

Eric Mooijman

DE COMPLETE CONSULTANT

Succesvol
adviseren
in de 21^e
digitale eeuw

Boom

Eric Mooijman

DE COMPLETE CONSULTANT

**Succesvol
adviseren
in de 21^e
digitale eeuw**

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

© 2021 Eric Mooijman & Boom uitgevers Amsterdam

Vormgeving omslag en binnenwerk: Hans Roenhorst, h2rplus.nl

ISBN 9789024439102

ISBN e-boek 9789024439119

NUR 801

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor het overnemen van (een) gedeelte(n) uit deze uitgave in bijvoorbeeld een (digitale) leeromgeving of een reader in het onderwijs (op grond van artikel 16, Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-uvo.nl.

No part of this book may be reproduced in any form, by print, photoprint, microfilm or any other means without written permission from the publisher.

Inhoudsopgave

DEEL I JOUW ROUTE NAAR SUCCES

1. De consultingdisruptie en jouw route naar de Complete Consultant	13
1.1 Disrupties van de consultingmarkt in de 21e eeuw	13
1.2 Nieuwe businessmodellen in de consultingpraktijk	20
1.3 Virtualisatie van de consultingindustrie	24
1.4 Jouw respons op de disrupties: op weg naar een Complete Consultant!	25
1.5 Model voor de Complete Consultant: 6 processtappen en 4 stijlkenmerken	28
1.6 Ontwikkeling via 21e-eeuwse leerinzichten en ontwikkelaanpakken Inspiration Nugget	30 32
2. Wat is een succesvol consultingproces?	35
2.1 Definities van de consultant en consulting	35
2.2 Kenmerken van consulting als professionele service	37
2.3 Waarom huren klanten consultants in?	39
2.4 Hoe kiezen klanten hun consultants en wat verwachten zij?	41
2.5 Kwaliteitscriteria voor het consultingproces	43
2.6 Klanttypen en een succesvolle consultant-klantrelatie	44
2.7 De rol van de klant als opdrachtgever van consultingopdrachten	49
2.8 Verschillen tussen interne en externe consulting	51
2.9 De consultingwaardeketen voor de Complete Consultant Inspiration Nugget	53 56
3. Wanneer ben je een succesvolle consultant?	59
3.1 Wanneer is de klant tevreden over een consultant?	59
3.2 De kwaliteitspropositie van de consultant: kunstje of kunst?	63
3.3 Bedoelde en onbedoelde rollen van consultants	66
3.4 Bekende en nieuwe competenties voor consultants	69
3.4.1 Bestaande consulting-competencyframeworks	69
3.4.2 Nieuwe consultancycompetenties voor de 21e eeuw	72
3.5 De vier stijlkenmerken van de Complete Consultant Inspiration Nugget	74 76

DEEL II ZES STAPPEN VAN DE CONSULTING WAARDEKETEN

4. De opdracht acquireren en contracteren	81
4.1 Inzetbaarheid en productiviteit: manage de zaagtand!	82
4.2 Het inkoopproces van B2B-diensten en de buyers journey	85
4.3 Hoe creëer je een onderscheidende personal brand?	87
4.3.1 Kenmerken van een authentieke en magic personal brand	87
4.3.2 Personal branding als proces of werkwoord	89
4.4 Marketing en sales van consultingopdrachten	90
4.4.1 Je consultancymarketingplan ontwikkelen	92
4.4.2 De marketingstrategie van consultancydiensten: verover een nieuwe markt	93
4.5 21e-eeuwse marketingtechnieken voor consultancydiensten	95
4.5.1 Brandaandacht creëren door market gravity	95
4.5.2 Contentmarketing: key voor consultants	97
4.5.3 High impact social selling inrichten	98
4.5.4 Monitor je pijlpijn via marketing automation en marketing analytics	99
4.6 Het proposalproces: management van verwachtingen	101
4.6.1 Het pre-proposalproces	102
4.6.2 Het proposalproces en het sluiten van de deal	103
4.7 Het contract, pricing en nieuwe verdienmodellen	105
4.8 Successen vieren tijdens het proposalproces	109
4.9 De NIC Groep-case: contentmarketing in de praktijk Inspiration Nugget	110 114
5. Het consultingproces ontwerpen en leiden	117
5.1 Project- of programmabesturing: basis voor succes	118
5.1.1 Management van klantverwachtingen	120
5.1.2 Standaarden voor project- en programmabesturing	121
5.2 Projectaanpakken: van Waterval tot Lean/Six Sigma	124
5.2.1 Traditionele projectmanagementmethode en PRINCE2	125
5.2.2 Scrum/Agile-projectaanpak	126
5.2.3 Lean/Six Sigma-projectaanpak	128
5.3 Hoe kies je de meest passende projectmanagementmethode?	130
5.4 De consultingopdracht definiëren en inrichten	131
5.5 Het consultingproces ontwerpen en plannen: road maps, journeys en charts	131
5.6 Stakeholdermanagement, rapportages en communicatie	141
5.7 Compliancyborging en de audittrail	143
5.8 Kick-off en het deliveryproces	144
Inspiration Nugget	146

6. Het probleem analyseren en de oplossing ontwikkelen	149
6.1 Probleemdefinitie: het werkelijke probleem vaststellen	150
6.2 Kwalitatieve probleemanalyse: van vragenlijst tot visgraatdiagram	152
6.3 Statistische probleemanalyse volgens Lean/Six Sigma	156
6.4 Process Mining: probleemanalyse via big data	160
6.5 De meest passende analysemethode kiezen en uitvoeren	161
6.6 Hoe ontwikkel je op innovatieve wijze de meest passende oplossingen?	162
6.6.1 Ontwikkelen met Hackaton-sessies	162
6.6.2 Ontwikkelen met open-spacemeetings	162
6.6.3 Virtueel ontwikkelen met Augmented Interaction Rooms	163
6.6.4 Probleem oplossen door de 'crowd' in te zetten	164
6.7 Welke oplossing kies je: de best practice of de good enough shop?	164
6.8 De oplossing toetsen: pilots, proof-of-concepts en model offices	166
Inspiration Nugget	168
7. De oplossing verbeelden en communiceren	171
7.1 De oplossing branden: van ver-van-mijn-bed tot intense beleving	172
7.2 Offline- en onlinecommunicatiemiddelen voor implementatie en change	175
7.3 De communicatie kiezen en ontwerpen: nieuwsbrief of guerrilla-marketing?	178
7.4 Roll-out van de communicatie: van buzz tot big bang	182
Inspiration Nugget	184
8. De oplossing implementeren	187
8.1 Implementatieaanpakken en reacties op verandering: van euforie tot depressie	188
8.1.1 Implementatie- en veranderaanpakken	189
8.1.2 Hoe reageren medewerkers op veranderingen?	193
8.2 De context analyseren en de implementatieaanpak kiezen	197
8.3 Hoe stel je een implementatieplan op?	199
8.4 De oplossing implementeren en jouw rol als consultant	201
8.5 Dashboarding: de implementatie monitoren en rapporteren	201
8.6 De TenneT-case: first-time-right ontwikkelen én implementeren	203
Inspiration Nugget	208
9. De oplossing duurzaam borgen en de opdracht afsluiten	211
9.1 Betrokkenen trainen en ontwikkelen	212
9.2 De verandering borgen: commitment verwerven en nooduitgangen sluiten	213
9.3 Opdrachtdocumentatie overdragen en decharge	217
9.4 De consultingopdracht evalueren en de managementletter presenteren	218

9.4.1	Terugkijken en evalueren	218
9.4.2	Vooruitkijken en de managementletter aanbieden	220
9.5	Close-out en aftercare: jouw route naar nieuw werk!	221
9.5.1	Close-outacties	222
9.5.2	Hoe maak je van de close-out een commerciële kans?	223
9.5.3	De kunst van het stoppen en de relatie goed houden	224
	Inspiration Nugget	226

DEEL III VIER STIJLKENMERKEN VAN DE COMPLETE CONSULTANT

10.	Adviesvaardig en vertrouwen wekken	231
10.1	Adviesvaardigheden en interventietechnieken	232
10.1.1	Inzicht in persoonlijkheid, waarden en paradigma's	233
10.1.2	Het adviesgesprek voorbereiden, voeren en sturen via interventies	234
10.1.3	Flexibel adviesrollen innemen	237
10.2	Hoe creëer je vertrouwen en veiligheid in de relatie met de klant?	238
10.2.1	Vertrouwen wekken via de procesconsultatiemethode	238
10.2.2	Vertrouwen wekken door onzekerheid te reduceren	240
10.2.3	Vertrouwen wekken door het psychologisch contract	243
10.3	Organisatieontwikkeling en changemanagement	246
	Inspiration Nugget	250
11.	Newtech toepassen in de consultingpraktijk	251
11.1	Consultingvirtualisatie en consulting 4.0	252
11.2	Hoe virtualisatie het consultingbusinessmodel verandert	256
11.3	Een groeimodel voor consultingvirtualisatie	257
11.4	Praktijktoepassingen consultingvirtualisatie	258
11.4.1	App als onderdeel van een consultancyconcept	259
11.4.2	Low-code development als nieuwe consultingskill	261
11.4.3	Process science en process mining	263
11.5.	Hoe kun je je eigen consultingpraktijk virtualiseren?	266
	Inspiration Nugget	268
12.	Ethisch en integer handelen	271
12.1	Ethiek in business	272
12.2	Ethiek en dilemma's in de consultingprofessie	273
12.3	Hoe bewaak jij jouw moreel kompas?	277
12.4	Gedragscodes en tuchtrecht	279
	Inspiration Nugget	282

