

## ROA ERNST HIJMANSLEZING 2018

#blijfrelevant

#selfie

#data

#dansen

#drogehumor



De Ernst Hijmanslezing is in het leven geroepen om een impuls te geven aan het maatschappelijke debat over de professie van organisatie-adviseurs. De lezing is een initiatief van de Raad van Organisatie Adviesbureaus (ROA).



*De ROA Ernst Hijmanslezing 2018 is uitgesproken door:*

*Jasper de Wit*

*Partner Publieke Sector bij BMC*

*Utrecht, Villa Jongerius, 21 juni 2018*



# INFORMATIETECHNOLOGIE

Hoe lang duurt het nog voordat we als adviseurs op een online platform te vinden zijn en we na een adviestraject vier van de vijf sterren krijgen? Waarop staat dat je 'snel geboekt moet worden, omdat je in juli nog maar drie dagen beschikbaar bent' of 'een bestseller' bent? Op basis van de drie d's (data, dansen met onze opdrachtgevers en droge humor) kijkt Jasper met je vooruit naar de toegevoegde waarde van data voor adviseur én opdrachtgever.

# De parallellen tussen Chinese restaurants en adviesbureaus

## #1

Recent was er een prachtige en boeiende fototentoonstelling over alle Chinees-Indische Specialiteiten Restaurants in Nederland, op de veelal vergane gevels kortweg aangeduid als: Chin. Ind. Spec. Rest. Fotograaf Mark van Wonderen fotografeerde alle 1.090 restaurants in Nederland die hij kon vinden. Een liefdesverklaring aan lelijkheid en treurnis in meer dan duizend foto's. De titel van het bijbehorende boek: Chin. Ind. Spec. Rest. Een verdwijnend Nederlands fenomeen.

Ze luisteren naar exotisch klinkende namen zoals Lotus, Pom Lai, Tong Sing, Peking, Kanton, China Delight of Golden Garden. Met op de voorgevel Chinese tekens, om je het gevoel van een avondje 'even helemaal weg' te bezorgen. Oosterse sferen in schijnbaar willekeurige wijken. Van sommige valt van de buitenkant niet eens meer te zeggen of ze nog open zijn. Oosterse sferen, zonder enige sfeer.

De menukaarten wekken de schijn van volledigheid: bedenk het en je kunt het er krijgen. Babi pangang, tjaptjoi, foeyonghai, loempia's, de onvermijdelijke bananasplit. Frikadel met patat voor de kinderen. Met een beetje geluk een veel te groot aquarium op de meest onlogische plek, waardoor je altijd om een blinde hoek met troebel water heen moet en een botsing met een andere bezoeker, met een overvol bord, nooit ver weg is.

De restaurants hebben vaak al lang geleden geanticipeerd op de veranderende consumentvraag met all you can eat-menu's. **Van alles wat, niets écht lekker, wel gemakkelijk, met de schijn van volledigheid.** Een avondje uit, maar dan wel binnen twee uur en met garantie op forse buikkramp.

Immers, als je weggaat en je pakt je fiets uit het fietsenrek met het vaal geworden bierlogo, ben je meer dan verzadigd. Kortstondig, dat wel. Een week later ben je er vast weer. Deze restaurants zijn mooi van treurigheid en lelijk van herkenbaarheid. **De fotoreportage gaat over de balans tussen vraag en aanbod. Over verandervermogen en gemak.**

Om binnen het thema te blijven – er rijst natuurlijk een logische vraag: kunnen we over tien jaar ook zo'n reportage van onze adviesbureaus maken? Grote, **all you can eat-adviesbureaus**, met herkenbare merken in de markt, die een prachtig rapport uitbrengen en een jaar later weer moeten terugkomen omdat het gewenste resultaat toch niet helemaal bereikt is. Of opdrachtgevers vragen een ander bureau om hetzelfde probleem op dezelfde wijze maar met een ander logo op te lossen.

Ik kom geregeld op plekken waar collega-bureaus in de afgelopen twee jaar eenzelfde adviestraject gedaan hebben. Soms wordt er dan met vertrouwen gekeken naar ons als naar de new kid on the block, veel vaker misschien nog als naar de zoveelste voorbijganger. Dat leidt bij mezelf tot de vraag: maken we nog voldoende verschil, maakt het uit of het adviesbureau Lotus, Pom Lai of Golden Garden langskomt? Wat is de daadwerkelijke impact van ons prachtige vak, waar treedt verzadiging op in een tijd waarin informatie overal en altijd beschikbaar is?

