

Hoe blijf je als consultant duurzaam relevant in de 21^e digitale eeuw?

Adviseurs en consultants krijgen steeds meer te maken met disrupties die het toepassen van 20^e-eeuwse adviesaanpakken belemmeren. De klant wordt kritischer, wil ‘instant advies’ en verwacht dat de adviseur technologie betreft bij zijn advies. Hoe kun je inspelen op deze disrupties en een onderscheidende indruk bij je klant achterlaten?

Eric Mooijman

De Nederlandse consultingmarkt is een van de meest competitieve adviesmarkten ter wereld. Er zijn 102.000 organisatieadviesbureaus bij de Kamer van Koophandel ingeschreven en per dag komen er bijna 20 bureaus bij! Ruim 90 procent van die bureaus wordt gevormd door éénpitters. Daarnaast werken er binnen organisaties ruim 50.000 interne adviseurs. Deze consultants en adviseurs krijgen steeds meer te maken met allerlei verstoringen of disrupties, die het voor hen moeilijk maken om aan het werk te komen of te blijven en om duurzaam relevant te blijven voor hun klanten. Daarnaast kunnen de disrupties stress veroorzaken of remmen zij de ontwikkeling van de consultant.

Toen ik als consultant zélf te maken kreeg met enkele van deze disrupties, ben ik mij via recent wetenschappelijk onderzoek gaan verdiepen in de kenmerken van consultancy in de 21^e eeuw en heb ik tientallen in- en externe consultants geïnterviewd. Hiermee wilde ik achterhalen wat de beste aanpakken zijn voor consultants om te anticiperen op de disrupties, om zo onderscheidend en duurzaam relevant te blijven voor hun klanten. Die inzichten heb ik verwerkt in het boek *De Complete Consultant. Succesvol adviseren in de 21^e digitale eeuw* (Mooijman, 2021).

In dit artikel bespreek ik de vier stijlkenmerken van de 21^e-eeuwse consultant, die bepalend zijn voor een onderscheidende rol en een hoge klantwaardering.

Disrupties in de 21^e eeuw

Wanneer we 21^e-eeuwse maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen om ons heen beschouwen, krijgen externe consultants – maar óók

interne adviseurs – te maken met de volgende verstoringen of disrupties:

- *Democratisering van data en kennis*: veel informatie over processen, branches, industrieën en consultingmethoden zijn voor klanten eenvoudig te vinden op internet;
- *Klant doet meer zelf en kan meer zelf*: veel klanten hebben kennis en ervaring met consultingdiensten of hebben zelf bij een consultingbureau gewerkt, waardoor zij meer zelf willen doen en sneller resultaat verwachten in de vorm van *instant consulting*;
- *Virtualisatie van consultingdiensten en de consultingpraktijk*: door de invloed van big data, data sciences en digitale technologie worden consultingdiensten digitaal en voeren klanten – via consulting self-services modellen – steeds meer consultingtaken zélf uit (Nissen, 2018). De consultant bezoekt pas de klantlocatie als dat écht noodzakelijk is en waarde toevoegt. Door deze virtualisatie in de vorm van apps, applicaties of portals, veranderen de organisatie van de consultingpraktijk en de consultingprocessen, maar ook de rol van de consultant;
- *Nieuwe toetreders*: consultingdiensten worden niet alleen meer geleverd door traditionele consultants of interne adviseurs. Ook newtech- en datasciencesbedrijven leveren, in aanvulling op hun technologie, geavanceerde consultingdiensten aan klanten om met de geleverde data te kunnen werken;
- *Nieuwe inkoopaanpakken en inkoopplatforms en digitale marketing*: de selectie en inkoop van consultants gebeurt steeds meer door inkoopafdelingen

en via consulting-inkoopplatforms. Hierdoor wordt het persoonlijk contact tussen potentiële klant en consultant steeds minder en onpersoonlijker. Consultants moeten meer moeite doen om zich te presenteren aan de markt en om aan werk te komen. De inzet van 21^e-eeuwse methoden, zoals social selling en contentmarketing, zijn daarbij nodig. Ook interne adviseurs zijn steeds meer genoodzaakt om aanbod, methoden en successen te presenteren aan de interne klant en om aan hun 'personal brand' te werken. Zo voorkomen zij dat de klant voor innovatieve klussen externe consultants inhuurt.