13. Duurzaam relevant en vitaal blijven	285
13.1 Consulting als loopbaanaccelerator	286
13.2 Stressoren en de-stressoren in de consultingpraktijk	290
13.3 Ontwikkelmindset en je duurzame inzetbaarheid	292
13.3.1 Serieel meesterschap: van I-profiel naar M-profiel	293
13.3.2 Competenties voor de 21e digitale eeuw	294
13.3.3 Ontwikkeling via positieve psychologie: feedforward en appreciative inquiry	294
13.4 Bewaak je passie en zingeving, blijf vitaal en vind je Ikigai	297
Inspiration Nugget	300

DEEL IV DE PRAKTIJK: CASE, QUICKSCAN EN SELF-ASSESSMENT

14. Integrale consultingcase: Ziggo op weg naar een high performance organisatie	305
14.1 Ziggo Customer Relations in crisis	305
14.2 De zes stappen van Consulting Waardeketen in de praktijk	306
14.2.1 De opdracht acquireren en contracteren	306
14.2.2 Het consultingproces ontwerpen en leiden	307
14.2.3 Probleemanalyse en de oplossing ontwikkelen	315
14.2.4 De oplossing verbeelden en communiceren	318
14.2.5 De oplossing implementeren	319
14.2.6 De oplossing duurzaam borgen en de opdracht afsluiten	321
14.3 De vier stijlkenmerken van de Complete Consultant in de praktijk	323
14.3.1 Adviesvaardig en vertrouwen wekken	323
14.3.2 Newtech toepassen in de consultingpraktijk	323
14.3.3 Ethisch en integer handelen	324
14.3.4 Duurzaam relevant en vitaal blijven	324
Inspiration Nugget	326

Het Model van de Complete Consultant	329
Quickscan: Ben ik een Complete Consultant?	330
Self-assessment voor de Complete Consultant	331

Eindnoten	337
Geraadpleegde literatuur	343
Register	361
Betrokkenen bij het boek	366
Over de auteur	367

Deel I

**JOUW ROUTE
NAAR SUCCES**

DE CONSULTINGDISRUPTIE EN JOUW ROUTE NAAR DE COMPLETE CONSULTANT



De 21e-eeuwse consultingmarkt heeft te maken met veranderingen die ontwrichtend werken op de branche en het consultingvak. Nieuwe start-ups betreden de markt en grote techbedrijven gaan naast data ook consultingdiensten aanbieden gebaseerd op data science. Het klassieke uurtje-factuurtje maakt bovendien plaats voor nieuwe verdienmodellen. Als (toekomstig) consultant moet je anticiperen op deze disrupties. De veranderingen dwingen je na te denken over hoe jij relevant blijft en hoe je je consultingdiensten aan de man kunt blijven brengen. Je doel is immers een duurzame opdrachtenstroom te creëren.

In dit hoofdstuk introduceer ik mijn *Model van de Complete Consultant*. Compleet vanuit de klantoptiek, maar ook compleet omdat je alle fasen en stappen in het consultingproces optimaal beheerst. Het model vormt de leidraad van dit boek en helpt je in de 21e digitale eeuw een hoog-effectieve, relevante en onderscheidende consultant te worden en te blijven. Met deze aanpak volg je je passie en laat je een onuitwisbare indruk achter bij je klant.

1.1 Disrupties van de consultingmarkt in de 21e eeuw

Het werk van een intern of extern consultant of adviseur is intellectueel uitdagend, kennisintensief, dynamisch en afwisselend, maar ook veeleisend en soms afmattend. In totaal telt Nederland tussen de 100.000 en 150.000 (in- en externe) consultants, adviseurs en raadgevers. De meerderheid van deze consultants werkt bij grote en middelgrote adviesbureaus en zij vertegenwoordigen zo de *externe consultingbranche*. Daarnaast is er een groeiende groep zzp'ers die als zelfstandige en onafhankelijke consultants concurreren met de gevestigde consultingaanbieders. Naast deze externe consultants is er een grote groep professionals die in dienst is bij een organisatie als *intern consultant* of adviseur bij stafafdelingen als ICT, HR, juridische zaken, finance of organisatieontwikkeling.

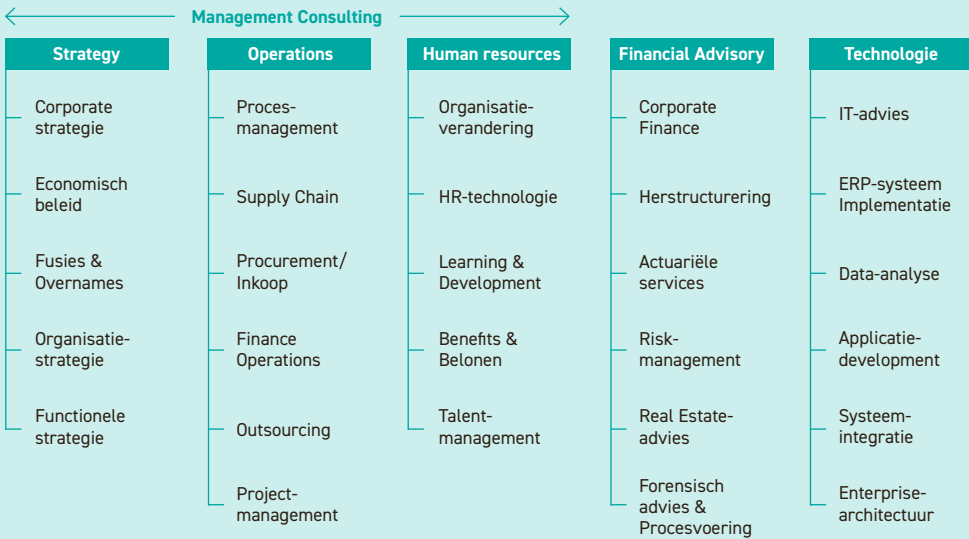
De in- of externe consultancymarkt wordt vaak verdeeld in vijf servicedomeinen:

1. Strategie.
2. Operations.
3. Human Resources.
4. Finance.
5. Technologie.

Het laatste domein, Technologie, is het snelst groeiende servicedomein met wereldwijd ruim 3 tot 5 procent groei per jaar. De verwachting is dat deze groei zelfs nog hoger uitpakt, door de grote vraag naar bijvoorbeeld digitalisering, big data analytics, cloudoplossingen, robotics en Internet of Things. In figuur 1.1 zijn de servicedomeinen weergegeven, inclusief de meest voorkomende subdomeinen.¹ *Managementconsulting* omvat over het algemeen de domeinen strategie, operations en HR. Dit boek is bedoeld voor iedereen die consultant, adviseur of raadgever is, ongeacht het domein waarin je werkt en ongeacht of je interne of externe consultant bent.

De Nederlandse consultingmarkt is met een dichtheid van gemiddeld zes consultants per duizend werknemers een van de meest competitieve adviesmarkten ter wereld. Per 1 januari 2020 stonden er 102.000 organisatieadviesbureaus ingeschreven bij de Kamer van Koophandel. Deze branche is al jaren een sterke

Segmenten belangrijkste vakgebieden binnen consulting



Figuur 1.1 Uitwerking consultingsegmenten.²

groeier: in de afgelopen tien jaar is het aantal bedrijven toegenomen met bijna 60 duizend. In 2019 zijn er bijna 7.370 managementadviesbureaus opgericht, bijna 20 per dag! Ruim 90 procent van die bureaus wordt gevormd door eenpitters. De Nederlandse consultingmarkt omvat circa 3 tot 5 procent van de Europese consultancymarkt en ongeveer 1 procent van de globale consultancymarkt. Al deze consultants, of zij nu intern of extern werkzaam zijn, moeten een *professionele brand* ontwikkelen en een *consultingpraktijk* opbouwen en onderhouden, zodat zij relevant blijven voor de klant en duurzaam verzekerd zijn van opdrachten. Mogelijk ben jij zo'n consultant of wil jij er binnenkort een worden? Dit betekent dan dat je in een professioneel domein werkt of komt te werken dat aan forse veranderingen onderhevig is.