Ik wil het in deze Ernst Hijmanslezing hebben over de **drie D's in ons adviesvak: Data, Dansen met opdrachtgevers en Droge humor.** Om de moderniteit metaforisch een plek te geven in mijn verhaal: ik maak een selfie van mijn veranderende rol als adviseur en onze bureaus.



# Informatie, data en de impact op het adviesvak

## #2

We komen allemaal weleens op die boekingsites die je met schaarste proberen te verleiden om vooral nu te boeken. Die aangeven dat het hotel dat je net bekeken hebt toch echt het meest fantastische is dat er in die stad bestaat, je complimenterend voor je geweldige en geniale zoekwerk. Je hebt een échte topper gevonden!

Welke rol spelen deze digitale overtuigingstechnieken eigenlijk in ons vak? Data worden steeds meer leidend in besluitvorming over producten, diensten, processen en mensen. **Hoelang duurt het nog voordat we als adviseurs op een onlineplatform te vinden zijn en na een adviestraject vier van de vijf sterren krijgen** waarop staat dat je 'snel geboekt moet worden, omdat je in juli nog maar drie dagen beschikbaar bent' of 'een bestseller' bent? En sta je daar dan als individu of als adviesbureau, met een ROA-proof-stempel als kwaliteitsgarantie? Heeft dat dan nog wel een meerwaarde?

**“ Deze adviseur heeft 4 sterren en is in juli nog maar 3 dagen beschikbaar, boek nu! ”**

Ook adviseurs ontkomen in mijn ogen niet aan de paradigmaverschuiving op het gebied van digitale zichtbaarheid, datadenken en datagedreven adviseren. Onze gereedschapskist neemt toe in omvang en diversiteit. Terwijl de adviesbranche gewend is anderen te helpen veranderen, schuilt het grootste gevaar vaak in de verandering die wij, u en ik, met elkaar moeten doormaken om relevant te blijven.

In mijn ogen hebben data en de toenemende informatiestromen op drie manieren invloed op ons werk: de wijze waarop wij gevonden en beoordeeld worden, datagebruik bij onze opdrachtgevers en de toepassing ervan in onze opdrachten, die iets vragen van onze datavaardigheid als adviseur.

### ***Vind uw passende adviseur!***

In Nederland was Ernst Hijmans in 1922 de eerste die een organisatieadviesbureau oprichtte. Het vak heeft zich in die bijna honderd jaar ontzettend ontwikkeld. Vraagstukken over aanpassing, verandering en voorop blijven lopen waren al die jaren kernvraagstukken van ons vak. De volgende fase breekt nu aan. **Is het na de instroom van ingenieurs, accountants, juristen, economen, sociale wetenschappers nu tijd voor de data-analisten?**

We leven in een tijd waarin digitale marktplaatsen en LinkedIn voor een deel van onze opdrachten belangrijke online vindplekken zijn. Tegelijkertijd, als ik naar mijn eigen praktijk kijk, zie ik de kracht van zichtbaar blijven op basis van persoonlijke contact. Een adviseur is geen robot, een adviseur is een mens bij wie je een goed gevoel moet hebben. **Of denk ik nu te klassiek?**

Toen ik recent de BMC-traineebattle over 'De adviseur van de toekomst' als jurylid bijwoonde, een battle waarbij meer dan 100 trainees met elkaar de strijd aangingen, was er een groepje dat kwam aanzetten met de Train-E: een digitale assistent die voor opdrachtgevers in te huren is, overal een antwoord op heeft, zoals Siri, en eruitzag als een robot. Daarmee werd een wezenlijke vraag geagendeerd: is ons werk te vervangen door robots? Gevraagd naar het uurtarief (dat bedroeg 150 euro, voor een trainee welteverstaan), heb ik toch maar even een trainee van vlees en bloed gezocht. **Kennis en informatie zijn misschien steeds meer voor iedereen beschikbaar, de vaardigheid om ze van waarde te laten zijn niet.**

En daarbij: de prijs is wat je betaalt, waarde is wat je krijgt.

