

## Goede raad voor slechte tijden : organisatie-adviseurs in nieuwe rollen

**Citation for published version (APA):**

Horringa, D. (1979). *Goede raad voor slechte tijden : organisatie-adviseurs in nieuwe rollen*. Technische Hogeschool Eindhoven.

**Document status and date:**

Gepubliceerd: 01/01/1979

**Document Version:**

Uitgevers PDF, ook bekend als Version of Record

**Please check the document version of this publication:**

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

**General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:

[www.tue.nl/taverne](http://www.tue.nl/taverne)

**Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

[openaccess@tue.nl](mailto:openaccess@tue.nl)

providing details and we will investigate your claim.

# GOEDE RAAD VOOR SLECHTE TIJDEN

ORGANISATIE-ADVISEURS IN NIEUWE ROLLEN

Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van buitengewoon hoogleraar in de organisatie-adviesprocessen bij de afdeling der bedrijfskunde aan de Technische Hogeschool Eindhoven op 2 maart 1979 door Dr. D. Horrynga

*Mijne heren leden van het College van Bestuur en van de Hogeschool-  
raad,  
mijnheer de Rector Magnificus,  
dames en heren hoogleraren, lectoren en wetenschappelijk medewerkers,  
dames en heren leden van de technische en administratieve staf,  
dames en heren studenten,  
en voorts allen, die door Uw aanwezigheid blijk geeft van Uw belangstelling,*

*Zeer gewaardeerde toehoorders,*

Het heil des volks ligt in het getal der raadslieden. Door de eeuwen heen hebben vorsten, kerkvorsten en kooplieden zich omringd met velerlei raadslieden, in uiteenlopende rollen. De vermanende profeet, de berekende éminence grise, de zich achter grappen en grollen verbergende hofnar.

Adviseren is altijd vraag-bepaald. Raadslieden kunnen spreken vanuit een bovennatuurlijk visioen, vanuit een wetenschappelijke achtergrond of vanuit persoonlijke overtuigingskracht. Maar het is de bestuurder die uiteindelijk bepaalt naar welke adviezen hij luistert, en welke invloed hij daaraan toekent op de beslissingen die hij heeft te nemen.

*Reeds Machiavelli stelde vast: 'Een heerser moet dus altijd overleg ple-  
gen, maar dan wel wanneer hij dat zelf wil en niet wanneer anderen dat  
willen. Integendeel, hij moet iedereen de lust ontnemen om hem onge-  
vraagd van advies te dienen. Hij moet echter wel uitgebreid om raad  
vragen en dan daarna met betrekking tot wat hij gevraagd heeft, gedul-  
dig de waarheid aanhoren'.*

*En verder: '... wanneer een heerser met meer dan één persoon in over-  
leg treedt... zal hij nooit eensluidende adviezen krijgen... Men kan  
hieruit dan ook de conclusie trekken dat goede raadgevingen, van wie  
ook afkomstig, noodzakelijkerwijs hun oorsprong moeten vinden bij de  
intelligentie van de heerser, en niet dat de intelligentie van de heerser  
voortkomt uit goede raadgevingen'.<sup>1)</sup>*

Adviseren heeft gevolgen. Wat een raadsman zegt tegen een bestuurder is geen vrijblijvende meningsuiting. Een advies is bedoeld om ernstig genomen en uitgevoerd te worden. Soms tegen de oorspronkelijke bedoelingen van de bestuurder in. Omgekeerd is de raadsman aansprakelijk voor de kwaliteit van zijn advies en de gevolgen ervan.

*Vooral de Turkse sultans sprongen zeer hardhandig om met adviseurs die in hun ogen slechte raad gaven of onbetrouwbaar waren. Van 48 opeenvolgende grootviziers lieten de sultans er 37 onthoofden.*

Adviseren door de eeuwen heen is echter niet ons onderwerp. Vandaag hebben wij het over een speciale groep van hedendaagse raadslieden, de organisatie-adviseurs, werkzaam op de Nederlandse adviesmarkt. Hun aantal is indrukwekkend. De Orde van Organisatie-kundigen en -Adviseurs telt ca. 525 gewone leden en ca. 140 kandidaat-leden. Naar schatting zouden in totaal niet minder dan 1.400 personen in Nederland voor het lidmaatschap van de OOA in aanmerking komen.<sup>2)</sup> Nederland heeft al sinds jaren de grootste adviseursdichtheid van Europa. Wat het getal der raadslieden betreft is het heil des volks verzekerd.

In Nederland onderscheiden organisatie-adviseurs zich duidelijk van andere professionele bestuurlijke raadslieden, zoals accountants, vennootschapsjuristen (advocaten en notarissen), belastingconsulenten of marktonderzoekers. Verreweg de meeste organisatie-adviseurs werken in Nederland in afzonderlijke organisatie-adviesbureaus of in vrij zelfstandige interne adviesafdelingen binnen grote concerns en staatsbedrijven. Aan de meeste grote accountantskantoren zijn organisatie-adviseurs verbonden, maar overwegend in afzonderlijke afdelingen, naar buiten optredend onder een duidelijk etiket van organisatie-adviesbureau.