De consultingmarkt beleeft aan het begin van de 21e digitale eeuw zóveel veranderingen, dat er wel wordt gesproken van een consultingdisruptie of van een *interim-revolutie*.³ Consultingopdrachtgevers willen in de 21e eeuw sneller resultaat in de vorm van *instant consulting*, organisaties zijn zelf meer bekwaam en ervaren op het gebied van consulting, er is veel big data beschikbaar en digitale technologie dwingt consultants tot andere werkwijzen. Het gaat dan bijvoorbeeld om virtuele consultingservices en alternatieve verdienmodellen. Wilbert Geitenbeek en Niels Vlot signaleerden in hun artikel *Negen trends die de adviesmarkt veranderen* uit 2019, dat adviseurs van nu de digitale fabrieken van de toekomst cocreëren en ondertussen zelf gaandeweg digitaler, creatiever en uitvoerender worden.⁴ De Duitse hoogleraar Volker Nissen beschrijft een enorme invloed van digitale technologie in de consultingpraktijk, en spreekt over *virtualisatie van de consultingmarkt*.⁵ Opdrachtgevers worden verder geconfronteerd met een overweldigend aanbod aan consultants en willen het kaf van het koren scheiden. De roep om meetbaarheid van consultancyresultaten en kwaliteitscertificeringen van consultants en consultingpraktijken neemt daardoor toe.

Clayton Christensen en zijn collega's hebben in de periode 2010-2013 veel onderzoek gedaan naar de ontwikkelingen in de (Angelsaksische) consultingmarkt.⁶ Zij interviewden businessleaders van consultingbedrijven, hun klanten en wetenschappers en komen tot de conclusie dat de consultingmarkt in de 21e eeuw rigoureus verandert door dezelfde disrupties die eerder andere industrieën, zoals de staalbedrijven en de uitgeverwereld, overhoop hebben gehaald. Het gaat dan volgens hen om de volgende drie disrupties:

1. de toegenomen toegankelijkheid van kennis en data;
 2. het ontstaan van asset based consultingdiensten;
 3. de herschikking van de consultingaanbieders.
1. *Toegankelijkheid van kennis en data voor organisaties.* Kennis en data zijn *gedemocratiseerd*. Waar er vroeger een consultant nodig was om data over

markten, producten en concurrenten te verzamelen en te analyseren, kan een organisatie nu zelf een abonnement nemen op een databank en de analyse uitvoeren of inkopen bij die databank. Start-ups in deze markt bieden klanten hoogwaardige big-data-analyseoplossingen, automatische statistische analyses en voorspellende technologie op basis van algoritmes. Start-ups kunnen dat sneller en beter dan traditionele consultingorganisaties. Vaak bieden ze naast data ook relatief goedkope *boutique consulting services* aan. Hiermee worden ze concurrenten van de traditionele consultants.

2. *Ontstaan van asset based consultingdiensten.* De grotere consultingbedrijven verpakken steeds meer consultingdiensten, zoals proces-, markt- en data-analyses, in software, apps of andere IT-oplossingen. Deze oplossingen worden bij de klant geïmplementeerd, waarna de klant deze zoveel mogelijk zélf gaat gebruiken. De inzet van consultants is daarbij beduidend minder dan bij traditionele consultingdienstverlening en de klant betaalt niet meer voor de ingezette consultinguren, maar via een langlopende licentieovereenkomst. Het traditionele uurtje-factuurtje-verdienmodel verdwijnt en de consultant creëert automatisch een langetermijnrelatie met zijn klant.
3. *Herschikking van de consultingaanbieders.* Grote consultingbedrijven met een breed dienstenportfolio delen zich steeds meer op in kleinere cellen, met hoogwaardige en onderscheidende consultingmodules. Dit wordt *modularisatie of ontbundeling* genoemd. Naast deze vorm van *schaalverkleining* is er ook een vorm van *schaalvergroting* aan de gang. Globale accountants- en consultingbedrijven zoeken samenwerking met grote IT-providers om zo te komen tot total *service providers*. Beide ontwikkelingen leiden tot een shake-out van consultingbedrijven. Hun diensten zijn onvoldoende onderscheidend en relevant voor de 21e-eeuwse consultingklant. Deze klant wordt steeds kritischer, beschikt zelf over medewerkers met consultingkwaliteiten en pakt steeds meer consultingtaken zelf op.

Vaibhav Mehti noemt in zijn blog *Consulting industry 2020, Trends signaling imminent disruption*, vier andere onafwendbare disrupties in de consultingmarkt:⁷

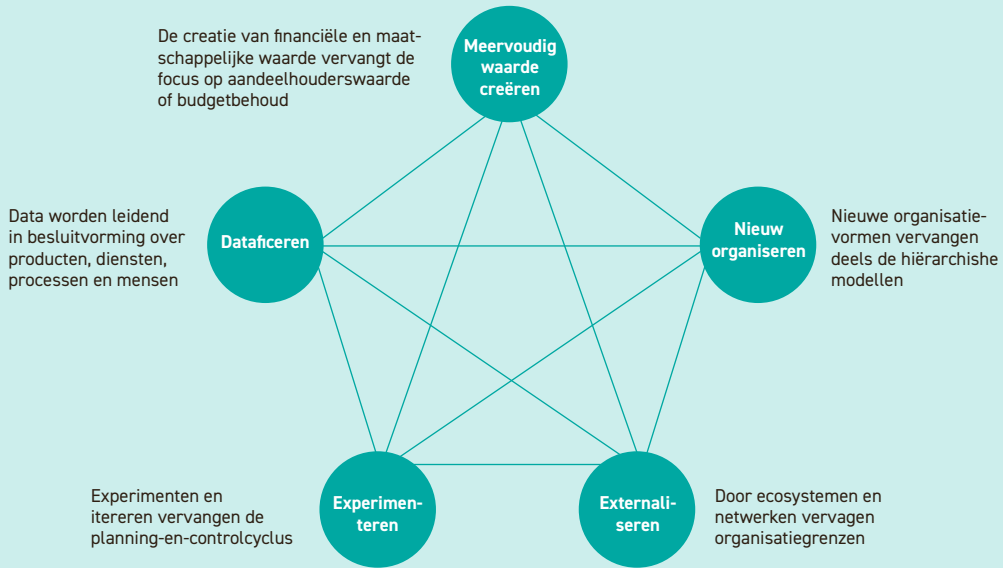
1. Intelligence.
 2. Insights.
 3. Specialization.
 4. Implementation.
1. *Intelligence:* vroeger beschikten vooral de consultancyaanbieders over managementmodellen, methoden, formats en kennis om organisatieproblemen te analyseren en op te lossen. Tegenwoordig beschikken hun klanten daar echter steeds meer ook zelf over. *Self services consulting* en *on demand consul-*

tingmodellen zijn in opkomst. De klant kan daarmee zélf via portals of apps de consultingdiensten raadplegen waaraan hij behoefte heeft. Hij kan analyses uitvoeren en oplossingen voor problemen raadplegen, die door algoritmes worden gegenereerd. De consultingaanbieder ontwerpt en implementeert die intelligente tools en verdient aan het gebruik via licentiemodellen in combinatie met een rekening voor consultinguren. McKinsey & Company noemt dit *continuous consulting*: de fysieke consultant wordt vervangen door een *roboconsultant* die sneller werkt, 24/7 beschikbaar is en betere resultaten oplevert. Deze ontwikkelingen leiden tot een *à la cartemodel* of *uberization* van de consultingmarkt, waarbij er sprake is van korte en krachtige standaard transacties, contacten en contracten tussen consultingaanbieders en klanten.

2. *Insights*: organisaties bouwen steeds vaker een *interne consultingorganisatie* op.⁸ Die kan mede dankzij de ruime beschikbaarheid van kennis, tools en methoden prima concurreren met externe aanbieders.
3. *Specialization*: er komen steeds meer hooggespecialiseerde aanbieders op de consultingmarkt, bijvoorbeeld op het gebied van data sciences en data-analytics, machine of deep learning en procesanalysetechnieken. Ze bieden de klant een portal waarop hij organisatiegegevens kan invoeren, waarna een probleemanalyse en probleemoplossing bijna ogenblikkelijk volgen.
4. *Implementation*: organisaties werven steeds vaker ervaren consultants uit een eigen netwerk of via een inkoopplatform. Ze zijn goedkoper en flexibeler dan consultants van grote consultingaanbieders, schikken zich gemakkelijk naar allerlei samenwerkingsmodellen en kennen de organisatie vaak al vanuit eerdere opdrachten. Dit model wordt wel *collaborative consulting* genoemd.

