

Diversiteit in organisatie- advisering:

de verschillende soorten advieswerk

**Een onderzoek naar de verschillende deelgebieden van organisatie-
advieswerk in theorie en empirie.**

Tilburg, mei 2005

Anouk de Bont

ANR 799436

Docent Drs. M. Laboyrie

Bachelor Thesis Organisatiewetenschappen

Voorwoord

Dit onderzoek is geschreven naar aanleiding van de cursus Bachelor Thesis Organisationswetenschappen die aangeboden wordt in het derde Bachelorjaar van de studie Organisationswetenschappen. Het doel van deze cursus is het verwerven van kennis en kunde voor het verrichten van zelfstandig wetenschappelijk onderzoek door middel van het schrijven van een individueel onderzoek. Bij het schrijven van dit onderzoek is dan ook rekening gehouden met de uitgangspunten van deze cursus.

Mijn persoonlijke relevantie is dat ik een duidelijker beeld wil krijgen van wat organisatieadvieswerk nou precies inhoudt. Dit is eerder in de studie nog niet aan bod gekomen en ik ben er erg benieuwd naar omdat het misschien iets is wat ik later wil gaan doen.

Daarnaast vind ik deze opdracht erg nuttig om wat meer te weten te komen over het doen van wetenschappelijk onderzoek omdat dit van pas kan komen in de Master Organisationswetenschappen.

Tot slot hoop ik met dit onderzoek mijn Bachelor Organisationswetenschappen af te ronden.

Ik wil graag Drs. Monique Laboyrie en Prof. Dr. J.L.A. Geurts bedanken voor hun begeleiding tijdens het schrijven van dit onderzoek en voor de goede tips. Tevens wil ik mijn groepsgenoten bedanken uit BAT3 voor hun hulp. Mede dankzij hen is het onderzoek er zo uit komen te zien.

Tilburg, mei 2005

Anouk de Bont

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	5
1.1	Achtergrondinformatie probleem	5
1.2	Doelstelling en onderzoeksvragen	5
1.3	Relevanties	6
1.4	Methode	7
1.5	Opbouw onderzoek	7
2.	Methode van dataverzameling en data-analyse	8
2.1	Kenmerken van het onderzoek	8
2.2	Methode van dataverzameling	8
2.3	Methode van data-analyse	9
2.4	Eenheid van analyse	10
2.5	Betrouwbaarheid en validiteit	10
3.	Soorten organisatie-advieswerk uit de theorie	12
3.1	Organisatie-advieswerk	12
3.2	Model van organisatie-advieswerk	15
3.3	Verschillende gebieden van organisatie-advieswerk	16
3.4	De adviesgebieden van de adviseur	17
	3.4.1 De verschillende adviesgebieden	18
	3.4.2 Conclusie	20
3.5	De bezigheden van de adviseur	20
	3.5.1 De verschillende soorten bezigheden	21
	3.5.2 Conclusie	23
3.6	De rol van de adviseur	24
	3.6.1 De verschillende soorten rollen	24
	3.6.2 Conclusie	29
4.	Het advieswerk van enkele adviesbureaus aangesloten bij de R.O.A.	30
4.1	Het aangepaste model	30
4.2	Atos Consulting N.V.	31
4.3	BMC Bestuur & Management Consultants	32
4.4	Van de Bunt adviseurs voor organisatie en beleid	33
4.5	Deloitte Consultancy Holding B.V.	33
4.6	De Galan & Voigt	34
4.7	GITP International B.V.	35
4.8	IBAS Consultancy B.V.	35
4.9	Twynstra Gudde Management Consultants B.V.	36
4.10	Conclusie	37
5.	Discussie	38
5.1	De aansluiting van het advieswerk uit theorie op empirie	38
5.2	De indeling van de organisatie-adviesbureaus in het theoretische model	41
6.	Conclusie	42
6.1	Terugkoppeling doelstelling	42
6.2	Antwoord op de hoofdvraag	42
6.3	Beperkingen en aanbevelingen	43

Literatuurlijst	45
Bijlagen	49
1. De leden van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus	49
2. De adviesgebieden van het management	50
3. De bezigheden van de adviseur van Kubr (1996)	53
4. De indeling van de acht rollen van Kubr (1996) in de basisrollen	55

1. Inleiding

1.1 Achtergrondinformatie probleem

Het beroep 'organisatie-adviseur' is eigenlijk nog vrij jong. Toch heeft het beroep al een sterke ontwikkeling doorgemaakt en onder de geïndustrialiseerde landen heeft Nederland inmiddels een zeer hoge adviseringsdichtheid (Twijnstra en Keuning, 1995).

'Aard en inhoud van het advieswerk kunnen op diverse manieren worden aangeduid. Binnen de kringen van organisatie-adviseurs blijkt een grote verscheidenheid aan achtergronden en probleemgebieden voort te komen, zodat er niet gemakkelijk een aanduiding valt te geven, waarin iedereen zich kan herkennen' (Twijnstra et al., 1995, p.31).

Rubinstein (1993) spreekt ook wel over een staat van verwarring waarin het beroep verkeert. Dit heeft volgens hem vooral betrekking op de diffuusheid en vervaging van het beroepsbeeld. Rubinstein (1993) onderscheidt een aantal ontwikkelingen die ertoe bijdragen dat het beroepsbeeld van de organisatie-adviseur aan het vervagen is. Een kwantitatieve groei, verbreding van de dienstverlening, schaalvergroting en fragmentatie, verstrengeling van belangen en onrust en trendgevoeligheid zijn de ontwikkelingen die bijgedragen hebben aan de vervaging. 'Bij pogingen om tot een herijking van het beroepsbeeld te komen doet men er goed aan uit te gaan van de gegevenheid dat er een verscheidenheid aan organisatie-adviseurs is, zowel in deskundigheid als in wijze van benadering van organisatievraagstukken' (Rubinstein, 1993, p.250). Volgens hem vraagt de profilering van het beroep in eerste instantie om een beschrijving van wat onder advisering moet worden verstaan en een schets van de variëteit binnen dit beroep.

In dit onderzoek wordt getracht een overzichtelijke indeling te geven van het organisatie-advieswerk in Nederland, zodat de variëteit binnen dit advieswerk in beeld kan worden gebracht. Hierdoor kan er ook gekeken worden welke soorten advieswerk in de empirie voorkomen.

1.2 Doelstelling en onderzoeksvragen

De doelstelling van dit onderzoek luidt dan ook als volgt:

Dit onderzoek is bedoeld om langs theoretische en empirische weg meer zicht te krijgen op de soorten advieswerk van organisatie-adviseurs in Nederland.

De probleemstelling die binnen dit onderzoek centraal staat is:

Welke soorten organisatie-advieswerk kunnen er op het gebied van externe organisatie-advisering in Nederland onderscheiden worden?

De vraagstelling met bijbehorende deelvragen luiden als volgt:

Op welke manier zijn de soorten advieswerk van enkele organisatie-adviesbureaus, die aangesloten zijn bij de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (R.O.A.), te groeperen in het model van verschillende soorten organisatie-advieswerk uit de literatuur?

Deelvragen:

- Welke soorten organisatie-advieswerk komen er uit de theorie naar voren?
- Op welk gebied adviseert een aantal organisatie-adviesbureaus dat is aangesloten bij de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (R.O.A.)?
- Hoe verhouden deze adviesgebieden zich tot de soorten advieswerk uit de theorie?

De vraagstelling die beantwoord wordt in dit onderzoek heeft behalve een theoretisch ook een empirisch karakter. Aan de hand van de literatuurstudie is een model opgesteld met daarin de soorten organisatie-advieswerk. Aanvullend op de literatuurstudie zijn er data verzameld van een aantal organisatie-adviesbureaus, dat aangesloten is bij de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (R.O.A.). Vervolgens wordt het soort advieswerk van deze bureaus gegroepeerd in het theoretische model.

1.3 Relevanties

De relevantie van het onderzoek kan onderverdeeld worden in de wetenschappelijke, maatschappelijke en praktische relevantie.

De wetenschappelijke relevantie is bijdragen aan de literatuur die er al bestaat over organisatie-advieswerk en een duidelijk overzicht geven van de soorten advieswerk in Nederland.

De maatschappelijke relevantie is organisaties die te maken hebben met organisatie-adviesbureaus inzicht geven in de verschillen tussen de soorten advieswerk.

Tot slot is de praktische relevantie mensen die werkzaam zijn in de organisatie-adviessector meer informatie bieden over de verschillende adviesgebieden binnen het organisatie-advieswerk.

1.4 Methode

De methode van het onderzoek bestaat, zoals al eerder vermeld, hoofdzakelijk uit een literatuurstudie en wordt aangevuld met een analyse van bestaande documenten van organisatie-adviesbureaus uit de empirie. De documenten zijn geanalyseerd door middel van een inhoudsanalyse. Dit is een methode om de inhoud van onder andere teksten te analyseren. Vanwege het gebruik van bestaande documenten is er sprake van 'desk research'. Dit is het doen van onderzoek naar al beschikbare gegevens. De methode van onderzoek zal nader toegelicht worden in het tweede hoofdstuk.

1.5 Opbouw onderzoek

Na deze inleiding wordt in het tweede hoofdstuk de methode van dataverzameling en data-analyse van het onderzoek beschreven. In het derde hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de eerste deelvraag: Welke soorten organisatie-advieswerk komen er uit de theorie naar voren? In hoofdstuk vier wordt er gekeken naar een aantal organisatie-adviesbureaus dat aangesloten is bij de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (R.O.A.) en wordt de tweede deelvraag beantwoord: Op welk gebied adviseert een aantal organisatie-adviesbureaus dat is aangesloten bij de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (R.O.A.)?

In de discussie wordt ingegaan worden op de laatste deelvraag: Hoe verhouden deze adviesgebieden zich tot de soorten advieswerk uit de theorie?

Tot slot worden in hoofdstuk zes conclusies getrokken, op basis van wat is besproken in de voorafgaande hoofdstukken.

2. Methode van dataverzameling en data-analyse

2.1 Kenmerken van het onderzoek

Het onderzoek is binnen het model van Wallace (1971) deductief van aard. Het onderzoek is deductief omdat eerst de soorten organisatie-advieswerk vanuit de literatuur beschreven worden in de literatuurstudie. Vervolgens wordt er via de empirie gekeken in hoeverre het soort advieswerk van enkele organisatie-adviesbureaus gegroepeerd kan worden in het theoretische model.

Het theoretische deel van het onderzoek is voornamelijk beschrijvend van aard. In de literatuurstudie worden de bestaande deelgebieden van organisatie-advieswerk beschreven en vervolgens wordt er gekeken naar de overeenkomsten en verschillen tussen de verschillende opvattingen. Aan de hand van deze literatuurstudie is een model opgesteld met daarin de soorten organisatie-advieswerk. Aanvullend op de literatuurstudie zijn er, in het empirische deel, data verzameld over een aantal organisatie-adviesbureaus, dat aangesloten is bij de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (R.O.A.). Vervolgens is er getracht het soort advieswerk van deze bureaus te groeperen in het theoretische model. Dit laatste gedeelte van het onderzoek is meer verklarend van karakter omdat hierbij gekeken is in hoeverre het soort advieswerk van de organisatie-adviesbureaus gegroepeerd kan worden in het model uit de literatuur.

2.2 Methode van dataverzameling

Bij de literatuurstudie is er gebruik gemaakt van informatie uit secundaire bronnen. Dit betekent dat de data niet zelf verzameld zijn. Niet alle informatie die verkregen wordt uit secundaire bronnen is even betrouwbaar of valide (Stewart et al., 1993). De gemiddelde gebruiker van secundaire informatie ontwikkelt vaak een gezond scepticisme omdat data op verschillende manieren misleidend kunnen zijn als ze niet zorgvuldig geëvalueerd zijn. Informatie moet nauwkeurig geëvalueerd en beoordeeld worden naar haar geloofwaardigheid en mate van recentheid (Stewart et al., 1993).

Bij de selectie van de literatuur zijn de zes vragen van Stewart et al. (1993) in acht genomen om de informatie goed te evalueren.

1. Wat was het doel van de studie?
2. Wie heeft de informatie verzameld?

3. Welke informatie is er precies verzameld?
4. Wanneer is deze informatie verzameld?
5. Hoe is de informatie verzameld?
6. Hoe consistent is de informatie in vergelijking met andere bronnen?

Het onderzoek richt zich op het organisatie-advieswerk in Nederland. Hierdoor is er vooral gebruik gemaakt van Nederlandse literatuur.

De vorm van datacollectie die gehanteerd is betreft 'desk research'. 'Desk research is het doen van onderzoek naar al beschikbare gegevens. Vaak betreft het gegevens die al door anderen zijn verzameld' (TNS NIPO, 2005).

Volgens Jackson (1994) is desk research het proces van toegang tot gepubliceerde secundaire data. Hieronder vallen boeken en tijdschriften maar ook databases, rapporten, verslagen van bedrijven en dergelijke. De benodigde data zijn vaak al beschikbaar en toegankelijk waardoor een duur veldonderzoek niet noodzakelijk is (Jackson, 1994). Jackson (1994) onderscheidt vier stappen in het uitvoeren van desk research.

1. de plaats bepalen van de relevante bronnen voor het onderzoek;
2. de verzameling van de data;
3. evaluatie van de verzamelde data;
4. integratie van de data in het onderzoek.

Deze stappen zijn ook in dit onderzoek gevolgd om zo de datacollectie op een juiste wijze uit te voeren. In dit onderzoek zijn de data verzameld uit brochures, folders, websites en jaarverslagen van organisatie-adviesbureaus. De verzameling heeft plaatsgevonden door middel van Internet en het verzoek om informatie bij adviesbureaus. Hierna zijn de data geëvalueerd en vervolgens in het onderzoek verwerkt.