*Verbinding van organisatie-adviseurs met accountants, vennootschapsjuristen, belastingconsulenten of research-technici binnen één geïntegreerd bureau, met gezamenlijke uitvoering van opdrachten zien we regelmatig in het buitenland. Zulke multi-professionele bureaus kennen we nauwelijks in Nederland (Behalve in enkele gevallen in de vorm van Nederlandse vestigingen van geïntegreerde buitenlandse bureaus).*

Opmerkelijk is in Nederland de groei van het aantal organisatie-adviseurs bij interne organisatie-afdelingen van concerns (en toenemend bij de overheid). Van 19 in 1961 tot 270 in 1978. De interne adviseurs overtreffen thans in aantal de externe adviseurs (250) en de overige adviseurs (145, voornamelijk werkzaam bij onderwijs en wetenschappelijk onderzoek).

Er zijn dus veel organisatie-adviseurs in Nederland. Maar op welke wijze dragen ze bij tot het heil des volks? Wat doen ze eigenlijk? Om daar een antwoord op te geven moeten we ons realiseren dat er vele soorten organisatie-adviseurs zijn, met uiteenlopende deskundigheden en rolopvattingen ten opzichte van de opdrachtgevende organisatie.

Daarvoor worden vele Nederlandse en Engelse termen gebruikt, die el-

kaar nogal eens overlappen en zelfs tegenspreken. Met het oog op de structuur van dit verhaal zou ik in beginsel slechts drie hoofdtypen willen onderscheiden:

*efficiency-experts, voornamelijk werkzaam in de organisatie van de produktie en in de moderne elektronische gegevens-verwerking, met een economisch-technologische aanpak;*

*agogische begeleiders, overwegend werkzaam in de winstloze dienstverlening (de kwartaire sector) bij het verbeteren van leiding en samenwerking langs opvoedkundige weg;*

*strategische consultants, die besturen van grote, vaak internationaal opererende ondernemingen en instellingen adviseren ten aanzien van ingrijpende continuïteitsproblemen.*

U wilt deze drie typen wel zien als ideaal-typen à la Max Weber, als de hoekpunten van een driehoekig beschrijvingsveld. Een bepaalde adviseur of een bureau kan zich op een der hoekpunten bevinden, maar kan ook mengvormen vertonen.<sup>3)</sup>

De adviesmarkt is een uitgesproken vragersmarkt. Men kan adviesprocessen niet op voorraad maken, of ze aan bestuurders opdringen met agressieve verkoop-methoden. De dynamiek van de adviesmarkt wordt voornamelijk bepaald door de veranderende behoeften aan advies van de bestuurders van ondernemingen en instellingen.

De adviezen die in Nederland in de komende tien jaar gevraagd worden, zullen in aard en aantal sterk verschillen van de advisering in de afgelopen decennia. Dat hangt samen met ingrijpende veranderingen in de Nederlandse economie en de Nederlandse samenleving in het algemeen.

De vooruitzichten voor de Nederlandse economie en daarmee voor de gehele Nederlandse samenleving zijn zoals U weet verre van gunstig. Nadat opeenvolgende regeringen hebben gepoogd ons gerust te stellen, beginnen nu vanuit het buitenland de alarm-signalen binnen te komen.

*Een befaamd Zwitersers onderzoeksinstituut, Prognos, voorspelde eind 1978 dat in 1990 Nederland het op een na hoogste percentage werklozen zal hebben van alle Europese landen, en wel 15,7%. (De trieste top bereikt Ierland met 18,4%).<sup>4)</sup>*

Hele bedrijfstakken worden thans weggevaagd door achtergebleven techniek en/of goedkope invoer. Het aardgas, onze enige natuurlijke rijkdom, pompen we met miljarden per jaar de grens over. Talenten, in-

komens en kapitalen vluchten naar het buitenland, of duiken onder in een zwart circuit. Het leger officiële en feitelijke werklozen passeerde reeds het half miljoen en zal nog verder toenemen. De handelsbalans vertoont jaarlijks grotere tekorten.