Naast deze internationale Angelsaksische onderzoeken naar consultingdisrupties wordt er ook in het Nederlandse en Rijnlandse consultingwerkveld onderzoek verricht naar disrupties. Zo heeft Sioo (Stichting Interacademiale Opleiding Organisatiekunde) in de periode 2015-2018 onderzoek gedaan naar trends binnen organisaties en de gamechangers die daarvan het gevolg zijn binnen de consultingbusiness. In het boek *Nieuwe business modellen in consulting: changing the game* worden deze trends en gamechangers beschreven, aangevuld met adviezen voor consultants om met de gamechangers om te gaan en relevant te blijven voor hun klanten.⁹ Sioo vat de ontwikkelingen samen in een zogenoemd *Trendspenta-gram* (zie figuur 1.2).

De eerst gamechanger is dat consultants steeds meer hun *kennisvoorsprong op de klant verliezen*. Deze is beter bedrijfskundig en veranderkundig opgeleid dan vroeger, heeft zelf een MBA gehaald of in het verleden bij een consultingbedrijf



Figuur 1.2 Trends in organisaties, die leiden tot gamechangers in de consultingbusiness.¹⁰

gewerkt en via internet heeft hij toegang tot dezelfde tools als de consultant. Klanten verwijten consultants bovendien dat zij modellen onvoldoende innoveren, onvoldoende aanpassen aan de specifieke branche van de klant en onvoldoende onderbouwen met data en analyses. Vaak beschouwt de klant nieuwe modellen daarom als 'oude wijn in nieuwe zakken'.

Een andere gamechanger is dat organisaties steeds meer sturen op *meetbare toegevoegde waarde* van projecten en processen. Er komen daardoor steeds meer project- of procesgestuurde organisaties met een Agile-besturingsmodel. De consultant verliest daardoor vaste grond onder de voeten en moet zich weten aan te passen aan die nieuwe manieren van organiseren en besturen. Ook van de consultant wordt verwacht dat deze meer agile wordt en dat deze sneller meetbaar resultaat levert. Een beweging die wel *instant consulting* wordt genoemd.

Een derde gamechanger is dat consultingbedrijven steeds meer *moeite hebben om talentvolle consultants aan te trekken*. Ze moeten concurreren met start-ups of newtechbedrijven of de goede consultants beginnen als zzp'er. Deze zzp'ers kunnen vanwege lagere overhead goede consultingdiensten leveren voor een lagere prijs. Klanten vinden ze bovendien makkelijk door snel opkomende zzp-inkoopplatforms.

De laatste en vierde gamechanger betreft de *contractering van consultants*. De adviseur werkte vroeger nog op basis van een eenvoudig uurtje-factuurmodel, maar de klant verlangt nu alternatieve modellen, zoals *performance billing*. In deze vorm neemt de consultant of consultingaanbieder meer (mede)verantwoordelijkheid voor het beloofde resultaat van de consultingwerkzaamheden. Deze werkwijze leidt vervolgens tot *added value businessmodellen* binnen consultingpraktijken. Deze ontwikkeling wordt verder aangejaagd, doordat de afdeling Inkoop of *Procurement* van klanten zich steeds vaker bemoeit met het contracteren van consultingdiensten. Hierdoor verdwijnt de relatie tussen de klant die de consultingdienst daadwerkelijk afneemt en de aanbieder, de consultant. Consultants worden door inkopers gedwongen zo laag mogelijke fees aan te bieden en hun resultaten zoveel mogelijk te specificeren.

In 2016 heeft Sioo onderzocht in hoeverre consultingaanbieders te maken krijgen met de door hen onderscheiden trends en gamechangers. In schema 1.1. is die impact weergegeven, gesplitst naar de private en de publieke sector. Hoe hoger de score, hoe hoger de impact van de gamechanger op de consultingaanbieder.

Trends	Gemiddelde	Private sector	Publieke sector
Klanten willen sneller resultaat	3.6	3.8	3.4
Toenemende complexiteit van de vraag van klanten	3.5	3.7	3.4
Technologische innovatie veandert de markt	3.5	3.6	3.5
Klanten maken meer gebruik van inkoopprocedures	3.4	3.7	3.4
Neerwaartse druk op mijn uurtarief	3.3	3.1	3.5
Toenemende concurrentie van interne consultants	3.1	3.1	3.1
Toenemende concurrentie van nieuwe toetreders tot de markt	3.0	3.3	2.7
Internationalisatie van klanten	2.7	3.1	2.5
Toenemende concurrentie van niet traditionele consulting business modellen	2.7	2.8	2.6
Moeite om consultants binnen te houden of aan te trekken	2.6	2.9	2.4

Schema 1.1 De impact van gamechangers in de consultingmarkt.¹¹

Wilbert Geitenbeek en Niels Vlot constateren in hun artikel *Negen trends die de adviesmarkt veranderen* vooral trends die gerelateerd zijn aan technologische én maatschappelijke ontwikkeling in de 21e digitale eeuw.¹² Zij stellen dat consultingbedrijven digitaler en virtueel worden en zelfs doorschieten naar *digitale fabrieken*. De klant heeft veel behoefte aan ondersteuning bij het digitaliseren van hun business en de processen en is daarom intensief op zoek naar technieken die hun digitale infrastructuur ondersteunen. Het gaat dan vaak om: apptechnologie, data-analytics, robotics, kunstmatige intelligentie en machine learning. Traditionele

consultingdiensten komen dan op de tweede plaats. Daarnaast constateren zij dat consultingopdrachten steeds meer creatieve componenten bevatten en bijna creatieve projecten worden. Zij noemen bijvoorbeeld de inbreng van creatieve ruimtes waar wordt gebrainstormd en gecreëerd en waar pilots en proof of concepts worden gestart of getoond. Ook de inzet van serious games, simulaties en escaperooms bij het implementeren van consultingoplossingen neemt sterk toe. Dat betekent ook dat van consultants wordt verwacht dat zij de *nieuwe creatieven* zijn en daarnaast ook nog optimaal aansluiten bij het ecosysteem en de cultuur van de klant.

Dat leidt tevens tot de laatste trend of disruptie in de consultingmarkt die Geitenbeek & Vlot onderkennen. Professionals die een consultancyloopbaan ambiëren, stellen aan die loopbaan wel nieuwe eisen. Er moet een goede balans zijn tussen werk en privé en voor vrouwen én mannen moet het mogelijk zijn een gezin te stichten. Jonge consultants binden zich minder lang aan één werkgever, denken in globale loopbanen en kunnen niet alleen kiezen uit consultingbedrijven, maar ook uit interessante maatschappelijk relevante start-ups of newtechbedrijven. Ook willen zij meer zelfsturing ervaren bij het instellen van hun vrije dagen, loopbaanstappen of zelfs de omvang van hun bonus. Ten slotte hecht de jonge consultant minder aan een hoog salaris, maar meer aan maatschappelijk relevante opdrachten en een maatschappelijke en duurzame impact van hun werk. De schaarste van kundig adviestalent is volgens Geitenbeek & Vlot voorlopig een blijvertje voor de Nederlandse consultancybureaus.

1.2 Nieuwe businessmodellen in de consultingpraktijk

De genoemde disrupties in de consultingmarkt leiden ook tot aanpassingen van bestaande traditionele consultingbusinessmodellen. Een businessmodel beschrijft globaal en schetsmatig hoe een organisatie klantwaarde creëert in de vorm van producten en diensten, hoe deze waarde aan de klant wordt geleverd en hoe de organisatie die waarde weet om te zetten in huidige en toekomstige omzet en winst. Een businessmodel kent vaak een aantal bouwstenen zoals: te bedienen klanten, producten en diensten, verkoopkanalen, organisatie van de klantrelaties, inkomstenstromen, benodigde resources voor de producten of diensten, de daadwerkelijke werkzaamheden en processen, de samenwerkingsrelaties en de kostenstructuur.¹³ Ter illustratie staat in figuur 1.3 een voorbeeld businessmodel opgenomen van een consultingbedrijf.

