

De kameleonachtige consultant

EEN ONDERZOEK NAAR DE TOEPASSING VAN
VERSCHILLENDE ADVIESROLLEN IN DE PUBLIEKE SECTOR
DOOR CONSULTANTS VAN PWC AMSTERDAM

Boyd van Rhee (481405)

Master Bestuurskunde:

Management van HR en verandering

Eerste lezer: Sjoerd Keulen; Tweede lezer: Vincent Homburg

Begeleiders PwC Amsterdam: Norah van der Meer & Diederik Verzijl

Lille, November 2018

Inhoudsopgave

VOORWOORD	4
SAMENVATTING	5
1. INLEIDING	6
1.1 DE TOEPASSING VAN ADVIESROLLEN IN DE PUBLIEKE SECTOR	6
1.2 PRAKTISCHE RELEVANTIE	7
1.2.1 WETENSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	7
1.2.1 MAATSCHAPPELIJKE RELEVANTIE	8
1.3 DOEL- EN VRAAGSTELLINGEN	9
1.4 LEESWIJZER	9
2. THEORETISCH KADER	10
2.1.1 DEFINITIE MANAGEMENTCONSULTANCY	10
2.1.2 HET INHUREN VAN EXTERNE CONSULTANTS	13
2.1.3 INHOUD EN PROCES	14
2.2 DEFINITIE PUBLIEKE SECTOR	14
2.2.1 DE ERVARING VAN CONSULTANTS IN DE PUBLIEKE SECTOR	15
2.2.2 RELATIE	16
2.3 ROLLEN VAN ADVISEREN	17
2.3.1 EXPERTROL	17
2.3.2 FACILITERENDE ROL	19
2.3.3 DOKTERSROL	20
2.3.4 BEVRAGENDE ROL	21
2.3.5 INTERACTIEVE ROL	21
2.3.6 TOEKOMSTBEELD	22
2.4 CONCEPTUEEL MODEL	23
2.4.1 <i>Beantwoording eerste deelvraag</i>	24
3. METHODE	25
3.1 <i>Kwalitatief</i>	25
3.2 <i>Onderzoekspopulatie en sample</i>	26
3.3 <i>Dataverzameling en analyse</i>	26
3.4 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT	28
3.4.1 <i>Betrouwbaarheid</i>	28
3.4.2 <i>Validiteit</i>	29

4. RESULTATEN	31
4.1 INHOUD	31
4.2 CONSULTANTS EN DE PUBLIEKE SECTOR.....	31
4.3 EXPERT	35
4.3.1 <i>Onderzoekopdracht</i>	36
4.3.2 <i>Interactie bij de expertrol</i>	37
4.4 FACILITEREND.....	39
4.4.1 <i>Het faciliteren van experts</i>	39
4.4.2 <i>Eigenaarschap</i>	41
4.5 DOKTERSROL.....	42
4.6 BEVRAGEND.....	44
4.7 INTERACTIEF.....	45
4.8 OPVALLENDE RESULTATEN	48
4.8.1 <i>Ervaring</i>	48
4.8.2 <i>Vertrouwen en relatie</i>	50
4.8.3 <i>Toekomstbeeld Lodge (1995)</i>	52
4.9 TUSSENCONCLUSIE EN ROLBESCHRIJVING	53
5. CONCLUSIE & DISCUSSIE	56
5.1 DEELVRAGEN.....	56
5.1.1 <i>Vier herkenbare rollen</i>	56
5.1.2 <i>Het type opdracht bepaalt de rol</i>	56
5.1.3 <i>Consultants kunnen per fase van rol wisselen</i>	57
5.1.4 <i>Ervaring geeft verantwoordelijkheid en vertrouwen is een essentiële bouwsteen</i>	59
5.1.5 <i>Het werken met publieke organisaties</i>	61
5.1.6 <i>Consultants herkennen de rollen in de praktijk</i>	61
5.1.7 <i>Concluderend</i>	63
5.2 REFLECTIE OP HET ONDERZOEK.....	65
5.3 SUGGESTIES VOOR VERVOLGONDERZOEK.....	66
5.4 SUGGESTIES VOOR PWC ZELF.....	67
REFERENTIES.....	69
APPENDIX	71
CODERING, OPERATIONALISERING EN TOPICLIJST	71
INTERACTIEVE SESSIE.....	74

Voorwoord

Voor dit afstudeeronderzoek aan de Erasmus Universiteit Rotterdam ben ik op zoek gegaan naar een geschikte organisatie voor mijn stage. Ik wist dat ik iets wilde gaan doen met consultancy, maar nog niet precies wat. Na twee grote consultancy organisaties bezocht te hebben wist ik het zeker; ik wil mijn afstudeerstage bij PwC gaan doen. Nu, negen maanden later, ben ik bezig met de afronding van mijn scriptie en kan ik terugkijken op een goede en leerzame periode. Door mijn onderzoek ben ik namelijk meer over consultancy te weten gekomen dan ik had durven hopen. Daarnaast heb ik door deze stage goede inzichten gekregen in de vervolgstappen die ik in mijn professionele carrière wil gaan ondernemen.

Dit onderzoeksrapport zou niet zijn wat het nu is zonder de hulp van een aantal mensen. Ten eerste wil ik Sjoerd Keulen (begeleider vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam) bedanken voor de begeleiding gedurende het gehele traject. Het schrijven van een scriptie komt met pieken en dalen, maar jij hebt ervoor gezorgd dat ik bleef geloven in een goed eindproduct en ook de tijd nam om dit te creëren. Daarnaast wil ik de afdeling *Operations Public Sector* van PwC Amsterdam bedanken; met name Norah van der Meer, Diederik Verzijl, George Alders en Christian Leclercq. Jullie hebben mij allen zowel op mentaal als op inhoudelijk vlak ondersteund en ervoor gezorgd dat ik het zeer naar mijn zin heb gehad tijdens mijn stageperiode, ook als het even niet ging met de scriptie. De feedback die ik heb gekregen van mijn begeleiders was altijd voldoende om mij vooruit te helpen en ondanks het drukke schema was er altijd wel een moment waarop tijd voor mij vrij gemaakt kon worden. Tot slot wil ik mijn ouders, mijn vrienden en mijn vriendin bedanken. Mijn ouders omdat zij het mogelijk gemaakt hebben dat ik kon studeren en mij altijd met liefde en respect hebben behandeld. Mijn vrienden omdat zij mij altijd uitdagen een stap verder te denken. En als laatst mijn vriendin, Charlotte, voor het feit dat zij altijd voor me klaar staat en in mij geloofd. Deze scriptie is voorlopig het laatste wat ik aan de universiteit zal doen. Ik heb alweer zin in mijn volgende uitdaging en ben benieuwd wat voor impact ik kan gaan maken op de internationale arbeidsmarkt.

Samenvatting

Deze scriptie zal gaan over de toepassing van verschillende rollen van adviseren door consultants in de publieke sector. Deze verschillende rollen zijn allereerst vanuit de theorie opgesteld. Vervolgens zijn semigestructureerde interviews gehouden met een selectieve groep respondenten die afkomstig zijn van een afdeling binnen PwC Amsterdam.

Er zijn vier rollen te herkennen in de praktijk; de expert, interactieve, faciliterende en doktersrol. De expertrol en de faciliterende rol waren te herkennen bij een specifiek soort opdracht. De expertrol is vooral te herkennen bij onderzoeksopdrachten en de faciliterende rol bij veranderkundige opdrachten. De interactieve rol en de doktersrol zijn slechts in verschillende fasen van opdrachten te herkennen. Zo heeft de doktersrol de nadruk in het begin van het adviesproces en komt de interactieve rol met vlaggen terug tijdens het verloop van de opdracht.

Deze rollen staan allen niet op zichzelf en kunnen in combinatie met elkaar voorkomen. Daarom is het kunnen beheersen van meerdere rollen een belangrijke vaardigheid voor consultants. Deze vaardigheid lijkt te ontstaan naarmate een consultant meer ervaring krijgt met het doen van zijn werk. Deze ervaring kan ervaring met adviseren in de publieke sector zijn, maar ook eerdere werkervaring in de publieke sector. Consultants die meer ervaring hebben bezitten meer rolflexibiliteit en zijn daardoor geschikter voor het onderhouden van klantrelaties.

Er zijn twee verklarende factoren geïdentificeerd die invloed uitoefenen op de ingenomen adviesrol. Ten eerste heeft het type opdracht invloed op de ingenomen adviesrol. Ten tweede heeft de rolflexibiliteit van de consultant invloed op de ingenomen adviesrol. Ervaring oefent indirect invloed uit op de ingenomen adviesrol doordat deze een directe invloed heeft op de rolflexibiliteit van de consultant.

Tot slot hebben de consultants die meegewerkt hebben aan dit onderzoek ook zelf met de te onderscheiden adviesrollen gewerkt. De verschillende rollen waren volgens deze consultants ook te herkennen in de praktijk, maar konden niet afzonderlijk van elkaar functioneren. De algehele conclusie van dit onderzoek is daarom ook dat het bezitten van rolflexibiliteit een consultant in staat stelt om in verschillende situaties te kunnen adviseren.

1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden een aantal belangrijke elementen van het onderzoek nader toegelicht; het onderwerp, de relevantie en de doel- en vraagstellingen van dit onderzoek. In het eerste onderdeel van de inleiding zal het onderwerp ingeleid worden. Vervolgens zal in paragraaf 1.2 de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie aan bod komen. Aansluitend worden de doel- en vraagstellingen van dit onderzoek geformuleerd in paragraaf 1.3. Tot slot zal de opbouw van het onderzoeksrapport te vinden zijn in paragraaf 1.4.

1.1 De toepassing van adviesrollen in de publieke sector

De theorie over leiderschap is rijk aan vele modellen die de rollen van leiders in een bepaalde context schetsen. Een artikel dat een adequaat overzicht geeft van verschillende leiderschapsperspectieven is het artikel van Ricard, Klijn, Lewis & Ysa (2017). In dit artikel worden verschillende leiderschapsstijlen en theorieën behandeld zoals onder andere de zeer bekende transformationele leiderschapstheorie van Bass (1985; 1997). Dan is er nog het model van Goleman (2000) die zes verschillende leiderschapsstijlen behandelt. Dit model van Goleman (2000) wordt in de organisatie waarvoor dit onderzoek onder meer is geschreven gebruikt als basis voor een training die gericht is op het trainen van consultants. Tot slot is er nog het onderzoek van Barbuto, Story, Fritz & Schinstock (2011) dat zelfs leiderschapstheorie gebruikt om een nieuwe manier van academisch adviseren te ontwikkelen. Deze modellen beschrijven veelal ook dat de verschillende rollen die beschreven worden in de modellen in de ene context beter tot hun recht komen dan in de ander.

Tijdens het volgen van een vak over professioneel adviseren kwamen dit type modellen niet terug bij het bespreken van consultancy. Het is verassend er in dit vak niet met dit soort modellen gewerkt wordt, omdat consultants naar mijn mening ook in veel verschillende situaties invloed uit kunnen oefenen op een organisatie of werknemers van deze organisatie (zoals leiders dat ook doen). Zo oefent een consultant door middel van het geven van extern (of intern) advies invloed uit op een organisatie. De adviesrollen die in het literatuuronderzoek van dit onderzoeksrapport naar voren komen, hebben ook overeenkomsten met de in de literatuur gedefinieerde leiderschapsstijlen of rollen. Denk bijvoorbeeld aan veel vanuit de medewerkers/klant denken of juist veel vanuit de leider/consultant, en dicht bij de medewerker/klant staan als consultant/leider of juist ver weg. De geringe literatuur die bestaat over adviesrollen is in het nabij gelegen academische veld van leiderschap dus best gangbaar.

Externe consultants werken ook tijdelijk bij hun klanten. Daardoor is het aannemelijk dat een consultant met verschillende type organisaties, vraagstukken of doelgroepen te maken krijgt en zich anders moet opstellen per context. Dat consultants per context een andere rol kunnen hebben is dus geen verrassende aanname. Het onderwerp van dit onderzoek is de verschillende rollen van adviseren en waar deze toegepast worden in de praktijk. In dit onderzoek zal gekeken worden naar de verschillende rollen die in de literatuur te vinden zijn, en toetsen of deze nog steeds terug te zien zijn in de consultancypraktijken in de publieke sector. Hiervoor is een scriptiestage gelopen op de *Operations Public Sector* afdeling van het PwC kantoor in Amsterdam. Er wordt ook specifiek gekeken naar de toepassing van deze rollen binnen de publieke sector, waarvoor de werkdienst binnen PwC de benodigde respondenten verschaft. Dit onderzoek tracht meer inzicht te krijgen in de rollen die consultants innemen bij het uitvoeren van opdrachten voor organisaties die zich binnen de publieke sector bevinden.

1.2 Praktische relevantie

Allereerst komt de praktische relevantie van dit onderzoek aan bod. Dit onderzoek is uitermate interessant voor de *Operations Public Sector* afdeling van PwC Amsterdam. Zij krijgen door dit onderzoek namelijk inzicht in hoe consultants op deze afdeling met opdrachten omgaan, hoe zij problemen aanpakken en welke rollen als effectief worden gezien in een bepaalde context. Verder wordt gekeken naar in welke context deze rollen terug te zien zijn, en wordt een model (met adviesrollen) aangereikt dat gelinkt kan worden aan de context. Op basis van hoe goed de elementen in het model corresponderen met een bepaalde context, kan een tactische aanpak bedacht worden. Op basis van dit model kan ook gekeken worden naar wie het meest geschikt zijn voor deze opdracht, wat een effectieve teamsamenstelling als gevolg kan hebben. Daarnaast kan PwC kijken hoe deze rollen geïsoleerd voorkomen in een bepaalde fase van een opdracht. Zij kunnen door waarden van de variabelen in het model kijken in welke fase welke rol het beste tot zijn recht zal komen. Tot slot heeft er tijdens de onderzoeksperiode een interactieve sessie plaatsgevonden met de afdeling waarvoor het onderzoek is gedaan (*Operations Public Sector PwC*). De consultants die aan deze sessie mee hebben gedaan herkennen elementen uit de gedefinieerde adviesrollen in de dagelijkse werkzaamheden. De adviesrollen zijn dus praktisch relevant.

1.2.1 Wetenschappelijke relevantie

Naast de praktische relevantie is dit onderzoek ook wetenschappelijk relevant, omdat er nieuwe kennis wordt opgedaan. Er worden nieuwe inzichten geleverd over de toepassing van verschillende adviesrollen

in de publieke sector; een onderwerp waar nog geen onderzoek naar is gedaan¹. Boeken en artikelen die specifiek deze rollen beschrijven, benoemen deze kort en zijn vooral gebaseerd op eigen ervaring (Lodge, 1995; Baaij, 2014; Margerison, 2017). Verder gaan verschillende onderzoeken die gedaan zijn naar consultancy in de publieke sector niet in op de interpersoonlijke relatie tussen de klant en de consultant. Deze onderzoeken gaan over de ervaringen van consultants in de publieke sector en de reden waarom consultants ingehuurd worden (Corcoran & McLean 1998; Radnor & O'Mahony, 2013). Dit onderzoek is dus het eerste onderzoek dat wetenschappelijk onderzoek doet naar de toepasbaarheid van verschillende adviesrollen in de publieke sector. Een overzicht van de reviewmethoden en de gebruikte literatuur (die de claim in de laatste zin ondersteunt) zijn te vinden in de referentielijst en in de appendix (tabellen 6 en 7).

Tot slot is dit onderzoek wetenschappelijk relevant omdat het een toekomstvoorspelling van een artikel kan toetsen (Lodge, 1995). In dit artikel worden namelijk voorspellingen gedaan voor de toekomst van rollen in managementconsultancy. Deze toekomstvoorspellingen zijn gedaan op basis van eigen ervaring en niet op basis van wetenschappelijk onderzoek. Er kan met dit onderzoek op een wetenschappelijke manier nagegaan worden wat er op dit moment speelt in managementconsultancy en of dit overeenkomt met bepaalde toekomstvoorspellingen die Lodge (1995) heeft gedaan (paragraaf 2.3.6).

1.2.1 Maatschappelijke relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek zit in het conceptueel model. Dit conceptueel model laat verklarende factoren zien voor de ingenomen adviesrol en het ontstaan van rolflexibiliteit. Organisaties die consultancy diensten verlenen kunnen van dit model gebruik maken. Zij krijgen inzicht in de werking van ervaring op het ontstaan van rolflexibiliteit en hoe rolflexibiliteit en het type opdracht van invloed zijn op de ingenomen adviesrol.

Het model geeft organisaties die adviesdiensten verlenen informatie over hoe zij in een bepaalde context zouden kunnen handelen. Wanneer er iets niet goed is gegaan bij een opdracht kan wellicht door middel van het model ook gekeken worden naar de reden waarom er iets niet goed is gegaan. Zo kan bijvoorbeeld de verkeerde aanpak bij het verkeerde type opdracht gehanteerd zijn, of de consultant beschikt over te weinig rolflexibiliteit.

¹ In de literatuurstudie van dit onderzoek is geen vergelijkbaar onderzoek gevonden. Het is echter mogelijk dat er toch een literair stuk bestaat over dit onderwerp.

1.3 Doel- en vraagstellingen

Het doel van dit onderzoek is om te kijken welke adviesrollen in de praktijk zijn waar te nemen op de *Operations Public Sector* afdeling van PwC (in Amsterdam) en hoe verklaard kan worden dat deze rollen waargenomen worden. Deze adviesrollen zullen opgesteld worden vanuit de theorievorming over consultancy in de publieke sector en de algemene beschrijving van adviesrollen in de literatuur. Daarnaast is het doel van dit onderzoek om te verklaren waarom deze rollen juist in een bepaalde context terugkomen of niet. Tot slot tracht het onderzoek ook elementen te identificeren die belangrijk zijn bij het adviseren van een klant. Om dit doel te bereiken is de volgende hoofdvraag en bijbehorende deelvragen opgesteld:

Hoofdvraag:

Welke van de in de literatuur gedefinieerde adviesrollen zijn in de praktijk te herkennen bij de consultants die werkzaam zijn op de *Operations Public Sector* afdeling van PwC Amsterdam en in welke context worden deze adviesrollen toegepast?

Deelvragen:

- Welke adviesrollen zijn in de literatuur te onderscheiden?
- Zijn deze adviesrollen te herkennen in de praktijk?
- In welke context ligt de nadruk op een of meerdere van deze adviesrollen?

1.4 Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport is onderverdeeld in vijf hoofdstukken. Dit hoofdstuk (hoofdstuk 1) bestaat uit de inleiding van het onderzoek waar de aanleiding, probleemstelling, relevantie en de doel- en vraagstellingen naar voren zijn gekomen. Hoofdstuk twee zal ingaan op de achtergrondinformatie die is verzameld voor dit onderzoek. Dit hoofdstuk bevat dus het theoretisch kader. Uit dit theoretisch kader komt ook het conceptueel model (figuur 2) naar voren. Het derde hoofdstuk zal ingaan op de methodiek van het onderzoek. Hier zijn zaken te vinden zoals onder andere de onderzoekspopulatie, de sample, de dataverzamelmethode en drie tabellen die informatie bevatten over de topiclijst van het interview, codering en operationalisering. Het vierde hoofdstuk zal gaan over de resultaten die met deze methodiek zijn vergaard. In dit hoofdstuk wordt de data gepresenteerd die antwoord moet geven op de onderzoeksvragen en verwachtingen uit de literatuur moet aannemen of tegenspreken. Het vijfde en laatste hoofdstuk van dit rapport bevat de conclusies van dit onderzoek. Gepaard met de conclusies zijn hier ook discussiepunten, beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek te vinden.

2. Theoretisch kader

In het theoretisch kader worden elementen behandeld die belangrijk geacht worden voor dit onderzoek. Allereerst zal een definitie gegeven worden van het begrip managementconsultancy. Vervolgens wordt de drijvende kracht achter het inhuren van consultants besproken. Dit geeft een overzicht over wat er in dit onderzoek precies wordt verstaan onder managementconsultancy en waarom deze consultants precies ingehuurd worden. De publieke sector is het thema dat daarna aan bod zal komen. Hier zal naar voren komen wat in dit onderzoek verstaan wordt onder de publieke sector, hoe consultants de publieke sector ervaren en het belang van de relatie tussen de consultant en de klant. Als laatst worden de rollen van adviseren kritisch besproken. Dit houdt in dat ik deze rollen een voor een zal behandelen en zal beargumenteren of deze in de context van dit onderzoek passen of niet. Het behandelen van deze rollen verschaft een antwoord op de eerste deelvraag van dit onderzoek: **Welke adviesrollen zijn in de literatuur te onderscheiden?** Uiteindelijk zal een conceptueel model gepresenteerd worden waarbij de verwachte relatie tussen de adviesrol en de context te zien is.

2.1.1 Definitie managementconsultancy

De onderzoekspopulatie van dit onderzoek bestaat uit managementconsultants (die werkzaam zijn in de publieke sector). Deze managementconsultants verlenen management consulting services aan hun klanten. Deze services hebben een specifiek karakter. Het is daarom van belang om duidelijk te definiëren welke karakteristieken nu belangrijk zijn bij deze services om ervoor te zorgen dat de uitspraken die gedaan worden in dit onderzoek aan de juiste context te linken zijn. Daarnaast is het belangrijk dat het duidelijk is over wat voor soort consulting we aan het praten zijn in dit onderzoek.

Managementconsultancy kent in de literatuur meerdere definities (Greiner & Metzger, 1983; Fincham, Mohe & Seidl, 2013; Kancharla, 2016). Er zijn specifiek drie definities uit de literatuur meegenomen. De redenen hiervoor zijn dat deze definities allen elementen bevatten die belangrijk zijn voor het beschrijven van managementconsultancy; onder andere het tijdselement, element van onafhankelijkheid en het helpen bij de implementatie van oplossingen. Deze definities zijn niet allen gelijk en zullen daardoor een voor een behandeld worden. Uiteindelijk zal gekeken worden naar de elementen die elke definitie bevat. De elementen die belangrijk zijn, zullen worden samengevoegd tot een leidende definitie van managementconsultancy in dit onderzoek;

An advisory service contracted for and provided to organizations by specially trained and qualified persons who assist, in an objective and independent manner,

the client organization to identify management problems, analyse such problems, and help, when requested, in the implementation of solutions (Greiner & Metzger, 1983).

Any activity that has as its apparent justification the provision of some kind of support in identifying or dealing with management problems, provided by individuals, groups, or organizations that are external to the particular management domain and which are contracted by the management on a temporary basis (Fincham, Mohe & Seidl, 2013).

Management consulting is the providing to management of objective advice and assistance relating to the strategy, structure, management, and operations of an organization in pursuit of its long-term purposes and objectives. Such assistance may include the identification of options with recommendations; the provision of an additional resource and/or the implementation of solutions (Kancharla, 2016).

