

# De consultant bij het bijna-failliete bedrijf

## Waarom een buitenstaander binnen drie dagen weet wat insiders niet kunnen zien

---

Ik kom het bedrijf binnen op een dinsdagochtend in november. Het terrein is proper — te proper, dat soort proper dat mensen doen als ze verwachten beoordeeld te worden. Er staat een receptioniste die vriendelijker is dan nodig. De directeur ontvangt me vijf minuten te vroeg. Er is koffie klaar. Er zijn printouts van financiële overzichten, tabbladen met gekleurde grafieken, een geprinte agenda voor de komende drie dagen.

Ze hebben zich voorbereid op mij. Ze hebben een presentatie van het probleem voorbereid. Ze hebben een verhaal.

Ik ga dat verhaal niet lezen. Niet omdat het onbelangrijk is, maar omdat het dat verhaal is dat me precies op het verkeerde been zet. Elk bedrijf in nood heeft een verhaal over hoe het in nood is geraakt dat niet klopt. Niet uit kwade wil — uit overleving. Mensen in een crisis-situatie willen geloofd worden. Ze willen dat de buitenstaander hun frame overneemt, zodat de oplossing zich kan voegen naar het beeld dat ze al hebben van zichzelf. Wie dat frame accepteert, is al gevangen voor het werk begint.

## Wat ik in drie dagen doe

De eerste dag loop ik rond. Echt rond — de werkvloer, het magazijn, de kantine, de parkeerplaats. Ik stel geen vragen die in rapporten thuishoren. Ik praat met de man die al zeventien jaar in de expeditie werkt. Met de telefoniste die elke klant persoonlijk kent omdat ze al zo lang opneemt. Met de monteur die de machines kent van voor de vorige reorganisatie. Met de jongste vertegenwoordiger, die nog niet geleerd heeft wat hij niet mag zeggen.

Wat ik zoek, is niet een verklaring. Ik zoek signalen. Is er trots? Schaamte? Vermoeidheid? Nog iemand die werkelijk gelooft in wat het bedrijf doet? Zijn er mensen die bij de koffieautomaat nog ergens warm over praten, of is het allemaal

al vlak — de vlakheid van mensen die wachten op het einde en ondertussen netjes hun werk doen?

Die signalen zijn de eigenlijke diagnose. De cijfers zijn het gevolg. Een bedrijf met een werkvloer die nog gloeit maar slechte resultaten heeft, is fundamenteel anders dan een bedrijf met een werkvloer waar het licht al uit is maar de cijfers op papier nog net positief zijn. Beide bedrijven kunnen in een spreadsheet hetzelfde eruitzien. In werkelijkheid zijn ze tegengesteld.

## **Waarom de buitenstaander dit wél ziet**

Het heeft niets te maken met intelligentie of ervaring. Het heeft te maken met afstand.

Ik heb geen geschiedenis met dit bedrijf. Ik ken de directeur niet van vroeger, toen hij nog idealistisch was. Ik ken de financieel directeur niet van die middag waarop de bank voor het eerst nee zei en hij het bedrijf bijna in zijn eentje overeind hield. Ik ken niet wie er ruzie heeft gehad over welke beslissing, wie wie beschermt, wie wie al jaren niet meer kan uitstaan maar het netjes houdt vanuit professionele distantie.

Die geschiedenis is voor de insiders het raster waardoorheen ze alles zien. Ze kunnen niet anders. Ze zijn er te lang ingewikkeld. Elke waarneming wordt gefilterd door wat ze al weten, wat ze al voelen voor de mensen om hen heen, wat ze zichzelf hebben verteld om te kunnen blijven.

De manager die weet dat een afdeling slecht presteert maar de afdelingshoofd al vijftien jaar kent, ziet iets anders dan ik. Hij ziet een vriend die het moeilijk heeft. Ik zie een functie die niet meer werkt. Hij kan niet die conclusie trekken, want die conclusie kost hem de relatie. Ik heb de relatie niet, dus kost de conclusie me niets.

### **Dat is het mechanisme. Niet slimheid. Vrijheid.**

Mijn oergevoel is niet beter dan dat van de insiders. Het is puurder — niet vertroebeld door loyaliteit, angst voor sociaal verlies, schaamte over eigen eerdere oordelen die nu achteraf anders uitpakken. Wie intern al twee jaar heeft gezien dat het fout ging maar het niet heeft gezegd — en dat is bijna altijd de situatie — kan het nu moeilijk ineens hardop benoemen zonder ook zijn eigen stilzwijgen te veroordelen.