Als een organisatie het businessmodel wil innoveren vanwege veranderde klantwensen of concurrentie, dan zal de organisatie een of meerdere bouwstenen van het model moeten aanpassen. Ook kan een organisatie ervoor kiezen een geheel nieuwe organisatie te ontwerpen in de vorm van een start-up of spin-off. We spre-

<p>Key partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • App developers • User Experience Designers • User Interaction Designers • Data scientists • Software Engineers • Hardware experts 	<p>Kernactiviteiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Initiëren (digitale) change. • Een omgeving ontwikkelen voor ideeontwikkeling, innovatie en ondernemerschap <p>Key recourses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ervaring • Probleemoplossende kwaliteiten • Beschikbaarheid consultants • Bepaalde software 	<p>Waardepromissie</p> <ul style="list-style-type: none"> • Snelle ontwikkeling van businessideeën (hardware, software, services) • Ontwikkeling van een hoog-innovatieve cultuur te implementeren • Het leveren van concrete innovatieve producten 	<p>Klantrelaties</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cocreatie met de klant • Hoog betrokken experts <p>Kanalen (communicatie, sales, distributie)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remote-consulting en analyse services • Innovatieve consultingformats zoals Open Spaces en Hackatons 	<p>Klantsegmenten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Start-ups in verschillende ontwikkelingsfasen • Reeds gedigitaliseerde organisaties • Organisaties die zich volledig digitaal willen transformeren
<p>Kostenstructuur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Full-time medewerkers • Ingehuurde medewerkers • Cloud-/overige serverinfrastructuur 		<p>Inkomstenstromen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Consulting fees • Contacten op basis van adviezen en kosten • Aandelen of winstuitkering bij nieuwe ideeën, verkochte software of patenten 		

Figuur 1.3 Voorbeeld businessmodel een consultingbedrijf.¹⁴

ken dan van *businessmodel generatie of canvassing*. De eerder genoemde Clayton Christensen en zijn collega's constateren in hun artikel over consultingdisrupties, dat er bij consultingaanbieders (en ook bij individuele consultants) steeds meer alternatieve businessmodellen ontstaan.¹⁵ Zo proberen de consultingaanbieders kosten te reduceren, nieuwe klanten te winnen of andere verdienmodellen te introduceren. De auteurs signaleren drie veel voorkomende consultingbusinessmodellen:

1. het solution-shopbusinessmodel;
 2. het value-addedprocessbusinessmodel;
 3. het facilitated-networkbusinessmodel.
1. Het *solution-shopbusinessmodel* representeert het traditionele consultingbedrijf, waarbinnen consultants een lineair proces doorlopen van het uitvoeren van een probleemanalyse tot en met het implementeren van de oplossing. De klant betaalt de dienstverlening via de het traditionele uurtje-factuurmodel.
 2. Bij het *value-addedprocessbusinessmodel* biedt het consultingbedrijf hoog-technologische oplossingen voor scherp omliggende problemen. Het consultingbedrijf implementeert bij de klantorganisatie standaard, world class en herhaalbare processen, data-analyses en algoritmes. De klant gaat zoveel

mogelijk zélf aan de slag met de geïmplementeerde zaken en betaalt uitsluitend als de ingebrachte oplossingen effect opleveren. Het verdienmodel gaat uit van *output of performance*, en minder van de inzet van de consultant. Vaak geldt er een vorm van licentievergoeding, omdat er veel gebruik wordt gemaakt van apps, software en andere technologie.

3. Het derde nieuwe businessmodel lijkt sterk op het *open-sourcemodel* bij IT-oplossingen. De klant krijgt de beschikking over een *facilitated network*, waar hij zijn probleem kan inbrengen. Dit netwerk van consultants biedt oplossingen, methoden en tools aan die de klant kan aanwenden. Klanten betalen het netwerk voor de geleverde diensten en het netwerk betaalt de aangesloten leden volgens een bepaalde sleutel.

Sioo maakt gebruik van een *Business Model Mixer* om consultingbedrijven en consultants te helpen hun businessmodel te innoveren en aan te passen aan de 21e eeuw.¹⁶ In deze mixer zijn bouwstenen van consultingbusinessmodellen opgenomen, waarmee de consultant of consultingaanbieder hun bestaande businessmodel kunnen analyseren en aanpassen, of zelfs geheel kan vernieuwen. Deze *Business Model Mixer*, die inmiddels veelvuldig in de praktijk wordt toegepast, is in figuur 1.4 weergegeven.

Zoals figuur 1.4 laat zien onderkent Sioo bij de beschrijving van de businessmodellen de volgende vier bouwstenen:

1. de waardepropositie;
2. de winstformule;
3. het adviesproces;
4. de resources benodigd voor de dienstverlening.

Ik licht hierna deze vier bouwstenen van consultingbusinessmodellen toe:

1. De *waardepropositie* is de mate waarin een consultingoplossing voor de klant effect en waarde oplevert. De klant wil soms instant succes, maar vaak is er toch een flinke analyse nodig. Ook een oplossing ontwerpen en implementeren vraagt tijd. De consultant kan met technologie of cocreërende werkvormen de tijd-tot-succes verkorten. De consultant kan een resultaatverplichting opnemen in het contract, in combinatie met een bonus-malussysteem.
2. De *winstformule*: deze bouwsteen heeft betrekking op alternatieve contract- en billingmodellen. Het kan dan gaan om zogenoemde *multiple revenue streams*, zoals licentiebetalen voor geïmplementeerde consultingsoftware, meedelen in de winst van een klantorganisatie of een consultingfee op basis van een abonnement. In ieder geval is hier geen sprake meer van een uurtje-factuurmodel, waarbij de klant het gevoel heeft dat hij voor alle risico's opdraait.

Variabelen	Basaal	Medium	Radicaal
Waardepropositie			
Tijd tot waarde	Lineairtraject	Versnellen lineair traject	Instant consulting
Verdeling risico's	Risico bij klant	Risico delen	Risk based consulting
Mate van specialisatie	Brede dienstverlening	Specialisatie op segment of dienst	Hyperspecialisatie: specialisatie
Winstformule			
Waardecreeatie	'Shareholder' of partner value; leverage	Gezamenlijke waarde voor consultant en klant	Shared value
Verdienmodel	Uur/factuur: fixed price; eenmalige projectbasis	Performancefee, eenmalig	Recurring revenues, multiple revenue streams
Kostenmodel	Hoge vaste kosten; lage sunk costs*	Semi-variabele kosten	Hoge sunk costs, lage vaste kosten
Proces			
Marktontwikkeling	Reactief, wachten op vraag	Creëren vraag	Creëren klant
Interactie met klant	Mens tot mens; adviseur fysiek aanwezig	Blended: adviseur ondersteund door online/data	Virtueel consulting
Rol	Erin-eruit bij de klant in een vaste rol	Onderdeel van flexibele schil van de klant; verschillende rollen	Mede ondernemen/meewerken
Resources			
Netwerkvorming	Ad hoc partners bijschakelen per klus	Regelmatig gebruik van dezelfde partners	Collaboratieve consulting
Kennis	kennis in eigendom (experts in dienst)	Kernteam in dienst, deel kennis in flexibele schil	In cocreatie met netwerk, kennis creëren en innoveren

* Sunk costs= reeds gemaakte kosten die niet meer ongedaan gemaakt kunnen worden

Figuur 1.4 De Sioo Business Model Mixer voor consultingaanbieders.¹⁷

3. Het *adviesproces*: deze bouwsteen gaat over andere inrichtingsvormen van de consultingwaardeketen. Er is geen sprake meer van een voorspelbaar, gepland en lineair proces met grote inzet van consultants, maar een flexibel en iteratief proces. Hierbij wordt gewerkt met korte sprints, die steeds een product opleveren dat in de praktijk kan worden gebruikt. Ook kan de inzet van technologie het consultingproces versnellen of creatiever maken. Onderdeel van deze bouwsteen is ook, dat consultants voor korte tijd in dienst treden bij de klantorganisatie of mede-eigenaar worden en zo ervoor kiezen onderdeel te worden van het klantsysteem.
4. De *consultingresources*, de laatste bouwsteen, betreft de bemensing van de consultingopdracht. Vroeger was er vaak sprake van een businessmodel waarbij consultingaanbieders streefden naar opdrachten binnenhalen en zo snel

mogelijk het adviesteam uitbouwen of meerwerk verwerven. Veel consulting-klienten hebben moeite met dit model, dat zij cynisch het *landing and expanding businessmodel* noemen.¹⁸ In de nieuwe businessmodellen werken consultingaanbieders steeds minder met consultants met een vast dienstverband, maar met een kernbezetting in combinatie met ingehuurde consultants. Deze aanpak wordt wel *multi sourcing of consulting crowdsourcing* genoemd.¹⁹ Een andere resourceontwikkeling is dat onafhankelijke consultants zonder eigen innovatiekapitaal gaan samenwerken met appontwikkelaars en leveranciers van IT-systemen. De consultants gebruiken de technologie van hun samenwerkingspartners en vormen zo een officieus verkoopkanaal voor hun partners.

