

# INHOUDSOPGAVE

<b>Voorwoord</b>	II
<b>Inleiding</b>	13
<b>1 AANLEIDING EN NOODZAAK VOOR MEESTERSCHAP</b>	17
1.1 Macro: ingrijpende veranderingen in je wereld	17
1.1.1 Technologische ontwikkelingen	18
1.1.2 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen	20
1.2 Meso: impact op je business en organisatie	22
1.3 Micro: persoonlijke impact op je rol als adviseur	24
1.4 Specifieke ontwikkelingen in de diverse adviessectoren	26
1.4.1 Bancaire sector	27
1.4.2 Accountancy en overige financiële dienstverlening	30
1.4.3 Advocatuur en overige juridische dienstverlening	32
1.4.4 ICT- en managementconsultancy	34
1.4.5 Technische adviesbranche	37
1.4.6 Flexbranche	40
1.4.7 Zorgsector	42
1.4.8 Overig account- en salesmanagement	43
1.4.9 Intern (staf)advies en ondersteuning	45
1.5 Andere eisen aan je competenties om duurzaam succesvol te zijn	49
<b>2 JOUW ONTWIKKELING NAAR MEESTERSCHAP</b>	51
2.1 Een traditioneel concept: de trusted advisor	51
2.2 Een nieuw concept: de ontwikkeling naar meesterschap	54
2.3 Een overkoepelend model: het wagenwiel en de bouwstenen van meesterschap	56
2.3.1 De bouwsteen geloofwaardigheid	59
2.3.2 De bouwsteen betrouwbaarheid	67
2.3.3 De bouwsteen autonomie	71
2.3.4 De bouwsteen dichtbijzijn	77
2.3.5 De bouwsteen verandervermogen	82
2.3.6 De bouwsteen samenwerking	87
2.3.7 De bouwsteen zelfbewustzijn	92

<b>3</b>	<b>ACTIEF AAN DE SLAG MET JOUW MEESTERSCHAP</b>	<b>101</b>
3.1	Focus en nulmeting: de Persoonlijke Meesterschapstest (PMT) en je M-factor	101
3.2	Geloofwaardigheid: het ontwikkelen van je impact en uitstraling	105
3.2.1	De juiste uitstraling begint vanbinnen	106
3.2.2	Positieve uitstraling versus negatieve uitstraling	106
3.3.3	Effectief presenteren	109
3.3.4	De juiste outfit	110
3.3	Betrouwbaarheid: het ontwikkelen van je stijlflexibiliteit	112
3.4	Autonomie: het ontwikkelen van je persoonlijk leiderschap	118
3.4.1	Persoonlijk leiderschap en het ontwikkelen van je proactiviteit	119
3.4.2	Persoonlijk leiderschap en het vergroten van je cirkel van invloed	122
3.4.3	Persoonlijk leiderschap en het ontwikkelen van jouw persoonlijke visie	127
3.5	Dichtbijzijn: het ontwikkelen van je emotionele intelligentie	131
3.5.1	Emotioneel zelfbewustzijn	132
3.5.2	Reguleren van emoties	132
3.5.3	Zelfmotivatie	133
3.5.4	Empathisch vermogen	133
3.6	Verandervermogen: het ontwikkelen van je leervermogen en wendbaarheid	134
3.7	Samenwerking: het ontwikkelen van je synergetisch en samenbindend vermogen	143
3.7.1	Het ontwikkelen van zelfinzicht ten aanzien van je samenwerking	144
3.7.2	Het ontwikkelen van je acceptatievermogen	144
3.7.3	Het ontwikkelen van je synergetisch en samenbindend vermogen	144
3.7.4	Het ontwikkelen van je collegiale (leer-)uitwisseling	146
<b>4</b>	<b>ACTIEF AAN DE SLAG MET JOUW ZELFBEWUSTZIJN</b>	<b>151</b>
4.1	Je zelfbewustzijn en verantwoordelijkheid	151
4.2	Inzicht in jouw ijsberg	152
4.3	Inzicht in je kracht en kernkwaliteiten	154
4.4	Inzicht in jouw beliefs: je drijfveren, normen en waarden en (zelf)overtuigingen	159
4.5	Inzicht in jouw oerstijl en aangeleerde stijl(en)	163
4.5.1	Welke persoonlijke oerstijlen bestaan er?	164
4.6	Het ontwikkelen van jouw stijl(en) en voeding om effectief te zijn	166
4.6.1	Hoe verloopt de (verdere) ontwikkeling van je oerstijl?	167
4.6.2	Kernbeliefs en de 'voeding' van de tijger, het schaap en de antilope	171

<b>5</b>	<b>JOUW MEESTERSCHAP EFFECTIEF IN PRAKTIJK GEBRACHT</b>	<b>175</b>
5.1	Oog voor inhoud, structuur en interactie	175
5.1.1	Oog voor de inhoud	177
5.1.2	Oog voor de structuur	177
5.1.3	Oog voor de interactie	179
5.1.4	Open je ogen en toon leiderschap	180
5.2	Het voeren van een cliëntgesprek	182
5.3	Het voeren van een strategische dialoog	192
5.3.1	Wat is de strategische dialoog?	193
5.3.2	Waar gaat de strategische dialoog over?	194
5.3.3	Hoe voer je de strategische dialoog?	195
5.4	De kunst van de juiste vragen stellen	197
5.4.1	De wet van het (on)bewustzijn!	198
5.4.2	De vier basistechnieken	199
5.5	Het (online) profileren van je meesterschap	210
5.5.1	Online-profilering met behulp van blogs en vlogs	213
<b>6</b>	<b>ONTWIKKELING VAN MEESTERSCHAP IN DE ORGANISATIE</b>	<b>215</b>
6.1	Randvoorwaarden: visie op de Meesterschapsorganisatie	215
6.1.1	Visie op de Meesterschapsorganisatie	216
6.1.2	Uitgangspunt: het emotioneel ‘voeden’ van de Meesteradviseur	218
6.1.3	Randvoorwaarden voor de Meesterschapsorganisatie	219
6.2	Focus en nulmeting met de ‘Organisatie Diagnose Meesterschap’	234
6.3	Inrichting en ontwikkelinterventies	235
6.3.1	De cyane organisatie	237
6.3.2	Mengvormen met de inzet van de juiste leer- en borgingselementen	239
6.4	De rol van het (top)management: sturing én zelforganisatie	245
6.4.1	De weegschaal van sturing en zelforganisatie	245
6.4.2	De linkerkant van de weegschaal: de sturing	247
6.4.3	De rechterkant van de weegschaal: de zelforganisatie	249
6.4.4	Twee testinstrumenten	250
6.5	Duurzame transfer en borging	254
<b>7</b>	<b>SLOTWOORD</b>	<b>265</b>