'Het voordeel van desk research is dat het (meestal) snel en goedkoop is. Een nadeel is dat de gevonden informatie vaak niet volledig aansluit op de probleemstelling. Ook zijn relevante gegevens niet altijd toegankelijk of kan informatie verouderd zijn' (TNS NIPO, 2005).

2.3 Methode van data-analyse

De bestaande documenten die gebruikt zijn, zijn geanalyseerd door middel van inhoudsanalyse. Dit is een methode om de inhoud van een tekst te analyseren.

De definitie die Holsti (1968, p.601) hanteert is als volgt: 'Content Analysis is any research technique for making inferences by systematically and objectively identifying specified

characteristics of messages'. Volgens hem is een inhoudsanalyse een techniek om systematisch en objectief specifieke eigenschappen van teksten af te leiden.

Het systeem van categorieën is het belangrijkste en centrale element van content analysis. Elke tekst moet namelijk gecodeerd worden, toegewezen worden aan een categorie (Titscher, Meyer, Wodak, Vetter, 2000).

In dit onderzoek zijn de categorieën afgeleid uit het model van organisatie-advieswerk dat naar voren komt uit de literatuurstudie. De soorten advieswerk van de organisatie-adviesbureaus zijn uiteindelijk ingedeeld bij een bepaald soort organisatie-advieswerk uit de literatuur.

2.4 Eenheid van analyse

De data zijn verzameld bij acht organisatie-adviesbureaus die aangesloten zijn bij de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (R.O.A.). Op het moment zijn er 22 organisatie-adviesbureaus lid van de R.O.A., waar in totaal circa 3.800 adviseurs werkzaam zijn (Raad van Organisatie-Adviesbureaus, 2005). Een overzicht van deze adviesbureaus is te vinden in Bijlage 1.

De organisatie-adviesbureaus die bij de R.O.A. zijn aangesloten vormen samen de populatie van dit onderzoek. Hieruit zijn dan ook de adviesbureaus geselecteerd die meedoen aan het onderzoek. Per bureau zijn er data verzameld betreffende het soort advieswerk dat zij leveren. De betreffende bureaus zijn eerst allen gemaïld waarna er een selectie plaats heeft gevonden uit de bureaus die mee wilden werken aan het onderzoek. Het meewerken bestond uit het verstrekken van informatie over het advieswerk van de organisatie.

De selectie die hierna plaats heeft gevonden was select omdat er een verscheidenheid aan soorten organisatie-advieswerk gewenst was binnen het onderzoek. Hierdoor kon er een beter antwoord op de hoofdvraag geformuleerd worden.

2.5 Betrouwbaarheid en validiteit

Er is getracht het onderzoek valide en betrouwbaar te maken. In de literatuurstudie is dit geprobeerd door de bovenstaande vragen van Stewart et al. (1993) te beantwoorden. Bij het verzamelen van de literatuur zijn deze vragen steeds beantwoord om zo te kijken of de literatuur geschikt was voor het onderzoek.

Wat betreft de inhoudsanalyse kan het lastig zijn de betrouwbaarheid te waarborgen omdat niet iedere onderzoeker hetzelfde codeert. Coderen op een manier die betrouwbaar is, is dan ook de grootste uitdaging (Baker, 1999). De betrouwbaarheid kan echter verhoogd worden door alle procedures in het onderzoek goed bij te houden zodat het beter repliceerbaar is.

De validiteit is wat lager doordat er bij de methode van dataverzameling in het empirische deel geen gebruik is gemaakt van een a-selecte steekproef. Er zijn namelijk select adviesbureaus geselecteerd om zo een hogere verscheidenheid te krijgen binnen het onderzoek. De validiteit kan echter verhoogd worden door het gebruik van meerdere bronnen en literatuurverwijzingen (Baker, 1999). Dit is dan ook gedaan binnen dit onderzoek.

3. Soorten organisatie-advieswerk uit de theorie

In dit hoofdstuk worden de soorten organisatie-advieswerk beschreven die uit de literatuur naar voren komen. Alvorens de soorten te beschrijven wordt eerst het begrip organisatie-advieswerk nader gedefinieerd en daarbij ook afgebakend (zie paragraaf 3.1). In paragraaf 3.2 wordt het model van organisatie-advieswerk getoond dat uit de literatuurstudie naar voren is gekomen. In de daaropvolgende paragrafen wordt beschreven hoe dit model tot stand is gekomen door de drie deelgebieden apart aan de orde te laten komen.

3.1 Organisatie-advieswerk

Om het begrip organisatie-advieswerk te kunnen definiëren is het van belang te weten dat het hierbij gaat om de verlening van een dienst aan een cliënt die specialistische hulp vraagt met betrekking tot de organisatiekundige aspecten van zijn bedrijf (Twijnstra en Keuning, 1995). De cliënt gaat er vanuit dat de adviseur op de betreffende terreinen meer ervaring en deskundigheid bezit dan hijzelf en vraagt daarom om onafhankelijke deskundige hulp bij het oplossen van problemen (Twijnstra et al, 1995). Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen degene(n) die de opdracht verstrekt (verstrekken) en de partijen die belang hebben bij de bijdrage van de adviseur, het cliëntstelsel (Breuer, 1982). 'Het cliëntstelsel is het, per opdracht bepaalde, samenstel van geledingen en belangengroepen binnen de organisatorische eenheid waarvoor de organisatie-adviseur in de opdracht werkt' (Breuer, 1982, p.27). 'De opdrachtgever is de natuurlijke persoon of de rechtspersoon met wie het contract voor de dienstverlening is gesloten' (Breuer, 1982, p.27).

Bij organisatie-advieswerk gaat het dus om een dienst die de adviseur verleent aan zijn of haar cliënt. De adviseur wordt ingeschakeld omdat de cliënt zelf te weinig kennis of ervaring heeft op een bepaald gebied om een bepaald probleem op te lossen. Binnen dit onderzoek zal er van het onderscheid dat gemaakt wordt tussen de cliënt en de opdrachtgever geen sprake zijn. Binnen dit onderzoek gaat het namelijk hoofdzakelijk om het advieswerk en niet om wie het ontvangt. Een dergelijk onderscheid is daarom niet noodzakelijk en de twee termen zullen daarom verder als synoniemen gebruikt worden in dit onderzoek.

Er is veel over organisatie-advieswerk geschreven en er bestaan dan ook verschillende definities. Hieronder volgen twee definities van organisatie-advieswerk. Deze omschrijvingen sluiten goed aan bij de bovenstaande tekst over organisatie-advieswerk.

De definitie die binnen dit onderzoek gehanteerd wordt is die van Twijnstra et al. (1995).

Twijnstra et al. (1995) definiëren het concept als volgt: *‘Het leveren van een onafhankelijk en deskundig advies met betrekking tot het vaststellen en oplossen van organisatieproblemen, en het eventueel assisteren bij de invoering van voorgestelde oplossingen’* (Twijnstra et al., 1995, p.15).

Voor deze definitie is gekozen omdat deze beknopt en duidelijk de belangrijkste eigenschappen van organisatie-advieswerk omschrijft.

Kubr (1980) heeft een andere definitie die hier niet veel van afwijkt: *‘The service provided by an independent and qualified person in identifying and investigating problems concerned with policy, organizations, procedures and methods; recommending appropriate action and helping to implement these recommendations’* (Twijnstra et al., 1995, p.15).

Organisatie-advieswerk wordt uitgevoerd door organisatie-adviseurs. Er kan een onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe adviseurs. In grotere organisaties heeft men vaak eigen interne adviseurs. Volgens Twijnstra et al. (1995) zijn er twee kenmerken waarop de interne adviseur verschilt van de externe adviseur: *‘de interne adviseur is niet echt onafhankelijk ten opzichte van zijn organisatie en de interne adviseur beschikt over meer en direct beschikbare specifieke kennis van de organisatie’* (Twijnstra et al., 1995, p.26). In dit onderzoek zal echter alleen gekeken worden naar externe organisatie-advisering. Hier is voor gekozen vanwege het empirische gedeelte van dit onderzoek waarin gekeken wordt naar organisatie-adviesbureaus. Bij deze bureaus zijn vooral externe adviseurs werkzaam. De interne advisering zal dus buiten beschouwing gelaten worden.

Van het begrip ‘organisatie-adviseur’ zijn er ook een aantal definities terug te vinden in de literatuur. Deze definities hebben betrekking op de externe organisatie-adviseur.

De Gedragscode van de Orde van Organisatiekundigen en –Adviseurs (O.O.A.) en de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (R.O.A.) omschrijft de organisatieadviseur als volgt:

‘De organisatieadviseur levert ten behoeve van een opdrachtgever op basis van een overeenkomst een deskundige en onafhankelijke bijdrage aan het vaststellen, analyseren en oplossen van beleidsmatige en organisatorische vraagstukken die zich binnen en/of met

betrekking tot een organisatie en/of tussen organisaties voordoen. Hij doet dit door aard en mogelijke oorzaken van deze vraagstukken vast te stellen, door alternatieven voor oplossingen aan te dragen en de redelijkerwijs te verwachten consequenties duidelijk te maken, door methoden en procedures aan te reiken of te ontwikkelen, door veranderingen te begeleiden of anderszins kennis en ervaring ten dienste van de opdrachtgever te stellen' (R.O.A., 2005).

Breuer (1982) geeft de volgende definitie van de organisatie-adviseur: 'De externe deskundige die, in opdracht van daartoe gemachtigde organisatieleden, het functioneren van een organisatie middels professionele bijdrage tracht te verbeteren, dan wel in een gewenste richting te veranderen' (Breuer, 1982, p.29).

Strikwerda (2000) gebruikt 'organisatie-adviseur' en 'management consultant' als synoniemen maar er zijn ook verschillende auteurs die het hier niet mee eens zijn. Zij gaan uit van de gedachte dat de organisatie-adviseur zich identificeert met de organisatie, met de personen die in totaal de organisatie vormen (Strikwerda, 2000). De management consultant houdt zich bezig met de leiding van de organisatie (Strikwerda, 2000). In dit onderzoek zullen management consultant en organisatie-adviseur als synoniemen worden beschouwd omdat beiden de organisatie adviseren, alleen op een ander niveau. In de internationale literatuur wordt ook vaak gesproken over "de management consultant".

Binnen de organisatie-advisering is er sprake van een verbreding van de dienstverlening doordat er zich in de loop der jaren steeds meer specialismen gepresenteerd hebben onder de paraplu 'organisatie-advieswerk' en doordat kleine bureaus en enkelingen relatief makkelijk van het label organisatie-adviseur gebruik maken (Rubinstein, 1993). 'Men kan stellen dat een aanzienlijk gedeelte van de activiteiten van organisatie-adviesbureaus niet betrekking heeft op advisering in de strikte betekenis van het woord, maar op andersoortige activiteiten, waarbij advisering ten hoogste een ondergeschikte rol speelt' (Rubinstein, 1993, p.245).

Dit alles betekent dat er onder de term organisatie-advieswerk steeds meer soorten werk vallen. Het is daarom onduidelijk geworden wat wel en wat niet onder deze term verstaan kan worden. Vanwege deze verbreding is het noodzakelijk het begrip organisatie-advieswerk in dit onderzoek wat scherper af te bakenen.

Naast de bovengenoemde definitie van Twijnstra et al. (1995) zullen er ook een aantal afbakeningen van Caluwé en Stoppelenburg (2002) gehanteerd worden.

In het onderzoek van de Caluwé et al. (2002) wordt het begrip organisatie-advieswerk op een duidelijke manier afgebakend. Deze manier, met enkele aanpassingen, zal ook in dit onderzoek gehanteerd worden om zo een duidelijkere grens te trekken rondom het begrip.

De afbakening is als volgt:

Het gaat hier om organisatie-advies, dat betekent dat advies dat gericht is op een specifiek inhoudelijk deelgebied wordt uitgesloten (bijvoorbeeld bouwadvies, milieuadvies). Dergelijke advisering richt zich op een specifiek functioneel gebied, is meestal uitsluitend inhoudelijk van aard en wordt gegeven aan specialisten door specialisten.

Uitbested werk, zoals het uitvoeren van wervingen, interim- management, opleidingen en dergelijke worden eveneens buiten beschouwing gelaten, omdat het een ander type werk is dan organisatieadvies.

Het onderzoek is daarmee beperkt tot een deel van de zakelijke dienstverlening.

De definitie van organisatie-advieswerk in dit onderzoek is daarmee als volgt:

Het leveren van een onafhankelijk en deskundig advies met betrekking tot het vaststellen en oplossen van organisatieproblemen, waarbij uitbested werk en specifieke functionele deelgebieden worden uitgesloten, en het eventueel assisteren bij de invoering van voorgestelde oplossingen.

3.2 Model van organisatie-advieswerk

In deze paragraaf wordt het model van organisatie-advieswerk gepresenteerd dat uit de literatuurstudie naar voren is gekomen. Hierdoor is er alvast een overzicht van de verschillende soorten organisatie-advieswerk die later in dit hoofdstuk aan bod komen.

Organisatie-advieswerk wordt opgedeeld in ‘de adviesgebieden van de adviseur’, ‘de bezigheden van de adviseur’ en ‘de rol van de adviseur’. Binnen deze drie deelgebieden van organisatie-advieswerk is ook telkens weer een onderverdeling te maken. Dit alles is te zien in het onderstaande model.



