

Winnaar studentencompetitie



Jaarlijks organiseert M&C samen met de Vrije Universiteit Amsterdam een publicatiewedstrijd onder de masterstudenten van de opleiding Management Consulting. Doel van het eerste vak van de specialisatie is de schrijfvaardigheid van aankomende consultants te verbeteren. Docent en opleidingscoördinator dr. Onno Bouwmeester maakte een voorselectie. Leonard Millenaar, hoofdredacteur van M&C, koos het artikel van Eva Vaes tot het winnende. De twee andere artikelen die het podium hebben gehaald zijn te lezen op www.managementenconsulting.nl.

‘Dit is de mooiste tijd om consultant te worden’

Het effect van digitalisering op consultancy

Als het aan Jan van de Poll ligt wordt consultancy volledig gedigitaliseerd. Hij is zowel pionier als ervaringsdeskundige en voorspelt een gouden toekomst voor geautomatiseerde consultancy. Maar komt er nog wel een consultant aan te pas?

door Eva Vaes

In 2013 meldt *Harvard Business Review* dat de consulting industrie op het punt staat ontwricht te worden. Namelijk door technologie. Wie hier al veel eerder mee bezig was, is Jan van de Poll, oprichter van Transparency Lab. In 2008, op het hoogtepunt van de kredietcrisis, start hij een adviesbureau dat software gebruikt om consulting te automatiseren. Om vervolgens ook nog eens op dat onderwerp te promoveren aan de TU Eindhoven. Dus als iemand mij iets kan vertellen over het effect van digitalisering op consulting, dan is het Jan van de Poll. Mijn eerste contact leg ik per mail. Binnen een minuut mailt hij mij vanuit zijn auto met de vraag of ik hem wil bellen. Rijdend vanaf Alkmaar naar Amsterdam praat hij in uptempo over zijn bedrijf. Zijn bevologenheid spat door de telefoon. Als ik beken dat de helft mij ontgaat omdat de verbinding met regelmaat

wegvalt, herhaalt hij keer op keer wat hij zojuist heeft gezegd. Met dezelfde bevologenheid. Niettemin is het een enigszins rommelig telefoontje waaruit mij in elk geval één ding duidelijk wordt: Jan van de Poll is een man met een missie.

Rollen omdraaien

Ruim een week later ontmoet ik hem in zijn kantoor op de Zuidas. Zijn boek *Muurtje Factuurtje* heb ik inmiddels gelezen en dit keer hoor ik ongehinderd zijn visie op de toekomst van consulting: een volledig selfservice consultancy proces. Van de Poll benoemt de specifieke onderdelen van het consultancy proces: eerst wordt de scope bepaald, wat is het probleem? Vervolgens heb je het advies-traject, waar wil je naartoe en hoe kom je daar?

Dan heb je het implementatiestuk. Doe je zelf je workshops? Dat hele proces zou 100 procent geautomatiseerd moeten worden, mobiel en selfservice. Dat is het eindpunt.

Ik vraag hem of er dan nog consultants aan te pas komen. Zeker wel, aldus Van de Poll, maar die rol gaat veranderen. Momenteel is een consultant 95 procent van de tijd aan het produceren; interviews doen, grafieken maken et cetera. Dan is hij dus maar 5 procent van de tijd bezig met inzicht krijgen en plannen maken. Dat zou omgedraaid moeten worden. Dan wordt het werk van de consultant veel leuker en de output duizelingwekkend beter. Hij beseft dat klanten waarde hechten aan persoonlijke relaties en aan de ervaring die consultants door de jaren heen hebben opgebouwd. Maar ook daar heeft hij ideeën over. Stel dat je een gecompliceerde knieoperatie moet ondergaan, dan wil je naar een chirurg die dat al twintig keer heeft gedaan, en niet naar een jonge chirurg die nog een beetje moet oefenen op jouw knie. Als je dat vergelijkt met een consultant die een trucje misschien vijf keer heeft gedaan, maar een partner al twintig keer, dan kies je voor de partner. Maar wat nou als er een collectief is dat het al duizend keer heeft gedaan, en daardoor al veel meer heeft gezien? Het probleem is dat consultants vragen krijgen en daarop reageren, maar dat ze de problemen van de klant en de oplossingen die ze daarvoor aandragen, niet vastleggen in een zogenaamde taxonomie: er is geen vaste structuur waarin consultants vastleggen wat ze

doen. Er zijn wel power-points, maar het is een grote berg van losse dingen. Natuurlijk is het fijn dat een consultant iets al twintig keer heeft gedaan, maar als een concurrent een uniforme manier heeft waardoor je kunt zien dat ze iets al duizend keer hebben gedaan, is dat oneindig veel meer waard. Het moet kwantificeerbaar zijn.