De definities spreken allen over het verlenen van assistentie aan een organisatie bij het identificeren van problemen of het implementeren van oplossingen voor deze problemen. Bij de eerste definitie komt het eerste belangrijke element naar voren. Hier gaat het namelijk over het feit dat de adviesdienst verleend wordt door diegene die daarvoor getraind en gekwalificeerd zijn. De objectieve, onafhankelijke blik waarmee het advies wordt gegeven is ook van belang. Het gaat in dit onderzoek over extern adviseren, wat betekent dat consultants als externe ingehuurd worden, zoals definitie twee goed benadrukt. De kracht van een externe consultant ligt deels aan het feit dat een externe consultant met een onafhankelijke blik kan kijken naar de vraagstukken van de klant. Het onafhankelijke en het externe zijn daarom ook twee belangrijke elementen om mee te nemen in de uiteindelijke definitie.

De tweede definitie stipt nog een belangrijk punt aan, wat in de andere definities niet naar voren komt. De tijdsduur waarvoor een consultant ingehuurd wordt, is in de context van het onderzoek, niet onbepaald. Dat betekent dat een consultant naar verloop van tijd weer zal vertrekken bij de organisatie waar hij/zij een opdracht uitvoert. Dit is een element wat dus niet in de eerste definitie naar voren komt, maar naar mijn mening wel belangrijk is voor het beschrijven van managementconsultancy. Om deze reden wordt het element ook meegenomen in de nieuwe definitie.

Als laatst beschrijft de derde definitie als enige dat de adviesservice betrekking kan hebben op de strategie, structuur, management en operationele problemen waar een organisatie tegen aan kan lopen. Verder beschrijft deze definitie dat het ook kan gaan over het aanbieden van extra middelen. Deze definitie geeft een bredere omschrijving van de organisatieonderdelen waar de adviesservice betrekking op kan hebben dan de andere definities. Verder is het inhuren van een consultant als extra middel een interessante invalshoek die niet terugkomt bij de andere definities. Een consultant zou dan als vervanging voor het management ingehuurd kunnen worden en niet per se om advies te geven. Wanneer alle belangrijke elementen samengevoegd worden ontstaat er een nieuwe, leidende definitie die het meest passend is voor dit onderzoek;

Managementconsultancy is een objectieve, onafhankelijke, tijdsgebonden en externe adviesservice, gegeven door getrainde en gekwalificeerde personen, die assistentie biedt bij het oplossen, identificeren van vraagstukken en/of het implementeren van oplossingen voor deze vraagstukken. Deze assistentie kan plaatsvinden op strategisch, structuur, management en operationeel niveau, of betrekking hebben op het aanbieden van extra middelen.

Een managementconsultant is in het huidige onderzoek een consultant die deze services uitvoert voor de opdrachtgever. De managementconsultancy services in het huidige onderzoek voldoen aan deze definitie. PwC maakt gebruik van getrainde en gekwalificeerde consultants om de klant van advies te voorzien op tijdelijke basis. Deze consultants zijn ook externe van de klant, wat betekent dat zij de mogelijkheid hebben om de klant van objectief en onafhankelijk advies te verschaffen. Verder is het ook mogelijk dat een consultant ingehuurd wordt als extra middel. Tijdens explorerende gesprekken is al naar voren gekomen dat een van de consultants binnen de sample van dit onderzoek voor deze reden ingehuurd werd.

Deze definitie is gefocust op externe consultants, maar er zijn ook organisaties die gebruik maken van interne consultants. Een interne consultant opereert vanuit de organisatie zelf. Een organisatie heeft in dat geval zijn eigen (interne) consultant in dienst. Wanneer we praten over een externe consultant hebben we het over consultants die van een onafhankelijke externe partij (zoals bijvoorbeeld PwC) ingehuurd worden (door een klantorganisatie) voor het verlenen van onafhankelijk, objectief advies voor een bepaalde tijdsperiode. Dit onderzoek zal betrekking hebben op externe consultants, omdat de afdeling waar data van verzameld is, bestaat uit externe consultants.

2.1.2 Het inhuren van externe consultants

Nu staat de definitie van managementconsultancy voor dit onderzoek. De belangrijke elementen zijn geïdentificeerd en besproken. Daarnaast is ook duidelijk geworden dat deze definitie goed binnen de context van het onderzoek past. Als laatste is het verschil tussen de interne en de externe consultant naar voren gekomen. Vervolgens is het interessant om te kijken wat de reden is voor het inhuren van consultants. Door te kijken naar deze reden(en) kan men nagaan wat een organisatie precies van een consultant verwacht. Wat een organisatie van een consultant verwacht, kan een invloed hebben op de rol die de consultant aanneemt ten opzichte van de klant en is daarom een interessante variabele om te behandelen.

Uit de literatuur blijkt dat consultants vooral worden ingehuurd, omdat de organisatie behoefte heeft aan het aantrekken van externe kennis/expertise. De reden waarom deze kennis/expertise aangetrokken moet worden, kan nog wel variëren. In een onderzoek van Corcoran & McLean (1998) wordt de reden genoemd waarom publieke organisaties consultants inhuren. Zo is het inhuren van externe consultants interessant voor publieke organisaties, wanneer het voor die organisaties lastig is om expertise in bepaalde domeinen uit de interne omgeving van de organisatie te halen (Corcoran & McLean, 1998). Het inhuren van externe expertise kan er ook voor zorgen dat de medewerkers die in de organisatie van de klant werkzaam zijn, hun tijd niet hoeven te besteden aan het oplossen van bepaalde vraagstukken (dit doen de externe consultants voor hen). Dit laatste heeft betrekking op het inhuren van extra middelen, zoals in de definitie van managementconsultancy al naar voren komt.

Corcoran & McLean (1998) zijn overigens niet de enige die het gebruiken van externe expertise als belangrijkste reden geven voor organisaties in het publieke domein om consultants in te huren. Lapsley & Oldfield (2001) geven ook aan dat de publieke organisatie gebruikt maakt van externe consultants om antwoord te geven op, voor hun, lastig te beantwoorden vragen; het privatiseren van de publieke sector of het gebruik van nieuwe technologieën. De tot nu toe behandelde artikelen zijn niet erg recent, en daardoor wellicht gedateerd. Echter schemert uit een recent onderzoek door dat het lenen van kennis/expertise nog steeds de belangrijkste reden is voor het inhuren van externe consultants. In een onderzoek van McGill, HenrySanchez, Wolcheck & Reibstein (2015) worden 555 stichtingen gevraagd waarom zij gebruik maken van externe consultants. De grote meerderheid, 78%, gaf aan externe consultants in te huren omdat zij behoefte hadden aan externe kennis/expertise/netwerken. Kortom, externe consultants worden vooral ingehuurd voor hun expertise. Deze expertise kan van pas komen wanneer deze niet in de organisatie zelf aanwezig is of wanneer een organisatie het niet kan veroorloven om eigen medewerkers in te zetten (inhuren als extra middelen).

2.1.3 Inhoud en proces

De literatuur over het inhuren van externe consultants geeft voor het overgrote deel aandacht aan de inhoudelijke redenen waarom consultants aangetrokken worden. Consultants treden vooral op als inhoudelijke experts. Consultants hoeven niet altijd als expert op de inhoud op te treden, maar kunnen ook gevraagd worden voor hun kennis van het proces. In dit geval spreekt de literatuur van een consultant die een faciliterende rol speelt, waarbij de inhoudelijke expertise nog steeds belangrijk is, maar vooral de nadruk ligt op de soft-skills² en procesexpertise van de consultant (Lodge, 1995; Baaij, 2014; Margerison, 2017). Kortom, een consultant wordt niet alleen ingehuurd voor de expertise op de inhoud. Proceskennis kan ook een belangrijke motivator zijn voor het inhuren van een consultant. Een consultant kan voor verschillende doeleinden ingehuurd worden en zal dan logischerwijs andere rollen aan moeten nemen om deze doeleinden juist te dienen. Er zijn daarom ook bestaande theorieën over de verschillende rollen die een consultant in kan nemen.

2.2 Definitie Publieke sector

Naast de literatuur over managementconsultancy, is het voor dit onderzoek belangrijk om specifiek literatuur over de publieke sector te behandelen. Dit onderzoek is namelijk gericht op consultants die werkzaamheden uitvoeren in de publieke sector. De consultants zijn bijvoorbeeld werkzaam in zorgorganisaties, ministeries en uitvoeringsorganisaties van deze ministeries. De publieke sector kan specifieke karakteristieken met zich meedragen die van belang zijn bij het verlenen van managementconsultancy services in deze sector. Om die reden zal eerst behandeld worden wat onder een publieke organisatie wordt verstaan om alvorens specifiek te kijken naar de ervaringen van consultants in deze sector. Hierdoor ontstaat een beter beeld van de publieke sector vanuit een bestuurskundig en een consultant perspectief.

In de literatuur wordt gesproken van een dynamische verhouding tussen enerzijds de overheid (openbaar bestuur) en anderzijds de markt, met het maatschappelijk middenveld als tussengebied (Bovens et al., 2017). Volgens Bovens et al., (2017) bestaat het openbaar bestuur uit alle organisaties en activiteiten die gericht zijn op het besturen van de maatschappij. Een publieke organisatie is in het huidige onderzoek een organisatie die gericht is op het sturen van de maatschappij, of activiteiten uitvoeren die gericht zijn op het sturen van de maatschappij. Een private organisatie hoeft om de laatste eigenschap

² Persoonlijke attributen die iemand in staat stellen om op een harmonieuze en effectieve manier te communiceren met anderen.

niet per se buiten de definitie te vallen binnen dit onderzoek. Een private organisatie die publieke taken uitvoert kan dus ook bij de publieke sector horen.

Bij de definitie van Ensie (2016) komt duidelijk naar voren dat de grenzen tussen de publieke en de private sector vervaagd zijn. Zij spreken, evenals Bovens et al., (2017) over overheidsinstanties, semioverheid en het maatschappelijk middenveld. De organisaties die in het maatschappelijk middenveld zitten, zijn voornamelijk private organisaties die publieke taken uitvoeren zoals instellingen die zorg of onderwijs verschaffen. Deze organisaties worden hybride organisaties genoemd. Kortom, de publieke sector bestaat niet alleen uit de overheid en de politiek, maar ook uit private organisaties die publieke taken uitvoeren. In dit onderzoek zal de publieke sector daarom gedefinieerd worden als het geheel van organisaties die publieke taken uitvoeren, of specifiek gericht zijn op het sturen van de maatschappij.

2.2.1 De ervaring van consultants in de publieke sector

Er is dus sprake van een dynamische verhouding tussen de overheid en de markt. De publieke sector kan wel van de markt (private sector) gescheiden worden door het feit dat deze sector gericht is op het sturen van de maatschappij, of taken uitvoert die zich richten op het sturen van de maatschappij. Ondanks de dynamische verhouding is er toch een element dat deze twee sectoren van elkaar gescheiden houdt. Het zou daarom zo kunnen zijn dat consultants in beide sectoren andere karakteristieken als belangrijk zien bij het adviesproces. Deze karakteristieken kunnen van een consultant vragen dat deze een bepaalde rol inneemt. In het onderzoek van Radnor & O'Mahony (2013) komt het perspectief van consultants op de publieke sector aan het licht.

In dit onderzoek van Radnor & O'Mahony (2013) wordt aan managementconsultants gevraagd wat volgens hun de verschillen zijn tussen het werken in de publieke en in de private sector. Dit artikel kan belangrijke inzichten geven over de toepassing van managementconsultancy in de publieke sector. Verder sluit dit artikel goed aan op het onderzoek dat ik wil gaan doen, omdat hier ook met consultants gesproken zal worden over de context waarin zij werken. De respondenten zullen hoogstwaarschijnlijk ook hun gedachten uitspreken over het werken in de publieke sector, en dit kan dan vergeleken worden met de bevindingen van Radnor & O'Mahony (2013) in hun onderzoek. Uit het onderzoek blijkt dat er volgens consultants duidelijke karakteristieken (van publieke organisaties) zijn. Een viertal van de benoemde karakteristieken is op de volgende pagina te vinden:

- De snelheid waarmee men werkt ligt over het algemeen lager en de organisaties zijn meer risico avers;
- Weinig kennis van het veranderproces;
- De focus ligt op betrokkenheid en het begeleiden van de werknemers;
- De werknemers in de publieke sector stellen weinig vragen en willen vaak gewoon dat men zegt wat ze moeten doen.

Het is volgens de respondenten in het onderzoek van Radnor & O'Mahony (2013) niet geheel mogelijk om in elke context op dezelfde manier te adviseren. Een consultant zou zijn aanpak dus moeten aanpassen aan de context waarin hij werkzaam is. Wat verder opvalt in het onderzoek van Radnor & O'Mahony (2013) is dat er een negatieve waas over adviseren in de publieke sector heen hangt. Zo zouden de geïnterviewde consultants aan geven dat de medewerkers niet capabel zijn, ze weinig vragen stellen, geen motivatie hebben en over slechte data beschikken. De klant laat zich ook graag vertellen wat hij moet doen. Voor mijn onderzoek worden consultants geïnterviewd die naar verwachting, specifiek gekozen hebben voor het adviseren in de publieke sector. Ik zal daarom verwachten dat er een ietwat andere kijk zal zijn op de publieke sector binnen deze groep respondenten ten opzichte van de respondenten uit het onderzoek van Radnor en O'Mahony (2013). Het element dat het meest van belang is in het artikel van Radnor & O'Mahony (2013) is dat de respondenten aangeven dat een andere context om een andere aanpak vraagt. Dit bevestigt al deels mijn algemene verwachtingen over de invloed van de context op de rol die ingenomen wordt door de consultant.

2.2.2 Relatie

Dit onderzoek tracht naast het beantwoorden van de hoofdvraag ook elementen te identificeren die belangrijk zijn bij het adviesproces. Op basis van de onder deze paragraaf benoemde literatuur verwacht ik dat de relatie met de klant een zeer belangrijke rol zal spelen bij het adviesproces. Om deze reden is deze paragraaf relevant voor het onderzoek.

Het belang van betrokkenheid en een goede relatie, benoemd door de consultants in het onderzoek van Radnor en O'mahony (2013), bevestigt de stellingen uit andere literatuur. Baaij (2014), Kancharla (2016), Margerison (2017) en Holmes (2018) benoemen namelijk allen het belang van een goede relatie met de klant. Een consultant kan volgens deze literatuur effectiever adviseren, en wordt als effectiever gezien, als deze een goede (vertrouwens) relatie kan onderhouden met de klant. Het is dus voor de consultant een zeer belangrijke vaardigheid om een goede relatie te kunnen onderhouden met de klant. Wanneer consultants zich flexibel opstellen en goed mee kunnen gaan in wat de klant wil, zorgt dit voor een goede relatie, omdat de klant dan tevreden is; de klant is koning.

2.3 Rollen van adviseren

Nu er een beeld is van managementconsultancy en de publieke sector, zullen de rollen besproken worden die in de literatuur naar voren zijn gekomen. Deze rollen worden kritisch besproken en tegen de bovenstaande theorie afgezet. Zoals in de inleiding van dit onderzoek naar voren komt, is er heel weinig bekend over de verschillende rollen die een adviseur in kan nemen³. Er zijn drie auteurs gevonden die het wel hebben over rollen van adviseren (Lodge, 1995; Baaij, 2014; Margerison, 2017), en modellen opstellen voor deze rollen. Niet elk model is gebaseerd op literatuur, maar vaak op eigen ervaring. Gezien de schaarste in de literatuur over dit onderwerp, zijn deze stukken echter wel een goede representatie van wat er bekend is over adviesrollen in de literatuur. Deze literatuur gepaard met de zoekstrategie is te vinden in de appendix (tabellen 6 en 7). Deze rollen zullen een voor een behandeld worden. Als eerst komt de expertrol aan bod.

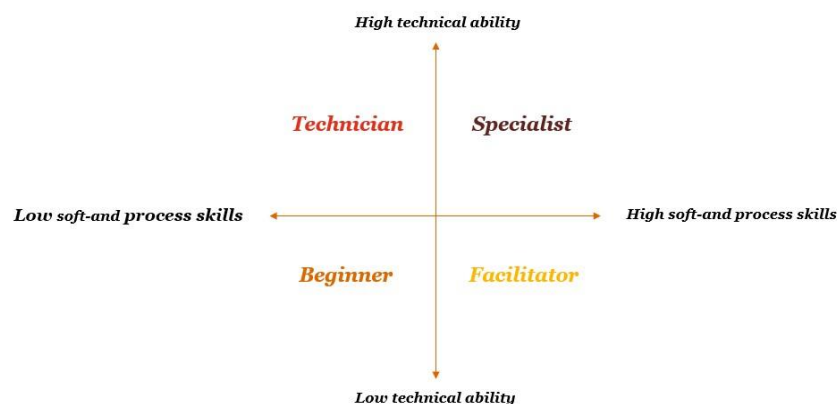
2.3.1 Expertrol

De expertrol is een rol die onder verschillende benamingen, maar met dezelfde kenmerken, terugkeert in de literatuur. De expertrol wordt in het artikel van Lodge (1995) beschreven als de traditionele rol van adviseren. Deze traditionele rol van adviseren wordt gekenmerkt door afstand tussen de klant en de consultant. De consultants krijgen een probleem opgelegd, dit analyseren zij, en koppelen vervolgens (na niet al te veel contact te hebben gehad met de klant) terug aan de klant. De consultant verschaft bij deze rol de inhoud, met als gevolg dat er gesteund wordt op de expertise van de consultant.

³ Zie tabel 6 en 7 in de appendix voor de zoekstrategie en de gebruikte literatuur die deze claim ondersteund.

Het boek van Baaij (2014) laat zien dat deze traditionele stijl nog steeds gebruikt wordt, ondanks het feit dat Lodge (1995) aangeeft dat deze stijl niet veel succes heeft gekend vanwege het feit dat er weinig communicatie is met de klant. Baaij (2014) heeft een specifiekere kijk op de expertrol. Hij zegt namelijk dat de consultant een expertrol moet vervullen wanneer de klant de consultant inhuurt om kennis te verschaffen. De klant denkt in dit geval te weten dat de organisatie met een probleem/mogelijkheid kampt, en dat de consultant deze moet oplossen/aanpakken. Baaij (2014) zegt dus impliciet dat het doel van de opdracht bijdraagt aan welke rol een consultant moet gebruiken.

Het laatste stuk literatuur waarin de expertrol terugkomt is in het recent geschreven boek van Margerison (2017). In dit boek is een duidelijk rollenmodel te onderscheiden wat te zien is in figuur 1.⁴



Figuur 1, Rollen van consultants.

Het model van Margerison (2017) is het enige model dat specifiek gebruik maakt van twee assen waarop de rollen geplot kunnen worden. Deze elementen worden bekleed door de volgens Margerison (2017) twee essentiële elementen van adviseren; inhoud en proces. De indruk die het model wekt, is dat het gaat om het hebben van een bepaalde staat. Wanneer een consultant laag scoort op technische competenties, maar hoog op soft- en proces skills, dan is deze consultant een facilitator. Ik denk dat dit model beter in

⁴ De *specialist* in het model van Margerison (2017) is te vergelijken met de adaptieve rol van Lodge (1995). De *specialist* kan namelijk alles (zowel technisch als procesmatig). Deze wordt daarom, net als de adaptieve rol, niet meegenomen in het conceptueel model.

het onderzoek past, wanneer deze staat gezien wordt als een rol. Alle behandelde literatuur is tot nu toe namelijk gebaseerd op rollen, en niet op een staat. Verder opent dit ook de deuren voor rolflexibiliteit. Een consultant die op beide elementen goed scoort kan dus een facilitator zijn en later in de opdracht een expert. Dit onderschrijft ook de notie van Lodge (1995) dat het adviesproces ontwikkelend is en dat daarom binnen een opdracht elementen van verschillende rollen terug kunnen komen afhankelijk van de situatie. De rollen zijn daarom specifieke en eenzijdige aspecten binnen een continuüm van ontwikkeling (Lodge, 1995).

Met dit nieuwe perspectief op het model komt de expertrol in dit model terug als de *technician*. De omschrijving van de *technician*, waarbij de focus ligt op de inhoudelijke competenties van de consultant en minder op de vaardigheden die te maken hebben met het managen van een proces, komt overeen met de beschrijvingen die Lodge (1995) en Baaij (2014) geven van de respectievelijk traditionele en expertrol van adviseren. De expert rol wordt dus gekenmerkt door afstand tussen de klant en de consultant. De consultant zoekt eigenlijk alleen contact met de klant wanneer dit echt nodig is. Nadat de consultant het probleem heeft geanalyseerd en een oplossing heeft bedacht, presenteert de consultant dit aan de klant. Tijdens het proces is er weinig communicatie tussen de klant en de consultant, en er is geen sprake van een intensieve relatie met de klant.

Naast de (in dit onderzoek gedefinieerde) expertrol is er nog een andere rol die bij alle drie de auteurs (Lodge, Baaij & Margerison) terugkomt. Deze rol komt in tegenstelling tot de expertrol wel terug onder dezelfde naam; de facilitator. Deze rol zal nu aan bod komen.

2.3.2 Faciliterende rol

Lodge (1995) benoemd evenals de expertrol een faciliterende rol. Bij het hanteren van deze rol assisteren consultants de klant bij het zelf vinden van oplossingen voor hun problemen. Deze rol is volgens Lodge (1995) niet altijd even makkelijk om te hanteren. Het zelf oplossend vermogen van de klant stimuleren kan een complexe en tijdrovende taak zijn, omdat er vooral gefocust wordt op de competenties van de klant (Lodge, 1995). Wanneer de klant niet op een oplossing komt, kan het proces lang duren. Lodge (1995) benoemt daarom ook terecht dat dit een rol is die stressvol kan zijn voor consultants. Het lijkt mij daarom ook effectiever als deze rol ingezet wordt bij opdrachtgevers die daadwerkelijk medewerkers met hoge competenties in huis hebben.

Baaij (2014) beschrijft ook de faciliterende rol van adviseren in zijn boek. De beschrijving van deze rol is exact hetzelfde als de beschrijving van Lodge (1995). Baaij (2014) voegt echter nog een element toe; eigenaarschap. Dit eigenaarschap zou ontstaan doordat de klant geheel zelf met de oplossingen komt voor het op te lossen probleem. Wanneer er sprake is van eigenaarschap zal dat helpen om weerstand tegen verandering weg te nemen bij de klant. Het implementeren van oplossingen wordt daardoor ook makkelijker (Baaij, 2014). Een ander voordeel van deze faciliterende rol is dat de klant kan zien hoe de consultants het proces tot probleemoplossing aanpakken. Hier kan de klant dan lessen uit trekken en deze technieken voortaan zelf toepassen (Baaij, 2014). Het is echter wel belangrijk dat de klant de juiste medewerkers (met de geschikte capaciteiten) mee laten werken op het traject. Dit heeft weer te maken met het feit dat het hanteren van deze rol een tijdrovende zaak kan zijn wanneer gewerkt wordt met medewerkers die niet over de juiste competenties beschikken (Lodge, 1995; Baaij, 2014). Tot slot komt de faciliterende rol ook nog terug in het model van figuur 1 (Margerison, 2017). Uit het model in figuur 1 wordt duidelijk dat een facilitator veel gebruik maakt van zijn soft- en proces skills. Dit is een laatste additie op de voorgaande beschrijvingen van de faciliterende rol. De faciliterende consultant zal dus het zelf oplossend vermogen van de klant stimuleren, en daarop inspelen. Hierbij heeft de consultant ook intensief contact met de klant, maar reikt hij de klant de oplossingen niet aan. De consultant stimuleert de klant juist om kritisch te reflecteren op de huidige werkwijze. Door het hanteren van deze rol is de klant extreem betrokken bij het proces en dat heeft een grote, positieve invloed op het eigenaarschap.