Hijmans overleed in het jaar dat ik geboren werd, 1987. Toen ik vijf jaar geleden begon, was de eerste welbekende wijsheid die ik kreeg van een senior adviseur van ons bureau: 'Pas wanneer je 10.000 vlieguren hebt gemaakt, mag je je een echte adviseur noemen.' **Geleerdheid komt met nieuwsgierigheid en vragen stellen.** Senioriteit heeft lang niet altijd met leeftijd te maken; datzelfde geldt voor de energie en het enthousiasme voor vernieuwing van ons vak overigens.

Ik kan zelf niet zo veel met collega's die roepen dat ons adviesvak vandaag de dag zo ontzettend snel verandert. Ja, dat is ongetwijfeld zo. Maar dat is niet nieuw en het zal ook voor de generaties na ons gelden. Het gaat om nieuwsgierigheid naar de adviseur die de komende tien jaar waarde toevoegt. Die verschil maakt, die inzicht heeft in wat daarvoor nodig is. **Die zelfbewust en omgevingsbewust gebruikmaakt van maatschappelijke en technologische kennis.** In mijn ogen heeft iedere generatie haar eigen kracht, opgaven en zoektocht te vervullen.

Er is wel een vraag die ik mezelf vaak stel: **hoe kunnen generaties daarbij van elkaar leren?** Ik was vorige week bij een ontmoeting van het energieke Young Consulting Network, waar David Bobeldijk sprak over zijn onderzoek naar en praktijkkennis van werkenergie en generaties. Een generatie bestaat uit een cluster van vijftien jaar met een vergelijkbare opvoeding en beleving van de tijdgeest. De drijfveren van mijn generatie? Verantwoordelijkheid, vrijheid, vertrouwen, gelijkwaardig meedoen, sfeer en collega's, ontwikkeling. De opmerking die me het meest is bijgebleven is: generaties geven op dezelfde drijfveervragen andere antwoorden. Dus: toen u begon als 25-jarige adviseur en u werd gevraagd wat u zocht in uw werk gaf u andere antwoorden dan mijn generatie Y, geboren tussen 1985 en 2000.

De veranderende maatschappelijke context en technologische ontwikkelingen zijn daarvoor belangrijke redenen. Het mooie van de oudere generatie adviseurs, die ook ik bewust om me heen verzamel, is dat zij zeer bereid zijn om hun kennis en ervaring te delen. Dat helpt mij relativiseren, biedt mij nieuwe inzichten en sterkt me in de opvatting dat die 10.000 vlieguren niet per se nodig zijn om van waarde te zijn voor mijn opdrachtgevers. Dat een leer- en ontwikkelcurve zich niet alleen lineair, maar ook

exponentieel kan ontwikkelen door het creëren van de juiste randvoorwaarden.

Toen ik vijf jaar geleden mijn traineeship bij BMC begon, kreeg ik de opdracht een persoonlijk ontwikkelingsplan te maken, een pop. Ik en mijn generatie zijn dus gewend een selfie te maken, maar het is ontzettend handig dat ik een paar ervaren collega's heb die mijn selfiestick willen zijn, me in staat stellen te reflecteren en versneld te ontwikkelen, als ware menselijke mentoren. Vroeger noemde we dat de spiegelende of lerende adviseur, nu noem ik dat de selfie van de adviseur, de selfieseur.

**Als je selfiestick maar lang genoeg is, zie je meer van de omgeving waarin je je bevindt.** Inzicht in de context van ons werk en onze opdrachten, inzicht in die snel veranderende omgeving en daarmee om kunnen gaan, dat is van onschatbare waarde voor iedere adviseur in de 21ste eeuw.

### **Data en informatie bij opdrachtgevers**

Je voelt je als adviseur al snel hip door in één zin heel snel achter elkaar Smart Industry, Blockchain, triple helix, big data, smart cities, 'AI' en 'IoT' te kunnen zeggen. Lang leve de kennisvoorsprong! Kijk eens hoe wij vooroplopen in dit digitale tijdperk! Of toch niet? Hebben wij die kennisvoorsprong nog wel? Zitten onze opdrachtgevers hier wel echt op te wachten?