In kader 1 zijn enkele vragen opgenomen waarmee je kunt bepalen of de genoemde disrupties jou ook raken, of dat je zelfs nu al wordt 'ontwricht' (Christensen et al., 2013). Als je antwoord op drie van de vijf vragen 'ja' is, dan is actie geboden.

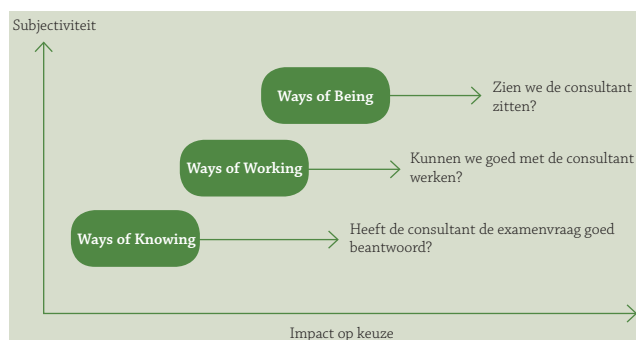
Ontwrichting voorkomen: het belang van de consultant-klant relatie

Uit recente studies naar hoog-effectieve consultants in de 21^e eeuw, komt naar voren dat de werkstijl van de consultant, gecombineerd met de juiste persoonlijkheidskenmerken, voor klanten sterk bepalend is voor een hoog-positieve klantwaardering. Met deze kwaliteiten is de consultant in staat om met de klant een duurzame en vertrouwensvolle samenwerkingsrelatie aan te gaan (Momparker et al., 2015). Hierna werk ik de effectieve werkstijlen en persoonlijkheidskenmerken uit en beschrijf ik de aspecten van een vertrouwensvolle consultant-klantrelatie.

Uit onderzoek naar criteria die klanten hanteren bij de selectie van consultants komen de volgende drie criteria of gewenste werkstijlen naar voren (Matthias, 2013; zie figuur 1):

Kader 1. Checklist 'Heb jij ook te maken met disrupties?'

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



Figuur 1. Criteria die klanten hanteren bij de selectie van consultants (gebaseerd op Matthias, 2013)

1. *Ways of Knowing*: heeft de adviseur de kennis en ervaring in huis om het probleem te analyseren, oplossingen voor te stellen en te implementeren? Kent de consultant de processen en uitdagingen van de klant en is hij al bekend met de organisatie? Steeds meer vindt de klant het belangrijk dat de consultant beschikt over big data en benchmarks, en over voor de opdracht relevante apps of andere technologie. Als de consultant bij de intake deze vragen positief kan beantwoorden, is hij volgens Matthias voor de *examen-vraag* geslaagd, maar dan is de selectie nog niet afgerond!

2. *Ways of Working*: stelt de consultant de juiste aanpakken voor? Wordt de klant daarbij voldoende betrokken en streeft de consultant naar co-creatie met zijn klant waar dat mogelijk is? Hier moet de consultant laten zien dat hij beschikt over een relevante toolbox die hij kan inzetten voor de klantspecifieke situatie. Verder wil de klant hier merken dat de consultant ervaringen heeft met zijn branche of industrie en liefst nog daarbuiten. De klant wil ook weten hoe eerdere soortgelijke projecten zijn aangepakt, hoe die zijn verlopen, wat de precieze rol van de consultant en zijn collega's was en welke rol de klant had.

3. *Ways of Being*: hier gaat het om de indruk die de consultant op de klant maakt: komt hij zeker over, maakt hij voldoende contact, stelt hij de juiste vragen, sluit hij goed aan bij de kennis en ervaring van de klant en 'past hij bij het behang'? De consultant moet in deze fase vooral de klantonzekerheden reduceren, zonder belerend of dominant over te komen.

De klant verwacht in het werk, naast deze kwaliteiten en werkstijlen, ook de volgende *persoonlijkheden- en karakterkenmerken* bij de consultant aan te treffen (Banai & Tulimieri, 2013): emotioneel stabiel; intellectueel; integer en gecommitteerd; open en aangenaam in de omgang.

Emotionele stabiliteit komt tot uitdrukking in de mate waarin de consultant *zelfbewust* is in het uitvoeren van zijn werk en in de omgang met klanten. Hij brengt rust, toont leiderschap en geeft de klant het comfortgevoel dat het allemaal goed komt. De consultant

toont verder *zelfvertrouwen* om het gevraagde performanceniveau in de opdracht te kunnen leveren. Dit zelfvertrouwen helpt de consultant ook te kunnen handelen in ambigue en onvoorspelbare situaties. Hij houdt vast aan zijn principes en overtuigingen en gaat adequaat om met weerstand en tegenstand.

