

UNIVERSITY OF TWENTE.

Master thesis Business Administration

Knowledge management as building blocks for client value

A design oriented study on client value improvement within consultancy organizations

University 1st supervisor Dr. Ir. A.A.M. Spil
University of Twente
Department of Industrial Engineering and Business Information Systems

University 2nd supervisor Ir. H. Kroon
University of Twente
Department of Business Administration

Company supervisor Drs. M. Reijnders MMC
Mzym Consultancy

Correspondence concerning this master thesis should be addressed to Christian Verharen,
School of Management and Governance, University of Twente, 7500 AE Enschede, P.O. Box 217

E-mail c.c.verharen@student.utwente.nl
Student Number s1100270
Master program MSc in Business Administration
Specialization Information Management
Date 22-05-2014
Version 1.4

Preface and acknowledgement

This master thesis is written as a final assignment for the study Business Administration, part of the faculty Management and Governance at the University of Twente. The university lead-supervisor Ton Spil, university second supervisor Henk Kroon and company supervisor Mark Reijnders of Mzym accompanies this research. I would like to thank them for their time, commitment, guiding and support throughout the process. I would like to thank Ton for guiding me in the last phase of my study and his advice, guidance and feedback are experienced as very helpful.

By finishing this master thesis and thereby the last part for the study Business Administration, my time as being a full-time student has come to an end. This offers many opportunities in the time to come; I have been looking forward to this moment for a long time.

In addition to the university and company supervisors I would like to thank my girlfriend Jeanine and companion Harald for their continuous support throughout my educational career.

Last but not least I hope that you will enjoy reading it.

Christian Verharen
Deventer, 2014

Management summary

Organizations need to change and adapt their processes and technologies in all kinds of aspects, ultimately to survive and maintain or increase market share and market value (Al-Debei & Avison, 2010). Often a change within this dynamic and unpredictable environment takes place with the support of consultants (Hicks, Nair, & Wilderom, 2009). These experts are hired to help an organization further in organizational change processes with their knowledge, experience and their ability to access information and transfer this knowledge to clients (T. H. Davenport & Prusak, 2005; Evers & Menkhoff, 2004; Fullerton & West, 1996; Hicks et al., 2009; Larwood & Gattiker, 1986; Werr, Stjernberg, & Docherty, 1997; Werr, 2002). Subsequently these clients can apply this knowledge to improve/change their organizational processes for the better. Unfortunately consultants receive in general gratitude for their produced knowledge in the last stage of the implementation. This stems from the fact that only during the implementation the client will discover the real benefits of the produced knowledge by the consultant. Problem owner of this Business Problem Solving (BPS) project is Mark Reijnders, consultant and owner of consultancy firm Mzym. During the intake of this BPS project, Mark explained the client value problem and asked how can we improve our consultancy process in terms of added value for the client. To support Mzym in this quest, the following research question for this thesis is formulated:

“How can Mzym improve the client value during the consultancy process?”

Important request from Mzym is to come up with practical solutions that directly can be used to increase the client value during the consultancy process. Unfortunately the majority of academic research designs are focused on producing rather theoretical solutions. Investigating this theory-practice gap resulted in finding a research design that is suitable to bridge this gap. This well-known approach named: a design-oriented approach has been used to produce besides rigor results also relevant results. By means of a regulative cycle that comprises a: problem definition stage, analysis and diagnosis stage and a plan of action stage, I was able to constitute a solution design for the above-mentioned problem.

Problem definition

The first stage of the regulative cycle comprises an intake process, internal orientation, external orientation and the constitution of a cause and effect diagram. Purpose of this first stage is to verify the problem of Mzym and subsequently explore the causes related to the central problem. Results from the intake process with Mzym and orientation process with five experts/consultants from four large international consultancy organizations made clear that:

- Consultancy organizations face difficulties in shifting the creation of the most added value for clients towards the beginning of the process;
- Currently the most added value for their clients in the consultancy process is achieved at the end;
- Consultants acknowledged that they struggle with process optimization in terms of added value for the client, internal knowledge sharing and default approaches.

After the intake process and orientation process, interviews were transcribed and coded. Analyzing this qualitative data resulted in a list of causes (see chapter 3.5) that relate to the client value problem. By creating a cause and effect diagram it was possible to identify how these causes relate to the central problem. This diagram (depicted at page 91) clearly illustrates the problem mess. Root causes identified during this stage are:

- Stakeholders besides problem owner are not always involved in the consultancy process;
- Problem owner is not always knowledgeable about the problem;
- Knowledge about consultancy is predominantly tacit.

Due to time constraints of this thesis and the central goal to provide Mzym with a practical solution that works, the focus in the subsequent chapters will be upon the root cause: 'Knowledge about consultancy is predominantly tacit'.

Analysis and diagnosis

The second stage of the regulative cycle comprises validating the above mentioned root cause and underlying symptoms that relate to the client value problem. Validation of the root cause and symptoms is necessary to increase the validity of the data retrieved during the previous stage. This validation has been executed through an extensive empirical-based investigation and an additional theoretical analysis. Results from this stage clarify that the root cause and underlying symptoms retrieved during the problem definition stage can be considered as valid. These validated causes subsequently will be used as theoretical directions/knowledge questions for the literature review in the last stage. The formulated knowledge questions are:

- Knowledge in general and consultancy knowledge;
- Knowledge management in consultancy organizations;
- Knowledge management systems for consultancy organizations.

Plan of action

The third stage of the regulative cycle comprises a literature review, solution design and practical implication. Purpose of the literature review is to retrieve guidelines that will contribute in creating more client value during the consultancy process. Most important guidelines that are retrieved from the literature are:

- Method and tools;
- Cases;
- Experiences;
- Knowledge management process;
- Knowledge management system.

By means of these design guidelines a solution design has been constituted (see 5.2.2). Consultants can use this solution design to improve their client value during the consultancy process. Client value from a professional B2B service perspective turned out to be a dependent variable of organizational performance. The independent variables that affect this organizational performance are: *interpersonal skills*, *technical skills*, *customer orientation*, *innovation* and *reputation*. If consultants want to create more client value in (the initial stage of) the consultancy process, they should focus on activities that relate to these five elements. The literature review of this study revealed that consultants can undertake the following activities to improve their client value:

- Explain the client what consultancy knowledge is;
- Explain the client how the knowledge management process works;
- Explain the client how you produce knowledge/ the solution for the client.

Table of contents

1. Introduction.....	7
1.1 Problem statement.....	7
1.2 Research Goal.....	8
1.3 Practical relevance.....	9
1.4 Theoretical relevance.....	9
1.5 Research question.....	9
1.6 Thesis outline.....	9
2. Research methodology (design and method).....	10
2.1 Design oriented approach.....	10
2.3 Regulative cycle as solution for solving the problem mess.....	13
2.4 Conceptualization of client value.....	14
2.5 Reliability and validity.....	16
2.6 Generalizability.....	17
3. Problem definition.....	18
3.1 Intake process.....	18
3.2 Internal orientation.....	19
3.3 External orientation.....	19
3.4 Exploratory interviews.....	19
3.5 Interview outcomes.....	20
3.6 Preliminary cause and effect diagram.....	22
4. Analysis and diagnosis.....	23
4.1 Empirical analysis.....	23
4.1.1 Validation of the problem.....	23
4.1.2 Exploration of the causes.....	24
4.1.3 Validation of the causes.....	24
4.2 Theoretical directions.....	31
5. Plan of action.....	32
5.1 Literature review, theory-based investigation for concept solution.....	32
5.1.1 Consultants and knowledge.....	32
5.1.2 Knowledge in general and consultancy knowledge.....	33
5.1.3 Knowledge management in consultancy organizations.....	38
5.1.3.1 Organizational learning.....	38
5.1.3.2 Knowledge production.....	38
5.1.3.3 Knowledge distribution.....	39
5.1.4 Knowledge management systems in consultancy organization.....	39
5.1.4.1 Learning.....	40
5.1.4.2 Synthesis.....	40
5.1.4.3 Distribution.....	40
5.2 Solution design.....	41
5.2.1 Design guidelines.....	41
5.2.2 Solution design.....	43
5.3 Practical implication.....	43
6. Evaluation of conducted research.....	46

6.1 Conclusions	46
6.2 Change plan	48
6.3 Limitations of the conducted research	48
6.4 Recommendations for future research	49
7. Bibliography	51
8. Appendix.....	59
Appendix A: Structure for explanatory interviews	59
Appendix B: Transcripts of explanatory interviews	61
Appendix C: The basis for the cause and effect diagram.....	85
Appendix D: Entire version of the cause and effect diagram.....	91
Appendix E: Validation of the other 7 causes from the cause and effect diagram	92

List of figures and tables

Figure 1: BPS process framework.....	10
Figure 2: The regulative cycle (Van Strien, 1997, p. 689).....	11
Figure 3: Conceptual model of client-perceived value and satisfaction (La et al., 2009, p. 286).....	15
Figure 4: Schematically representation of the client satisfaction process.....	16
Figure 5: Preliminary cause and effect diagram.	22
Figure 6: Three basic elements of the knowledge system and their interrelations (Werr & Stjernberg, 2003a, p. 895).....	37
Figure 7: Application of the knowledge management system.	39
Figure 8: Entire cause and effect diagram.	91
Table 1: Overview interviewees and background information.	20
Table 2: Summary of the problems encountered in the consultancy process.	22
Table 3: Methods to transform information into knowledge (Davenport & Pruzak, 2000, p. 6).....	34
Table 4: Knowledge taxonomies and examples (Alavi&Leidner, 2001, p. 113).	35
Table 5: The characteristics of three knowledge sources in consulting (Werr & Stjernberg, 2003a, p. 889).	36
Table 6: Guidelines to improve the client value during the consultancy process.	43
Table 7: Summary of the all the problems encountered in the consultancy process.	91

List of abbreviations

B2B	Business to business
BPS	Business problem solving
CAAS.....	Consultancy as a service
CEO.....	Chief executive officer
KM.....	Knowledge management
KMP.....	Knowledge management process
KMS.....	Knowledge management system

1. INTRODUCTION

1.1 Problem statement

Organizations nowadays operate in a dynamic and unpredictable environment, characterized by technological shifts, climate change, overseas markets, financial crises and new governmental regulation. All these kind of external linkages, expectations and requirements should be fulfilled to keep up with competitors, who are also constantly developing. This economic globalization and dynamic environment is very complex for organizations (Evers & Menkhoff, 2004; Friedman, 2003; Hicks et al., 2009). To be competitive as an organization, one should respond to this information and knowledge based society or 'new economy' (Evers & Menkhoff, 2004).

Organizations need to change and adapt their processes and technologies in all kinds of aspects, ultimately to survive and maintain or increase market share and market value (Al-Debei & Avison, 2010). Most of the time organizations change with minimal effort and cost to comply or fulfill the new requirements, some problems could be solved by improvisation (van Aken, Berends, & Van der Bij, 2010). These small changes do not always contribute to the bigger change that should actually take place. These efforts do not focus on the real change, more on keeping the business going. Some problems on the other hand are too fuzzy, complex or comprehensive (Denyer, Tranfield, & Van Aken, 2008) that one should use a different approach. To understand the problem a deep analysis and diagnosis is necessary. Often a change within this dynamic and unpredictable environment takes place with help of the expertise of consultants (Hicks et al., 2009); they are hired to help an organization further in organizational change processes with their knowledge, experience and their ability to access information and transfer this knowledge to clients (T. H. Davenport & Prusak, 2005; Evers & Menkhoff, 2004; Fullerton & West, 1996; Hicks et al., 2009; Larwood & Gattiker, 1986; Werr et al., 1997; Werr, 2002). Sometimes an organization get stuck during the change process or do not have the required knowledge internally to address the problem itself, that is why consultants have an increasingly important role to play to overcome these barriers (Evers & Menkhoff, 2004; French & Bell, 1978; Ginsberg & Abrahamson, 1991; Lundberg, 1997; C. Reed, Greer, McKay, & Knight, 1990). Besides limitations within an organization, reasons for advice from consultants could have a legitimizing function or can also be related to the political environment where managers have self-interest (Evers & Menkhoff, 2004). The reputation and highly regarded consultants are sometimes preferred to ask for advice because their advice is easier to legitimize than an advise of a local smaller firm. The concept of consultancy can be interpreted as a situation where two human systems are involved, one of the client that believes help is needed, and on the other hand the consultant providing help by selling, transferring and applying knowledge (Evers & Menkhoff, 2004; Hicks et al., 2009; Lundberg, 1997; Schein, 2010; Werr et al., 1997; Werr, 2002). Problem solving is thereby the main focus during consultancy projects (Gibson, n.d.; Hicks et al., 2009). This problem solving by consultants and applying consultancy knowledge is a team effort between the consultant(s) and their client(s) (Alvesson, 1995a; Hodgson, 2002), cited by (Reihlen & Nikolova, 2010). To get an impression of economical size of this sector, management consulting revenues have increased for nearly forty years (Kennedy Information, 2004). According to the Kennedy Information (2007) the total global expenditure on management consulting services surpassed \$300 billion. These forty flourishing years of growth in the management consultancy sector caused also impediments and problems faced both by clients and consultants.

In a study performed by Fullerton & West (1996) important dimensions of consultancy relationships between a client and the consultant were analyzed. Both have a number of

important dimensions in which they experience the relationship and its success. Clients expect from the consultants that they have a practical-oriented approach and not an overly theoretical approach. As stated by Phillips(2000): *"clients are concerned less about the truth of consulting knowledge, than they are about its effectiveness, and how that effectiveness can be measured"*, cited by Hicks et al., (2009, p. 290). Furthermore they indicated a desire for a challenging consultancy project whereby the consultant takes the political situation within an organization into account. Understanding the client business and thereby the usage of standard approaches for the clients problem has been criticized by clients in the past (Bloch, 1999; Lemann, 1999; Pringle, 1998) cited by Kitay& Wright(2004). Fullerton & West (1996) have found other important success factors during their research relating the relationship between the consultant and their clients: *"that there are clear aims and objectives; that there is effective use of time; that the client has control; that the consultant is viewed as giving value for money; and that the consultant is requested rather than imposed"* (Fullerton & West, 1996, p. 47). Consultants find it important that the client has a clear research question and own the problem. They should be willing to change the organization and provide sufficient resources to act upon the recommendations. It is clear that a lot of variables during the consultancy process could influence the added value/outcome and subsequently the client value.

Mark Reijnders founder and owner of the consultancy firm Mzym personally also acknowledges this problem. According to Mark it is common that in the first weeks of the process the current situation is fully analyzed, also known as the diagnose phase. During this phase consultants get feeling with the client and their problem. This phase generally lasts the longest and has a low added value for the client. They already know in what situation they are currently, but it is good to match those insights to enter together the next phase. In the subsequent phase the desired future situation will be described and designed, this phase is characterized by an average added value for the client because this will actually help the client in collaboration with the consultant to structure the ideas and ideal situation into a more tangible whole. This phase is accomplished by intensive cooperation between the client and the consultants through e.g. interventions like workshops with people from every layer of the company. They need to create awareness among involved stakeholders and people who can influence the business operations. This awareness creates somehow the understanding of the changes that are needed. In the last phase, the steps to initiate the changes and their order will be written by the consultants in a document better known as a roadmap. This last phase has a high added value for the client because this provides actual steps and direction how to cope with the changes an organization has to go through on all kinds of aspects to achieve the proposed target. These steps are initiated and its effect will be visible within the organization.

1.2 Research Goal

The purpose of this research is fourfold. First verification of the problem statement will be done to increase the validity of the central problem that is acknowledged by Mzym. With several consultants from distinct international consultancy organizations, this central problem related to the client value issue during the consultancy process will be discussed. After validating the central problem, the second goal is to explore in collaboration with these consultants what the causes are that relate to the central problem. Once these causes are indicated it will be possible to create a cause and effect diagram that clearly will indicate the problem mess. The third goal will be to validate the causes retrieved during the exploration stage. Purpose of this validation is to prevent that a solution design will be constituted for a problem that is not a real problem or maybe only is a target problem for certain consultancy organizations. Fourthly after validating the causes a solution design will be constituted by means of state of the art literature.

To constitute a relevant solution with this thesis for Mzym that will improve their client value during their consultancy process, the emphasis will be on a design-oriented approach.

1.3 Practical relevance

From a practical perspective this research is relevant because by means of a design-oriented approach researchers have the possibility to produce academic knowledge useful for practice. By applying existing knowledge a solution design will be constituted that suits the real needs of consultancy firms. Instead of producing general knowledge what could result in superficial deliverables, this research will provide profound solutions that immediately can be undertaken by consultancy firms that are looking to increase their client value during their consultancy process. By means of investigating this problem among distinct international consultancy organizations, an attempt will be made to increase the generalizability. A higher generalizability will result in a higher chance that the solution design can be used by diverse consultancy organizations in practice.

1.4 Theoretical relevance

The contribution to theory consists out of several parts. The first contribution that will be made is to provide more convergence upon the topic: 'reduced client value during the consultancy process'. Secondly, insights will be provided into the problem mess related to this topic. By means of a cause and effect diagram, clarification will be given for the cause and underlying symptoms related to a reduced client value in the consultancy process. Thirdly, by means of state of the art literature and the solutions provided by the participants, an attempt will be made to create a solution design that solves these causes. The constituted solution design can be seen as a deliverable of this thesis and will contribute towards the existing literature in how organizations can improve their client value during the consultancy process.

1.5 Research question

The main research question formulated for this research is cited below.

"How can Mzym improve the client value during the consultancy process?"

1.6 Thesis outline

This research will be structured in such a way that it will comprise four more chapters. In the subsequent chapter the research strategy will be described and the method selection and design will be discussed. The research strategy will be executed in such a way that the research question stated above will be answered in the best possible way. In chapter three the central problem will be verified and explored. After verifying and exploring the central problem, a cause and effect diagram will be constituted. In chapter four, this cause and effect diagram will be analyzed further to validate the causes retrieved. In chapter five a plan of action will be discussed in which the solution design will be presented. The last chapter will contain the conclusions and recommendations.

2. RESEARCH METHODOLOGY (DESIGN AND METHOD)

Purpose of this chapter is to explain why the design oriented approach suits answering the central research question of this research. Within this chapter an extensive elaboration / substantiation will be given of the preferred design and method. This chapter will also clearly indicate how this design and method will be executed within the subsequent chapters. This chapter finally should contribute in understanding why certain decisions with regard to the design and method are made. Additionally the conceptualization of client value will be given. Solely with this conceptualization it is possible to measure the improvement of the in chapter five proposed solution design.

2.1 Design oriented approach

The main focus of this research is to improve the client value during the consultancy process. Important remark that should be made towards this research is that the research goal and thereby the purpose of this business problem solving project is primarily aimed to solve a specific performance issue of Mzym in relation with their clients. The outcome is thereby aimed at actual change and improvement in this material world (van Aken et al., 2010; Van Strien, 1997). Instead of creating general knowledge, which is generally the aim of most research methodologies within social sciences (Verschuren & Hartog, 2005), the outcome can be used in a particular context and could be useful for consultancy firms facing the same problem within described in the problem statement (Heusinkveld & Reijers, 2009). These findings are also described by Brewerton & Millward (2001) and Jankowicz (2004) in their books about business research and business research methodology. By using a design oriented approach it is possible to bridge the well-known gap between research and practice. This design oriented approach is performance based, which makes it possible to answer the research questions that addresses performance and value creation issues. The result of a business problem-solving project should positively influence the profit of the organization or other performance indicators depending on the type of organization (van Aken et al., 2010). By using a full cycle approach called: the regulative cycle, it becomes possible to produce academic knowledge for practice. Therefore this regulative cycle will be elaborated. The research process of this thesis is visualized in figure 1. The start will be to identify and analyze the problem faced by Mzym by the use of interviews. In the next phase the found causes and their effects will be analyzed and diagnosed through a qualitative research and literature review. Furthermore the potential solutions to the found problems will be investigated through a literature review, these potential solutions need to improve the client value positively. Than a solution design will be constituted how the client value can be improved, followed by a practical implication for Mzym. In the last chapter an evaluation of the conducted research will take place in which answers to the main research question will be given and limitations of the current and recommendations for future research will be described.

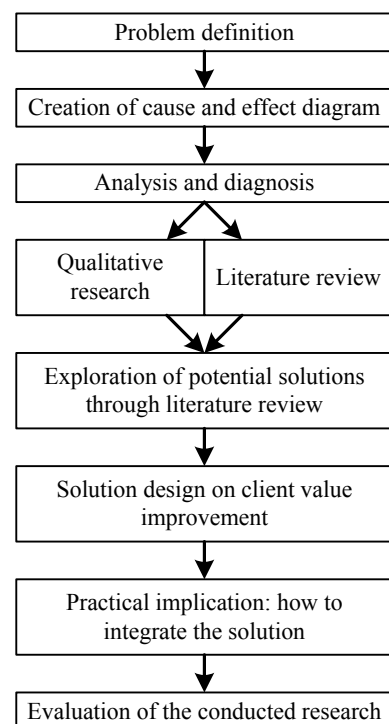


Figure 1: BPS process framework.