**“ Gekscherend: als ik in een ontmoeting met mijn team het woord 'data' laat vallen, zijn er nog steeds collega's die automatisch naar hun papieren agenda grijpen en beginnen te bladeren. “**

Ik zie opdrachtgevers die ontzettend ver zijn met het inzetten van datamogelijkheden. Die het onderscheid maken tussen datagestuurd werken en informatiegestuurd sturen. Op het gebied van veiligheid (waar is de kans op een overval of brand het grootst en zetten we onze schaarse capaciteit in?), zorg en ondersteuning (de kans op schooluitval wanneer je ouders laagopgeleid zijn en één van de twee een verslaving heeft, daar moet het sociale wijkteam preventief eens langs) of de bepaling of een weg of brug onderhoud nodig heeft op basis van dronebeelden. Het gaat om monitoren, voorspellen, profiling en nieuwe verbanden ontdekken op basis van big data. **Maar is het daadwerkelijk zo dat algoritmes ons straks beter begrijpen dan wijzelf?**

In een gemeente waar we aan de slag zijn, zijn we samen met onze opdrachtgever aan het zoeken. Zoeken naar de juiste indicatoren, verbanden, interpretaties. We zijn samen bewust onbekwaam. Door kennis- en datadeling lukt het om stapje voor stapje verder te komen. Inzicht te ontwikkelen in de voor de opdrachtgever relevante indicatoren. Om beleid en uitvoering meer vanuit de bedoeling te doen. Voor je het weet zijn we in een datagestuurde omgeving bezig met het creëren van de systeemwereld 2.0. Natuurlijk komen daarbij de ethische bezwaren om de hoek, waarover de afgelopen jaren gelukkig voldoende discussie gevoerd wordt. Stel je voor dat je bij het aanvragen van een vergunning voor een dakkapel bij je gemeente binnen twee dagen op je Facebook-timeline advertenties van een bouwmarkt ontvangt. Is de beleidsadviseur bij onze opdrachtgever nog wel nodig, zijn wij dan zelf nog wel van toegevoegde waarde? Of zijn onze opdrachtgevers straks zelf gewoon datafabrieken?

### **Gebruik van data in adviestrajecten**

De waarde van data ligt in mijn ogen in het sneller kunnen onderzoeken van effectiviteit van keuzes. Blijft impact uit, stuur dan bij! Het is een instrument voor realtime feedback.

Het gebruik van open en semi-open data in onze opdrachten is waardevol. Ik heb zelf een aantal maanden geleden een opdracht gedaan voor een provincie. Aan ons werd de vraag gesteld op welke wijze de samenwerking tussen de gemeenten in de provincie versterkt kon worden op basis van gedeelde maatschappelijke en economische opgaven.

Open data hebben ons ontzettend geholpen om in korte tijd een beeld te krijgen van alle gemeenten: demografische en economische gegevens, gegevens over zorggebruik, de financiële positie van de gemeenten. Met behulp van een social-media- en krantenberichtenanalyse waren we in staat om in korte tijd te zien wat er het afgelopen jaar speelde in

de publieke opinie. **We verbonden de feiten met het gevoel in de samenleving.** We bezochten vervolgens met de adviescommissie de gemeenten met feitelijke informatie, onze witte vlekken en verwonderpunten. Daar hebben we op doorgevraagd.

Toch zie ik het gebruik van data vooral als een hulpmiddel. **Waardevolle toepassing van data vergt menselijk interpretatievermogen.** De datamogelijkheden zijn eindeloos. Dat betekent voor ons dat wij samen met de opdrachtgever heel bewust aan de voorkant moeten nadenken: wat zijn de vragen, wat is de vraag achter de vraag, hoe ziet de context eruit, welke relevante data kunnen bijdragen aan het vinden van een oplossing? Na de **'black box' van de data-analyse is interpretatievaardigheid van ons als adviseur onmisbaar: wat betekent dit nu, wat zegt dit?** Die black box moet navolgbaar en uitlegbaar zijn, samen met onze opdrachtgevers gevuld worden. Die moet aangevuld worden met gesprekken, fysieke observaties, menselijke waarnemingen.

**“Mensen en adviseurs zijn unieke betekenisverleners. Daar ligt onze kracht en ons onderscheidend vermogen.”**

Wanneer we met data nieuwe dashboards gaan maken, moeten we ons echt zorgen gaan maken. Een dashboard is leuk, maar als je botst staat 'ie in je voorhoofd. Het is en blijft wel handig om over het dashboard naar buiten, vooruit te blijven kijken.