Door deze vier bouwstenen van consultingbusinessmodellen te mixen, kan volgens Sioo de consultingaanbieder adequaat reageren op de consultingdisrupties. Sioo heeft achterhaald, dat er zich bij het gebruik van de mixer drie consulting-businessmodellen prominent aandienen (zie schema 1.2): *collaborative consulting*, *continuous consulting* en *instant consulting*. Het traditionele consultingmodel gebaseerd op (maximale) inzet van consultants, het lineair opleveren van een analyse, advies- en implementatietraject verdwijnt steeds meer naar de achtergrond.²⁰

Business model	Karakteristieken
Collaboratieve consulting	Lage vaste kosten Hoge variabele kosten Hoge betrokkenheid van andere adviesbureaus in projecten Regelmatige samenwerking met adviesbureaus in het netwerk Ontwikkeling van nieuwe marktproposities samen met andere adviesbureaus Hoge graad van sourcing van kennis van andere adviesbureaus
Continuous consulting	Gebruik van nieuwe tools en processen om projecten te versnellen Geen eenmalige omzet op projectbasis, maar een continue inkomstenstroom van klanten Recurring revenues Nieuwe diensten worden geleverd aan bestaande klanten Hoog niveau van online interactie
Instant consulting	Klanten zien direct en meetbaar voordelen vanaf dag één van een adviesopdracht Weinig onderzoek nodig voordat advies wordt gegeven

Schema 1.2 Ontstaan van nieuwe consultingbusinessmodellen volgens Sioo.²¹

1.3 Virtualisatie van de consultingindustrie

Hiervoor heb ik beschreven dat de consultingmarkt en de businessmodellen grote veranderingen ondergaan door disrupties zoals veranderende klantverwachtingen, flexibele besturingsmodellen binnen organisaties, nieuwe markttoetreders of democratisering van data. Maar ook de mogelijkheden van (digitale) technologie leiden tot disruptie en innovatie van de consultingindustrie. De Duitse hoogleraar

Volker Nissen constateert dat de consultingindustrie steeds virtueel wordt. Hij spreekt zelfs van het ontstaan van *Consulting 4.0*.²²

Hij stelt dat het traditionele *consulting deliverymodel*, gebaseerd op face to face en on-site consulting met veel fysiek klantcontact en interactie tussen consultants en klanten, verandert in een *virtueel deliverymodel*, ondersteund door nieuwe technologie. Consulting als people business transformeert zo naar technology business! Deze ontwikkeling is zo dominant en ontwrichtend voor consultants in de 21e digitale eeuw, dat ik in dit boek aan deze ontwikkeling een volledig hoofdstuk wijd. Zie daarvoor hoofdstuk 11.

In de virtuele consultingmarkt splitsen of *ontbundelen* consultingaanbieders hun traditionele consultingoplossingen in hoogwaardige *best of breed* digitale modules. Door deze *modularisatie* kunnen zij klanten een voorspelbaar consultingresultaat bieden voor scherp omliggende problemen, snel en tegen lage kosten. Dit is het eerdergenoemde *instant consulting*. Alleen op deze manier kunnen deze aanbieders de klanten helpen met hun grote uitdagingen op het gebied van het digitaliseren van hun businessmodel of werkprocessen en bij het ontwikkelen van innovaties op het gebied van klantinteractie. Grote consultingaanbieders verlaten zo het traditionele *commodity-consultingwerk* en laten dat over aan zzp'ers, die deze vorm van consulting goedkoper kunnen en willen uitvoeren. Deze ontbundeling of modularisatie gaat ook vaak samen met andere consultingaanpakken, zoals *cocreatie*, *co-management* en nieuwe werkvormen zoals *virtuele project rooms* en werkgroepen en *competence centers*, ondersteund door digitale platforms of *consulting-selfservicesmodellen*.

Het zijn nu vooral de grote consultingaanbieders die de middelen hebben om deze transformatie door te voeren. Kleinere consultingaanbieders of individueel optredende consultants hebben die middelen niet en moeten daarom samenwerken met partners in een netwerk. Een alternatief daarvoor is dat zij een *consultingniche* vinden waar senioriteit, ervaring, beoordelingsvermogen, transformatiekracht of changemanagementervaring, belangrijker zijn dan innovatieve technologie. Maar zelfs in die nontechconsultingrollen ontkomen die consultants er niet aan technologieoplossingen te selecteren, te beoordelen, te implementeren en te hanteren in hun dagelijkse werk.

1.4 Jouw respons op de disrupties: op weg naar een Complete Consultant!

Na deze inleiding over consultingdisrupties kun jij je afvragen of de disrupties jou ook gaan raken of dat je zelfs nu al wordt ontwricht. Om dit te bepalen kun je voor jezelf onderstaande vragen beantwoorden:²³

1. Is het de laatste tijd moeilijker geworden om cliënten binnen te halen en tevreden te stellen? Raak je kleine cliënten kwijt of juist grote?
2. Word je stroomafwaarts in het offerteproces gedwongen bij gevestigde cliënten? Laten cliënten je offertes keuren door hun inkoopafdeling en kom je die afdeling ook tegen als zij de voortgang van jouw consultingproject monitoren?
3. Concurrer je, zelfs bij je bestaande cliënten, met nieuwe rivalen? Zijn deze rivalen steeds gespecialiseerder?
4. Vragen je cliënten je om samen te werken met niet-traditionele consultants of om hun werkproducten te gebruiken? Zijn dit consultants die intensief gebruikmaken van automatisering, databases en andere technische assets?
5. Moet je je businessmodel herzien om kleinere projecten tegen een acceptabele winst te kunnen managen?

Als je het merendeel van de vragen (helaas) met ja moet beantwoorden, dan heb je met de aanschaf van dit boek al een goede start gemaakt met je (verdere) ontwikkeling naar een *succesvolle, relevante en complete consultant*. Een consultant die tijdig inspeelt op de disrupties en zo werkt aan duurzame relevantie, inzetbaarheid en opdrachtenstroom en die zijn eigen ontwrichting vóór wil zijn. Daarbij maakt het niet uit of je als *interne* consultant werkt binnen een organisatie, of dat je als *externe* consultant werkt vanuit je eigen adviespraktijk of vanuit een consultingaanbieder. Wat je via dit boek kunt leren, is toe te passen binnen *alle* consultingwerkvelden zoals Technologie, IT, HR, Finance, Facility Management, productie- en procesindustrie, beleid en bestuur, verandermanagement of organisatieontwikkeling.

Ook maakt het niet uit of je een beginnend consultant bent of een meer ervaren, senior, executive of anderszins ‘seasoned’ consultant. De ontwikkelingsadviezen, tips en praktijkvoorbeelden die in dit boek worden gepresenteerd, zijn op ieder niveau en binnen iedere consultancyloopbaanfase toe te passen, impactvol en verrijkend. Het belangrijkste is *jouw* ambitie om te leren hoe je interessante en leerzame consultingopdrachten kunt blijven verwerven, die je als professional relevanter, rijker en rijper maken en die indien nodig leiden tot voldoende omzet. Je hebt de ambitie om een onderscheidend profiel of personal brand onder de aandacht te brengen bij (potentiële) opdrachtgevers en je wilt deze brand duurzaam ontwikkelen en vernieuwen.

Je wilt je bij je klant onderscheiden van andere ‘middle of the road’ consultants, door de wijze waarop je de consultingopdracht contracteert en het consultingproces ontwerpt en inricht. Dit consultingproces is natuurlijk effectief en leidt tot de oplossing voor het probleem van de klant. Maar daarnaast is jouw aanpak voor de consultingopdracht creatief, vindingrijk en toegesneden op de branche en industrie van de klant. Het consultingproces is voor de klant volledig na te volgen

en te beïnvloeden en hij werkt mee aan dit proces waar dat kan en moet. Je maakt als consultant indruk door de effectieve en flexibele wijze waarop je leidinggeeft aan dit consultingproces en hoe je klant en andere stakeholders daarbij betreft. Je kunt dit proces lineair, ‘blauw’ en top-down uitvoeren, maar waar nodig ook ‘groen’ en bottom-up, door een agile, iteratieve en participatieve aanpak, met maximale inzet van betrokkenen en aandacht voor leren en ontwikkeling.

Je vindt het noodzakelijk dat je daarbij optimaal samenwerkt met je opdrachtgever en je wilt je dienstverlenend opstellen. Je hecht waarde aan een vertrouwensvolle samenwerking. Maar je wilt óók onafhankelijk en objectief zijn en kunnen ingrijpen en interveniëren als het consultingproces of de samenwerking met je klant niet lopen zoals jij dat nodig acht. Je weet ook hoe je als consultant omgaat met situaties waarbij je ongewild in een rol terechtkomt die contraproductief is, die niet bij je consultingstijl past, of die onethisch gedrag van je vraagt. Je kunt ingrijpen op het proces of op je rol, omdat je beschikt over voldoende procesinterventie- en adviesvaardigheden. Je beheerst verschillende projectmanagementmethoden en je bent vaardig in changemanagement en organisatieontwikkeling.