<b>8</b>	<b>BIJLAGEN</b>	267
<b>A</b>	Persoonlijke Meesterschapstest (PMT; verkorte versie)	269
<b>B</b>	Test Emotionele Intelligentie (EQ)	279
<b>C</b>	Organisatie Diagnose Meesterschap (ODM)	283
<b>D</b>	Praktijk Test Sturing – Zelforganisatie	291
<b>E</b>	Vaardigheden Test Sturing – Zelforganisatie	297
<b>F</b>	Voorbeeld van een Masterclass Meesterschap	303
	<b>Geraadpleegde en/of aanbevolen bronnen</b>	307
	<b>Contactgegevens voor vragen of nadere informatie</b>	315
	<b>Over de auteurs</b>	317

# VOORWOORD

In 2018 kregen we het idee om dit boek te schrijven. Tijdens de vele masterclasses die wij de afgelopen jaren in diverse organisaties voor adviseurs/professionals hebben mogen verzorgen, hebben we vele ervaringen en inzichten opgedaan. Zij vormen de basis van dit boek. Steeds weer hebben wij daarin stilgestaan bij de vraag: ‘Hoe blijven adviseurs op duurzame wijze toegevoegde waarde bieden in een voortdurend veranderende context?’. Telkens merkten wij dat er bij de adviseur vandaag de dag sprake is van een enorme worsteling om een effectief antwoord op deze vraag te geven, zodat hij<sup>1</sup> ook in de toekomst in een steeds complexer wordende wereld het verschil kan blijven maken. Het gaf ons de inspiratie om dit boek te schrijven, om de zoekende adviseur/professional een praktisch en bruikbaar houvast te geven in zijn duurzame ontwikkeling van vakman(schap) naar Meesteradviseur.

Maar ook bij onze opdrachtgevers – management en hrm van professionele dienstverlenende (advies)bedrijven – merkten wij dat er een sterke behoefte was aan richting en houvast. Zo zijn wij samen met hen op zoek gegaan naar de antwoorden op vragen als: ‘Aan welke randvoorwaarden moet de organisatie voldoen om de adviseur optimaal in zijn ontwikkeling te faciliteren?’, ‘Wat vraagt dat concreet van het management en hrm?’ en ‘Welke instrumenten zijn er om de gewenste professionele ontwikkeling effectief te sturen en te borgen?’. Dit gaf ons de motivatie om in dit boek een duidelijke visie op en concrete uitwerking van de zogenoemde Meesterschapsorganisatie te beschrijven.

Dit boek is geschreven voor adviseurs in zijn algemeenheid, ongeacht de branche waarin ze werkzaam zijn. Het is niet alleen bedoeld voor externe adviseurs, maar ook voor interne adviseurs als hr-professionals of adviseurs werkzaam binnen het CFO-domein. En zoals gezegd: ook voor managers en hr-afdelingen hebben wij het geschreven, om adviseurs binnen organisaties te faciliteren in hun groei naar Meesteradviseur.

---

<sup>1</sup> Voor de overzichtelijkheid gebruiken we in dit boek *hij/zijn* wanneer we het over adviseurs/professionals en andere personen hebben. Het spreekt vanzelf dat daar ook *zij/haar* gelezen kan worden.

De afgelopen jaren hebben wij met de opdrachtgevers en de deelnemers aan onze programma's een prachtige en leerzame reis gemaakt, met als sluitstuk het inspirerende feest om dit boek te schrijven. We hadden dit echter nooit kunnen doen zonder de hulp, (morele) steun en inspiratie van veel mensen om ons heen:

Arjan van 't Leven, werkzaam als Business Development Manager bij de Rabobank. Hij heeft ons vele malen waardevolle feedback gegeven en ons bovendien geholpen met de uitwerking en vormgeving van de in dit boek opgenomen testen en modellen.

Mirelle Pennings, directeur Corporate Clients bij de Rabobank. Ze heeft ons de ruimte en stimulans gegeven om dit boek vorm te geven, maar ook om de inhoud ervan te delen en daar feedback op te krijgen in de meesterschapsprogramma's voor adviseurs bij de Rabobank.

Uitgeverij Van Duuren Management en in het bijzonder Ina Boer en Laura Woolthuis, voor hun wakend oog, eerlijke feedback en zorgzame hulp, waardoor het in onze ogen een prachtig, aantrekkelijk en (beter) leesbaar boek is geworden.

Rob's collega's bij Holland Consulting Group, Gerlofs collega's bij de Rabobank en al onze opdrachtgevers en deelnemers aan onze meesterschapsprogramma's (en vooral ook alle deelnemers aan de RABO Masterclass). Zij gaven ons de aanleiding, voeding, aanmoediging en motivatie om dit boek te schrijven.

En natuurlijk, *last* maar zeker *not least*, bedanken wij ook onze eeuwige inspiratiebronnen Jesse Jacobs en Janita Schutte, voor hun liefde, geduld en wijze raad.

Wij wensen jou ontzettend veel inzicht en plezier bij het lezen van ons boek!

Amsterdam/Houten,  
Rob Bertels  
Gerlof Schutte

# INLEIDING

**D**e Griekse filosoof Heraclitus (circa 540-480 v. Chr.) verwoordde destijds met zijn *Panta Rhei* al de kern van ons dagelijkse bestaan: alles stroomt en verandering is de enige constante. We leven in een wereld waar dit adagium al lang geen filosofie meer is, maar een werkelijkheid die ingrijpende consequenties heeft op het functioneren van jou en mij. Zowel het aantal veranderingen in ons hedendaagse bestaan als de snelheid en de impact ervan is de laatste decennia enorm toegenomen. Hiermee wordt er een structureel beroep gedaan op ons leren en verandervermogen om door voortdurende aanpassing en ontwikkeling effectief te blijven. Wie vandaag de dag nog denkt als adviseur met kennis en kunde het verschil te kunnen maken, komt bedrogen uit. De hedendaagse technologische en sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen hebben een aanzienlijke impact op de rol en toegevoegde waarde van de adviseur. Om jouw rol als adviseur toekomstbestendig te maken, is het absolute noodzaak dat jij aan de slag gaat met het gericht ontwikkelen van andere kennis, houding en competenties dan voorheen. Om klaar te zijn voor jouw professionele toekomst.

## Een inspirerende reis

Met dit boek nodigen wij jou van harte uit voor een ontdekkingsreis: een reis die jou naar je eigen professionele en persoonlijke effectiviteit en ontwikkeling voert. Met het doel je duurzaam te laten groeien naar een volgend niveau van vakmanschap: het meesterschap. Het is een leerzame en inspirerende reis, omdat deze jou waardevolle inzichten en handvatten gaat geven voor een duurzame ontwikkeling om ook in de toekomst als effectieve (meester)adviseur/professional het verschil te blijven maken. Maar het gaat zeker ook om een uitdagende en deels confronterende reis, omdat wij je voortdurend een spiegel voorhouden om écht kritisch naar jezelf te kijken. En juist die zelfreflectie behoort nu niet direct tot de kernkwaliteiten van de gemiddelde professional...