Terwijl Van de Poll mij dit vertelt, vraag ik me af of ik het met hem eens ben. Ik heb altijd gedacht dat consultants *people skills* moeten hebben. Dat ze mensen moeten kunnen aanvoelen, communicatief zijn en beschikken over relationele vaardigheden. Maar het is lastig om kritisch te zijn, omdat Van de Poll overal een doordacht antwoord op heeft en met prachtige quotes strooit. Mogelijk ben ik net zo als iemand die in de jaren 90 beweerde geen behoefte te hebben aan een mobiele telefoon; want waarom zou je in hemelsnaam overal bereikbaar willen zijn? Misschien durf ik me nog niet over te geven aan wat technologie te bieden heeft, omdat je daarbij eigenlijk toegeeft dat je als mens minder belangrijk bent. Ook al geloof ik Van de Poll als hij zegt dat kwantificeerbare data veel waardevoller zijn dan een grote hoop van dingen die niet zijn vastgelegd. Toch vind ik het moeilijk aan te nemen dat klanten bereid zijn het menselijke aspect van consulting los te laten. Ik denk dat ze waarde hechten aan de relatie die ze hebben met consultants en dat *soft skills* altijd belangrijk zullen blijven. Ondanks dat technologie wellicht betere resultaten kan geven.

‘Als het kwantificeerbaar is wat je doet, en de klant kan zien dat je iets al tweehonderd keer hebt gedaan, is dat oneindig veel waard’

Driestappenplan

Hoe gaat dat geautomatiseerde proces eigenlijk precies in zijn werk? Van de Poll legt uit. Veranderen is net als de bocht doorgaan. Stap 1 is de huidige situatie bekijken, dus kijken hoe de auto eruitziet. Is het een roestbak of een splinternieuwe wagen? Is er genoeg bandenspanning? Bij Transparency Lab wordt de huidige situatie bepaald door middel van vragenlijsten. In plaats van talloze interviews waar bij lange na niet alle betrokkenen worden onder-vraagd, stuurt Transparency Lab iedereen een vra-genlijst toe. Als op maandagmorgen vijftienhonderd man een vragenlijst ontvangt, kun je door middel van *artificial intelligence* op maandagavond al zien dat driehonderd mensen de lijst hebben ingevuld. Dat betekent dat de hoofdlijnen bekend zijn en er op dinsdag al plannen gemaakt kunnen worden. Stap 2 zijn de prioriteiten, dus de bocht die je gaat maken. Is het een haarscherpe bocht langs een afgrond, of juist een flauwe bocht? Als iemand in een ram-melkast rijdt, moet hij een scherpe bocht voorzich-tig ingaan. Sterker nog, als hij de bocht wel hard inrijdt is een ongeluk nabij. Naar aanleiding van de ingevulde vragenlijsten krijgt daarom iedereen een persoonlijk dashboard, dat is een overzicht waarop prioriteiten en doelstellingen te zien zijn. Daarnaast kunnen zij zien in welke onderdelen zij goed zijn, maar ook in welke onderdelen zij minder goed zijn en wie hen daarmee kan helpen. Dan kunnen zij beginnen met kennisdelen. Stap 3 is *nudging*, dat is eigenlijk de tractiecontrole. Hoe kun je iemand het beste door de bocht begeleiden? Mensen veranderen op verschillende manieren en door het analyseren van hun dashboardgebruik, kunnen hierin patronen worden ontdekt. Je kunt bijvoorbeeld zien of iemand veel klikt op zijn dashboard, dus een actief klikge-drag heeft, of dat iemand juist helemaal niet klikt. Wat betekent dat en hoe kan die informatie gebruikt worden om mensen te begeleiden in verandering?



Eva Vaes rondde vorig jaar de BSc Interna-tional Business Administration af. Ze volgt momenteel de MSc Business Administration op de VU met een specialisatie in Management Consulting. Na afronding van deze studie – in de loop van dit jaar – wil ze graag consultant worden.

Artificial intelligence

Van de Poll vroeg mij na te denken over welke patronen er zouden kunnen ontstaan op basis van onder andere dashboardgebruik, kennisdelen en workshops. Al tijdens zijn vraag denk ik: hoe dan? Ik weet hier zo weinig vanaf. Ik moet het inter-view nog minstens drie keer terugluisteren om tot inzichten te komen. Maar ik vermoed ook dat het een toevoeging voor het artikel kan zijn als ik zelf iets creëer. Aldus ben ik gaan broeden en hieruit is een segmentatiemodel ontstaan, volledig gebaseerd op kwantificeerbare datastromen. Op deze manier kan artificial intelligence patronen identificeren die kunnen helpen bij het begeleiden tijdens verande-



‘Organisaties transformeren op verschillende manieren en door het analyseren van hun dashboard-gebruik, kunnen hierin patronen worden ontdekt’

ring. Als bekend is welk type veranderaar iemand is, kan op basis hiervan bepaald worden op welke manier die persoon het beste bijgestuurd kan worden. Het bovenstaande model geeft een overzicht van vier verandertypes die ik heb geïdentificeerd. De x-as geeft de mate van deelname aan workshops en kennisdelen weer. De y-as geeft de mate van actief klikgedrag weer.