Figuur 3.1 Het model van organisatie-advieswerk

Hoe tot deze drie deelgebieden van organisatie-advieswerk gekomen is en wat zij precies inhouden zal in de volgende paragrafen beschreven worden.

3.3 Verschillende deelgebieden van organisatie-advieswerk

Zoals in de inleiding al is vermeld is er een grote variëteit binnen de organisatie-advisering. Het is van belang uit te gaan van het gegeven dat er een verscheidenheid aan organisatie-adviseurs is, zowel in deskundigheid als in de wijze van benadering van organisatievraagstukken (Rubinstein, 1993).

In deze paragraaf zullen de deelgebieden waaruit organisatie-advieswerk bestaat belicht worden. Deze zijn terug te vinden in het model van organisatie-advieswerk in Figuur 3.1.

Er zijn verschillende auteurs die geschreven hebben over organisatie-advieswerk. Voor deze literatuurstudie is de literatuur van schrijvers gebruikt die vaak door andere schrijvers wordt aangehaald. Op deze manier zijn de schrijvers aangehaald die op het terrein van organisatie-advieswerk belangrijk zijn.

Om een duidelijk overzicht te kunnen geven van de verschillende deelgebieden is het noodzakelijk om de literatuur over de kenmerken van organisatie-advieswerk te categoriseren. De deelgebieden van organisatie-advieswerk die binnen dit onderzoek centraal staan zijn: de adviesgebieden van de adviseur, de bezigheden van de adviseur en de rol van de adviseur.

Er is voor deze drie gebieden gekozen omdat zij samen de belangrijkste kenmerken van organisatie-advieswerk bevatten die vaak voorkomen in de literatuur. De bezigheden van de adviseur geven namelijk aan *wat* de adviseur doet, de adviesgebieden geven aan *waar* hij dit doet en de rol van de adviseur geeft aan *hoe* hij dit doet. Volgens Strikwerda (2000) omvat de praktijk van de organisatie-adviseur een aantal aspecten. Als eerste noemt hij de adviesgebieden en als tweede de rolopvatting van de adviseur. De bezigheden van de organisatie-adviseur nemen een belangrijke plaats in bij de literatuur van Kubr (1996) en Strikwerda (2000) en Schein (1987). Dit deelgebied zal daarom ook mee worden genomen in dit onderzoek.

Deze drie deelgebieden van organisatie-advieswerk zullen apart worden beschreven in onderstaande paragrafen. Als eerst komen de adviesgebieden van de adviseur aan bod, gevolgd door de bezigheden en de rol van de adviseur.

3.4 De adviesgebieden van de adviseur

De adviesgebieden van de organisatie-adviseur geven aan waar in de organisatie hij advies geeft. Dit kan op een bepaald werkterrein in de organisatie zijn, zoals strategie, personeel en dergelijke. Het kan echter ook betrekking hebben op een bepaald(e) niveau/afdeling van de organisatie zoals het management, de marketing-afdeling en dergelijke. Vaak hangt dit echter veel met elkaar samen omdat elke afdeling binnen de organisatie zijn eigen werkterreinen heeft. Het management zal zich bijvoorbeeld bezig houden met de strategie terwijl de marketing-afdeling zich bezighoudt met de prijsstrategie (Directory of Management Consultants, 1990).

In paragraaf 3.4.1 zullen de verschillende adviesgebieden behandeld worden die in de literatuur naar voren komen. In paragraaf 3.4.2 zal een conclusie volgen met daarin de belangrijkste bevindingen uit de literatuur.

3.4.1 De verschillende adviesgebieden

Organisatie-adviseurs kunnen op verschillende deelgebieden werkzaam zijn. Dit is te lezen in het onderstaande citaat van Strikwerda (2000).

‘De organisatieadviseur wordt ingeschakeld voor alle operationele aspecten van de onderneming, de organisatie van inkoop, ontwikkeling, fabricage, logistiek, marketing, distributie en verkoop, en voor de ondersteunende processen, administratieve organisatie, management accounting, management control, in het bijzonder ook vraagstukken op het gebied van human resources en andere functionele aspecten van de interne organisatie’ (Strikwerda, 2000, p.2). Ook kan de adviseur ingeschakeld worden bij intern-bestuurlijke vraagstukken. Hierbij kan men bijvoorbeeld denken aan de verhouding tussen de Raad van Bestuur en de leiding van divisies (de zogenoemde internal governance) of de plaats en de rol van stafafdelingen (Strikwerda, 2000).

Fuchs (1975) deelde 115 verschillende specialismen van consultants in en gebruikte hiervoor elf classificaties. Volgens hem zijn organisatie-adviseurs op de volgende gebieden werkzaam:

- Algemeen management (re-organisatie, strategie).
- Fabricage (faciliteiten, productie controle).
- Personeelszaken (selectie, beloningssystemen).
- Marketing (voorspellen van verkopen, distributie-strategie, prijsstrategie, productpositionering).
- Financiën en accountancy (kosten accountancy, waardering).
- Inkoop (aankopen, controle van de inventaris).
- Research & Development (project bepaling).
- Verpakking (machines, design, testen).
- Administratie (procedures, handboeken).
- Internationaal (licenties, tarieven).
- Gespecialiseerde diensten (telecommunicatie, rekruteren).

Deze classificatie wordt eveneens gebruikt door de Directory of Management Consultants (1990) met een kleine aanpassing waarbij het gebied ‘verpakking’ is vervangen door ‘informatie-systemen’.

De Raad van Organisatie-Adviesbureaus (R.O.A.) heeft in haar jaarbericht van 1992-1993 van de aangesloten bureaus de omzet gespecificeerd naar het werkgebied (R.O.A., 1993, p.5).

De werkgebieden die zij onderscheiden zijn:

- Ondernemingsstrategie en organisatie-ontwikkeling.
- Financieel beleid en administratief beheer.
- Human resources.
- Management van productie en diensten.
- Marketing en corporate communications.
- Informatietechnologie en –systemen.
- Project management.
- Economische en milieustudies.

Het is hierbij op te merken dat er veel werkgebieden zijn die zowel bij de Directory of Management Consultants (1990) als bij de R.O.A. (1993) voorkomen.

Twijnstra et al. (1995) gaan bij de adviesgebieden vooral in op het advieswerk voor het management. Zij maken daarbij een onderscheid in het algemeen management, het functioneel management en enkele bijzondere toepassingen van management.

Het algemeen management houdt zich volgens hen vooral bezig met strategie en beleid, de structuur van de organisatie en de topstructuur, de stijl van leidinggeven en de organisatiecultuur en public relations en public affairs.

Het functioneel management houdt zich vooral bezig met marketing en verkoopmanagement, inkoopmanagement, productiemanagement en beheersing van logistieke activiteiten, financieel en administratief management, informatievoorziening en automatisering, management van ‘human resources’ en research en ontwikkelingsmanagement.

Als bijzondere toepassingen van het management noemen zij vestigingsplaats en huisvesting, bouwproject management, facility management, projectmanagement en interim-management.

Een gedetailleerder overzicht van deze adviesgebieden is terug te vinden in Bijlage 2 van dit onderzoek.

3.4.2 Conclusie

Er is een veelvoud aan adviesgebieden waarop een organisatie-adviseur actief kan zijn. Bovengenoemde auteurs hebben elk hun eigen gebieden en benamingen. Omdat de adviesgebieden een belangrijke plaats in het onderzoek innemen, is er een nieuwe indeling gevormd aan de hand van bovenstaande literatuur. Deze indeling is dan ook gebruikt in het model van organisatie-advieswerk (Figuur 3.1).

Van de indeling van Fuchs (1975) komen een aantal adviesgebieden terug in andere recentere literatuur. Daarom zijn deze adviesgebieden meegenomen in het verdere onderzoek.

De indeling van de R.O.A. (1993) is ook gebruikt omdat deze vaker voorkomt in de literatuur. De indeling van Twijnstra et al. (1995) is tevens meegenomen in het model van organisatie-advieswerk omdat dit een vrij recente indeling is die ook goed aansluit op de indeling van de R.O.A (1993).

De indeling die gebruikt is is ontstaan door een samenvoeging van de indelingen die de R.O.A. (1993) en Twijnstra et al. (1995) hanteren.

De indeling bestaat uit de volgende adviesgebieden:

- Strategie en beleid.
- Financiën en administratie.
- Human Resources.
- Productie en logistiek.
- Marketing en verkoop.
- Inkoop.
- Research & Development.
- Informatietechnologie en –systemen.
- Project management.

3.5 De bezigheden van de adviseur

Organisatie-adviseurs houden zich met verschillende zaken bezig binnen organisaties. Deze bezigheden zullen in deze paragraaf besproken worden. In paragraaf 3.5.1 wordt er gekeken naar wat er in de literatuur over de bezigheden van de adviseur geschreven wordt en in 3.5.2 zal er een conclusie volgen met daarin de belangrijkste bevindingen.

3.5.1 De verschillende soorten bezigheden

Alvorens de bezigheden van de adviseur te beschrijven wordt er eerst kort ingegaan op de doelen van de adviseur binnen de organisatie. De adviseur zal namelijk zijn advies en dus ook zijn bezigheden aanpassen op de doelen die hij wil bereiken. De bezigheden worden dus deels bepaald door de doelen van de adviseur. Deze doelen worden voornamelijk bepaald door de organisatie van de cliënt. Kubr (1996) beschrijft vijf verschillende doelen van advisering. Hij begint met een algemeen doel dat vrijwel alle consultants nastreven. Alle consultants hebben als doel de cliënten te helpen hun bedrijfs-, sociale of andere doelen te bereiken (Kubr, 1996). Als eerste doel noemt hij dan ook het bereiken van organisatorische doelen. Onder dit algemene overheersende doel liggen nog vier andere algemene doelen die een consultant na kan streven. Hier volgt een korte opsomming van de doelen volgens Kubr (1996).

1. organisatorische doelen bereiken;
2. management- en bedrijfsproblemen oplossen;
3. nieuwe kansen identificeren en aangrijpen;
4. kennis uitbreiden;
5. veranderingen uitvoeren.

Om deze doelen te bereiken voert de organisatie-adviseur werkzaamheden uit voor de cliënt. Deze bezigheden lopen uiteen van het aanbieden van informatie tot leidinggeven en worden door diverse auteurs beschreven. Hierna volgen de verschillende bezigheden van de organisatie-adviseur gezien vanuit Strikwerda (2000), Schein (1987) en Kubr (1996).

‘De organisatieadviseur houdt zich, behalve met strategie, bezig met alle aspecten van de interne organisatie zoals de leiding van de onderneming daarvoor verantwoordelijk is’ (Strikwerda, 2000, p.2).

Strikwerda (2000) beschrijft de volgende bezigheden van de adviseur:

- *planning* en *voorzien* (strategie, omgevingsverkenning in bredere zin);
- *organiseren* (structuur en processen, bestuurlijk en operationeel, allocatie en delegatie van resources, systemen en infrastructuur, personeelsvraagstukken, het aanpassen van de organisatie aan veranderende omstandigheden, efficiency verbetering);
- *leidinggeven*, inclusief inspireren en motiveren;
- *coördineren*, inclusief de condities daarvoor als het informeren, opleiden, trainen en coachen van medewerkers en het daarvoor benodigde waarden en normen systeem (cultuur);

- *controleren*, zowel op input, gedrag en output, inclusief de daarvoor benodigde structuren, processen, interne berichtgeving en terugkoppeling aan individuen.

Een aantal van deze bezigheden tonen veel overeenkomsten met interim-management. Dit is het op tijdelijke basis managen van een bedrijf. Interim-management wordt gezien de afbakening van dit onderzoek niet gerekend tot organisatie-advieswerk.

Schein (1987) heeft het over tien verschillende functies die de consultant kan vervullen voor de cliënt.

1. *Het verschaffen van informatie* die anders niet aanwezig is.
2. *Het analyseren van informatie* met ingewikkelde methodes die niet beschikbaar zijn voor de cliënt.
3. *Het diagnosticeren* van complexe organisatorische problemen.
4. *Het trainen* van cliënten door diagnostische modellen te gebruiken zodat ze betere beslissingen kunnen maken.
5. *Luisteren, aanmoedigen en raad geven* tijdens moeilijke tijden.
6. *Helpen om moeilijke en impopulaire beslissingen uit te voeren.*
7. *Het belonen en straffen* van bepaalde soorten gedrag, waarmee de status als 'outsider' gebruikt wordt voor autoriteit.
8. *Het overbrengen van informatie* die niet zich niet op de juiste manier verspreidt.
9. *Het nemen van beslissingen en uitdelen van bevelen* over wat men moet doen als het lijnmanagement dit om bepaalde redenen niet kan doen.
10. *Verantwoordelijkheid nemen* voor beslissingen, *de bezorgdheid wegnemen* die kan ontstaan door de onzekerheid over hoe de dingen zullen lopen en *het bieden van emotionele kracht* om de anderen door moeilijke situaties heen te helpen.

Schein (1987) ziet de rol van de adviseur gelijk aan die van de manager. Bij de bezigheden die Schein (1987) omschrijft komen dus ook een aantal kenmerken van interim-management voor. Doordat interim-management niet onder organisatie-advieswerk wordt gerekend binnen dit onderzoek, zullen vooral functie negen en tien van Schein (1987) niet opgaan.

Volgens Strikwerda (1994) komt punt zeven, het belonen en straffen, niet voor in de praktijk of in andere literatuur.

