



# Marc van Leeuwen

## - TwynstraGudde

“Bewust bezig zijn met de impact die je hebt op de maatschappij en mensen. Dit wordt steeds belangrijker in ons vak.” We spraken met Marc van Leeuwen, partner bij TwynstraGudde.

Hij houdt zich vooral bezig met organisatieadvies in de onderwijsmarkt. Hoe kunnen leidinggevenden in het onderwijs beter samenwerken om zo goed mogelijk onderwijs te ontwikkelen? Marc begeleidt strategieontwikkeling, fusietrajecten en reorganisaties van primair tot hoger onderwijs.

### **Anders denken, gewoon doen**

Aan de ene kant begeeft het adviesbureau met ruim 300 medewerkers zich aan de blauwe, engineering kant, maar aan de andere kant zijn ze ook goed in de zachtere organisatie- en meer mensgerichte kant. “Onze adviseurs denken na over een strategie, maar

begeleiden ook daadwerkelijk de verandering. Dat is wel echt kenmerkend voor TwynstraGudde”, vertelt Marc.

Niet voor niks was vroeger hun slogan dan ook ‘Anders denken, gewoon doen’. “Nog steeds een fantastische slogan”, vindt Marc. “Het gaat echt over wie wij zijn. We willen impact maken, maar tegenwoordig gaat het er niet alleen meer om dat je het goed doet voor je opdrachtgever. Een steeds belangrijker onderdeel van ons vak is dat we bijdragen aan maatschappelijke vraagstukken. Vandaar dat ‘Impact op morgen’, nu onze handtekening is.”

### **Maatschappelijk betrokken zijn**

Ze merken dat ook hun opdrachtgevers van meerwaarde willen zijn naar de maatschappij. “Neem bij-



voorbeeld een universiteit; die wordt niet alleen meer aangesproken op haar goede onderzoek, maar ook op haar bijdrage aan maatschappelijke thema's. Denk daarbij aan: klimaat, kansengelijkheid, diversiteit en digitalisering. En iets betekenen voor de maatschappij is ook de reden dat Marc naast zijn werk verschillende bestuurlijke rollen heeft. Zo is hij toezichthouder in het onderwijs en bestuurder bij de borstkankervereniging. "Als we het over de toekomst van ons advies vak hebben, is impact maken door maatschappelijke betrokkenheid wel een actuele ontwikkeling en ook cruciaal om een jongere generatie adviseurs aan te trekken", concludeert Marc.

### Samen met anderen

Nog zo'n ontwikkeling in het vak is dat je het niet meer alleen kunt. "De complexiteit van de vraagstukken wordt steeds groter. Waar het er vroeger bijvoorbeeld om ging dat er mooie woningen werden gebouwd, is het vraagstuk nu veel breder. De opgave is om samen met andere partijen ervoor te zorgen dat een wijk vitaal wordt en de bewoners zich er gelukkig voelen. Dat vraagt om samenwerking met andere partijen om tot een visie en in beweging te komen."

### De adviseur van de toekomst

Deze ontwikkelingen vragen steeds meer nieuwe kwaliteiten en een andere positie van de adviseur, een nieuw bewustzijn ook. "Het is dus niet meer voldoende om alles te weten over een gebouw. In dit soort



**Naam:** Marc van Leeuwen

**Bureau:** TwynstraGudde

**Specialisme(n):** Samenwerken in onderwijs

**Jullie motto/ quote:** Wij laten advies werken

**Dé belangrijkste trend voor adviseurs in de komende 5 jaar?** Dit lees je terug in het interview

**Podcasttip:** Betrouwbare bronnen

processen neem je als adviseur meer de regie. Je legitimiteit en meerwaarde zitten in de onafhankelijkheid. Deze onafhankelijke rol is belangrijk om dit proces, met al die uiteenlopende belangen, goed te kunnen faciliteren", aldus Marc. "De adviseur van de toekomst is (zoals wij dat noemen) tweebenig. Enerzijds moet je kennis hebben van de inhoud en de wetenschap, anderzijds is het belangrijk dat je zelf een netwerk hebt opgebouwd. Dat je weet wat er (maatschappelijk) speelt en dat je zelf maatschappelijk niet alleen geëngageerd bent, maar ook daadwerkelijk betrokken/participerend bent. Hier zit een spanningsveld in en dit moet je als adviseur leuk vinden, anders is je meerwaarde ten opzichte van een hoogleraar en een onderzoeker weg."

### Kennis borgen

"In het vak is veel kennis beschikbaar. Vroeger was dit voor ons een verdienmodel en verkochten wij voornamelijk onze kennis. Ons bureau was vooral naar binnen gericht. Tegenwoordig ligt er voor ons als grote bureaus de uitdaging om te leren samenwerken met



niche spelers, omdat ontwikkelingen zo snel gaan. Het bureau van de toekomst is vooral naar buiten gericht en actief in vele netwerken. Tegelijkertijd is het borgen van de kennis wel een opgave. Wij staan voor kwaliteit in de markt en onze naam moet wel overeind blijven als we met andere partijen samenwerken.”