2.2 Regulative cycle as model for design-oriented approach

The initiation of this research stems from the initial practical problem at the consultancy organization Mzym, also called the problem mess according to Van Strien(1997), this is the starting point of a problem solving project. This research takes place to find a solution how this practical problem can be resolved or remedied aimed to improve the organization processes (Heusinkveld & Reijers, 2009; Romme & Endenburg, 2006). When reviewing the literature about business problem-solving projects it became clear that these projects use and discuss the classic regulative cycle of Van Strien (1997) as problem-solving cycle (Heusinkveld & Reijers, 2009; Kerssens-van Drongelen, 2001; van Aken et al., 2010a; Van Strien, 1997; Wieringa, 2009). The regulative cycle developed by Van Strien (1997) contains five process steps, namely; problem definition, analysis and diagnosis, plan of action, intervention and evaluation. These process steps will be used to design a solution for the given problem. As mentioned by van Aken et al., (2010, p. 18);

“The problem-solving process is not organized in a clear sequence of distinct phases, but in process steps. The various elements of the regulative cycle of the figure below are process steps, the scheduling of which are dependent on progress, resulting in iterations (jumping to the previous step) and explorations (jumping to the subsequent steps).”

As mentioned by Kerssens-van Drongelen (2001) many researchers aim their research project to develop a new theory. Generally characterized by following three steps: 1) exploration, 2) explanation, 3) validation. Mentioned by Kerssens-van Drongelen(2001) is that one of the most important steps during a research project, stated in many methodology books, is the selection of the research strategy, which should fit the research objective. The regulative cycle of Van Strien(1997) will be used as research strategy for this research project and will provide a guideline to work out the research objectives of exploration and explanation.

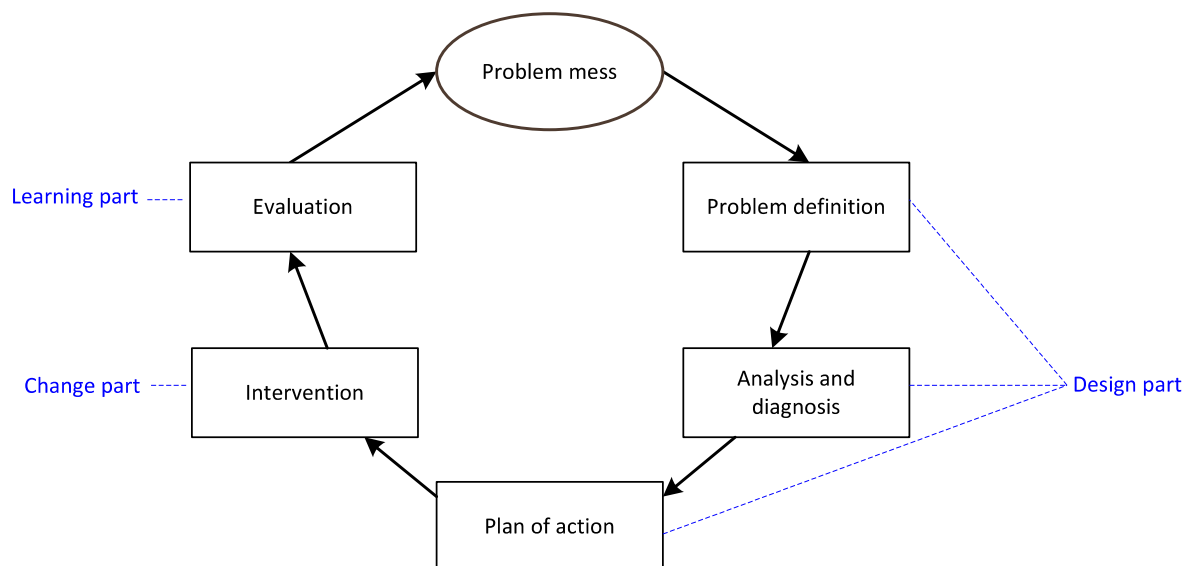


Figure 2: The regulative cycle (Van Strien, 1997, p. 689)

The five process steps of the regulative cycle can be divided into three parts that better reflect the perspective of the organization.

- Design part, which contains the problem definition, analysis and diagnosis and plan of action process.
- Change part, consisting process step four; intervention.

- Learning part, consisting the last process step evaluation (Van Strien, 1997).

This research can be more extensively by making use of prototyping as mention by Visscher-Voerman & Gustafson (2004) where they focus on design, prototyping and testing of solutions are predominant. Because of several restrictions in this research the focus will be on using the regulative cycle of Van Strien (1997). During this paper the focus is mainly on the design part, and thereby the first three process steps of the regulative cycle. According to van Aken et. al. (2010) this is a most common approach in business process-solving projects; *“Usually the student leaves the company after the design part, having created as far as possible the conditions for a successful outcome of the two subsequent parts”*(van Aken et al., 2010, p. 8). The intervention and evaluation of such a implementation is beyond the scope of this research and will be left to Mzym. According to (van Aken et al., 2010) it is important that when setting up a business problem-solving project that it should be in a comprehensive, critical and creative way. By comprehensive (van Aken et al., 2010) mean that the theory should not be used as a menu by which readers pick and choose certain elements, instead the full-cycle should be followed. By critical it means that the theory should be used critically, as far as it is important for the business problem one is trying to solve. By creative use van Aken et al., (2010) means that *“the approach given in this book is simply to be copied, but that it is to be contextualized. The approach given in the handbook should be regarded as a ‘design model’; a general model to be used as the basis for the design of the specific setup of a business problem-solving project for a specific setting”*(van Aken et al., 2010, p. 5).

The first design part of this research will elaborate on the problem definition; this includes the intake process with the problem owner or a representative of the organization, followed by the orientation process and the constitution of a preliminary cause and effect diagram this will be discussed in chapter three.

The aim of the orientation process that followed after the intake process is to discuss the business problem to get more in-depth and background information. Additional perspectives of the preliminary problem statement will be collected through in-depth interviews as a qualitative method for data collection. Conducting interviews considered one of the best data collection methods (Ghauri&Grønhaug, 2010). The outcomes of the interviews will constitute a preliminary cause and effect diagram. By further research between real, perception (based on inaccurate perceptions) or target problem (based on unattainable norms) van Aken et al. (2010) a final cause and effect diagram will be constituted that will be used during the research.

The second design part of this research contains the analysis and diagnosis phase that will be discussed in chapter four. The predominant purpose of this phase is to validate the founded business problems and to explore and validate their causes and consequences (van Aken et al., 2010). The validation will be held through empirical-based research and a theoretical analysis. The empirical part consists of validation interviews among different stakeholders or experts in the field, to analyze the actual problem. The purpose of the theoretical part is to support the findings of the validation interviews with literature. According to van Aken et al. (2010) *“literature is an extra source of evidence on causal relationships. This is especially valuable when it can be established that two particular factors are present but when at the same time it cannot be claimed on empirical grounds that these factors are causally related. When such a causal relationship has already been established in the literature, this can serve as evidence for a causal relationship in this particular case.”* (van Aken et al., 2010, p. 71).

To generalize from the interviews, the sample needs to be representative, random and stratified (Downs & Adrian, 2004). For this design-oriented approach this means that there are two groups of interviews, the first set of interviews will be exploratory and the second set will be validation interviews. In consultation with the university and company supervisor a number of

people will be asked for an interview. The interviewees have relationship with the subject of interest and have different backgrounds or differ in experience, size of the company they work for and target group. These differences among the interviewees in the sample strengthen the representativeness. The data collection will take place by conducting interviews through two sequences of interviews; namely the exploratory interviews and validation interviews. In total eight interviews will be held with a duration of approximately 60 minutes, the people who are interviewed are given by the university supervisor and are representative to the population or consultancy industry in terms of different age, different backgrounds, difference in work experience and they work at different consultancy organizations.

Reviewing the literature Downs & Adrian (2004) indicate that the first set of interviews during the problem definition phase mainly serve as an orientation phase. These four interviews are to explore the outlined preliminary problem statement and its consequences, and to get more information and a deeper understanding of the possible causes.

A second set of interviews will be held for possible causes and solutions; these four interviews have a high explanatory value and have valuable information concerning the problem and its context and are the input for the diagnosis phase. In addition these validation interviews will help to validate and verify or correct the results from the exploratory interviews. To prevent biased results the interviewees of both groups differ.

For the exploratory interviews a semi-structured format is preferred to use because this gives insight into the initial problem (van Aken et al., 2010). Furthermore semi-structured interviews can be compared and this allows possibilities to review on statements of the respondent (Kvale & Brinkmann, 2008). For the validation interviews a structured format will be used because the validation interview is a kind of sequel of the exploratory interviews. During these interviews the questions are mainly based on the outcomes of the exploratory interviews and during these interviews a validation is needed of these previous outcomes.

To distinguish the important and less important differences between the interviews, the number of times that a problem will be appointed will be taken into account. To cover the full spectrum of possible solutions the interviewees will be asked for their personal most important issue, because they might have thought of some possible solutions to solve these problems.

With the outcomes of the interviews sessions and theoretical analysis a refined version of the cause and effect diagram can be created to come to a validated cause and effect diagram.

During the last design part of this research, the plan of action part of the regulative cycle, the main focus is on the creation of solution design for the proposed main problems from the validated cause and effect diagram. For this solution design a thorough literature review will be done and by using information from the interviews an idealized solution design will be designed for Mzym how they can solve their core issue. This will be elaborated in chapter five.

2.3 Regulative cycle as solution for solving the problem mess

As in the previous paragraph is indicated there is chosen for the regulative cycle of Van Strien (1997) to use as guideline for this design-oriented approach. The regulative cycle is a structured organizational problem solving process that is guided by grounded design rules (Leeuw, 1996; Suh, 1990) cited by Heusinkveld & Reijers (2009). As indicated in the goal of the research the main goal is to create a framework with a condensed set of interventions projected on an organizational structure. This should lead to solve the initial problem mess of Mzym and to improve their way of working during a consultancy process by having earlier visible results for

both parties involved. Thereby creating value for Mzym and their clients. To achieve this, the design steps mentioned in the previous section and thereby van Aken et al. (2010) approach how to solve a business problem, by conducting a design oriented approach will be followed. The problem mess could be seen as the starting point of a business problem-solving project and it contains the actual initial problem encountered by the problem owner. This initial problem gives rise to meet the problem owner and to outline the problem mess and to create a preliminary problem definition.

2.4 Conceptualization of client value

In general the purpose of a business problem-solving projects is to design solutions that increase the performance of a business system, department or a company on one or more criteria (van Aken et al., 2010). *"Ultimately it should impact the profit of a company, but usually the actual objectives of a business problem-solving project are of a more operational nature, related to the effectiveness and/or efficiency of operational business processes"* (van Aken et al., 2010, p. 7). Within this business problem solving project the goal is to investigate how the client value during the consultancy process can be improved. Important therefore is to conceptualize client value and to investigate which constructs comprises client value from a consultancy perspective. Only when client value within consultancy projects is conceptualized, it is possible to measure the improvement of the proposed solutions/solution design. Although the definition of value is often vague, Blois (2004) and La, Patterson, & Styles, (2009) indicate that it is more important how clients interpret value and not how suppliers believe what value should be. And in addition *"Delivering value and satisfaction is essential to ensure client loyalty"*(La et al., 2009, p. 290). Value as concept has thus far largely been limited to consumer products and services (Grewal, Monroe, & Krishnan, 1998; Petrick, 2002; Sweeney & Soutar, 2001; Zeithaml, 1988) cited by (La et al., 2009). Fortunately for this investigation, La et al. (2009) researched client value from a professional business-to-business service perspective. They developed a model, see figure 1, indicating that several constructs/variables have a positive effect on the perceived performance. Client value is important because this is an indicator for client satisfaction, loyalty, increased profits, long-term survival and competitive advantage (G. S. Day & Wensley, 1988; Hamel & Prahalad, 1994; Khalifa, 2004; Woodruff, 1997) cited by La et al. (2009). To achieve this an organization must possess various competitive resources (e.g. knowledge, reputation and specialized skills). Client value is a complex and dynamic concept, especially when reflecting on professional services, which are often highly customized, highly context dependent, highly intangible, complex and high in credence properties (La et al., 2009; Parasuraman, 1997; Patterson, 2000; Skaates, Tikkanen, & Alajoutsijärvi, 2003; Woodruff, 1997). Tangible resources like technology or office facilities are easy to imitate for competitors (De Brentani, 1995). Intangible resources like service quality, skills, innovativeness, knowledge and reputation are far more difficult to perfectly imitate by competitors. Clients often evaluate quality, satisfaction and value of the delivered service on the basis of those intangible resources (La et al., 2009). In the following section the model is shown which is designed by La et al. (2009), this model depicts a schematic representation of the relationship between the internal organization and the perceived value of the client.

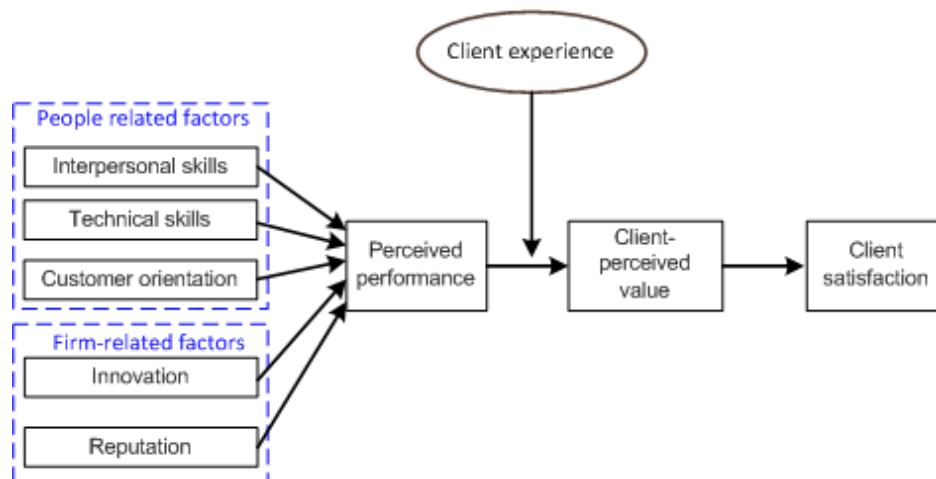


Figure 3: Conceptual model of client-perceived value and satisfaction (La et al., 2009, p. 286).

The competitive resources in this model makes distinction between people related factors and organization related factors.

The people related factors are interpersonal skills, technical skills and customer orientation. A clear definition will be given of these competitive resources. *“Interpersonal skills refer to the service provider’s ability to express himself or herself verbally and non-verbally, and to develop a relationship with clients”*(Rentz, Shepherd, Tashchian, Dabholkar, & Ladd, 2002, p. 277). According Rentz et al., (2002, p. 277) *“technical skills refer to personnel’s knowledge and expertise, understanding of client’s operations and needs, and competitor’s service”*. When reviewing the literature about customer orientation one could state that there are multiple ways to explain customer orientation. Deshpandé, Farley, & Webster Jr (1993, p. 27) defined customer orientation as *“the set of beliefs that puts the customer’s interest first, while not excluding those of all other stakeholders such as owner, managers, and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise”*, and Brown, Mowen, Donavan, & Licata (2002, p. 111) stated that customer orientation is *“an employee’s tendency or predisposition to meet customer needs in an on- the-job context”*. Within this thesis, the preference will be for the definition of Deshpandé et al., (1993) because it better suits the consultancy context of this thesis.

The organizational related factors in the model of client-perceived value and satisfaction are innovation and reputation. Innovation is stated to play a direct and indirect role to improve the organizations performance and competitive advantage. Achieving a competitive advantage will depend on developing and sustaining an innovation orientation Agar wal, Erramilli, & Dev (2003). In addition, Hull (2004, p. 168) state in their paper: *“entry barriers such as patents and trade secrets are often more difficult to erect to protect service innovations”*. Within this thesis improving innovation will be considered as: those activities and solutions in the consultancy process that play a direct and indirect role to improve the organizations performance and competitive advantage. Reputation is reported to be the most valuable and intangible asset of a service, e.g. consultancy, organization (La et al., 2009). Aaker (1989) stated that an organizations reputation for quality is the main reason to a sustainable competitive advantage. Client’s choice criteria for a service product are mainly based on the organization general reputation and their reputation of in a specific functional area Dawes, Dowling, & Patterson (1992) cited by La et al. (2009). During the pre-purchase stage, clients need to cope with a high degree of intangibility and uncertainty; thereby they seek to information about the organizations reputation, often through word of mouth or by the use of a track record (Bolton & Myers, 2003; Lin & Wei, 1999). Within this thesis improving reputation will be considered as: those activities

and solutions that contribute in the clients need to cope with a high degree of intangibility and uncertainty.

It is important to mention that the link between the people related factors (interpersonal skills, technical skills and customer orientation) and organization related factors (innovation and reputation) with perceived performance have been established in a number of studies in both consumer and professional service industry (e.g. E. Day & Barksdale Jr, 1992; LeBlanc & Nguyen, 1996; Paulin, Ferguson, & Payaud, 2000). By defining the factors that have influence on the client value one can conclude if the proposed solution, as a result of this research improves the competitive resources, it will have influence on the perceived performance and thereby improves the perceived value. As a result it can be seen as a performance improvement of the consultancy process in relation to improving the client value or client satisfaction. In the above-depicted design La et al., (2009) discuss also several moderating variables that affect the perceived value of a customer. They include these variables due to the international context of their research. With this thesis, there is no international context. Therefore the firm's international experience and country of origin will be excluded. The moderating variable client experience will stay included. Client experience according to La et al., (2009) can be defined as: client's experience with consulting services. According to Patterson, (2000) who empirically researched a professional service providers performance and client satisfaction, states that this is dependent on a client's previous experience with consulting services. Evaluating the outcome of a consultancy project for clients is difficult because professional services like consultancy are intrinsically difficult, technically complex and highly customized, which makes it difficult to evaluate (La et al., 2009). The process as described above is shown below in the schematically figure 2.



Figure 4: Schematically representation of the client satisfaction process.

2.5 Reliability and validity

“Reliability pertains to the consistency and trustworthiness of research findings; it is often treated in relation to the issue of whether a finding is reproducible at other times and by other researchers”(Kvale & Brinkmann, 2008, p. 245). Babbie (2013, p. 150) describes reliability as *“the quality of a measurement method, that implies that the same data would have been collected in repeating the observation of the same phenomenon”*. Thereby reliability is defined as the consistency of what is measured, this is a necessary condition for validity, but only reliability is insufficient to meet the requirements for validity. *“Validity refers in ordinary language to the truth, the correctness, and the strength of a statement. A valid argument is sound, well-grounded, justifiable, strong and convincing”*(Kvale & Brinkmann, 2008, p. 246). Babbie (2013, p. 146) describes validity as: *“a term describing a measure that accurately reflects the concept it is intended to measure”* Both concepts can enhance each other but also tension can arise according to Babbie (2013, p. 156), *“Very often, specifying reliable operational definitions and measurements seem to rob the concepts of their richness of meaning”*. When both concepts are viewed in the context of this research one could state that through quantitative research with the problem organization and additional four large reputable consultancy organizations meets the requirements for validity. Although the concept of validity

may be less strong than reliability, even though the validity increases due to reviewing four additional consulting organizations, the absence of a quantitative research does affect the validity. Campion, Palmer, & Campion (1998) state in their paper that: "*structuring the interview enhances its reliability and validity and, hence, its usefulness for prediction and decision making*" (Campion et al., 1998, p. 47). Three types of interviews are possible in relation to qualitative research: unstructured, semi-structured, and structured (Baumbusch, 2010). Unstructured interviews will lead to a low reliability because within this type of interview makes no use of pre-set questions. The ability to reproduce similar results for others is therefore difficult. Semi-structured and structured interviews on the other hand are characterized by pre-set questions. Due to these pre-set questions, the ability for others to reproduce similar results is there for higher and therefore the reliability will increase. Within this research interviews will be conducted by the use of semi-structured interviews with pre-set questions. This type of interviewing results in open ended questions, which can be used to clarify and extend the statements of the respondent (Kvale & Brinkmann, 2008). By the use of semi-structured interviews with pre-set questions the reliability will increase, although the open-ended format will decrease the reliability compared to closed questions.