2.3.3 Doktersrol

Er zijn ook rollen die niet in elk van de drie literaire stukken (Lodge, 1995; Baaij, 2014; Margerison, 2017) terugkomen, waaronder de rol van de dokter. De doktersrol, die beschreven wordt door Baaij (2014), is de rol waarbij de klant de patiënt is en de taak van de consultant is om dit probleem te identificeren en op te lossen. De klant heeft in dit geval een (bijna) geen idee van wat het probleem is. Dit is een rol die we nog niet terug hebben gezien in de stukken van Lodge (1995) en Margerison (2017). De rol van de dokter is een interessante invalshoek, omdat het gebrek aan expertise en kennis een van de grootste redenen is om consultants in te huren, kan het zo zijn dat organisaties in veel gevallen niet weten wat nou het probleem precies is.

De rol van de consultants als dokter en expert steunen beiden op het feit dat de consultant diegene is die de inhoud verschaft (Baaij, 2014). Baaij (2014) behandelt, bij het beschrijven van de rollen, niet specifiek de hoeveelheid contact met de klant, maar geeft wel duidelijk aan dat de kennis bij beide

rollen van de consultant komt. Het enige verschil tussen deze twee rollen lijkt te zijn dat de consultant bij het hanteren van de doktersrol moet helpen met het identificeren van het probleem, en in het begin van het proces wat meer contact heeft met de klant. Een consultant die de rol van de dokter vervult, zal de klant in eerste instantie helpen met het identificeren van het probleem. Vervolgens zal de consultant in de expertrol treden om vervolgens de klant van expertmatig advies te voorzien.

2.3.4 Bevragende rol

De laatste voorlaatste rol die in de literatuur te onderscheiden is een rol die gecreëerd is op basis van het model uit figuur 1. In dit model staat namelijk linksonder de beginner rol. Mijn interpretatie van het model is dat Margerison (2017) probeert te zeggen dat een consultant die linksonder in het model zit nog geen ervaring heeft en dus een beginnende consultant is. In het boek van Margerison (2017) staat de beginner ook wel aangegeven als beginner/incompetent. Ik denk echter dat hier stiekem een nieuwe rol verstopt kan zitten en heb een andere visie op de consultant als beginner/incompetent. Het idee achter de rol die ik de bevragende rol zal noemen is dat een consultant bijvoorbeeld een beginner is in een specifiek domein, maar wel gebruik kan maken van zijn relevante kennis uit andere domeinen. De consultant neemt in dit geval een bevragende rol in waarin er veel informatie vanuit de klant wordt opgehaald. Om deze reden wordt deze nieuwe rol ook de bevragende rol genoemd. Met de informatie van de klant en de relevante kennis uit andere domeinen, kan de consultant zijn inzichten delen met de klant om alvorens een aanpak voor het vraagstuk te bepalen. Het goede luisteren naar de klant en veel vragen stellen maakt dat deze rol iets weg heeft van de dokter rol. Bij beide rollen is het belangrijk om goed te weten wat het probleem van de klant is om vervolgens de kennis van de consultant op het vraagstuk los te laten. De dokter is echter een expert op het te behandelen domein, een bevragende consultant is dat volgens de definitie in dit onderzoek niet.

2.3.5 Interactieve rol

Tot nu toe zijn er vier rollen aan bod gekomen; expert, faciliterend, dokter en bevragend. Bij twee van deze rollen komt de input voor het grootste gedeelte vanuit de consultant (expert en dokter) en bij de andere twee vanuit de klant (faciliterend en bevragend). Een vijfde rol die in de literatuur naar voren komt is de interactieve rol (Lodge, 1995). Deze rol wordt omschreven als de rol van interactie & eigenaarschap. De consultants hebben bij het hanteren van deze rol meer, en bovendien intensiever, contact met de klant dan bij de dokter en de expertrol. Ze zorgen ervoor dat zij continu in gesprek zijn met de klant. Deze gesprekken kunnen bijvoorbeeld gaan over observaties, meningen en eventuele conclusies die getrokken

kunnen worden. Hierdoor wordt er een gezond klimaat voor verandering gecreëerd en is het mogelijk om bepaalde knelpunten in het proces beter te isoleren (Lodge, 1995). De hierboven beschreven eigenschappen vallen onder het interactie gedeelte van deze rol.

Naast een verbeterde interactie tracht deze rol eigenaarschap te creëren bij de klant. Lodge (1995) beschrijft dat de consultant ideeën en suggesties naar voren bracht om deze vervolgens later terug te brengen als de ideeën van de manager. Dit creëerde meer vertrouwen in en betrokkenheid bij het management. Doordat het idee ontstond dat de oplossingen uit eigen organisatie kwamen, gaf dit een gevoel van eigenaarschap. Wanneer er op deze manier eigenaarschap wordt gecreëerd is dit niet geheel transparant naar de medewerkers toe. Zij worden naar mijn mening voor de gek gehouden doordat de consultant eigenlijk een idee aan de manager geeft wat later zogenaamd terugkomt als het idee van de manager zelf. Transparantie is voor organisaties in de publieke sector van groot belang (Christensen, Lægheid, Roness & Røvik, 2007). Om deze reden lijkt het me onwaarschijnlijk dat dit onderdeel van de interactieve rol nog gangbaar is, en zeker in de publieke sector. Het planten van een zaadje (idee), en het vervolgens terug laten komen als het idee van een van de medewerkers bij de klant, is naar mijn mening geen schoolvoorbeeld van transparantie. Het hanteren van deze techniek kan daarom risicovol zijn voor een consultant, en wellicht het vertrouwen van de klant schaden. Aangezien er in de publieke sector ook meer behoefte is aan een goede relatie, zoals Radnor & O'Mahony (2013) aangeven, zal het geen slimme zet zijn van een consultant om het vertrouwen met de klant te schaden. Het eigenaarschap hoort in dit onderzoek alleen bij de faciliterende rol. De interactieve stijl is dus een rol waarbij de consultant meer interactie heeft met de klant ten opzichte van de dokter en expertrol. De consultant-klant relatie is intensiever en de consultant is regelmatig in gesprek met de klant. Door de intensievere klantrelatie en de continue communicatie heeft de consultant die deze rol hanteert meer grip op de implementatie van oplossingen en kan, waar nodig, bijsturen (begeleiden).

2.3.6 Toekomstbeeld

Er is nog een element uit het artikel van Lodge (1995) waar ik aandacht aan wil besteden in het theoretisch kader. Dit element is deel van het toekomstbeeld dat Lodge (1995) schetst voor consultancy en de rollen van adviseren. Consultants moeten meer kameleonachtig worden, zodat zij goed op kunnen gaan in de organisaties waarin zij werken (Lodge, 1995). Dit lijkt op een betoog voor de adaptieve rol die Lodge (1995) ook beschrijft in zijn artikel. Deze rol stelt dat een consultant in staat is alle voorgaande rollen (traditioneel, interactief en faciliterend) kan gebruiken wanneer dit nodig is. Het gaat dan om een kameleonachtige consultant die zich aan elke situatie aan zou kunnen passen. Wanneer deze rol meegenomen zou worden

in het onderzoek, zal vrijwel elke consultant in deze rol vallen. Het is namelijk, zoals Lodge (1995) ook al zei, mogelijk om meerdere rollen te herkennen binnen een opdracht. Er is daarom bewust voor gekozen om deze rol niet de overhand te geven in de analyse, maar er zal wel aandacht besteed worden aan deze rol en toekomstvoorspelling van Lodge (1995) in de resultatensectie.

De toekomst vraagt om een kameleonachtige consultant (Lodge, 1995). De toekomst in het jaar waar Lodge zijn artikel schreef, is het hier en nu. Er zijn tekenen dat Lodge (1995) gelijk had met zijn voorspelling. Recente literatuur beschrijft namelijk het idee dat de consultant in deze tijd meer op moet treden als een kameleon (Holmes, 2018). Als een consultant zich beter kan aanpassen aan de klant, heeft hij meer kans op slagen. Dit heeft zowel een tijdsvoordeel (minder tijd nodig om gewend te raken aan de nieuwe klant) en een voordeel met het bewerkstelligen van vertrouwen (Holmes, 2018). Wat niet terugkomt in de literatuur, maar wel belangrijk is om te noemen, is dat Lodge (1995) waarschuwt voor te veel inmenging in de organisatie van de klant. Door extreem betrokken te zijn kan een consultant een (dure) tijdelijke werkkraacht worden waarvan niet meer wordt verwacht dat deze als externe opereert. Het zou dus zo kunnen zijn dat consultants niet meer in staat zullen zijn de externe, kritische blik te hanteren (Lodge, 1995). Het verliezen van de externe blik zal naar mijn mening gebeuren wanneer de consultant voor een te lange periode bij de klant aanwezig is, en een rol hanteert waarbij veel communicatie ten grondslag ligt. Het zou belangrijk kunnen zijn dat een consultant niet te lang bij de klant blijft om integratie te voorkomen.

2.4 Conceptueel model

In figuur 2 is het conceptueel model van dit onderzoek te vinden. Dit model gaat er van uit dat een specifieke rol geschikt is voor een specifieke situatie. Het type opdracht, ofwel de adviesvraag, zal bepalen welke rol een adviseur in zal nemen tijdens het verloop van deze opdracht. Het model bestaat uit twee variabelen; de adviesrol en het type opdracht. Deze twee variabelen kunnen verschillende waarden aannemen. De verwachting die in dit model naar voren komt is de verwachting dat een specifiek type opdracht een specifiek gehanteerde adviesrol tot gevolg zal hebben.



Figuur 2, conceptueel model

De verschillende waarden van het type opdracht zijn vooraf bekend geworden. Zo zijn er twee typen opdrachten waar de consultants die meewerken aan dit onderzoek aan werken; onderzoeksopdrachten en veranderkundige opdrachten. Bij een onderzoeksopdracht wordt de consultant door de klant ingehuurd om een onderzoek te doen voor de klant, zoals bijvoorbeeld een stakeholder onderzoek, privacy assessment of een evaluatieonderzoek. Een veranderkundige opdracht is een opdracht waarbij de klant geholpen wordt in een verander of transformatie traject. De klant wil bijvoorbeeld een nieuwe, innovatieve manier van werken gaan toepassen en huurt consultants in om te ondersteunen bij het creëren van deze nieuwe manier en/of de implementatie van deze nieuwe manier van werken. Wanneer gesproken wordt over de klant in dit onderzoek gaat het gewoonweg over de organisatie waarvoor de opdracht wordt uitgevoerd.

2.4.1 Beantwoording eerste deelvraag

De eerste deelvraag kan beantwoord worden met de literatuur die aan bod is gekomen in het theoretisch kader; Welke adviesrollen zijn in de literatuur te onderscheiden? Deze rollen vertegenwoordigen alle waarden die de variabele 'adviesrol' in het conceptueel model aan kan nemen. In totaal gaat het om vijf rollen die in de literatuur specifiek benoemd worden en één rol die door mij afgeleid is uit de literatuur. De rollen zijn respectievelijk: de expertrol, faciliterende rol, doktersrol, bevragende rol, interactieve rol en tot slot de adaptieve rol.

3. Methode

3.1 Kwalitatief

Binnen dit onderzoek is gebruik gemaakt van een kwalitatieve onderzoeksmethode. Een kwalitatieve methode past goed bij dit onderzoek vanwege het feit dat de perceptie van de respondenten gemeten wordt. In de interviews wordt, zoals duidelijk naar voren komt in de topiclijst (tabel 3), gesproken over verschillende processen die plaatsvinden bij de opdrachten waarop de respondenten werkzaam zijn. Het onderzoek is er ook op gericht om diepgang te vergaren in deze processen en percepties. De data die uit een kwantitatieve methode voor het verzamelen van data komt, kan diepgang missen. Zo geven Matthews en Ross (2010) aan dat de onderzoeker, bij kwalitatief onderzoek, de mogelijkheid heeft om data met meer diepgang te verzamelen. Dit komt doordat de onderzoeksobjecten de fenomenen kunnen beschrijven in hun eigen woorden. Verder kan ook doorgevraagd worden wanneer antwoorden niet duidelijk zijn. Dit laatste kan bij een kwantitatieve onderzoeksmethode, zoals bijvoorbeeld een survey, niet. Een survey zorgt in dit geval voor veel data (door grote bereikbaarheid), maar zal steken laten vallen met betrekking tot de diepgang van de data. Een kwalitatieve methode voor het verzamelen van data, zoals bijvoorbeeld een semigestructureerd interview, houdt juist wel ruimte open voor diepgang (Matthews en Ross, 2010). Er is gekozen voor een semigestructureerd interview, omdat dit juist de ruimte laat voor vervolgvragen. Verder kan ik met een interview design met één respondent per keer in gesprek. De respondenten worden tijdens het interview in staat gesteld om in hun eigen woorden te praten over een aantal vastgestelde topics (tabel 3). Wanneer vragen of antwoorden niet duidelijk zijn, kan de onderzoeker hier vervolgens op inspelen door bijvoorbeeld additionele vragen te stellen over een bepaald topic. De mogelijkheid tot het inspelen op de antwoorden van de respondent is ook een reden waarom specifiek is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksmethode.

Er was ook de mogelijkheid om observaties uit te voeren tijdens de uitvoering van het onderzoek. Toch is gekozen om geen observaties mee te nemen. De observaties zouden in dit geval een momentopname zijn van bijvoorbeeld een meeting van een consultant met de klant. Het interview echter, gaat over het hele proces; acquisitie, procesbepaling, uitvoering en eventueel afronding (als de respondent in die fase van de opdracht zat). Een observatie waarbij het hele proces te zien zou zijn, zou beter passen in dit onderzoek.

3.2 Onderzoekspopulatie en sample

De onderzoekspopulatie bestaat uit managementconsultants die werkzaam zijn op opdrachten binnen de publieke sector. De organisaties die binnen de publieke sector vallen voldoen aan de definitie die gegeven is in het theoretisch kader; Het geheel van organisaties die publieke taken uitvoeren, of specifiek gericht zijn op het sturen van de maatschappij.

De functieomschrijving van de respondenten binnen het onderzoek kunnen verschillen. Zo wordt in dit onderzoek data verzameld bij consultants, sr. consultants, managers en directors. Een deel van de sample is selectief gekozen op ervaring, functie en organisatie. De hoeveelheid ervaring van de consultants binnen de sample varieerde van 5 maanden tot meer dan 10 jaar relevante werkervaring. De sample is genomen op één afdeling. Er is specifiek gekozen voor *purposive sampling*, waarbij de respondenten op een doelgerichte manier gekozen worden (van Zwieten & Willems, 2004; Matthews & Ross, 2010). De aanname in dit onderzoek was dat er per context een andere rol ingenomen moet worden door de consultants die in deze context werkzaam zijn. Variabelen zoals ervaring, functie en het type organisatie kunnen invloed uitoefenen op de rol die een consultant in kan nemen. Zo kan bijvoorbeeld een consultant die nog geen ervaring heeft met consultancy, of werken in de publieke sector, geen expertrol vervullen op bepaalde vraagstukken, maar een consultant die veel ervaring heeft, kan dit juist wel. Voor het onderzoek zijn 17 interviews afgenomen. Drie interviews zijn verloren gegaan doordat het gebruikte apparaat niet goed functioneerde. Door deze interviews heb ik wel een beter idee gekregen van wat voor data ik op aan het halen was en waar ik op door kon vragen. Deze interviews zijn dus niet voor niets geweest. Verder bleek tijdens de analyse dat nog 2 van de goed opgenomen interviews geen aanvullende inzichten verschaften. Dit geeft aan dat er sprake is van saturatie. Deze twee respondenten zijn geïnformeerd over het feit dat de data niet gebruikt is en zijn buiten de analyse gehouden. Het uiteindelijke aantal respondenten ligt in dit onderzoek op 12.

3.3 Dataverzameling en analyse

Na het opstellen van het conceptueel model, dat voortvloeit uit het theoretisch kader, zijn de interviewtopics vastgesteld. De literatuur in het theoretisch kader komt voort uit twee online bibliotheken voor wetenschappelijke literatuur; Google Scholar en de University Library van de Erasmus universiteit Rotterdam. De zoektermen zijn terug te vinden in de appendix. Naast deze bibliotheken is ook gebruik gemaakt van de referenties die in de gevonden artikelen stonden, om zo meer literatuur te vinden.

Zoals al eerder vermeld, zal in dit onderzoek data verzameld worden door middel van semigestructureerde interviews. Na het inplannen van de interviews zullen deze een voor een afgenomen worden. De tijd die benodigd is voor een interview hangt af van de mate waarin de data bruikbaar is voor het onderzoek. De totale tijd varieerde van 30 tot 60 minuten, afhankelijk van hoe specifiek respondenten ingingen op de vragen. Het interview kent een specifieke opbouw. Allereerst zijn er wat algemene vragen gesteld, om de respondent een comfortabel gevoel te geven. Daarna wordt de context van de werkzaamheden besproken. Langzamerhand gaat het interview verder de diepte in en worden er specifiekere vragen gesteld over bijvoorbeeld een bepaalde fase van de opdracht.

Het interview begint altijd met een aantal aankondigingen. Zo zal de consultant gevraagd worden of hij/zij er problemen mee heeft dat het interview opgenomen wordt. Daarnaast zal aangegeven worden dat de resultaten worden geanonimiseerd en de resultaten van het onderzoek mogen opgevraagd worden.

De data die verzameld is bij de interviews (voor topiclijst; zie tabel 3) zal eerst zorgvuldig getranscribeerd worden. Bij het transcriberen wordt de data van de consultant gelijk geanonimiseerd. Het transcriberen wordt zonder gebruik van externe partijen of programma's gedaan. Elk interview wordt zorgvuldig teruggeluisterd en tegelijkertijd uitgetypt. Na het uittypen van het interview, wordt een zogenoemde *one-pager* van het interview gemaakt. Dit is de korte samenvatting die na de respondenten opgestuurd wordt om de *member-check* uit te voeren. Als de resultaten goedgekeurd zijn, worden de transcripten zorgvuldig gecodeerd. In dit onderzoek is gebruik gemaakt van kleurcodering. De vooraf opgestelde codes, en de bijbehorende betekenis, zijn te vinden in tabel 1⁵. Elke code heeft een bepaalde kleur, die correspondeert met de marker waarmee de transcripten handmatig zijn gemarkeerd. De tekstfragmenten die gecodeerd zijn, kunnen vervolgens in de resultatensectie teruggebracht worden als relevante data voor het onderzoek. Deze tekstfragmenten worden in de resultatensectie verder geanalyseerd waarbij ik als onderzoeker mijn eigen interpretatie van de resultaten zal geven en zal reflecteren op de theorie.

Tijdens het analyseren van de interviews zijn andere interessante inzichten naar voren gekomen die niet binnen de vooraf opgestelde codes paste. De verschillen tussen opdrachten en collega's en de vertrouwensrelatie met de klant werden vaak genoemd door de respondenten. Er is daarom besloten om deze codes toe te voegen aan het codeboek. Zoals in paragraaf 2.4 al naar voren is gekomen zijn er twee type opdrachten; onderzoeksoopdrachten en veranderkundige opdrachten. Bij een

⁵ Zie de appendix voor alle tabellen (Topiclijst, operationalisering, code legenda en zoekstrategie) die bij de methodesectie horen.

onderzoeksoopdracht wordt de consultant door de klant ingehuurd om een onderzoek te doen voor de klant, zoals bijvoorbeeld een stakeholder onderzoek, privacy assessment of een evaluatieonderzoek. Een veranderkundige opdracht is een opdracht waarbij de klant geholpen wordt in een verander of transformatie traject. De klant wil bijvoorbeeld een nieuwe, innovatieve manier van werken gaan toepassen en huurt consultants in om te ondersteunen bij het creëren van deze nieuwe manier en/of de implementatie van deze nieuwe manier van werken. Wanneer gesproken wordt over de klant gaat het gewoonweg over de organisatie waarvoor de opdracht wordt uitgevoerd.

Tot slot is er nog een andere manier waarop data verzameld wordt in dit onderzoek. Nadat alle interviews zijn gehouden verwerkt tot resultaten, is een interactieve sessie georganiseerd met de consultants van de *Operations Public Sector* afdeling van PwC (Amsterdam). In deze sessie is het model uit figuur 3 (paragraaf 4.9) gepresenteerd en gevraagd of de consultants van deze afdeling zelf met het model aan de slag konden gaan. De consultants zijn willekeurig ingedeeld in vier groepen van vijf. Elke groep mocht in een hoek van de vergaderruimte gaan staan bij een omgedraaide poster. Elk van deze 4 posters bevatte één rol uit het model. De consultants konden hierdoor niet zien bij welke rol zij gingen staan en konden hierdoor niet bij de rol gaan staan die voor hun de voorkeur heeft. Door dit allemaal willekeurig te organiseren heb ik geprobeerd ervoor te zorgen dat de consultants met elkaar in discussie gingen over hoe zij deze rollen in hun eigen werkzaamheden en bij de werkzaamheden van collega's terugzien, en wat nou de voor en nadelen zijn van de rol waaraan zij zijn toegewezen. Deze sessie leverde een aantal interessante inzichten op die terug te vinden zijn in tabellen 4 & 5 in de appendix. In hoofdstuk 5 zal verwezen worden naar de data uit deze sessie.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

De beperkingen en positieve punten met betrekking tot de betrouwbaarheid en de validiteit van het onderzoek worden in de komende twee paragrafen behandeld. Allereerst wordt de interne en externe betrouwbaarheid besproken. Tot slot komt de interne- en externe validiteit van het onderzoek aan bod.

3.4.1 Betrouwbaarheid

Een onderzoek kent een interne en een externe betrouwbaarheid (van Zwieten & Willems, 2004). De interne betrouwbaarheid kan verhoogd worden door het gebruik van meerdere dataverzamelmethode(n) (triangulatie). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van meerdere manieren van dataverzameling (semigestructureerde interviews en een interactieve sessie). Er wordt vanuit

verschillende invalshoeken gekeken naar het te onderzoeken onderwerp. In de interactieve sessie gaan de consultants aan het werk met het opgestelde stijlenmodel en in de interviews wordt het stijlenmodel door de onderzoeker over de gevonden data heen gelegd. Er is dus sprake van triangulatie en dat heeft een positieve invloed op de interne betrouwbaarheid (van Zwieten & Willems, 2004).