Kubr (1996) schrijft over acht verschillende activiteiten waar de consultant mee bezig kan zijn. Een aantal van deze bezigheden komen overeen met degenen die hiervoor door Schein (1987) genoemd zijn. De taken van de adviseur zijn volgens Kubr (1996):

1. Het verschaffen van informatie.
2. Het verschaffen van specialistische bronnen.
3. Het vestigen van nieuwe zakelijke contacten en verbindingen.
4. Het verschaffen van de mening van een expert.
5. Het doen van diagnostisch werk.
6. Het ontwikkelen van actievoorstellen.
7. Het verbeteren van systemen en methoden.
8. Het plannen en managen van organisatorische veranderingen.

Deze acht bezigheden die Kubr (1996) beschrijft worden nader toegelicht in Bijlage 3 van dit onderzoek.

3.5.2 Conclusie

Zoals hiervoor beschreven is kunnen organisatie-adviseurs verschillende taken vervullen binnen de organisatie van de cliënt. De verschillende auteurs op dit gebied hebben allen een andere indeling waarin zij deze bezigheden beschrijven. Er is echter wel overlap te vinden in deze verschillende indelingen en sommige bezigheden vallen, zoals hiervoor al aangegeven, buiten de afbakening van het onderzoek. Hierdoor is het mogelijk om een indeling samen te stellen die verder in dit onderzoek gehanteerd kan worden.

De verschillende functies die Strikwerda (2000) gebruikt bevatten een aantal kenmerken van interim-management en zijn daarom niet gebruikt in het model.

De bezigheden die Schein (1987) en Kubr (1996) hanteren konden wel gebruikt worden in het model van organisatie-advieswerk.

De indelingen van Schein (1987) en Kubr (1996) hebben veel overlap. Beide indelingen bevatten bijvoorbeeld de functie van het verschaffen van informatie, het uitvoeren van diagnostische werkzaamheden en het verschaffen van een mening van de expert (ook wel luisteren, aanmoedigen en raad geven).

De indeling van Schein (1987) bevat daarentegen wel een aantal bezigheden die niet altijd relevant zijn voor organisatie-adviseurs. Vanwege dit aspect en de meer volledige indeling van Kubr (1996) is de indeling van Kubr (1996) gebruikt in het model van organisatie-advieswerk (Figuur 3.1).

3.6 De rol van de adviseur

Er zijn verschillende auteurs die schrijven over de rollen die organisatie-adviseurs aan kunnen nemen. Deze rol geeft als het ware aan hoe de adviseur zich opstelt naar zijn cliënt toe en waar hij zich mee bezig houdt binnen de organisatie. Vanwege het ontbreken van een algemeen geldend rollenmodel van organisatie-adviseurs zal er in paragraaf 3.6.1 gekeken worden naar wat er hierover in de literatuur te vinden is. Uiteindelijk zal er een conclusie volgen in paragraaf 3.6.2 met daarin de belangrijkste bevindingen en de rollen die in het model van organisatie-advieswerk gebruikt zijn.

3.6.1 De verschillende soorten rollen

Kubr (1996) onderscheidt twee basisrollen die organisatie-adviseurs aan kunnen nemen. De ‘resource’ rol (ook expert of inhoudelijke rol) is de rol waarbij de adviseur vooral probeert aan te geven *wat* er veranderd moet worden in de organisatie. De andere rol is de ‘process’ rol. Dit is de rol waarbij de adviseur probeert aan te geven *hoe* de organisatie moet veranderen. In de rol van ‘resource’ consultant levert de adviseur expertise en service en is inhoudelijk bezig met de probleemoplossing (Kubr, 1980). In de rol van de ‘process’ consultant helpt de adviseur de cliënt om zèlf de problemen op te lossen. Hij wijst daarbij op de organisationele processen, hun gevolgen en op methoden en technieken om veranderingen tot stand te brengen. De adviseur treedt hier dus vooral begeleidend op en bewakend in procesmatige zin (Kubr, 1980).

Ook van de Bunt (1978) maakt een dergelijk onderscheid in de inhoudelijke- en de procesmethode, dat overeenkomt met de indeling van Kubr (1996). De inhoudelijke methode noemt hij ook wel de technisch-economisch-inhoudelijke adviesmethode en de procesmethode de sociaal-wetenschappelijke-proces adviesmethode. De verschillen van deze twee methoden vat hij samen en zijn te zien in onderstaande tabel.

	<i>Aspecten</i>	<i>Inhoudelijke methode:</i>	<i>Proces methode:</i>
1.	Doelstellingen:	Probleemoplossing	Probleemoplossend vermogen
2.	Normen:	Efficiency	Openheid van communicatie, machtsnivellering
3.	Strategie:	Deskundigheid	Leer
4.	Relatie met cliënt:	Eénzijdige verantwoordelijkheid	Gezamenlijke verantwoordelijkheid
5.	Rol:	Expert	Begeleider
6.	Werkwijzen:	Cognitief	Sociaal-emotioneel congruent met normen
7.	Fasering:	Onderzoek	Probleemstelling + implementatie
8.	Reikwijdte:	Deel	geheel
9.	Affiniteit:	Leiding	Leiding + tendens tot meerdere groeperingen
10.	Herkomst:	Technische-economische wetenschappen	Gedragswetenschappen

Tabel 3.1 Verschillen inhoudelijke en proces methode (van de Bunt, 1978. p.187)

Soms wordt er echter ook nog een derde rol opvatting genoemd in de literatuur. Deze derde opvatting ziet de adviseur als een opleider. Deze opleider wil een vormende bijdrage leveren die gericht is op het probleemoplossende vermogen van de cliënt (Twijnstra et al., 1995).

De Ruiters en Wiersema (1976) gebruiken ook een driedeling van rollen. Zij schrijven over een inhoudelijke, begeleidende en een vormende rol. Deze drie rollen zijn te vergelijken met de twee rollen die Kubr (1996) onderscheidt en de rol die Twijnstra et al. (1995) hieraan bijvoegt. De ‘resource’ rol kan vergeleken worden met de inhoudelijke rol van de Ruiters et al. (1976), de ‘process’ rol met de begeleidende rol en de opleidende rol met de vormende rol.

Er is door meerdere auteurs over de basisrollen van organisatie-adviseurs geschreven. Schein (1969) publiceerde over drie adviesrollen, uitgedrukt in advies modellen. Het zijn: (1) het koop- of expert model, (2) het arts-patiënt model en (3) het proces model. In het eerste model probeert de consultant een oplossing te vinden voor het probleem dat de manager heeft onderkend, gediagnosticeerd en een oplossingsruimte voor heeft bepaald. In het tweede model diagnosticeert de adviseur ook de situatie en doet hij een aanbeveling over hoe het probleem opgelost kan worden. Het derde model is meer gericht op het proces. De adviseur helpt hierbij de cliënt gedurende het proces om het probleem op te lossen.

Bij de meeste indelingen komt het er eigenlijk op neer dat er een inhoudelijke (of expert) rol en een begeleidende (proces) rol is. Vaak wordt hier dan ook nog een derde rol aan

toegevoegd. Dit is dan vaak een rol die gezien kan worden als educatief met een opleidende rol van de adviseur.

Nees en Greiner (1985) hebben echter een wat merkwaardige indeling (Strikwerda, 1994). Hun indeling wijkt nogal af van voorgaande auteurs. Zij onderscheiden de mental adventurer, strategic navigator, management physician, systems architect en de friendly co-pilot.

De “mental adventurer” analyseert onflexibele problemen zoals scenario's op lange termijn voor landontwikkeling, door het toepassen van strenge economische methodes en zijn ervaringsbasis. De "strategic navigator" baseert zijn bijdrage op een rijk kwantitatief inzicht in de markt en de concurrerende dynamica en adviseert dan voorstellen van actie zonder teveel te kijken naar het eigen perspectief van de cliënt. De "management physician" leidt zijn aanbevelingen af uit een inzicht in de interne dynamica van de organisatie van de cliënt, waarbij hij vaak gewillig wat objectiviteit opoffert om zo een realistischer perspectief te krijgen van wat er uitvoerbaar is. De "systems architect" beïnvloedt zijn cliënten door te helpen bij het herontwerpen van processen, routines en het systeem. Dit doet hij in samenwerking met de cliënt. De “friendly co-pilot” adviseert senior managers meer als een facilitator dan als een expert. Hij heeft geen ambitie om nieuwe kennis aan de cliënt te verstrekken (Nees et al., 1985).

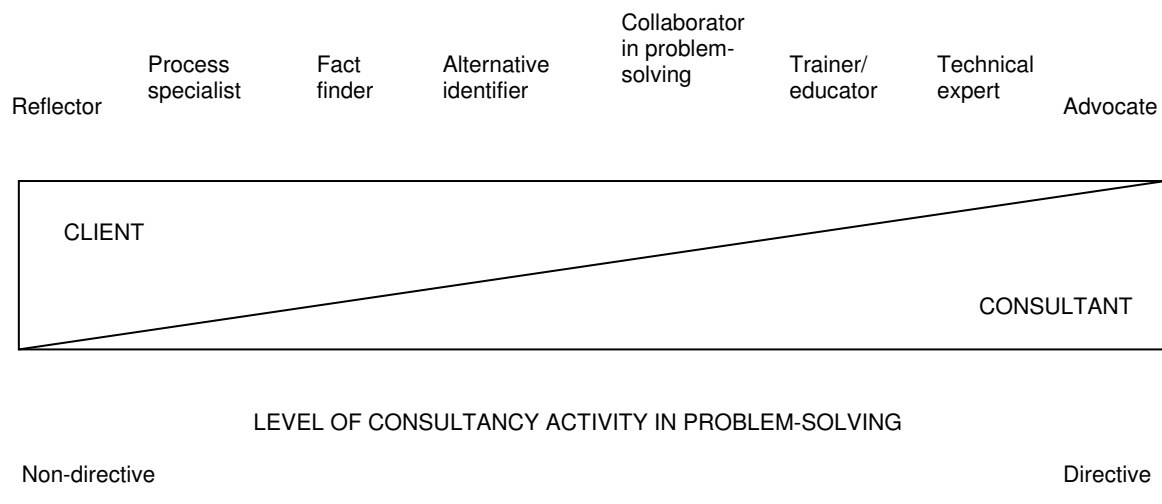
Toch heeft deze indeling overeenkomsten met de indeling van Schein (1969). Zo kan de “mental adventurer” vergeleken worden met het expert model, de “strategic navigator”, “management physician” en de “system architect” met het arts-patiënt model en de “friendly co-pilot” met het proces model (Canback, 1998).

Binnen de basisrollen, vaak de inhoudelijke-, begeleidende- en opleidende rol, bevinden zich de verschillende rollen die organisatie-adviseurs aan kunnen nemen.

Kubr (1996) beschrijft acht verschillende rollen die een adviseur aan kan nemen. Kubr (1996) deelt deze acht verschillende rollen in op een lijn die loopt van een niet leidende rol van de adviseur (non-directive) naar een leidende rol van de adviseur (directive). Deze indeling is terug te zien in Figuur 3.2, die Kubr (1996) heeft aangepast van het originele schema van Lippitt en Lippitt (1979, p.31).

Bij de niet leidende rol (non-directive) verschaft de adviseur data voor de cliënt die de cliënt wel of niet gebruikt. Bij de leidende rol (directive) gedraagt de adviseur zich zo dat hij een positie met leiderschap op zich neemt, activiteiten op gang brengt of de cliënt vertelt wat te

doen. De rollen zijn niet wederzijds uitsluitend en kunnen in verschillende vormen voorkomen afhankelijk van de relatie tussen de adviseur en de cliënt (Kubr, 1996).

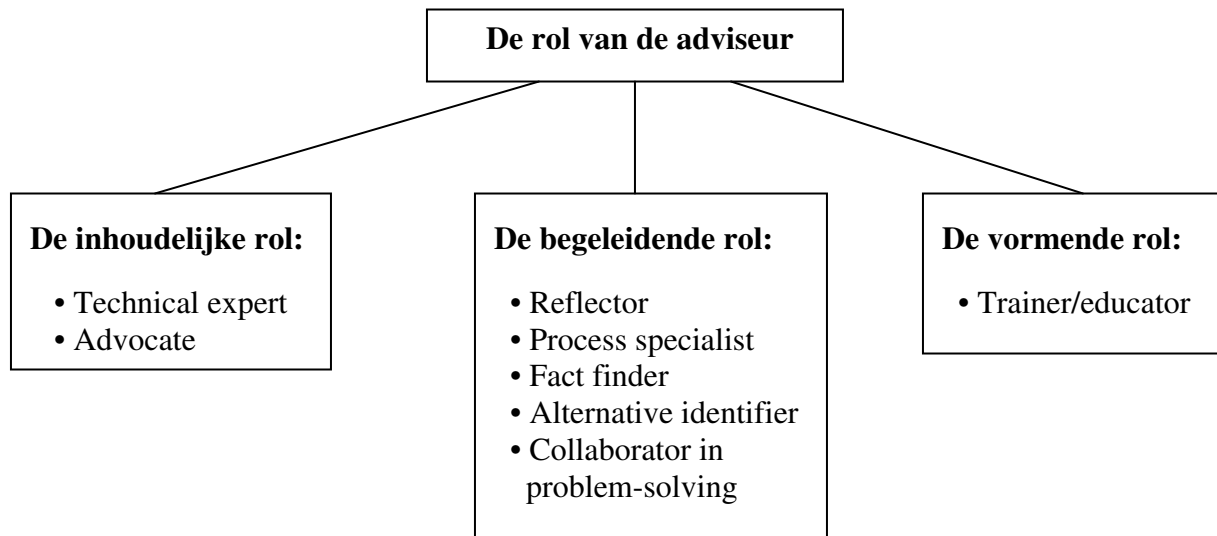


Figuur 3.2 De rollen van een adviseur van een leidende tot niet leidende rol (Kubr, 1996, p.61)

De acht verschillende rollen van Kubr (1996) zijn in te delen in de drie basisrollen van adviseurs. De rollen die Kubr (1996) beschrijft variëren van een niet-richtinggevende tot een richtinggevende rol. Volgens Katwijk, Kranenburg, de Lange en Slijderink (2002) zijn de niet-richtinggevende rollen vooral procesmatig en de richtinggevende rollen vooral inhoudelijk van aard.