2.6 Generalizability

After judging the findings of this research to be reasonably reliable and valid, the question for generalizability is the next question. Generalizability refers to the degree how the outcome of the interview, the proposed solution design, can be used by other consultancy organizations in other subjects or situations. Due to the fact that within this research four large international consultancy organization are involved who face similar problems, the generalizability increases. These four organizations are reputable consultancy organizations who were approached randomly and experts from different industries and levels where reviewed. This makes the sample for this research random and representative. To further increase the generalizability a theoretical analysis will be conducted upon the results from the reviewed experts. Although the design oriented approach, according to (van Aken et al., 2010) is in general proposed for solving a specific business problem of an individual organization.

3. PROBLEM DEFINITION

The first step of the regulative cycle comprises several activities. Purpose of these activities are twofold. First goal is to identify the central problem. This will be realized through an intake process with the problem owner. Second goal is to verify this problem as well as to explore the nature of the problem mess. This will be realized during the orientation process with stakeholders into the problem. These stakeholders originate from distinct consultancy organizations. Once this problem mess is clarified in a preliminary cause and effect, it enables further research for the subsequent chapter.

3.1 Intake process

The University supervisor and Mark Reijnders from Mzym known each other for several years. Mark has given several guest lectures in recent years. By this contact, I got in touch with Mark. In consultation with Mark it became clear that by analyzing the consultancy process they face that the most added value/client value is created at the end of the process, which lead to the problem mess the company faces. As owner of the problem mess it is their ambition to improve the process in terms of client value. This should primarily be seen as the ability to do interventions earlier in the process by creating a more transparent process that is efficient and effective. According to Mzym this should improve the client value during the process. This subsequently leads to acceleration of the change and offers the possibility to go deeper into the problem, which benefits the end results. In the current working method is standardization of the consultancy process not yet sufficiently implemented. With the result that for each consultancy process often is chosen for a different approach depending on the client or organizational problem. According to the problem owner, Mzym, this leads to a lesser extent to specialization and efficiency. As a result, the value creation could be lower than hoped. During the intake interview the following preliminary problem statement was derived: Mzym deals with a non-standardized consultancy process what causes a reduced client value. During the subsequent subchapters this problem statement will be used to guide for further direction. This first conversation took place in Apeldoorn along with Mark Reijnders on the 4th of October 2012 from 16:30 till 17:50.

3.2 Internal orientation

At the beginning of the orientation process, a second conversation was held with Mark on the 19th of February 2013. Purpose of this meeting was to add other perspectives to the preliminary discussed and formulated problem. This should allow to evaluate the full span and depth of the preliminary discussed and formulated business problem (van Aken et al., 2010). Van Aken et al. (2010) also mentioned that during this phase the organizational support for investigating the problem and finding a solution can be assessed and increased. Since Mark is founder and owner of Mzym, he is the only one internally involved in the encountered problem. As a result, it is not possible to interview other employees to get more information and add other perspectives to the preliminary formulated problem as mentioned by van Aken et al., (2010).

3.3 External orientation

“The external orientation consists of a preliminary investigation of the organization and its industry, based upon external sources” (van Aken et al., 2010, p. 42). In conversations with four large consulting organization located in the Netherlands it became clear that they all struggle with process optimization in terms of internal knowledge sharing and default approaches. As organizations become larger they experience organizational slack. To benefit from this observation and experiences, Mzym is investigating the opportunities to create a more standardized approach for the consultancy process while retaining the necessary variation. This should result into three effects. One is to create added value for the client earlier in the process. Two is to get more specialized in the working method and the last effect for Mzym, as a result, they keep ahead compared to the competition. For the competition it is more difficult establish such a change because they are a larger unwieldy organization.

3.4 Exploratory interviews

The main reason for exploratory interviews is to get more information and to add additional insights into the initial problem (van Aken et al., 2010). For the exploratory interviews a semi-structured format is preferred (van Aken et al., 2010). Furthermore semi-structured interviews can be compared and this allows possibilities to review on statements of the respondent (Kvale & Brinkmann, 2008). The interviews had been set up to discuss the subject on the basis of various questions, see appendix C. The questions have an open end to stimulate the interviewee to give as much information as possible. Blumberg, Cooper, & Schindler (2008) describe semi-structure interviews as *“start with a few specific questions and then follows the individual’s tangents of thoughts with interviewer probes”* (Blumberg et al., 2008, p. 711). The questions are not asked in the order they are on paper. However, during the interviewer tries to address all the issues and thereby covering the most important questions, by guiding the interaction the interviewer is able to ask for specific things that are important to get more understanding of the problem mess (Crouch & McKenzie, 2006). The use of semi-structured interviews as qualitative research method enables the possibility to collect the different perceptions and experiences related to the problem mess of all interviewee (Crouch & McKenzie, 2006). At first a conversation with Mark was conducted to get insights into his experience and interviews where held with five external consultants of four different consultancy firms, all facing and confronted with the same problem. Through these conversations the preliminary problem statement was further explored and information was gathered about the size of the problem, how the organizations encountered are struggling with the stated problem (see Appendix B for transcripts of these exploratory interviews).

3.5 Interview outcomes

To explore the nature of the problem mess, qualitative research will be conducted through conversations with the problem owner, CEO, company supervisor and experts from distinct large consultancy firms. In advance it was not clear whether these organizations struggle with the same problem mess encountered by Mzym. Contacting these four large consultancy firms happened randomly, they are not approached because in advanced it was evident clear that they deal with this problem of not. During the interviews it became clear that they all face with optimization of the consultancy process in different ways. The full transcriptions of the interviews can be found in appendix B. In this part only the main and most important issues are mentioned. An overview of the interviewees is shown below in table 1, including date, starting time, location, duration, gender and function of the interviewees.

N	Date	Time	Location	Duration	Sex	Function
1.	19.02.2013	09:00	Apeldoorn	75 min	M	CEO and company supervisor
2.	13.09.2013	10:15	Amsterdam	60 min	M	Senior consultant
3.	13.09.2013	10:15	Amsterdam	60 min	F	Junior consultant
4.	13.09.2013	15:20	Amsterdam	40 min	M	Principal
5.	24.09.2013	10:00	Amsterdam	60 min	M	IT Strategy & Transformation
6.	10.10.2013	16:15	Utrecht	60min	M	Change Consultant

Table 1: Overview interviewees and background information.

In the beginning, during the conversation with Mark, it became clear that he encounters difficulties in his work process to bring his vision into practice. Mark is very progressive and innovative in his work and is willing to change because he foresees that by changing the work method this leads to many benefits for him and his clients. Furthermore, this new way of working better fit with Mark as a person and the image of Mzym they want to radiate. Their vision is to reverse the consultancy process in terms of added value. Nowadays many consultancy projects add value during a project and the farther they get in the process the more value they add. Mzym want to refine this standard approach by working with a new variation of this method to created value earlier in the process.

To analyze similar situations is, together with the university supervisor, decided that it would be good to interview five consultancy experts. These interviews were conducted at four different consultancy organizations. The main purpose of the interviews is to gain more insight in the problem statement and to check if they also experienced the same issue as the problem owner encountered. These interviews will be used as dominant source of data. During interviews with consultancy experts it became clear that they struggle with similar issues. One could notice that when comparing the organizations, all working in the same industry, have different work methodologies. This stems from the vision of the company and how they want to position themselves in the market. These differences have the effect that they go through a similar process in a different way. It is good to indicate that the four consultancy organizations were chosen random and not on the basis of successful or unsuccessful cases, because this was not clear in advanced. These organizations have been around for decades and they have a lot of knowledge: tangible and intangible. Although all organizations work with an information system it is difficult to provide information to all employees and to train them. Despite the fact that most of the work in relation to the client could be seen as part of the consultancy process it is and will always remain a very dynamic process. Every situation or problem, which lead to an initial assignment for a consultancy organization, is different from each other. There are so many factors having influence on the situation and approach that each assignment needs

specific adjustments. Factors such as environments, budget, stakeholders, scope and time constrains. The focus during the interviews was to get a clear picture of their way of working and their working process. On the one hand it was noticeable that they wanted to give some of their business information in relation to the research to the student. On the other hand all interviewees remained generally superficial about their work and did not gave specific details about the interventions they use. A number of interventions and methods were mentioned in all interviews, but to quote one interviewee; *'I can send you a pdf file with a guide how you must guide and execute a intervention, but that does not make you a consultant'*. In that perspective some interventions are shared by naming them, but this gives insufficient information to execute them. To give an example, the moment to apply an intervention, is not a static thing, timing when to introduce and execute an intervention is depending on several factors; do consultants feel that it is the right moment to execute the intervention, is the organization and people involved ready?

As a senior consultant of Ernst and Young pointed out (Werr & Stjernberg, 2003, p. 893); *"The method serves as a structure, not as a replacement for knowledge. You can't give a method to an inexperienced consultant and expect him to be able to run a project."*

The knowledge required for the consultancy is mainly tacit. This could be related to the fact that the consulting knowledge is considered to be their single most important asset (Hicks et al., 2009). As Sarvary, (1999, p. 97) mentioned: *"It is certainly the case for the consulting industry, where the firm's core product is knowledge itself"*. This knowledge is often called the intellectual capital of the consultancy organization (Sarvary, 1999). The focus on knowledge management is perhaps the most critical process within the consulting industry, consulting organizations gain their competitive advantage primarily from having the ability to create and sustain knowledge resources (Reihlen & Nikolova, 2010; Werr & Stjernberg, 2003). Clients of consulting organizations co-produce and co-create knowledge together with the consultants (Bettencourt, Ostrom, Brown, & Roundtree, 2002; Fosstenlökken, Løwendahl, & Revang, 2003; Hislop, 2002), cited by Reihlen & Nikolova (2010).

All reviewed organizations show similarities when it comes to saving all necessary information into the information systems they use. One out of four is more structured then the others in terms of re-use of information and learning from experiences from the past by storing them in the central information system. They use the internal information system is such a way that they continuously save information and add new interventions or experiences to the system. Their database is a collection of all interventions they can execute including names of internal experts to double check a certain situation. They experience the utility and need for the future, for that reason one could assume that they are a little bit further in the process of saving information for later use. The use of this utility is seen as important for the consultants to share their experiences, learn from others and is used as an effective learning tool in terms of knowledge sharing. The others are aware of the need for future projects although they are all reluctant to offer clients default solutions, because their distinctive character is to offer tailor-made solutions for the client. This distinctive character of offering tailor-made solutions outweighs their opportunity to save time and thereby money when using a more standardized consultancy process approach. Particular is that they all seems to be interested in how they can optimize the consultancy process by re-use of information and experiences but maintaining variation. This confirmed the importance for the identification of the factors that have influence on the consultancy process in terms of time management, added value, sharing information and usage of the system. The analysis will be carried out in such a way that a conceptual model can be derived of the factors that most affect the consultancy process in terms of how to create added value as early as possible in the consultancy process.

3.6 Preliminary cause and effect diagram

By means of the intake process and orientation process, the central problem has been explored. By coding the transcripts it became clear which causes affect the client value within the consultancy process. These causes are summarized in table 2. Subsequently a cause and effect diagram is created on behalf of the causes. This format is proposed by van Aken et al.(2010), in which the more symptomatic phenomena are posited on the right side of the diagram and the causes on the left side. By showing the problem mess with the use of this effective technique it is easy to understand which mess of symptoms a mess of causes creates. The preliminary cause and effect diagram shown below (figure 4) should be interpreted with caution; because it is based on a small amount of interviews it cannot be determined with certainty that the mess of symptoms and mess of causes are valid and reliable. The named aspects are important factors indicated by the consultants that have influence on the consultancy process concerning the main problems to create client value. The named causes provide a good guideline for further analysis and diagnosis within the next stage of the regulative cycle (van Aken et al., 2010).

No.	Description of the problem
01.	Knowledge about consultancy is predominantly tacit
02.	The focus is upon explicit knowledge
03.	Knowledge management of consultancy process is limited
04.	Existing knowledge and experiences is poorly applied
05.	There is barely a standardized process for a consultancy project
06.	Knowledge sharing between consultants is predominantly informal
07.	Tool to measure effectiveness of interventions is missing or does not fully meet the wishes
08.	Knowledge creation on individual level is limited
09.	Consultants and consultancy projects are matched poorly
10.	Not always the most appropriate interventions to accelerate the change process is applied
11.	Major changes are more difficult to achieve
12.	Applying information and experiences effectively from the past is difficult

Table 2: Summary of the problems encountered in the consultancy process.

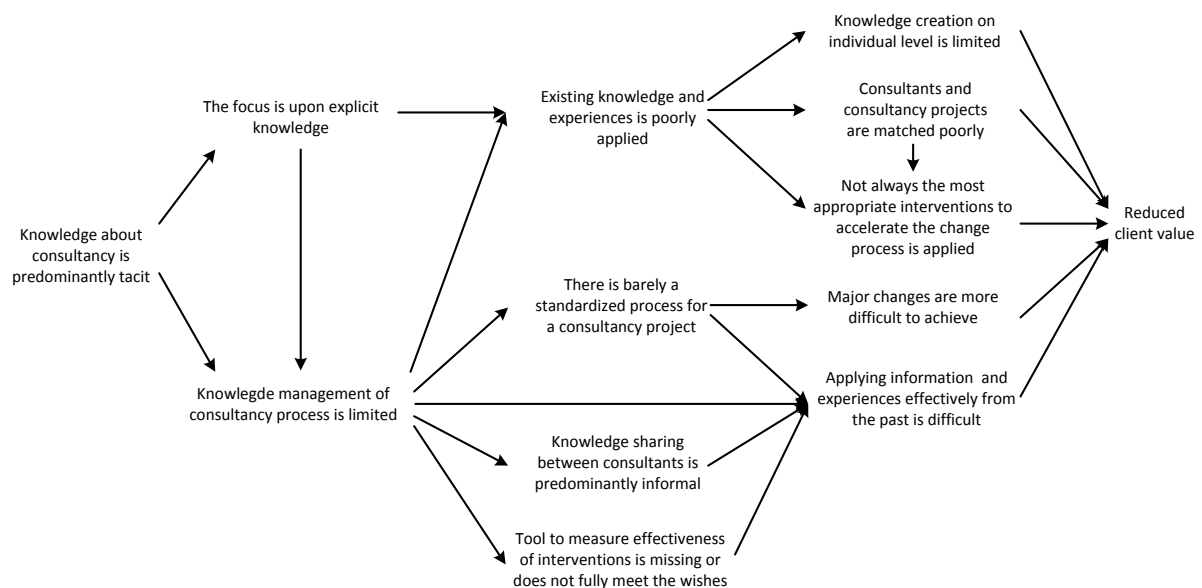


Figure 5: Preliminary cause and effect diagram.

4. ANALYSIS AND DIAGNOSIS

The second step of the regulative cycle comprises several activities. According to van Aken et al., (2010, p. 63): “*The purpose of the diagnosis are to validate the business problem, to explore and validate the causes and consequences to the problem, and to develop preliminary ideas about alternative directions to solve the problem*”. In the first paragraph the focus therefore will be on the validation of the problem by empirical analysis. The second paragraph will consist out of a theoretical analysis. By combining both the cause and effect diagram will be explored and subsequently validated.

4.1 Empirical analysis

The empirical analysis contributes to the exploration and validation of the potential causes and consequences related to the problem. This is an important phase because one wants to analyze the identified symptoms of the problem, their potential causes and possible consequences (van Aken et al., 2010). This empirical analysis is sub-divided in three parts: validation of the problem, exploration of the causes and validation of the causes.

4.1.1 Validation of the problem

For validating the problem described in the previous chapter the first step that will be ascertained is whether the problem is a real problem, a perception problem or a target problem (Monhemius, 1984; van Aken et al., 2010). The purpose of this design-based research is to create an artifact, this requires to identify a relevant business problem, evaluation to assess its utility its utility articulation of the value added to the knowledge base and reflection of the implications of this research (Wang, Vogel, & Ran, 2011). To validate the cause and effect diagram which arose after the first set of interviews, a second set of interviews were held with information strategists to check each of the found causes. Van Aken et al. (2010) indicate that an identified problem could be a real problem, perception problem or target problem. “*A perception problem reflects a situation where the problem owner has an inaccurate perception of the business system and its performance*” (van Aken et al., 2010, p. 65).

This could be the case if an operational manager thinks the performance leak within his organization is because clients complain about long delivery times, while the main grounds for their complains, aka the actual problem are defect products. A target problem refers to a problem based on unfeasible targets. The example gave by Van Aken et al. (2010) is an operational process of which the yield is eighty per cent, which happen to be common in the industry, but the operational manager wants to realize a yield of ninety-eight per cent. Problems that do not match one of both criteria and thereby problems that are not perception nor target problems are called real problems (van Aken et al., 2010). Real problems refer to a business problem facing performance issues comparing the actual performance to realistic standards. Only real problems are worthwhile to investigate. According to the data that is collected though the interviews and then analyzed we can assume the problem described in the problem mess is a real problem and not a perception or target problem. The cause and affect diagrams clearly indicates the main causes and areas of improvement mentioned by independent experts. These interviews have led to the cause and effect diagram, in addition, informal discussions have taken place to gain as much information and impressions as possible to clarify the problems encountered. Different interviewees mentioned the found causes and most of them seem to struggle with the same issues mentioned in the cause and effect diagram. The validation step is

important, because during this phase the real problems that appear from the cause and effect diagram are then checked. These real problems are the causes or reasons why in the current way of working, or as one could say the current consultancy process; changes take place late in the process. One could mention that some of the found causes could be a target problem because the involved organizations in this study, all seems to struggle with performance issues. Distinction should be made between unrealistic targets or realistic targets; the targets mentions in the problem mess are realistic targets that certainly can be achieved. Implementation of such structural improvement organization-wide is tricky and difficult, that is why all organizations of the interviewees have to deal with this in a greater of lesser extent.

4.1.2 Exploration of the causes

In the previous paragraph the validation of the problem has been discussed and established. The causes can now be investigated. According to van Aken et al., (2010, p. 67) the purpose of the exploration of causes and effects is that it: *“should provide the basis for a fully-fledged, integral explanation of the business problem”*. As Van Aken et al. (2010) explains, during the exploration of the causes qualitative methods like interviews are most suited for exploring the causes and their effects. While exploring the causes all possible factors or variables that could have significant influence on the business performance that has to be improved should be mentioned. With additional support of observations during our stay at the company and during the interviews with the experts two sources of information has been used to explore the causes of the problem. Besides the observations and interviews informal conversations took place in an informal setting to get as familiar with the problem as possible.

4.1.3 Validation of the causes

After exploring the causes it's important to validate the described causes to find out if they have influence on the encountered business problem. To validate these causes a diagnosis should be made on the bases of both empirical analysis and a theoretical analysis (van Aken et al., 2010). Conducting interviews did the empirical analysis in addition information from the first interview round is used for validating the found causes. Furthermore a theoretical analysis is done, this analyzes supports the empirical analyze with literature about the elements, causes and relationships that are defined and to substantiate or supplement the findings. This literature is an extra source of evidence on the founded causal relationships and her elements. Due to time restriction concept solutions based on the found causes where not tested or discussed with the experts as proposed by Visscher-Voerman & Gustafson (2004). Some interviewed experts indicated that colleagues within the same company would give similar answers to the questions asked during the interview. These statements accurately reflect the organization and their colleagues, even though we cannot conclude this because we heard only a few employees, this gives an idea of the current situation. Summarizing the above stated topics, attitudes and opinions, this empirical analysis, hearing habits and working method, contributed in validating the causes.

Cause 1 Knowledge about consultancy is predominantly tacit

During the interviews and conversations one noticed that all interviewees have their own opinion on tacit and implicit consultancy knowledge and how it is used within the consultancy project. Eventually when a consultant is responsible for a consultancy process their experience is leading to guide the project. Their experience increases the more projects they have guided

and by working experience. One interviewee stated; “*Consultancy is uiteindelijk meer een ambacht dan echt iets wat je in een process kan gieten*”. This clearly shows that experience is outweighs the important of tangible knowledge. Even if all the tangible knowledge were easy to access and available for each consultant, would not automatically mean that they are well able to handle and execute their tasks.

This method in which experience is clearly important is also indicated in the interviews; “*.. maar in de praktijk is elke klantsituatie toch weer uniek en zullen we altijd echt proberen te doorgronden van wat is nu echt de essentie van de probleemstelling en hoe kunnen we daar het beste onze aanpak op finetunen.*”

Experience could be seen as the practice of consulting, when reviewing the literature one could see that the focus is primarily on making use of the consulting knowledge, instead of further exploration of doing as in the practice of consultancy itself, while empirical research has indicated that a combination of both, application of knowledge as in the practice of consultancy itself is as important as the possession of knowledge resources, according to both researchers and consultants (Alvesson, 1995b; Crucini, 2002; Hicks et al., 2009; Werr & Stjernberg, 2003b; Werr, 2002).