*Onwillekeurig wordt men herinnerd aan de laatste jaren van de Republiek Venetië: 'De industrieën die wij van onze voorouders hebben geërfd... zijn alle volop in verval... Het kapitaal verlaat de stad, of dient slechts een verpletterende luxe... Ondertussen ziet men benden beklagenswaardige werklozen, zwervende bedelaars in smerige lompen... Onze bestuurders kennen zelfs de hoofdlijnen niet meer van de nationale problemen. De schatkist is leeg...' (senator Andrea Tron, in 1784. Dertien jaar voor de ondergang van de Republiek).<sup>5)</sup>*

Nederland ligt op een kruispunt van internationale handelswegen. Het heeft een open economie. Meer dan 35% van onze levensbehoeften wordt ingevoerd. Voor onze verdediging zijn wij afhankelijk van het buitenland. Nochtans gedragen we ons als waren wij het middelpunt van de wereld (Wellenstein<sup>6)</sup>), een onkwetsbaar autarkisch eiland en de zedenmeesters van andere volkeren. Het grootste gevaar dat ons bedreigt is de illusie van de autonomie (WRR-rapport).<sup>7)</sup>

Er zijn in Nederland, meer nog dan elders, slechte tijden op komst. De bestuurders van onze ondernemingen en instellingen hebben goede raad nodig. Maar van een andere soort dan in het verleden. We bespreken achtereenvolgens de ondernemings-sector, met haar oude en nieuwe multinationals, alsmede de binnen Nederland werkende ondernemingen, en de winstloze sector bestaande uit overheid, instellingen en structureel winstloze ondernemingen.

De klassieke Nederlandse (of bi-nationale) multinationals (Unilever, Shell, Philips en AKZO) beschikken over bekwame interne raadslieden op vrijwel alle relevante gebieden. Zij maken aanvullend gebruik van externe adviseurs.

Enkele van deze oude multinationals, alsmede enige Nederlandse overheidsbedrijven en parastatale ondernemingen van vergelijkbare omvang (Hoogovens, DSM, PTT) beschikken voor hun interne organisatieproblemen over een eigen organisatie-afdeling.

Deze interne organisatie-afdelingen of -diensten zijn in een aantal gevallen ontstaan uit een technologische benadering van de werkplaatsorganisatie. Getuige de naam TEO, Techniek en Organisatie, van de betreffende afdeling bij Philips. Daarnaast hebben sommige van deze interne afdelingen ook een meer sociaal-wetenschappelijke, agogische, benadering ontwikkeld.<sup>8)</sup>

Ook treedt de leiding van deze interne advies-afdelingen in toenemende mate op als marktverkenner en inkoper ten aanzien van de inschakeling van externe adviesbureaus, van Nederlandse en buitenlandse oorsprong. Voorts treedt, in sommige gevallen, de leiding van een interne organisatie-afdeling op als beleids- en bestuursadviseur van de hoogste bestuursorganen van het betrokken concern of staatsbedrijf. Eerder ten persoonlijke titel dan uit hoofde van hun functie, naar mijn indruk.

*Getalmatig was de groei van de interne adviseurs opmerkelijk. Zoals reeds eerder aangeduid groeiden zij van 19 in 1961 tot 270 in 1978, en overtreffen zij, in de OOA, de externe adviseurs (250).*

Een sterk punt van deze interne adviesdiensten, ten opzichte van het vrije beroep, is hun mogelijkheid tot specialisatie op bijzondere productieprocessen en omstandigheden. Als zwakten worden wel genoemd een zeker isolement en een wellicht te grote afhankelijkheid van de toeleiding van het concern.

De opkomst der interne advies-afdelingen heeft onmiskenbaar een stuk van de adviesmarkt onttrokken aan de organisatie-adviseurs in het vrije beroep, en met name aan de efficiency-experts. Mocht de vraag naar typische efficiency-adviezen stagneren of teruglopen, dan zullen naar verwachting de interne adviesdiensten zich beter kunnen handhaven dan het vrije beroep.

Bij de ondernemingen beneden het niveau der klassieke multinationals ontwikkelt zich een uiterst interessante vraag naar strategisch-structurele advisering, verband houdend met een toenemend, noodzakelijk streven naar internationalisatie.

Actieve internationalisatie, via vestigingen of overnemingen in het buitenland, vertoont vooral de omzetgroep van enkele miljarden guldens tot ca. een half miljard. Nieuwe multinationals zien we ontstaan in de bouw, de bagger, de uitgeverij, de detailhandel en andere bedrijfstakken. De advies-vraag wordt: hoe verzekeren wij ons van een duidelijk gemarkeerd bruggehoofd in het Midden-Oosten of in China? Hoe benaderen wij de uitgeverij-markt of de levensmiddelen-detailhandel in de Verenigde Staten?

Veel passieve internationalisatie, overneming door grote buitenlandse concerns, zien we beneden een bepaalde omzetgrens (500 à 100 miljoen, afhankelijk van de bedrijfstak). Voorbeelden in papier- en verpakkingindustrie.

Tenslotte is er een internationalisatie-drempel (ergens bij 100 à 50 miljoen omzet). Ondernemingen die niet beschikken over de middelen of bestuurlijke mankracht die nodig zijn voor internationalisatie. Die zich eventueel verweren tegen goedkope importen door ze in Nederland te

distribueren, ten koste vaak van de eigen productie. Voorbeelden: textiel, schoeisel, lichte metaalindustrie.