Bij een inhoudelijke rol probeert de adviseur vooral aan te geven *wat* er veranderd moet worden in de organisatie en levert expertise en service. Bij de begeleidende rol probeert de adviseur aan te geven *hoe* de organisatie moet veranderen en helpt de consultant de problemen zelf op te lossen (Kubr, 1980). Bij de vormende rol wil de adviseur een educatieve bijdrage leveren die gericht is op het probleemoplossende vermogen van de cliënt (Twijnstra et al., 1995).

De onderverdeling die gemaakt is van de acht rollen van Kubr (1996) in de basisrollen is te zien in Figuur 3.3.



Figuur 3.3 De indeling van de rollen van Kubr (1996) in de drie basisrollen.

Een uitgebreide toelichting op deze indeling is terug te vinden in Bijlage 4 van dit onderzoek.

Ook Katwijk et al. (2002) maken een dergelijk onderscheid in hun artikel: ‘De verschillende rollen hebben invloed op de aard van arbeidsinterventies en variëren van een niet-richtinggevende of procesmatige adviesrol tot een zeer richtinggevende of inhoudelijke rol’ (Katwijk et al., 2002, p.8).

De mogelijke rollen die zij hierbij noemen zijn: klankbord, objectief waarnemer, procesadviseur, coach, feitenverzamelaar, bedenker van alternatieve scenario’s, probleemoplosser, trainer/docent, technisch expert en verander manager (projectmanager).

De adviseur en de cliënt maken impliciet of expliciet afspraken over de gewenste rol(len) die zij vervullen (Katwijk et al., 2002). Dit is afhankelijk van de behoeften van de cliënt en de doelstellingen van de opdracht. De rollen van de adviseur en de cliënt veranderen vaak. Dit is afhankelijk van de verschillende stadia van de opdracht.

Dubbeldam (1992) spreekt over een breed scala van rollen waar adviseurs de beschikking over hebben. Als de meest bekende rollen noemt hij: expert, procesbegeleider, coach, trainer, onderzoeker, sloper, voorzitter, agent van verandering, entrepreneur, ‘sparring partner’, therapeut, intermediair of bemiddelaar, projectleider, conflicthanteerder, strateeg, uitzendkracht of lobbyist. ‘In hoeverre *welke* rol *wanneer* in *welk* soort adviesproces effectief werkt, is volledig afhankelijk van o.a. de organisatorische context, de aard van de opdracht en

de veranderbaarheid of de ‘maakbaarheidsfactor’ van de organisatie’ (Dubbeldam, 1992, p.21). De omvang van de organisatie speelt dus ook een belangrijke rol, evenals de positie van de adviseur binnen de organisatie.

3.6.2 Conclusie

Er is een breed scala aan rollen van organisatie-adviseurs. Ten eerste zijn er basisrollen te onderscheiden en binnen deze basisrollen bevinden zich andere rollen van adviseurs. In dit onderzoek zijn er drie basisrollen gehanteerd, de inhoudelijke rol, de begeleidende rol en de vormende rol. De benaming van deze rollen is afgeleid van de Ruiters et al. (1976). De inhoud komt echter overeen met de literatuur die hierover geschreven is door diverse auteurs. Hier is voor gekozen omdat deze drie rollen vaak aan de orde komen in de literatuur.

Vervolgens wordt het model van Kubr (1996) als basis gebruikt voor de overige rollen omdat zijn model vaak terug komt in literatuur van andere schrijvers. Daarbij komen in zijn model de belangrijkste rollen terug en worden deze duidelijk beschreven. Tevens sluiten zij goed aan bij de drie basisrollen die gehanteerd worden in dit onderzoek.

In het model van organisatie-advieswerk (Figuur 3.1) is te zien dat ‘de rol van de adviseur’ is opgedeeld in de inhoudelijke, begeleidende en de vormende rol. Er is bij deze indeling voor de basisrollen gekozen vanwege de duidelijkheid en overzichtelijkheid van het model. De acht rollen die Kubr (1996) beschrijft zijn onderverdeeld in deze drie basisrollen (zie Bijlage 4).

4. Het advieswerk van enkele adviesbureaus aangesloten bij de R.O.A.

In dit hoofdstuk zal er naar het organisatie-advieswerk gekeken worden van enkele adviesbureaus die aangesloten zijn bij de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (R.O.A.).

De R.O.A. is een vereniging voor organisatie-adviesbureaus in Nederland. Er zijn op het moment 22 organisaties aangesloten bij de R.O.A. waarbij in totaal zo'n 3.800 adviseurs werkzaam zijn (R.O.A., 2005). De R.O.A. wil graag een bindende functie vervullen binnen de organisatie-adviesbranche.

Hierbij zal gebruik gemaakt worden van het model van organisatie-advieswerk dat in het vorige hoofdstuk aan bod is gekomen. Dit model is hiervoor echter wel aangepast.

In de eerste paragraaf worden de aanpassingen op het model uit het vorige hoofdstuk beschreven en wordt het nieuwe model getoond.

Vervolgens zal er in paragraaf 4.2 tot en met 4.9 steeds een organisatie-adviesbureau aan bod komen en geanalyseerd worden. Het hoofdstuk zal afgesloten worden in paragraaf 4.10 met daarin een conclusie van het hoofdstuk.

4.1 Het aangepaste model

In het empirische gedeelte van dit onderzoek zal een model gehanteerd worden om een indeling te kunnen geven van het soort advieswerk van enkele bureaus die lid zijn van de R.O.A. Hierdoor kan er een antwoord op de centrale vraagstelling gegeven worden.

Om deze indeling van de adviesbureaus te kunnen maken zijn vooral de adviesgebieden van de adviseur en de rol van de adviseur van belang. Dit zijn namelijk de belangrijkste gebieden waarop de adviesbureaus onderling kunnen verschillen. Tevens is een model met alledrie de deelgebieden moeilijk haalbaar. De bezigheden zullen daarom niet verder meegenomen worden in het empirische deel.

Het model dat gehanteerd wordt bestaat dan uit de rol van de adviseur en de adviesgebieden van de adviseur. De verschillende organisatie-adviesbureaus die aangesloten zijn bij de R.O.A. worden hier dan bij ingedeeld. Het model is te zien in de onderstaande figuur.

De rol van de adviseur →	Inhoudelijk	Begeleidend	Vormend
De adviesgebieden van de adviseur ↓			
Strategie en beleid			
Financiën en administratie			
Human Resources			
Productie en logistiek			
Marketing en verkoop			
Inkoop			
Research & Development			
Informatietechnologie en –systemen			
Project management			

Figuur 4.1 Het model voor het empirische deel

4.2 Atos Consulting NV

Atos Consulting NV is een internationaal adviesbureau op het gebied van IT en business consultancy. Atos Consulting is een onderdeel van Atos Origin, een ICT (Informatie- en Communicatie Technologie) dienstverlener. In Nederland zijn er zo'n 950 adviseurs werkzaam bij Atos Consulting. Internationaal zijn dit er ruim 2.500 (R.O.A., 2005).

De verschillende adviesgebieden van Atos Consulting hebben ze ondergebracht in een aantal "World Class" terreinen (Atos Consulting, 2005).

- World Class Finance.
- World Class Human Resources.
- World Class IT.
- World Class Customer Management.
- World Class Business Operations.
- World Class Operations.

Daarnaast heeft Atos Consulting ook vakgebieden als (Atos Consulting, 2005):

- Business Process Services: gericht op de verbetering van werkzaamheden door middel van administratieve processen, project management en ICT.

- Atos Interim Management.
- Metrum: gericht op stedelijke ontwikkeling, infrastructuur, vastgoed en huisvesting.
- Oracle: dit is bedrijfssoftware die er voor zorgt dat er actuele en accurate informatie beschikbaar is binnen de bedrijfssystemen.
- PeopleSoft: bedrijfsapplicaties op diverse gebieden om bedrijfsprocessen te optimaliseren.
- SAP: oplossingen en software om bedrijfsprocessen te optimaliseren.

Atos Consulting heeft als kern van manier van werken dat ze niet vóór, maar samen met hun cliënten werken aan oplossingen die ook daadwerkelijk resultaat opleveren (R.O.A., 2005).

4.3 BMC Bestuur & Management Consultants

BMC is een onderdeel van BMC Groep. Dit is een groep van vijf partners die werken voor overheden en organisaties in de non-profit sector (BMC, 2005a).

BMC is actief op het gebied van advies, interim-management, auditing en coaching & training. In totaal zijn er circa 250 mensen werkzaam bij BMC (BMC, 2005b).

BMC is actief op alle werkerreinen en expertisegebieden van de lokale, regionale en landelijke overheid. BMC is op de volgende adviesgebieden actief (BMC, 2005a):

- Welzijn.
- Publiekszaken.
- Sociale zekerheid.
- Onderwijs.
- Financiën.
- Ruimte.
- HRM.
- Kwaliteit.
- Bestuur.
- Zorg.

De BMC-adviseurs geloven in het zelfoplossend vermogen van organisaties. Zij stellen zich daarom op als partner en als coach, met kennis van zaken en inlevingsvermogen (BMC, 2005b). De aanpak van BMC wordt ook gekenmerkt door het werken van de adviseurs vanuit

de expertrol. Door kennis en ervaring kunnen de adviseurs een bijdrage leveren aan de organisatie van de cliënt.

4.4 Van de Bunt adviseurs voor organisatie en beleid

Van de Bunt is een middelgroot organisatie-adviesbureau. Er zijn circa 35 adviseurs en interim-managers werkzaam bij Van de Bunt (Van de Bunt, 2005). Zij worden ondersteund door een staf van zeven medewerkers (R.O.A., 2005). Van de Bunt is gespecialiseerd op verschillende gebieden van organisatie-advies (Van de Bunt, 2005).

Van de Bunt houdt zich vooral bezig met vraagstukken op de volgende gebieden (R.O.A., 2005):

- Strategische heroriëntatie, (publiek-private) samenwerking en fusies.
- Organisatiestructurering, organisatieontwikkeling en sturingsvraagstukken.
- Begeleiding van complexe projecten en processen met vele belangen en partijen.
- Beleidsontwikkeling en evaluaties.
- Management rond productie, logistiek en techniek.
- Intercultureel en diversiteitsmanagement.
- Kwaliteitsmanagement en integrale kwaliteitszorg.
- Dienstenmarketing en strategische communicatie.
- Kennismanagement en beleid rond informatievoorziening en ICT-infrastructuur.
- Conflictbemiddeling en mediation.

Van de Bunt is van mening dat opdrachten niet uitvoerbaar zijn vanuit een ivoren toren, maar dat er bij de uitvoering al rekening moet worden gehouden met de uitvoering van het advies. Hierdoor stellen zij hun advies het liefst op samen met de betrokkenen waardoor er tijdens het onderzoek al wordt gewerkt aan draagvlak en acceptatie (Van de Bunt, 2005).

4.5 Deloitte Consultancy Holding B.V.

Deloitte Consultancy Holding B.V. maakt deel uit van het internationale Deloitte Touche Tohmatsu. In Nederland zijn er ruim 6.500 professionals werkzaam. Deloitte is naast

consultancy ook actief op het gebied van accountancy, belastingadvies en financieel advies (Deloitte, 2005).

Deloitte Consultancy Holding B.V. beschikt over verschillende producten binnen de adviesgroepen (R.O.A., 2005). De adviesgebieden van Deloitte Consultancy Holding B.V. zijn:

- Strategie en beleid.
- Finance & control.
- Logistiek.
- Organisatieverbetering.
- Publiek private samenwerkingen.
- ICT-strategie en –architectuur.
- Pakketimplementatie.
- Softwareontwikkeling.

Bij Deloitte probeert men zowel interne als externe actoren invloed uit te laten oefenen bij veranderingsprocessen. Om een goede balans tussen deze twee te krijgen gebruiken zij een multidisciplinaire aanpak (R.O.A., 2005).

4.6 De Galan & Voigt

De Galan & Voigt is een bureau dat zich speciaal richt op organisatieontwikkeling. Bij de Galan & Voigt zijn dertien adviseurs werkzaam en vijf medewerkers met een ondersteunende functie (De Galan & Voigt, 2005a). De Galan & Voigt ondersteunt organisaties en individuele medewerkers bij veranderingsprocessen. Behalve advisering houdt de organisatie zich ook bezig met het geven van trainingen en opleidingen.

Bij de advisering over veranderingsvraagstukken werkt De Galan & Voigt vanuit een procesgerichte aanpak (De Galan & Voigt, 2005b). Een verandering die vanachter een bureau bedacht wordt en vervolgens wordt ingevoerd werkt volgens hen niet in de praktijk. Samenwerken met de cliënten staat centraal omdat zij dan hun interpretaties kwijt kunnen over hun problemen en hun oplossingen. Door het zoeken naar een gemeenschappelijke basis krijgen de cliënten een groter verantwoordelijkheidsgevoel (De Galan & Voigt, 2005b).