## Hoe wij je helpen

In *hoofdstuk 1* gaan wij in op de meest relevante veranderingen in je professionele wereld. We staan nadrukkelijk stil bij de aanleiding en noodzaak voor jou als adviseur/professional om mee te gaan met die verandering en gericht te investeren in je professionele en persoonlijke ontwikkeling.

In *hoofdstuk 2* schetsen wij de uitdagingen waar jij voor staat: je ontwikkeling van vakmanschap naar meesterschap. Tevens beschrijven wij hier de bouwstenen waarop jij als Meesteradviseur je onderscheidend vermogen in de relatie met je cliënt kunt uitbouwen en versterken. Met deze bouwstenen geven wij je inzicht in je zogeheten 'M-factor', die aangeeft op welke bouwstenen en in welke mate jij jezelf al wel en niet als Meesteradviseur hebt ontwikkeld. Vervolgens gaan we in *hoofdstuk 3* gelijk concreet met de bouwstenen aan de slag. Op alle bouwstenen geven wij je een waardevol en richtinggevend houvast voor je ontwikkeling, inclusief praktische opdrachten en inzicht gevende (zelf)reflectievragen om daar tijdens het lezen van dit boek gelijk mee te beginnen.

Jouw ontwikkeling op een van deze bouwstenen – te weten je zelfbewustzijn – vinden wij dusdanig belangrijk dat wij daar in *hoofdstuk 4* apart op ingaan.

In *hoofdstuk 5* staan we vervolgens stil bij een aantal specifieke vaardigheden die voor jou essentieel zijn om in jouw praktijk als Meesteradviseur ook echt een waardevolle en onderscheidende gesprekspartner voor je cliënten te kunnen zijn.

Jij als professional functioneert niet alleen op de wereld. Bijna altijd maak je op de een of andere wijze deel uit van een groep professionals die vanuit dezelfde professie hun vakmanschap bedrijven. Voor velen van ons is die groep het bedrijf of de organisatie waarbij we aangesloten zijn of waar we in dienstbetrekking werkzaam zijn. In de ontwikkeling van jouw meesterschap ben je dan ook mede afhankelijk van de mate waarin je bedrijf/organisatie jou daarbij actief stimuleert en ondersteunt. We gaan daarom in *hoofdstuk 6* nadrukkelijk in op de randvoorwaarden waaraan een Meesterschapsorganisatie moet voldoen. Gelet op hun invloed en verantwoordelijkheid daarbij staan we in dit hoofdstuk tevens stil bij de rol en toegevoegde waarde die (top)management en hr daarin proactief moeten pakken om de meesterschapsontwikkeling in de organisatie ook daadwerkelijk duurzaam te realiseren.

In *hoofdstuk 7* sluiten wij af met ons slotwoord. In *hoofdstuk 8* vind je ten slotte een aantal bijlagen met testen en (diagnose)instrumenten die in het boek uitgebreid aan bod komen.

### **Als je meer informatie wilt**

Bij het schrijven van dit boek hebben wij veelvuldig gebruikgemaakt van tal van bronnen: literatuur, publicaties en onderzoek. Bovendien zien we regelmatig dat bijvoorbeeld deelnemers aan onze programma's op bepaalde onderwerpen



behoefte hebben aan achtergrondinformatie. Daarom volgt achter in dit boek een uitgebreid overzicht van alle door ons geraadpleegde en/of aanbevolen bronnen.

Daarnaast hebben wij – ter ondersteuning van dit boek – voor alle lezers een website: <https://organisatie-team-mensontwikkeling.nl/meesteradviseur>. Je treft hier onder meer alle in dit boek aangereikte testen en instrumenten in digitale vorm aan. Voel je ook hier welkom met je vragen, opmerkingen, inspirerende ervaringen of feedback. Idealiter ontstaat daarmee een ontmoetingsplaats en leerplatform voor alle lezers van ons boek en voor anderen die gemotiveerd aan de slag zijn met hun ontwikkeling naar meesterschap!



# 1 AANLEIDING EN NOODZAAK VOOR MEESTERSCHAP

*In hoofdstuk 1 schetsen wij ingrijpende technologische, sociaal-maatschappelijke en marktontwikkelingen die een onafwendbare impact hebben op jouw rol en toegevoegde waarde als adviseur. Zo willen we je wakker maken en je doordringen van de noodzaak dat er nu en in de toekomst een andere stijl, houding en competenties maar ook andere kennis van jou gevraagd worden om als adviseur duurzaam het verschil te kunnen blijven maken. We hopen je hiermee aan te zetten tot actie in je professionele ontwikkeling van vakmanschap naar meesterschap.*

## 1.1 MACRO: INGRIJPENDE VERANDERINGEN IN JE WERELD

De wereld verandert exponentieel: wat vandaag 'in' is, is morgen alweer verouderd. Uiteraard heeft deze veranderende wereld impact op de strategie van professionele (advies)organisaties. Voor hen geldt de uitdaging om steeds weer relevante toegevoegde waarde te leveren en daarmee toekomstbestendig te blijven in deze continue dynamiek.

Dat heeft vanzelfsprekend ook consequenties voor iedereen die werkzaam is binnen organisaties, dus ook voor jou als adviseur/professional. Hoe kun jij met deze beweging mee blijven manoeuvreren en een onderscheidende waarde blijven bieden aan je cliënten? En nog lastiger: hoe kun jij jezelf blijven aanpassen aan de veranderende wereld om je heen, zonder afbreuk te doen aan je eigen kracht en authenticiteit en/of de energie die jij haalt uit de dingen die je doet?

Voordat we hier verder op ingaan, staan we eerst stil bij de belangrijkste trends en ontwikkelingen op macroniveau die de (advies)wereld van vandaag zo dynamisch maken, zodat je goed doordrongen raakt van de noodzaak om als adviseur/professional in beweging te komen. Deze noodzaakbeleving is in onze ervaring geen vanzelfsprekendheid: helaas komen wij te vaak professionals tegen die naar ons idee in een droomwereld leven en te weinig in de gaten hebben dat hun (advies)wereld drastisch aan het veranderen is. Zij realiseren zich onvoldoende welke consequenties dat heeft voor hun eigen effectiviteit en onderscheidend vermogen.

Er zijn vele ontwikkelingen te benoemen, maar we beperken ons vooral tot de ontwikkelingen die in onze ogen de meeste impact (zullen) hebben op jouw rol en toegevoegde waarde als adviseur/professional.<sup>2</sup>

### 1.1.1 Technologische ontwikkelingen

#### Artificial Intelligence (AI) en Robotisering

AI en robots zullen in toenemende mate het kennis- en advieswerk overnemen, dat nu nog door adviseurs/professionals wordt gedaan. Kort gezegd komt het erop neer dat door artificial intelligence machines steeds vaker het handelen van mensen kopiëren. Hierbij is de machine steeds beter in staat om logisch te redeneren en van fouten te leren, onder meer door het toepassen van zogeheten *algoritmes*. Volgens Wikipedia is een algoritme: 'Een eindige reeks van instructies die vanuit een gegeven begintoestand naar een beoogd doel leidt. Het doen van een algoritme kan van alles zijn met een duidelijk eindresultaat.' Deze definitie klinkt vrij vaag en je hoeft je niet te schamen als je er nog geen duidelijk beeld bij hebt. De volgende simpele voorbeelden helpen je hopelijk om een beter begrip te krijgen van wat een algoritme is (Serrurier Schepper & Hiddink, 2019).