Dit onderzoek verschaft naast meerdere dataverzamelmethode een duidelijk inzicht in de manier van interviewen, coderen en verwerken van de data. Ook is de topiclijst beschikbaar met suggesties voor vervolgvragen. Dit zijn allen zaken die de externe betrouwbaarheid verhogen. Wel wordt er gebruik gemaakt van een semigestructureerd interview. De onderzoeker oefent invloed uit op het verloop van het interview, door zelf vervolgvragen te stellen. Hierdoor is het niet te garanderen dat de resultaten bij herhaling van het onderzoek hetzelfde zijn. Iedere onderzoeker kan zijn eigen richting op gaan met het interview, wat de externe betrouwbaarheid verlaagd. De interviewtranscripten en een logboek van alle gebeurtenissen tijdens het onderzoek, zijn niet aanwezig. Dit laatste is ook een bedreiging voor de externe betrouwbaarheid (van Zwieten & Willems, 2004). Een laatste bedreiging voor de externe betrouwbaarheid is dat het huidige onderzoek is gedaan in slechts één afdeling binnen één organisatie. De zeggingskracht van het onderzoek is daardoor gelimiteerd. Wanneer naar meerdere organisaties gekeken wordt, is de zeggingskracht hoger.

3.4.2 Validiteit

De validiteit van het onderzoek wordt door een aantal dingen verhoogd. Ten eerste zijn de respondenten selectief gekozen om een zo goed mogelijke spreiding te krijgen van de respondenten die ter beschikking stonden. Zo zijn er interviews gehouden met respondenten van verschillende functieniveaus en met respondenten die in verschillende organisaties werkzaam waren⁶. Verder is voorafgaand aan de interviews aan de respondenten verteld dat alle data geheel anoniem is en alleen voor onderzoeksdoeleinden gebruikt zal worden. Ook is de data na analyse vernietigd om een eventuele data lek te voorkomen. Dit vermindert de kans op sociaal wenselijke antwoorden. Voor sommige respondenten was dit ook een voorwaarde om zich beschikbaar te stellen als respondent. Doordat de respondenten op de hoogte zijn van het feit dat de data geanonimiseerd wordt, is de kans groot dat de antwoorden minder sociaal wenselijk zijn en het interview beter meet wat het tracht te meten. Dit heeft een positief effect op de interne validiteit.

⁶ Het werkzaam zijn in verschillende organisaties slaat op het feit dat deze consultants opdrachten uitvoeren bij verschillende organisaties. De consultants opereren allemaal vanuit één afdeling binnen PwC Amsterdam.

Wat verder de interne validiteit van het onderzoek verhoogt, is het terugkoppelen naar de respondenten. Na elk interview wordt de respondent gevraagd om aan te geven of de onderzoeker de data uit het interview juist heeft geïnterpreteerd. Hierdoor is er duidelijk wat voor data er precies is en wat deze data inhoudt volgens de respondent. Dit terugkoppelen komt in de literatuur naar voren als de *member check* (van Zwieten & Willems, 2004).

Wat belangrijk is om te realiseren, met betrekking tot de validiteit, is het feit dat in dit onderzoek de perceptie van de respondenten wordt gemeten. De respondenten reflecteren op hun eigen werkzaamheden en bespreken dit geheel vanuit eigen oogpunt. Ondanks het feit dat de data geheel anoniem is, moet ik als onderzoeker er rekening mee houden dat sociaal wenselijke antwoorden nog steeds gegeven kunnen worden. Respondenten beoordelen zichzelf en dat is een grote bedreiging voor de validiteit. Ik als onderzoeker kan niet achterhalen of respondenten bijvoorbeeld echt in staat zijn meerdere adviesrollen te gebruiken. Daarnaast zijn de respondenten wellicht terughoudend met het verschaffen van een kritische blik op de klanten, zichzelf en collega's.

De externe validiteit, ofwel de generaliseerbaarheid van het onderzoek, is niet hoog. Dit komt doordat, mede door tijd en toegankelijkheidsredenen, geen grootschalig onderzoek uitgevoerd kon worden. Het gevolg hiervan is dat er 12 interviews zijn gedaan. De gehele afdeling bestaat uit ongeveer 25 consultants. Binnen deze groep consultants zijn consultants werkzaam bij verschillende organisaties, en opereren zij op verschillende functieniveaus (sr., jr., director, manager). Om de externe validiteit toch te verhogen is gebruik gemaakt van *purposive sampling*, waarbij de respondenten op een doelgerichte manier gekozen worden (van Zwieten & Willems, 2004; Matthews & Ross, 2010). Het gebruik van *purposive sampling* stelt mij in staat om een zo goed mogelijke spreiding te krijgen van de beschikbare respondenten, en hierdoor de externe validiteit te verhogen.

Het onderzoek zal te generaliseren zijn naar de afdeling, maar niet naar consultants in de publieke sector in het algemeen. Er zijn namelijk veel verschillende organisaties die managementconsultancy in het publieke domein beoefenen. De resultaten zeggen daarom niets over andere organisaties, die er wellicht een andere manier van adviseren op nahouden. Een grootschalig onderzoek waarbij consultants uit verschillende organisaties over heel Nederland onderzocht zouden worden, zal deze generaliseerbaarheid wel hebben (afhankelijk van de hoeveelheid respondenten).

4. Resultaten

4.1 Inhoud

Deze inleiding geeft voor het leesgemak een overzicht van de onderwerpen die behandeld worden in de resultatensectie. Als eerst zal de publieke sector aan bod komen. De resultaten over de publieke sector worden tegen Radnor & O'Mahony (2013) uitgezet. Daarna zal het conceptuele model, rol voor rol, behandeld worden. Er zal bij elke rol wederom gereflecteerd worden op de theorie waaruit deze rol voortgekomen is, en wat de nieuwe data impliceert. Als laatst worden opvallende resultaten behandeld. Hier zal het gaan over resultaten waar niet per se naar gezocht werd, maar die wel interessant zijn om aan te stippen in verband met vervolgonderzoek en de maatschappelijke relevantie voor PwC. In het onderzoek is ook al een aantal keer gesproken over de *Operations Public Sector* (OPS PS) afdeling. Op deze afdeling werken 25 managementconsultants. Deze consultants kunnen een junior, senior, director of manager positie bekleden. Er wordt op deze afdeling zowel alleen als in teams aan opdrachten gewerkt. Op deze afdeling worden uitsluitend opdrachten uitgevoerd binnen de publieke sector die variëren tussen onderzoek en veranderkundige vraagstukken. Deze opdrachten worden vaak uitgevoerd bij ministeries of uitvoeringsorganisaties van deze ministeries. Dit kan op zowel landelijk als Europees niveau. Vandaar dat er twee type opdrachten zijn gedefinieerd; de onderzoeks- en de veranderkundige opdracht. Aan het eind zal kort antwoord gegeven worden op de tweede en derde deelvraag uit het onderzoek door een tabel te presenteren met de aangescherpte waarden van de adviesrollen gepaard met succesfactoren (waar relevant).

4.2 Consultants en de publieke sector

Het behandelen van data over consultants in combinatie met de publieke sector is van belang bij het verklaren van het terugkeren van adviesrollen in de praktijk. In het conceptueel model (figuur 2) wordt namelijk gesteld dat het type opdracht een directe invloed uitoefent op de gekozen rol. Wat uit de data blijkt is dat publieke organisaties wellicht specifieke eigenschappen hebben die het terugkeren van bepaalde rollen ook kunnen verklaren. Om die reden wordt dit segment meegenomen in de analyse.

De behandelde literatuur over consultancy in de publieke sector begint bij de redenen waarom publieke organisaties consultants inhuren (zie theoretisch kader). Volgens deze literatuur huren organisaties consultants in voor hun expertise. Deze expertise kan dan van pas komen wanneer deze niet in de organisatie zelf aanwezig is, of wanneer een organisatie het niet kan veroorloven om eigen

medewerkers in te zetten (inhuren als extra middelen). In het laatste geval hebben organisaties hoogstwaarschijnlijk de expertise al in huis, maar hebben zij niet genoeg mankracht om een extra probleem aan te pakken.

Uit de interviews die gehouden zijn tijdens de onderzoeksperiode is naar voren gekomen dat de twee beschreven redenen nog steeds de belangrijkste drijfveren zijn om consultants in te huren. De consultants die werkzaam waren op een onderzoeksopdracht, waren allen ingehuurd vanwege de expertise die zij aan konden bieden. De klant had in alle gevallen deze expertise niet in huis, en was op zoek naar externe hulp om dit onderzoek voor hun te doen. De consultants die op de veranderkundige opdrachten werkzaam waren, speelden vaak een iets andere rol. Er lag nog steeds nadruk op de expertise van de consultants, maar niet alleen op inhoudelijke expertise. Bij de veranderkundige opdrachten lag een groter focus op de procesexpertise van de consultant. In dit geval waren de consultants werkzaam bij organisaties waar de inhoudelijke expertise al in huis was, en juist vraag was naar hulp met het veranderproces. De conclusie die hierbij getrokken kan worden, is dat de organisaties waarbij veranderkundige opdrachten uitgevoerd werden, inderdaad minder kennis van het veranderproces hebben. Dit kan een indicatie zijn dat de consultants in het onderzoek van Radnor & O'Mahony (2013) inderdaad een specifieke eigenschap van de publieke sector hebben aangekaart. De consultants uit hun onderzoek geven namelijk aan dat publieke organisaties niet veel kennis hebben van het veranderproces. Naast het inhuren voor extern advies werd een enkeling ook ingehuurd als extra werkkraft. Zo had een organisatie een persoon nodig die tijdelijk het management kon vervangen en heeft hiervoor een consultant ingehuurd. Kortom, beide motivaties die in de literatuur als belangrijk omschreven worden zijn te herkennen in de praktijk.

De consultants in het onderzoek van Radnor & O'Mahony (2013) rapporteerden ook dat organisaties in de publieke sector langzamer werken, graag begeleid willen worden en passief zijn als het gaat om interactie (vragen stellen, kritisch zijn etc.). Tijdens een aantal interviews is de publieke organisatie ook aan bod gekomen. Hieruit bleek inderdaad dat het werktempo in publieke organisaties wat lager kan liggen dan bij private organisaties. Volgens respondent 3 lag kwam dit doordat de publieke organisaties in kwestie (zorginstellingen) niet gewend waren om met consultants te werken. Organisaties die niet gewend zijn om met consultants te werken, hebben meer moeite met het accepteren van deze externe invloed. Het kan daarom veel moeite aan de voorkant van het proces kosten om het vertrouwen van de klant te winnen. De risico aversie die Radnor & O'Mahony (2013) beschrijven is hier ook in te herkennen. Wat de boer niet kent, dat eet hij niet;

Ik denk wel dat er verschil zit tussen hoe zorginstellingen over het algemeen naar consultants kijken t.o.v. de bankensector. Je ziet gewoon dat banken of grote organisaties heel erg gewend zijn om met consultants te werken. (...) Als de klant het niet gewend is, vinden zij het een beetje eng.

(....)

Ik denk dat het daarom heel belangrijk is om als consultant een afwachtende gediensstige houding hebt. Zeker niet passief, begrijp me niet verkeerd, wel proactief, maar je moet goed voelen wat het tempo is van de klant (....) Dat kost aan de voorkant veel tijd die ik misschien liever aan de inhoud besteed. Alleen denk ik wel dat je daar zeker voordelen uit haalt (Respondent 3).

Het tekstfragment hierboven geeft een aantal zaken aan over de publieke sector, maar ook al over de rol die een consultant in deze situatie moet innemen. De consultant moet bij een organisatie die weinig ervaring heeft met consultants veel werk in de relatie stoppen om goed van start te gaan met een dergelijke klant. Het rekening houden met de mate waarin een klant gewend is aan het werken met de consultant is de eerste belangrijke factor die naar voren komt om rekening mee te houden bij het adviseren in de publieke sector.

Het hebben van eerdere werkervaring in de publieke sector kan een positieve invloed uitoefenen op het verkrijgen van een goede relatie met de klant. Consultants kunnen door eerdere werkervaring eerder geaccepteerd worden door de klant, wat een voordeel kan zijn bij organisaties die niet gewend zijn om te werken met externe consultants. Verder kunnen consultants die al eerder in de publieke sector werkzaam zijn geweest hun werkervaring gebruiken om beter in te schatten wat de problemen of vraagstukken van een klant kunnen zijn;

Ik heb het geluk dat ik in die sector heb gewerkt waardoor ik goed kan inzien waar de klant mee kan zitten (respondent 2).

Wat het ook een beetje anders maakt is dat ik zelf ook in die sector heb gewerkt. Veel mensen zijn daarvan op de hoogte op de werkvloer en dat kan het makkelijker maken (respondent 9).

De andere punten die Radnor & O'Mahony (2013) aankaarten komen niet terug in de interviews. Geen enkele consultant heeft in de interviews aangegeven dat de klant graag begeleid wil worden en

weinig initiatief toont. Dat de klant weinig kennis van het veranderproces heeft, is al wel eerder aan bod gekomen. Dit is echter opdracht specifiek. Wat me op is gevallen tijdens de interviews is dat de publieke organisaties in het algemeen omschreven werden als organisaties waar communicatieproblemen voor kunnen komen en waar men niet altijd op de hoogte is van de stand van zaken. Zo is het niet duidelijk wie precies de verantwoordelijke is aan de kant van de klant, spreekt de klant zichzelf vaak tegen en zijn de momenten van communicatie schaars. Dit zijn hobbels in de weg die ervoor zorgen dat de consultant meer controle over het proces moet nemen. De consultant moest de klant bijvoorbeeld herinneren aan dingen die de klant was vergeten. Dit heeft niet alleen met de publieke sector te maken, maar ook weer met het innemen van een andere rol door de consultant. Rolflexibiliteit speelt een rol in zowel de tekstfragmenten van respondent 3 als die van respondent 5.

Wat zei tegen ons zeiden van wat ze wilden, bleek twee weken later niet meer de goede aanpak (respondent 5).

Bij de uitvoeringsorganisatie merkten we heel erg dat we meer ruimte moesten gaan innemen. We moesten hun ook helpen herinneren aan dingen die ze waren vergeten, of dat er nieuwe wensen zijn ontstaan die eerdere wensen tegenspreken (Respondent 5).

Je zou wel kunnen zeggen; het zijn ambtenaren dus ze maken er een potje van. Het is wel zo'n expert ambtenarenorganisatie waarvan je weet: op maandag is er een vergadering en vrijdag en woensdagmiddag is iedereen vrij. De momenten waarop communicatie mogelijk is, zijn schaars. (...) Je kan zeggen dit zijn typische ambtenarenkwaaltjes, maar je kan ook zeggen dat dit aan die specifieke klant ligt (Respondent 5).

De twee bovenstaande tekstfragmenten kunnen typerend zijn voor de manier waarop de geïnterviewde consultants naar de publieke sector kijken. Dit beeld bevat als belangrijkste element dat de communicatie binnen publieke organisaties niet goed verloopt. De redenen die hiervoor worden genoemd zijn bijvoorbeeld de geringe mogelijkheid tot communicatie (respondent 5), hoge mate van bureaucratie en de grootte van de organisaties (Respondent 2). Een manier om deze

communicatieproblemen aan te pakken in het begin van het adviesproces is het bij elkaar zetten van juist die mensen die normaliter langs elkaar af werken. Wanneer men erover gaat praten, gaat het pas leven:

Je moet je voorstellen dat een publieke organisatie vrij bureaucratisch gedreven is. Veel processen, veel systemen, enorme organisaties. Het is daar heel makkelijk om langs elkaar heen te werken en maar een beetje e-mailtjes te versturen. (...) Het gaat pas leven als mensen het zelf ook uitspreken. Ik zet die mensen daarom bij elkaar en we gaan met dat werkgroepje proberen aan oplossingen te komen (Respondent 2).

De interne communicatieproblemen worden in het artikel van Radnor & O'Mahony (2013) niet specifiek benoemd, maar blijkt wel een element te zijn waar rekening mee gehouden moet worden als men als consultant in de publieke sector werkzaam is. Kortom, twee van de elementen die Radnor & O'Mahony (2013) beschreven zijn naar voren gekomen bij het analyseren van de data; sommige publieke organisaties, die niet gewend zijn om met consultants te werken, hebben minder kennis van het veranderproces, en werken op een ander tempo dan private organisaties. Daarnaast is er nog een extra factor toegevoegd die in de literatuur niet naar voren is gekomen. Deze factor heeft betrekking op de communicatie binnen de organisatie. De communicatie in de door bureaucratie gedreven publieke organisaties verloopt niet goed. Door de in deze paragraaf genoemde factoren kan verwacht worden dat een publieke organisatie over het algemeen meer behoefte zal hebben aan rollen die communicatie stimuleert en een goede relatie met de klant kan onderhouden. Dit onderhouden van een goede relatie gaat mede om het voldoende communiceren met en begrijpen van de klant.

4.3 Expert

De expertrol wordt in dit onderzoek gekenmerkt door afstand tussen de klant en de consultant. De consultant heeft een ietwat passieve houding en zoekt eigenlijk alleen contact met de klant wanneer dit echt nodig is. Nadat de consultant het probleem heeft geanalyseerd en een oplossing heeft bedacht, presenteert de consultant dit aan de klant. Tijdens het proces is er weinig communicatie tussen de klant en de consultant, en er is geen sprake van een intensieve relatie met de klant. Bij het analyseren van de data is naar voren gekomen dat de expertrol ook door de respondenten van dit onderzoek gebruikt wordt. De beschrijving van de expertrol door de respondenten komt echter niet altijd overeen met de beschrijving in de literatuur (Lodge, 1995; Baaij, 2014; Margerison, 2017). Daarnaast geven de

respondenten zelf aan dat deze rol op zichzelf niet altijd de meest succesvolle rol is om in te nemen. Als eerst zal besproken worden in welke context de expertrol terugkomt in de praktijk. Daarna zal ingegaan worden op de interactie met de klant binnen de expertrol, waar de respondenten zelf het belang van interactie beschrijven.

4.3.1 Onderzoeksopdracht

Wat opvalt in de transcripten is dat respondenten die werkzaam zijn op onderzoeksopdrachten⁷ allen aangeven dat er een nadruk ligt op de expertrol. Er zijn in totaal zes respondenten waarbij vastgesteld kan worden dat deze werkzaam zijn op een onderzoeksopdracht. Drie van deze respondenten geven nadrukkelijk aan dat de onderzoeksopdracht een specifieke manier van adviseren vereist. Bij de drie andere respondenten komt de beschrijving van de rol zo dusdanig overeen met de expertrol, dat geconcludeerd kan worden dat de nadruk op de expertrol vooral terug te zien is bij onderzoeksopdrachten;

Het typische aan zo'n onderzoeksopdracht is dat het gewoon zo werkt. Je hebt gewoon veel minder contact met de opdrachtgever dan dat je bijvoorbeeld een transformatieopdracht aan het doen bent (Respondent 1).

Er zijn ook onderzoeksopdrachten. Daar moet je wel meer de leiding nemen en afstemmen. Dan wordt een actieve rol van PwC verwacht. Dat zijn vaak afgebakende klussen; zoek a, b, c en d uit en vertel ons wat de kosten zijn en wat de impact is (Respondent 2).

Zo doen ze dat gewoon (...) Ze gaan ervanuit dat wij de expert zijn. Ze zeiden gister ook aan de telefoon; leave it up to you (respondent 11).

Wij zijn daar ingehuurd als technisch experts. Wij zijn goed in stakeholder

⁷ Onderzoeksopdrachten zijn opdrachten waarbij de consultant door de klant gevraagd wordt om een onderzoek te doen voor de klant, zoals bijvoorbeeld een stakeholder onderzoek, privacy assessment of een evaluatieonderzoek. Het resultaat is vaak een eindrapport (schriftelijk).

***onderzoek. Wat voor soort onderzoek en welke stakeholders je wil ondervragen ligt
natuurlijk bij de organisatie (Respondent 5).***

In de literatuur wordt niet vanuit het oogpunt van de klant geschreven (Lodge, 1995; Baaij, 2014; Margerison, 2017). Dit lijkt echter wel een belangrijke factor te zijn bij het aannemen van een bepaalde rol door de consultant. In de 2^e, 3^e en 4^e quote van de bovenstaande cluster is te zien dat de klant ook invloed uit kan oefenen op de rol die de consultant inneemt. Wanneer de klant de consultant als expert inhurt om een onderzoek te doen naar een bepaald onderwerp, verwachten zij dat de consultant ook de expertrol inneemt. Bij het doen van onderzoek gebeurt er ook veel bij de onderzoeker (in dit geval dus de consultant). De consultant doet veel werk zelf, en heeft de klant alleen nodig voor bijvoorbeeld goedkeuring van bepaalde ideeën, een verduidelijking van de visie of interviews. Er is daarom niet veel contact nodig, wat ook een kenmerk is van de expertrol. Het is voor een consultant nog wel mogelijk om een andere rol in te nemen dan dat de klant verwacht. De klant kan dus slechts invloed uitoefenen op welke rol wellicht ingenomen gaat worden. De verwachting uit het conceptueel model dat het type opdracht de adviesrol bepaald lijkt op basis van deze data juist. De verklaringen voor het terugzien van de expertrol bij onderzoeksopdrachten zijn dat de klant specifiek om een expert vraagt en dat de nadruk bij dit type opdrachten ligt op het afstandelijke.

Respondent 1 geeft overigens ook aan dat er twee typen opdrachten zijn.

***Een onderzoeksopdracht vereist gewoonweg minder contact dan een transformatieopdracht
(Respondent 1).***

Wat opvalt is dat Lodge (1995), Radnor & O'Mahony (2013), Baaij (2014) en Margerison (2017) niet het onderscheid maken tussen verschillende typen opdrachten, terwijl dit duidelijk naar voren komt tijdens het analyseren van de data. Dit is merkwaardig, omdat het type opdracht een verklarende factor lijkt te zijn voor de rol die op dat type toegepast wordt. Deze vondst is een belangrijke aanvulling op de literatuur. De veranderkundige opdrachten komen in een ander onderdeel van de resultatensectie verder aan bod.

4.3.2 Interactie bij de expertrol

Alhoewel de meest kenmerkende eigenschap van de expertrol in de operationalisering en in de literatuur weinig communicatie is, komt in de data terug dat een zekere mate van interactie wel degelijk gewenst is voor een goed verloop van het adviesproces. Te weinig interactie kan ervoor zorgen dat er problemen optreden tijdens het adviesproces. Respondent 12 geeft dit ook aan in het interview;

We hadden de klant wel meer kunnen betrekken in waar wij mee bezig waren, al eerder in het proces. Bij onderzoeksopdrachten lever je elke keer een bouwsteen op, maar geen concreet product dat af is. Op het einde ga je een eindproduct afleveren en dat levert gewoon enorm veel problemen op. Dat is in ieder geval mijn ervaring met dat soort opdrachten (Respondent 12)

De respondent benadrukt met dit tekstfragment dat het opleveren van een eindproduct zonder voldoende communicatie voor problemen kan zorgen in de laatste fase van een project. Het verschuiven naar een iets meer interactieve rol had ervoor kunnen zorgen dat de effectiviteit verhoogd werd en problemen voorkomen konden worden. In een dergelijke situatie kan het de effectiviteit van de consultant, volgens de consultant zelf, ten goede komen als er beter gebruik gemaakt wordt van de verschillende rollen. Zoals Lodge (1995) al zei kunnen meerdere rollen herkend worden binnen een opdracht. Toch valt hier op dat dit niet is gebeurd bij deze opdracht, ondanks de eerdere ervaring van de respondent met dit soort opdrachten. Het is belangrijk om te realiseren dat interactie wel degelijk belangrijk is bij het hanteren van een expertrol. Respondent 1 handelt ook naar deze conclusie en geeft in het interview aan dat de momenten van interactie heel belangrijk zijn. Dit is een indicatie dat de expertrol op zichzelf niet tijdens de gehele opdracht voorkomt. De interactieve rol wordt als afwisseling op de expertrol gebruikt. Een verklaring voor de aanwezigheid van de interactieve rol op onderzoeksopdrachten is dan dat er vanuit de consultant behoefte is aan communicatie om het proces te overzien en vanuit de klant behoefte is aan communicatie om op de hoogte te zijn van de voortgang.