4.7 GITP International B.V.

GITP International is een groot adviesbureau met kantoren in Nederland, België en Frankrijk en werkt nauw samen met lokale partners in Duitsland, Groot-Brittannië, Italië, Polen, Scandinavië, Spanje en Zwitserland. Het bureau telt op dit moment ongeveer 340 medewerkers. De klanten van GITP komen uit de profit sector, non-profit sector en van de overheid (GITP, 2005a).

GITP International is een adviesbureau op het gebied van Human Resource Management. Zij gaan er vanuit dat de interactie tussen mens en organisatie de basis is voor de continuïteit en de groei van elke organisatie. Door middel van adviezen, diensten en instrumenten wil GITP haar bijdrage leveren aan organisaties (R.O.A., 2005).

Binnen de HR-dienstverlening zijn er een aantal adviesgebieden te onderscheiden waar GITP in Nederland adviseert en implementeert (GITP, 2005b):

- Werving & Selectie
- Assessment & Advies
- Opleiding & Training
- Loopbaanadvies & Coaching
- Outplacement
- Organisatieadvies

Een GITP-adviseur neemt vaak de rol van partner aan. Werken met een open verstandhouding, een nauwe samenwerking en een gezamenlijk leerproces staat hierbij centraal (GITP, 2005c). Eerst wordt er grondig naar de probleemanalyse gekeken en vervolgens naar de vragen van de organisaties. Hierbij zien de adviseurs zich als vakspecialisten maar vooral als gesprekpartners op niveau.

De adviseur analyseert het probleem en begeleidt de cliënt vervolgens bij het proces van diagnose naar de implementatie van oplossingen. Hierbij wordt ervoor gezorgd dat de oplossing in alle lagen van de organisatie wordt doorgevoerd (GITP, 2005d).

4.8 IBAS Consultancy B.V.

IBAS Consultancy maakt samen met IBAS ICT en IBAS Interim management deel uit van de IBAS Groep. Bij IBAS Consultancy zijn circa 35 mensen werkzaam (IBAS, 2005).

Het werkterrein van IBAS omvat alles wat te maken heeft met de inrichting, besturing, beheersing en ondersteuning van primaire processen in organisaties (IBAS, 2005). Naast een aantal van de nieuwste ontwikkelingen houdt IBAS zich bezig met onderstaande bedrijfsvoeringaspecten (IBAS, 2005).

- HRM.
- Informatiemanagement en ICT.
- Communicatie.
- Financiën.
- Facilitair management.
- Inkoop.

Binnen IBAS Consultancy zijn er een viertal aandachtsgebieden (R.O.A., 2005):

- Managementconsultancy: dit gebied is gericht op vraagstukgericht over de integrale bedrijfsvoering.
- Procesbegeleiding: dit betreft advisering en begeleiding bij het doorvoeren van veranderingen en bij het overdragen van vaardigheden zodat de organisatie zelf verder kan.
- Expertconsultancy: op dit gebied biedt de adviseur deskundigheid door middel van kennis en ervaring rond inrichtings- en beheersvraagstukken en het toepassen van nieuwe technologie.
- Projectmanagement & Implementatie: hierbij gaat het over projectmatig advies en het uitvoeren van projecten.

4.9 Twynstra Gudde Management Consultants B.V.

Twynstra Gudde is een organisatie-adviesbureau dat adviseert en managementfuncties vervult. Er zijn ongeveer 500 managers, adviseurs en ondersteunende medewerkers verbonden met Twynstra Gudde. De kerncompetenties van Twynstra Gudde zijn project- en programmamanagement, veranderkunde, organisatiekunde en samenwerken (Twynstra Gudde, 2005).

De adviesgebieden waar Twynstra Gudde werkzaam is, zijn (R.O.A., 2005):

- Organisatieontwikkeling.
- Strategie & beleid.
- Bedrijfsvoering en HRM.
- Veranderprocessen.

- ICT.
- Interim management.
- Projecten en programma's.
- Vastgoed.
- Communicatie en identiteit.
- Innovatie.
- Huisvesting en Facility management.
- Risicomanagement.
- Contractering.

Twynstra Gudde werkt het liefst samen met de cliënt aan oplossingen voor de vraagstukken van de cliënt. Hun uitgangspunt voor een goede samenwerking is dan ook 'samen werken, samen leren'. Zij geloven dan ook in tweerichtingsverkeer tussen de cliënt en Twynstra Gudde (Twynstra Gudde, 2004).

4.10 Conclusie

In de voorgaande paragrafen is het advieswerk van enkele organisatie-adviesbureaus, die aangesloten zijn bij de R.O.A., beschreven. Er is hierbij vooral gekeken naar de twee deelgebieden die naar voren kwamen uit het model van organisatie-advieswerk (Figuur 3.4) uit het vorige hoofdstuk, namelijk de adviesgebieden en de rol van de adviseur.

Wat betreft de adviesgebieden loopt het erg uiteen. Het ene adviesbureau heeft slechts één adviesgebied terwijl het andere adviesbureau gespecialiseerd is op meerdere gebieden. De inhoud van de verschillende adviesgebieden verschilt ook per bureau.

De relatie met de adviseur wordt bij het merendeel van de bureaus omschreven als samenwerkend. Door samen met de cliënt aan een oplossing te werken ontstaat volgens hen meestal de beste oplossing. De adviseur stelt zich dan vaak op als partner van de cliënt. De rol die hierbij gehanteerd wordt is de begeleidende rol.

Naast deze rol wordt ook de rol van expert een aantal keren genoemd. Hierbij gebruikt de adviseur zijn kennis en ervaring om zo tot een goede probleemoplossing te komen. Dit valt onder de inhoudelijke rol.

5. Discussie

In dit hoofdstuk zal er gekeken worden hoe de adviesgebieden van de organisatie-adviesbureaus die lid zijn van de R.O.A. zich verhouden tot de soorten advieswerk uit de literatuur. Hierbij zal gebruikt gemaakt worden van het model (Figuur 3.4) dat in het derde hoofdstuk is opgesteld.

Eerst zal er in paragraaf 5.1 per adviesbureau gekeken worden naar hun adviesgebieden en hun rollen bij advisering en hun aansluiting bij het model (Figuur 3.4). Vervolgens zal in paragraaf 5.2 de indeling van de organisatie-adviesbureaus in het model uit de literatuur gepresenteerd worden.

5.1 De aansluiting van het advieswerk uit theorie op empirie

In deze paragraaf zal per organisatie-adviesbureau gekeken worden in hoeverre en op welke manier het geplaatst kan worden in het model uit de literatuur. Aan het einde van de paragraaf zal er geconcludeerd worden in hoeverre er een aansluiting te maken valt tussen het advieswerk uit literatuur en de empirie.

Atos Consulting N.V.

De adviesgebieden van Atos kunnen ingedeeld worden bij: Strategie en beleid, Financiën en administratie, Human Resources, Marketing en verkoop, Inkoop, Informatietechnologie en –systemen en Project management.

Atos Interim-management en Metrum kunnen niet onderverdeeld worden bij een van de adviesgebieden uit het theoretische model.

De rol van de adviseur kan vooral gezien worden als begeleidend omdat zij niet vóór de cliënt maar samen met de cliënt aan de juiste oplossing werken.

BMC Bestuur en Management Consultants

De adviesgebieden kunnen ingedeeld worden bij: Strategie en beleid, Financiën en administratie en Human Resources.

De adviesgebieden van BMC komen echter niet allemaal voor in het theoretische model. Dit kan het geval zijn omdat BMC vooral werkt voor de publieke sector en vooral binnen deze sector haar specialismen heeft.

De rol die de adviseurs aannemen is vooral die van partner en coach, maar ook die van expert. BMC zal daarom ingedeeld worden bij de begeleidende- en bij de inhoudelijke rol.

Van de Bunt

De adviesgebieden van Van de Bunt zijn bij de volgende gebieden in te delen: Strategie en beleid, Productie en logistiek, Marketing en verkoop, Research & Development, Informatietechnologie en –systemen en Project management.

De adviesgebieden Intercultureel en diversiteitmanagement, Kwaliteitsmanagement en integrale kwaliteitszorg en Conflictbemiddeling en mediation kunnen niet in het schema uit de literatuur worden ingedeeld omdat zij daarin ontbreken.

Over de rol van de adviseur bij Van de Bunt is weinig informatie gevonden maar is hoogstwaarschijnlijk begeleidend. Zij geven namelijk aan het advies het liefst op te stellen samen met de betrokkenen.

Deloitte Consultancy Holding BV

De adviesgebieden bij Deloitte zijn in te delen bij: Strategie en beleid, Financiën en administratie, Productie en logistiek, Research & Development en Informatietechnologie en –systemen.

De werkzaamheden van Deloitte betreffende publiek private samenwerkingen kunnen niet worden ingedeeld bij een van de adviesgebieden uit het model.

De rol van de adviseurs van Deloitte wordt niet duidelijk omschreven. Er wordt wel vermeld dat interne en externe actoren invloed hebben op het proces. Dit betekent dat de rol niet extreem inhoudelijk zal zijn maar er kan dus niet met zekerheid gezegd worden welke rol er precies bij Deloitte gehanteerd wordt.

De Galan & Voigt

Het adviesgebied van De Galan & Voigt is organisatieontwikkeling. Dit zal ingedeeld worden bij het adviesgebied Research & Development.

De rol van de adviseur is bij De Galan & Voigt voornamelijk begeleidend omdat ze werken vanuit een procesgerichte aanpak.

GITP International

Het adviesgebied van GITP is Human Resources. Hier zal het bureau dan ook bij ingedeeld worden.

De rol van de adviseur bij GITP is begeleidend. De adviseur stelt zich op als partner van de cliënt en begeleidt de cliënt gedurende het proces.

IBAS Consultancy

De adviesgebieden van IBAS kunnen ingedeeld worden in de volgende categorieën: Financiën en administratie, Human Resources, Inkoop en Informatietechnologie en –systemen.

Alleen het facilitair management zal dan niet worden meegenomen omdat het niet voorkomt in het model.

De rol van de adviseur bij IBAS is begeleidend of inhoudelijk. Zij maken zelf dit onderscheid in hun aandachtsgebieden.

Twynstra Gudde

De adviesgebieden van Twynstra Gudde kunnen onderverdeeld worden in de volgende categorieën uit het model: Strategie en beleid, Human Resources, Marketing en verkoop, Research & Development, Informatietechnologie en –systemen en Project management.

Veranderprocessen, Interim management, Vastgoed, Huisvesting en Facility management, Risicomanagement en Contractering komen niet voor in het theoretische model.

De rol van de adviseur bij Twynstra Gudde kan gezien worden als begeleidend. Zij gaan uit van samenwerking en tweerichtingsverkeer tussen cliënt en adviseur.

Over het algemeen kan er gezegd worden dat de adviesgebieden uit de literatuur allemaal voorkomen in de empirie. De verschillende adviesbureaus hebben echter wel allemaal hun eigen specialismen. Deze komen dan ook niet allemaal voor in het theoretische model. De reden hiervoor is dat het hierbij vaak adviesgebieden betreft die bij de afbakening van het begrip ‘organisatie-advieswerk’ in de literatuurstudie zijn uitgesloten. Zo komen bijvoorbeeld interim management en bepaalde specialismen, zoals huisvesting en vastgoed, vaak terug in de empirie.

Wat betreft de rol van de adviseur kan er geconcludeerd worden dat er vaak sprake is van de begeleidende rol. De inhoudelijke rol komt ook voor in de empirie maar minder vaak. De vormende rol is bij de adviesbureaus niet naar voren gekomen. Een aantal bureaus heeft wel mede als doel om gezamenlijk te leren van het adviesproces maar dit staat meestal niet voorop binnen de rol van de adviseur. De vormende rol komt bij veel bureaus echter wel voor, maar

in een ander onderdeel van de organisatie. Dit onderdeel is dan meestal gericht op opleiding en training.

5.2 De indeling van de organisatie-adviesbureaus in het theoretisch model

Door het indelen van de organisatie-adviesbureaus bij de diverse adviesgebieden en rollen is het mogelijk een model (Figuur 5.1) op te stellen. In dit model is te zien op welke manier acht organisatie-adviesbureaus, aangesloten bij de R.O.A., gegroepeerd kunnen worden in het model van organisatie-advieswerk uit de literatuur. In de tabel is een extra kolom opgenomen zodat de adviesgebieden van Deloitte Consultancy Holding B.V. toch vermeld kunnen worden, ondanks de ontbrekende rol.

De rol van de adviseur →	Inhoudelijk	Begeleidend	Vormend	Onbekend
De adviesgebieden van de adviseur ↓				
Strategie en beleid	BMC	Atos, BMC, Van de Bunt, Twynstra Gudde	-	Deloitte
Financiën en administratie	BMC, IBAS	Atos, BMC, IBAS	-	Deloitte
Human Resources	BMC, IBAS	Atos, BMC, GITP, IBAS, Twynstra Gudde	-	-
Productie en logistiek	-	Van de Bunt	-	Deloitte
Marketing en verkoop	-	Atos, Van de Bunt, Twynstra Gudde	-	-
Inkoop	IBAS	Atos, IBAS	-	-
Research & Development	-	Van de Bunt, De Galan & Voigt, Twynstra Gudde	-	Deloitte
Informatietechnologie en – systemen	IBAS	Atos, Van de Bunt, IBAS, Twynstra Gudde	-	Deloitte
Project management	-	Atos, Van de Bunt, Twynstra Gudde	-	-

Figuur 5.1 De groepering van adviesbureaus in het theoretisch model

6. Conclusie

In dit hoofdstuk zal eerst een terugkoppeling gemaakt worden naar de doelstelling van dit onderzoek. Vervolgens wordt er een antwoord gegeven op de hoofdvraag van het onderzoek. Dit hoofdstuk zal afsluiten met een aantal beperkingen van het onderzoek en aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

6.1 Terugkoppeling doelstelling

Dit onderzoek was bedoeld om langs theoretische en empirische weg meer zicht te krijgen op de soorten advieswerk van organisatie-adviseurs in Nederland. Er kan geconcludeerd worden dat deze doelstelling bereikt is. Dankzij de literatuurstudie zijn de verschillende deelgebieden van organisatie-advieswerk aan het licht gekomen. Het empirische gedeelte van dit onderzoek heeft ertoe bijgedragen dat er meer zicht is gekomen op het organisatie-advieswerk in de empirie. Tevens kon er hierdoor een aansluiting gemaakt worden tussen organisatie-advieswerk in de literatuur en in de empirie.