#### Voorbeeld 1

Als je een appeltaart bakt volgens een bepaald recept, volg je een algoritme. De begintoestand is dat je zin hebt in het bakken van een appeltaart en dat je daarvoor alle ingrediënten in huis hebt. Het doel is de appeltaart, en de handelingen die je in een bepaalde volgorde verricht (het recept) kun je zien als een algoritme.

#### Voorbeeld 2

Denk aan de welbekende Billy-kast van IKEA. De begintoestand is een doos met allerlei losse onderdelen. Het einddoel is een kant-en-klare boekenkast. De weg ernaartoe leg je af door de handleiding stap voor stap te volgen. Feitelijk is de handleiding het algoritme.

Tegenwoordig heb je met algoritmes haast oneindige instructies, die ook nog eens continu aangevuld worden met nieuwe data en aldus steeds beter 'op maat' kunnen aansluiten bij de gebruiker. Een paar illustratieve voorbeelden daarvan:

- *Google*: verschillende mensen kunnen bij hetzelfde zoekwoord tot verschillende uitkomsten komen, afhankelijk van iemands internet- en zoekhistorie.

---

<sup>2</sup> Voor een gedeelte hebben wij dankbaar gebruikgemaakt van de uitstekende analyse die eerder door Kwakman & Zomerdijk (2012) is beschreven.

- *Facebook*: afhankelijk van wat je 'likt' en waar je op reageert, past Facebook de berichten op je tijdlijn aan. Dit zorgt ervoor dat je graag naar Facebook toe gaat.
- *IBM Watson*: in de zorg worden in dit systeem gegevens en meetwaarden van patiënten ingevoerd, aangevuld met talloze wetenschappelijke artikelen. Op basis van al deze data kunnen onder meer betere behandelplannen voor patiënten samengesteld worden.

### Blockchaintechnologie

De blockchaintechnologie heeft een forse impact op de manier waarop in de toekomst transacties en contracten worden afgesloten. En dus is ook deze technologie van invloed op adviesfuncties binnen bepaalde sectoren. Onderstaande voorbeelden leggen in onze ogen het meest simpel uit wat de blockchaintechnologie behelst.

#### Een simpel voorbeeld van hoe blockchain kan werken<sup>3</sup>

Een groothandel in metalen wil zakendoen met een nieuwe klant in het buitenland. Zeker omdat het hier om een nieuwe klant gaat, zal deze groothandel de transactie willen valideren. In de praktijk wordt nu nog vaak gebruik gemaakt van een intermediair, bijvoorbeeld een bank die een bankgarantie verstrekt of een notaris die via een notariële akte een transactie bevestigt. De blockchaintechnologie vervangt in feite deze intermediairsrol.

In de kern is blockchain een netwerk van computers die alle uitgevoerde transacties transparant opslaan. Elke nieuwe transactie wordt geschakeld aan alle al eerder verrichte transacties. Zo ontstaat er een *chain*. Iedere computer binnen het netwerk bewaart een kopie van alle transacties. Deze lijst wordt veelvuldig ververs, waardoor het onmogelijk is om een transactie ongemerkt te wijzigen.

### Platformisering en andere 'webbased' dienstverlening.

Simpel gezegd brengen platformen vraag en aanbod bij elkaar met behulp van technologie. Bedrijven als Amazon en Alibaba zijn sprekende voorbeelden van dit soort gigantische platformbedrijven. Op een kleinschaliger maar even succesvol niveau kan gedacht worden aan webbased platformen/dienstverlening als [loket.nl](http://loket.nl) (voor hr en salarisadministratie), [doehetzelfnotaris.nl](http://doehetzelfnotaris.nl) (voor notariële zaken) of [jaap.nl](http://jaap.nl) (voor het verkopen van je huis).

3 In de volgende paragrafen komen nog meer specifieke voorbeelden aan bod die met name van invloed zijn op de rol en het onderscheidend vermogen van de adviseur/professional.

Door dergelijke platformbedrijven neemt de transparantie in bijvoorbeeld het productaanbod of de productinformatie enorm toe. Op basis van data zijn consumenten vervolgens sneller, makkelijker en beter in staat om transacties te doen. En daar is het feitelijk veel klanten om te doen; het specifieke verkoopkanaal is voor het gros van de eindconsumenten ondergeschikt. Daarmee wordt bijvoorbeeld de toegevoegde waarde van de traditionele product- en sales-adviseur/professional een stuk minder relevant.

### 1.1.2 Sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen

#### Toegenomen bewustzijn van de cliënt

Door de toegenomen transparantie krijgt de cliënt veel meer kennis en informatie tot zijn beschikking. Op hun beurt krijgen bedrijven steeds meer gegevens over en inzicht in hun cliënten. Deze informatie kan heel gericht ingezet worden om cliënten beter te bedienen en de klantbediening te versterken. En dat moet ook wel, omdat cliënten – door hun toegenomen kennis en informatie – veel kritischer worden in hun benadering van de adviseur/professional. Dankzij het internet kunnen ze eenvoudig informatie en ervaringen delen en de dienstverlening van professionals met elkaar vergelijken. Zo verkleinen cliënten hun afhankelijkheid van de externe professional en letten zij scherper op de uiteindelijke prijs-kwaliteitverhouding. Met dit alles worden ze steeds zelfstandiger en mondiger in hun oriëntatie en afweging, maken zij steeds bewustere keuzes en pakken zij steeds vaker een kritische regierol bij de aanschaf van hun producten en diensten.

#### Toegenomen impact van de publieke opinie

Volgens een uitgebreid onderzoek (Berenschot, 2019) staat reputatie/imago hoog op de agenda's van veel CEO's. Veel hoger dan voorheen, omdat recente ervaringen hebben geleerd dat negatieve berichtgeving direct van invloed is op de klantbeleving en daarmee op de omzet. Zo eist de consument steeds vaker transparantie van iedere organisatie en dus ook van de adviseurs/professionals die daarin werkzaam zijn. Ben je niet transparant of neem je het ethisch niet zo nauw, dan word je vandaag de dag direct afgestraft door de consument. En terecht. De diverse bankenschandalen en de dieselaffaire bij Volkswagen zijn daar treffende voorbeelden van.