En toch. **Het zou wel heel gaaf zijn om bij mijn volgende organisatievraagstuk samen met medewerkers een Virtual Reality-bril te kunnen opzetten en twee jaar vooruit te kunnen kijken over hoe het ingezette ontwikkeltraject bijdraagt aan de toekomst.** Wat is de impact van wat we nu doen, zijn dit echt de juiste bouwsteentjes? De belangrijkste vraag: lopen mensen met een glimlach naar binnen en naar buiten? En: bestaat er nog wel een binnen en een buiten?

## Dansen met onze opdrachtgevers: over de balans tussen vragen stellen en antwoorden geven

### #3

In de publicatie 'De vijf gamechangers voor consulting' wordt een herkenbare trend geschetst als het gaat om een veranderende klantrelatie. De afnemende kennisvoorsprong, ons gebrek aan investering in ontwikkeling door omzetzijden en de waan van de dag, te veel niet-onderscheidende 'me too'-diensten, zoals in de Chinees-Indische restaurants, de noodzaak voor organisaties om hun eigen interne verandercapaciteit op te bouwen. **Ze leiden tot een urgent ontwikkelvraagstuk voor ons als adviseurs en de toegevoegde waarde** en de rol van de externe adviseur in het bijzonder.

Wie het gelukt is om deze Ernst Hijmanslezing te volgen is het opgevallen: ik stel misschien wel meer vragen dan dat ik antwoorden geef. **Ik denk dat de balans tussen vragen stellen en antwoorden geven verandert.** Het stellen van vragen wordt belangrijker, omdat de steeds complexer wordende omgevingen waarin we ons adviesvak uitoefenen geen eenduidige antwoorden meer bieden. Omdat eendimensionale problemen en oplossingen schaarser worden. Een oplossing werkt gedurende een beperkte periode. Wetenschap is ook maar een mening. **Een mening is niet veel meer dan een subjectieve betekenisverlening aan een selectieve waarneming.** Dat relativeert onze rol als adviseur, toch?

Ik word daarin gevoed door mijn BMC-achtergrond en de 'mensen van het Einstein-gedachtengoed', zoals ze bij ons genoemd worden. De kunst van het vragen stellen staat daar als een 'selfiestick boven water'. Albert Einstein, een van de grootste wetenschappers aller tijden, werd niet zomaar een bron van kennis.

**“Toen een journalist aan Albert Einstein vroeg hoe hij zo geleerd was geworden, antwoordde hij: ‘Dat komt door mijn moeder, die mij elke dag vroeg “En, Albert, heb je nog een goede vraag gesteld op school?”. Albert zei: ik ben niet zo geleerd, ik ben vooral nieuwsgierig.”**

De insteek van de moeder van Albert Einstein was dus geen datadashboard, een schoolrapport met kpi's, maar het stimuleren van nieuwsgierigheid.

In de Business Model Mixer van Sioo worden hele relevante keuzes voorgelegd, waarbij voor mezelf de kernvraag is: **Hoeveel en hoe snel willen we ons ambacht veranderen?** Doen we dat radicaal of basaal? Raken we daardoor opdrachtgevers kwijt omdat we te ver voor de troepen uitlopen, of vinden

we nieuwe opdrachtgevers die daar juist energie van krijgen?

Dat dansen moet een beetje in je zitten, maar de basisstapjes zijn altijd te leren. In mijn ogen draait het erom met onze opdrachtgevers samen het type dans te bepalen, het ritme af te stemmen op de ander en bovenal: vooruit te komen, met soms een stapje terug of opzij. Waarbij we er niet aan ontkomen soms op elkaars tenen te staan, soms als een razende

over de dansvloer te schieten en soms ook even afgetikt te worden. Misschien omdat je professioneel ongemakkelijke vragen stelt, misschien omdat andere dansers net even beter bij de specifieke vraag passen.