6.2 Antwoord op de hoofdvraag

In deze paragraaf zal een antwoord worden gegeven op de centrale vraagstelling van dit onderzoek. De vraagstelling luidt als volgt:

Op welke manier zijn de soorten advieswerk van enkele organisatie-adviesbureaus, die aangesloten zijn bij de Raad voor Organisatie-Adviesbureaus (R.O.A.), te groeperen in het model van verschillende soorten organisatie-advieswerk uit de literatuur?

In dit onderzoek is eerst een model van de verschillende soorten advieswerk opgesteld aan de hand van de literatuur. De deelgebieden van organisatie-advieswerk bestaan hierin uit: de adviesgebieden van de adviseur, de bezigheden van de adviseur en de rol van de adviseur. Voor de groepering van de organisatie-adviesbureaus is gekozen voor een aangepast model met slechts twee deelgebieden; de adviesgebieden en de rol van de adviseur. Deze keuze is gemaakt omdat een combinatie van de drie deelgebieden in een model, waar ook nog eens de adviesbureaus in gegroepeerd moeten worden, moeilijk haalbaar is. Tevens zijn deze twee gebieden de belangrijkste waarop organisatie-advieswerk kan verschillen.

De uiteindelijke indeling van de organisatie-adviesbureaus in het model is te zien in Figuur 5.1. Hierin kan gezien worden op welke manier de organisatie-adviesbureaus ingedeeld zijn in het model uit de literatuur.

Hierin is te zien dat alle adviesgebieden uit de literatuur ook daadwerkelijk in de empirie voorkomen. Hierbij moet wel worden opgemerkt dat niet alle adviesgebieden van de organisatie-adviesbureaus voorkomen in het theoretische model.

Dit betreft dan vaak een specialisme, zoals vastgoed en huisvesting, of interim management. Deze gebieden worden in dit onderzoek niet gerekend tot het begrip ‘organisatie-advies’ en komen daarom ook niet voor in het theoretische model.

Bij de rollen is op te merken dat vooral de begeleidende rol gebruikt wordt door de adviesbureaus. De inhoudelijke rol komt ook voor maar veel minder. Opvallend is dat de vormende rol niet voorkomt bij de geanalyseerde bureaus. Dit is te verklaren omdat enkele bureaus naast hun adviesdiensten een apart onderdeel in de organisatie hebben dat speciaal gericht is op training en opleiding. Binnen dit onderdeel zal de vormende rol wel centraal staan. Dit komt dan echter niet in het model naar voren omdat daar alleen naar het advieswerk van de organisatie wordt gekeken.

In de literatuur wordt ook meestal slechts over twee rollen gesproken. De vormende rol wordt hier soms aan toegevoegd. Qua rollen komen literatuur en empirie dus vrij goed overeen.

Er kan dus geconcludeerd worden dat de organisatie-adviesbureaus goed ingedeeld kunnen worden naar hun adviesgebied en naar de rollen van de adviseurs. Het model dat in deze studie opgesteld is volstaat voor de meest voorkomende adviesgebieden en rollen in de empirie. Het aantal adviesgebieden uit de theorie is echter wat beperkter dan dat in de empirie. Het is moeilijk een model op te stellen dat zowel aansluit bij de literatuur als bij de empirie. In de literatuur wordt het begrip ‘organisatie-advieswerk’ namelijk vaak afgebakend terwijl het in de empirie alleen maar breder wordt.

6.3 Beperkingen en aanbevelingen

Tijdens het uitvoeren van dit onderzoek zijn er een aantal beperkingen naar voren gekomen. Ten eerste is er de methode van dataverzameling van het empirische gedeelte van dit onderzoek. Het doen van desk research en het gebruik van bestaande documenten brengt als

nadeel met zich mee dat de gevonden informatie vaak niet helemaal aansluit op de vraagstelling van het onderzoek. Ook zijn relevante gegevens niet altijd toegankelijk en kan de informatie verouderd zijn (TNS NIPO, 2005). Ook in dit onderzoek was het lastig om de juiste informatie te achterhalen. Vooral de rol van de adviseur is vaak niet duidelijk of helemaal niet omschreven.

Het aantal woorden en het tijdsbestek dat voor de opdracht, die aan het onderzoek verbonden was, vormden ook een beperking. Door het beperkte aantal woorden kon niet alles uitgebreid belicht worden en door het tijdsbestek kon het onderzoek ook niet verder uitgebreid worden.

Een aanbeveling voor eventueel vervolgonderzoek is om een model te creëren met daarin alle deelgebieden van organisatie-advieswerk. Dit was in dit onderzoek niet haalbaar en daarom is het deelgebied 'de bezigheden van de adviseur' niet meegenomen in het empirische gedeelte van het onderzoek.

Daarnaast zou het onderzoek uitgevoerd kunnen worden met alle adviesbureaus die aangesloten zijn bij de R.O.A. Hierdoor zullen de problemen die optreden in verband met selectie vermeden worden en de validiteit verbeterd worden.

Literatuurlijst

Atos Consulting (2005). www.atosconsulting.nl, mei 10

Baker, T.L. (1999). *Doing Social Research*. Boston: McGraw-Hill.

Block, P., Bannink, M., & Bast, B. (1996). *Feilloos adviseren: een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Schoonhoven: Academic Service.

BMC (2005a). www.bmc.info, mei 10

BMC (2005b). *Corporate brochure BMC*, maart 17

Breuer, F. (1982). *De organisatieadviseur en zijn netwerk: een sociaal-wetenschappelijke studie van een aantal ontwikkelingen in het organisatieadvieswerk*. Alphen aan den Rijn: Samson

Bunt van de, P.A.E. (1993). *Management van verandering en de rol van de organisatieadviseur*. Alphen aan de Rijn/Zaventem: Samsom.

Bunt Van de (2005). www.vandebunt.nl, mei 9

Bunt van de, P.A.E. (1978). *De organisatieadviseur: begeleider of expert?* Alphen aan de Rijn: Samsom.

Caluwé de, L. (2001). *Organisatieadviseurs veranderen*. Alphen aan de Rijn: Samsom.

Caluwé de, L., & Stoppelenburg van, A. (2002). *Kwaliteit van organisatieadvies bij de overheid*. Amsterdam: Vrije Universiteit.

Canback, S. (1998). The logic of management consulting: part one. *Journal of Management Consulting*, Vol. 10, no. 2, 3-11.

Deloitte (2005). www.deloitte.nl, mei 9

Directory of Management Consultants (1990). Fitzwilliam, NY: Kennedy publications.

Dubbeldam, M.F. (1992). Samenwerken met (externe) organisatieadviseurs. *Openbaar bestuur*, Vol. 2, nr. 2, 20.

Fuchs, F. (1975). *Making the Most of Management Consulting Services*. New York: AMACOM.

Galan de & Voigt (2005a). www.dgv.nl, mei 12

Galan de & Voigt (2005b). *Corporate brochure De Galan & Voigt*, maart 19

GITP (2005a). www.gitp.nl, mei 12

GITP (2005b). *Brochure HRM-Advies GITP*, maart 24

GITP (2005c). *Corporate brochure GITP*, maart 24

GITP (2005d). *Brochure Organisatieadvies*, maart 24

Holsti, O.L. (1968). 'Content Analysis'. In Lindzey, G., & Aronson, E. (Eds.). *The Handbook of Social Psychology* (p.596-692). Reading: Addison-Wesley.

IBAS (2005). www.ibas.nl, mei 11

Jackson, P. (1994). *Desk Research*. London: Kogan Page Limited.

Katwijk van, J., Kranenburg, M., Lange de, C., & Slijderink, H. (2002). De gemeenschappelijke 'Body of Knowledge and Skills' van de Organisatie-adviseur. *BoKS*, Vol. 2.0.

Kubr, M. (ed.) (1980). *Management Consulting. A guide to profession*. Genève: International Labour Office.

Kubr, M. (ed.) (1996). *Management Consulting. A guide to the profession*. Genève: International Labour Office.

Lippitt, G., & Lippitt, R. (1979). *The consulting process in action*. La Jolla, California: University Associates.

Nees, D.B., & Greiner, L.E. (1985). Seeing behind the Look-alike Management Consultants. *Organisational Dynamics*, Vol. 13, 68-79.

Orde van organisatiekundigen en –adviseurs (2005). www.ooa.nl, mei 9

Raad van Organisatie-Adviesbureaus (2005). <http://www.roa-advies.nl>, februari 19

Raad van Organisatie-Adviesbureaus (1993). *Jaarbericht '92-'93*. 's-Gravenhage.

Rubinstein, M. (1993). Organisatie-adviseur – een vervagend beroepsbeeld. *M&O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, Vol. 47, nr. 4, 241.

Ruiter de, H., & Wiersema, J.H.D. (1976). Typering van organisatie-adviesprocessen. *Organisatie in ontwikkeling*. Den Haag/Rotterdam: UPR/NIVE.

Schein, E.H. (1969). *Process Consultation: Its Role in Organization Development*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley.

Schein, E.H. (1987). *Process Consultation: Lessons for Managers and Consultants*. Reading Massachusetts: Addison-Wesley.

Soudijn, K. (1991). *Scripties schrijven in de sociale wetenschappen*. Houten/Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.

Stewart, D.W., & Kamins, M.A. (1993). *Secondary research: information sources and methods*. Newbury Park: Sage Publications.

Strikwerda, J. (1994). *Organisatie-advisering: wetenschap en pragmatiek*. Tilburg: Proefschrift Katholieke Universiteit Brabant.

Strikwerda, J. (2000). De organisatie-adviseur: professionele of zakelijke dienstverlening? *MAB*, Vol. 74, nr. 12, 553-559.

Titscher, S., Meyer, M., Wodak, R., & Vetter, E. (2000). *Methods of Text and Discourse Analysis*. London: SAGE Publications.

TNS NIPO (2005). <http://www.tns-nipo.com>, maart 23

Twynstra Gudde (2005). www.twynstragudde.nl, mei 4

Twynstra Gudde (2004). *Profiel Twynstra Gudde 2003-2004*.

Twijnstra, A., & Keuning, D. (1995). *Organisatie-advieswerk*. Houten: Educatieve Partners Nederland B.V.

Wallace, Walter (1971). *The Logic of Science in Sociology*. Chicago: Aldine.

Bijlage 1

De leden van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus

- Andersson Elffers Felix (AEF)
- AO Adviseurs voor Organisatiewerk
- Atos Consulting N.V.
- Van Beekveld & Terpstra Organisatie Adviesbureau B.V.
- Berenschot B.V.
- BMC Bestuur & Management Consultants
- Van de Bunt adviseurs voor organisatie en beleid
- Capgemini Nederland B.V.
- CORDES Organisatie Advies & Ontwikkeling
- Deloitte Consultancy Holding B.V.
- De Galan & Voigt
- GEA Adviesgroep B.V.
- GITP International B.V.
- IBAS Consultancy B.V.
- IBM Business Consulting Services
- IME consult organisatie-advies en strategie
- JBR Organisatie-adviseurs B.V.
- LogicaCMG Nederland B.V.
- Rijnconsult B.V.
- SANT Organisatieadviseurs *
- Schouten & Nelissen B.V.
- Twynstra Gudde Management Consultants B.V.
- Bureau Zuidema B.V.

* SANT Organisatieadviseurs vormt een onderdeel van BMC

Bijlage 2

De adviesgebieden van het management

Twijnstra et al. gaan vooral in op de adviesgebieden van het management. Zij maken hierbij een onderscheid tussen de adviesgebieden voor het algemeen management, functioneel management en een aantal bijzondere adviesgebieden.

‘Bij het adviseren van het algemeen management gaat het in de regel om de plaatsing van de gehele organisatie in haar omgeving, te midden van technologische, geografische, sociale en markt-technische aspecten’ (Twijnstra et al., 1995, p.141). Het algemeen management houdt zich vooral bezig met:

- Strategie en beleid.

Het is van belang dat er een duidelijke strategieformulering is binnen de organisatie. Men moet de acties en maatregelen om de gestelde doelen te bereiken duidelijk voor ogen hebben.

- De structuur van de organisatie en de topstructuur.

Om bepaalde doelstellingen te bereiken is het soms noodzakelijk om de structuur van de organisatie aan te passen. De adviseur kan dan voorstellen aandragen die over de aanpassing van de structuur gaan. In de top van de organisatie dient men de essentie van hetgeen er in de hele organisatie gebeurt terug te vinden. De taakverdeling en de bemanning zijn daarbij belangrijke punten.

- De stijl van leidinggeven en de organisatiecultuur.

Als er een nieuwe stijl van leidinggeven noodzakelijk is dan zal er een vervanging van de directeur plaats moeten vinden omdat deze stijl sterk gekoppeld is aan de persoonlijkheid van de leider. Een verkeerde stijl van leidinggeven kan gevolgen hebben voor de organisatiecultuur.

- Public Relations en Public Affairs.