#### Toegenomen complexiteit van de samenleving en veranderende drijfveren

Daniel Pink beschrijft dat, met de toegenomen complexiteit van onze samenleving, ook onze drijfveren sterk veranderd zijn (Pink, 2018). Na een (pre)historische tijd waarin 'overleven' de belangrijkste drijfveer was, brak een nieuwe tijd

aan waarin mensen veel meer moesten gaan samenwerken om resultaten te boeken en daarmee 'te overleven'. Hierbij werd de medemens meer als een productiemiddel gezien, dat bij voorkeur kon worden ingezet voor routinematig werk en (extrinsiek) gemotiveerd kon worden door een systeem van 'belonen en straffen'. Goed beschouwd heeft deze benadering eeuwenlang – tot in de 20<sup>e</sup> eeuw – centraal gestaan in ons gedrag en onze samenleving.

Nu (anno 2020) zijn wij volgens Pink echter al geruime tijd in een nieuwe samenleving beland, waarbij juist het routinematige werk in toenemende mate vervangen wordt door nieuwe technologie en de mens dus niet langer het productiemiddel bij uitstek is. Daarbij komen bedrijven, maatschappelijk gezien, ook niet meer weg met het stellen van keiharde productietargets; consumenten verlangen dat zij in toenemende mate ook een relevante duurzame bijdrage leveren aan de maatschappij. Dat vraagt volgens Pink een andere mindset van mensen en stelt vooral ook andere eisen aan hun drijfveren. Hij schetst daarin een ontwikkeling van extrinsiek naar intrinsiek: de intrinsieke motivatie om voor de cliënt ook écht het goede te (willen) doen en aan de maatschappij een wezenlijke bijdrage te leveren, met het doel om daaraan zingeving te ontfangen en daarmee onderscheidend te zijn. Deze ontwikkeling wordt ook wel aangeduid als een voor de adviseur/professional impactvolle verschuiving van een *product-push*- naar een *client-pull*-benadering.



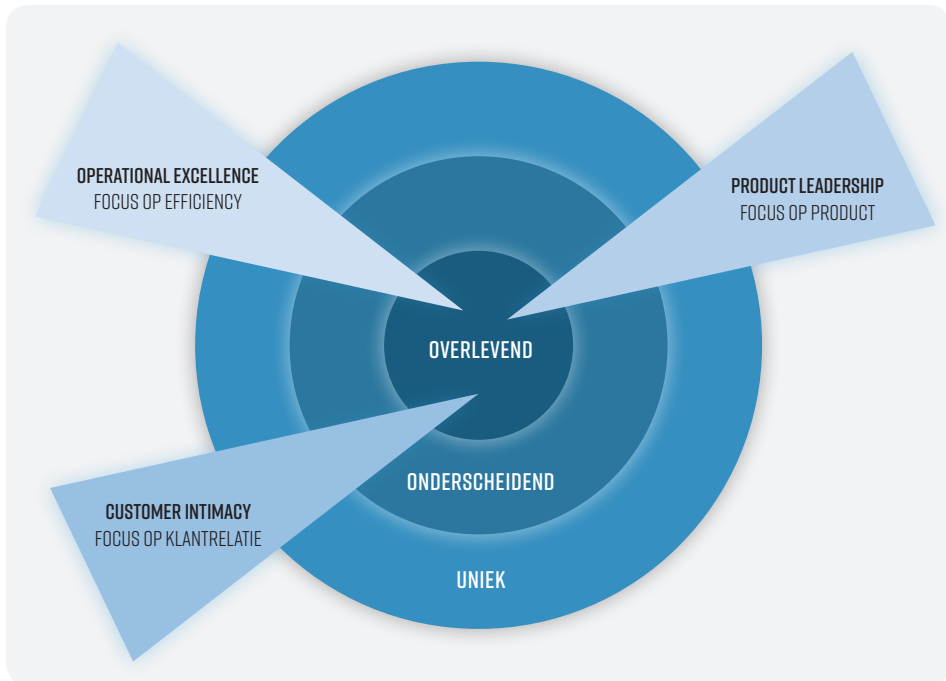
*Van 'product-push' naar 'client-pull', van extrinsiek gemotiveerd naar intrinsiek van betekenis (willen) zijn.*

#### **Box: Millennials met focus op intrinsieke motivatie**

De komende jaren betreden de zogeheten 'millennials' massaal de arbeidsmarkt. Met de onderzoeken naar wat deze generatie drijft, kun je een boek vullen. In ieder geval staat vast dat deze generatie niet alleen voor de extrinsieke beloning gaat. Factoren als ruimte, groei- en ontwikkelmogelijkheden, inspirerend samenwerken in een geweldig team en vooral – jawel – zingevend bezig zijn, vormen veel belangrijkere waarden in hun werkend leven. Voor organisaties en management ligt er een interessante uitdaging om daar effectief op in te spelen en er op stimulerende wijze ruimte aan te bieden...

## 1.2 MESO: IMPACT OP JE BUSINESS EN ORGANISATIE

De vraag ‘hoe als organisatie voortdurend in te spelen op bovengenoemde trends om uiteindelijk toekomstbestendig te blijven?’ is inmiddels een bijna permanent speerpunt geworden voor het (top)management van bedrijven. Daarbij kan het traditionele, maar nog steeds actuele ‘waardenstrategiemodel’ (Treacy & Wiersema, 1993) als een waardevol uitgangspunt gelden. Hierbij zij opgemerkt dat dit model vooral aan de basis ligt van het type relatiemarketing dat een bedrijf voorstaat. Wij maken in paragraaf 1.3 echter ook de vertaalslag naar de verschillende typen adviesrollen die voortvloeien uit de gekozen strategie.



Figuur 1.1: Het waardenstrategiemodel van Treacy en Wiersema

Treacy en Wiersema onderscheiden in hun waardenstrategiemodel een drietal waardenstrategieën, die wij hieronder kort toelichten:

- Bij *operational excellence* gaat het er vooral om het verschil te maken door een optimale en excellente uitvoering van bedrijfsprocessen. De focus ligt op efficiency, waarbij het verdienmodel gericht is op het realiseren van volume. Met name grotere organisaties/ondernemingen kennen deze focus, waarbij de bedrijfscultuur vooral efficiënt en taakgericht is en waar meetbaarheid en controleerbaarheid essentiële succesfactoren zijn. Voorbeelden van bedrijven



in de retailsector die hun focus richten op operational excellence zijn IKEA en HEMA: vanuit gestandaardiseerde, goedlopende processen worden producten geleverd met een optimale prijs-kwaliteitverhouding. In de financiële wereld is bijvoorbeeld ING een partij die stevig investeert in digitalisering van haar bedrijfsprocessen en daarmee operational excellence realiseert. Met als gevolg dat veel producten en diensten vooral digitaal worden aangeboden en er, in vergelijking met bijvoorbeeld de Rabobank, veel minder met menselijke adviseurs wordt gewerkt.