As (Hicks et al., 2009) indicated; “*A limited understanding of practice is not confined to consulting, of course, but is a well-recognized characteristic of the study of the professions in general*(Abbott, 1988; M. I. Reed, 1996)”.

Cause 2 The focus is upon explicit knowledge

Contrasting with the fact that knowledge about consultancy is predominantly tacit one could notice that the focus is upon explicit knowledge. Consultancy organizations recognize for already for a long time the need to develop explicit knowledge in the form of new ideas, methods and tools in order to be proactive in creating demand for their services (Ernst & Kieser, 2002a, 2002b; Fincham & Clark, 2002) cited by Reihlen & Nikolova (2010).

Cause 3 Knowledge management of consultancy process is limited

It has been found that the reviewed organizations use the IT information system, if it is present, not benefitting it fully. Generally, the IT system is used as communication platform. The possibilities for saving experiences and useful information regarding executed interventions are not fully used in several ways. On the one hand information is not always saved in the database due to time restrictions because the next project has already began, or consultants don't see the added value of capturing this information. On the other hand saving information into a database doesn't complete the process, getting information out of the database for re-use is as much important as putting information into the database. Knowledge management systems or IT information system stores through organizational learning acquired information, this information transforms into knowledge that is useful to solve business problems (Sarvary, 1999). Knowledge management is very important for the consulting industry, the most valuable part of knowledge originates almost entirely for client assignments, they are the most important source of information for the consultancy organization (Sarvary, 1999). If there is no good knowledge information system one of the results according to Sarvary (1999, p. 100): “*is that the firm will be very inefficient because its consultants will spend a considerable amount of time replicating their colleagues' work.*”

When comparing the reviewed organization, one reviewed organization is clearly ahead of the others concerning this point. They use an organization broad database containing all kind of information; different interventions, colleagues who are experts in using them, experiences from colleagues who executed them and their background. In this way the organization and thereby the consultants can access tangible usable knowledge to supplement their experience, before, during and after the use of an intervention.

If we look at the other respondents, one noticed; *”..het zou inderdaad helpen om te zeggen van ja goed, dit probleem, een standaard toolset, dus we moeten die interventies en dan gaat het dat effect hebben. Dat doen we nu deels op ervaring en dan heb je dat effect soms ook niet, maar waar ligt het dan aan?”*

If you reflect that opinion to an IT system it is understandable that consultants would like to exchange knowledge, experiences and information about an issue with colleagues face to face, rather than extracting static information from a database, without explanation. In both research and practice it is often unclear to distinguish the difference between becoming familiar with knowledge and having experience within the meaning of practice of consulting (Hicks et al., 2009).

As we progress with the discussions and the opinions and thoughts are expressed, we experienced a sort of recap moment that in the end consultants always mention that it is all about achieving results. This goal has such an important factor that ancillary matters are not always fully recognized. After all, solving the problem is the central activity for consultants (Hicks et al., 2009). One interviewee mentioned that during the project it is every time from result to result, at the end it is about the end result that counts for the client. This drive could be a cause why not everything, which directly contributes to direct result, is taken into account during the process.

Cause 4 Existing knowledge and experiences is poorly applied

Reviewing the literature shows that consultants often use their personal network to gather valuable knowledge, which they can use in their consultancy project. Additionally they can use the information system or knowledgebase system to see previously developed methods, tools and problem solutions (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999; Reihlen & Nikolova, 2010a; Werr & Stjernberg, 2003). Interviewed experts indicate that applying existing knowledge is limited because the retrieval of information from the organization is complicated, they do not know each colleague and his expertise by heart, and the information systems in place do not always provide the right information.

This may lead to an inefficient way of working because experts are replicating colleague's work. This is also confirmed in the literature (Sarvary, 1999), additionally and more importantly replicating colleague's work is also bad for the quality of the work. Decisions will be based on insights instead of a thorough understanding of the underlying business situation. A knowledgebase management system should be designed in such a way that it support in the creation of knowledge and ultimately to get a competitive advantage because of this system (Sarvary, 1999). Nowadays clients are interested in the ability to synthesize their experience and bringing results to the client. The difference is having a lot of knowledge in house versus using this knowledge, also known as synthesize to create a better solution for the client.

Cause 5 There is barely a standardized process for a consultancy project

A shared interest of the reviewed consultancy organization is the re-use of information and

experiences. Managing this knowledge is big business (Hicks et al., 2009). Besides the technical aspects related to this subject (usage of information systems or knowledgebase systems etc.) the procedural aspect and learning aspects are well interconnected to the consultancy process as a whole. Consultancy organizations investigated heavily in knowledge management information systems, but implementing them does not equal to putting into use, many information systems remain either empty or idle (Hansen et al., 1999; Newell, Bresnen, Edelman, Scarbrough, & Swan, 2006) cited by (Hicks et al., 2009). As (McDermott, 1999, p.104) stated: *“If a group of people don’t already share knowledge, don’t already have plenty of contact, don’t already understand what insights and information will be useful to each other, information technology is not likely to create it”*

The purpose of this research is to investigate how the consultancy process can be optimized in such a way that changes can take place earlier in the process. Many factors have influence on timing of decisions and moments of changes. The main objective of this cause is to investigate if the approach used by the consultancy organizations can be moulded into a more standardized process. Standardizing processes provides a more repetitive work with which one can achieve faster results even though each consultancy project has its own characteristics. The experts recognize this mind set and effects but indicate clearly that each consultancy process is unique, as one expert indicate: *“En is er ook echt wel maat werk voor nodig omdat op te lossen.”*

“In die zin zijn er heel veel dingen die effectief kunnen zijn maar ik geloof weinig in een standaard. Dat heeft heel erg te maken met, je hebt dus allerlei dingen die je misschien in acht van de tien projecten gebruikt maar je moet ook heel goed weten wanneer je een bepaalde manier of tool of methode of interventie niet moet gebruiken. En dat hangt heel erg af van in wat voor situatie, wat nu eigenlijk de vraag is waar de klant mee zit.”

This quote from another experts provides a clear preview of practice; such an approach must match the identity of the organization. The reviewed organizations could be divided into three categories in this regard. One the one hand there are consultancy organizations that profile themselves with customized solutions, a more standard approach would undermine their distinctiveness. On the other hand some reviewed consultancy organizations offer more standard solutions with more standard of basic approaches, which are then tuned to the specific situation. Specifically for these group consultancy organizations a more standard approach for a consultancy project will help them to re-use information and experiences. If a process is not standardized one result is that the organization is very inefficient because consultants will spend a considerable amount of time replication their colleagues work, which will have a negative effect on the quality (Sarvary, 1999). How this process should be organized still need to be completed by the organization, thinking of the information systems or procedures to be used. In between are organizations promoting both approaches depending on restrictions like, available time, money, type of project or preference of the client. Despite such a categorizing is relative simple to make, one should understand that a more standard approach is not the solution to each business problem. Each business problem is unique and cannot be solved with a standard solution, this means that if a more standard approach is used it always has to be contextualized.

When reviewing the literature about this topic one could state that standardization of consulting knowledge has several positive effects. Anand et al. (2007) indicate that consultants are becoming increasingly specialized within particular areas. Thereby complex problems are often not handled within a single practice group. Practice groups are encouraged to create standards and solutions to particular problem areas, this ensures a degree of stability in the quality of service production (Dutton & Jackson, 1987; Reihlen & Nikolova, 2010). Standardization or codification of professional knowledge also supports to talk in a common language. Thereby

the community instead of the individual essentially controls the body of knowledge relevant for consulting practice (Armbrüster, 2006; McKenna, Jones, & Galambos, 2006; Reihlen & Nikolova, 2010).

Cause 6 Knowledge sharing between consultants is predominantly informal

Knowledge exchange is a typically example of something that is in the DNA of a consultancy organization, all reviewed organizations and interviewees acknowledge the importance of sharing information and also contributes in her or his way to this phenomena. Transferring knowledge to (new) colleagues was not perceived to be an issue. Reviewing the work methodology of consultants one could state that the degree of tacit knowledge involved during a consultancy process is relative high, but the experts concerned this research did not foresee major difficulties transferring this knowledge. What is clear is that the way in which the knowledge transfer takes place could be optimized by procedures and storing information such as experience and explicit knowledge into a database or IT system instead of sharing this within the team without capturing this information. One expert mentioned; *“Als ik naar mijzelf kijk is het dominant dat ik de dingen leer van ervaren collega’s en ervaringen. Dat is natuurlijk wel een voordeel als je met meer dan 1 collega in een project zit. Voor 20-30% van de gevallen geldt het dat je een opdracht alleen doet.”* Despite that most knowledge transfer takes place with the training on the job principle, experts do seem to have a need for a database or IT system containing additional information, as one experts explains; *“hoe zorg je nu eigenlijk dat je ja, hoe maak je nu eigenlijk de verschillende dingen die we in al die trajecten doen beter voor elkaar transparant dat je makkelijker een lijstje hebt om uit te shoppen of om ideeën uit te krijgen van wat je zou kunnen gebruiken.”*

While the concept of an knowledge management system exists for a long time, organizations always have some kind of process in use to synthesize their experiences and integrate knowledge internally and with externally partners or sources, like inventions of purchased patents (Sarvary, 1999). With just the implementation of a knowledge management system it is important to realize that knowledge management is a business process, in with consultancy organizations create and use their collective knowledge. As Sarvary (1999, p. 96) argue; *“In addition to information technology, it also includes the organizational infrastructure: appropriate incentive schemes, organizational culture, critical people and teams involved in the knowledge management sub-processes, and, most importantly, the internal rules that govern this process”*.

Cause 7 Tool to measure effectiveness of interventions is missing or does not fully meet the wishes

This cause is more or less a specific concern for a few of the reviewed consultancy organizations. They are trying reuse information and knowledge from previous project so they can optimize their process for future times. The relation with this cause and the organization is connected to the vision, does an organization wants to offer specific customization for their client or are they trying to find ways to reuse experiences and information for later use. In one way or another this is always part of the business, however some organizations wants to develop this even further than the others. To quote one interviewee concerning this wish; *“Oh we hebben dit toegepast, is dit nu succesvol geweest en op welke punten is dit niet passend geweest. Daar zoeken we nog heel erg naar. Naar een instrument waarmee we de effectiviteit van onze interventies kunnen meten.”*

Measuring the effectiveness is important to recap on the success and to optimize this for future projects.

Cause 8 Knowledge creation on individual level is limited

Interviewed experts see knowledge creation on individual level as limited, because creating knowledge with more consultants, each with his or her specialization or expertise contributes to the synthesis of creating a more valuable solution with increased product quality (Sarvary, 1999). Besides creating knowledge with internal colleague consultants, clients of consulting organizations also play a dominant role in co-producing and co-creating consulting knowledge (Bettencourt et al., 2002; Fosstenlökken et al., 2003; Hislop, 2002), cited by (Reihlen & Nikolova, 2010). Thereby the creation of knowledge on individual level is limited compared to creating knowledge in collaboration with others. Bettencourt et al. (2002) even mention in their paper that one should consider clients as 'partial employees' of consulting organizations, and that their contribution to the co-production of consulting services need to be managed and helps to synthesize for the concept solution.

"Much higher efficiency gains and, more importantly, qualitative improvement in knowledge creation can be gained if the synthesis, the integration of the firm's experience, is done centrally." (Sarvary, 1999, p. 99). If more than one consultant will look at the initial insights and helps to synthesize a deeper understanding can be achieved. This is an important aspect of collaboration with other consultants.

Cause 9 Consultants and consultancy projects are matched poorly

In most investigated instances consultants have much influence on the projects where they are working on. Primarily they are searching for new projects at their current client, for complementing existing consultancy process or to extend their scope. If the current client is not an option for future projects, their team or department will be consult for future projects. If a consultant cannot obtain a follow-up project by itself, the HR department can play a role to connect available consultants to upcoming projects. One notices clearly that by the use of this process organizations give little direction to link the right consultant to a project.

As one interviewee explains: *".. Oké, dus je kijkt wel van het type opdracht wie past daar idealiter het beste bij, van achtergrond ervaring. En waar baseer je dat op, heel vaak toch wel op basis van ervaring"*. This attitude started the focus with experience. While on the other hand another interviewee approaches it much more pragmatic: *"Dat zijn een beetje de drie kanalen of je regelt het zelf of je netwerk of de staffing afdeling."*

All reviewed organizations are aware of the importance of this issue, however in practice there is very little guidance on the organizational level. Thus consultants may have more influence on how the selection process proceeds than might be desirable. According to the Reihlen & Nikolova, (2010, p.281): *"the composite project team is a temporary assembly of consultants and clients, the main goal of which is to solve the issue for which it is designed and set up"*. If the goal of matching consultants and projects dominantly is to solve the issue, one could argue if in the current way of working this sufficiently is implemented.

Cause 10 Not always the most appropriate interventions to accelerate the change process is applied

According to experts the execution of a consultancy process can take place in many different ways. Several factors have influence on the content, if one takes a critical look at a consulting process one will notice that there are many ways of interpretations. The execution of the

consultancy process and thereby the variation within depends on age, experience, one or more consultants on the job, size of the assignment, usage of information tools, usage of knowledge from colleagues. The discussions clearly show that depending on the consultancy organizations a sort of 'standard interventions set' is given to new employees. Courses, internal training or training on the job by a colleague, most of the time in combination with a senior, are the most common methods to transfer the knowledge concerning these standard interventions set. This set serves as the basis for most consultancy projects and will be expanded with internal workshops and training on the job. This part is very important, all experts seem to struggle how they can optimize and shape this part of the consultancy process. Knowledge sharing among colleagues is always a matter of concern. In most cases experts want to repeat and reuse their expertise in multiple projects, in some cases experts want to extend their knowledge with totally new knowledge or interventions so their scope for support increases.

To quote one interviewee about interventions as a whole and its use; *"Dus ik heb ook een beetje moeite met de term interventies en tooling want dat suggereert dat je dat heel instrumenteel kan aanpakken. En zo werkt dat niet in de praktijk."* *"Het is niet zo dat we zeggen nou goed we hebben standaard vijf instrumenten in onze bagage en we pakken er één"*. This clearly indicates that even though consultancy organizations manage to create a sort of standard set interventions, the use of these interventions will always have to be applied in the context of the problem. Some reviewed organizations clearly indicate that they want to provide custom solutions for their clients, when they compare themselves to others in the field, they find that others do come with standard solutions, as a result of working with standardized approaches. Consultants often have much influence on the projects where they are working on; depending on the consultant it may be that they usually stay in their comfort zone, making them not eligible with new methods or new colleagues. Now a days with the new way of working, offering flex workplace and stimulate working at home, it is not immediately clear to what extent that may have a detrimental effect on knowledge sharing. Because the consultants see each other less often, the importance of a good IT system is then even more important.

Cause 11 Major changes are more difficult to achieve

Some experts have explicitly stated that a key element of managing the consultancy project is to divide the process into smaller pieces. By dividing the project into smaller pieces and thereby smaller incremental changes the project is easier to manage and this way of working creates structure and overview. As one principal of a consultancy organization stated: *"Maar dat gezegd hebbende is de truc natuurlijk om dat soort grote verandering in zeg maar in hap klare brokken op te delen"*. Each smaller part of the process should be linked to a change that has actual impact in the organization, an impact which ensures that one can start with the next stage in the process.

Cause 12 Applying information and experiences effectively from the past is difficult

Applying acquired information, which is stored in a knowledge management system, is found difficult according to the interviewed experts because the process of the consultancy project is different every time. This leads to inefficiency because learning from mistakes and known pitfalls from the past is not always applicable. One of the key success factors of a knowledge management system is how the output of the system will be used to particular business case solution (Sarvary, 1999). This is the added value of a knowledge management system, to use this saved knowledge for solution creation, also known as synthesis, and apply this general knowledge in particular consultancy projects.

4.2 Theoretical directions

In the previous subchapter all causes were extensively elaborated by means of exploration and validation interviews. With these causes it was possible to create a cause and effect diagram. This cause and effect diagram clearly indicates how the causes relate to the central problem. To increase the client value it is important to solve these causes. Within the cause and effect diagram root causes and their symptoms are defined. To solve the central problem in the best possible ways the focus will be on solving root causes instead of symptoms. During the exploration and validation phase the following root causes are identified; stakeholders besides problem owners are not always involved in the consultancy process, problem owner is not always knowledgeable about the problem and knowledge about consultancy is predominantly tacit. Due to time constraints the focus within this research will be on the following root cause: knowledge about consultancy is predominantly tacit. The cause and effect diagram indicates that the symptoms of this root cause relate to the following theoretical directions: knowledge, consultancy knowledge, knowledge management and knowledge management systems.

In the subsequent chapter, the above stated theoretical directions will be used as guidelines for the literature review for the third step of the regulative cycle, namely the plan of action (van Aken et al., 2010).

5. PLAN OF ACTION

The purpose of the third stage of the regulative cycle of Van Strien (1997) lies on creating a solution design through a plan of action that will improve the client value during the consultancy process. To constitute an effective solution design that will improve this value, several activities will be performed:

First a literature review will be executed on topic of the formulated knowledge directions and causes from the cause and effect diagram in the previous chapter.

Second a solution design will be constituted on basis of design guidelines retrieved during the literature review. These guidelines will be used to create a solutions design with general applicable advices in order to cope with the problems encountered named in the cause and effect diagram which will improve client value.

Third a practical implication of the solution design will be given for Mzym. Purpose of this is to support Mzym with the practical implication of the solution design. The general guidelines in this part will be elaborated in such way that Mzym knows how to specifically apply these and create in this way more client value.

5.1 Literature review, theory-based investigation for concept solution

Reviewing the causes from the previous chapter indicate that the majority of the causes relate to a poorly managed consultancy process, which subsequently effect the client value. To improve the client value during a consultancy process, the emphasis during the literature review will be on the root-cause 'knowledge about consultancy is predominantly tacit' and its effects. To formulate design guidelines for the creation of the solution design the following topics will be analyzed in the literature review:

- Consultants and knowledge
- Knowledge in general and consultancy knowledge
- Knowledge management in consultancy firms
- Knowledge management system for consultancy firms

5.1.1 Consultants and knowledge

Consultants can be characterized as people that live and breathe knowledge. *"Producing and selling knowledge constitutes their core resource"* (Sarvary, 1999, p.97). While knowledge management is a critical process for every firm, it is the basic 'production technology' for consultants. Gaining a competitive advantage within management consulting firms therefore relies on having the ability to create and sustain knowledge resources (Werr & Stjernberg, 2003). *"Mastering the knowledge production and management is therefore particularly important for consultancy firms"* (Reihlen & Nikolova, 2010, p.279). According to Reihlen, Smets, & Veit (2009) institutional capital based on legitimacy, reputation or client relationships contributes also to this competitive advantage. Without good knowledge management, one of the results is that the organization will be very inefficient with knowledge creation. This results from the fact that consultants will spend a considerable amount of time replicating their

colleagues work, more importantly, the quality of the firm's service will suffer substantially (Sarvary, 1999).

From the beginning, the consulting industry was to provide a service to the customer in the form of a resource, knowledgeable people who are able to solve the problem of the client. There is a shift from the client towards a different approach, namely the client does not only want the knowledge of the knowledgeable consultant, but the clients wants to benefit the broad experience of the consulting organization, and thereby have access to knowledge that emerges from all the cases conducted by the consulting organization. This new approach means that it is no longer sufficient to indicate that they operate and serve many large organizations in different industries and different contexts. Clients consider it important to know how knowledge sharing and synthesizing experiences will work out in best interests for them. Thereby the consulting organization needs to show the usage and power of their collective knowledge base. *“This requires experience (exposure to many real life problems); synthesis (ability to adapt known solutions to new problems); and availability (ability to distribute the firm's knowledge)”* (Sarvary, 1999, p. 97). A knowledge management process supports the creation and distribution of knowledge and is therefore very important for consultancy firms. Gaining a competitive advantage for consulting organizations primarily rely on having the ability to create and sustain knowledge resources, the problems that exist at the customers are seen as resources (Reihlen & Nikolova, 2010b; Werr & Stjernberg, 2003), and institutional capital based on legitimacy, reputation or client relationships (Reihlen & Nikolova, 2010). Before elaborating on knowledge management and knowledge management system an explanation will be given on knowledge and knowledge in general.