### Voorbeeldgedrag

Hoe borg je als groot bureau deze kennis? Dat is toch best een verantwoordelijkheid. “Ik denk dat dit begint met voorbeeldgedrag”, vertelt Marc. “Kijk naar de bekende namen zoals Leon de Caluwé, Hans Vermaak of Rudi Kor, mijn grote voorbeelden overigens. Wat zij deden, was bepalend voor hoe ik mijn vak

**“Goede adviseurs zijn schaars. Een leaseauto en een goed salaris zijn geen drijfveren meer”**

invulde. Ik zie het daarom ook als taak van ervaren adviseurs om het juiste voorbeeld te geven.” Marc vertelt enthousiast: “Deze maand is het thema binnen TwynstraGudde fouten maken. Het beeld dat vaak overheerst is dat je niet mag falen. Maar laten we eerlijk zijn, als je nooit faalt dan ontdek je geen nieuwe dingen en kun je ook niet groeien. Het belangrijkste is dat het bespreekbaar gemaakt wordt en we er met elkaar over in gesprek gaan. Hoe wij dit doen? We creëren momenten en events rond dit thema.” Marc verwijst naar een wand waar medewerkers hun faalmoment op kunnen schrijven. “Het gaat tegelijkertijd ook over systemen”, hiermee doelt Marc ook op hun ACP-registratie en ISO certificering.

### Ontwikkelen en leren

“Ons vak is best een eenzaam vak, daarom is het fijn om met elkaar in gesprek te gaan als adviseurs. Om samen te reflecteren: wat kom ik tegen in mijn opdrachten? Het ACP-keurmerk borgt dit. Het is geen certificaat om te laten zien dat je een goede adviseur bent, het geeft commitment naar de toekomst. Je blijft reflecteren op jezelf, leert van elkaar en houdt elkaar scherp. ACP verplicht je om jezelf te blijven ontwikkelen en in jezelf te investeren. Dit is niet altijd een gemakkelijke opgave, want bij adviseurs gaat de klant altijd voor.”



### Talenten binden

Het is tegenwoordig een uitdaging om goede talenten te vinden en vooral om ze te binden, aldus Marc. "Goede adviseurs zijn schaars. Een leaseauto en een goed salaris zijn geen drijfveren meer, het gaat tegenwoordig meer om zelfontplooiing en ontwikkeling. We bieden bij TwynstraGudde inspirerende opleidings-trajecten waarbij adviseurs geprikkeld worden met intervisie, lezingen, evenementen en thema-besprekingen. Of leiderschapstrajecten waarin je onderzoekt: wie ben ik, wat is mijn identiteit en hoe vertaal ik dit naar mijn professie? Aan het einde van zo'n traject kun je kiezen voor een CMC-certificering." Dit certificaat zegt vooral iets over hoe je als adviseur de komende jaren met je eigen ontwikkeling omgaat. "Het houdt je scherp op wat je nog moet leren en borgt dat wat je hebt geleerd levend blijft. Het is echt een stok achter de deur, want professionalisering gaat niet vanzelf."

### Klant infecteren met lerende cultuur

Op de vraag hoe het CMC-schap gebruikt wordt naar klanten antwoordt Marc: "Wij brengen vooral de lerende cultuur mee naar de klant en infecteren de klant met onze nieuwsgierigheid. Als wij zeggen iets belangrijk te vinden, moeten klanten dit terugzien in ons gedrag en handelen. Ik zie het CMC-schap niet als een soort stempel om onderscheidend te zijn of een hoger tarief te kunnen vragen. Het moet echt zitten in de intrinsieke motivatie van de adviseur."



### In de haarvaten van de maatschappij

"Het lijkt ons interessant om in de toekomst onze rol als ACP-bureau uit te breiden en ook voor andere (kleinere) bureaus een plek van leren en ontwikkelen te worden. Het dilemma daarbij is ook weer: hoe houd je de kwaliteitsstempel? Dit moeten we met elkaar verder verkennen en hierbij zie ik ook een belangrijke rol voor de Ooa. Er is veel versnippering in adviesbureaus en er komen veel éénpitters bij. Als je het hebt over kwaliteitsborging vraagt dit nogal wat, want bij wie ligt deze verantwoordelijkheid?"

Marc vertelt dat hij het mooi zou vinden als bedrijven of instellingen aangeven wat ze nodig hebben en ziet dit ook meteen als boodschap richting de Ooa. "Zoals ik eerder vertelde ligt de meerwaarde van de adviseur van de toekomst in het functioneren in de maatschappij. Hoe breng je dit van buiten terug in de vereniging? Tegenwoordig is het heel belangrijk om te luisteren naar wat de vraagstukken van de toekomst zijn, hier het gesprek over aan te gaan en klanten bij te betrekken. Als Ooa moet je in de haarvaten van de maatschappij zitten, met niet alleen maar hoogleraren in de Wetenschappelijke Raad maar ook mensen betrekken die vrijwilliger zijn bij bijvoorbeeld de Voedselbank." De doorlopende dialoog blijven voeren met maatschappij en omgeving, dat is het advies waar Marc mee afsluit.