- Bij *product leadership* gaat het hoofdzakelijk om het excelleren op onderscheidende producten. Elementen als innovatie en time-to-market spelen hierbij een belangrijke rol. Dit vertaalt zich in een verdienmodel waarbij de nadruk vooral ligt op het realiseren van een goede prijs. Organisaties met een focus op product leadership kenmerken zich door een ondernemende en flexibele organisatiecultuur, waarin medewerkers fouten mogen – ja zelfs soms moeten – maken om tot het beste eindproduct te komen. Technologisch sterke bedrijven als Google en Apple hebben bijvoorbeeld product leadership hoog in het vaandel staan. Vanuit een succesvol innovatieproces weten zij nieuwe producten uitstekend te commercialiseren. In de financiële wereld zijn het vooral zogeheten ‘fintech-partijen’ die een prima boterham verdienen met het aanbieden van nieuwe financiële producten. Niet zelden zijn producten van deze fintechs beter, sneller en veiliger dan die van de traditionele banken.
- Bij organisaties die zich in de strategie richten op *customer intimacy* als *unique selling point*, ligt de nadruk op de kwaliteit van de klantrelatie en op het uitblinken in klantaandacht. Hier gaat het om het verrassen van de cliënt en het leveren van diensten en/of producten die de klantverwachting te boven gaan. De vertaling naar een direct verdienmodel is daarin wellicht wat lastiger te maken. Echter, de insteek van deze strategie is dat er een dusdanige relationele band ontstaat en een dusdanige toegevoegde waarde wordt geboden, dat de cliënt zijn business gunt aan juist deze adviseur/professional. De klant is bereid om – tot op zekere hoogte – extra te betalen voor een product of dienst, omdat hij door de kwaliteit van de relatie op een andere wijze en dimensie extra toegevoegde waarde ervaart. Voorbeelden van bedrijven die nadrukkelijk investeren in customer intimacy zijn Amazon en bol.com. Op basis van voorkeuren van klanten komen zij met gepaste productaanbiedingen. In de financiële wereld is de Rabobank een typisch voorbeeld van een organisatie die customer intimacy nastreeft. Vanuit haar coöperatieve oorsprong kiest de Rabobank er bewust voor om lokaal met relatief veel menselijke adviseurs in de zakelijke markt te blijven werken. Er is sprake van een duidelijke visie om ondernemers persoonlijk te helpen bij het ondernemen. En dat gebeurt niet

alleen met de verkoop van producten en diensten, maar juist ook door expertise, kennis en netwerken ter beschikking te stellen om klanten daarmee te helpen hun businessmodel toekomstbestendiger te maken.



*Toegevoegde waarde leveren en daarbij het verschil maken door de kwaliteit van de relatie.*

Feitelijk dienen organisaties op alle drie dimensies te investeren om te overleven in een continu veranderende markt. De kernvraag is echter waar een organisatie de nadruk op legt, op welke dimensie een onderneming écht het verschil maakt of wil maken. Oftewel: wat is het zogeheten unique selling point?

### 1.3 MICRO: PERSOONLIJKE IMPACT OP JE ROL ALS ADVISEUR

#### De rol van de adviseur in het model 'operational excellence'

Bij organisaties die vooral de nadruk leggen op operational excellence, zal de adviseur/professional vooral gericht zijn op de verkoop van grote aantallen tegen een constante en betrouwbare kwaliteit. De adviseur die in deze strategie en context werkt, is meer dan goed op de hoogte van de (beslis)ruimte hij daarbij heeft, kent de operationele processen als geen ander, heeft zijn interne netwerk goed op orde en tracht daarmee het verschil te maken. Wij voorzien dat in dit businessmodel de toegevoegde waarde van de adviseur naar de klant door eerdergenoemde macrotrends de komende periode fors zal afnemen. Producten zijn een *commodity* en de consument/afnemer heeft online (of in een overzichtelijke winkel als bijvoorbeeld IKEA en HEMA) direct inzicht in de relevante productkwalificaties. Wij denken dat de meeste organisaties met operational excellence als focus er uiteindelijk voor kiezen om de adviesrol via de menselijke adviseur te minimaliseren, puur omdat menselijke adviseurs te duur zijn en dus niet bijdragen aan operational excellence.

#### De rol van de adviseur in het model 'product leadership'

De onderscheidende en toegevoegde waarde van de adviseur/professional in organisaties waar product leadership het unique selling point is, zal veel meer bestaan uit het overtuigend benadrukken van de toegevoegde waarde en de specificaties/voordelen (inclusief prijs) die het product of de dienst te bieden heeft. Het gaat hier veelal om nieuwe, innovatieve producten, waar de menselijke adviseur zeker nog waarde kan toevoegen. Belangrijke randvoorwaarde is echter wel om in de verkoop zeker ook aandacht te schenken aan de emotionele beleving door

en interactie met de klant, juist omdat klanten die aspecten steeds belangrijker vinden. En dat vergt aanzienlijk andere competenties van de adviseur.

### De rol van de adviseur in het model 'customer intimacy'

Vrijwel alle CEO's van Nederlandse bedrijven (Berenschot, 2019) geven aan dat zij op termijn fundamentele wijzigingen verwachten in het businessmodel van hun organisatie, met name door zich veel nadrukkelijker te gaan richten op de relatie en de communicatie met de klant. Het lijkt er dus op dat veel bedrijven de keuze gaan maken voor de klantbeleving (customer intimacy) als onderscheidende factor. Overigens bevestigt Berenschot in hetzelfde onderzoek dat bedrijven met een sterke klantfocus ook succesvoller en toekomstbestendiger zijn, zéker als men deze strategie weet te combineren met het aantrekken van het juiste personeel en het benutten van de juiste data.

De vraag is echter wat er in de huidige context van exponentiële veranderingen gevraagd en verwacht mag – of misschien wel moet – worden van de adviseur die werkzaam is voor een organisatie met focus op client intimacy. Naar ons idee zit zijn ware toegevoegde waarde dan niet langer in het leveren van producten en diensten, maar in geheel andere dimensies. Om het verschil te maken, wordt van de adviseur een fors andere stijl, houding en mindset gevraagd: van reactief naar proactief, van productverkoper naar strategisch relevant zijn, van het genereren van oplossingen naar het triggeren van de klant die zich nog niet bewust is van zaken die wel relevant zijn, van overtuigend sterk zijn naar sterk zijn door juist kwetsbaar te durven zijn.



*Customer intimacy als onderscheidende factor: de relatie en communicatie met de klant wordt doorslaggevend.*

*Het moge duidelijk zijn: de rollen van adviseurs veranderen aanzienlijk en er is een stevige noodzaak voor jou als adviseur om jezelf te ontwikkelen naar een volgend niveau van adviseurschap: jouw meesterschap als Meesteradviseur.*

Om elk misverstand te voorkomen: in dit boek richten wij onze aandacht vooral op de rol, de toegevoegde waarde en het onderscheidend vermogen van adviseurs/professionals bij organisaties die de klantrelatie als unique selling point hebben gedefinieerd.