Op elk dezer niveaus tekent zich een groeiende vraag af naar strategisch-structurele advisering, door bureaus met een duidelijke internationale oriëntatie.

*Een omvangrijke adviesmarkt met een bijzonder karakter wordt sinds een jaar of 15 gevormd door de structuur-onderzoeken in bedreigde bedrijfstakken. Een groot probleem bij deze door de overheid gestimuleerde en gesubsidieerde onderzoeken vormt de onduidelijkheid der aan te leggen normen.*

*Enerzijds worden de betrokken ondernemingen bekeken met de gebruikelijke bedrijfseconomische normen. Zo nodig wordt tijdelijke financiële steun aanbevolen; daarna behoren zulke ondernemingen zich zelfstandig te kunnen handhaven.*

*Anderzijds blijkt vaak een deel der onderzochte ondernemingen economisch reddeloos te zijn. Sommige sneuvelen reeds tijdens het onderzoek. Andere worden, uit een oogpunt van werkgelegenheid, onder invloed vaak van vakbonden en regionale belangen, in leven gehouden door veelsoortige subsidies, zonder reële kans op herwinning van economische zelfstandigheid.*

*Deze structureel winstloze bedrijven vertonen enerzijds de rechtsvorm van een onderneming, met een schijnbaar autonoom bestuur. Ze gedragen zich in de markt als een onderneming. Maar ze worden in stand gehouden door permanente insputtingen met gemeenschapsgeld. Daaraan zijn directe en indirecte overheidscontroles verbonden. Deze subsidiologisch bestuurde bedrijven vervalsen de concurrentie, en ondermijnen de resterende rendabele ondernemingen.*

*Honderden miljoenen gulden, zo geen miljarden, gemeenschapsgeld worden jaarlijks besteed aan deze structureel winstloze schijnondernemingen. Zonder adequate controle door de Volksvertegenwoordiging of de Rekenkamer. Een troebele vorm van socialisatie, waarbij dan ook ernstige ongelukken zijn gebeurd, en nog zullen gebeuren.*

*Het scheppen en handhaven van sociale werkgelegenheid, ook in de komende jaren, is helaas dringend noodzakelijk. Het zou echter van groot belang zijn deze winstloze bedrijven te brengen onder een speciaal statuut, zodat de maatschappelijke kosten en de maatschappelijke baten op zindelijke wijze tegen elkaar kunnen worden afgewogen, onder uiteindelijk toezicht van de Volksvertegenwoordiging.*

*Ook uit een oogpunt van economisch beleid in een open economie zou een duidelijk gemarkeerd onderscheid tussen gewone risicodragende ondernemingen en sociaal geïnspireerde winstloze bedrijven van groot belang zijn. En tenslotte ook in het belang van een duidelijke en effectieve advisering.*



De sterkste groei vertoont in de Nederlandse samenleving de winstloze sector, qua omvang en problematiek. En als markt voor organisatieadviezen.

De groei van de winstloze sector is opgebouwd uit drie elementen: ten eerste de groei van het eigenlijke bestuurlijke overheidsapparaat op centraal, provinciaal en gemeentelijk niveau. Ten tweede de explosie van de zogenaamde kwartaire sector. De winstloze dienstverlening, die een breed maatschappelijk spectrum omvat, vanaf de traditionele openbare nutsvoorzieningen, via de culturele sector tot aan de vele vormen van sociale begeleiding van bedreigde groepen in de samenleving. Ten derde groeit het verschijnsel van de sociale werkgelegenheid in structureel winstloze bedrijven, zoals reeds besproken.

Een bijzonder probleem in vrijwel de gehele winstloze sector vormt het verschijnsel van de organisatorische verstrengeling. Organisatorische verstrengeling doet zich voor wanneer schijnbaar autonome rechtspersonen (vennootschappen, verenigingen, stichtingen) in hun besluitvorming ingrijpend worden beïnvloed door vele, moeilijk te onderscheiden, van buiten inwerkende krachten, waarbij de overheid in haar vele verschijningsvormen een belangrijke rol speelt.

*Een voorbeeld van verstrengeling: Er zijn in Nederland ruim 250 openbare nutsinstellingen op het gebied van water, gas en elektriciteit. Vele daarvan in de vorm van een rechtspersoon, met de suggestie van een zekere autonomie. In feite zijn deze nutsinstellingen onderling verstrengeld in gespecialiseerde verenigingen; daarnaast afhankelijk van landelijke, provinciale en gemeentelijke besturen, en onderworpen aan moeilijk te ontwarren interdepartementale spanningsvelden. Deze knoedel van semi-autonome nutsvoorzieningen moet thans worden onderworpen aan een nationaal energie- en milieu-beleid, onder auspiciën van de Commissie Concentratie Nutsvoorzieningen. De opdracht tot onderzoek en advies is inmiddels verleend, tot mijn genoegen, aan een Nederlands adviesbureau.*

Het adviseren van verstrengelde organisaties vraagt een weloverwogen aanpak. Er moet een hiërarchie van hogere en lagere strategische doelstellingen worden ontworpen, binnen technologisch-economische randvoorwaarden. Bestaande structuren moeten worden ontward, vereenvoudigd en toegankelijk gemaakt voor democratische controle. Eerst op de derde plaats komt verbetering van de efficiency binnen de afzonderlijke eenheden.