Die gesprekken om de twee weken zijn voor mij wel heel belangrijk zodat ik kan zien of we op het goede pad zitten en wellicht dingen over het hoofd zien (Respondent 1).

De expertrol is dus vooral terug te zien bij respondenten die werkzaam zijn op een onderzoeksopdracht, en niet bij de respondenten die werkzaam zijn op een veranderkundige opdracht. Deze rol past ook goed bij de onderzoeksopdracht, omdat bij dit type opdracht veel verwacht wordt van de inhoudelijke expertise van de consultant. Door zijn expertise kan de consultant het onderzoek uitvoeren en de klant van expertmatig advies voorzien. De verwachting dat de expertrol met weinig interactie gepaard gaat, is ook tot op zekere hoogte teruggekomen in de interviews. Echter geven de respondenten wel aan dat interactie toch heel belangrijk is tijdens het adviesproces. Het is daarom aan te nemen dat de expertrol het best tot zijn recht kan komen wanneer deze rol tijdens de opdracht

afgewisseld wordt met de interactieve rol. Hierdoor is de consultant tijdens de interactieve momenten goed op de hoogte van de visie van de klant en kan tijdig problemen aankaarten/signaleren. Dit komt overeen met wat Lodge (1995) zegt over de expertrol. Hij zegt namelijk dat er vanuit de klant meer behoefte is aan interactie, en dat een expertrol ansicht daardoor minder aansluit op de wensen van de klant. Het in staat zijn om in te zien wanneer welke rol gebruikt moet worden en wanneer een consultant van rol moet wisselen is dus een belangrijke vaardigheid voor consultants. Bij de expertrol zijn de eerste tekenen al te zien van het belang van rolflexibiliteit. Deze rolflexibiliteit wordt door Lodge (1995) al voorspeld, en door Holmes (2018) bevestigd.

4.4 Faciliterend

Waar we de expertrol vooral terugzien bij onderzoeksopdrachten, heeft een andere rol de nadruk bij veranderkundige opdrachten. Het gaat hier om de faciliterende rol. De faciliterende rol is op een momentopname na niet te herkennen bij de onderzoeksopdrachten. Bij de faciliterende rol maakt de consultant gebruik van de competenties van de klant. Door in te spelen op deze competenties kan de consultant de klant in staat stellen het probleem of vraagstuk zelf op te lossen. Door het hanteren van deze stijl creëert de consultant een gevoel van eigenaarschap. Dit eigenaarschap kwam in de literatuur (Lodge, 1995) terug bij de interactieve rol, maar is na kritische reflectie verworpen (paragraaf 2.3.4). In het theoretisch kader is al kort benadrukt dat het hanteren van deze stijl niet tot zijn recht zal komen als de competenties van de klant laag zijn. Het kan dan voor een consultant een tijdrovende zaak zijn om de klant (met gebrek aan competenties) zijn eigen probleem of vraagstuk op te laten lossen. Het is daarom ook geen verrassing dat deze stijl vooral terug lijkt te komen in organisaties waar veel competentie (expertise) aanwezig is. Er waren zes respondenten werkzaam op opdrachten in zorginstellingen (organisaties die veel expertise herbergen). Alle zes geven aan een faciliterende rol te spelen bij deze opdrachten. Een respondent die werkzaam is voor een uitvoeringsorganisatie van een ministerie hanteert ook de faciliterende stijl. Deze opdracht heeft ook een veranderkundig karakter.

4.4.1 Het faciliteren van experts

De faciliterende stijl is duidelijk te herkennen bij respondenten die werkzaam zijn in zorginstellingen. In totaal waren er vijf respondenten die in de zorg werkzaam waren. De opdracht die zij daar uitvoeren is voor elke zorginstelling hetzelfde, en de aanpak dus ook. In deze zorginstellingen zijn vanzelfsprekend medisch specialisten aanwezig. Deze specialisten beschikken veelal over ervaring, vakkennis en

capaciteiten. Hierdoor zijn deze specialisten prima in staat om vraagstukken op te lossen onder begeleiding van consultants. De aanpak van de opdracht is ook zo ingericht, dat de medisch specialisten de ruimte krijgen en aangemoedigd worden om zelf met doordachte oplossingen te komen.

Respondent 9 geeft duidelijk aan dat de ideeën uit de organisatie gehaald worden. Er wordt duidelijk gebruik gemaakt van de competenties die binnen de zorginstelling zitten. Het gebruik maken van de competenties van de klant is volgens de operationalisering en de literatuur een duidelijke indicator voor de faciliterende rol (Lodge, 1995; Baaij 2014; Margerison, 2017). Naast het ophalen van ideeën van deze medisch specialisten laat de respondent, naar eigen zeggen, na het aanhoren van verschillende ideeën, de medisch specialisten nadenken over deze ideeën (respondent 8). Er wordt bijvoorbeeld gevraagd wat de sociale impact, kosten en de vereiste media zijn voor de implementatie van het betreffende idee. Zo worden de competenties van de klant meermaals gebruikt. Dit is wederom een indicator van een faciliterende rol.

De opzet van dit hele project is dat de ideeën van de medisch specialisten komen, en dat wij daar samen in optrekken. Wij ondersteunen dus (Respondent 9).

Uiteindelijk moet je het ook vooral zelf doen als organisatie. Wij denken toch dat het beste werkt met hun eigen ideeën, eigen input, dan heb je meer draagvlak (Respondent 9).

We zijn vrij faciliterend. Dus als mensen met ideeën komen stellen wij vragen (Respondent 8).

In de laatste quote van deze cluster komt ook een ander belangrijk element van de faciliterende rol naar voren, namelijk draagvlak. Dit draagvlak hangt naar mijn mening nauw samen met eigenaarschap. Dit eigenaarschap komt in het boek van Baaij (2014) ook terug bij een faciliterende rol. De assumptie die in het theoretisch kader wordt gemaakt is terecht; de assumptie dat het eigenaarschap beter bij de faciliterende rol past dan bij de interactieve rol. Wat opvalt is dat de opzet van het hele project wederom bepaald welke rol ingenomen wordt door de consultants. Het type opdracht is dus net als bij de expertrol een verklarende factor voor het hanteren van de faciliterende rol. Daarnaast geeft respondent 9 aan dat er vanuit PwC ('wij') gedacht wordt dat de oplossing het best werkt wanneer de klant zijn eigen ideeën verzint.

4.4.2 Eigenaarschap

Dit onderdeel wordt behandeld om een kritische bespreking uit het theoretisch kader te bevestigen en de eigenschappen van de faciliterende rol aan te scherpen. Het eigenaarschap is een kritieke succesfactor van de faciliterende rol en de behandeling van dit begrip in de analyse is daarom van belang bij het vergaren van inzichten over de eigenschappen van deze rol.

Bij een faciliterende rol worden de ideeën voor het overgrote deel vanuit de organisatie de wereld in gebracht. Hierdoor wordt eigenaarschap gecreëerd over de verzonden ideeën (Baaij, 2014). Eigenaarschap lijkt ook een connectie te hebben met draagvlak. Wanneer de ideeën vanuit de eigen organisatie komt, creëert dit volgens de consultants meer draagvlak. Dit draagvlak wordt als belangrijk omschreven (bij veranderkundige opdrachten) door meerdere consultants (5 uit 7).

Wat opvalt is dat het eigenaarschap voor een groot deel verantwoordelijk is voor in hoeverre het advies aanslaat op de langere termijn. Wanneer een consultant de leiding neemt over het veranderproces is er sprake van minder eigenaarschap. De verandering komt dan niet vanuit de klant zelf. Wanneer de consultant na verloop van tijd vertrekt zal de verandering in elkaar storten (door gebrek aan leiding). De oplossing hiervoor is dus om iemand uit de organisatie van de klant op die leidinggevende positie neer te zetten om draagvlak te creëren. Het creëren van draagvlak door eigenaarschap is dan cruciaal voor een succesvolle verandering.

Wat je echter wel ziet is dat een zorgprofessional enthousiaster is wanneer hij een eigen idee bedenkt. Dus als ie opgelegd krijgt van dit mag jij doen, want dit werkt in een andere regio. Dan denkt die zorgprofessional van dat wil ik niet doen (Respondent 6).

Het moet van de organisatie zijn. Wij zijn niet de organisatie. Je wilt dat eigenaarschap hebben, dat is heel belangrijk (Respondent 2).

Nogmaals, ik ben extern hé. Ik wil dat de organisatie verder komt en dat kan alleen als er mensen zijn die erbinnen in de organisatie ook aan trekken. Ik ben niet eens de voorzitter van de werkgroep, ik heb gevraagd of een van hun de voorzitter kan zijn, dat vind ik beter voor het eigenaarschap (Respondent 2).

Je moet zorgen dat mensen ook echt inspraak hebben. Zij moeten aan het eindresultaat bijdragen. (...) Je kan mensen tijdens workshops in groepjes indelen en laten meedenken (Respondent 4).

Je wil geen projectleider zijn. Wij zijn daar maar een bepaalde tijd. Je ziet dan dat de projectleider wegvalt en het hele idee uit elkaar zakt (Respondent 3).

Ik kan niet alles van de klant overnemen want als wij weg gaan daar moet de boel op zichzelf ook kunnen blijven draaien (Respondent 9).

Uit de geanalyseerde data is op te maken dat de faciliterende rol vooral terug te zien is bij een bepaald type opdracht, namelijk de veranderkundige opdracht. Verder wordt deze stijl bij de respondenten in dit onderzoek vooral toegepast bij klanten waarbij specialisten in de organisatie van de klant aanwezig zijn. Dit lijkt een logische handeling te zijn, omdat een klant met weinig specialisme niet goed in staat zal zijn om op een zorgvuldige manier problemen op te lossen. Als laatste is de verwachtingen dat het eigenaarschap in tegenstelling tot het artikel van Lodge (1995), terug te vinden is bij de faciliterende rol, bevestigd. Het eigenaarschap speelt namelijk een belangrijke rol bij de veranderkundige opdrachten en is daarom een verklarende factor voor het terugkeren van deze rol bij dit type opdrachten.

4.5 Doktersrol

Tot nu toe zijn de expertrol en de faciliterende rol aan bod gekomen. Deze twee rollen zijn door de jaren heen in de literatuur te herkennen bij verschillende auteurs; Lodge (1995), Baaij (2014) & Margerison (2017). Uit de verzamelde data blijkt dat deze rollen ook een prominente positie innemen in de hedendaagse managementconsultancy. Maar niet alleen deze twee rollen zijn terug te zien in de praktijk. De doktersrol die door Baaij (2014) wordt geïntroduceerd is ook te herkennen, maar kwam echter niet geheel volgens de operationalisering naar voren in de interviews. Het innemen van een doktersrol betekent dat de consultant in het begin van de opdracht een diagnose moet stellen van het probleem. De klant heeft namelijk zelf het probleem niet duidelijk voor ogen. De operationalisering geeft verder aan dat de consultant na de doktersrol in de expertrol zal treden om de klant van expertmatig advies te voorzien. Dit laatste bleek niet waar te zijn na het analyseren van de data. Sommige respondenten gingen in op het gehele adviesproces, van acquisitie tot eind. Deze respondenten beschreven de beginfase als een fase waarin de respondenten aan het aftasten zijn wat precies het probleem is waar de klant mee zit.

Hier is de doktersrol duidelijk te herkennen, maar in de vervolgfase van het adviesproces komt de verandering aan het licht.

Het is in de praktijk niet altijd even duidelijk wat het probleem is waar de klant mee zit. In dat geval zou een doktersrol waarbij de consultant eerst het probleem duidelijk probeert te krijgen, om alvorens een geschikte aanpak te bedenken, de beste rol voor die situatie moeten zijn. Een consultant moet daarom ook veel luisteren in het begin van het proces, om ervoor te zorgen dat er genoeg informatie beschikbaar is om het probleem vast te stellen en een geschikte aanpak te bedenken.

Je moet altijd kijken wat gaan we doen. Je moet altijd in het begin vaststellen wat het echte probleem is (...) Het is heel belangrijk om aan de voorkant goed in de gaten te hebben van; wat voor vragen ben ik aan het oplossen. Dus dat vraagt om heel veel luisteren en vertrouwen aan de voorkant voor je met je deskundigheid komt. Zodra je weet wat er aan de hand is komt de deskundigheid en kan je zeggen op basis van wat ik hoor is dit de oplossing (Respondent 7).

Wat wij daar proberen te doen is de mensen van zover te krijgen om ons een eenduidige boodschap te willen geven. Wanneer de boodschap niet eenduidig is geven wij aan waar deze niet eenduidig is, zodat zij steeds meer overeenstemming bereiken over wat zij met het onderzoek willen bereiken. Hierdoor kunnen wij een zo goed mogelijke onderzoeksopzet maken (Respondent 5).

Het lijkt zo te zijn dat het niet alleen belangrijk is om de doktersrol te gebruiken wanneer de klant niet weet wat het probleem is, maar ook wanneer de klant wel ideeën heeft over waar zij heen willen. Een doktersrol zou dus in het begin van de opdracht vaak gebruikt kunnen worden om het probleem goed vast te stellen. Dit geeft respondent 7 ook aan door te benadrukken dat het altijd belangrijk is om te kijken wat er aan de voorkant aan de hand is.

Respondent 7 is werkzaam op een veranderkundige opdracht, en respondent 5 op een onderzoeksopdracht. Respondent 5 zal na de doktersrol in de expertrol treden om een onderzoek te doen voor de klant. Bij respondent 7 is het niet duidelijk of een expertrol zal volgen. Het zou mogelijk kunnen zijn dat respondent 7 een faciliterende rol aan zal nemen na de doktersrol, omdat deze rol vaker terug te zien is bij dit type opdracht. Een consultant hoeft dan waarschijnlijk niet per se een expertrol aannemen, na het gebruik van de doktersrol. De assumptie dat de consultant die de doktersrol hanteert daarna een expertrol in zal nemen is op basis van de data niet geheel waar bevonden. Een doktersrol is dus eigenlijk

een rol waarbij de consultant erachter komt wat het probleem precies is, en hiervoor een gepaste aanpak bedenkt. De consultant kan dan een rol kiezen die het meest geschikt is om het probleem op te lossen. Dit geeft ook weer blijk van rolflexibiliteit. Deze rolflexibiliteit heeft niet alleen in de literatuur (Lodge, 1995; Holmes, 2018) een belangrijke positie, maar ook in de praktijk. De doktersrol laat naast de slotparagraaf van het kopje “interactie bij de expertrol” het belang zien van rolflexibiliteit. Bij het behandelen van de interactieve rol komt naar voren dat deze rolflexibiliteit bij elke opdracht terug te zien is.

De verklarende factor voor het terugkeren van de doktersrol is niet het type opdracht. De doktersrol kan ingezet worden bij beide type opdrachten. Waarom de doktersrol wel terug te zien is in de praktijk lijkt een andere verklaring te hebben. De doktersrol wordt voornamelijk gebruikt om duidelijkheid te krijgen over waar de klant heen wil, binnen welk tijdsbestek dit moet gebeuren en welke handelingen de klant precies verwacht van de consultant. Het is dus meer een momentopname waarbij duidelijkheid verschaft wordt over de opdracht. De behoefte aan consensus en een duidelijk startpunt lijkt daarom de verklarende factor te zijn. De acquisitiefase en de eerste meeting zorgen er dan voor dat een consultant een duidelijk beeld krijgt van het type opdracht. Vervolgens wordt de juiste rol gekozen.

4.6 Bevragend

De voorlaatste rol die behandeld zal worden in de resultatensectie is de bevragende rol. Bij het innemen van een bevragende rol haalt de consultant informatie vanuit de klant wordt opgehaald. Dit ophalen van informatie is vergelijkbaar met de manier waarop de consultant in de doktersrol informatie van de klant ophaalt. Echter heeft een consultant die een bevragende rol inneemt geen expertise op het domein van de opdracht. De consultant gebruikt dan zijn expertise uit andere domeinen om het probleem in het nieuwe domein op te lossen.

Waar de 4 andere rollen duidelijk te herkennen zijn in de data, is de bevragende rol nergens te herkennen. Slechts één respondent was werkzaam in een domein waar hij/zij nog geen ervaring mee had. Echter was de besproken opdracht wel een onderwerp waar deze respondent kennis van had, en was er geen sprake van een bevragende rol. De respondent kon wel zijn ervaring met hetzelfde type opdracht in het bekende domein gebruiken, maar heeft in het interview niet specifiek aangegeven dat hier sprake van was. Het is interessant om te zien dat deze rol nergens terug lijkt te komen, gezien het feit dat het delen van competenties tussen consultants onderling in verschillende (interne) meetings aan bod is gekomen als een belangrijke manier om elkaar van extra inzichten te voorzien. Intern is deze kruisbestuiving van

verschillende domeinen dus erkent als een belangrijke factor voor succes, maar het is niet duidelijk waarom dit niet terug te zien is bij het uitvoeren van opdrachten voor klanten. Er werd tijdens de onderzoeksperiode ook meermaals tegen mij gezegd dat ik het best op de hoogte was van waar iedere consultant mee bezig was. Dit geeft ook aan dat deze kruisbestuiving op de werkvloer nog verbeterpunten kent. De mogelijke verklaringen voor het feit dat deze rol in de praktijk niet is waargenomen worden in de discussie besproken.

4.7 Interactief

Tot nu toe is beschreven waar de expert, faciliterende, doktersrol en bevragende rol terug te zien zijn. Drie rollen nemen allemaal een prominente positie in binnen een bepaald type opdracht of een bepaald moment in het adviesproces. De laatste rol (bevragend) is niet terug te zien in de praktijk. De interactieve rol lijkt een rol te zijn die op momenten terugkomt, maar niet specifiek bij een type opdracht hoort. Deze rol lijkt op zichzelf wel een belangrijke en noodzakelijke toevoeging te zijn op de andere rollen.

De interactieve rol is een rol waarbij de consultant in co-creatie met de klant bezig is. Er ligt veel nadruk op een goede relatie met de klant, waarbij voldoende interactie plaatsvindt. Door deze hoge mate van interactie heeft de consultant meer zicht op problematische situaties waarin hij/zij wellicht moet bijsturen. In de literatuur zou Lodge (1995) het element eigenaarschap ook nog aan de interactieve rol toekennen. Uit de behandelde data van de faciliterende rol is echter naar voren gekomen dat de stelling van Baaij (2014) in het theoretisch kader over eigenaarschap waar bleek te zijn; namelijk dat het eigenaarschap bij de faciliterende rol hoort in plaats van de interactieve rol.

Waar de ene stelling van Lodge (1995) terecht is verworpen, zijn andere stellingen duidelijk te herkennen in de praktijk. Zoals Lodge (1995) zei: er kunnen meerdere elementen van de rollen herkend worden binnen een opdracht. Dit is nog steeds van toepassing in de praktijk. De kern van een opdracht kan bij de expertrol liggen, maar andere rollen zijn ook te herkennen zoals bij de opdracht in het volgende tekstfragment:

Als we dat ding van organisatie x nemen komen wij daar als eerste instantie als experts binnen. Maar waar het onderzoek over moet gaan, is een interactief proces. (...) Als het gaat over het formuleren van onderzoeksvragen, maar zij hebben weer de inhoud. Dat gebeurt dus interactief waarbij wij de onderzoek vaardigheden inbrengen en zij de context aspecten. Bij het uitdragen van de survey spelen wij weer de expert (Respondent 5).

De interactieve rol lijkt vooral meer een additionele rol te zijn dan een rol waar nadruk op ligt bij een bepaald type opdracht. Wat hiermee bedoeld wordt is dat de interactieve rol naar voren kan komen bij een onderzoeksopdracht, maar dat de nadruk nog steeds op de expertrol ligt. Onder het kopje 'interactie bij de expertrol' zijn twee tekstfragmenten te vinden. De ene respondent geeft aan dat meer interactie wellicht beter was geweest voor het adviesproces, en de andere respondent geeft aan dat de momenten van interactie belangrijk zijn om een goed beeld te hebben van de stand van zaken. Het overstappen naar een interactieve rol door bijvoorbeeld bij een meeting meer initiatief te tonen naar de klant (door de klant meer bij het proces te betrekken) is een indicatie van het feit dat de interactieve rol slechts op bepaalde momenten gebruikt wordt.

De controle houden over het verloop van het proces is ook een kenmerk van de interactieve rol in dit onderzoek. Echter komt in de literatuur van Lodge (1995) deze controle naar voren als controle tijdens de implementatie van een verandering, terwijl het bij de tekstfragmenten (onder interactie bij de expertrol) gaat over onderzoeksopdrachten waarbij helemaal geen verandering wordt geïmplementeerd. De interactieve rol is ook zichtbaar bij opdrachten waar geen verandering plaatsvindt, wat in tegenstelling is met wat Lodge (1995) zegt. Wel is te zien dat de interactieve rol bij veranderkundige opdrachten (waarbij implementatie wel plaatsvindt) nadrukkelijker aanwezig is dan bij de onderzoeksopdrachten. Een verklaring hiervoor kan zijn dat consultants bij onderzoeksopdrachten door te veel interactie hun externe blik kunnen verliezen. Zij kunnen door te veel interactie geïntegreerd raken in de organisatie en geen onafhankelijk advies meer geven. Dit is waar Lodge (1995) al voor waarschuwt in het stuk 'toekomstbeeld'. Hij geeft namelijk aan dat een consultant in de toekomst (nu dus) moet oppassen voor deze integratie, omdat dit juist de kracht van het externe/onafhankelijke wegneemt.

Ik denk dat als we in sommige gevallen van de expertrol naar de interactieve rol moeten gaan. Je kan dat niet helemaal doen want je blijft wel een onafhankelijke derde partij in onderzoeksopdrachten (Respondent 12).

Dat wij hoog over staan, en dus veel afstand hebben, zorgt ervoor dat we niet gekleurd worden door individuen. Als je meer met die mensen moet gaan werken moet je ook hun verwachtingen in acht nemen. Dat werkt niet. Ik kan me goed voorstellen dat politiek gevoelige onderwerpen, waarbij belangen uiteenlopen, het niet altijd goed is om veel interactie te hebben met de klant, je kan dan met wat hardere dingen komen (Respondent 11).