De karaktertrek *intellectueel* maakt de consultant nieuwsgierig naar nieuwe invalshoeken, concepten en innovaties. Hij wil deze ook toepassen in het werk. Hij kan complexe zaken conceptualiseren en communiceren en wil continu leren. Ook staat hij open voor nieuwe, soms tegengestelde inzichten en ervaringen en kan en wil hij die integreren in zijn werk. Hij is zich ervan bewust dat er geen one-size-fits-all oplossingen bestaan voor complexe problemen.

‘Blijf open en nieuwsgierig, stap eens in de schoenen van iemand anders en leer vanuit een andere hoek.’
Jacqueline Brassey, consultant McKinsey & Company

De karaktertrek *integer en gecommitteerd* komt tot uitdrukking in de wijze waarop de consultant open is over zijn overtuigingen en ethische principes, hoe hij deze principes inbrengt in zijn werk en toetst bij de klant en bij peers. Als hij wordt geconfronteerd met kwesties die zijn ethische code geweld aandoen, is hij sterk genoeg daartegen op te treden. Hij is zelfs bereid te interveniëren, ook al kan hem dat zijn opdracht kosten.

Ten slotte de karaktertrek *open en aangenaam in de omgang*. De consultant is oprecht geïnteresseerd in mensen, is extravert en sociaal en kan zo langetermijnrelaties aangaan en onderhouden. Hij kan goed in teams werken en ontwikkelt en onderhoudt zijn netwerk actief. Daarvoor is het nodig dat de consultant zich, indien nodig, bescheiden en kwetsbaar opstelt. Hij staat open voor kritiek, kent zijn grenzen en beperkingen en kan zo gemakkelijker verbinding maken met kwetsbare personen in de organisatie. Arrogantie is hem vreemd, hij behandelt iedereen respectvol. Een laatste belangrijke karaktertrek helpt daarbij: *humor*. Hiermee kan hij zelfspot tonen, zaken relativeren en zich opstellen als ‘gewoon een mens’.

Ten slotte wordt uit onderzoek duidelijk dat consultancyopdrachten pas écht duurzaam succesvol zijn, als er een sterke *vertrouwensvolle relatie* bestaat tussen

‘Een relevante adviseur zoekt de randen op, moet soms confronteren om doorbraken te forceren en loopt daarbij butsen op.’

Rik Meijering, adviseur van de directie en raad van Bestuur UWV

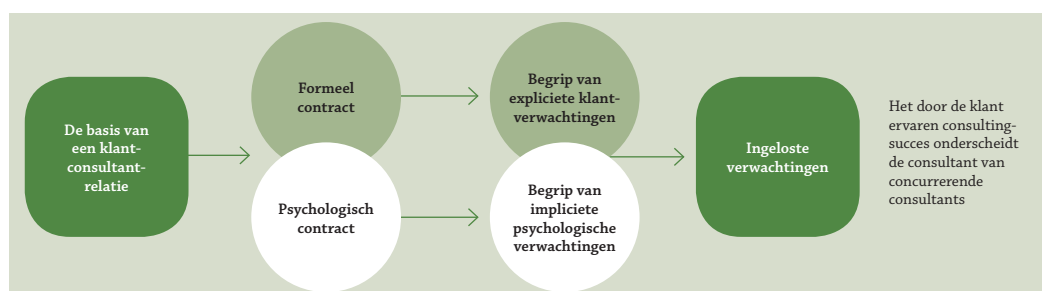
consultant en klant. Hiervan is sprake als zowel de consultant als de klant enerzijds expliciete en *formele contractdoelen* realiseren en anderzijds oog hebben voor impliciete en *informele doelen en verwachtingen* (Chelliah, 2010). Voorbeelden van *impliciete verwachtingen* die klant en consultant koesteren tijdens een consultingopdracht zijn onder andere:

- dat de consultant niet meer uren schrijft dan hij daadwerkelijk maakt en dat hij niet voor al het extra werk direct een factuur stuurt;
- dat de consultant loyaal blijft aan de opdrachtgever en zich niet onheus uitlaat over zijn opdrachtgever;
- dat de klant zijn consultant alle mogelijke nuttige informatie geeft, hem in vertrouwen neemt en hem niet afvalt bij collega's;
- dat consultant en klant beiden hun onzekerheid delen en aangeven als zij het even niet meer zien zitten in het consultingproces.