Het ontwarren en herstructureren van verstrengelde organisaties in de winstloze sector vormt een der grootste uitdagingen voor in Nederland

werkzame organisatie-adviseurs in de komende tien jaar.

*In het kader van de winstloze sector en de verstregelde organisatie zou ik een ogenblik willen stilstaan bij het onderwijs, en met name het wetenschappelijk onderwijs. Dat zal U niet verbazen. Elke oratie, afscheidrede of andere academische plechtigheid bevat de laatste jaren een klaagzang over de Wet op de universitaire bestuurshervorming, de veelgemaakte WUB.*

*De klachten over de WUB betreffen meestal de ingewikkelde tijdvretende procedures van zelfbestuur. En het feit dat deze procedures keer op keer worden geschoffeed vanuit Den Haag, door middel van plotselinge oekazes of eindeloos uitstel van beslissingen.*

*Steeds meer begin ik te vermoeden dat er een basisfout in de structuur zit. In de wet wordt een grote mate van bestuurlijke autonomie (tot en met het recht van begroting) toegekend aan universiteiten en hogescholen. Maar die instellingen, vooral de universiteiten, worden geconfronteerd met een enorme diversiteit van studierichtingen, elk met hun specifieke problemen.*

Bestuurlijk en budgettair, ten aanzien van benoemingen, begrotingen, studieprogramma's, onderzoek en toelating van studenten, hebben gelijksoortige subfaculteiten en studierichtingen, waar ook in Nederland, waarschijnlijk veel meer met elkaar te maken dan met de universiteit of hogeschool waartoe ze geografisch en anderszins behoren.

Als dat zo blijkt te zijn, zou men de academische autonomie beter kunnen leggen bij een 40-tal landelijke federaties van gelijksoortige subfaculteiten. De universiteiten en hogescholen zouden zich dan kunnen beperken tot plaatselijke coördinatie en dienstverlening.

Elke nieuwkomer in het academisch bestel brengt waarschijnlijk een geniale oplossing mee. Maar de mogelijkheid tot 'federalisering' van het wetenschappelijk onderwijs zou toch eens nader onderzocht moeten worden.

Wanneer ik mij thans waag, tegen de achtergrond van de geschetste Nederlandse ontwikkelingen, aan een prognose van de Nederlandse vraag naar adviezen in de tachtiger jaren, tekent zich het volgende beeld af. De ondernemings-sector verkeert in de ban van een noodzakelijke internationalisatie. Voor zover zij advies inwint zullen dat op internationaal onderzoek gefundeerde adviezen zijn van strategisch-structurele aard. Ten aanzien van interne organisatie en humaniseringsproblemen zal zij terugvallen op haar interne adviseurs, waar nodig aangevuld met externe adviezen van Nederlandse efficiency-experts en agogische begeleiders.

De winstloze sector blijft voor haar interne problematiek gebruik maken van Nederlandse adviesbureaus, op het gebied van interne structurering, efficiency en agogische begeleiding. Voor het ontwarren, vereenvoudigen, en strategisch heroriënteren van verstrengelde organisaties zal de winstloze sector naast Nederlandse adviesbureaus in toenemende mate internationale bureaus inschakelen.

In het algemeen zal de Nederlandse vraag naar externe advisering zich de komende jaren richten op strategisch-structurele beleidsadvisering met een internationale dimensie, meer dan op interne efficiency-verbetering of agogische begeleiding.

Aan de aanbodzijde van de Nederlandse adviesmarkt bespreken we enerzijds de efficiency-experts en agogen, anderzijds de strategische consultants. In beide sectoren tekenen zich duidelijke onevenwichtigheden af tussen vraag en aanbod.

De vraag naar efficiency-experts, in de zin van werkplaats-organisatie en interne structurering is duidelijk gedaald beneden het aanbod van het vrije beroep. Enerzijds door beëindiging van de geleide loonpolitiek, anderzijds door de reeds besproken snelle opkomst van de interne adviesafdelingen bij tal van zeer grote en grote ondernemingen en diensten.

De bestaande grote adviesbureaus hebben op drie wijzen gereageerd:

- door een zekere afslanking, vermindering van het aantal puur werkplaatsgerichte adviseurs;
- door omscholing in de richting van een meer algemeen structurele advisering en meer agogische begeleiding;
- vooral door zich te richten op de snel groeiende markt in de winstloze sector (met inbegrip der structureel winstloze ondernemingen). Eettelijke grote Nederlandse bureaus behalen daar thans 50% tot nagenoeg 100% van hun omzet.