Ik heb dat probleem niet. Ik was er niet twee jaar geleden. Ik ben er nu.

## **Wat ik voel, en hoe snel**

Ik herinner me een situatie bij een productiebedrijf in het oosten van het land — ik noem geen namen, het patroon is het punt. Het bedrijf had tweehonderd medewerkers, een productlijn die ooit had geïnnoveerd maar al acht jaar niet meer, een managementteam dat erg aardig en erg voorbereid was op mijn komst, en cijfers die precies in de gevarenzone zaten: te goed voor een directe doorstart, te slecht om zeker te zijn van overleving.

Op de eerste dag, na twee uur rondlopen, wist ik het al. Het bedrijf was voor tweederde dood.

Niet de mensen — die waren prima. Maar het geloof was weg. De trots was weg. Niemand sprak meer over het product zonder de nuance "ja, maar we weten ook wel dat...". De klantenservice sprak over klanten in termen van problemen, niet in termen van mensen. De werkvloer deed zijn werk netjes en precies, maar niemand deed iets wat niet gevraagd werd. Niemand had een idee voor volgende week. Niemand had plannen die hij zelf had bedacht.

Dat is een bedrijf dat zichzelf al heeft opgegeven, ook als de directeur maandag een strategie-presentatie geeft met drie groeiscenario's.

Tegelijkertijd: in die afdeling — de expeditie — was één man. Oud, wat dik, altijd met pen achter zijn oor, al dertig jaar in dienst. Hij was het enige punt in het gebouw waar nog wrijving zat. Hij klaagde. Hij had meningen. Hij maakte moppen die niet helemaal klopten maar die toch iedereen liet lachen. Hij was boos op het management op een manier die energie kostte, wat alleen mogelijk is als je er nog om geeft.

Dat was het levende deel. Dat was het zaad. Als er iets te redden was, was het via hem — niet via de strategie-presentatie.

## **De paradox van de McKinsey-consultant**

Hier zit de pijnlijkste wending, en ik zeg het met volle overtuiging omdat ik het keer op keer heb gezien.

De consultant die het minst nuttig is in een bedrijf in nood, is de consultant die alleen op cijfers werkt. De McKinsey-stijl turnaround — volledige dataroom, honderden interviews maar dan gecodeerd en gedecorteed, vijf scenario's met aannames, aanbevelingen in PowerPoint-form — is het meest verfijnde en het minst effectieve middel dat je in een crisis kunt inzetten.

Niet omdat die consultant dom is. Niet omdat zijn methode intellectueel onjuist is. Maar omdat hij meet op de bovenste hersenlaag en de beslissende informatie op de onderste laag zit.

Hij vraagt mensen in een interview: wat gaat er mis? En mensen in een interview geven antwoorden die kloppen met wat ze denken dat ze mogen zeggen, gecorrigeerd voor sociale wenselijkheid, gecorrigeerd voor wat het is als dit in een rapport staat, gecorrigeerd voor wat de persoon tegenover je gaat vinden. Dat zijn geen eerlijke antwoorden. Dat zijn gecensureerde antwoorden.

Ik vraag die vragen niet. Ik loop ernaast. Ik kijk wat mensen doen als niemand let op. Ik kijk wat iemand doet als zijn computer vastloopt — schelden en doorgaan, of stilletjes wachten tot het vanzelf beter gaat? Ik kijk wie er op vrijdagochtend als eerste binnenkomt. Ik kijk naar de foto's die op bureaus staan en de foto's die ontbreken. Ik kijk naar het prikbord — wanneer is het voor het laatste bijgewerkt? Ik luister naar wat mensen niet zeggen.

Dat levert meer op dan drie weken dataroom.

## **Waarom insiders het weten maar het niet kunnen zeggen**

Hier is de wrange kern. De insiders voelen het ook. Bijna altijd. De manager die mij rondleidt, weet dat zijn afdeling disfunctioneel is. De directeur weet dat twee van zijn managers weg moeten. De commercieel directeur weet dat ze de verkeerde klanten bedienen en de goede klanten verwaarlozen. De HR-manager weet dat het verloop te hoog is en dat de exit-gesprekken niets zeggen omdat mensen bij hun vertrek beleefd zijn.

Ze weten het. Ze voelen het. Ze hebben dat oergevoel nog — het is er nog, ingebouwd, onverwoestbaar bijna.