### **Wat bedoelen wij met de term 'professional'?**

In dit boek spreken wij voortdurend over 'de professional' (of 'de adviseur/professional' en soms ook 'de vakman'). De term 'professional' wordt steeds vaker (ook) gebruikt om een bepaald kwaliteitsniveau bij medewerkers aan te geven. Om misverstanden te voorkomen, is het daarom belangrijk dat wij een duidelijke begripsdefinitie hanteren. Wij laten ons daarin vooral inspireren door het oorspronkelijke gedachtegoed van Mintzberg (onder meer 1979 en 1983) en onderscheiden op hoofdlijnen drie voor de professional typerende én verbindende aspecten:

- De professional voert werkzaamheden uit die worden gestandaardiseerd door middel van kennis die zich binnen én buiten de organisatie ontwikkelt en is daarbij geschoold in en beschikt over een specifiek (kennis)specialisme waaraan hij zijn passie ontleent (kunst en kunde, de professie en het vakmanschap).
- De professional heeft zelfstandig en direct contact met de klant en heeft daarvoor eigen ruimte nodig (zelfstandigheid/eigen regelruimte).
- De professional ontleent zijn identiteit en morele kader voor een belangrijk deel aan zijn professie: hij identificeert zichzelf met de normen en waarden van de beroepsgroep en voelt zich sterk daardoor/daarmee verbonden (gevoel van onderlinge verbondenheid, een *sense of belonging*).

Voor alle duidelijkheid: waar 'vakman' of 'hij' gebruikt wordt, dient uiteraard ook 'vakvrouw' of 'zij' gelezen te worden!

## **1.4 SPECIFIEKE ONTWIKKELINGEN IN DE DIVERSE ADVIESSECTOREN**

In de volgende paragrafen spitsen wij de in paragraaf 1.1 en 1.2 geschetste veranderingen en de in paragraaf 1.3 beschreven impact op de rol en toegevoegde waarde van de adviseur/professional specifiek toe op de diverse sectoren waarin de adviseur zoal werkzaam is: van ICT- tot werving-en-selectieadviseurs, van organisatie- tot juridische adviseurs, of van technische, financiële, marketing- en salesadviseurs tot fiscale, research- en zorgadviseurs. We hebben getracht de sectoren zo veel mogelijk te clusteren en onze toelichting daarmee te beperken tot de volgens ons meest relevante doelgroepen van ons boek. We adviseren je om zeker de paragraaf over jouw eigen sector en professionele wereld goed te bestuderen, omdat je niet de eerste zult zijn die aan het slapen is en eigenlijk niet goed in de gaten heeft welke impactvolle ontwikkelingen in zijn eigen wereld gaande zijn. Laat je wakker schudden en kom in beweging...

### 1.4.1 Bancaire sector

De bancaire sector is al geruime tijd aan het worstelen met haar strategische positionering. De kritiek vanuit de samenleving zwelt de laatste jaren alsmaar aan. In april 2019 deed de ministerraad na een speciaal Catshuisoverleg met de CEO's van de belangrijkste Nederlandse banken (Ruben in *Telegraaf*, april 2019) de dringende oproep dat de 'bankiers weer het land in moesten gaan, om in gesprek te gaan met de maatschappij, weer transparant te worden en het vertrouwen te herstellen, uit te leggen wat je aan het doen bent, waarom je doet wat je doet en wat je als bank wilt bijdragen aan een duurzame, toekomstbestendige samenleving'. Aan deze worsteling van de (groot)banken ligt een aantal factoren ten grondslag:

- *De impact van digitalisering.* De invloed van digitalisering op de klantbediening in de financiële sector is enorm en het tempo waarin deze technologische veranderingen plaatsvinden is extreem hoog. Nog niet zo lang geleden speelde alles in de bancaire sector rondom klantbediening zich in de fysieke wereld af. Het korte-termijn-rendementsdenken stond hoog in het vaandel, terwijl de klantoriëntatie vooral in marketing-uitingen werd gepropageerd. Het afgelopen decennium is deze trend snel gekeerd; (routinematig) kenniswerk is omwille van (kosten)efficiency geautomatiseerd en klanten zijn veel beter geïnformeerd. Producten en diensten van banken, zeker in het retailsegment, zijn daardoor steeds meer gemeengoed geworden. Fysieke interactie met de cliënt maakt daarbij in toenemende mate plaats voor online interactie.
- *De opkomst van fintech-partijen.* Traditionele banken ondervinden de concurrentie van deze bedrijven omdat deze partijen minimaal vergelijkbare producten op het gebied van betalingsverkeer kunnen aanbieden, maar dan met nieuwe technologie en vaak beter, sneller en veiliger dan de traditionele banken. Door deze nieuwe toetreders wordt de bancaire sector een stuk diffuser, zegt Arnoud Boot (2018), hoogleraar aan de Universiteit van Amsterdam. Dit gegeven, gecombineerd met het feit dat door nieuwe Europese wetgeving (zogenoemde PSD2) de banken geen monopolie meer hebben op de relevante klantgegevens maar die moeten delen met onder andere de fintech-bedrijven, maakt volgens Boot dat de relaties die banken hebben met hun cliënten aanmerkelijk worden verzwakt. Het rendement van de bank zal daardoor sterk onder druk komen te staan, is zijn inschatting. Op de langere termijn zal iedere bank daarom keuzes moeten maken aangaande de vraag hoe te overleven in het steeds diffuser wordende bankenlandschap. Boot schetst in dit kader drie mogelijke scenario's:
  - 1 De bank pakt een leidende rol in het versnipperde landschap en vindt zich telkens opnieuw uit. Feitelijk biedt een dergelijke bank een platform met een open architectuur waarlangs diensten hun weg naar de consument

kunnen vinden. Boot schat in dat deze rol voor weinig (groot)banken zal zijn weggelegd.

- 2 De bank blijft bij haar traditionele rol, maar de adviseur van de bank opereert – onder meer op basis van de brede, diepe en strategische expertise en data waarover de bank beschikt – veel meer als een vertrouwenspartij voor de klant. Primair is hier de insteek om de klant proactief te adviseren; verkoop van producten en diensten is secundair. De kanttekening die Boot bij deze optie plaatst, gaat over het verdienmodel: de (standaard) producten hebben per definitie een relatief lage marge en de klant zal uitsluitend voor advies willen betalen als er daadwerkelijk sprake is van een waarde toevoegende vertrouwensrelatie. En op dat punt is volgens Boot nog veel te winnen.
  - 3 De bank focust zich op het verlenen van basale digitale financiële diensten. De nuance die Boot bij deze optie aanbrengt, is dat ook fintech-bedrijven makkelijk in staat zijn een dergelijk businessmodel te ontwikkelen.
- *Hogere eisen en strakkere wet- en regelgeving.* Toepassing van nieuwe technologieën stelt hogere eisen aan de bedrijfsvoering van banken: bijvoorbeeld hoe om te gaan met privacy en data, om nog maar te zwijgen van de vraag hoe om te gaan met cybercrime. Verder hebben diverse schandalen de bancaire sector het afgelopen decennium danig parten gespeeld. Het effect hiervan is enerzijds dat adviseurs van de bank in een kramp schieten en het hoofd niet meer boven het maaiveld durven uit te steken en anderzijds dat het vertrouwen van cliënten in de financiële sector een aanzienlijke deuk heeft opgelopen.