5.1.2 Knowledge in general and consultancy knowledge

One of the concepts that is central within this thesis is the concept of knowledge. Before elaborating on the subsequent concepts it is necessary to provide some clarification on the perspectives and taxonomies of knowledge. In the most common perspective knowledge will be defined by distinguishing among knowledge, information, data (Alavi & Leidner, 2001; Bhatt, 2001; Davenport & Pruzak, 2000; Ackoff, 1989). *“The assumption seems to be that if knowledge is not something that is different from data or information, then there is nothing new or interesting about knowledge management”* (Alavi & Leidner, 2001, p. 109). Davenport and Pruzak (2000, p.1) state that knowledge is neither data nor information, though it is related to both. The differences between these terms are often a matter of degree. *“Data is a set of discrete, objective facts about events. In an organizational context, data is most usefully described as structured records of transactions”* (Davenport & Pruzak, 2000, p.2). According to Alavi & Leidner (2001, p.109) a commonly held view of data is that data are raw numbers and facts. *“Information can be described as a message. As with any message it has a sender and receiver. Information is meant to change the way the receiver perceives something, to have an impact on his judgment and behavior. It must inform its data that makes a difference. The word ‘inform’ originally meant “to give shape to” and information is meant to shape the person who gets it”*(Davenport & Pruzak, 2000, p.3). Simply said: information is processed data that makes a differences (Alavi & Leidner, 2001). Knowledge is content of the human mind that is broader, deeper and richer than information and data. *“Knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information, and expert insights that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information. It originates and is applied in the minds of knower’s. In organizations, it often becomes embedded not only in documents or repositories but also in organizational routines, processes, practices and norms”* (Davenport

& Pruzak, 2000, p.5). According to Alavi & Leidner (2001) the difference between information and knowledge is not found in the content, structure, accuracy of the supposed information or knowledge. Knowledge can be defined as information possessed in the mind of individuals, which is personalized and related to facts, procedures, concepts, ideas and judgments. *“In a sense, knowledge is “meaning” made by the mind. Without meaning, knowledge is information or data. It is only through meaning, that information finds life and becomes knowledge”* (Bhatt, 2001, p.70). Within the field there is convergence about the relation of these concepts, but divergence about the hierarchy in which the content processes. Whereas Alavi & Leidner (2001); Bhatt (2001); Davenport & Pruzak (2000) and Ackoff, 1989) state that content of the human mind shifts from data to information to knowledge, Tuomi (1999) argues that it moves inverse. Tuomi (1999) states: *“knowledge must exist before information can be formulated and before data can be measured to form information”*. According to Davenport & Pruzak (2000, p. 4) *“Data becomes information when its creators adds meaning. We transform data into information by adding value in different ways. Some important methods are: contextualizing, categorizing, calculating, correcting and condensing”*. With this process computers could support, but the emphasis with the transformation lies on humans because computers can’t contextualize. When transforming information into knowledge this transformation happens virtually all through humans. Methods for transforming information into knowledge are summarized in table 3.

Method	Example
Comparison	How does information about this situation compare to other situations we have known?
Consequences	What implications does the information have for decisions and actions?
Connections	How does this bit of knowledge relate to others?
Conversations	What do other people think about this information?

Table 3: Methods to transform information into knowledge (Davenport & Pruzak, 2000, p.6).

Alternative perspectives on knowledge are knowledge as: *“(1) a state of mind, (2) an object, (3) a process, (4) a condition of having access to information, or (5) a capability”* (Alavi & Leidner, 2001, p.109). Within this subsection this research will not elaborate on these perspectives, but we will use a summary that provides the three overarching similarities of these perspectives. According to Alavi & Leidner (2001, p.110) *“(1) A great deal of emphasis is given to understanding the difference among data, information, and knowledge and drawing implications from the difference. (2) Because knowledge is personalized, in order for an individual's or a group's knowledge to be useful for others, it must be expressed in such a manner as to be interpretable by the receivers. (3) Hoards of information are of little value; only that information which is actively processed in the mind of an individual through a process of reflection, enlightenment, or learning can be useful”*. Besides the different perspectives on knowledge, there are also several taxonomies of knowledge. The most widely cited knowledge classification, which is already discussed in this research, is between tacit-explicit knowledge. In table 4 an overview represents several taxonomies of knowledge. This overview is useful within the subsequent sections because: (1) theoretical developments in the knowledge management area are influenced by the distinction among the different types of knowledge, (2) these knowledge taxonomies can inform the design of knowledge management system (Alavi & Leidner, 2001)

Knowledge Types	Definitions	Examples
Tacit	Knowledge is rooted in actions, experience, and involvement in specific context	Best means of dealing with specific customer
Cognitive tacit:	Mental models	Individual's belief on cause-effect relationships
Technical Tacit:	Know-how applicable to specific work	Surgery skills
Explicit	Articulated, generalized knowledge	Knowledge of major customers in a region
Individual	Created by and inherent in the individual	Insights gained from completed project
Social	Created by and inherent in collective actions of a group	Norms for inter-group communication
Declarative	Know-about	What drug is appropriate for an illness
Procedural	Know-how	How to administer a particular drug
Causal	Know-why	Understanding why the drug works
Conditional	Know-when	Understanding when to prescribe the drug
Relational	Know-with	Understanding how the drug interacts with other drugs
Pragmatic	Useful knowledge for an organization	Best practices, business frameworks, project experiences, engineering drawings, market reports

Table 4: Knowledge taxonomies and examples (Alavi&Leidner, 2001, p.113).

According to Werr & Stjernberg (2003) consultancy knowledge it is stated to consist out of two opposing perspectives, knowledge as theory and knowledge as practice. Methods and tools, models, manuals, other information in a central database are seen as knowledge as theory. Viewing knowledge as theory, as traditional knowledge-management, is more appropriate in consultancy organizations that deliver more standardized solutions and have relatively many repetitive tasks. For an individual consultant it is important to become familiar and knowledgeable with the theory, on an organizational level it is about identifying important and relevant knowledge for future projects and to synthesize this knowledge to generally applicable theory. An organization need to motivate consultants to take part in this process and share their articulated knowledge with others (Dunford, 2000). The next phase in this process will be to extract the right information from the system, e.g. knowledge management system, to apply these theories, such as methods and tools, models and manuals to new business problems and thereby re-use information and experiences. *"When tools are employed, people start thinking explicitly about the underlying business processes"* (Sarvary, 1999, p.96). This will help the consultants to synthesize their implicit knowledge to generally applicable theory.

Knowledge as practice places consultancy organizations competences in the individual and the community of which each individual is part of (Werr & Stjernberg, 2003). When a consultancy organization is aimed at creating highly customized solutions, which are context depend, the focus is upon creating original and creative problem solving. In this way of working less

information can be re-used from past cases and experiences because the focus is upon creating new knowledge. Disseminating of information and knowledge is done mainly tacit or through training on the job. *“In this context, knowledge is mainly regarded as tacit and situated”* (Werr & Stjernberg, 2003a, p. 884).

Werr & Stjernberg (2003) describe in their research that these two types of consultancy knowledge (tacit and articulate) improves the quality of work through knowledge that is transferred by personalized means (tacit) and increases the efficiency of the work by the creation of theory as knowledge (articulate). When exploring tacit and articulate knowledge sources, these can be referred to three stages in the consultancy process, namely; planning, designing and carrying out. These can be described as; methods and tools, cases and experiences, table 5 describes these three knowledge sources.

	Methods and tools	Cases	Experience
Description	General description of a sequence of activities in the change process	Documents produced in projects, e.g. process maps and proposals	Accumulated experience from practice
Kind of knowledge	Articulate Organizational Abstract	Articulate Organizational Specific	Tacit Individual Varying levels of abstraction
Characteristics in the knowledge system	Widely applicable; easily transferable; seldom guide action in a specific case	Limited general applicability, but valuable as models when similar cases are found; easily transferable	Guides action; hard to transfer; transfer requires extended face-to-face interaction

Table 5: The characteristics of three knowledge sources in consulting (Werr & Stjernberg, 2003a, p. 889).

By the use of defined methods and tools, a common language arises between consultants; this makes planning and executing of a project more explicit. Practicing consultants in a consultancy organization continuously develop and update these methods and tools. This further development is important to remain innovative and to re-use gained knowledge. Development to a method may involve adding or removing activities and tools, altering checklists procedures or changing the sequence of activities. To solve specific problems, methods and tools can be used as generally applicable structures to create a solution design. Through the use of a standardized set of method and tools a common language arises which will result in a more effective communication between consultants during the exchange of knowledge and experiences when collaborating in projects (Werr & Stjernberg, 2003). This is very important, since training on the job is the most important source of learning from a consultant, which is also indicated in the literature and what is confirmed from the interviews. Methods and tools can be used to a broad area of application, because they present general knowledge.

A consultancy organization learns through the execution and implementation of projects. These cases provide the second source of information for consultants. During previous cases done in the past information and knowledge is produced and stored in the knowledge management system. This information is useful to re-use (most of the time with adaptations) in new cases, to accelerate the process and ensure a quality level. Cases are an application of a method or tool to a specific situation. Using a common language helps to find information of others, the advantage of knowledge about cases is the usage of and exemplifying methods and tools in specific situation. *“Specifics such as the timing, resource requirements, detailed design of key*

meetings, and so on were often derived from previous cases” (Werr & Stjernberg, 2003a, p. 892). In this way one could easily use concepts and documents and adjust them to the new case, literature and reviewed experts indicate that it almost never occurs that consultants can re-use information or documents without adapting it. Besides using documents consultants often consult cases to get in touch with other consultants who faced a similar situation in the past, for a more personal transfer of experience.

Experience of a consultant can be measured in many ways, the number of projects done by a consultant or the years of work experience. Getting more experienced can therefore occur in various ways. For example by retrieving information from methods, tools and cases from a knowledge management system, although reviewed experts mentioned that learning from a more experienced consultant (e.g. junior from senior) is the most valuable and effective knowledge transfer. Consultants need to adapt methods and cases to specific project characteristics, for this experience is required and this process will generate experience. For adapting methods and tools to a specific project, experience is the central source of information for a consultant. Through their experience they decide how to plan, design and carry out a project. The amount of time spend on adapting method and tools to a specific situation has a positive relation with the quality of the outcome according to Haas & Hansen (2007). Methods and tools are guides for action, but the more experience a consultant had, the less methods and tools are important guides for action (Haas & Hansen, 2007). Exchange of experience can take place in different settings, from a congress, meetings or by training on the job by a more experienced consultant. Experiences are mainly tacit, but by discussing consultants are trying to transform tacit knowledge into more articulated knowledge. The characteristics of the three above described consultancy knowledge sources are summarized in table 5. Werr & Stjernberg (2003) give a schematic representation by means of a model in which the relationship is displayed between each knowledge elements (method and tools, cases and experience) and how this related and contributes to the overall knowledge system. By interrelation between the knowledge elements they enhanced each other. This model is shown in figure 5.

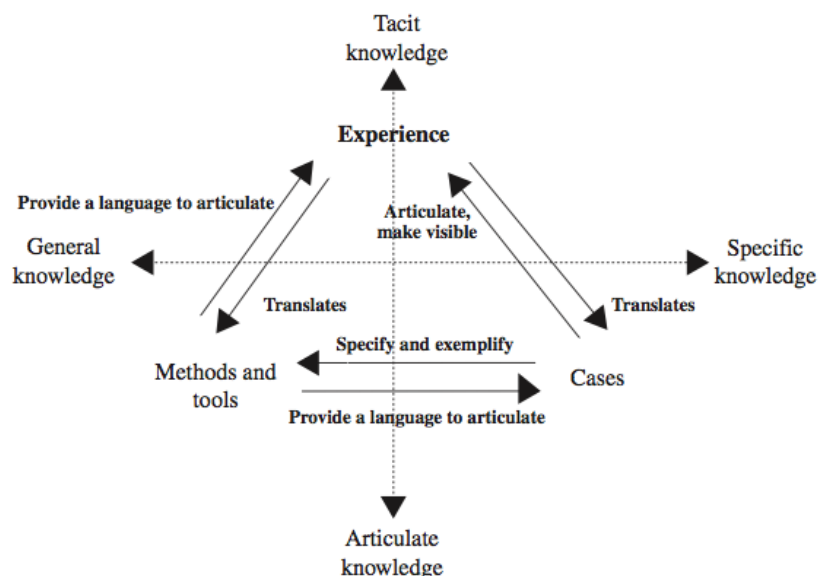


Figure6: Three basic elements of the knowledge system and their interrelations(Werr & Stjernberg, 2003a, p. 895).

5.1.3 Knowledge management in consultancy organizations

Within the consultancy industry knowledge management exist already for a long time, the production and selling knowledge is the core resource or asset for consulting organizations (Sarvary, 1999). By sharing information among colleagues consultancy organizations want to make consultancy knowledge more articulated (explicit). This can be done in several ways, using a common languages by making use of standard methods, templates and checklist to support a more structured way of working (Werr & Stjernberg, 2003). This supports a more extensive use of the collective knowledge of a consultancy organization, this is becoming increasingly more important for clients. Nowadays they do not only want a knowledgeable consultant, clients want the benefits of the centrally knowledge management system so that consultants can synthesize concept solutions to their problem. In this way clients are more assured with a thorough advice (Reihlen & Nikolova, 2010b; Sarvary, 1999). Knowledge management is a business process within a consultancy organization, which includes three components, namely: organizational learning, knowledge production and knowledge distribution (Sarvary, 1999). These three knowledge management components are discussed in the next section.

5.1.3.1 Organizational learning

"Using the traditional language of economics, in consulting (especially management consulting) the input factors of the knowledge production process directly originate from customers or sales. This special feature of KM has important implications for competition" (Sarvary, 1999, p. 97).

This phrase indicates that clients are required to create knowledge. Knowledge about a specific problem mess is used as input for consultants and can be characterized as low or high customized and context dependent or independent. Organizational learning will be developed by consultancy project in the field, this is the most important resource for organizational learning. Thereby the size of the client base is very important for the learning capabilities for a consultancy organization. A few ways to increase the size of the client base is to join practice groups, professional community outside the organization or to merge with another consultancy organization, as large consulting organizations have done (Reihlen & Nikolova, 2010a; Sarvary, 1999; Werr & Stjernberg, 2003). The intention of most consultancy organization is to build a long-term relation with their clients in order to use the client as resource for organizational learning (Anand et al., 2007; La et al., 2009; Morris, 2000).

5.1.3.2 Knowledge production

Solutions delivered by the consultancy services can be distinguished between a generalist strategy consultants and functional consultants. Generalist strategy consultants often deal with highly customized and context dependent problems and offer highly customized solutions. Functional consultants deal with predominantly low customized and context independent problems, and offer highly standardized solutions (Sarvary, 1999). A functional consultant will re-use more information from past cases with adjustments, generalist strategy consultants often face a unique problem mess in which little can be found in the knowledge management system of a consultancy organization. *"Furthermore, research has pointed out that clients co-produce or co-create consulting knowledge together with consultants"* (Bettencourt et al., 2002;

Fosstenløyken et al., 2003; Hislop, 2002) cited by (Reihlen & Nikolova, 2010a, p. 279)

5.1.3.3 Knowledge distribution

Knowledge distribution in the context of knowledge management relates to ability to access and use collective knowledge. This is important to re-use information to assure a level of quality and in order to prevent that one is reinventing the wheel, which is costly and very inefficient (Sarvary, 1999). Organizations in general heavily invest in knowledge management systems to support distribution, just implementing a knowledge management system turn out to be inadequate if there is no good knowledge management process. This is also confirmed in the literature where many information systems remain either empty or idle (Hansen et al., 1999; Newell et al., 2006) cited by (Hicks et al., 2009).

5.1.4 Knowledge management systems in consultancy organization

Knowledge management is for consultancy organizations the most important process within their organization. To support this process organizations often use and invest heavily in a knowledge management system. This infrastructure consists out of a software application with a relational database, computers and a network. This knowledge management system supports a knowledge management process. This system will provide the opportunities to save information into the database and to retrieve information for learning and re-use of information to apply in new settings. This process is described by Sarvary (1999) and shown below in figure 5. A knowledge management system provides support during three stages of a consultancy process, namely; learning, synthesis and distribution. These concepts will be elaborated in the following section.

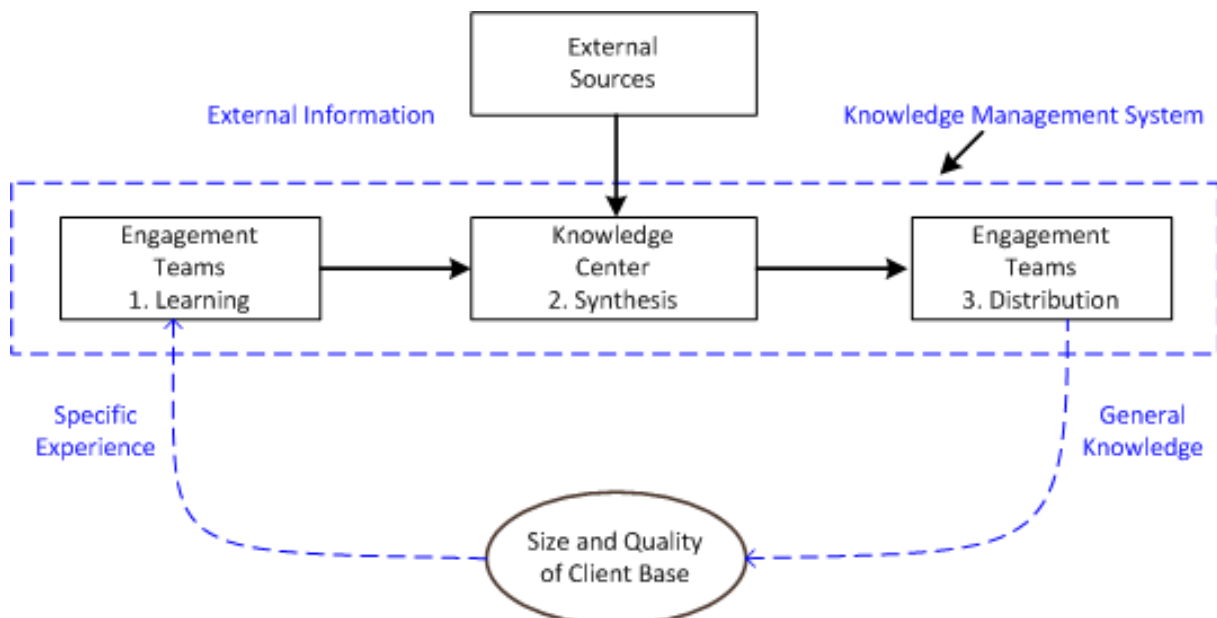


Figure 7: Application of the knowledge management system.

5.1.4.1 Learning

Sarvary (1999, p. 96) stated in his research that: *“Organizational learning is the process through which the firm acquires information and/or knowledge”*. This process takes place in the field of the clients; therefore it is important for a consulting organization to get as much as possible information from the field because this is their source of information and potential future projects. The key element in a knowledge management system consists out of the size of the client base, the larger a client base the more information (e.g. method, tools and cases) are available to support consultants in their work. For this reason large consultancy firms have merged to get a larger size of client base and more collective knowledge. As Sarvary (1999, p. 104) mentioned in his paper: *“Price Waterhouse's merger with Coopers and Lybrand, the merger of AT Kearny with EDS, the merger of Foster and Mercer, and that of Alexander and Alexander with the Aon Consulting Group are a few examples. Ernst & Young had planned to merge with KPMG, and Andersen Consulting had discussions about a merger with Deloitte and Touche”*. Besides increasing the client base, a merge would also have the benefit to merge knowledge of different industries and sectors; in this way methods and tools used in other industries could potentially be used for a specific industry or sector.

5.1.4.2 Synthesis

Consultancy organizations that have done multiple projects within the same industry, want to use those obtained insights of these projects to benefit from them in other consultancy projects. If insights are not abstracted from the specific project and made available through a knowledge management system or by sharing this information, colleagues are likely to reinvent the wheel or it is extremely costly and inefficient to find and contact colleagues involved in those previously projects (Sarvary, 1999). It is stated that re-use of information results in efficiency, logic, presentation and to ensure quality of work will be produced (van Aken, Berends, & Van der Bij, 2010b; Werr & Stjernberg, 2003). This process of re-use information of the collective knowledge base is described in the literature as synthesis, which is the ability to adapt known solutions to new problems (Sarvary, 1999; Werr & Stjernberg, 2003). Sharing knowledge and experience accumulated during projects, and saving this information into a knowledge management system makes this experience and information less tacit and thereby more articulate. This process of saving information in the central system and re-use this for the creation of a concept solution is becoming more interesting for the client, clients nowadays not only want to make use of the expertise of a single consultant, but the expertise and broad experience of the entire organization. With this in mind it is important to implement and use a knowledge management system in a proper way on the basis of a good knowledge management process (Reihlen & Nikolova, 2010a; Sarvary, 1999).

“In sum, much higher efficiency gains and, more importantly, qualitative improvement in knowledge creation can be gained if the synthesis, the integration of the firm's experience, is done centrally” (Sarvary, 1999, p.99).