Dat alles is voor jou echter niet voldoende: je wilt ook dat het consultingproces dat jij voor je klant ontwerpt technisch en ambachtelijk juist is, maar zich ook onderscheidt door *jouw* visie op het vraagstuk, *jouw* ervaringen binnen de branche van de klant en door *jouw* creativiteit. Met deze mix voldoe je niet alleen aan de klantverwachtingen, maar overtreft je die zelfs! Je levert geen *kunstje* maar *kunst*. Zo garandeer je dat je klant je gemakkelijk vervolgwerk geeft, of dat de klant je aanbeveelt aan anderen in zijn netwerk.

Aangezien in de 21e digitale eeuw nieuwe digitale technologie ruim voorhanden is, weet je ook hoe je het consultingproces of de oplossing die jij voorstelt met technologie kunt verrijken. Hierdoor verlopen je probleemanalyses sneller en objectiever, zijn consultingoplossingen beter te verbeelden en gemakkelijker te implementeren en te borgen voor betrokkenen. Met deze inzet van *newtech* voldoe je aan 21e-eeuwse klantverwachtingen bij consultingopdrachten, namelijk: sneller starten en sneller resultaat, inbreng van internationale inzichten, benchmarks en actuele data, inzet van verrassende tools en het realiseren van een hoge standaard.

Je weet en je hebt ervaren dat de consultingprofessie een veeleisend en stressvol beroep is en overeenkomsten vertoont met topsport. In opdrachten kom je jezelf tegen en spreken klanten je persoonlijk aan op fouten. Je weet dat het belangrijk is regelmatig te reflecteren op je performance, je competenties en je normen en waarden. Je hebt een moreel kompas en je handelt daarnaar. Om het veeleisende werk te kunnen volhouden, weet je dat je een goede balans moet vinden tussen werk en privé, dat je stress zoveel mogelijk wilt reduceren en dat je je passie en

zingeving wilt behouden. Je wilt ook voorkomen dat je door werkdruk en stress niet meer ontwikkelt en vernieuwt en dat je zo blijft hangen in een beperkte en laagwaardige consultingniche. Je wilt je continu blijven ontwikkelen en je hebt daarvoor ook een netwerk.

1.5 Model voor de Complete Consultant: 6 processtappen en 4 stijlkenmerken

Om de hiervoor beschreven aantrekkelijke professionele en persoonlijke ambities als 21-eeuwse consultant te realiseren, bied ik je in dit boek diverse wetenschappelijk verantwoorde modellen, methoden en tools aan die zich ook in de praktijk veelvuldig hebben bewezen. Ik heb daarbij geput uit vakgebieden die voor consulting relevant zijn, zoals project- en programmamanagement, verandermanagement, Lean/Six Sigma-verbetermanagement en organisatieontwikkeling. Hierdoor bied ik je een rijke *body of knowledge* aan en een breed toepasbaar instrumentarium en toolbox.

De leidraad voor mijn boek is het Model voor de Complete Consultant, dat bestaat uit *zes stappen voor een succesvol consultingproces* en *vier stijlkenmerken* van een relevante en onderscheidende consultant. De zes stappen voor een succesvol consultingproces zijn:

1. De opdracht acquireren en contracteren.
2. Het consultingproces ontwerpen en leiden.
3. Het probleem analyseren en de oplossing ontwikkelen.
4. De oplossing verbeelden en communiceren.
5. De oplossing implementeren.
6. De oplossing duurzaam borgen en de opdracht afsluiten.

Ik beschrijf hoe je deze zes stappen vormgeeft en doorloopt. De stappen sluiten op elkaar aan en beïnvloeden elkaar. Als je een stap onvoldoende doorloopt of uitvoert, verloopt de volgende stap minder goed. Door deze zes stappen in samenhang met elkaar te ontwerpen en uit te voeren, bied je de klant een consultingwaardeketen waarmee je de dynamiek en onvoorspelbaarheden van een consultingopdracht kunt beheersen en tot een goed einde kunt brengen.

Ten tweede bied ik *vier kernkwaliteiten* of *consultingstijlkenmerken* aan die je als consultant nodig hebt om de consultingwaardeketen met je klant en andere betrokkenen succesvol te doorlopen en te sturen. Daarnaast helpen de stijlkenmerken je om als consultant duurzaam onderscheidend, inzetbaar en vitaal te blijven. Het gaat om de volgende vier stijlkenmerken:

1. Adviesvaardig en vertrouwen wekken.
2. Newtech toepassen in de consultingpraktijk.

3. Ethisch en integer handelen.
4. Duurzaam relevant en vitaal blijven.

Mijn stelling is dat je pas een succesvolle en *Complete Consultant* bent als je in consultingopdrachten de consultingwaardeketen *volledig* doorloopt met je klant en andere betrokkenen én dat je daarbij vier stijlkenmerken *situationeel* en met stijlflexibiliteit toepast. Zo los je niet alleen het probleem van je klant op, maar laat je ook een onuitwisbare indruk achter als *relevante, unieke en authentieke consultant*. Een consultant die de klant graag nóg een keer inzet en aanbeveelt bij collega's. De zes stappen van de consultingwaardeketen en de vier onderscheidende stijlkenmerken vormen samen het *Model voor de Complete Consultant* (zie figuur 1.5).

In de volgende hoofdstukken sta ik stil bij de kenmerken van een succesvol *consultingproces* en een *succesvolle consultant*. In het tweede deel van dit boek, de hoofdstukken 4 tot en met 9, werk ik achtereenvolgens de zes stappen van de



Figuur 1.5 Model voor de Complete Consultant: zes stappen en vier stijlkenmerken.

Consulting Waardeketen uit. In deel 3, de hoofdstukken 10 tot en met 13, presenteer ik je de vier stijlkenmerken van een succesvolle en *high impact consultant*.

Het gaat bij consultingprocessen niet altijd goed: processen lopen niet zoals gepland, opdrachtgevers en andere stakeholders gedragen zich onvoorspelbaar of irrationeel, soms word je gemanipuleerd, onder druk gezet of agressief bejegend. Daarnaast word je soms geconfronteerd met je eigen incompetenties. Daarom is in hoofdstuk 12 extra aandacht voor *morele kwesties* en *ethische dilemma's* in de consultingpraktijk. Deze zijn gebaseerd op onderzoek en literatuur, maar ook op mijn eigen ervaringen gedurende mijn dertigjarige consultingpraktijk. Vaak kon ik die dilemma's goed hanteren, maar soms mislukte dat ook. Ook dat is het lot van een *Complete Consultant*. In beide gevallen zijn daaruit lessen te leren en word je een rijkere en completere consultant.

In hoofdstuk 13 geef ik je tips, tools en methoden waarmee je als consultant mentaal én lichamelijk vitaal kunt blijven. Je leert consultingstress te herkennen, te hanteren en te reduceren. Daarnaast krijg je in dit hoofdstuk veel tips en methoden aangereikt hoe je gedurende je *fifty year career* bekwaam en inzetbaar blijft en hoe je een 21e-eeuwse leermindset kunt ontwikkelen. Het bewaren en bewaken van je *passie* en je *zingeving* zijn daarbij essentiële stappen.

In het laatste en vierde deel van het boek heb ik een uitgebreide *consultingcase* opgenomen, waarin de zes stappen van de consultingwaardeketen en de vier stijlkenmerken van de Complete Consultant integraal zijn toegepast en geïllustreerd. Je leest in hoofdstuk 14 dat het model voor de Complete Consultant weliswaar een lineaire opzet kent, maar dat de daadwerkelijke uitvoering vaak agile, iteratief en soms zelfs intuïtief verloopt en dat per projectfase steeds weer andere stijlkenmerken relevant blijken.

1.6 Ontwikkeling via 21e-eeuwse leerinzichten en ontwikkelaanpakken

Je treft in het boek tips, tools en handreikingen die ik baseer op recent wetenschappelijk onderzoek naar de consultingprofessie, naar kenmerken van succesvolle consultants en naar verwachtingen die klanten van consultants hebben. Ik breng daarbij mijn eigen ontwikkeling in als consultant en vul die aan met leerervaringen van collega-consultants, uit in- en externe consultingpraktijken. De ontwikkeltips baseer ik zo veel mogelijk op actuele *21e-eeuwse leerinzichten*, *positieve psychologie* en *mindfulness*. Per hoofdstuk tref je een rubriek aan *Verder lezen*, waarin ik relevante artikelen, boeken of onderzoeken heb opgenomen waarmee je je kunt verdiepen in het thema van het betreffende hoofdstuk.

Om je ontwikkeling verder te stimuleren en te faciliteren, heb ik in het vierde deel van het boek twee self-assessments opgenomen:

- een quickscan *Ben ik een Complete Consultant?:* hiermee kun je snel je huidige competentieniveau bepalen voor de zes stappen van de consultingwaardeketen en de vier stijlkenmerken;
- *gedetailleerde self-assessments* p er stap uit de consultingwaardeketen en per stijlkenmerk. Hiermee kun je vaststellen welke competenties al sterk ontwikkeld zijn en je dus moet behouden, en welk competenties je verder moet ontwikkelen en uitbouwen.