Juist doordat de onafhankelijkheid een belangrijk element is bij het hanteren van de expertrol, zal de interactieve rol bij onderzoeksopdrachten een minder prominente positie innemen. Een veranderkundige opdracht waar juist behoefte is aan begeleiding en betrokkenheid is daarom ook logischerwijs een type opdracht waarbij deze interactieve rol in grotere mate aanwezig is (naast de faciliterende rol). Baaij (2014) en Margerison (2017) spreken beiden niet over een dergelijke rol waarbij veel interactie is met de klant, terwijl zij wel aangeven dat het hebben van een goede relatie met de klant een belangrijk element is bij het adviseren.

Kortom, de interactieve rol is vooral terug te zien als toevoeging op andere rollen. Een verklaring hiervoor is dat de andere rollen op zichzelf geen hout meer snijden wanneer er een interventie nodig is in gedurende het adviesproces. Een consultant kan dan van de interactieve rol gebruik maken wanneer de klant bijvoorbeeld even iets meer input van de consultant nodig heeft dan een faciliterende rol. Verder kan deze rol ook ingezet worden naast de expertrol wanneer de consultant input van de klant nodig heeft (zie quote respondent 5 onder het kopje interactief). De interactieve rol ziet men ook vaker terug in combinatie met een faciliterende rol dan met een expertrol. De verklaring hiervoor is dat de expertrol juist ook zijn kracht ontleent aan het feit dat de consultant een meer externe blik op het probleem heeft, en daardoor de klant van onafhankelijk expertmatige advies kan voorzien. Een andere verklaring zou ook kunnen zijn dat er bij de faciliterende rol al meer interactie is wat het gebruik van een interactieve rol toegankelijker maakt. Al met al kan geconcludeerd worden dat er wederom sprake is van rolflexibiliteit in de data. De consultants van PwC in dit onderzoek bezitten allen tot op zekere hoogte rolflexibiliteit door het feit dat zij een andere rol aan kunnen nemen tijdens een opdracht. Een opvallend resultaat is dat de interactieve rol in combinatie met de expertrol gehanteerd wordt, omdat deze rol gepaard gaat met weinig interactie. Aan de andere kant viel dit ook te verwachten gezien sommige respondenten (die in de expertrol zitten) aangeven dat interactie erg belangrijk is. De interactieve rol lijkt wel vaker voor te komen bij veranderkundige opdrachten dan bij onderzoeksopdrachten.

4.8 Opvallende resultaten

4.8.1 Ervaring

Er zijn twee type ervaring die naar voren komen in de interviews. Ervaring met werken in de publieke sector (voor het werken als consultant) en ervaring met het adviseren in de publieke sector. Zoals al eerder aangegeven kan het hebben van eerdere werkervaring (in de publieke sector) een goede vertrouwensrelatie met de klant creëren. Daarnaast zijn deze beide soorten ervaring enorm handig en misschien wel essentieel voor de respondenten die management/directeur posities innemen binnen de afdeling en de organisatie. Aangezien er consultants in dit onderzoek naar voren komen die hogere posities bekleden dan de eerste lijn juniorconsultants, was er de mogelijkheid om te vragen naar verschillen tussen consultants die gerelateerd konden zijn aan ervaring. In de interviews zelf, los van de verzamelde data, was te merken dat de consultants die al langer werkzaam waren bij PwC, een andere kijk hadden op opdrachten. Zij spraken meer over een proces, en over het managen van dat proces. De wat jongere, meer onervaren consultants, spraken vooral over de inhoud van de opdrachten. Toen de consultants werd gevraagd of zij verschillen zagen tussen collega's met meer en minder ervaring, had ieder zijn eigen kijk op deze kwestie.

Wat je merkt is in hoeverre mensen goed kunnen oppikken wat een klant tegen hun zegt of lijkt te zeggen en daar het gesprek op leert aan te passen. (...) Mensen met wat minder ervaring zullen heel erg aan de inhoud vasthouden en dat blijven verkopen zo van: dit moeten we toch doen. (...) Kunnen we jouw behoeften niet in mijn bedachte plannetje passen? (Respondent 5)

Wat opvalt is dat respondenten 2 en 7 ongeveer hetzelfde aangeven als respondent 5, namelijk dat de minder ervaren medewerkers meer op de inhoud zitten. En wat daarbij nog meer opvalt is dat al deze respondenten 10 of meer jaar ervaring hebben met adviseren. Zij hebben een duidelijk beeld van de verschillen tussen het werk wat zij doen (vaak management, projectmanagement, seniorposities) ten opzichte van hun minder ervaren collega's.

Je moet gewoon heel veel vlieguren maken om die senior positie in te nemen waarbij je het veld overziet. (...) Ik kan niet effectief adviseren als ik niet weet wat de belanghebbenden zijn en in welk veld we werken, zeker niet in de publieke sector. (...) Mensen van de universiteit zijn slim, dus ze snappen echt wel hoe ze

dingen moeten maken. Wat lastiger te overzien is, is hoe de wereld in elkaar steekt. (...) Ik kan nu een projectleider zijn, maar ik kon dat 5 jaar geleden niet (Respondent 2).

Een consultant die geen projectleider is heeft wat meer afgebakend werk wat meer over de inhoud gaat. (...) Wat je ziet bij minder ervaren mensen is dat ze vaak zekerheid proberen te ontlenen aan de inhoud. (...) het managen van het krachtenveld is minstens zo belangrijk (Respondent 7).

De wat minder ervaren medewerkers proberen zich meer zekerheid te ontlenen aan de inhoud, en kijken weinig naar het krachtenveld. Dit is te verklaren door de ervaring. Wanneer iemand veel ervaring heeft met werken in een bepaald veld, is het logisch dat zij een beter overzicht hebben van alle betrokken partijen. Het is natuurlijk niet zwart op wit te zeggen dat ervaring daar volledig mee te maken heeft. Zo geven sommige consultants aan dat een goede business case maken mogelijk is voor net nieuwe collega's, maar het voor sommige collega's ook jaren duurt voordat zij dit onder de knie hebben. Voor het overgrote deel lijkt de ervaring in deze groep respondenten wel degelijk het verschil te maken tussen de focus op het proces, en de focus op de inhoud. Respondent 11 beschrijft hoe de ervaring van respondent 2 helpt bij het uitvoeren van projecten.

Je merkt gewoon dat hij heel erg thuis is in de materie en veel sneller al kan inzien wat een vervolgstap voor ons kan zijn. Hij heeft die dingen van het begin al in zijn hoofd en neemt dat in die gesprekken ook altijd mee. Je merkt dat hij een stuk heel snel kan typen. Hij weet precies hoe je bepaalde dingen moet invullen, terwijl dit voor minder ervaren medewerkers nog nieuw is (Respondent 11).

Het hebben van veel ervaring maakt het gemakkelijker voor de consultant om makkelijk door de inhoud heen te gaan, en het proces te gaan bekijken. Volgens een consultant is de manier waarop men werkt en waar men goed in is niet zo zeer het stukje inhoud/proces, maar meer een stukje karakter. Deze consultant geeft aan dat meer ervaring slechts zorgt voor hogere posities in de organisatie. Consultants met meer ervaring zijn meer bezig met het onderhouden van klantrelaties en projectmanagement. Daar valt volgens deze consultant wel een patroon in te zien. Op de werkvloer is dit ook op te merken. Diegene die meer ervaring hebben, zitten ook veelal op hogere posities en hebben meer verantwoordelijkheid. Deze verantwoordelijkheid zou wellicht ontleend kunnen worden aan het feit dat meer ervaren

medewerkers de inhoud beter beheersen, en meer tijd over hebben voor de processen. Deze processen komen wellicht meer aan bod tijdens projectmanagement, vandaar dat de ervaren consultants vaker projectmanager zijn. Het afleveren van een nagenoeg perfect eindproduct staat misschien ook hoog in het vaandel bij een dergelijke grote adviesorganisatie als PwC. Het is daarom aannemelijk dat de hiërarchie van de organisatie op deze manier is geregeld om de kwaliteit van de producten te waarborgen. Door deze hiërarchie kunnen de meer ervaren medewerkers de minder ervaren medewerkers leren over het proces, terwijl zij bezig zijn met de inhoud. De minder ervaren medewerkers groeien dan door de tijd heen (de een sneller dan de ander) en verkrijgen naast ervaring, wellicht ook meer flexibiliteit in het hanteren van verschillende rollen. Een aantal respondenten heeft in explorerende interviews aangegeven dat deze flexibiliteit ongetwijfeld gecorreleerd moet zijn aan de ervaring. Men zou dus kunnen zeggen dat een consultant vliegreuen moet maken om effectief te kunnen adviseren.

4.8.2 Vertrouwen en relatie

Zowel in het theoretisch kader en de resultatensectie is al naar voren gekomen dat de relatie bij het adviesproces een belangrijke rol speelt. Klanten hebben deze relatie nodig om de consultant te vertrouwen waardoor zij vervolgens het advies beter tot zich kunnen nemen. Het hebben van een goede relatie met de klant is dus een kritieke factor in het adviesproces. Deze paragraaf draagt niet direct bij aan het beantwoorden van de hoofdvraag, maar is toch belangrijk om aandacht aan te besteden. Geen enkele van de behandelde adviesrollen kunnen namelijk tot hun recht komen wanneer er een slechte relatie is met de klant. Een wantrouwende klant neemt namelijk het advies minder snel aan dan een klant die het volle vertrouwen heeft in de consultant. Een goede relatie met de klant is volgens respondent 3 een voorwaarde om goed te kunnen adviseren. Er wordt gesproken van twee lagen; de laag van de inhoud en de laag van de relatie. Wanneer de laag van de relatie niet goed is, kan niet goed met de inhoud gewerkt worden;

Ik ben het liefst met de inhoud bezig, want dat vind ik ook het leukste om te doen, maar ik kan dat niet zo goed als ik het gevoel heb dat de relatie niet goed is. Je hebt een onderstroom en een bovenstroom. Ik heb het gevoel dat die onderstroom goed moet zijn en als dat niet zo is kan ik niet goed bezig zijn met de inhoud. Het is een soort voorwaarde om met de inhoud bezig te zijn (Respondent 3).

Ik geloof niet dat door alleen maar over de inhoud te praten, dat de klant het dan

van jou aanneemt. (...) Ik denk dat die relatie heel belangrijk is om ervoor te zorgen dat de klant jouw advies aanneemt en dat hij het ook daadwerkelijk gaat uitvoeren. (...) De sleutel tot succes is het combineren van de relatie met de inhoud (Respondent 6).

Het hebben van een goede (vertrouwens)relatie met de klant is niet alleen in het begin en tijdens een opdracht een belangrijk element, maar kan ook helpen bij het aantrekken van vervolgoopdrachten. Een klant die bijvoorbeeld al eerder een succesvolle samenwerking heeft gehad met PwC is eerder geneigd om terug te komen wanneer zij weer een samenwerking nodig hebben, of om PwC aan te bevelen aan andere organisaties. Het is daarom van essentieel belang dat een consultant bij de acquisitie en door het gehele adviesproces heen een goede (vertrouwens)relatie heeft met de klant. Dit bevestigt wat er in de literatuur gezegd wordt over het belang van een goede relatie met de klant (Baaij, 2014; Kancharla, 2016; Margerison, 2017; Holmes, 2018).

Het begint met een soort persoonlijke klik dat de klant zegt; oké jij gaat een belangrijk proces voor mij helpen managen, maar dan moet ik je wel kunnen vertrouwen. (...) In het begin bij een acquisitie gaat het altijd om relatie en vertrouwen. (...) Zij hebben heel veel problemen waarbij ze denken; dat moet ik aan respondent 7 vragen, of aan PwC. Ze kennen ons al en daarom vragen ze ons ook. Dat doen ze gewoon op basis van vertrouwen dat wij op hebben gebouwd in andere projecten (Respondent 7).

Waar het voor mij om gaat is dat er een goede vertrouwensrelatie is met de klant. Dat kost veel tijd en daar moet je veel werk voor verzetten. Als je echt de klant wil helpen moet de klant je vertrouwen in wat je kan en wat je doet. Je moet dus doen wat je zegt. Dan denk ik echt dat je die klant verder kan helpen (Respondent 2).

Het is duidelijk dat een goede relatie met de klant hoog in het vaandel staat bij de respondenten binnen dit onderzoek, en dus ook de consultants van de *Operations Public Sector* afdeling bij PwC. Het hebben van een goede relatie met de klant zorgt er onder meer voor dat de klant het advies daadwerkelijk opneemt, PwC een gewenste partner is voor vervolgoopdrachten, PwC aanbevolen wordt aan andere organisaties en gewoonweg dat de klant het vertrouwen heeft in de consultant en zijn werkzaamheden.

4.8.3 Toekomstbeeld Lodge (1995)

In het theoretisch kader is het toekomstbeeld van Lodge (1995) behandeld. Consultants moeten meer kameleonachtig worden, zodat zij goed op kunnen gaan in de organisaties waarin zij werken (Lodge, 1995). Daarbij waarschuwt hij voor het feit dat consultants ook te veel kunnen integreren in de organisatie van de klant. Bij het behandelen van de interactieve rol (4.6) komt al naar voren dat wanneer een consultant tijdens een onderzoeksopdracht sterk betrokken is bij de klant, dit invloed uit kan oefenen op de mate waarin een consultant met een externe blik kan kijken. Toch blijkt, zoals al verwacht werd, dat een adaptieve (kameleonachtige) consultant door alle respondenten als de meest sociaal wenselijke consultant wordt gezien. Voordat de interviews überhaupt al afgenomen waren hadden veel van de respondenten een uitgesproken, positieve mening over de kameleonachtige consultant. De reden waarom deze adaptieve rol van Lodge (1995) en de *specialist* van Margerison (2017) buiten het conceptueel model zijn gelaten is al besproken in het theoretisch kader.

In de data komt wel duidelijk terug dat het belangrijk is voor een consultant om niet vast te houden aan een concept, maar juist boven de verschillende concepten (rollen) uit te stijgen en de klant op de juiste manier te helpen. Vrijwel elke respondent gaf in de interviews impliciet aan dat er meerdere rollen gebruikt werden tijdens het uitvoeren van een opdracht. Een duidelijk voorbeeld van dat de consultant meerdere rollen tijdens een opdracht moet gebruiken is een quote van respondent 7 die al eerder gebruikt is in de resultatensectie. Het verloop van het gehele adviesproces vraagt vrijwel altijd om het hanteren van meerdere rollen. Een consultant zou volgens wat de respondenten verklaren minder goed functioneren wanneer deze vertrouwt op één enkele rol.

De kunst is om boven die verschillende concepten uit te stijgen, en de klant te kunnen helpen met waar hij precies behoefte aan heeft (Respondent 5).

In het begin bij een acquisitie gaat het altijd om relatie en vertrouwen. Het gaat daar veel minder over deskundigheid. In de volgende fase als je ideeën moet gaan uitwerken, dan komt de deskundigheid aan de orde. Dan moet je een ontwerp kunnen maken en een visie uit kunnen leggen. In de laatste fase gaat het om energie. Welke energie ik voel, bepaalt hoe ik me opstel tegen de klant (Respondent 7).

De rolflexibiliteit van respondent 7 lijkt op basis van dit antwoord groot. Ook is het gebruik van het woord energie naar mijn mening een mooie omschrijving van wat een goede consultant zou moeten

doen. Ongeacht de eigenschappen van de opdracht en de vooraf uitgesproken wensen van de klant, het is altijd belangrijk om te handelen naar de signalen die een consultant krijgt van de klant. De consultant moet zeer flexibel zijn en zich aan kunnen passen aan de 'energie' die de consultant bij de klant voelt. Dit komt ook mooi naar voren in een quote van respondent 5 die al gebruikt is onder het kopje ervaring (4.8.1);

Wat je merkt is in hoeverre mensen goed kunnen oppikken wat een klant tegen hun zegt of lijkt te zeggen en daar het gesprek op leert aan te passen. En dat je soms kan zeggen sorry de aanpak die ik voorstel lijkt niet aan te sluiten op de behoefte, laten we de aanpak even wegleggen en laten we praten over de behoefte (Respondent 5).

Kortom, rolflexibiliteit is een zeer belangrijke vaardigheid waar consultants over moeten beschikken om in hun meest superieure vorm op te treden. Deze rol zorgt ervoor dat zij in een onbekende situatie een geschikte aanpak kunnen identificeren. Wat echter wel belangrijk is om te realiseren is dat elke consultant waarschijnlijk een voorkeur heeft voor een bepaalde werkwijze. Hier kan de consultant onbewust naartoe trekken, ook al bezit deze consultant een hoge rolflexibiliteit. De kunst is om los van je eigen overtuigingen de klant op een zo goed mogelijke manier te helpen met de capaciteiten die jij als consultant de klant kan bieden. In paragraaf 4.8.3 staat ook een verklarende factor voor het hebben van een hoge rolflexibiliteit. De ervaring die een consultant heeft lijkt een grote rol te spelen in het hebben van een hoge rolflexibiliteit. Die flexibiliteit geeft veel voordelen zoals bijvoorbeeld het kunnen onderhouden van een goede relatie met de klant, wat een ander belangrijk element is bij het adviseren.

4.9 Tussenconclusie en rolbeschrijving

In figuur 3 zijn de rollen beschreven zoals ze terug te zien zijn in de praktijk. Gepaard met dit figuur komt een beschrijving die de succesfactoren en de relevante omstandigheden die het terugkeren van een of meerdere rollen verklaard. Figuur 3 gepaard met de beschrijving zal antwoord geven op de tweede en derde deelvraag van het onderzoek. Deze deelvragen waren gericht op het benoemen van de adviesrollen die in de praktijk terugkeren en in welke context deze rollen toegepast worden.



Figuur 3, Karakteristieken adviesrollen

De analyse van hoofdstuk vier brengt naast de karakteristieken van de rollen in figuur 3 ook verklarende factoren aan het licht voor het terugkeren van deze rollen in de praktijk. Zo komt de expertrol vooral voor op onderzoeksopdrachten doordat bij dit type opdracht aansluit bij de karakteristieken van de expertrol. Zo is er bij een onderzoeksopdracht minder communicatie met de klant, wordt er vooral gebruik gemaakt van de expertise van de consultant en doet de consultant veel werk zelf. De interactieve rol is ook terug te zien in combinatie met de expertrol. Een aanzet tot het verklaren van het belang van interactie binnen de publieke organisaties (ongeacht de ingenomen rol) is terug te vinden in paragraaf 5.1.5 van de conclusie & discussie. Ik neem deze verklaring niet op in het conceptueel model, omdat de data mij niet in staat stelt een onderbouwde verklaring te geven.

De faciliterende rol komt aan bod in paragraaf 4.4 van hoofdstuk vier. Zoals al eerder besproken komt deze rol vooral terug bij de veranderkundige opdracht. Bij de veranderkundige opdrachten is het uiteindelijke doel van beide partijen om een blijvende succesvolle verandering te bewerkstelligen. Eigenaarschap is hierbij een zeer belangrijke factor. Uit de analyse blijkt dat eigenaarschap nodig is om een blijvende verandering te bewerkstelligen. De veranderkundige opdracht vraagt daarom ook automatisch voor een faciliterende aanpak. De verklarende factor voor het terugkeren van de faciliterende rol is daarom net als bij de expertrol het type opdracht.

De doktersrol is de voorlaatste rol die in figuur 3 naar voren komt. Het terugkeren van deze rol had niets te maken met het type opdracht. Deze rol lijkt belangrijk te zijn bij elk type opdracht. Zoals in

de slotalinea van paragraaf 4.5 al besproken is wordt de doktersrol gebruikt om te kijken om een duidelijk beeld te krijgen van de situatie. De consultant komt als het ware achter het type opdracht door tijdens de acquisitie en de beginfase goed te luisteren naar de klant, om alvorens de expert of de faciliterende rol te kiezen.

Het terugkeren van de interactieve rol komt aan bod in paragraaf 4.7 van hoofdstuk vier. Hier wordt gesproken over de interactieve rol als aanvullende rol op de andere rollen. Deze rol komt alleen naar voren als er in het adviesproces behoefte is aan deze rol. Deze behoefte komt vaak voor wanneer er een interventie nodig is. De andere rollen (expert en faciliterend) staan alleen niet sterk. Wanneer er een interventie nodig is zal de facilitator vanuit de klant kijken en de expert vanuit zichzelf. De interactieve rol stelt de consultant in staat om beide partijen samen te brengen en door middel van co-creatie een nieuwe richting te kiezen. Een momentopname is dus de verklarende factor voor het terugkeren van de interactieve rol.

5. Conclusie & Discussie

In dit hoofdstuk worden de conclusies van dit onderzoek beschreven en de discussiepunten aangedragen. In de eerste paragraaf (5.1) zullen de hoofd- en deelvragen van het onderzoek behandeld worden. Verder zal dieper ingaan worden op de discussiepunten die naar voren komen in dit onderzoeksrapport. Paragraaf 5.2 zal een reflectie op dit onderzoek bevatten waar ik zal aangeven hoe ik het onderzoek heb ervaren en wat ik de volgende keer anders zou doen. De voorlaatste paragraaf (5.3) zal aanbevelingen bevatten voor vervolgonderzoek, en paragraaf 5.4 zal verder ingaan op de aanbevelingen voor de praktijk.

5.1 Deelvragen

5.1.1 Vier herkenbare rollen

De tweede deelvraag luidt: **Zijn deze adviesrollen te herkennen in de praktijk?** In de paragrafen 4.3 t/m 4.7 van hoofdstuk vier wordt de data die deze deelvraag beantwoord behandeld. Er zijn vier adviesrollen duidelijk te herkennen in de praktijk. Het gaat hier om de expertrol, interactieve rol, faciliterende rol en de doktersrol. Deze conclusie kan getrokken worden door het feit dat de respondenten meerdere karakteristieken van deze vier rollen benoemd hebben in het interview. Aangezien vier van de vijf rollen uit het conceptueel model te herkennen waren is de vijfde rol verwijderd uit het finale model. Dit finale model is te vinden na de beantwoording van de hoofdvraag in paragraaf 5.1.7.

5.1.2 Het type opdracht bepaalt de rol

De derde deelvraag gaat dieper in op de context. Deze deelvraag luidt namelijk: **In welke context ligt de nadruk op een of meerdere van deze adviesrollen?** In de paragrafen 4.3 t/m 4.7 wordt niet alleen besproken welke adviesrollen terug te zien zijn in de praktijk, maar ook waar deze terug te zien zijn. Zo blijkt dat de aard van de opdracht, zoals al verwacht werd (paragraaf 2.4.1), een bepalende factor is voor de rol die de respondenten gebruiken.

