

Max Kinsey

Dezer dagen was McKinsey (and Company) twintig jaar in Nederland werkzaam. Het prille jubileum werd met opmerkelijke, om niet te zeggen uitbundige luister gevierd met medewerkers en klanten. Het aantal medewerkers in Nederland – ongeveer 80 – is een indicatie van het succes. Het aantal klanten, en vooral de kwaliteit ervan en de variatie erin, zeggen daarover meer. Er zijn onder de grotere Nederlandse ondernemingen niet zo erg veel die in deze periode McKinsey niet een of meer keren over de vloer hadden. Daarnaast waren er verschillende overheidsinstanties, waaronder met name departementen, die als opdrachtgever optraden.

Wat is het geheim van dit succes? Kwaliteit. Maar wat is kwaliteit hier? Het niveau van de medewerkers: intelligentie, analytisch vermogen, creativiteit, overtuigingskracht, optreden, motivatie. Om succes te hebben is nog meer nodig. Organisatie van de tijdbesteding, veel aandacht voor opleiding en onderzoek. Mobilisatie van de in het internationaal gespreide apparaat aanwezige kennis en ervaring. Het opereren in teams op basis van complementariteit. Het bewaken van het adviesproces. Het inschakelen van geschikte medewerkers uit de staf van de klant. Voortdurende en ook de klant verplichtende terugkoppeling tijdens de adviesfase. Uiterste zorg voor werkelijke toepassing van het advies.

Welk organisatie-adviesbureau zal deze bedrijfseisen niet stellen? Veel moeilijker is het vervullen van die eisen te zamen gedurende een langere periode. Hoe houd je een organisatie jaar in jaar uit alert? Gedurende deze twintig jaar werd de Nederlandse McKinsey-organisatie geleid door Max Geldens. Wie hem kent, heeft het antwoord op die vraag reeds grotendeels gevonden.

McKinsey is in deze twintig jaren voor Nederland van betekenis geweest. In de eerste plaats is er een directe invloed. Het Nederlandse bedrijfsleven werkt op internationale markten, doorgaans onder pittige concurrentieverhoudingen. Wie kansen onderkent, z'n organisatie slagvaardiger en doelmatiger weet te maken, groeit sneller dan een ander. Wie op tijd afslankt, zwaktes elimineert en sterktes uitbouwt, vergroot z'n overlevingskansen en prepareert zich voor nieuwe groei. Ondernemingen moeten dit zelf doen, maar een adviesbureau kan daarbij een stimulerende en richtende rol spelen. McKinsey speelde die rol.

Er is ook een indirect effect. Mensen

Th.M. Scholten



uit organisaties die McKinsey adviseert leren het vak en dragen hun kennis over op anderen. Binnen diezelfde organisatie en, na een overstap, op andere plaatsen. Men kan in het Nederlandse bedrijfsleven mensen aanwijzen die zo carrière maakten. Trouwens, er is nog een tweede indirect effect. Op nogal wat belangrijke plaatsen in de samenleving komt men oud-McKinsey-medewerkers tegen: Van Dijk (FGH), Hessels (Deli), Van Lede (VNO), Loudon (Amro), De Jong (Perscombinatie), Van Oordt (Hunter Douglas) en, zoals thans heel Nederland weet, Winsemius (VROM). Al worden ze niet allen zo bejubeld respectievelijk beweend als laatstgenoemde, het zijn erkend capabele mannen op invloedrijke posten.

McKinsey heeft in Nederland school gemaakt. Dat kan niet een gevolg zijn van de applicatie van een paar handige technieken. Het is veel meer de indoctrinatie met een bepaalde wijze van denken. Kritisch-wantrouwend staan tegenover de status quo. De toekomst juist vanwege de onzekerheid plannend tegemoet treden. Aan de basis ligt een optimistische levensvisie: mensen kunnen de toekomst gestalte geven. Men zou het een Amerikaanse variant kunnen noemen van de opvatting dat de samenleving maakbaar is. De Europese variant van dat geloof, die vooral de overheid als drijvende kracht ziet, heeft inmiddels nogal wat aanhang ingeboet. Ook de Amerikaanse variant, meer georiënteerd op individu en onderneming, gedijde het best in de jaren van groei.

Kerken, bewegingen en politieke

partijen worden gezien als belangrijke kaders van normen en waarden, en als dragers van vernieuwing en behoud in de maatschappelijke ontwikkeling. Ook andere instituties kunnen die functie vervullen. Nieuwe tijden, nieuwe wetten, en ook nieuwe wetgevers. De invloed van de genoemde drie kaders is teruggelopen. Het draagvlak van de kerken is aanzienlijk versmald en niet de geringsten onder de theologen bepleiten bovendien een beperking van het aandachtsveld van de kerk als instituut. Eigentijdse bewegingen (milieuzorg, anti-racisme, vegetarisme, feminisme, anti-kernbewapening) zijn te gespecialiseerd en muteren te snel in aanhang om brede en blijvende inspiratie te bieden. Bij de politieke partijen, in Europa, en zeker ook in Nederland, is het een en al pragmatisme dat de klok slaat. Het communisme telt niet meer mee, de dagen van het socialisme van Banning lijken ver weg, liberalen die worstelen met hun geestelijke grondslagen moet men met een kaarsje zoeken, de herinnering aan het ethisch reveil roept bij de meeste christen-democraten hoogstens een glimlach op.

Hebben, als het om onze tijd gaat, organisaties à la McKinsey niet ook een plaatsje veroverd in de kring van bewegende krachten? Het is een uitdaging voor een organisatie die op zo'n breed vlak van het maatschappelijk leven op sturende wijze strategische keuzen helpt voorbereiden, om langs de nuchtere weg van 'learning by doing', telkens beproefd door het tegenspel van de 'klant', vormen van toegepast vooruitgangsgeloof te ontwikkelen voor nu en morgen. Het is niet de sfeer van vaandels en vlaggen. Maar ook een onderkoelde drijfkracht kan tot ontwikkelingen leiden ten dienste van mensen, van organisaties, van een samenleving.

A handwritten signature in dark ink, appearing to read 'Th.M. Scholten'. The signature is written in a cursive, somewhat stylized script. Below the signature is a horizontal line.