Zowel klant als consultant gaan er bij een vertrouwensvolle relatie impliciet van uit dat alles wat zij in de samenwerking investeren, zich uiteindelijk uitbetaalt. De wederzijdse impliciete psychologisch gevoelde verwachtingen en verplichtingen, vormen het *informele psychologisch contract*, dat naast het *formele contract* bestaat (figuur 2). Met deze wederzijdse intentie evolueert een oorspronkelijk hiërarchische klant-leverancier relatie, tot een *gelijkwaardige partnership-relatie*.

Stijlkenmerken van de 21^e-eeuwse consultant

Op basis van recent onderzoek naar hoog-effectieve consultants en de uitgevoerde interviews met interne en externe consultants en adviseurs, heb ik *vier stijlkenmerken* samengesteld voor onderscheidende en relevante 21^e-eeuwse consultants of adviseurs (Mooijman, 2021). Deze stijlkenmerken maken zo het verschil tussen ‘good’ en ‘great’ performance, en tussen ‘gewoon je werk doen’ en een ‘onderscheidende en duurzaam relevante consultancyrol vervullen’. De klant gaat ervan uit dat je voldoet aan ‘taking for granted features’, maar dat je daarnaast ‘high impact’



Figuur 2. Relatie tussen het formele en informele contract bij consultingopdrachten (naar: Chelliah, 2010)

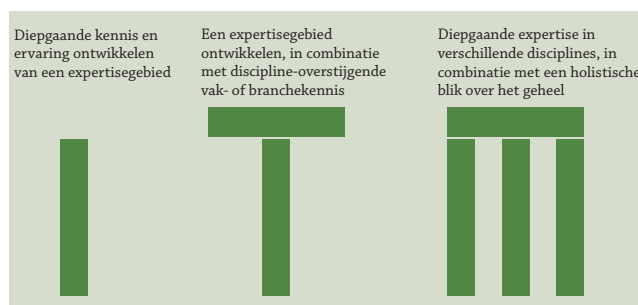
bent en verschil maakt in de wijze waarop je als consultant het consultancyproces stuurt, relaties aangaat, je betrokkenheid toont, waarden en motivatie demonstreert en hoe jij je persoonlijkheid durft in te brengen. Het gaat om de volgende vier stijlkenmerken:

1. Adviesvaardig en vertrouwen wekken

Dit betekent dat je niet alleen in staat bent een consultingproject op te tuigen en te leiden, maar ook een adviesgesprek kunt voorbereiden en voeren. Als het adviesgesprek niet loopt zoals je had gehoopt, dan kun je op verschillende manieren interveniëren, zonder dat je de klant verliest en je hebt daarbij een flinke stijlflexibiliteit. Je kent je aannames en vooringenomenheden en je hebt inzicht in je persoonlijkheid. Je kunt die ook inschatten bij je klant en daarop inspelen als dat nodig is. Je bent zo in staat om met je klant een vertrouwensvolle relatie op te bouwen en om het informele en impliciete psychologisch contract te realiseren.

2. Toepassen newtech in de consultingpraktijk

Je bent in staat om in je consultingpraktijk en in de uitvoering van de opdracht, 21^e-eeuwse digitale en datascience technieken in te zetten of deze in te kopen en aan te sturen. Je weet wanneer de analyse van big data een rol kan spelen bij de analyse van het probleem en je bent in staat om als dat nodig is samen met data-scientists en technologen oplossingen voor een probleem te ontwikkelen. Je bent geen technoloog of data-scientist, maar je bent wél zogenaamd *tech savvy*.



Figuur 3. Ontwikkeling van consultants via remastering van I-profiel naar T-profiel en M-profiel

3. Ethisch en integer handelen

Je hebt een doorontwikkeld moreel kompas, je maakt dit kompas openbaar en kenbaar aan je klant. Je weet daardoor wanneer de klant acties van je vraagt, die jij niet kunt of wilt leveren omdat deze indruisen tegen je ethische codes. Ook heb je in de gaten als je in een zogenaamde 'toxische' klantrelatie zit, die niet tot het gewenste resultaat leidt of stress veroorzaakt. Als deze zaken zich voordoen, kun je en durf je te interveniëren, zelfs als dat ertoe leidt dat je een opdracht niet aanneemt of voortijdig beëindigt.