In termen van ROA- en OOA-leden is het adviseurs-aanbod in Nederland sinds enkele jaren aanzienlijk versterkt door de toetreding van de organisatie-afdelingen der grote accountants-kantoren, met uiteraard een zekere nadruk op de administratieve organisatie, en computertoe-passingen in ondernemingen en instellingen.

Agogische begeleiding wordt in zijn pure vorm beoefend door ca. 3% van de ROA-adviseurs, en vermengd met een expert-rol door nog eens 13% (volgens een indeling van Prof. Joëls).<sup>9)</sup> Daarnaast moeten wij een zekere agogische begeleiding veronderstellen bij veel andere bureaus. Enkele uitgesproken agogisch werkende bureaus zijn als zodanig gesticht. De overige zijn veelal ontstaan door afsplitsing uit een

groter bureau. In totaal gaat het om een tiental bureaus, die volgens mijn (onvolledige) informatie zich, gemiddeld voor 80% bewegen in de winstloze sector, en met name in de kwartaire sector, de niet-commerciële maatschappelijke dienstverlening.

*Agogische begeleiders zijn duidelijk afgestemd op de fundamentele democratiseringsprocessen in onze samenleving. Hun legitimatie zoeken zij niet uitsluitend bij het bestuur van de organisatie, maar veeleer op alle niveaus binnen de organisatie, binnen het gehele cliënt-systeem.*

Opmerkelijk is de wetenschappelijke activiteit van Nederlandse organisatie-adviseurs. Niet minder dan 30 OOA-leden zijn (mede) werkzaam als gewoon of buitengewoon hoogleraar. Van de 15 ROA-bureaus met minstens 3 OOA-leden hebben er niet minder dan 11 een hoogleraar in hun midden. Daarnaast verscheen van de hand van OOA-leden in de afgelopen jaren een tiental dissertaties. Het is verheugend dat de Nederlandse organisatie-adviseurs een duidelijke plaats in het academisch bestel hebben verworven.

Wat het adviseren als vrij beroep betreft, kan men er zich over verheugen dat het, bij een verminderende vraag uit ondernemingen, zich met succes een plaats heeft veroverd in de sector van overheid en instellingen. Waar overigens ook buitenlandse bureaus belangrijke opdrachten blijven te verwerven.

Op de Nederlandse adviesmarkt is zonder twijfel het belangrijkste verschijnsel sinds een jaar of twintig de opkomst van internationaal georiënteerde strategisch-structurele consultants. De beleidsadviseur van ondernemingen en overheden.

*De strategische consultant wordt ook wel aangeduid als de topconsultant, of board room consultant, in het donkerblauwe pak of het krijtstreepje. Het produkt vooral van de Harvard Business School... 'where more crew-necked young caterpillars turn into blue-pinstriped board room butterflies than anywhere else' (Klein).<sup>19)</sup>*

Naar schatting realiseren de strategische consultants reeds thans circa 30% van de totale Nederlandse advies-omzet. Gezien de reeds geschetste aard en omvang der Nederlandse problemen zal dit marktaandeel nog verder stijgen.

In hun meest karakteristieke vorm houden strategische consultants zich bezig met de grote discontinuïteiten in de voor een bepaalde organisatie relevante buitenwereld. Het wegvallen van markten, of van maatschappelijke functies, dan wel maatschappelijke acceptatie. Zij adviseren tot nieuwe strategieën. Soms tot terugtrekking uit een reddeloze situatie.

Daartegenover tot expansie, diversificatie en internationalisatie, met nieuwe produkten en diensten in nieuwe markten. Strategische consultants spelen in op de essentiële continuïteitsproblemen die de primaire verantwoordelijkheid vormen van de topbestuurders van ondernemingen en instellingen

Aan de dictaten van de buitenwereld moeten, tot op grote hoogte, de interne structuren van de organisatie zich aanpassen. Dit kan enerzijds leiden tot snelle uitbreiding van activiteiten langs de weg van investeringen en overnemingen. Anderzijds tot chirurgisch ingrijpen, het inkrimpen of afstoten van obsoleet geworden onderdelen van de organisatie.

*Het primaat van de omgeving boven de interne structuur van een organisatie werd reeds voortreffelijk uiteengezet in het bekende werk van Lawrence en Lorsch: Organization and Environment.<sup>11)</sup>*

*In een boeiende studie over management consultants vergelijkt Howard J. Klein de visie van strategische consultants met die van de architecten in het Bauhaus: 'form follows function'.<sup>10)</sup>*

Op strategische adviezen volgt noodzakelijkerwijze een herstructurering en nadere uitwerking van de nieuwe organisatie. De puur-strategische consultant stelt zich ten deze pragmatisch en afstandelijk op. Hij is geneigd deze interne reorganisatie over te laten aan een, zo nodig vernieuwd, management. Eventueel verwijst hij naar een organisatiestructuur die elders, in vergelijkbare omstandigheden, goed werkt, met de suggestie deze te kopiëren.