5.1.4.3 Distribution

Distribution stands in relations to accessing and using information that is stored in the knowledge management system. Consultants will use this system throughout their projects to assess and evaluate their work, re-use information and deliver a more continues level of quality. The usage of a collective knowledge is getting more and more important for clients, so that they

can rely on the proposed solution and that their specific situation is matched and compared to similar projects in the past (La et al., 2009; Reihlen & Nikolova, 2010a; Sarvary, 1999; Werr & Stjernberg, 2003).

5.2 Solution design.

After reviewing the conducted literature review, a broad variety of solutions have been found that can be used/implemented by consultants to increase their client value during the consultancy process. Before an idealized design will be constituted, all of these solutions/guidelines will be elaborated. During this elaboration an explanation will be given of the solutions and how these solutions contribute to the competitive resources of an organization that relate and have effect on client value. Subsequently these will be constituted in the solution design.

5.2.1 Design guidelines

The following guidelines to improve the client value during the consultancy process are retrieved from the literature review in section 5.1:

- Methods & tools
- Cases
- Experience
- Knowledge management process
- Knowledge management system

Methods & tools

Method and tools will provide articulate knowledge for consultants so they can apply this in their consultancy process. Using these methods & tools in the consultancy process will help consultants to express themselves better verbally and non-verbally (*interpersonal skills*). By the use of methods and tools in multiple cases one is also better able to re-use information from other projects due to acquired skills and experiences and this will thereby improve their *technical skills*. Experience and technical skills will help to translate context dependent situations for the usage of methods and tools. Moreover, it will function as a common language among projects. Depending on the 'state of the art' methods and tools used by the consultant, clients could benefit from solutions/methods and tools to improve their organizational performance and their competitive advantages (*innovation*). Unique interventions or methods could improve the *reputation* of a consultancy organization due to their ability to continuously develop their services to serve the needs from the industry.

Cases

Cases can be viewed as methods & tools that are applied in practice. The quantity, size and quality of these cases will contribute towards the degree of intangibility and uncertainty for potential customers (*reputation*). Consultants that are well-known in the field for certain cases will more easily attract customers. Using these cases in the consultancy process will help

consultants to express themselves better verbally and non-verbally (*interpersonal skills*). Besides the fact that cases support consultants to express themselves, they also help them and the client to better understand the problem mess. Having a better understanding of the problem mess (*customer orientation*) will clarify the real needs of the client to support them in the best possible way (*technical skills*). Finally these cases contribute towards re-using existing information. This will result in an improved organizational performance.

Experience

Experience is tacit knowledge that resides in the mind of consultants. This experience will determine the extent in which the consultant is able to express himself verbally and non-verbally, and to develop a relationship with the client (*interpersonal skills*). Besides the interpersonal skills, experience will refer to the knowledge level and expertise. This knowledge level and expertise will support the consultant in reflecting and understanding the operations and needs of his clients (*technical skills*). Experience will also help consultants in putting the customer's interest first, while not excluding those of all other stakeholders (*customer orientation*). The extent in which consultants developed experience will help them to develop activities and solutions for the consultancy process that direct or indirect improve the organizations performance and competitive advantage (*innovation*). Consultants that are able to demonstrate their experience are also better able to cope with a high degree of intangibility and uncertainty (*reputation*).

Knowledge management process

The best possible way for consultants to increase their competitive advantage is by having a knowledge management process. Having a well-developed process will result in consultancy firms becoming more effective in the creation of their knowledge. Overtime the accumulated knowledge of existing projects will contribute consultants in being better able to express themselves and to develop and maintain a relationship with the clients (*interpersonal skills*). This accumulated knowledge supports consultants in the initial stage also with the ability to reflect and understand the operations and needs of the client (*technical skills*). Using a well-developed knowledge management process that clearly demonstrates how the consultant produces the knowledge solution in combination with additional insights (e.g. partner, network, practice groups, consultancy as a service) not only deals with the intangibility and uncertainty aspect in the initial stage (*reputation*), but also will indicate how the consultant attempts to produce the best possible outcome (*innovation*).

Knowledge management system

When consultants decide how their knowledge management process will look like, they need to support this process with a system. These systems are in general referred to as knowledge management systems and will help to support the following consultancy process steps; learning, synthesis and distribution. If organizations want to create their knowledge more effectively and also improve the quality of the knowledge output, additional insights will contribute in this process. Therefore during the synthesis step consultants should include e.g. information from previous cases out of a knowledge management system, this will improve their *technical skills*. Depending on how a knowledge management system is applied and is used it could improve the organizational performance and possibly their competitive advantage (*innovation*).

5.2.2 Solution design

Composing the above stated guidelines and client value competitive resources resulted in the artifact of this study. In table 6 an idealized solution design is presented. In this solution design are the guidelines represented for client value improvement during the consultancy process. This solution design indicates how these guidelines relate to each of the five competitive resources. In the subsequent section a practical implication will be given on how these guidelines can be implemented within the consultancy process.

Guidelines for client value improvement	Client Value Competitive Sources				
	Interpersonal skills	Technical skills	Customer orientation	Innovation	Reputation
Method and tools	X	X		X	X
Cases	X	X	X	X	X
Experiences	X	X	X	X	X
KMP	X	X		X	X
KMS		X		X	

Table 6: Guidelines to improve the client value during the consultancy process.

5.3 Practical implication

Purpose of this subsection is to provide Mzym with a practical implication of how the solution design can be used to improve the client value within their consultancy organization. During the intake Mzym explained that they are looking for ways to create more client value in the initial phase of the consultancy process. Reviewed literature conceptualized client value from a professional B2B service perspective as indicated in figure 3. The core competitive resources that influence the client value are: interpersonal skills, technical skills, customer orientation, innovation, and reputation. Mzym can support these competitive resources during the consultancy process by implementing or emphasizing: methods & tools, cases, experience, a knowledge management process and a knowledge management system. To create more client value in the initial phase of the consultancy process, Mzym should perform the following activities:

- Explain the client how Mzym produces knowledge;
- Explain the client what consultancy knowledge is;
- Explain the client how the knowledge management process works at Mzym.

Explain the client how Mzym produces knowledge

The business of consultants conceives producing and selling knowledge. As mentioned before the core product what consultants deliver is knowledge. Mzym should start every consultancy project by first demonstrating how he will produce the best possible outcome for his clients. They need to make sure that by demonstrating this, his clients will believe that Mzym will

always have the best knowledge solution. During the intake process in the initial stage: Mzym will do this by explaining what consultancy knowledge is and how this knowledge management process will support the creation of 'state of the art' solutions.

Explain what consultancy knowledge is

For Mzym it is important to explain what consultancy knowledge is. Both reviewed literature and interviews of this thesis made clear that the client is not always knowledgeable about the problem. This gap between the language of the consultant and the language of the client causes a deteriorating customer orientation. The solution to bridge this gap is to create a common language. This language can be created by using the following conceptualization for consultancy knowledge: experience, cases, and methods & tools. During the initial stage Mzym should present the client how they will translate with their experience which methods & tools are applicable for the client's problem. By means of these methods and tools Mzym enables a situation in which the client much easier can understand the problem mess they are dealing with. Becoming more knowledgeable about the problem will result in clients who can more effectively participate in the creation of a solution. Still in this stage, the methods & tools only provide general knowledge. By using cases, Mzym enables the ability to reflect the client situation to similar cases from the past. These cases contain more specific knowledge which will help contextualize the client's problem situation. Very important for Mzym is to make use of all three knowledge sources. As mentioned in section 5.1, the interrelations between experience (tacit), methods and tools (general/articulate) and cases (specific/articulate) will stimulate an effective knowledge creation that enhance each other.

Explain the client how the knowledge management process works at Mzym

This research has shown that when Mzym want to improve their client value in the initial phase of a consultancy process it is important to demonstrate how their knowledge production takes place. In general client value is based upon the knowledge produced. By means of demonstrating the knowledge management process, the consultant has the possibility during the initial phase to demonstrate his competitive resources. By demonstrating these competitive resources in relation to the knowledge production a client is able to understand how this production will takes place. Important aspects hereby is: how does the total knowledge production process looks like, who are involved and how they contribute to solve their specific problem in the best possible way. Steering on these aspects in the process will create client value upon the competitive resources instead of client value predominantly upon the produced knowledge. In general the production process starts with the learning phase followed by the synthesis and ends with the distribution. In consultation with the client Mzym should adapt their approach upon the needs of their clients. During this intake process all the process steps will be elaborated and aligned with the central problem of the client. Adapting this process together with the client will result in the client obtaining insights that relate to the competitive resources. Transparency/adaptability in the whole knowledge production process will give the client the possibility to steer the production of his knowledge solution. During the synthesis step the client has the opportunity to decide if additional insights should be used. Experience and research has shown that additional insights in the synthesis (knowledge production) leads to a higher quality of the consultants work, for Mzym it would mean that finding partners which are able to function as additional insights in the knowledge creation process. Because of this, clients have the possibility to choose how their specific knowledge will be created. One possibility is to choose for a solution design created by Mzym, advantage of this approach is that this will result in a smaller timeframe to complicate the solution design with less expense.

But in turn less specific due to the lack of additional insights of others. On the other hand clients may choose to make use of additional insights, the expense of this option will be higher, as well as the time required to work this out. In this case the client can make a choice to add e.g. two or three additional insights and will know in advance what impact this will have on quality improvement, lead-time, price and how the consultancy process will look like. In some cases the client will know that in the first two weeks no results will be presented because the compilation or combining of the multiple insights will take e.g. two weeks. Other issues may also affect the lead-time of a consultancy project, e.g. projects done by the consultant with other clients that may cost a lot of time. Communicating this towards the client positively influence the client orientation during the initial phase of the consultancy process. In all cases Mzym can act as the central point of contact for the client and will act as knowledge manager between the client, Mzym, partners plus external linkages to knowledge sources (courses, training and workshops) which are useful for knowledge production. All these aspects need to be communicated to the client in order to give full insights in how the knowledge production takes place. Experience is a central aspect as knowledge manager and this will have a positive effect on innovation compared to larger organizations that suffer more from organizational lack and predominantly create their own solutions. As knowledge manager the main advantage is to be able to combine multiple insights into one solution, this is a great added value compared to large consultancy organizations that only come up with a solution on their own.

Besides experience other two important aspects of demonstrating how knowledge production takes place is the usage of methods and tools and cases. To quickly and effectively share knowledge and being able to make use of additional insights it is important to have a common language. The usage of methods and tools will also result in a better alignment with client, because a method or tool is explicit and easier to understand for a client. By using a method or intervention during the process, a consultant can easily share in what stage they are and what would be the next step in the process. Depending on the type of method of intervention. When using common tools it is easier to gain additional insight effectively than when using unique not common tools. If specialized and unique methods, tools and interventions are used a selective part of the existing knowledge base can be used for information or effective additional insights. This is also related to the quantity of cases in which these methods and tools have been applied. For a smaller consultancy organization this knowledge base is likely to be smaller compared with large consultancy organizations. From this perspective Mzym may want to profit from the large collective knowledge base of larger organizations for additional insights. This can be accomplished by, for example through partnerships or connections with practice groups or within the existing network. Also the use of external insights obtained through the network, partnering or 'retail consulting', like services such as 'Ernie' from Ernst & Young may be part of demonstration of the collective knowledge base. Ultimately such an approach could affect the reputation of the organization positively because clients can see the distinctive character of the organization compared to others in the field.

6. EVALUATION OF CONDUCTED RESEARCH

6.1 Conclusions

Purpose of this study was to investigate how consultants can create more client value during the initial stage of the consultancy process. To solve this question and to provide consultants with practical solutions, the decision has been made to perform a design oriented study. The design oriented approach for this study comprises three stages: problem definition, analysis & diagnosis, and plan of action. By means of these stage it was possible to create an idealized solution design. This design provides guidelines how consultancy organizations can improve client value during (the initial stage of) the consultancy process. Before elaborating upon this 5x5 matrix design, the most important conclusions and remarks from the three stages of this study will be presented. Subsequently

During the first stage it was possible to verify the problem statement and to create insights into the problem mess. In collaboration with five consultancy organizations (Accenture, BCG, Capgemini, KPMG, Mzym) the following root causes (3) and associate symptoms (16) that postpone client value in the consultancy process were revealed:

Root cause 1: stakeholders besides problem owner are not always involved in the consultancy process.

Symptoms:

- Stakeholders are not fully informed at an earlier stage about the expected results.
- Knowledgeable stakeholders are not involved to emphasize the problem statement.
- Process evaluation with stakeholders is barely supported.
- Lack of guiding the internal people to be part of the change.

Root cause 2: Problem owner is not always knowledgeable about the problem.

Symptom: - Problem owner cannot support in the creation of a solution design.

Root cause 3: Knowledge about consultancy is predominantly tacit.

Symptoms:

- The focus is upon explicit knowledge.
- Knowledge management of consultancy process is limited.
- Existing knowledge and experiences is poorly applied.
- There is barely a standardized process for a consultancy project.
- Knowledge sharing between consultants is predominantly informal.
- Tool to measure effectiveness of interventions is missing or does not fully meet the wishes.
- Knowledge creation on individual level is limited.
- Consultants and consultancy projects are matched poorly.
- Not always the most appropriate interventions to accelerate the change process is applied.
- Major changes are more difficult to achieve.
- Applying information and experiences effectively from the past is difficult.
- Knowledgeable stakeholders are not involved to emphasize the problem statement.
- Process evaluation with stakeholders is barely supported.
- Lack of guiding the internal people to be part of the change.

During the second stage the above stated root causes and associated symptoms were validated.

This validation has been executed through an empirical based investigation and theoretical analysis. Results from this second stage indicate all nineteen causes as valid. All reviewed consultancy organizations face the challenge to optimize the knowledge management process and to improve client value. Mutually these experts acknowledged that optimizing knowledge management in general is important to be successful in the industry and to increase their performance in relation to client value. Despite the mutual consent they struggle with process optimization in terms of added value for the client and their knowledge management process. Due to time constraints and to increase the chance in providing a relevant solution, the focus in the third part was upon root cause 3: 'knowledge about consultancy is predominantly tacit'. The cause and effect diagram presented in this study indicates that the symptoms of this root cause relate to the following theoretical directions: knowledge, consultancy knowledge, knowledge management and knowledge management systems.

During the third stage a literature review was performed upon these theoretical directions. It can be stated that consultants need an thorough understanding of what client value is. Only when they know which sources contribute towards client value, they are able to undertake activities that improve this client value. Client value from a professional B2B service perspective turned out to be a dependent variable of organizational performance. The independent variables that affect this organizational performance are: *interpersonal skills, technical skills, customer orientation, innovation and reputation*. If consultants want to create more client value in (the initial stage of) the consultancy process, they should focus on activities that relate to these five elements. The literature review of this study revealed that consultants can undertake the following activities to improve their client value:

1. explain the client what consultancy knowledge is
2. explain the client how the knowledge management process works
3. explain the client how you produce knowledge/ the solution for the client

To support the above stated activities, consultants can make use of: methods & tools, cases, experience, knowledge management processes and knowledge management systems. In the 5x5 matrix consultants can find which solutions support which competitive sources that contribute towards increasing client value in the consultancy process.

In the case of Mzym it is recommendable to act as a knowledge manager. Due to the size of Mzym, it's difficult to contain all knowledge for supporting all clients themselves. If Mzym wants to create a competitive advantage, they should focus on managing the knowledge production process. Important hereby is to create a large collective knowledge base. Through these external linkages Mzym is able to deliver specific knowledge for the client's problem. The role of Mzym consists in this case more upon managing the knowledge production in such a way that the best possible outcome is achieved. Important is that the client will be presented what consultancy knowledge is and how the knowledge management process looks like. This will support the clients in understanding how the knowledge solution for them is produced. Important hereby is to create a toolbox with the most common tools to support the knowledge management during the whole consultancy process. According to Rigby & Bilodeau (2013) from BAIN & COMPANY who present the study: Management Tools & Trends 2013, the following tools are most common/used in the EMEA region:

1. Balance Scorecard
2. Customer Relationship Management
3. Change Management Programs
4. Outsourcing
5. Strategic Planning

6. Employee Engagement Surveys
7. Customer Segmentation
8. Core Competencies
9. Mission and Vision statements
10. Supply Chain Management

Emphasizing the above stated aspects during the initial stage of the consultancy process, supported by the activities listed in the solution design, and using the toolbox with above named tools will improve the client value.

6.2 Change plan

When we consider the full scope of a design-oriented approach the last two phases, namely the implementation of an intervention and the evaluation thereof, are an important and essential part of the full scope. Due to restrictions in time and scope of this research the implementation of an intervention or proposed solutions is left to the organization. This is mentioned by (van Aken et al., 2010) as a usual delimitation. The practical implication indicated in the previous chapter is a specific proposed solution design for Mzym, this practical implication gives direction how to implement the proposed solution and could be leading in the change plan.

6.3 Limitations of the conducted research

As in other studies, this research is also subject to limitations and restrictions. Some of these limitations of this design-oriented approach could be outlined. Three of the encountered limitations will be discussed, usage of qualitative research, context in which this research is conducted and the use of the regulative cycle of (Van Strien, 1997) proposed by (van Aken et al., 2010). Starting with the use of interviews as qualitative research, to collect the necessary information for this research semi-structured interviews were conducted as data collection method (van Aken et al., 2010). The use of quantitative research is not included in this research. The use of such qualitative research could lead to a weakness, because the empirical evidence can be overly complex (Eisenhardt, 1989). The results can be very rich in detail and thereby it is hard to access the most important relationships, and on the other hand one might miss relevant information. The interviews with the experts were setup randomly, in advanced it was not clear how the reviewed organizations had to do with the problem mess as stated in the problem statement; in addition, in relation to the selection of interviewees no randomization took place. With an interview, especially if it is completely, one can get a good impression of the stakeholders and problem owners (Downs & Adrian, 2004). Misinterpretation of answers to the interview questions is always a possibility. Especially in the beginning is it important for the researcher to get a clear picture of the problem mess of the problem owner. This beginning is the starting point for a research. This, together with a rather small sample size could be seen as a limitation (Downs & Adrian, 2004). The point of randomization is taken into account as much as possible; experts of different age, experience and function of four different large consultancy organizations (besides the company advisor organization) were reviewed. Thereby we tried to counter these possible limitations in the best possible way. The sample was not a personal preference but a proposal from the university lead supervisor, four large consultancy organizations were reviewed (as mentioned above) and validation questions were asked. In addition, the interviewees were employed in various levels within the organization with different positions and functions making the relative small sample representative.

Another limitation of this research is related to the context in which this research is conducted is a widely covered working field. The consultancy sector is rather homogeneous, i.e. all organizations operation in the consultancy sector have the challenge to cope with unique business problems where the need to find a solution for that unique business problems and implementing the change by applying knowledge to solve the problem of their client(Hicks et al., 2009). Because all experts face similar situations, one notice that the main idea about solving an issue matches. Interesting viewpoint from others, more outside this scope, could be missed by the design of this research. Viewpoints that could gave additional insights into other working methods and solutions. These additional viewpoints about working methods and possible solutions to implement change earlier in the process could have led to more discussions with the experts.

The last mentioned limitation of this research is related to the use of the regulative cycle of (Van Strien, 1997) proposed by (van Aken et al., 2010) part of the design-oriented approach. This theory and handbook offers a researcher or business student guidelines to conduct a design-oriented approach. The use of a design-oriented approach is always context related, the outcome is not by definition generalizable for all similar cases. The establishment of a concept solution is particular for the reviewed problem mess and has to be adapted to other problem mess contexts (van Aken et al., 2010). So if the conditions around a problem mess are changing or are destined for another organization one should adapt and change the proposed solution. Because this approach is analyzed a specific case study, which is appropriate to explore novel subject issues (van Aken et al., 2010), one could for further research give extra attention to external validity. This by comparing multiple case studies and the use of a more extensive quantitative and or qualitative research to create a more substantiated concept solution which is tested in various settings (van Aken et al., 2010a; Yin, 2009). By creating a higher external validity the concept solution could be more generalized. Visscher-Voerman & Gustafson, (2004, p. 81) stated: *“According to the pragmatic paradigm, products are created through a process of quickly building, testing, and revising several prototypes or early product versions. In this prototyping process, intended users are directly involved in test and analysis activities.”* Intended users should be seen in this context as stakeholders or problem owners, result of such an approach could lead in a more general concept solution for similar problems. Because this thesis ends with the delivery of a concept solution, a real outcome is unfortunately not measureable at the end. (van Aken et al., 2010) mention in their book that reperforming the design-oriented research on the same way as conducted earlier the outcome does not necessarily have to be the same, because many factors influence the outcome. Compared to research in which a hypothesis is tested by means of a qualitative or quantitative research in which is often one answer correct, several outcomes are possible with a design-oriented approach. Because the methodology and design of a design-oriented approach, and thereby the outcome, are affected by many things.