Het gaat om menselijke samenwerkingsvaardigheden. Het gaat om steeds complexere vraagstukken door de diversiteit van de spelers. Vraagstukken die steeds minder vaak door één individu of organisatie opgelost kunnen worden. Het gaat ook om de durf om te benoemen en te vernieuwen. Ik ben zelf veel bezig met samenwerkingsvraagstukken tussen organisaties in de publieke sector, bijvoorbeeld tussen gemeenten. De opdracht is vaak om de samenwerking te verbeteren. Dan is het eigenlijk gek om één, vaak de grootste gemeente, als opdrachtgever te hebben. Veel logischer zou het zijn om de vier, vijf of negen gemeenten gezamenlijk als opdrachtgever te hebben. Of een wijkvereniging bestaande uit een groep inwoners in plaats van de gemeente. Veranderkunde van de derde orde: **we moeten van A naar B, maar dan wel minimaal op de manier van B.**

Ook de doorlooptijd van het adviestraject verandert. Er zijn al mooie voorbeelden van instant consulting, ik heb daar zelf ook mee geëxperimenteerd. Begin dit jaar deed ik een bestuurskrachtonderzoek op een van de Waddeneilanden. Vooraf hadden we alle relevante data en documenten onderzocht, in drie dagen waren alle interviews en workshops gepland. Op dag 4 hebben we in de ochtend met elkaar als adviseurs onze waarnemingen en bevindingen gedeeld, een analyse op hoofdlijnen gemaakt en aan het einde van de dag met de begeleidingsgroep op hoofdlijnen onze bevindingen en aanbevelingen gedeeld en verdiept. Een week later lag het eindrapport er. Totale doorlooptijd: drie weken. We doen er ook weleens drie maanden over. Kritische zelfreflectie: dat levert niet per se een betere diagnose of aanbeveling op, maar het past in wat we gewend zijn te doen.

Opdrachtgevers zijn in mijn ogen steeds minder op zoek naar kant-en-klare oplossingen, afhaalmaaltijden of all you can eat-formules zo u wilt, maar naar onze expertise, ervaring en toepassing daarvan in de lokale context en cultuur. En de cruciale vraag: ben je tevreden als je opdrachtgever tevreden is, of als 'ie ongemakkelijk

wordt? **En als je een ongemakkelijke boodschap hebt, ben je dan bang voor de beoordeling op de vergelijkingswebsite en dat je ranking als 'topper van de week' verdwijnt?**

Een vraagstuk van, voor ons radicale, vernieuwing zou zijn om een deel pay-what-you-want aan te bieden. Er zijn al bureaus die dat durven. De opdrachtgever betaalt 80 of 90 procent fixed price, en het resterende deel bij tevredenheid, bij 3, 4 of 5 sterren op het ROA-vergelijingsplatform. Dat geeft wel spanning als het adviestraject schuurt en de boodschap voor je opdrachtgever niet alleen maar rooskleurig is, en wie beoordeelt je dan?

Er zijn al bureaus die dat durven. De opdrachtgever betaalt 80 of 90 procent fixed price, en het resterende deel bij tevredenheid, bij 3, 4 of 5 sterren op het ROA-vergelijingsplatform. Dat geeft wel spanning als het adviestraject schuurt en de boodschap voor je opdrachtgever niet alleen maar rooskleurig is, en wie beoordeelt je dan?





# Droge humor: de waarde van de externe adviseur in een complexe omgeving

## #4

Filosofen maken zich al zo'n 2.500 jaar druk over 'de lach', 'de grap' en humor. Humor is kenmerkend voor de mens. Wat is de betekenis van de lach? Is het een sociaal gebaar, goed voor onze gemoedsrust? Bevordert het het denken? Is het een middel tot macht of strijd?

Onze opdrachten draaien veelal om mensen. Soms om mensen met ogenschijnlijk tegengestelde belangen. Er komen steeds meer spelers op het speelveld, en in een netwerkgeoriënteerde omgeving is van formele hiërarchie vaak geen sprake meer. Ecosystemen leiden ertoe dat de grens tussen 'binnen' en 'buiten' steeds lastiger te trekken is. Dat leidt tot een nieuwe vorm van complexiteit. Wanneer er sprake is van verstoorde verhoudingen door bijvoorbeeld belangentegenstellingen, kan de rol van de externe (proces)adviseur daadwerkelijk en wezenlijk het verschil maken. **In onze gereedschapskist zit ook humor.** Humor helpt om in groepen het onbespreekbare bespreekbaar te maken, om spanning te verlichten en om een nieuwe onderstroom van energie aan te boren.

