



Het werk van consulenten

Auteur(s):

Frijters, P.

*Research fellow, Tinbergeninstituut en Vakgroep Algemene Economie, Vrije Universiteit Amsterdam.***Verschenen in:**

ESB, 85e jaargang, nr. 4247, pagina 221, 17 maart 2000

Rubriek:

Bedrijfsprikkel

Trefwoord(en):

In de Nederlandse markt voor organisatie- en communicatieadvies ('consultancy') ging begin 1998 meer dan twee miljard Euro om¹. Als percentage van het bnp is dit meer dan wat in de rest van Europa wordt uitgegeven aan 'consultancy'². Vooral onze overheden blijken relatief tuk op betaald advies. De gemeente Amsterdam maakte het zelfs zo bont met het gebruik van consulentenrapporten dat de gemeenteraad een maximum instelde voor dergelijke uitgaven.

Waarom geven wij zoveel aan consulenten uit? Deze vraag kan het beste worden beantwoord door na te gaan welke bestaansredenen consulenten hebben en te zien of deze voor Nederland extra relevant zijn.

Een eerste bestaansreden voor consulenten is dat zij dure kennis bezitten die bedrijven slechts incidenteel nodig hebben. Een bedrijf dat deze kennis bezit en uithuurt aan anderen heeft dan het voordeel van toenemende schaalopbrengsten. Denk bijvoorbeeld aan kennis omtrent welke nieuwe productietechnieken werken en welke niet ('best practice'), hoe een bedrijf naar de beurs te brengen, en waar een bedrijfsterrein te plaatsen. Aangezien het niet plausibel is dat er in Nederland meer eenmalige vernieuwingen optreden die zulke 'incidentele kennis' vragen dan bij onze Europese bureaus, lijkt dit geen goede verklaring voor onze hoge consulentendichtheid.

Een tweede bestaansreden voor consulenten is om dienst te doen als bliksemafleider. Het is een ervaringsfeit dat het de boodschapper van slecht nieuws meestal slecht vergaat³. Dit straffen kan optimaal zijn wanneer eigenlijke prestaties slecht meetbaar zijn. Hierdoor is er een kans dat de boodschapper van slecht nieuws er zelf voor verantwoordelijk is. Zo moeten afdelingshoofden vaak aan het management uitleggen hoe hun afdeling heeft gepresteerd en worden zij beoordeeld op de prestatie van de afdeling, hoewel het best kan zijn dat externe factoren verantwoordelijk zijn voor slechte resultaten. Idem dito voor bedrijfsleiders die 'resultaten moeten verkopen' aan aandeelhouders. Dit strafgedrag kan echter disfunctioneel zijn wanneer het aanpassingen aan marktomstandigheden betreft, zoals bij reorganisaties. De manager die zijn nek uitsteekt met zo'n slechte boodschap kan dan het mikpunt van andere directieleden, de OR of de vakbonden worden omdat zo'n reactie in andere omstandigheden een optimale strategie is. In zo'n situatie is het voor de manager beter om iemand die bijna niet te straffen is door belanghebbenden de slechte boodschapper te laten zijn. De consulent kan een fors honorarium eisen voor deze 'kop-van-Jut'-rol. Dit lijkt in Nederland inderdaad een veel voorkomende rol te zijn van consulenten, waar reorganisaties en afslankingen in de private en publieke sector vaak door een consulentenrapport ingeleid worden. Nu is het niet duidelijk waarom prestaties in Nederland slechter meetbaar zouden zijn dan elders. Een overlegorganisatie waarin velen discretionaire macht hebben om te straffen is echter wel een typisch Nederlands verschijnsel. Dit is wellicht een reden voor onze hoge consulentendichtheid.

Een derde bestaansreden voor consulenten is om als intermediair te functioneren tussen management en deskundige minderen binnen een bedrijf. Denk bijvoorbeeld aan de situatie dat een lokale ambtenaar van een school een briljant plan heeft om alle scholen in de omgeving te verbeteren. Gegeven de strikte senioriteitstructuur wordt deze ambtenaar, die geen erkende kwalificaties heeft, niet door zijn meerderen serieus genomen, omdat alle lagen daartussen moord en brand zouden schreeuwen wanneer de senioriteitstructuur met voeten wordt getreden. Men kan dit soort gevallen natuurlijk als inefficiënte curiosa afdoen. Het is echter waarschijnlijk dat vele bedrijven en overheden erg rigide zijn, met de bijbehorende problemen van informatieoverdracht. Omdat een consulent niet gebonden is aan de hiërarchische senioriteitstructuur van de organisatie waaraan advies gegeven moet worden en nauwelijks *ex post* te straffen is, kan de consulent wel bij iedereen die hem of haar deskundig lijkt advies inwinnen, ongeacht leeftijd of erkende opleiding. Op deze manier kan de consulent intermediair spelen tussen kennis die reeds aanwezig is in een organisatie en 'the powers that be'. Deze bestaansreden lijkt bij uitstek van toepassing op Nederland, waar kwalificatie-eisen voor diverse functies vooral bij de overheid normaal zijn en de senioriteitstructuur diep verankerd is in zowel het compensatiesysteem met zijn automatische periodieken, als in een ervaringsjargon waarin termen als 'recht van spreken' gangbaar zijn.

Als deze laatste twee bestaansredenen in Nederland inderdaad extra relevant zijn, is de grote consulentendichtheid de prijs voor ons overlegmodel, met zijn minimale conflicten binnen organisaties. De negatieve effecten van de bijbehorende starheid, zoals de beperkte doorstroming binnen organisaties en het overmatig gevoelig zijn voor kromme tenen, worden verminderd doordat consulenten als intermediairs onwelgevallige boodschappen brengen en reeds aanwezige kennis van niet-erkende bezitters toch aanboren

¹ Rabobank Cijfers en Trends, Rabobank, 1999.

2 European Federation of Management Consultancy Association, *Survey 1998*.

3 A.W.A. Boot, T.T. Milbourn, A.V. Thakor, *Killing the bearer of ill tidings*, Tinbergen Institute Discussion Paper 98-061/2.

Copyright © 2000 - 2003 Economisch Statistische Berichten (www.economie.nl)