### Observaties van Marcel Canoy

Marcel Canoy, gezaghebbend econoom en verbonden aan de Erasmus Universiteit, heeft twee jaar incognito rondgelopen bij de Rabobank en daarover een boek geschreven (Canoy, 2019). Hij wilde weten of het na de crisis niet alleen bij mooie woorden bleef, en daarnaast hoe de bank omgaat met de risico's van digitalisering en verscherpte regelgeving. Van de Rabobank kreeg Marcel carte blanche om zijn onderzoek vorm te geven. De econoom constateert dat de sector is 'ontmenselijkt' door de combinatie van schandalen, crisis, intensivering van regelgeving en digitalisering. En daar schuilt, aldus Canoy, een gevaar in. Uit wetenschappelijk onderzoek blijkt dat naarmate de afstand tot de klant ('het slachtoffer') groter wordt, de kans op frauderen/beduvelen toeneemt (De Boer & Woudt, 2019). Canoy roept op om vooral de menselijke maat niet uit het oog te verliezen, juist omdat het werkelijke risico in menselijk gedrag schuilt. Hij belicht een aspect dat te maken heeft met de impact van de strakkere regelgeving op medewerkers: de 'vinkjescultuur'. Dankzij deze cultuur hebben medewerkers vrijwel geen mogelijkheid om af te wijken van in- en externe regels, wat enerzijds dikwijls ten koste van de klant gaat en anderzijds een schijnzekerheid geeft. Met andere woorden: in plaats

van te onderkennen dat bankieren mensenwerk is, doen we liever alsof alles met regels dicht te metselen is.

Hier schetst Canoy de meest fundamentele uitdaging voor een algemene bank: er is een grote afstand tussen enerzijds de activiteiten en medewerkers van de bank en anderzijds de klant. Dat maakt het voor bankmedewerkers moeilijker om in het belang van de klant te denken en handelen. Canoy pleit ervoor dat iedere bankier tot het uiterste kan gaan om, behalve op de regels, ook op het eigen morele kompas te (durven en mogen) varen en om het aan de samenleving uit te leggen als dat dilemma's en andere keuzes oplevert. Per saldo leidt dit tot een betere klantoriëntatie, meer vertrouwen vanuit de samenleving en lagere risico's.

Vanuit verschillende invalshoeken pleit zowel Canoy (zie ook *NRC*, 2018) als ook Boot (vooral in zijn scenario 2) voor de herintroductie van de menselijke maat in het klantenbedrijf van de bank. In de kern gaat het daarbij om vertrouwen. Geef als bank de adviseur het vertrouwen om het goede te doen voor de cliënt én de bank, en creëer als adviseur van de bank vertrouwen bij cliënten om door hen ook echt als een betrouwbare partner gezien te worden.

Ook andere experts zien kansen voor de 'menselijke adviseur' in het klantbedrijf van de bank. Zo benoemt Dennis Vink, professor of Finance & Investment bij Nyenrode Business Universiteit, dat er – ondanks de digitalisering – een belangrijke rol voor de mens blijft weggelegd. Hij wijst daarbij vooral op eigenschappen als creativiteit en de vindingrijkheid van de mens als algemene bron voor vooruitgang van de samenleving. Daar moet volgens hem in de bancaire sector dan ook de komende jaren de nadruk op liggen: het ontdekken van onontgonnen gebieden, het creatief nadenken over zaken waar nog niemand over heeft nagedacht en doen wat nog niemand ooit heeft gedaan. En dat alles in het belang van klant en bank (Vink & Van Belleghem, 2017).

In dezelfde Nyenrode-publicatie (2017) constateert ook de inspirerende expert in klantrelaties Steven van Belleghem dat op het gebied van emotionele intelligentie en creativiteit de mens het voorlopig blijft winnen van de computer. Op dat vlak blijven er ook in de bancaire sector kansen om als mens onderscheidend te zijn. Waar het verder vooral aan schort in de bancaire sector, aldus Van Belleghem, is het feit dat qua transformatie en innovatie banken hun kop niet of nauwelijks boven het maaiveld (durven) uit (te) steken. Dat komt volgens hem met name doordat banken bij hun transformatie vooral de nadruk leggen op 'het wat' en niet op 'het waarom'. Transformatie en innovatie worden daarmee functioneel,

waarbij iedere bank min of meer hetzelfde doet en er van differentiatie dus niet echt sprake is. De echte drive om succesvol, onderscheidend en dus waardevol voor de samenleving te zijn, ontbreekt.

Van Belleghem pleit voor een duidelijke onderscheidende en doorleefde visie, die bepalend en dus leidend is voor de transformatie en die in de praktijk ook écht het verschil maakt bij banken en in de samenleving. En dat is niet alleen relevant voor een organisatie, maar ook voor jou als individuele adviseur/professional. Het draait uiteindelijk immers om het verschil dat jij bij de klant kunt maken. En dus: wat is eigenlijk jouw drive, jouw visie waarmee jij het verschil maakt en waarvoor jij je bed uit komt? En op welk vlak en op welke wijze wil en ga jij actief bijdragen aan een duurzame, toekomstbestendige samenleving? In paragraaf 2.3.3 komen we hier nog nadrukkelijker op terug.



*Vertrouwen creëren bij de cliënt, door het goede te doen  
en als betrouwbare partner te worden gezien.*

Kortom, daar waar jij als adviseur in de bancaire sector in het verleden vooral leunde op je kennis van bancaire producten en diensten en je kwaliteiten als verkoper, wordt dit in het toekomst veel minder relevant. Jouw onderscheidend vermogen als adviseur zal veel meer liggen in je toegevoegde waarde als betrouwbare, strategische en vernieuwende adviseur/sparringpartner voor je cliënt. En dat vraagt allereerst van jou dat je een vertrouwensbasis met je cliënt weet te realiseren.

#### **1.4.2 Accountancy en overige financiële dienstverlening**

De traditionele accountant (of financieel adviseur/dienstverlener, zijnde niet de bankier) is een beroepsgroep die in de nabije toekomst dreigt te verdwijnen. Althans, dat is de prikkelende conclusie van de Amerikaanse wetenschappers Carl Frey en Michael Osborne (Heitkoning, 2017). En dan gaat het met name om de accountant/financieel adviseur die zich bezighoudt met standaard dienstverlening. Met fintech-innovaties als blockchain en nieuwe vormen van digitalisering creëren ondernemingen straks (en eigenlijk nu al) met één druk op de knop hun eigen jaarrekening en belastingaangifte. Controleren is daarbij niet meer nodig, omdat de blockchaintechnologie ervoor zorgt dat alle transacties gecheckt en geborgd zijn. Op dit moment zijn er al accountants die standaard dienstverlening zoals belastingaangiftes, de jaarrekening en salarisstroken gratis verzorgen. Naast de traditionele beroepsgroep verdwijnt dus ook het traditionele verdienmodel.