Twee rollen nemen een specifieke positie in binnen de twee type opdrachten waarover al meermaals gesproken is in dit onderzoek; de expertrol en de faciliterende rol bij de onderzoeks- en veranderkundige opdrachten. Dit is een interessante vondst, omdat nergens in de geraadpleegde literatuur voor dit onderzoek onderscheid gemaakt wordt tussen verschillende type opdrachten, en deze ook specifiek benoemen. Zowel Lodge (1995), Radnor & O'Mahony (2013), Baaij (2014) en Margerison (2017) maken geen onderscheid tussen de onderzoeks- en de veranderkundige opdracht. De literatuur over de rollen (het bovenstaande rijtje minus Radnor & O'Mahony (2013) spreekt wel over de

toepasbaarheid van rollen in verschillende situaties, maar koppelt deze situaties niet aan een type opdracht.

De expertrol is vooral terug te zien bij onderzoeksopdrachten en niet bij veranderkundige opdrachten. De redenen hiervoor kunnen zijn dat een consultant bij een onderzoeksopdracht juist zijn kracht ontleent aan het feit dat er wat minder communicatie is en de externe objectieve blik gewaarborgd blijft. Dit is ook een belangrijk element in de definitie van managementconsultancy in het theoretisch kader (paragraaf 2.1.1). Door de afstand tussen de consultant en de klant te behouden (door gebruik van de expertrol), wordt de consultant niet gekleurd door integratie bij de klant en kan met een volledig externe blik advies gegeven worden. Dit moet wel gezegd worden met de notie dat interactie een belangrijk aspect blijft van het adviesproces en dat rolflexibiliteit ten alle tijden noodzakelijk is. Een interactieve rol wordt daarom ook als aanvulling op de expertrol gebruikt om een disconnectie met de klant te voorkomen.

In tegenstelling tot de expertrol is de faciliterende rol vooral terug te zien bij veranderkundige opdrachten en weinig tot niet bij de onderzoeksopdrachten. In dit onderzoek werden dit type opdrachten en deze rol vooral uitgevoerd bij organisaties waar veel competentie aanwezig is. De faciliterende rol komt ideaal tot zijn recht in organisaties waar veel competentie aanwezig is, gezien deze organisaties de capaciteit hebben om hun eigen problemen of vraagstukken op te lossen. Het zelf oplossen van deze problemen creëert draagvlak, zoals Baaij (2014) al zei. Dit draagvlak maakt de klant gewilliger tegenover verandering en zorgt er ook voor dat het proces van de verandering niet instort zodra de consultants naar verloop van tijd weer vertrekken. De redenen voor het gebruik van de faciliterende rol bij dit type opdrachten zou kunnen zijn dat een consultant bij een veranderkundige opdracht een verandering wil bewerkstelligen, wat het best lukt wanneer er draagvlak is, en dit draagvlak wordt weer veroorzaakt door de faciliterende rol.

Dat in de literatuur over de rollen (Lodge, 1995; Baaij, 2014; Margerison, 2017) niet gesproken wordt over verschillende opdrachten die bij een verschillende rol horen is interessant. Dit lijkt namelijk op basis van de resultaten een belangrijke factor te zijn die invloed heeft op de rolkeuze. Deze vondst is daarom opmerkelijk, maar een belangrijke toevoeging aan de huidige literatuur op dit onderwerp.

5.1.3 Consultants kunnen per fase van rol wisselen

Naast de nadruk op de expertrol bij onderzoeksopdrachten en de faciliterende rol bij veranderkundige opdrachten nemen de twee rollen die in het model over blijven (interactief & dokter) ook een positie in

binnen het adviesproces. Deze rollen hebben niet zoals de expert- en de faciliterende rol een nadruk, maar komen vooral in bepaalde fasen van een opdracht naar voren.

Zo lijkt de doktersrol alleen naar voren te komen in de beginnende fase van het adviesproces. Achteraf gezien is dit geen vreemde bevinding. De doktersrol steunt namelijk bijna volledig op het feit dat deze rol pas in werking treedt als de klant geen idee heeft wat het probleem of vraagstuk is dat zij willen oplossen (Baaij, 2014). De consultant moet de klant dan helpen om dit probleem of deze mogelijkheid te identificeren. Dat uit de data blijkt dat het aannemen van deze rol in het begin van bijna elke opdracht een belangrijke rol speelt was dan wel weer een opmerkelijk resultaat. Ook al heeft de klant een goed beeld van de situatie is het voor een consultant altijd nog belangrijk om vast te stellen dat dit daadwerkelijk het probleem of de mogelijkheid is waarvoor de klant en de consultant aan tafel zitten. Een reden hiervoor zou kunnen zijn dat consultants het te vaak mee hebben gemaakt dat de originele wensen van de klant niet corresponderen met wat zij voor ogen hebben als eindresultaat, of dat het probleem een andere oorzaak lijkt te hebben dan oorspronkelijk gedacht. Kortom, deze rol neemt een belangrijke positie in tijdens het begin van een opdracht. Een consultant zal daarna in een andere rol kunnen treden (rolflexibiliteit) om het adviesproces te vervolgen.

Waar de doktersrol alleen in een bepaalde fase van de opdracht te zien is, komt de interactieve rol overal voor, maar heeft niet een vast te stellen moment waarin deze rol te herkennen valt. Deze rol is vooral een additionele rol die ingenomen wordt wanneer meer interactie vereist is. Dit duidt op rolflexibiliteit, wat al eerder als belangrijk element bestempeld is in dit onderzoek en in andere literatuur (Lodge, 1995; Holmes, 2018). De interactieve rol heeft als kenmerk dat er gebruik gemaakt wordt van de competenties van de klant en de consultant. Deze rol komt dus goed tot zijn recht wanneer er onduidelijkheid is tijdens het adviesproces, of wanneer beide partijen iets van elkaar nodig hebben op korte termijn. Beide partijen kunnen dan bij elkaar gaan zitten en deze onduidelijkheden doorspreken om alvorens een weg te kiezen die ingeslagen wordt. Dat deze rol als additionele rol gebruikt wordt, kan liggen aan het feit dat de twee type opdrachten die gedefinieerd zijn slechts ruimte over laten voor deze rol als hulpmiddel. Bij het ene type opdracht is het namelijk belangrijk dat er veel vanuit de klant gebeurt (veranderkundige) en bij het andere type opdracht is het belangrijk dat er veel vanuit de consultant komt (onderzoek). Deze rol wordt dan vaak ingezet wanneer men vastloopt. Wanneer de faciliterende consultant vastloopt kan de interactieve consultant net genoeg input geven om de klant verder te helpen, en wanneer de expertmatige consultant vastloopt kan een bespreking met de klant voor meer duidelijkheid zorgen. Kortom, de dokter en de interactieve rol hebben vaak niet de nadruk, maar zijn wel

van essentieel belang om ervoor te zorgen dat beide partijen goed van start gaan en dat er over het gehele proces gewaakt kan worden (door momenten van meer interactie te gebruiken).

5.1.4 Ervaring geeft verantwoordelijkheid en vertrouwen is een essentiële bouwsteen

Tijdens de analyse zijn ook essentiële elementen naar voren gekomen die belangrijk zijn bij het adviseren en wellicht de toepassing van bepaalde adviesrollen kunnen verklaren. In paragraaf 4.8 van de resultatensectie zijn deze twee elementen al uitvoerig besproken. Het gaat hier om de ervaring van de consultant en het vertrouwen dat de klant heeft in de consultant gebaseerd op de relatie tussen de klant en de consultant. Allereerst zal ervaring aan bod komen gevolgd door een beschrijving van de relatie tussen de klant en de consultant.

Bij het behandelen van de resultaten over ervaring is data naar voren gekomen die mooi blootlegt waarom junior consultants op een andere positie zitten dan senior consultants, en wat voor implicaties het hebben van meer ervaring heeft op de rolflexibiliteit van de consultants. Een consultant die meer ervaring heeft beheerst de inhoudelijke werkzaamheden van een opdracht beter. Denk hierbij aan inlezen voor een meeting, grote stukken informatie verwerken en het opstellen van een business case. Een logisch gevolg is dan dat deze ervaren consultants, doordat zij tijd besparen op de inhoudelijke klussen, meer tijd over hebben voor het proces van de opdracht. De ervaren consultants zitten daarom allemaal in een projectleider positie. Deze consultants houden zich ook meer bezig met het onderhouden van klantcontact, en laten de wat minder ervaren consultants vooral inhoudelijke zaken regelen. Dat deze ervaren consultants meer verantwoordelijkheid hebben (klantcontact, procesmanagement etc.) vraagt dan ook logischerwijs om meer rolflexibiliteit van deze consultants. Respondenten geven ook aan dat veel ervaring en rolflexibiliteit in veel gevallen hand in hand gaan. Een verklaring voor het terugkeren van de kameleonachtige consultant van Holmes (2018) of de adaptieve consultant van Lodge (1995) is dus de mate van ervaring. De mate van ervaring kan dan, naast het type opdracht, ook bepalend zijn voor de rol die de consultant inneemt. Een minder ervaren consultant zal vaker aan de inhoud vasthouden en een andere rol innemen dan de ervaren consultant die gemak ondervindt aan het werken met zowel de inhoud als het proces.

Tot slot is het belangrijk om te realiseren dat er twee typen van ervaring zijn gedefinieerd in dit onderzoek. Het hebben van ervaring in het verlenen van extern advies aan klanten en het hebben van eerdere werkervaring in de publieke sector. Beide type ervaring zijn belangrijke elementen die het leven van een consultant gemakkelijker kunnen maken. Ten eerste is het hebben van ervaring met adviseren,

zoals eerder benadrukt, een broedplaats voor rolflexibiliteit. Door deze rolflexibiliteit kan een consultant beter inzien waar de klant echt mee zit en wat (in de ogen van de consultant) de beste aanpak is voor hetgeen waar de klant mee zit. Ten tweede lijkt het hebben van eerdere werkervaring in de publieke sector een belangrijke factor te zijn bij niet alleen acceptatie door de klant of het gemakkelijk om kunnen gaan met de inhoud, maar ook bij het inlevingsvermogen van de consultant. Een verklaring voor het feit dat deze eerdere ervaring helpt bij acceptatie kan zitten in een andere vondst; organisaties in de publieke sector lijken op basis van wat de consultants in dit onderzoek aangeven minder gewend om met externe consultants te werken. Wanneer een consultant aangeeft ervaring te hebben in de branche van de klant zou dit een 'hij/zij is een van ons' gevoel kunnen creëren. Dit gevoel zorgt meteen voor een betere relatie tussen de klant en de consultant, wat ook gepaard gaat met vertrouwen.

Dit vertrouwen speelt een belangrijke rol bij de relatie tussen de consultant en de klant. In de literatuur komt de relatie al terug als een zeer belangrijk element bij het adviesproces (Lodge, 1995; Baaij, 2014; Kancharla, 2016; Margerison, 2017; Holmes, 2018). In het stuk van Lodge (1995) wordt bijvoorbeeld beweerd dat juist het gebrek aan een goede relatie bij de expertrol (traditionele rol) de aanjager was van het ontwikkelen van nieuwe adviesrollen. Ook wordt een consultant als effectiever gezien door de klant wanneer er een goede relatie is tussen de klant en de consultant (Baaij, 2014). De andere stukken die genoemd worden (Kancharla, 2016; Margerison, 2017; Holmes 2018) geven ook allen aan dat het hebben van een goede relatie een belangrijk element, al dan niet een vereiste is, voor het geven van effectief advies.

Dit komt in dit (huidige) onderzoek ook duidelijk naar voren. Het hebben van een goede relatie met de klant zorgt voor vertrouwen en is een vereiste om goed te kunnen adviseren. De klant neemt het advies namelijk in veel gevallen niet aan wanneer de relatie tussen beide partijen (klant en consultant) niet goed is. Verder heeft het hebben van een goede relatie met de klant meer voordelen dan het afleveren van een adequate adviesservice. De klant zou door een goede relatie bij een opdracht eerder geneigd zijn om PwC te contacteren voor een vervolgoopdracht of een geheel nieuwe opdracht. Verder maakt deze relatie het ook mogelijk dat PwC aanbevolen wordt aan andere bedrijven. Dit zou specifiek in de publieke sector een voordeel kunnen zijn doordat de publieke sector bestaat uit een netwerk van organisaties die allen met elkaar in verbinding staan om een soortgelijk doel te verwezenlijken, namelijk het dienen of sturen van de maatschappij. De literatuur onderschrijft ook het belang van de reputatie binnen het netwerk van een organisatie die consultancyservices verleent. Deze reputatie ontstaat door de perceptie van de klant op de samenwerking met het consultancy bedrijf in kwestie. Glückler & Armbrüster (2003) beweren dat competitie in management consulting niet zozeer gebaseerd is op te

meten kwaliteit of de prijs van de service, maar op de reputatie van de organisatie in het netwerk. Het hebben van een goede relatie met de klant kan de consultancy organisatie naast het verlenen van goed advies dus ook competitieve voordelen opleveren.

5.1.5 Het werken met publieke organisaties

Zoals in hoofdstuk twee en vier besproken beschrijft het artikel van Radnor & O'Mahony (2013) hoe consultants het werken in de publieke sector ervaren. De data was deels ondersteunend aan dit artikel van Radnor & O'Mahony (2013). Twee van de elementen die Radnor & O'Mahony (2013) beschreven zijn naar voren gekomen bij het analyseren van de data; sommige publieke organisaties (die niet gewend zijn om met consultants te werken) hebben minder kennis van het veranderproces, en werken op een ander tempo dan private organisaties.

Naast de overeenkomsten tussen de data en het artikel van Radnor & O'Mahony (2013) is er nog een extra factor toegevoegd die in de literatuur niet naar voren is gekomen. Deze factor heeft betrekking op de communicatie binnen de organisatie. De consultants geven aan dat publieke organisaties bureaucratisch gedreven zijn. Deze bureaucratie gepaard met de grootte van sommige publieke organisaties kan ervoor zorgen dat de communicatie binnen dit type organisaties niet goed verloopt. Een externe consultant zal met deze factor rekening moeten houden om de impact van het advies te vergroten. Dit kan gedaan worden door de leden van deze organisatie met elkaar in gesprek te laten gaan.

Deze conclusies zouden kunnen betekenen dat er bij organisaties in de publieke sector een hoge behoefte is aan interactie en begeleiding. Deze organisaties hebben ondersteuning nodig van de consultants en leunen wellicht meer op de consultants dan organisaties in de private sector. In dit onderzoek is geen vergelijking getrokken tussen de private en de publieke sector. Om deze reden kunnen er geen uitspraken gedaan worden over dat een publieke organisatie wellicht meer behoefte heeft aan een bepaalde rol dan een private organisatie. Echter geeft de data mij wel het idee dat de consultants de publieke organisatie vaak bij de hand moeten nemen.

5.1.6 Consultants herkennen de rollen in de praktijk

Nu alle resultaten uit de interviews besproken zijn, zal in deze paragraaf de conclusies van de consultants zelf uit de interactieve sessie besproken worden. De consultants hebben namelijk in deze sessie in vier

groepen van vijf de verschillende rollen in het model besproken. Elke groep kreeg een willekeurige rol toegewezen. Bij het bespreken van deze rol moesten de consultants de praktijktoepassing en de voor- en nadelen van de toegewezen rol bespreken.

De consultants gaven aan de expert rol vooral terug te zien is bij IT-consulting, audit consulting en het maken van business cases. Deze drie zouden allen gepaard gaan met weinig contact tussen de klant en de consultant. Verder komt de expertise bij deze drie voorbeelden voor het overgrote deel van de consultant. Om die redenen werden deze voorbeelden genoemd bij de expertrol. De groep die de expertrol kreeg toegewezen heeft echter wel expliciet vermeld dat deze rol de ondersteuning nodig heeft van andere rollen om een impact te kunnen maken bij de klant. Dit zou dan ook de reden kunnen zijn waarom de interactieve rol vaak als ondersteunende rol terugkomt in de interviewdata. De voordelen en de nadelen die de consultants noemen, komen ook deels overheen met zaken die al eerder besproken zijn in hoofdstuk vier. Zo ligt de kracht van de expertrol inderdaad in het feit dat de consultant een objectieve en onafhankelijke blik heeft op de desbetreffende opdracht (voordeel). Een nadeel wat hiermee gepaard gaat, is dat de consultant door deze onafhankelijkheid zich lastig kan accommoderen aan de klant, en daardoor niet voldoende impact kan maken. De consultants van de desbetreffende groep zagen dus zeker waarde in het hanteren van de expertrol, maar benadrukte logischerwijs dat rolflexibiliteit vereist is om deze rol goed tot zijn recht te laten komen.

Wat deze groep consultants over de expertrol te melden had komt overeen met de conclusies die uit de interviews getrokken kunnen worden. Bij de faciliterende rol benoemen de consultants ook voor- en nadelen die zowel uit de interviews als uit de literatuur te herkennen zijn. Zo geven zij bijvoorbeeld aan dat de klant eigenaarschap zal ervaren over de bedachte oplossing. Dit bevestigt nogmaals dat de faciliterende rol zorgt voor eigenaarschap, en dat dit een belangrijk voordeel is van het hanteren van deze rol. Een nadeel dat genoemd wordt, is dat de grote focus op de competenties van de klant ervoor zorgt dat het hanteren van de faciliterende rol een tijdrovende zaak kan zijn. De consultant is zelf niet geheel in controle en steunt veel op de capaciteiten van de klant. Lodge (1995) geeft dit ook aan in de literatuur, maar dit komt niet terug in de interviewdata. In het interview is er ook niet specifiek gevraagd naar de voor- en nadelen van deze rol. Dat zou een verklaring kunnen zijn voor het feit dat dit niet uit de interviewdata naar voren komt. De interactieve sessie laat echter wel zien dat dit een minpunt is van de faciliterende rol. Een opmerkelijk voordeel wat de consultants nog benoemen is dat de consultant niet verantwoordelijk is voor de resultaten, maar voor het proces. Mijn interpretatie van dit voordeel is dat de consultant door het hanteren van deze rol minder druk ervaart om te presteren, doordat de verantwoordelijkheid voor de oplossing bij de klant ligt. De consultant moet het vinden van de oplossing

(het proces) slechts in goede banen leiden. Naar mijn mening is het proces minstens zo belangrijk als het resultaat. Een klant huurt een consultant in om het proces te leiden, en dit is daarom een zeer belangrijke taak. Het is begrijpelijk dat een consultant meer rust heeft wanneer de klant direct verantwoordelijk is voor het eindresultaat, maar de consultant speelt zelf indirect een zeer belangrijke rol. Het eindresultaat is mede afhankelijk van hoe goed het proces begeleid wordt.

De blik op de doktersrol was een stuk kritischer dan de blik op de expertrol en de faciliterende rol. De doktersrol was de minst gewaardeerde rol en werd omschreven als ouderwets. Het enige voordeel aan de doktersrol is volgens de consultants dat de cliënt (klant) luistert naar de dokter. Het belangrijkste nadeel dat genoemd werd is dat deze rol ervan uit gaat dat er iets mis is en dat er een oplossing is voor elk probleem. Dit is logische kritiek, aangezien er niet altijd een probleem hoeft te zijn bij de klant en er niet altijd een oplossing is voor een probleem. In plaats van een probleem zou er ook sprake kunnen zijn van een mogelijkheid. Ondanks de negatieve blik richting, tegenover, naar de doktersrol werd gezegd dat elementen van deze rol wel te herkennen zijn in de praktijk. Dit zou kunnen wijzen op wat in de interviewdata gevonden is over het belang van de doktersrol in de beginfase van een opdracht.

Tot slot is er ook nog gesproken over de interactieve rol. De punten die bij deze rol naar voren kwamen, komen enigszins op dezelfde manier terug als de voor- en nadelen bij de faciliterende rol. De consultants noemen een sterke relatievorming bijvoorbeeld als voordeel, en als nadelen dat de consultant afhankelijk is van de klant en dat deze afhankelijkheid vertragend kan werken. Daarnaast geven de consultants aan dat een voordeel van de interactieve rol de samenwerking is. De klant en de consultant kunnen hierdoor samen input geven wat het proces wat minder eenzijdig maakt en daarom een goede rol is om een goede relatie op te bouwen. Deze rol komt vooral terug (volgens de consultants) bij transformatie en verandkundige opdrachten. Dit is een bevestiging van wat er in de interviewdata naar voren is gekomen. Daar bleek namelijk ook dat de interactieve rol vaker terugkomt bij een verandkundige opdracht.

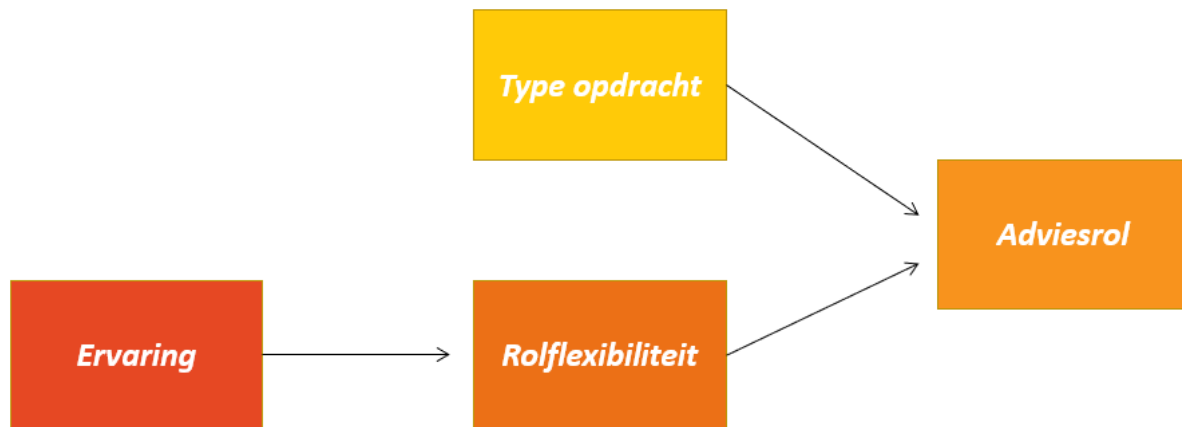
5.1.7 Concluderend

Dit onderzoek kijkt naar de toepassing van de verschillende rollen van adviseren in de praktijk, de context waarin deze rollen toegepast worden en een aantal factoren die een goede consultant maken. In dit concluderende stuk zal een samenvatting te vinden zijn van de meest belangrijke resultaten van het onderzoek. Dit stuk is ook de beantwoording van de hoofdvraag:

Welke van de in de literatuur gedefinieerde adviesrollen zijn in de praktijk te herkennen bij de consultants die werkzaam zijn op de Operations Public Sector afdeling van PwC Amsterdam en in welke context worden deze adviesrollen toegepast?

Er zijn vier van de vijf rollen uit het conceptueel model te herkennen in de praktijk; expertrol, interactieve rol, faciliterende rol en de doktersrol. De expertrol en de faciliterende rol horen beide bij een specifiek soort opdracht, namelijk de onderzoeksopdracht en de veranderkundige opdracht. De interactieve rol is in bepaalde momentopnamen te herkennen en de doktersrol speelt een belangrijke rol in de beginfase van een opdracht. Gezien het feit dat er meerdere rollen te herkennen zijn in de praktijk, valt te concluderen dat de adaptieve rol een zeer belangrijke rol is om te beheersen. Deze rol lijkt een product te zijn van het hebben van ervaring. Deze ervaring kan op twee vlakken voorkomen; het hebben van werkervaring in de publieke sector en het hebben van ervaring met adviseren in de publieke sector. Consultants die meer ervaring hebben en over meer rolflexibiliteit beschikken zijn door deze ervaring geschikt om de relatie met de klant te onderhouden. Het onderhouden van een goede relatie met de klant is een voorwaarde om succesvol te kunnen zijn als consultant.