Ik wil drie kleine voorbeelden aanhalen waarin dat een beetje werkte. Allereerst een recente eigen ervaring, waarin ik solliciteerde als lid van de Raad van Toezicht bij een grote zorginstelling. Een sector waarin ik nog niet werkzaam ben geweest. Toen ik bij de sollicitatiecommissie binnenkwam, zaten er meerdere heren aan tafel met gemiddeld het dubbele aantal levensjaren ten opzichte van mij. De eerste vraag van de voorzitter was kernachtig en bovenal doelgericht: 'Wat doe jij hier?' Mijn antwoord luidde: 'Ik zit hier vanuit mijn dertigjarige bestuurlijke ervaring in de zorg!' Het ijs was gebroken.

Een ander voorbeeld uit de adviespraktijk. Ik ben zelf veel bezig met samenwerkingsvraagstukken en organisatieontwikkeling in de publieke en semipublieke sector. Ook in deze werelden heeft de afgelopen jaren de LEAN-methodiek aan populariteit gewonnen. Ik vind het soms prikkelend en passend om te relativeren en het gesprek te kunnen verdiepen.

Zo zat ik recent bij een marktconsultatie waarin een

gemeentelijke organisatie op zoek was naar meer efficiency. Ze vertelden over hun LEAN-insteek en praatten honderduit over de kansen die er waren, maar vertelden ook over de geringe veranderbereidheid van medewerkers en zelfs sommige managers. Een aantal keek steeds zuurder.

## #klassiekertje

Een van de aanwezige MT-leden vertelde dat ze nog aan het zoeken waren naar een eindverantwoordelijk MT-lid voor de implementatie van het LEAN-proces bij een aantal teams. Ze zaten er behoorlijk mee in hun maag, niemand stak zijn of haar vinger op. Er ontstond onderling ook wat irritatie; ik was duidelijk terechtgekomen in een setting met een wat persoonlijke historie. Toen het pijnlijk stil viel, deed ik een suggestie. 'Volgens mij is het hartstikke simpel, waarom laten jullie niet NicoLEAN de kar trekken?' Het bracht wat luchtigheid op het juiste moment. Benoemen is interveniëren, humor helpt relativeren.

Een derde en laatste voorbeeld dat raakt aan de toekomst van ons adviesvak. Hanteren we nog modellen zoals het 7S-model, het Vijfkrachtenmodel van Porter of de BCG-matrix? Ik zeg zelf altijd: vroeger werd een externe adviseur zo om de zeven jaar gevraagd, voor iedere 'S' 1 jaar. Kon je na 7 jaar weer mooi opnieuw beginnen. Duurzame klantenbinding, zeg maar.

Bij een offertepresentatie over organisatieontwikkeling was na een intensieve dialoog van 40 minuten de afrondende vraag van de aanwezige beoordelaars: welk model gaat u eigenlijk inzetten voor dit organisatievraagstuk? Ik zag de andere aanwezigen ernstig kijken. Mijn antwoord (dat als tamelijk gevat overkwam): 'Doutzen Kroes zou wel mooi zijn, maar die had vandaag geen tijd.'

Is alles dan maatwerk en zijn modellen ouderwets? Dat denk ik niet. Het daaropvolgende gesprek ging over kijkvensters, praktijk maken in de lokale context en de toepasbaarheid van onze ervaringen elders. Het goede gesprek.



## Tot slot: ambachtelijkheid, toegevoegde waarde en gewoon de goede dingen doen en die goed doen

#5

Napoleon Bonaparte had een vooruitziende blik ten aanzien van ons prachtige vak: **twee hefbomen zijn ervoor nodig om de mens, en dus ook ons als adviseurs, in beweging te zetten: vrees en eigenbelang.** Ik vrees niet, ik denk niet in eigenbelang; ik vind dat we met elkaar het vermogen hebben om de kunst van het veranderen juist op onszelf toe te passen, meer vragen te stellen en te duiden hoe we ook de komende jaren van toegevoegde waarde zijn voor opdrachtgevers. Ons prachtige ambacht verder ontwikkelen en onze gereedschapskist vernieuwen. Zoals we altijd gedaan hebben en zullen doen.