Public relations is het stelselmatig bevorderen van wederzijds begrip tussen een organisatie en haar publieksgroepen. Het gaat hierbij dus vooral over het beeld dat de organisatie over zichzelf op anderen wil overbrengen. Bij Public Affairs gaat het meer om de invloed die de organisatie heeft of wil hebben op haar omgeving, respectievelijk de plaats die de maatschappij toekent aan de organisatie.

Als tweede adviesgebied beschrijven Twijnstra et al. (1995) het functioneel management. Ook op dit gebied worden de verschillende bezigheden van het functioneel management beschreven. De adviseur kan het management adviseren bij deze bezigheden.

- Marketing en verkoopmanagement.

Hierbij draait het vooral om het opsporen van behoeften in de markt, het aangeven van gebruikseisen, het opwekken of stimuleren van de vraag en het voldoen aan de vraag.

- Inkoopmanagement.

Hierbij moet men denken aan het formuleren van kwaliteitseisen en specificaties, bestelfrequentie, de leveranciers, inkooprijzen en inkoopprocedures.

- Productiemanagement en beheersing van logistieke activiteiten.

Bij de productie heeft advies vooral betrekking op de productiefactoren en het optimaliseren van productiefactoren in combinatie met arbeid om zo de gewenste hoeveelheid producten van een bepaalde kwaliteit voort te brengen. De goederenstroom is hierbij ook een belangrijk aspect.

- Financieel en administratief management.

Dit gebied gaat over financiering, financiële administratie en boekhouding.

- Informatievoorziening en automatisering.

Er is op het moment een groot aanbod van informatiemogelijkheden. De adviseur zal enerzijds moeten kijken naar de mogelijkheden om meer moderne communicatie-apparatuur te gebruiken of zich anderzijds moeten richten op een teveel aan informatie.

- Management van 'human resources'.

Hierbij gaat het over de wijze waarop personeel wordt geselecteerd, aangesteld, opgeleid, ontwikkeld, gepromoveerd, gesalarieerd, ontslagen of gepensioneerd.

- Research en ontwikkelingsmanagement.

Dit gebied gaat voornamelijk over het ontwikkelen van nieuwe product-/dienstverleningsideeën en het toepassen daarvan. Ook het verder ontwikkelen en verbeteren van bestaande werkwijzen en activiteiten behoren tot dit adviesgebied.

Twijnstra et al. (1995) noemen ook enkele bijzondere adviesgebieden. De bijzondere adviesgebieden zijn:

- Vestigingsplaats en huisvesting.

De adviseur wordt op dit gebied ingeschakeld om zijn specifieke deskundigheid bij het bepalen van een nieuwe vestigingsplaats.

- Bouwproject management.

Een bouwproject wordt gezien als een specialisme en zal daarom, gezien de afbakening van dit onderzoek, niet verder worden meegenomen in dit onderzoek.

- Facility management.

Hier gaat het om bepaalde condities en voorwaarden waaraan voldaan moet worden om de organisatie te kunnen laten functioneren. Er kan hierbij gedacht worden aan huisvesting, services en middelen.

- Projectmanagement.

Op dit gebied komen zaken aan de orde die min of meer op zichzelf staan. Deze activiteiten kunnen dan als project worden gezien, waaraan met een bepaald doel voor ogen, gedurende een bepaalde (beperkte) tijd gewerkt moet worden.

- Interim-management.

Hier zal verder niet op worden ingegaan omdat interim-management in dit onderzoek niet tot organisatie-advies wordt gerekend (zie afbakening in paragraaf 3.1).

Bijlage 3

De bezigheden van de adviseur van Kubr (1996)

1. Het verschaffen van informatie.

Meer complete en relevante informatie is vaak belangrijk voor de cliënt om de juiste beslissing te nemen. Het kan gaan over informatie op verschillende gebieden die de adviseur weet te achterhalen. Elke adviesopdracht heeft een informatiefunctie in zich maar de opdracht kan ook louter bestaan uit het verstrekken van informatie.

2. Het verschaffen van specialistische bronnen.

De adviseur kan gebruikt worden als aanvulling op het personeel. Meestal hebben deze adviseurs dan specialistische kennis op gebieden waar de cliënt expertise mist. Ook kan het zo zijn dat de cliënt geen nieuw personeel wil werven.

3. Het vestigen van nieuwe zakelijke contacten en verbindingen.

Het kan de taak van de adviseur zijn om de juiste contacten te identificeren, het presenteren van hun namen, hun geschiktheid bepalen, een keuze aanbevelen, het definiëren van en onderhandelen over de overeenkomst en zich opstellen als een tussenpersoon tijdens de implementatie.

4. Het verschaffen van de mening van een expert.

De adviseur kan benaderd worden als de cliënt moet kiezen uit verschillende alternatieven en graag een derde onafhankelijke partij om advies vraagt. Als de cliënt de adviseur als klankbord wil gebruiken zonder een formeel rapport of expertise kan de adviseur ook een meer informele rol spelen.

5. Het doen van diagnostisch werk.

Adviseurs beschikken over diagnostische bekwaamheden en instrumenten. Zij kunnen voor de gehele organisatie of voor slechts een deel diagnostisch werk verrichten over bijvoorbeeld de sterkten en zwakten van de organisatie, trends, concurrentiepositie en dergelijke.

6. Het ontwikkelen van actievoorstellen.

Het ontwikkelen van specifieke actievoorstellen kan volgen na afgerond diagnostisch werk. De adviseur kan alles zelf doen, samenwerken met de cliënt of puur optreden als adviseur wanneer de cliënt de voorstellen met zijn eigen resources kan ontwikkelen.

7. Het verbeteren van systemen en methoden.

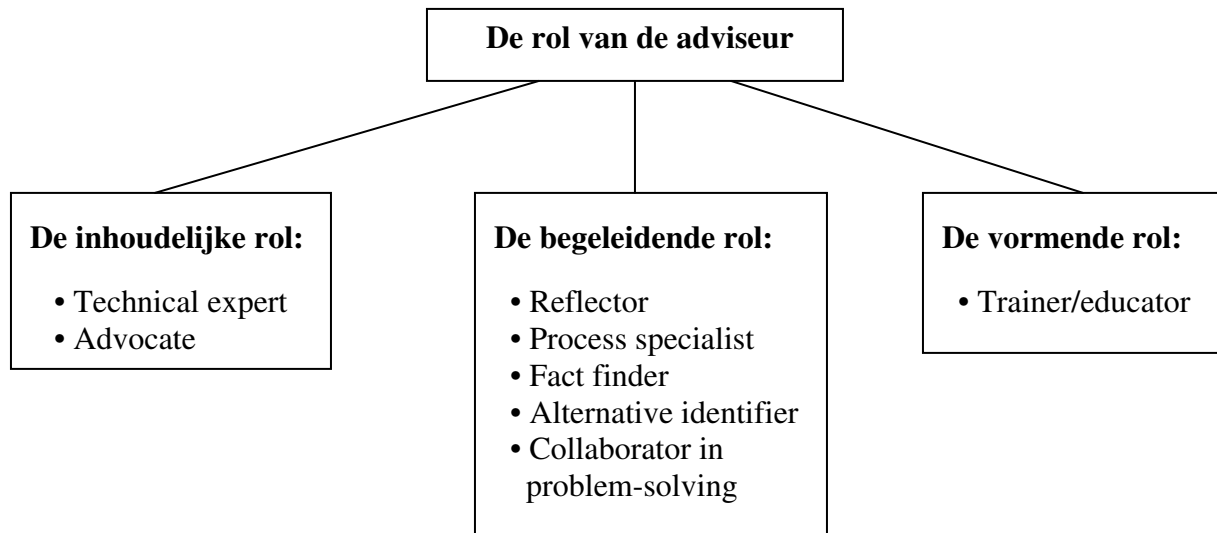
Veel adviesdiensten zijn gericht op systemen en methoden op verschillende gebieden, zoals management informatie, personeelsdocumenten, controle van de inventaris en andere systemen. De systemen kunnen speciaal voor de cliënt ontworpen zijn of standaard zijn. De adviseur kan verantwoordelijk zijn voor de uitvoerbaarheid van het systeem, het kiezen voor het juiste systeem, het aanpassen van het systeem en het inwerkingstellen van het systeem samen met het personeel. Ook kan de cliënt een actievere rol spelen in het ontwikkelen en aanpassen van het systeem met behulp van de adviseur.

8. Het plannen en managen van organisatorische veranderingen.

Het komt vaak voor dat de cliënt zelf de juiste expertise heeft om de organisatie draaiende te houden maar moeilijkheden krijgt of zich onzeker voelt wanneer de organisatie verandert. Dan kan de hulp ingeschakeld worden van een adviseur met specialistische expertise op het gebied van veranderingsmanagement. Hij kan de noodzaak om te veranderen identificeren, een veranderingsstrategie en -plan opstellen, de juiste aanpak kiezen en toepassen om het veranderen aan te moedigen, het veranderingsproces in de gaten houden, de vooruitgang en resultaten evalueren en de aanpak van het management aanpassen.

Bijlage 4

De indeling van de acht rollen van Kubr (1996) in de basisrollen



Figuur 3.3 De indeling van de rollen van Kubr (1996) in de drie basisrollen.

Toelichting op de bovenstaande indeling:

1. Reflector (reflector).

In deze rol stimuleert de consultant de cliënt om beslissingen te nemen door reflectieve vragen te stellen die de situatie kunnen verhelderen en veranderen.

De adviseur helpt de cliënt hoe hij het probleem op kan lossen en heeft dus een begeleidende rol.

2. Process specialist (proces specialist).

De consultant richt zich op de dynamica tussen personen en groepen die invloed hebben op het proces om het probleem op te lossen en om te veranderen. Hij kijkt vooral naar *hoe* de dingen zijn gedaan dan naar *wat* er is gebeurd. Een belangrijke functie van de consultant is het geven van feedback.

De adviseur richt zich op het proces en kijkt naar hoe het gegaan is en heeft dus een begeleidende rol.

3. Fact finder (onderzoeker).

Onderzoek doen vormt een integraal onderdeel van elke opdracht van een consultant. Bij deze rol beperkt het werk van de consultant zich tot onderzoeken. De consultant zal hierbij de cliënt ondersteunen door het kiezen van de juiste bronnen, methode van dataverzameling en data-analyse en presenteert de data zo dat de cliënt ziet waar en waarom er veranderingen noodzakelijk zijn.

Onderzoek wordt door van de Bunt (1978) gezien als een onderdeel van de inhoudelijke rol. In dit geval is de adviseur echter vooral ondersteunend en laat hij vooral de cliënt het probleem oplossen. De rol is dus begeleidend.

4. Alternative identifier (aanbieder van alternatieven).

Er zijn directe kosten verbonden aan het nemen van beslissingen. De consultant kan verschillende alternatieven aanbieden om het probleem op te lossen. Deze alternatieven kunnen het beste door de cliënt en de consultant gezamenlijk gevonden worden. De consultant kan dan relevante criteria opstellen om de alternatieven tegen elkaar af te wegen, oorzaak-gevolg relaties en een set van strategieën opstellen.

De adviseur vertelt de cliënt niet direct wat te doen maar biedt alternatieven aan zodat de cliënt zelf het probleem op kan lossen. Deze rol is dus vooral begeleidend.

5. Collaborator in problem-solving (medewerker in het oplossen van het probleem).

In deze rol vervult de consultant vooral een helpende rol en werkt samen met de cliënt om het probleem op te lossen. Hij helpt mee het probleem te definiëren, de afhankelijke en onafhankelijke variabelen op te stellen en het probleem op te lossen. Ook helpt hij mee met het afwegen van alternatieven.

Vanwege de intensieve samenwerking is de adviseur vooral begeleidend. Deze rol is deels ook vormend omdat cliënt en adviseur op deze manier veel van elkaar zullen leren maar omdat dit niet specifiek het doel is wordt deze rol opgenomen onder de begeleidende rol.

6. Trainer/educator (trainer/opleider).

In deze rol stimuleert de consultant de cliënt in periodieke of continue training en educatie. De consultant kan zo het leerproces dat het beste bij de situatie van de organisatie past toepassen. De consultant dient voor deze rol wel de juiste eigenschappen te bezitten om te trainen en om andermans potentieel te ontwikkelen.

Deze rol heeft duidelijk een educatieve functie waarbij de adviseur het leerproces stimuleert. Deze rol valt onder de vormende rol.

7. Technical expert (technische expert).

Dit is de meer traditionele rol waarin de consultant door middel van zijn expertise, kennis en ervaring een unieke service kan bieden aan zijn cliënt. De consultant kan een inhoudelijke specialist zijn van het probleem of een specialist op het gebied van het proces en daarmee aangeven hoe er met het probleem omgegaan moet worden en hoe te veranderen.

Bij deze rol zegt de adviseur de cliënt vooral wat te doen en levert expertise en kennis. Deze rol is ingedeeld bij de inhoudelijke rol.

8. Advocate (voorzitter/advocaat).

In deze rol streeft de consultant ernaar de cliënt te beïnvloeden. Er zijn twee typen: 'positional advocacy' waarin de consultant de cliënt probeert te beïnvloeden met betrekking tot het kiezen van bepaalde goederen of waarden en 'methodological advocacy' waarin de consultant de cliënt probeert te beïnvloeden om een actieve oplosser van het probleem te worden en om daarvoor bepaalde methoden te gebruiken.

De adviseur probeert de cliënt te beïnvloeden om er zo voor te zorgen dat de cliënt doet wat de adviseur adviseert. Deze rol hoort thuis bij de inhoudelijke rol.