Het eerste type is De Zelfstandige. Deze klikt veel op het dashboard en vindt zijn eigen doelstellingen belangrijk. Hij neemt alleen nog niet deel aan de workshops en het kennisdelen. Het kan zijn dat hij al goed scoort op zijn doelstellingen en dat hij daarom denkt dat hij geen hulp nodig heeft van anderen. Dat neemt echter niet weg dat de anderen er veel baat bij kunnen hebben als hij zijn kennis deelt. De consultant moet De Zelfstandige stimuleren om deel te nemen aan de workshops en het kennisdelen.

Het tweede type is De Winnaar. Deze klikt ook veel op het dashboard – naar de grafiek en naar de *to do*-lijst – maar dat is niet alles, hij neemt ook nog eens deel aan de workshops en aan het kennisdelen. Kortom; de ideale veranderaar. Hij is gemotiveerd. Voor de consultants is dat het makkelijkst: De Winnaar hoeft het minste bijgestuurd te worden.

Het derde type is De Kritische. Dit type klikt niet op zijn dashboard, wil niet deelnemen aan workshops en niet kennisdelen. Het is een type dat voor de grootste moeilijkheden zorgt en niet door de bocht wil gaan. Misschien vanwege een negatieve ervaring in het verleden. De consultant zal De Kritische flink moeten aansporen. Hij kan beginnen met een interview om uit te vinden waar het probleem ligt.

Het vierde type is De Voorzichtige. Die neemt deel aan de workshops en aan het kennisdelen, en staat schoorvoetend open voor verandering. Hij klikt alleen nog niet op zijn eigen dashboard. Doet hij mee met de workshops omdat hij zich verplicht voelt? Vindt hij het dashboard te ingewikkeld is? Of denkt hij het dashboard niet nodig te hebben? De Voorzichtige moet aan de hand meegenomen worden door de consultant om achter zijn persoonlijke prioriteiten aan te gaan. Daarnaast heeft hij wellicht meer uitleg nodig over het gebruik van het dashboard.

Toegankelijker

Met behulp van artificial intelligence kun je op basis van kwantificeerbare datastromen identificeren welke segmenten van verandertypes er zijn en hoe consultants die zouden kunnen begeleiden. Iedereen die een bord op de muur spijkt kan consultant zijn, aldus Van de Poll. Maar als 75 procent van de consultants in de toekomst verdwijnt als gevolg van digitalisering¹, welke blijven er dan over? In elk geval niet degenen zonder toegang tot technologie. Wellicht zien niet alle klanten de waarde in van een geautomatiseerd consulting proces, maar voordat

REFLECTIE VAN JAN VAN DE POLL:

Wat leuk dat Eva zich in dit artikel eerst afvraagt of die *soft people skills* niet veel belangrijker zijn voor de consultant dan data om vervolgens die people skills prachtig te modelleren/kwantificeren in vier typologieën. En dat is precies de crux. Het is niet OF–OF maar EN–EN. Die soft skills werken fantasie samen met harde data. Yin–Yang. Ali en B. Maar gebeurt dat dan niet al? No way! Een enorm terrein ligt nog braak. Dit is de mooiste tijd om consultant te zijn of te worden. Nou, waar wacht je op?

de iPod er was, vroeg vast ook niemand aan Steve Jobs: 'Heb jij misschien duizend liedjes voor in je broekzak?' Als je vraaggestuurd bent, ben je altijd afhankelijk van het niveau van de vraag van je klant. Als jouw neuroloog aan je vraagt hoe je geopereerd zou willen worden, zeg je ook: 'Weet ik veel, daar ben jij van.' Je moet aanbodgestuurd zijn. Dat is nodig, want er komt een enorme centralisatie, daarvoor heb je schaal en technologie nodig. Waar consulting nu nog een eliteproduct is voor de boardroom, gaat het geweldig goedkoop worden en toegankelijk voor veel meer mensen. De 25 procent van de consultants die dit overleeft, gaat een geweldige toekomst tegemoet. Van de Poll weet het zeker: 'Dit is de mooiste tijd om consultant te worden.'

Noot:

1. <https://www.sourceglobalresearch.com/eight-things-to-look-out-for-in-2018/>