4. Duurzaam relevant en vitaal blijven

Je bent naast je drukke werk ook in staat om je vaktechnisch te ontwikkelen en zelfs te 'remasteren' om inzetbaar te blijven in een 'fifty year career'. Zie figuur 3 voor de drie fasen van remastering. Daarnaast herkennen je stressoren zoals die zich voordoen in je consul-

Kader 2. Consultancy-aanpak in zes stappen

Tips voor de toepassing van 21^e-eeuwse middelen en methodieken per stap

1. *Ontwikkel een onderscheidende waardepropositie en personal brand en zet deze via social selling in de markt:* maak duidelijk wat bij de klant sneller, beter, makkelijker of goedkoper gaat als de klant jou inhuurt. Stel vast hoe jij je onderscheidt van je concurrenten en bepaal wat jouw *magic brand* is. Maak gebruik van social selling en contentmarketingtechnieken om je brand in de markt te zetten: vertaal je kennis en ervaring in content, zoals whitepapers, blogs, vlogs, artikelen en boeken en breng deze via contentmarketing en social selling onder de aandacht van klanten en inkopers van consultancydiensten.

2. *Ontwikkel effectieve, maar óók creatieve aanpakken voor je consultancyopdracht:* zorg ervoor dat je verschillende projectmanagementmethoden beheerst en situationeel kunt toepassen (Prince2, Agile, Scrum, et cetera), voeg daar je persoonlijke stijl en creativiteit aan toe en betrek de klant zo vroeg en zo veel mogelijk.

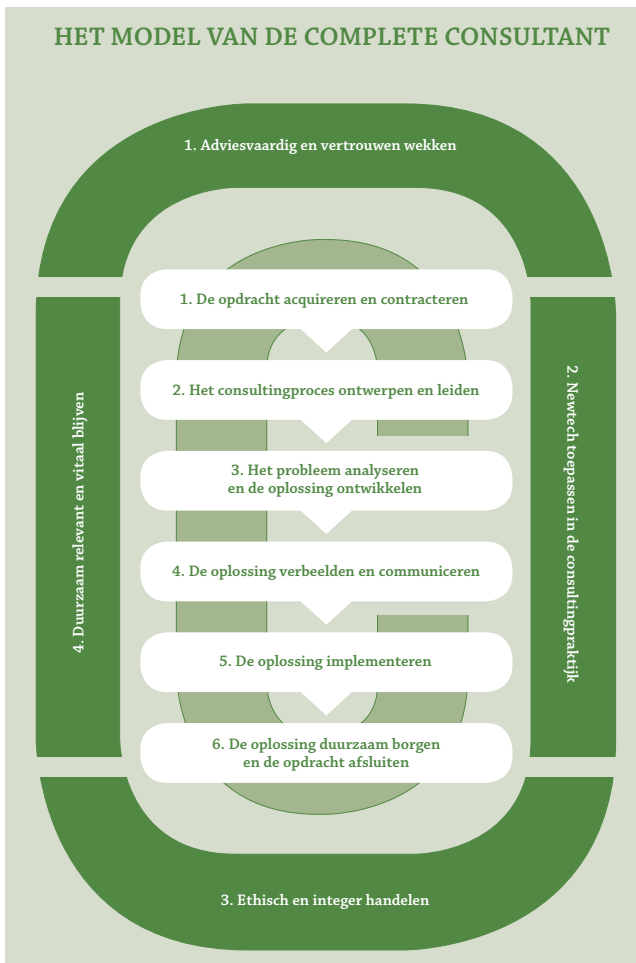
3. *Gebruik bij de analyse van het probleem kwalitatieve maar ook kwantitatieve methoden:* heb voldoende inzicht in en ervaring met big data-analyse, datascience technieken en statistische methoden om deze toe te kunnen passen of om specialisten aan te kunnen sturen.

4. *Verbeeld een eventuele oplossing voor het probleem op een 21^e-eeuwse wijze:* gebruik bij het verbeelden moderne technieken als virtual reality, augmented reality, model offices en proof-of-concepts. Begeleid deze met communicatiemiddelen die ook in te zetten zijn bij *internal branding* en *guerrillamarketing* en maak gebruik van (corporate) social media.

5. *Implementeer de oplossing op agile-wijze:* voorkom big bang implementaties, maar streef naar incrementele, gefaseerde implementaties. Pas de implementatie aan als dat gewenst is en implementeer brokken die direct waarde toevoegen in de praktijk. Hanteer waar mogelijk scrum-sprints. Vier mijlpalen of successen tijdens de consultingopdracht, samen met je klant en post die op social media.