6.4 Recommendations for future research

The above-mentioned limitations give directions and advices for future research. This research mainly focused on the creation of guidelines to improve client value. Out of all the causes in the cause and effect diagram the focus in this research has been on knowledge about consultancy is predominantly tacit and its effects. Recommendations for future research would be to investigate how the other two root causes, stakeholders besides problem owner are not always involved in the consultancy process and problem owner is not always knowledgeable about the problem, could be solved in relation to the improvement of client value. In addition, the advice for future research would be to focus more on how these guidelines could be

implemented effectively in an organization and to test the proposed solution in multiple cases or various settings. Because this approach analyzed a specific case study with limitations to internal validity, further research should give extra attention to internal validity. This by comparing data by making use of a more extensive quantitative and/or qualitative research internally to create a more substantiated concept solution which could be tested and redesigned in various settings (van Aken et al., 2010a; Visscher-Voerman & Gustafson, 2004; Yin, 2009). Additionally one could use quantitative research to enhance validity.

7. BIBLIOGRAPHY

- Aaker, D. A. (1989). *Managing assets and skills: the key to a sustainable competitive advantage*. University of California, Haas School of Business.
- Abbott, A. D. (1988). *The System of Professions: An Essay on the Division of Expert Labor*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Ackoff, R. L. (1989). From data to wisdom. *Journal of Applied Systems Analysis*, 16, 3–9.
- Agarwal, S., Erramilli, M. K., & Dev, C. S. (2003). Market orientation and performance in service firms: role of innovation. *Journal of Services Marketing*, 17(1), 68–82.
- Al-Debei, M. M., & Avison, D. (2010). Developing a unified framework of the business model concept. *European Journal of Information Systems*, 19(3), 359–376.
- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Review: Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 107–136.
- Alvesson, M. (1995a). *Management of knowledge-intensive companies (Vol. 61)*. Walter de Gruyter. Retrieved from [http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=Zg9H5gfn3KkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Alvesson,+M.+\(1995\)+Management+of+Knowledge-Intensive+Companies.&ots=FBNcO40qhe&sig=AGgfcRYOeYWjRYS2giVcXhfIgTA](http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=Zg9H5gfn3KkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Alvesson,+M.+(1995)+Management+of+Knowledge-Intensive+Companies.&ots=FBNcO40qhe&sig=AGgfcRYOeYWjRYS2giVcXhfIgTA)
- Alvesson, M. (1995b). *Management of knowledge-intensive companies (Vol. 61)*. Walter de Gruyter. Retrieved from [http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=Zg9H5gfn3KkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Alvesson,+M.+\(1995\)+Management+of+Knowledge-Intensive+Companies.&ots=FBNcO40qhe&sig=AGgfcRYOeYWjRYS2giVcXhfIgTA](http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=Zg9H5gfn3KkC&oi=fnd&pg=PR5&dq=Alvesson,+M.+(1995)+Management+of+Knowledge-Intensive+Companies.&ots=FBNcO40qhe&sig=AGgfcRYOeYWjRYS2giVcXhfIgTA)
- Alvesson, M., Kärreman, D., Sturdy, A., & Handley, K. (2009). Unpacking the client (s): Constructions, positions and client–consultant dynamics. *Scandinavian Journal of Management*, 25(3), 253–263.
- Anand, N., Gardner, H. K., & Morris, T. (2007). Knowledge-based innovation: emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. *Academy of Management Journal*, 50(2), 406–428.
- Armbrüster, T. (2006). *The economics and sociology of management consulting*. Cambridge University Press. Retrieved from [http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=glaStEamCu4C&oi=fnd&pg=PR8&dq=Armbruster,+T.+\(2006\).+The+economics+and+sociology+of+management+consulting.&ots=QRsKaGdPez&sig=JYFyTLJNXf0Xlv2GwPX-P152zFo](http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=glaStEamCu4C&oi=fnd&pg=PR8&dq=Armbruster,+T.+(2006).+The+economics+and+sociology+of+management+consulting.&ots=QRsKaGdPez&sig=JYFyTLJNXf0Xlv2GwPX-P152zFo)
- Babbie, E. (2013). *The basics of social research*. Cengage Learning. Retrieved from <http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=vGP1QJ99bVgC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Babbie:+The+Basics+of+Social+Research&ots=rFTyBRjf8T&sig=UevVJyIDXafgM6BG0k1-SI6cevY>
- Baumbusch, J. (2010). Semi-Structured Interviewing in Practice-Close Research. *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, 15(3), 255–258.
- Bettencourt, L. A., Ostrom, A. L., Brown, S. W., & Roundtree, R. I. (2002). Client Co-Production in Knowledge-Intensive Business Services. *California Management Review*, 44(4), 100–128.
- Bhatt, G. D. (2001). Knowledge management in organizations: examining the interaction between technologies, techniques, and people. *Journal of Knowledge Management*, 5(1), 68–75.
- Bloch, B. (1999). How they put the “con” in consulting. *Managerial Auditing Journal*, 14(3), 115–118.

- Blois, K. (2004). *Analyzing exchanges through the use of value equations*. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(4), 250–257.
- Blumberg, B., Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2008). *Business research methods (Vol. 2)*. McGraw-Hill Higher Education New York. Retrieved from <http://www.lavoisier.fr/livre/notice.asp?ouvrage=2506814>
- Bolton, R. N., & Myers, M. B. (2003). *Price-based global market segmentation for services*. *Journal of Marketing*, 67(3), 108–128.
- Brewerton, P. M., & Millward, L. J. (2001). *Organizational research methods: A guide for students and researchers*. SAGE Publications Limited. Retrieved from <http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=XhqFIkhzmDcC&oi=fnd&pg=PP1&dq=brewerton+and+millward+2001&ots=pYsx5BMgou&sig=68RiAWisWcLrOQoux-XIb2dFhzQ>
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W. (2002). *The customer orientation of service workers: personality trait effects on self-and supervisor performance ratings*. *Journal of Marketing Research*, 39(1), 110–119.
- Campion, M. A., Palmer, D. K., & Campion, J. E. (1998). *Structuring employment interviews to improve reliability, validity, and users' reactions*. *Current Directions in Psychological Science*, 7(3), 77–82.
- Clegg, S. R., Kornberger, M., & Rhodes, C. (2004). *Noise, parasites and translation theory and practice in management consulting*. *Management Learning*, 35(1), 31–44.
- Cronin, M. A., & Weingart, L. R. (2007). *Representational gaps, information processing, and conflict in functionally diverse teams*. *Academy of Management Review*, 32(3), 761–773.
- Crouch, M., & McKenzie, H. (2006). *The logic of small samples in interview-based qualitative research*. *Social Science Information*, 45(4), 483–499.
- Crucini, C. (2002). *Knowledge management at the country level: A large consulting firm in Italy*. *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, 109–128.
- Czarniawska, B., & Mazza, C. (2003). *Consulting as a liminal space*. *Human Relations*, 56(3), 267–290.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (2005). *Knowledge management in consulting*. *Teoksessa Handbook of Management Consulting: The Contemporary Consultant*. Toim. Greiner, L. & Poulfelt, F. Transcontinental Printing, Louiseville, QC.
- Davenport, T. H., & Pruzak, L. (2000). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business Press. Retrieved from http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=QIyIWWhdYoYC&oi=fnd&pg=PR5&dq=how+organizations+manage+what+they+know&ots=Z23GglSWT_&sig=HS08kNERlGUD2Tj28ZBmuvs3LcA
- Dawes, P. L., Dowling, G. R., & Patterson, P. G. (1992). *Criteria used to select management consultants*. *Industrial Marketing Management*, 21(3), 187–193.
- Day, E., & Barksdale Jr, H. C. (1992). *How firms select professional services*. *Industrial Marketing Management*, 21(2), 85–91.
- Day, G. S., & Wensley, R. (1988). *Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority*. *The Journal of Marketing*, 1–20.
- De Brentani, U. (1995). *New industrial service development: scenarios for success and failure*. *Journal of Business Research*, 32(2), 93–103.
- Denyer, D., Tranfield, D., & Van Aken, J. E. (2008). *Developing design propositions through research synthesis*. *Organization Studies*, 29(3), 393–413.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). *Corporate Culture Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis*. *Journal of*

- Marketing, 57(1). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authType=crawler&jrnl=00222429&AN=9308118331&h=7yjOQX1Bf1thmOSYW5Nm0VKWNGjzkm0ZMmlbH7LG6prjF38K%2BBykWUHRFQphaXz0HcZnKHPVAnphdexVsKs14A%3D%3D&crl=c>
- Downs, C. W., & Adrian, A. D. (2004). *Assessing organizational communication: Strategic communication audits*. Guilford Press. Retrieved from [http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=-ZTBhwIgn0YC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Downs,+C.W.+and+Adrian,+A.D.+\(2004\).+Assessing+Organizational+Communication:+Strategic+Communication+Audits.+New+York:+Guilford+Publications.&ots=F2Z6kSkWfR&sig=Dvc9bPUxM3oeUoqmgknkyrNaCh8](http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=-ZTBhwIgn0YC&oi=fnd&pg=PA1&dq=Downs,+C.W.+and+Adrian,+A.D.+(2004).+Assessing+Organizational+Communication:+Strategic+Communication+Audits.+New+York:+Guilford+Publications.&ots=F2Z6kSkWfR&sig=Dvc9bPUxM3oeUoqmgknkyrNaCh8)
- Dunford, R. (2000). Key challenges in the search for the effective management of knowledge in management consulting firms. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 295–302.
- Dutton, J. E., & Jackson, S. E. (1987). Categorizing strategic issues: Links to organizational action. *Academy of Management Review*, 12(1), 76–90.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. doi:10.2307/258557
- Ernst, B., & Kieser, A. (2002a). In search of explanations for the consulting explosion. *The Expansion of Management Knowledge: Carriers, Ideas, and Circulation*. Stanford University Press, Stanford, 47–73.
- Ernst, B., & Kieser, A. (2002b). Versuch, das unglaubliche Wachstum des Beratungsmarktes zu erklären. *Managementsoziologie. Themen, Desiderate, Perspektiven*, 56–85.
- Evers, H.-D., & Menkhoff, T. (2004). Expert knowledge and the role of consultants in an emerging knowledge-based economy. *Human Systems Management*, 23(2), 123–135.
- Fincham, R., & Clark, T. (2002). Introduction: The emergence of critical perspectives on consulting. *Critical Consulting*, 1–18.
- Fosstenløyen, S. M., Løwendahl, B. R., & Revang, Ø. (2003). Knowledge development through client interaction: A comparative study. *Organization Studies*, 24(6), 859–879.
- French, W. L., & Bell, C. H. (1978). *Organization development: Behavioral science interventions for organization improvement*. Prentice-Hall Englewood Cliffs, NJ. Retrieved from <http://orton.catie.ac.cr/cgi-bin/wxis.exe/?IsisScript=BAC.xis&method=post&formato=2&cantidad=1&expresion=mfn=033969>
- Friedman, K. (2003). Theory construction in design research: criteria: approaches, and methods. *Design Studies*, 24(6), 507–522. doi:10.1016/S0142-694X(03)00039-5
- Fullerton, J., & West, M. A. (1996). Consultant and client-working together? *Journal of Managerial Psychology*, 11(6), 40–49.
- Garratt, R. (1981). From expertise to contingency: Changes in the nature of consulting. *Management Learning*, 12(2), 95–101.
- Ghauri, P., & Grønhaug, K. (2010). *Research Methods in Business Studies*. Prentice-Hall.
- Gibson, J. (n.d.). (1977). *The Theory of Affordances. Perceiving, Acting, and Knowing*.
- Ginsberg, A., & Abrahamson, E. (1991). Champions of Change and Strategic Shifts: The Role of Internal and External Change Advocates*. *Journal of Management Studies*, 28(2), 173–190. doi:10.1111/j.1467-6486.1991.tb00276.x
- Grewal, D., Monroe, K. B., & Krishnan, R. (1998). The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transaction value, and behavioral intentions. *Journal of Marketing*, 62(2). Retrieved from

<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&auth type=crawler&jrnl=00222429&AN=467988&h=h5vkv%2BZ8%2FmbK6YTOPK8WY Q%2BOb7mr%2B3%2BDHAMbHwZBgKl6grM6tXth8FcnDD%2B%2FeICcBBLXi9C ah7PQE3zBZAVTsg%3D%3D&crl=c>

- Haas, M. R., & Hansen, M. T. (2007). *Different knowledge, different benefits: toward a productivity perspective on knowledge sharing in organizations*. *Strategic Management Journal*, 28(11), 1133–1153.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the Future*, 1994. Harvard Business School Press, Boston.
- Handley, K., Clark, T., Fincham, R., & Sturdy, A. (2007). *Researching Situated Learning Participation, Identity and Practices in Client—Consultant Relationships*. *Management Learning*, 38(2), 173–191.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). *What's your strategy for managing knowledge?* *Harvard Business Review*, 77(2), 106–+.
- Heusinkveld, S., & Reijers, H. A. (2009). *Reflections on a Reflective Cycle: Building Legitimacy in Design Knowledge Development*. *Organization Studies*, 30(8), 865–886. doi:10.1177/0170840609334953
- Hicks, J., Nair, P., & Wilderom, C. P. (2009). *What if we shifted the basis of consulting from knowledge to knowing?* *Management Learning*, 40(3), 289–310.
- Hislop, D. (2002). *The client role in consultancy relations during the appropriation of technological innovations*. *Research Policy*, 31(5), 657–671.
- Hodgson, D. (2002). *Disciplining the professional: The case of project management*. *Journal of Management Studies*, 39(6), 803–821.
- Hull, F. M. (2004). *Innovation strategy and the impact of a composite model of service product development on performance*. *Journal of Service Research*, 7(2), 167–180.
- Jackall, R. (1988). *Moral mazes: The world of corporate managers*. *International Journal of Politics, Culture, and Society*, 1(4), 598–614.
- Jankowicz, A. D. (2004). *Business Research Projects*. Thomson Learning Emea. Retrieved from <http://www.abebooks.co.uk/Business-Research-Projects-A-D-Jankowicz/8064484471/bd>
- Kennedy Information. (2004). *Global Consulting Marketplace, 2004–2006: Key Data, Trends and Forecasts*.
- Kennedy Information. (2007). *Global Consulting Marketplace, 2007–2010: Key Trends, Profiles and Forecasts*.
- Kerssens-van Drongelen, I. (2001). *The iterative theory-building process: rationale, principles and evaluation*. *Management Decision*, 39(7), 503–512.
- Khalifa, A. S. (2004). *Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration*. *Management Decision*, 42(5), 645–666.
- Kipping, M. (2000). *Consultancy and conflicts: Bedaux at Lukens Steel and the Anglo-Iranian Oil Company*. *Enterprises et Histoire*, 9–25.
- Kitay, J., & Wright, C. (2003). *Expertise and organizational boundaries: The varying roles of Australian management consultants*. *Asia Pacific Business Review*, 9(3), 21–40.
- Kitay, J., & Wright, C. (2004). *Take the money and run? Organisational boundaries and consultants' roles*. *The Service Industries Journal*, 24(3), 1–18.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2008a). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage Publications, Incorporated.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2008b). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing (2nd ed.)*. SAGE Publications, Inc.

- La, V., Patterson, P., & Styles, C. (2009). *Client-perceived performance and value in professional B2B services: An international perspective*. *Journal of International Business Studies*, 40(2), 274–300.
- Larwood, L., & Gattiker, U. E. (1986). *Client and consultant management problem-solving values*. *Group & Organization Management*, 11(4), 374–386.
- LeBlanc, G., & Nguyen, N. (1996). *Cues used by customers evaluating corporate image in service firms: An empirical study in financial institutions*. *International Journal of Service Industry Management*, 7(2), 44–56.
- Leeuw, A. C. J. (1996). *Bedrijfskundigemethodologie: management van onderzoek*. Uitgeverij Van Gorcum. Retrieved from http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=LaFYjlhuTpYC&oi=fnd&pg=PA1&dq=De+Leeuw,+A.+1996+Bedrijfskundige+methodologie:+Management+van+onderzoek&ots=R-Jj389p-W&sig=FTP8sc_0HN6uCJI6zLeSQNP8wAE
- Lemann, N. (1999). *The Kids in the Conference Room*. *New Yorker*, 18.
- Lin, X., & Wei, B. (1999). *Service quality dimensions of securities brokerage firms: what customers consider as important*. *Journal of Professional Services Marketing*, 20(1), 135–146.
- Lundberg, C. C. (1997). *Towards a general model of consultancy: Foundations*. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 193–201.
- McDermott, R. (1999). *Why Information Technology Inspired But Cannot Deliver Knowledge Management*. *California Management Review*, 41(4). Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&auth_type=crawler&jrnl=00081256&AN=2237082&h=%2FYcJ5xFpwwFSQogdZPqnHU4ZAXGusFAtxIqBLIlu7PpLvAvMt8LDrKGeXP3kQ3AANC2GrvPMGJANnGDuqxRA%3D%3D&crl=c
- McGivern, C. K., & Fineman, S. (1983). *Research and consultancy: towards a conceptual synthesis*. *Journal of Management Studies*, 20(4), 425–439.
- McKenna, C. D., Jones, G., & Galambos, L. (2006). *The world's newest profession: Management consulting in the twentieth century*. Cambridge University Press Cambridge.
- Monhemius, W. (1984). *Methoden van toegepastbedrijfskundigonderzoek*. Eindhoven University of Technology.
- Morris, T. (2000). *From key advice to execution? Consulting firms and the implementation of strategic decisions*. *Managing Strategic Implementation: An Organizational Behaviour Perspective*, 125–137.
- Newell, S., Bresnen, M., Edelman, L., Scarbrough, H., & Swan, J. (2006). *Sharing Knowledge Across Projects Limits to ICT-led Project Review Practices*. *Management Learning*, 37(2), 167–185.
- Nikolova, N., & Devinney, T. M. (2009). *Influence and power dynamics in client-consultant teams*. *Journal of Strategy and Management*, 2(1), 31–55.
- Parasuraman, A. (1997). *Reflections on gaining competitive advantage through customer value*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 154–161.
- Patterson, P. G. (2000). *A contingency approach to modeling satisfaction with management consulting services*. *Journal of Service Research*, 3(2), 138–153.
- Paulin, M., Ferguson, R. J., & Payaud, M. (2000). *Business effectiveness and professional service personnel Relational or transactional managers?* *European Journal of Marketing*, 34(3/4), 453–472.
- Petrick, J. F. (2002). *Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service*. *Journal of Leisure Research*. Retrieved from <http://psycnet.apa.org/psycinfo/2002-13900-001>

- Phillips, J. J. (2000). *The consultant's scorecard: Tracking results and bottom-line impact of consulting projects*. McGraw-Hill. Retrieved from <http://www.getcited.org/pub/100440073>
- Pringle, E. G. (1998). Do proprietary tools lead to cookie cutter consulting? *Journal of Management Consulting*, 10, 3–7.
- Reed, C., Greer, A., McKay, C., & Knight, C. (1990). Process issues in consultancy. *Journal of Adolescence*, 13(4), 387–400.
- Reed, M. I. (1996). Expert power and control in late modernity: an empirical review and theoretical synthesis. *Organization Studies*, 17(4), 573–597.
- Reihlen, M., & Nikolova, N. (2010a). Knowledge production in consulting teams. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3), 279–289.
- Reihlen, M., & Nikolova, N. (2010b). Knowledge production in consulting teams. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3), 279–289.
- Reihlen, M., Smets, M., & Veit, A. (2009). MANAGEMENT CONSULTANCIES AS INSTITUTIONAL AGENTS: STRATEGIES FOR CREATING AND SUSTAINING INSTITUTIONAL CAPITAL. In *Academy of Management Proceedings (Vol. 2009, pp. 1–6)*. Academy of Management. Retrieved from <http://proceedings.aom.org/content/2009/1/1.89.short>
- Rentz, J. O., Shepherd, C. D., Tashchian, A., Dabholkar, P. A., & Ladd, R. T. (2002). A measure of selling skill: scale development and validation. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22(1), 13–21.
- Rigby, D., & Bilodeau, B. (2013). *Management Tools & Trends 2013*. Bain & Company. Retrieved from http://bain.com/Images/BAIN_BRIEF_Management_Tools_%26_Trends_2013.pdf
- Romme, A. G. L., & Endenburg, G. (2006). Construction principles and design rules in the case of circular design. *Organization Science*, 17(2), 287–297.
- Sarvary, M. (1999). Knowledge Management and Competition in the Consulting Industry. *California Management Review*, 41(2). Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authType=crawler&jrnl=00081256&AN=1671235&h=MNCyUZbTmX4bJH7ZzAusk%2FMjo6IJ7immuyBkOGpE61yVhbAD6yfPJAVvHgUNm67avfkPKwRE%2BpBU9vVwMraM3A%3D%3D&crl=c>
- Schein, E. H. (1996). Three cultures of management: The key to organizational learning. *Sloan Management Review*, 38(1), 9–20.
- Schein, E. H. (1997). The concept of “client” from a process consultation perspective: A guide for change agents. *Journal of Organizational Change Management*, 10(3), 202–216.
- Schein, E. H. (2010). *Helping: How to offer, give, and receive help*. ReadHowYouWant.com. Retrieved from <http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=m-2thzLyltsC&oi=fnd&pg=PR2&dq=Edgar+H.+Schein+Helping+How+to+Offer,+Give,+and+Receive+Help&ots=bt7x07XNw6&sig=U6QwYZO0TbIU4nleR0DvgZ8XoqE>
- Skaates, M. A., Tikkanen, H., & Alajoutsijärvi, K. (2003). The international marketing of professional service projects: to what extent does territoriality matter? *Journal of Services Marketing*, 17(1), 83–97.
- Suh, N. P. (1990). *The principles of design (Vol. 990)*. Oxford University Press New York. Retrieved from http://www.maelabs.ucsd.edu/mae156/A_New/Resources/Design-Process/Axiomatic_Design/Axiomatic_Text_Excerpts.pdf
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value: the development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203–220.