Maar ze kunnen er niet op handelen. Niet omdat ze laf zijn — dat verwijt is te gemakkelijk en ook niet juist. Maar omdat het handelen naar dat gevoel voor hen concreet iets kost wat voor mij niets kost. Die manager die af moet, is ook de persoon die hem door een moeilijke periode heen heeft geholpen. Die directeur die de verkeerde strategie heeft uitgestippeld — dat is ook de persoon die hem heeft aangenomen. Die klanten die weg moeten — daar heeft hij jarenlange relaties mee opgebouwd en er een deel van zijn identiteit in geïnvesteerd.

Het oergevoel spreekt. De eigenbelang spreekt ook. En eigenbelang heeft thuis een slaapplek en eigenbelang heeft kinderen op school en eigenbelang heeft een hypotheek. Het oergevoel niet.

**Dat is de werkelijke reden dat insiders niet kunnen zien wat de buitenstaander in drie dagen ziet. Niet blindheid — verwevenheid.**

## **Wat daarna — de cijfers als bevestiging**

Na die drie dagen loop ik pas naar de boekhouding. Maar ik ga niet op zoek naar het probleem — dat heb ik al. Ik ga op zoek naar bevestiging van wat ik al weet. En vrijwel altijd is die er.

De afdeling die leeg voelde, heeft ook het hoogste verloop. De directeur die moe leek, heeft in zijn agenda de minste klantcontacten van het hele team. Het product dat niemand meer spannend vond, heeft inderdaad teruglopende marges. De klanten die "nog loyaal waren maar anders aanvoelden", zijn al een tijdje bezig met een alternatief — dat bleek later uit een leveranciersgesprek die ik vroeg.

De cijfers zijn niet het begin van het verhaal. Ze zijn het einde van het bewijs. Ze bevestigen wat het oergevoel al had vastgesteld. Wie het andersom doet — eerst cijfers, dan conclusies — mist de laag waarop de echte beslissing wordt genomen.

Dit is ook waarom mijn rapport anders is dan wat de directeur verwacht. Hij verwacht een rapport dat zegt: hier zijn de problemen, hier zijn de oplossingen, hier zijn de aannames bij elke variant. Wat hij krijgt, is een rapport dat begint met: hier is de toestand van de organisatie als levend systeem. Dan: hier is wat de cijfers bevestigen. Dan pas: hier zijn de opties.

Dat volgorde is niet willekeurig. Het is de enige volgorde die werkt.

## **De vraag die niemand stelt maar die alles bepaalt**

Er is één vraag die ik aan het eind van de derde dag altijd stel — niet aan het management, maar aan mezelf: is er hier nog iemand die dit bedrijf kan laten herleven?

Niet een plan. Niet een financiering. Een mens. Iemand met antenne, met energie, met het soort overtuiging dat aanstekelijk is. Iemand die 's nachts over het bedrijf droomt op een manier die hem vooruit drijft, niet wakker houdt van angst.

Soms is die persoon de oprichter die aan de zijlijn is gezet en zijn eigen kind nauwelijks meer herkent. Soms is het een jonge manager die iedereen al lang als veelbelovend heeft gezien maar aan wie niets is gegeven. Soms — zelden — is het een buitenstaander die nog moet komen.

Als er niemand is: dan is het over. Dan is de vraag alleen nog hoe het geordend eindigt. Dan is het mijn taak om dat te zeggen, ook als niemand het wil horen.

Als er wel iemand is: dan is alles wat ik verder doe, het pad vrijmaken voor die persoon. De cijfers kloppen krijgen. De structuur herschikken. De mensen op de verkeerde plek verplaatsen. Maar de kern is die ene persoon. Die persoon is niet in de cijfers te vinden. Die persoon is voelbaar.

En dat is precies wat de turnaround-methodes van de grote kantoren nooit als vraag stellen, omdat het niet formeel te beantwoorden is. Ze vragen: kunnen we de kasstroom op orde brengen. Ze vragen: zijn de kosten beheersbaar. Ze vragen: wat is de going concern-aanname. Ze vragen nooit: is er hier nog iemand die dit kan dragen.

Dat is de vraag die alles bepaalt. En het is de vraag waar je alleen antwoord op krijgt als je drie dagen hebt rondgelopen met je antenne aan.

---

Dit is editie 4, artikel 3. Het bouwt voort op editie 3, artikel 9 ("Het oergevoel in de beroepspraktijk") en op de artikelen 1 en 2 van editie 4. De serie wordt voortgezet op [openvizier.org](http://openvizier.org).