De conclusies uit dit onderzoek leiden tot het gedeeltelijk verwerpen van het originele model in figuur 2. Er zijn namelijk nieuwe inzichten opgedaan over waar de adviesrollen in de praktijk terug te zien zijn. Zo is gebleken dat er naast het type opdracht nog een andere factor is die het terugkeren van adviesrollen verklaard. Ervaring is de tweede factor die gevonden is in dit onderzoek. Het type opdracht bepaald op welke adviesrollen de nadruk ligt en ervaring bepaald in hoeverre de consultant kan wisselen tussen deze adviesrollen. Het type opdracht, met als waarden onderzoek en veranderkundig, heeft dus invloed op de ingenomen adviesrol met als waarden expert, faciliterend en interactief. De variabele ervaring (met waarden publieke sector en adviseren) heeft dan invloed op de variabele rolflexibiliteit, en de variabele rolflexibiliteit heeft dan weer invloed op de adviesrol die ingenomen wordt of kan worden. Het nieuwe model dat uit deze conclusies naar voren komt is te zien in figuur 4.



Figuur 4, Invloeden op de ingenomen adviesrol.

5.2 Reflectie op het onderzoek

In het algemeen moet ik zeggen dat ik het onderzoek als zeer aangenaam heb ervaren. De begeleiding was ten alle tijden goed en ik heb genoeg ruimte gehad om mijn eigen richting te kiezen. Zoals in het voorwoord al is vermeld ging het onderzoeken niet altijd even soepel. Het leukste aan het onderzoek waren de interviews. Hierdoor kreeg ik de mogelijkheid om te kijken in de voor mij nog onbekende wereld van managementconsultancy. Het verzamelen van de data ging echter niet altijd goed. Verschillende opnames zijn verloren gegaan door gebrek aan goede opnameapparatuur. De volgende keer dat ik interviews moet analyseren zal ik zeker gebruik maken van een kwalitatief beter opnameapparaat.

Tijdens het onderzoek had ik ook nog graag gebruik gemaakt van het perspectief van de klant. Hierdoor was ik in staat geweest zowel vanuit de consultant als de klant te kijken naar de context. Verschillen tussen deze twee perspectieven kunnen aanvullende inzichten geven in het adviesproces. Het kan namelijk zo zijn dat een klant eigenlijk behoefte heeft aan een consultant die de expertrol inneemt, terwijl de consultant een faciliterende rol inneemt. Dit onderzoek kijkt alleen vanuit het perspectief van de consultant. Het is daarom lastig om na te gaan of de omschrijving van de consultant de hele context dekt.

Een ander probleem dat tijdens het onderzoek naar voren kwam is dat de consultants zelf niet gewend zijn om met een dergelijk model te werken. Doordat deze consultants zelf niet met een model werken was het lastig om de verschillende rollen te isoleren in de praktijk. Een verklaring hiervoor is dat het adaptieve vermogen (rolflexibiliteit) bij vrijwel elke opdracht aanwezig was. Het bewust achterwege

laten van de adaptieve rol in de interviews heeft daarom voor moeilijkheden gezorgd bij het analyseren van de data.

Al met al zou ik naast de bovengenoemde zaken het onderzoek niet anders uitvoeren. De data is veelzeggend en er is veel additionele informatie verzameld over adviseren in de publieke sector. Door deze additionele data kan dit onderzoek als springplank dienen voor vervolgonderzoeken naar dit onderwerp. Ik heb daarom ook een aantal suggesties voor vervolgonderzoek die te vinden zijn in de volgende paragraaf van de conclusie en discussie.

5.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

Deze paragraaf zal suggesties aandragen voor vervolgonderzoeken. Gezien de geringe hoeveelheid onderzoek naar de rollen van adviseren is er zeer veel ruimte voor vervolgonderzoek. Ik moet er wel bij zeggen dat het mogelijk is dat een dergelijk onderzoek al is uitgevoerd, maar niet is teruggevonden met de voor dit onderzoek gehanteerde zoekstrategie. Vervolgonderzoek naar de opvallende resultaten van dit onderzoek lijken mij het meest interessant. Deze opvallende resultaten geven belangrijke elementen weer in het kiezen van een specifieke of meerdere rollen. Daarnaast geven deze resultaten inzicht in belangrijke bouwstenen voor het geven van advies.

Allereerst zou er naar mijn mening verder onderzoek gedaan moeten worden naar de interactieve rol. Deze rol is overal te herkennen, maar krijgt in dit onderzoek nog geen podium. Het beheersen van de interactieve rol zou een verklaring kunnen zijn voor het ontstaan van rolflexibiliteit. De interactieve rol is namelijk vaak het teken dat er sprake is van rolflexibiliteit. Eerder in het onderzoek is de conclusie getrokken dat ervaring voor rolflexibiliteit zorgt. Ervaring kan dus de drijvende factor zijn achter het inzetten van de interactieve rol. Een onderzoek dat deze rol nader analyseert zou interessante inzichten op kunnen leveren.

Ten tweede kan een onderzoek naar de factoren die de keuze van een bepaalde rol tot gevolg hebben belangrijke inzichten geven in het adviesproces. Dit onderzoek geeft aan dat het type opdracht een belangrijke factor is bij de keuze van een bepaalde rol. Verder onderzoek naar deze factor en eventuele aanvullende factoren zal een mooie voortzetting zijn van de aanzetten binnen het huidige onderzoek.

Ten derde is verder onderzoek naar de ervaring een logische suggestie na het doen dit onderzoek. De resultaten over ervaring vielen enorm op en geven aan dat er in de wereld van managementconsultancy een structuur is die ervaring in de basis heeft zitten. Ervaren consultants voeren

andere taken uit dan minder ervaren consultants. Deze ervaring zorgt er ook voor dat ervaren consultants in grotere mate de mogelijkheid hebben om contact met de klant te onderhouden dan hun minder ervaren collega's. Verder wordt in de huidige literatuur over de rollen (Lodge, 1995; Baaij, 2014; Margerison 2017) ervaring niet als specifieke factor genoemd. Een onderzoek naar hoe consultants ervaring krijgen en wat dit doet met de effectiviteit van deze consultants lijkt mij daarom ook een mooi vervolg van het huidige onderzoek.

Tot slot is de relatie tussen de klant en de consultant een element dat zeer vaak terugkeert in de data. In de literatuur is het belang van deze relatie ook al vaker benadrukt (Baaij, 2014, Radnor & O'Mahony (2013); Kancharla, 2016; Margerison, 2017; Holmes, 2018). Verder onderzoek naar de relatie tussen de klant en de consultant, en wat deze relatie voor implicaties heeft bij het adviseren, zou een interessant vervolgonderzoek zijn. Er kunnen dan aanvullende inzichten vergaard worden die een consultant kunnen helpen bij het effectiever onderhouden van een goede relatie met de klant.

5.4 Suggesties voor PwC zelf

Naast de suggesties voor vervolgonderzoek heb ik op basis van de resultaten ook een aantal suggesties voor de afdeling Operations Public Sector van PwC Amsterdam. Deze suggesties zullen gaan over het gebruik van het model en de opvallende resultaten uit het onderzoek. Er zijn geen suggesties over het onderhouden van een goede relatie met de klant. Het belang van dit element is al zeer herkenbaar op de werkvloer en in de waarden van deze organisatie. De suggesties zijn daarom vooral gericht op de toepassing van het model.

- Focus op de ontwikkeling van rolflexibiliteit. Dit kan door junior consultants bewust opdrachten met een verschillend karakter te geven waardoor zij wennen aan verschillende manieren van werken. Hierdoor doen de junior consultants sneller ervaring op in een verschillende context. Dit stimuleert rolflexibiliteit;
- Verder kunnen er ook interne oefeningen plaatsvinden die betrekking hebben op de toepassing van verschillende rollen in de praktijk. Zo kan een context geschetst worden en de consultants moeten dan de juiste aanpak (rol) kiezen voor die context;
- Zorg er ook voor dat consultants die over het algemeen verschillende rollen prefereren en dus op een specifiek type opdracht zitten met elkaar in gesprek gaan. Doe dit door bijvoorbeeld een bepaalde dag in de week te selecteren waarop consultants van verschillende opdrachten (indien mogelijk) met elkaar in gesprek gaan over de actuele werkzaamheden;
- Hierdoor heeft iedereen de kans om te profiteren van de ervaring die collega's hebben met een ander type opdracht en werkwijze;

- Neem het model op in de *E-learnings* die gegeven worden aan junior consultants. Hierdoor krijgen zij een idee van de basis die een consultant zou moeten beheersen en in welke context de elementen uit het model terugkeren.

Referenties

- Baaij, M. G. (2014). *An Introduction to Management Consultancy*. London, Great Britain: Sage.
- Barbuto, J. E., Story, J. S., Fritz, S. M., & Schinstock, J. L. (2011). Full Range Advising: Transforming the Advisor-Advisee Experience. *Journal of College Student Development*, 52(6), 656–670. <https://doi.org/10.1353/csd.2011.0079>
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.52.2.130>
- Bovens, M., Van der Berg, C., Tummers, L., Van Twist, M., & Van der Steen, M. (2017). *Openbaar Bestuur, beleid, organisatie en politiek (9e ed.)*. Alphen aan den Rijn, Nederland: Wolters Kluwer Nederland B.V..
- Christensen, T., Laegreid, P., Roness, P. G., & Arne Rovik, K. (2007). *Organization Theory and the Public Sector: Instrument, Culture and Myth*. London, Great Britain: Routledge.
- Corcoran, J., & McLean, F. (1998). The selection of management consultants. *International Journal of Public Sector Management*, 11(1), 37–54. <https://doi.org/10.1108/09513559810199889>
- Ensie. (2016, 21 juni). *Publieke sector*. Geraadpleegd op 9 september 2018, van <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/publieke-sector>
- Fincham, R., Mohe, M., & Seidl, D. (2013). Guest Editors' Introduction. *International Studies of Management & Organization*, 43(3), 3–10. <https://doi.org/10.2753/imo0020-8825430300>
- Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging Uncertainty in Management Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation. *Organization Studies*, 24(2), 269–297. <https://doi.org/10.1177/0170840603242004>
- Goleman, D. (2000). *Leadership That Gets Results*. Boston, United States: Harvard Business Review.

- Holmes, A. (2018). *The Chameleon Consultant: Culturally Intelligent Consultancy* (Herz. ed.). New York, United States: Routledge.
- Kancharla, M. (2016). *Consulting: A Practitioner's Perspective* (Herz. ed.). Chennai, India: Notion Press.
- Lapsley, I., & Oldfield, R. (2001). *Transforming the public sector: management consultants as agents of change*. *European Accounting Review*, 10(3), 523–543. <https://doi.org/10.1080/713764628>
- Lodge, J. (1995). *The changing face of internal consultancy*. *Management Services*, 39(11), 16.
- Margerison, C. J. (2017). *Managerial Consulting Skills: A Practical Guide* (Herz. ed.). London, Great Britain: Routledge.
- Matthews, B., & Ross, L. (2010). *Research Methods: A Practical Guide for the Social Sciences* (Herz. ed.). Harlow, Great Britain: Pearson Education.
- McGill, L. T., Henry-Sanchez, B. L., Wolcheck, D., & Reibstein, S. (2015). *Use of Consultants by U.S. Foundations: Results of a Foundation Center Survey*. *The Foundation Review*, 7(1). <https://doi.org/10.9707/1944-5660.1231>
- Radnor, Z., & O'Mahoney, J. (2013). *The role of management consultancy in implementing operations management in the public sector*. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(11/12), 1555–1578. <https://doi.org/10.1108/ijopm-07-2010-0202>
- Ricard, L. M., Klijn, E. H., Lewis, J. M., & Ysa, T. (2016). *Assessing public leadership styles for innovation: a comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona*. *Public Management Review*, 19(2), 134–156. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1148192>
- Van Zwieten, M., & Willems, D. (2004). *Waardering van kwalitatief onderzoek*. *Huisarts en Wetenschap*, 47(13), 38–43. <https://doi.org/10.1007/bf03083653>

Appendix

Codering, operationalisering en topiclijst

Code	Wat houdt de code in?
Expert	Tekstfragmenten die een indicatie geven dat er sprake is van een expertrol. De elementen in de antwoorden van de respondenten komen dan deels of geheel overeen met de vooraf vastgestelde kenmerken van deze rol.
Interactief	Tekstfragmenten die een indicatie geven dat er sprake is van een interactieve rol. De elementen in de antwoorden van de respondenten komen dan deels of geheel overeen met de vooraf vastgestelde kenmerken van deze rol.
Faciliterend	Tekstfragmenten die een indicatie geven dat er sprake is van een faciliterende rol. De elementen in de antwoorden van de respondenten komen dan deels of geheel overeen met de vooraf vastgestelde kenmerken van deze rol.
Dokter	Tekstfragmenten die een indicatie geven dat er sprake is van een doktersrol. De elementen in de antwoorden van de respondenten komen dan deels of geheel overeen met de vooraf vastgestelde kenmerken van deze rol.
Bevragend	Tekstfragmenten die een indicatie geven dat er sprake is van een bevragende rol. De elementen in de antwoorden van de respondenten komen dan deels of geheel overeen met de vooraf vastgestelde kenmerken van deze rol.
Verschillen	Tekstfragmenten die de nadruk hebben liggen op verschillen. Deze verschillen kunnen op verschillende vlakken voorkomen; tussen collega's, opdrachten, en werkwijzen.
Context	Tekstfragmenten die de context waarin de respondent werkzaam is omschrijft. Denk hierbij aan: met welke personen heeft de respondent contact, wat voor type opdracht is het en wat is het kerndoel van deze opdracht.
Vertrouwen	Tekstfragmenten die gaan over de relatie met de klant.

Tabel 1, codering.

Concept	Indicatoren	Omschrijving
Expertrol	<ul style="list-style-type: none"> • Weinig communicatie • Geen intensieve contactrelatie met de klant • Er wordt vooral gebruik gemaakt van de expertise van de consultant. • De consultant doet veel werk zelf en rapporteert terug naar de klant. 	De expertrol wordt gekenmerkt door afstand tussen de klant en de consultant. De consultant zoekt eigenlijk alleen contact met de klant wanneer dit echt nodig is. Nadat de consultant het probleem heeft geanalyseerd en een oplossing heeft bedacht, presenteert de consultant dit aan de klant. Tijdens het proces is er weinig communicatie tussen de klant en de consultant, en er is geen sprake van een intensieve relatie met de klant.
Interactieve rol	<ul style="list-style-type: none"> • Veel communicatie • Actieve houding • Intensieve contactrelatie met de klant • Oplossingen aanleveren • Gelijkwaardige input van zowel consultant als klant. 	De interactieve stijl is een rol waarbij de consultant meer interactie heeft met de klant ten opzichte van de expertrol. De consultant-klant relatie is intensiever en de consultant is regelmatig in gesprek met de klant. Door de intensievere klantrelatie en de continue communicatie heeft de consultant die deze rol hanteert meer grip op de implementatie van oplossingen en kan, waar nodig, bijsturen (begeleiden).
Faciliterende rol	<ul style="list-style-type: none"> • Veel communicatie • Actieve houding • Intensieve contactrelatie met de klant • De klant zelf oplossingen laten bedenken (niet aanreiken) • Creëert eigenaarschap bij de klant. 	De faciliterende consultant zal het zelf oplossend vermogen van de klant stimuleren, en daarop inspelen. Hierbij heeft de consultant ook intensief contact met de klant, maar reikt hij de klant de oplossingen niet aan. De consultant stimuleert de klant juist om kritisch te reflecteren op de huidige werkwijze en probeert de klant zijn eigen probleem op te laten lossen. Door het hanteren van deze rol is de klant extreem betrokken bij het proces en dat heeft een grote, positieve invloed op het eigenaarschap.
Doktersrol	<ul style="list-style-type: none"> • Helpt de klant met het identificeren van het probleem • Helpt de klant met het bedenken van een aanpak voor het probleem 	Een consultant die de rol van de dokter vervult, zal de klant in eerste instantie helpen met het identificeren van het probleem. Vervolgens zal de consultant in de expertrol treden om vervolgens de klant van expertmatig advies te verschaffen.
Bevragende rol	<ul style="list-style-type: none"> • Geen ervaring in het huidige onderwerp Stelt veel vragen en haalt veel informatie op • Gebruikt ervaring uit andere domeinen om tot nieuwe inzichten te komen in het nieuwe domein 	De consultant neemt in dit geval een bevragende rol in waarin er veel informatie vanuit de klant wordt opgehaald. Met deze informatie, en de relevante kennis uit andere domeinen, kan de consultant vervolgens zijn inzichten delen met de klant om alvorens een aanpak voor het vraagstuk te bepalen.
Veel communicatie/ Weinig communicatie	<ul style="list-style-type: none"> • Consultant geeft zelf aan wat de perceptie is over de hoeveelheid contact. Is het genoeg of juist te weinig bij die specifieke opdracht? 	Tijdens de interviews wordt gevraagd of de consultants denken dat zij genoeg, of juist te weinig contact met de klant hebben. Aan de hand van de antwoorden wordt dan bepaald of bij die specifieke opdracht genoeg contact was, of juist niet.

Tabel 2, Operationalisering.

Topic	Voorbeeldvragen
Basis	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe lang ben je al in dienst bij PwC? • Aan wat voor soort opdrachten werk je? • We gaan het hebben over organisatie x, wat voor organisatie is dit?
Type opdracht	<ul style="list-style-type: none"> • Om welk type opdracht gaat het hier? • Wat was het kerndoel van de opdracht? • In welke fase van de opdracht zitten jullie nu? • Wie zijn er direct betrokken bij de opdracht?
Aanpak <ul style="list-style-type: none"> - Klantcontact - Zelf oplossend vermogen - Adaptief 	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe verloopt de communicatie met de klant? • Hoe vaak heb je per week contact met de klant? • Was het contact intensief/gematigd? • Hoe heb je het klantcontact ervaren? • Heb je zelf de oplossing bedacht, of heb je de klant input gegeven om zijn eigen oplossing te bedenken? • Hoe heb je jezelf opgesteld in het implementatieproces? • Heb je je aanpak aan moeten passen door het proces heen? Of was de aanpak die je hanteerde voldoende?
	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe zou jij jezelf omschrijven als consultant (handelingswijze etc.)
De klant	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe reageerde de klant op jouw aanpak? • Moest je jezelf door het proces heen aanpassen aan de wensen van de klant?
	<ul style="list-style-type: none"> • Hoe zou de klant jou omschrijven als consultant (handelingswijze etc.)
Effectiviteit	<ul style="list-style-type: none"> • Vond je dat jou manier van adviseren een effectieve invloed heeft gehad op het succes van de opdracht? • Zo niet --> waarom niet? Wat kon je aanpassen? • Is er een manier waarop je effectiever had kunnen zijn? • Hoe zal de klant jouw effectiviteit beoordelen?

Tabel 3, Topiclijst.

Interactieve sessie

Rol	Voordelen	Nadelen
Expert	<ul style="list-style-type: none"> • Onafhankelijke expertise. Objectiviteit. • Toegevoegde waarde leveren op basis van capaciteiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan geen impact maken zonder de andere rollen. • Kan geen <i>trusted advisor</i> zijn zonder de andere rollen. • Een markt voor een specifieke expertise kan tijdelijk zijn. • Moeilijk om aan de wensen van de klant te accommoderen.
Interactief	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerking. • Kenniswisseling. 	<ul style="list-style-type: none"> • Afhankelijkheid. • Verdragend door deze afhankelijkheid.
Faciliterend	<ul style="list-style-type: none"> • De consultant is verantwoordelijk voor het proces en niet voor de resultaten. • De klant heeft eigenaarschap over de geïdentificeerde oplossingen. • Er wordt een sterke relatie met de klant gecreëerd. • Geeft inzichten in de keuken van de klant. 	<ul style="list-style-type: none"> • Kan veel vragen van beide partijen en is daardoor tijdrovend. • De consultant is door de grote focus op de klant niet volledig in controle.
Dokter	<ul style="list-style-type: none"> • Cliënten luisteren naar de dokter. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ouderwets • Gaat ervan uit dat er een probleem is en dat er een oplossing is voor elk probleem.

Tabel 4, voor en nadelen van de rollen.

Rol	Waar zien we deze rol in de praktijk
Expert	<ul style="list-style-type: none"> • IT consulting, Business cases en Audit.
Interactief	<ul style="list-style-type: none"> • Transformatie & implementatie opdrachten. • Niet bij onderzoeksopdrachten.
Faciliterend	<ul style="list-style-type: none"> • Niet over gesproken.
Dokter	<ul style="list-style-type: none"> • Elementen worden gebruikt, maar is een ouderwetse rol die niet vaak meer gebruikt wordt.

Tabel 5, praktijktoepassing rollen volgens consultants.

Baaij, M. G. (2014). *An Introduction to Management Consultancy*. London, Great Britain: Sage.

Barbuto, J. E., Story, J. S., Fritz, S. M., & Schinstock, J. L. (2011). *Full Range Advising: Transforming the Advisor-Advisee Experience*. *Journal of College Student Development*, 52(6), 656–670. <https://doi.org/10.1353/csd.2011.0079>

Bass, B. M. (1997). *Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?* *American Psychologist*, 52(2), 130–139. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.52.2.130>

Kancharla, M. (2016). *Consulting: A Practitioner's Perspective* (Herz. ed.). Chennai, India: Notion Press.

Lodge, J. (1995). *The changing face of internal consultancy*. *Management Services*, 39(11), 16.

Margerison, C. J. (2017). *Managerial Consulting Skills: A Practical Guide* (Herz. ed.). London, Great Britain: Routledge.

Ricard, L. M., Klijn, E. H., Lewis, J. M., & Ysa, T. (2016). *Assessing public leadership styles for innovation: a comparison of Copenhagen, Rotterdam and Barcelona*. *Public Management Review*, 19(2), 134–156. <https://doi.org/10.1080/14719037.2016.1148192>

Zoekmachines en strategieën	Gebruikte zoektermen
<p>Google Scholar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Consultancy AND Public sector OR roles OR types • Consultants in the Public Sector • Consultants AND Public Sector
<p>Bibliotheek (online) Erasmus Universiteit Rotterdam</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Public Sector consultancy • Transformational leadership theory • Leadership theory • Meta-analysis leadership theory • Consultant client relation • Consultant AND experience
<p>Kijken in de referenties van de gevonden artikelen</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Public Sector • Public sector vs Private sector • Rollen van adviseren • Stijlen van adviseren • Adviseren in de Publieke Sector
<p>Leidende auteur op het gebied van managementconsultancy gezocht en gekeken wie naar deze persoon refereren.</p>	

Tabel 7, zoekstrategie en gebruikte zoekmachines.