*Men krijgt de indruk dat strategische consultants weinig geneigd zijn tot het begeleiden van organisatorische veranderingsprocessen, noch tot wetenschappelijke verdieping op dit gebied. Minder dan de gemiddelde organisatie-adviseur in Nederland.*

*Strategische consultants hebben in een aantal gevallen een onmiskenbare wrevel gewekt bij zowel midden-management als de meer traditionele organisatie-adviseurs. Men verwijt hen wel een elitaire en zelfs arrogante instelling. Hiertegenover dient men te bedenken dat in de hiërarchie der vitale beslissingen strategisch-structurele adviezen een trede hoger staan dan de meer instrumentele adviezen van efficiency-experts en de begeleiding van agogen.*

*Maatschappelijk is het soms wijzer een organisatie in te krimpen of op te heffen, liever dan haar moeizaam in leven te houden, ten koste van de gemeenschap. Op dit gebied zullen de komende jaren nog vele moeilijke beslissingen moeten vallen.*

Uit de dagbladen krijgt men wel eens de indruk dat strategische advisering in Nederland uitsluitend zou zijn voorbehouden aan internationale bureaus van Noordamerikaanse oorsprong. Dit is een vertekend beeld. (Da Silva).<sup>12)</sup>

Het is waar dat een vijftal grote en enkele kleinere internationale bureaus min of meer permanent in Nederland werkzaam zijn, met aan de top McKinsey.

Daarnaast hebben ettelijke Nederlandse organisatiebureaus een strategisch-structurele praktijk ontwikkeld. Enkele middelgrote Nederlandse bureaus hebben zich op dit gebied gespecialiseerd en behalen er het leeuwedeel van hun adviesomzet.

Gezien de toenemende en noodzakelijke internationalisatie van het Nederlandse bedrijfsleven besteden deze bureaus veel aandacht aan het handhaven en versterken van hun internationale geloofwaardigheid. Er wordt dan ook heel wat afgevolgen.

*Tientallen jonge Nederlandse academici, vaak met een Amerikaanse topopleiding, zijn als strategisch consultant werkzaam bij buitenlandse en Nederlandse bureaus. Ook langs deze weg kan het Nederlandse aandeel in de strategische consultancy nog aanzienlijk toenemen.*

Strategisch adviseren in Nederland vraagt overigens meer dan pure board room consultancy. In Nederland moet een strategisch consultant ook bereid en in staat zijn om feiten, conclusies en alternatieve oplossingen te verdedigen op alle niveaus van de organisatie. Afwisselend gehuld in het bestuurlijke blauwe pak of in de agogische coltrui.

Een paar opmerkingen tenslotte over het werkcollege organisatieadviesprocessen.

We zullen het hebben over uiteenlopende advies-processen. Over de noodzakelijke voorkennis, over de wilsovereenstemming tussen opdrachtgever en adviseur, vastgelegd in een opdrachtformulering. Over de vele vormen van onderzoek, en tenslotte de conclusies, de adviezen en de realisatie daarvan.

Voor zover mogelijk hoop ik enkele gastsprekers te vragen uit de sfeer van de interne organisatie-afdelingen der grote concerns. Daar ligt voor bedrijfskundige ingenieurs een belangrijk stuk werkgelegenheid.

De Nederlandse economische en maatschappelijke actualiteit mag niet worden verwaarloosd. Door het bespreken van kranteberichten hoop ik die van tijd tot tijd aan de orde te stellen.

Ingenieurs hebben, naar een uitdrukking van Hijmans, de nestor der Nederlandse organisatie-adviseurs, de neiging zo rechtlijnig te denken dat zij het aardoppervlak langs een raaklijn verlaten. Door aandacht te

besteden aan de actualiteit hoop ik ze weer tot deze geteisterde maar toch onvergelijkelijke aarde te laten terugkeren.

Tenslotte mijn dank voor deze benoeming en wat daaraan vooraf is gegaan.

Ten eerste aan Hare Majesteit de Koningin.

Daarnaast aan wijlen mijn leermeesters in de geodesie, Tienstra en Schermerhorn. Aan Romein, Posthumus, Pos en de onvergetelijke Presser, die mij hebben bijgebracht hoezeer onze samenleving erfgenaam is van de Industriële Revolutie. Bouman, de econoom, historicus en cultuur-socioloog, die mijn promotie heeft mogelijk gemaakt.

Wijlen Berenschot en de nog zeer levende Joop da Silva hebben mijn eerste stappen als adviseur begeleid.