Met deze beide assessments kun je jouw persoonlijke route door het boek bepalen en kun je samen met je leidinggevende, je peers of zelfs met je klant, je niveau toetsen en een ontwikkelpad uitstippelen. De assessments kun je ook online doen via www.decompleteconsultant.nl.

Ten slotte: in ieder hoofdstuk heb ik *Inspiration Nuggets* opgenomen, korte interviews met een aantal ervaren interne en externe consultants. Je leest daarin wat hun leerpunten zijn in hun loopbaan, hoe zij zich duurzaam ontwikkelen, hoe zij newtech inzetten, welke dilemma's en stress zij ervaren in het werk en hoe ze mentaal en lichamelijk vitaal blijven. Met behulp van deze nuggets nodig ik je na ieder hoofdstuk uit te reflecteren op je eigen situatie en welke leerpunten je daarbij hebt.

Je zult merken dat je als consultant alleen succesvol kunt zijn als je het consultingproces beschouwt als een cocreatie tussen jou en je opdrachtgever en andere stakeholders binnen je klantorganisatie. Je zult met hen een goede vertrouwensvolle relatie moeten opbouwen en onderhouden. In die zin is dit boek niet alleen bedoeld voor consultants, maar ook voor hun klanten.

Veel succes met dit boek en je (door)ontwikkeling tot Complete Consultant!



VERDER LEZEN

Cerruti, C., Tavoletti, E., & Grieco, C. (2019). Management consulting: a review of fifty years of scholarly research. *Management Research Review*. Vol. 42 No. 8, 2019 pp. 902-925

Christensen, C., Wang, W. & Bever, D. van (2013). Consulting on the cusp of disruption. *Harvard Business Review*, October

Man, A-D de, Man, M. de & Stoppelenburg, A. (2015). *Nieuwe business modellen in consulting: changing the game. Blijf relevant voor je klant*. Mediawerf, Amsterdam

Nissen, V. ed. (2018). *Digital Transformation of the Consulting Industry, Extending the traditional delivery model* (2018). Springer International Publishing

“Maak fouten, faal en struikel. Zorg daarbij dat je een omgeving creëert waar dit kan”

Daniëlle Schreurs, Trendonderzoeker werken & leren, spreker en organisatieadviseur
www.futuremap.nl



“Mijn belangrijkste leerpunt in mijn loopbaan als consultant is, dat er altijd een vraag is achter de vraag. Doorvragen en luisteren zijn daarom voor mij belangrijke eigenschappen van een consultant. Van daaruit kun je op zoek gaan naar de daadwerkelijke waarde die jij als consultant toevoegt.

Bij het uitvoeren van mijn advieswerkzaamheden maak ik altijd een *DESTEP-analyse*, waarin ik demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke factoren verken om trends op macro-niveau of omgevingsfactoren in kaart te brengen. Verder put ik veel uit de psychologie als het gaat over het begrijpen van (veranderend) menselijk gedrag. Zoals de *motivatietheorie van Maslow*, omdat vrijwel al ons handelen is terug te voeren op onze basisbehoeften. Hetzelfde geldt voor de *zelfdeterminatietheorie* van Edward Deci en Richard Ryan, die stelt dat mensen van nature nieuwsgierig, actief en gemotiveerd zijn. Ten slotte ben ik me ook altijd bewust van de *Cirkel van invloed en betrokkenheid* van Stephen Covey. Ik probeer altijd zoveel mogelijk mijn cirkel van invloed groter te maken. Lukt dat niet, dan probeer ik me er ook zo min mogelijk druk over te maken. En daarmee te accepteren dat ik sommige dingen niet kan veranderen.

In mijn werk gebruik ik diverse nieuwe technologie. Ik werk bijvoorbeeld veel samen met andere ondernemers. Om daarbij kennis uit te wisselen en vast te leggen, gebruiken we vooral OneNote. Maar ook Slack of Google docs. Verder verdiep ik me momenteel in software waarmee ik op afstand presentaties en trainingen kan geven. Ook LinkedIn is voor mij een perfect platform om te laten zien wat ik doe, wie ik ben en wat me bezighoudt. Ik geef met mijn posts en blogs ook geregeld een inkijk in mijn persoonlijke leven, omdat ik geloof dat je professionele en persoonlijke identiteit steeds meer met elkaar versmelten. Bovendien is het een laagdrempelig medium om anderen te helpen en aan elkaar te koppelen. Elkaar iets gunnen en delen is voor mij een manier om samen verder te komen. Dat neemt niet weg dat ik ook veel tijd investeer

in offline ontmoetingen van mijn netwerk. LinkedIn werkt vooral versterkend. Mijn website heb ik mede ingericht als een contentplatform en ik stel daarop regelmatig onderzoeken, artikelen en andere content gratis beschikbaar. Daarnaast onderhoud ik op mijn portaal actief mijn blog.

In 2012 ben ik flink burn-out geweest. Op dat moment een vreselijke periode, maar als ik nu terugkijk was dat de meest leerzame periode in m'n leven. Het heeft ervoor gezorgd dat ik nu duidelijke grenzen stel als dat nodig is. Ik probeer alleen maar dingen te doen waar ik energie van krijg en maak bovendien scherpere keuzes. Dat heeft zelfs geleid tot een carrièreswitch van medewerker tot zelfstandig consultant. Iets waar ik nog elke dag blij om ben. Let wel: ik gun natuurlijk niemand een burn-out, maar je kunt er wel een kans van maken. Wat kun je beter doen? Volg je hart, praat over je onzekerheden, verzamel voldoende steunpilaren om je heen en zorg dat je fysiek in goede conditie bent.

Als ik aankomende of ervaren consultants een advies mag geven, dan is het mogelijk een open deur, maar blijf leren! Niet alleen institutioneel, maar blijf ook dingen uitproberen. Maak fouten, faal en struikel. Zorg daarbij dat je een omgeving creëert waar dit kan. Collega's die je helpen en steunen. Of ga ondernemen. Dan ervaar je dat je veel meer blijkt te kunnen dan je dacht. Althans, dat is mijn ervaring."

Over de auteur

Drs. Eric Mooijman MBA startte zijn loopbaan als manager van een instituut voor bedrijfsopleidingen en werkte daarna ruim tien jaar bij KPMG Consulting als consultant, director en partner, bij de adviesgroep Change Management, Ondernemingsbesturing en HR. Bij KPMG gaf hij mede leiding aan de genoemde adviesgroep en was hij verantwoordelijk voor sales van consultingdiensten. In dat kader vervulde hij de rol van global accountmanager voor de Heineken-account. In 2000 startte hij als ondernemer en werd hij mede-eigenaar van Vitrum Consulting. Eric is nu ruim dertig jaar als consultant werkzaam.

Zijn consultingdiensten richten zich op organisatieontwikkeling, optimalisatie van complexe HR- en L&D-afdelingen en digitalisering van bedrijfsprocessen. Daarnaast adviseert hij consultingorganisaties op het gebied van sales en de aansturing en duurzame inzetbaarheid van consultants. Om bij te blijven bij de 21e-eeuwse technologische ontwikkelingen haalde hij in 2014 een MBA Business & IT bij Nyenrode en in 2017 een Lean Six Sigma Black Belt-certificering.

Als consultant vervult Eric vaak de rol van consultant-programmamanager en geeft zo leiding aan langlopende en integrale verander- en verbeterprojecten. Projecten waar sprake is van de selectie en implementatie van IT-systemen en het ontwerp en de invoering van digitalisering, in combinatie met gedrags- en cultuurverandering. Eric adviseert onder meer (internationale) organisaties zoals Heineken, Sara Lee, Atos, Ziggo en AstraZeneca en (nationale) not for profit organisaties als Essent, Eneco, Kadaster, regionale ziekenhuizen en de Universitaire Medische Centra van Amsterdam, Utrecht en Maastricht.

Eric is coauteur van de boeken *Strategisch Opleiden in Organisaties* en het *Handboek Leren en Ontwikkelen in Organisaties*. Daarnaast publiceert hij regelmatig artikelen over organisatieontwikkeling, changemanagement en leren in organisaties. Vanwege die publicaties verzorgt hij (trend)workshops en inspiratiesessies voor collega-professionals en managers.

In zijn consultingopdrachten streeft Eric naar een optimale balans tussen het ontwerpen en invoeren van (technologische) oplossingen voor organisatieproblemen en een duurzame ontwikkeling van medewerkers en managers, zodat zij inzetbaar blijven in de veranderende digitale organisaties. De ervaringen die hij daarmee de afgelopen jaren heeft opgedaan bij zijn klanten, waren de aanleiding voor het boek *De Complete Consultant*.