6. *Borg de oplossing duurzaam en besteed veel aandacht aan de close-out van de opdracht:* zorg ervoor dat de oplossing van de consultancyopdracht niet alleen is verankerd in de processen en de systemen, maar ook is geïnternaliseerd in het gedrag van medewerkers, teams en leiders en in de organisatiecultuur. Dit heet 'deep change'. Besteed veel aandacht aan de afsluiting van de opdracht en schroom niet om daarmee ook meerwerk of nieuw werk te genereren.

HET MODEL VAN DE COMPLETE CONSULTANT



Figuur 4. Het model van de Complete Consultant: 6 consultingstappen in combinatie met 4 stijlkenmerken

tingpraktijk of tijdens de uitvoering van een consultingopdracht. Je kunt met behulp van 'depressoren' de stress voorkomen en wegnemen. Hiermee voorkom je dat jouw stabiliteit en voorspelbaarheid als consultant in de opdracht worden ondermijnd, of dat je een burn-out of bore-out oploopt. Je kunt mindfulness technieken toepassen om de balans tussen werk en privé te bewaken en je hanteert ontwikkeltools om je te verbeteren, gebaseerd op de positieve psychologie. Het gaat daarbij onder meer om *feed forward technieken* en *appreciative inquiry*.

De complete consultant: stijlkenmerken in combinatie met een 21^e-eeuwse consultingaanpak

Ten slotte, de vier genoemde stijlkenmerken zijn weliswaar essentieel voor een vertrouwensvolle consultant-klantrelatie en een hoge klantwaardering als relevante consultant, maar ze zijn onvoldoende om een consulting- of adviesopdracht tot een goed einde te brengen. Daarvoor is het nodig dat je met je klant 'end2end' een consultingproces volledig doorloopt; een proces dat minimaal de onderstaande zes stappen omvat en dat je, waar nodig en wenselijk, verrijkt met 21^e-eeuwse methoden en technieken. In kader 2 (zie pag. 25) zijn per consultingstap enkele van deze 21^e-eeuwse aanpakken uitgewerkt.

1. De opdracht acquireren en contracteren (dat geldt óók voor interne consultants);
2. Het consultingproces ontwerpen en leiden;
3. Het probleem analyseren en de oplossing ontwikkelen;
4. De oplossing verbeelden en communiceren;
5. De oplossing implementeren;
6. De oplossing duurzaam borgen en de opdracht afsluiten.

Tijdens deze consultingstappen werk je nauw samen met je klant en andere stakeholders in de opdracht en ervaren zij jouw onderscheidende consultingstijlkenmerken. De juiste toepassing van de combinatie van consultingstappen en stijlkenmerken (zie figuur 4) maken je in mijn ogen tot een onderscheidende en relevante 21^e-eeuwse 'complete consultant'! ●

Meer lezen?



'De Complete Consultant' beschrijft 6 consultingstappen en 4 stijlkenmerken om een onderscheidende en relevante consultant te worden en te blijven. Het boek biedt praktische methoden, cases, selfassessments en ontwikkeladviezen.

E. Mooijman (2021). *De Complete Consultant*. Amsterdam: Boom.

Literatuur

- Banai, M. & P. Tulimieri (2013). Knowledge, skills and personality of the effective business consultant. *Journal of Management Development*, 32(8), 886-900.
- Christensen, C., D. Wang & D. van Bever (2013). Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review* 91, no.10, October, pp. 106-114.
- Chelliah, J. (2010). The psychodynamics of the client-consultant relationship. *International Journal of Business and Information*, 5(2), pp. 135-150.
- Matthias, O. (2013). *Developing a customisation blueprint for management consultancies to better serve their clients*. Diss. The School of Management, University of Bradford.
- Momparler A, P. Carmona & C. Lassala (2016). Quality of consulting services and consulting fees. *Journal of Business Research*, July 1, 2015; 68 (Special issue on The Spirit of Strategy):1458-1462.
- Nissen, V. ed. (2018). *Digital Transformation of the Consulting Industry. Extending the traditional delivery model*. Springer International Publishing.



Drs. Eric Mooijman MBA is organisatieadviseur en co-auteur van *Strategisch Opleiden en Leren in Organisaties* en het *Handboek Leren en Ontwikkelen in Organisaties*. Onlangs verscheen zijn boek *De Complete Consultant. Succesvol adviseren in de 21^e eeuw*.