Van alle opdrachtgevers die ik hier zou willen noemen, beperk ik me tot Aad de Neef, thans commissaris van de Koninklijke Volker Stevin Groep en zijn echtgenote. De Neef heeft bewezen dat bij een snelle groei door internationalisatie, het menselijk gezicht van een onderneming behouden kan blijven.

Met de partners, adviseurs en medewerkers van bureau Horrynga & de Koning heb ik een bijzondere band. Dat zij spontaan akkoord zijn gegaan met de aanvaarding van dit docentschap stel ik erg op prijs.

De doelgroep van mijn benoeming is de Afdeling der Bedrijfskunde. Als veeljarig decaan en animator van de afdeling heeft Constant Botter zich veel moeite gegeven voor het totstandkomen van deze leerstoel. Door het part-time karakter ervan, wél onderwijs, maar geen onderzoek noch bestuur, zijn mijn contacten met de meeste vakgroepen nog weinig intensief geweest, maar zeker positief.

Binnen de Vakgroep Organisatiekunde hebben – naast Botter – Henk Feitsma, Ton de Leeuw, Filips Mulder en anderen hun bijdrage geleverd tot de instelling van dit nieuwe vak. Op basis van oude collegiale en vriendschappelijke banden heeft Filips Mulder mij wegwijs gemaakt in het Eindhovense bestel.

De eigenlijke doelgroep vormen natuurlijk de studenten, die, op weg naar het bedrijfskundig ingenieursexamen, zich laten inschrijven voor het keuzevak Organisatie-adviesprocessen. Ik hoop dat we nog heel wat van elkaar kunnen leren.

Als laatste noem ik de vrouw die de afgelopen jaren mijn veelkleurig zakelijk en persoonlijk leven eigenhandig bij elkaar heeft gehouden, Boet van Rossem.

Dames en Heren,

Onze samenleving heeft nu eenmaal organisaties nodig, die effectief zijn en toch menselijk. Als de effectiviteit faalt, gaat het elektrisch licht uit. Als de menselijkheid faalt, eindigen we in de perfect georganiseerde Strafkolonie van Kafka.<sup>13)</sup>

Organisatie-adviseurs plachten middelen aan te geven om organisatorische doelen te bereiken. Tegenwoordig worden zij steeds vaker gevraagd om ook de doelen te definiëren. Hun maatschappelijke verantwoordelijkheid neemt toe.

#### Voetnoten

- <sup>1)</sup> Machiavelli, Nicolo. De Heerser. Vertaling Frans van Dooren. Amsterdam, 1976. Pag. 165.
- <sup>2)</sup> Haastrecht, A.M. van en J.G.E. Loot. De Orde van Organisatie-kundigen en -Adviseurs (OOA) en de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA): zinvolle dienstverlening. In: Organisatie-adviesprocessen, speciaal nummer Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde (MAB), september-oktober 1978. Pag. 407.
- <sup>3)</sup> Een vergelijkbare hoofdindeling is die in: technisch-administratieve adviseurs, beleidsadviseurs en (organisatie-)ontwikkelingsadviseurs, gegeven door Kordes en Pückel, in het genoemde MAB-nummer Organisatie-adviesprocessen. Pag. 398.
- <sup>4)</sup> Prognos AG, Basel. In diverse Europese dagbladen, december 1978.
- <sup>5)</sup> Bailly, Auguste. La Sérénissime République de Venise. Parijs 1958. Vertaling uit Horringa, Dirk, San Marco NV. Bilthoven, 1971. Pag. 45.
- <sup>6)</sup> Wellenstein, E.P. Het middelpunt van de wereld (rede Sijthoff-prijs). Amsterdam, 1978.
- <sup>7)</sup> Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. Internationale macht en interne autonomie, J.J.C. Voorhoeve, 1978.
- <sup>8)</sup> Kastelein, J. Zelfmanagement. Succes- en faalfactoren bij de autonomisering van werkgroepen. MAB, juni 1977. (experimenten bij de PTT), begeleid door de interne organisatie-afdeling van de PTT).
- <sup>9)</sup> Joëls. E.J. Organisatie-adviseur en deskundigen-advies. MAB, september-oktober 1978. Pag. 381.
- <sup>10)</sup> Klein, Howard J. Other People's Business. A primer on management consultants. New York, 1977. Pag. 98, 99.
- <sup>11)</sup> Silva, D.J. da, Directeur en Organisatie-adviseur, in De Directeur en zijn adviseurs. NCD, Amsterdam, 1978.
- <sup>12)</sup> Kafka, Franz. In der Strafkolonie. In: Das Urteil und andere Erzählungen. Berlin, 1935.

#### Overige titels

Directory of Management Consultants, 1977.  
Kubr. M., ed. Management consulting. A guide to the profession. ILO. Geneva, 1977.  
Hunt, A. The Management Consultant. New York, 1976.