Weinig klanten komen nog naar ons Chinees-Indisch Specialiteiten Restaurant omdat we van alles een beetje bieden. Hét adviesvak bestaat dan ook niet meer, voor zover dat ooit al bestaan heeft. Daarvoor is de diversiteit van onze werkzaamheden, opdrachten en opdrachtgevers te groot. Ik geloof oprecht dat wij allen, hier aanwezig, een nieuwe balans en toegevoegde waarde zullen vinden. Dat we elkaar daarin kunnen inspireren en verleiden. Dat we de komende tijd mogen rommelen tussen de data- en mensenwereld. **Dat we zelf de Google Translate zijn om die ontwikkelingen te vertalen naar ons vak en onze opdrachtgevers.**

“ Adviseurs zijn en blijven praters en schrijvers. Waarnemers, luisteraars en antwoordgevers. We zijn geen pure data-analisten, dansers of cabaretiers. “

**De belangrijkste eigenschappen van ons als adviseurs zijn nieuwsgierigheid en ons vermogen ons te ontwikkelen.** Dat geeft mij, ons allen, de energie om ook de komende jaren het menselijke en ambachtelijke verschil te kunnen maken. Die ontwikkelopdracht ligt op individueel niveau, maar ook zeker in de verrijking van ons allen zoals hier aanwezig in deze prachtige villa. Laten we samen

bouwen aan het huis van de toekomst, waarbij een digitale thermostaat, smart tv en met stem bedienbare gordijnen ons adviseursleven absoluut gemakkelijker maken. Samenleven in een huis met emoties, daarvoor zijn en blijven we toch echt zelf aan zet. Een huis waarvan de deur openstaat en waar geen vale Chinese logo's op staan. We staan aan.

Ik wil afsluiten met een verhaal van mijn voormalige collega Willem de Vos uit zijn prachtige, inspirerende en spiegelende verhalenbundel *Goede raad. Honderd verhalen over organisatieadviseurs*:

## Zevenster

Er was eens een restaurant met de naam 'Zevenster'. De uitbater deed er alles aan om aantrekkelijk te zijn voor gasten. Hij maakte het restaurant gezellig, zorgde voor een vriendelijke, prettige bediening en hield de prijzen binnen redelijke grenzen. Maar toch kwamen er geen gasten.

*Vertwijfeld vroeg hij een wijze adviseur om raad. Toen de adviseur het verdrietige verhaal van hem hoorde, zei hij: "Het is heel eenvoudig. Je moet de naam van je restaurant veranderen."*

*"Onmogelijk", zei de waard. Al generaties lang heet het restaurant 'Zevenster' en onder die naam is het overal bekend!"*

*"Nee," zei de adviseur, "noem het vanaf nu 'De zes klokken', en hang boven de ingang zeven klokken op."*

*"Zeven klokken? Dat is toch absurd. Wat moet dat betekenen?"*

*"Probeer het maar en je zult het zien", zei de adviseur glimlachend en vertrok.*

De waard volgde de vreemde raad van de adviseur op en het volgende gebeurde: iedere reiziger die voorbijkwam ging naar binnen om de fout onder de aandacht te brengen, in de veronderstelling dat er nog niemand was die het gezien had. En eenmaal binnengekomen in het restaurant raakten ze diep onder de indruk van de vriendelijke ontvangst en de gezellige inrichting en bleven er om iets te nuttigen. Binnen korte tijd bloeide het restaurant als nooit tevoren.

Ik vermoed dat er vanavond geen Chinese all you can eat-catering is van Lotus, Peking, Pom Lai of China Delight. Toch wens ik u nu een prettige maaltijd. Denk na over de menukaart van uw adviesbureaus. Maak een selfie. Bent u zelf smakelijk genoeg voor de toekomst?

Oprechte dank voor uw aandacht, laat gerust een review achter op het ROA-vergelijkingsplatform (mag natuurlijk ook persoonlijk) en voor nu: eet smakelijk, blijf vragen stellen en geniet van deze avond!



## #jasperdewit

Jasper de Wit is partner Publieke Sector bij BMC.  
Hij is 31 jaar en bestuurskundige.  
Met zijn team is hij actief op het  
gebied van Bestuur,  
Organisatie & Samenwerking.

Over dit thema doorpraten? Kan!  
Neem contact op via [jasper.de.wit@bmc.nl](mailto:jasper.de.wit@bmc.nl)  
of 06-10 58 06 84.