- Tuomi, I. (1999). *Data is more than knowledge: implications of the reversed knowledge hierarchy for knowledge management and organizational memory*. In *System Sciences, 1999. HICSS-32. Proceedings of the 32nd Annual Hawaii International Conference on* (p. 12–pp). Retrieved from http://ieeexplore.ieee.org/xpls/abs_all.jsp?arnumber=772795
- Van Aken, J. E., Berends, H., & Van der Bij, H. (2007). *Problem solving in organizations: a methodological handbook for business students*. Cambridge University Press. Retrieved from http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=VbL3UMotw6cC&oi=fnd&pg=PA3&dq=van+aken+problem+solving+in+organizations&ots=_GUDFtv8sI&sig=Yv8NFgiQXf34ewNqSeV2wnUPKYo
- Van Aken, J. E., Berends, H., & Van der Bij, H. (2010a). *Problem solving in organizations: a methodological handbook for business students*. Cambridge University Press. Retrieved from http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=VbL3UMotw6cC&oi=fnd&pg=PA3&dq=van+aken+problem+solving+in+organizations&ots=_GUDFtv8sI&sig=Yv8NFgiQXf34ewNqSeV2wnUPKYo
- Van Aken, J. E., Berends, H., & Van der Bij, H. (2010b). *Problem solving in organizations: a methodological handbook for business students*. Cambridge University Press. Retrieved from http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=VbL3UMotw6cC&oi=fnd&pg=PA3&dq=van+aken+problem+solving+in+organizations&ots=_GUDFtv8sI&sig=Yv8NFgiQXf34ewNqSeV2wnUPKYo
- Van Strien, P. J. (1997). *Towards a Methodology of Psychological Practice The Regulative Cycle*. *Theory & Psychology*, 7(5), 683–700.
- Verschuren, P., & Hartog, R. (2005). *Evaluation in design-oriented research*. *Quality and Quantity*, 39(6), 733–762.
- Visscher-Voerman, I., & Gustafson, K. L. (2004). *Paradigms in the theory and practice of education and training design*. *Educational Technology Research and Development*, 52(2), 69–89.
- Wang, M., Vogel, D., & Ran, W. (2011). *Creating a performance-oriented e-learning environment: A design science approach*. *Information & Management*, 48(7), 260–269.
- Werr, A. (2002). *The internal creation of consulting knowledge: A question of structuring experience*. *Management Consulting: Emergence and Dynamics of a Knowledge Industry*, 91–108.
- Werr, A., & Stjernberg, T. (2003a). *Exploring management consulting firms as knowledge systems*. *Organization Studies*, 24(6), 881–908.
- Werr, A., & Stjernberg, T. (2003b). *Exploring management consulting firms as knowledge systems*. *Organization Studies*, 24(6), 881–908.
- Werr, A., Stjernberg, T., & Docherty, P. (1997). *The functions of methods of change in management consulting*. *Journal of Organizational Change Management*, 10(4), 288–307.
- Wieringa, R. (2009). *Design science as nested problem solving*. In *Proceedings of the 4th international conference on design science research in information systems and technology* (p. 8). Retrieved from <http://dl.acm.org/citation.cfm?id=1555630>
- Wimmer, R. (2004). *Organisation und Beratung*. Carl-Auer-SystemeVerlag. Retrieved from <https://carl-auer.de/pdf/leseprobe/978-3-89670-849-6.pdf>
- Woodruff, R. B. (1997). *Customer value: the next source for competitive advantage*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153.

- Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage. Retrieved from [http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=FzawLAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.+K.+\(2003\).+Case+Study+Research.+Design+and+Methods&ots=IX6R3dqU1w&sig=mBxsbLNyLTfJDEdV64Hym2wDLps](http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=FzawLAdilHkC&oi=fnd&pg=PR1&dq=Yin,+R.+K.+(2003).+Case+Study+Research.+Design+and+Methods&ots=IX6R3dqU1w&sig=mBxsbLNyLTfJDEdV64Hym2wDLps)
- Zeithaml, V. A. (1988). *Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence*. *The Journal of Marketing*, 2–22.
- Bhattacharjee, A. (2012). *Social Science Research: Principles, Methods, and Practices*.
- Otto Scharmer, C. (2009). *Theorie U (NL-version, ENG-version)*
- De Haan & Beerends (2012). *Organisatieontwikkeling met Theory U, hoe komen we de bocht door / werkvormen en cases*
- Schein, E.H. (2011). *Helping: How to offer, give, and receive help*

8. APPENDIX

Appendix A: Structure for explanatory interviews

Doel van het interview

Door middel dit interview wil ik graag inzicht krijgen in jullie werkwijze gedurende een consultancy project. En onder andere de tools/interventies die jullie gebruiken binnen deze fase. De interviews zullen diverse inzichten geven als aanvulling op het initiële probleem, deze inzichten worden onderzocht en verwerkt.

Tijdens dit proces van onderzoeken en verwerken zullen de gehouden interviews ondersteuning bieden bij het samenstellen van een gecondenseerde set tools/interventies. Deze set zal worden verwerkt in een framework die de relatie legt naar het gekozen business model. In het business model van Zott en Amit worden drie aspecten besproken; value finance, value proposition en value network.

Het uiteindelijke doel is om een framework te realiseren waarop een organisatieprobleem geprojecteerd kan worden om zo een passende tool of interventie te selecteren welke het beste aansluit bij de situatie. Door middel van dit framework als eind resultaat, is het doel om het framework te gebruiken binnen het consultancy proces om sneller tot resultaat of verandering te komen.

Verloop van het interview

Het interview zal ongeveer 60 minuten in beslag nemen, er zijn een dertiental vragen die ik zou willen stellen en afhankelijk van het verloop en tijd zullen we op sommige onderdelen dieper ingaan. Voor de verwerking van het interview zou ik u willen vragen of het een probleem is als ik het interview opneem. De verwerking zal aan de hand van het opgenomen bestand plaats vinden, het uitgewerkte interview, transcript, zal naar u worden opgestuurd voor eventuele correcties.

Introductie van de geïnterviewde, wie ze zijn, wat ze binnen de organisatie doen.

Wat doet jullie organisatie, wat is jullie rol hierin?

Vragen

1. Welke tools/interventies worden binnen jullie organisatie op dit moment gebruikt gedurende het consultancy (c.q. advies/verander) traject?
2. Hoelang maken jullie reeds gebruik van die tools/interventies en wat is volgens u de levensduur van zo'n tool/interventie?
3. Waarom is destijds voor die tool/interventie gekozen?
4. Op welke manier worden de tools/interventies gebruikt binnen een consultancy proces, maken jullie onderscheid tussen de korte en lange termijn resultaten? Low fruit
5. Zijn de interventies die jullie gebruiken gericht op het verleden, toekomst of trends?
6. Welke richten zich ervan op het verleden en welke op de toekomst?
7. Welke informatie willen jullie tijdens die sessies zien te verkrijgen?
8. Hoe komen jullie snel tot resultaat of verandering met de huidige werkwijze of wat zijn mogelijk oorzaken van dingen die dit proces belemmeren?
9. Hebben jullie al mogelijke oplossingen voor die oorzaken die dit proces belemmeren?
10. Heeft u een volgorde waarin deze tools worden gebruikt of worden deze afgestemd op de situatie en behoefte?
11. Wat zijn de criteria waarop jullie de tool afstemmen op de situatie en behoefte?
12. Wordt iedere consultant opgeleid om diverse tools/interventies te beheersen of specialiseren collega's zich tot 1 of de meest gebruikte tools/interventies?

13. Hoe wordt kennis overgedragen tussen collega's betreffende beheersing van interventies?
14. Voldoen de gebruikte interventies aan alle verwachtingen? Zo niet; wat ontbreekt eraan en hoe worden dit gemis op- of aangevuld?
15. Wat zijn positieve en negatieve aspecten van deze werkwijze?
16. Als we de drie onderdelen van het business model nemen; value finance, value proposition en value network. In welk onderdeel zou u de tools/interventies plaatsen die jullie gebruiken?

Appendix B: Transcripts of explanatory interviews

Interview 1

Organisatie: Company U

Geïnterviewde: 2 personen;

man senior consultant (*cursief, respondent nummer 1*) en

vrouw junior consultant (*cursief, respondent nummer 2*)

Datum: 13 september 2013 10:15-11:15, Amsterdam

Samen met Ton Spil en Mark Reijnders hebben we gekeken naar het consultancy proces, hoe dit in elkaar zit, wat hiermee gemoeid gaat en wat hier allemaal in plaats vindt. In een notendop kun je aangeven dat het voor de consultant van belang is dat hij zijn toegevoegde waarde naar de klant toe kan aantonen, uiteindelijk ben je er voor de klant want die wil je verder helpen. Naar aanleiding van oriënterende gesprekken is de opdracht geformuleerd en heb ik samen met Ton een aantal mensen benaderd om hierover in gesprek te gaan. Dit zijn mensen die ervaring hebben binnen de consultancy. Als je bijvoorbeeld een consultancy project hebt en je bekijkt dit zie je globaal drie fases, de eerste fase waarin je samen met de klant de huidige situatie gaat analyseren. Vervolgens schets je de gewenste toekomstige situatie en in het laatste onderdeel zit voor de klant veel toegevoegde waarde. Daar wordt een plan of action samengesteld of een roadmap hoe je samen de verandering daadwerkelijk kunt doorvoeren. Eigenlijk is het jammer dat de fase met de meest toegevoegde waarde aan het eind zit, op het moment dat veranderingen eerder in het proces kunnen worden doorgevoerd kun je de resultaten hiervan ook eerder zien en eventueel bijsturen. Jullie hebben al een introductie van jullie zelf gedaan maar misschien willen jullie nog wel even kort toelichten waar staat Company U voor en wat doen jullie precies binnen deze organisatie en welke rol is jullie toebedeeld binnen het geheel. *Kenmerken van trajecten die U-Collaborate doet is, het zijn veranderingstrajecten. Dus dat kunnen hele grote transformaties zijn of visievormingstrajecten, maar in ieder geval er is een huidige situatie en daar wil de klant uit en wil toe naar een nieuwe situatie. Dat is denk ik wel de kern. En dat doet hij het liefst met zo veel mogelijk consensus van zijn medewerkers. U-Collaborate staat echt voor co-creatie, daarnaast wil hij graag bepaalde snelheid erin krijgen. Dus dat proberen we ook te doen. Eigenlijk werken we in verschillende contexten, we kunnen voor een zorgverzekeraar ingezet worden maar ook voor een luchthaven. Niet branche afhankelijk? Inderdaad. Waar we ons vooral op richten is visievorming en strategievorming. Visievorming, strategievorming en ideevorming. Dus een nieuwe situatie co-creëren dan wel met betrokkenen vanuit de klant, betrokkenen vanuit het Company U, dus ook andere dienstverleningen. Niet alleen ons team, maar ook vanuit andere teams. Mensen die zorg specialistisch zijn, of bancaire specialisten. En misschien ook wel met experts of betrokkenen uit externe omgevingen. Om die bij elkaar te brengen en iets nieuws te creëren, dan heb je een nieuwe situatie wel gecreëerd, en als je dan zegt toegevoegde waarde, dan is daarna wel heel belangrijk om de volgende stap te zetten, ik heb iets moois en iets nieuws dat zou ik graag willen doen maar wat levert mij dit op? En wat kost het mij om die verandering teweeg te brengen? Zowel in tijd als in geld. Iets nieuws creëren moet natuurlijk een bepaalde waarde hebben ooit, soms ligt dat heel ver weg. We hebben nu iets bedacht en over vijf jaar plukken we daar de vruchten van, dat is natuurlijk best moeilijk. Bijna niet tastbaar? Misschien niet, misschien kun je het wel heel concreet maken maar dan is het nog best wel een gok om die stap daarin te zetten. Maar goed, wij zitten heel vaak nog wel aan die voorkant, dat eerste deel wat we net zeiden, die visievorming. Om dat te co-creëren met elkaar. Dat co-creëren lijkt mij erg belangrijk, op het moment dat je het voor de klant doet is het eigenlijk niet een gedragen iets binnen de organisatie, denk ik? Dat kan, als je een nieuw idee hebt en iedereen is enthousiast over dan heb je nog steeds een gedragen idee. Het is met name ook om het beste uit je medewerkers te halen. Zij weten gewoon meer. Ik denk dat dat het beste is, als ze zelf inspraak hebben gehad en het is een goed idee, dan heb je een soort van automatistische draagvlak op gecreëerd, vanuit gaande dat iedereen daar actief in participeert. Gebruiken jullie daar bepaalde tools of interventies voor in dat traject, om dat co-creëren te bewerkstelligen? Een belangrijk instrument is onze workshop, UC-sessie zoals we dat noemen.*

Daarbinnen zit ook weer allerlei soorten instrumenten als in werkvormen maar de werkvorm workshop is denk ik wel het belangrijkste omdat je daar gewoon al die betrokkenen in de zaal hebt. Iedereen bij elkaar, niet in groepen? Nee, je kunt tijdens die dag wel uit elkaar gaan in groepen maar in principe begin je met de hele groep. Mensen ook op een bepaalde manier hebt kunnen voorbereiden daarop. Op die dag heeft iedereen iets gelezen of heeft hetzelfde uitgangspunt, daar begin je dan mee. En je doorleeft met elkaar het hele proces gezamenlijk, dus wat er op het einde ligt heeft iedereen dan ook meegemaakt. En het is niet dat we daarna nog afstemming gaan zoeken van okay, we hebben een mooi plan en daar gaan we mee naar je baas. Nee, die is er dan ook bij. Misschien niet de hele dag maar wel bepaalde punten. Die is ook enthousiast of heeft kritiek of wat dan ook. Dat is misschien wel het belangrijkste instrument. Om zoiets te organiseren zit nog een heel traject daar nog aan voor in de voorbereiding. Dus snappen van de huidige situaties, weten wat er nu speelt en waarom bepaalde dingen gebeuren. En ook zorgen dat je de juiste mensen op je juiste momenten daar zijn. Dus het is niet van we plannen iets, we doen een uitnodiging de deur uit en we zien elkaar dan wel weer. Nee. Ik denk wat heel belangrijk is dat we samen met de klant het programma samenstellen, toch wel vaak. Tenminste de grootste verantwoordelijkheid ligt bij ons maar je gaat samen kijken, goh wat wil je bereiken op die dag. Wie moeten daarbij zijn? Dus ook inspraak op wie erbij moet zijn, hoe groot die groep is, waar. Wat we tegenwoordig steeds meer doen is een selectie van de deelnemers opbellen en vragen wat zijn je verwachtingen voor die dag, waar wil je mee weglopen. Zodat je veel beter kan inschatten hoe iedereen daar naar toe komt en dat je mensen iets kan bijsturen als er hele uiteenlopende verwachtingen zijn. Ja. Is het ook van belang om met de organisatie key-users aanwijst van belangrijke spelers die willen we meenemen? Of is het minder van belang en is het eigenlijk van iedereen staat gelijk. Nee, we gebruiken daar die afkorting voor.. Je kijkt inderdaad naar gemengd gezelschap, dus je hebt mensen nodig die expertmatig op een onderwerp zijn, mensen die informatie hebben over het onderwerp, mensen die geautoriseerd zijn om keuze te bekrachtigen. Beslissingsbevoegd? Beslissingsbevoegd, een CFO of wat dan ook. En zo kijk je wel naar bepaalde profielen van mensen dat daar een bepaalde balans in zit. Als wij een visie gaan creëren en de beslissingsbevoegden zijn daar niet bij, dan hebben we een hele leuke dag, dat weet ik zeker. Alleen kan het dan best zijn dat het op een later moment afgeschoten wordt, dus die mensen wil je erbij hebben. Eigenlijk wil je die ook verspreid over de groepen hebben, als de medewerkers links zitten en de directie rechts dan krijg je twee andere verhalen. Als je in subgroepen gaat werken moet je wel goed kijken naar de dynamiek van de samenstelling of je geeft een bevoegde een bepaalde rol als je bijvoorbeeld kijkt naar ideegeneratie, als de bevoegde er niet de hele dag bij kan of wil zijn, hebben we hem in de jury gezet. Dus mochten mensen hun ideeën pitchen en dan zei de beslissingsbevoegde, die en die vind ik de beste ideeën, daar zie ik de meest toegevoegde waarde in. Prima, dan gaan we die dus uitvoeren. Ja, oke dan gaan we dat doen en dan kun je gelijk daarna door stappen. Of je geeft hem dezelfde rol als elke andere deelnemer en dat je dan op gelijke niveaus zit. Maar dat ligt er heel erg aan hoe die leidinggevende in de groep zit. Weshapen een programma, we vormen een programma ook elke keer weer heel specifiek op basis van doelgroep, doelstelling wat er uit moet komen. Wat we nu steeds meer doen is stakeholder management, dus steeds beter in kaart brengen wie zijn we allemaal. Hoe krijg je topmanagement betrokken, belanghebbenden? Wie hebben er belang bij en wie heeft er invloed op. Doordat je dat in kaart gaat brengen kun je de juiste spelers op de juiste plek zetten, of er in ieder geval betrekken bij de beslissingsmomenten. Het kan best zijn dat je iemand van te voren even moet spreken voor de sessie, omdat je even bepaalde verwachtingen wil doornemen en ook bepaalde verwachtingen wil uitspreken. Dat zou helpen als je van te voren een stakeholder analyse doet, wie zit er op welk moment hoe in. Dat zijn ook vaak mensen die tevens opdrachtgever zijn? Hoe bedoel je? De opdrachtgever wil graag de veranderingen, dus op zich heb je daar al wel contact mee. Ja maar je doet wel een stakeholder analyse aan de hand van alle deelnemers die er zijn, of alle betrokkenen laat ik het dan zo stellen. De workshop wordt iedere keer aangepast aan de hand van de klant en de wensen, wat jullie net al aangaven, een selectie van een aantal mensen om verwachtingen over en weer te uiten en daar op in te spelen en zorgen dat ze voorbereid daar zijn. Ja. Ja. Het concept is er dus wel maar wordt eigenlijk iedere keer op maat gemaakt voor de klant gemaakt, in hoofdlijn is er een workshop, maar bij iedere toepassing wordt deze zo goed mogelijk gemaakt om te passen bij de klant. Je ziet natuurlijk wel een aantal fases in een traject terugkomen op vaste momenten. Dat je eerst begint met een huidige situatie om vervolgens te kijken hoe gaat het nu. En dan te kijken naar visievorming en dan naar actieplan. Dus het is wat lastig om andersom te doen, dat zou wel een interessante concept zijn, ik denk dat dat lastig wordt. Die fase herken je wel, alleen hoe je dat aanpakt

en waarom je dat zo doet dat ga je toch elke keer wel specifiek maken op de situatie. Die workshop is één ding, werken jullie eigenlijk al heel lang op die manier, dat je eigenlijk zegt de levensvatbaarheid van ons concept is zo goed omdat het iedere keer specifiek maken dat kan nog wel twintig jaar mee. Of hebben jullie zoiets van we werken hier nu al een aantal jaar mee, maar we merken nu eigenlijk ook al wel dat we eigenlijk niet meer volstaat wil ik niet noemen maar behoeft wel aanpassingen. Of wordt het steeds verder geoptimaliseerd? Het is met name, die sessies dat we bij elkaar komen is een instrument, maar je ziet nu veel meer dat je erom heen andere dingen doet. We doen een stakeholder analyse, we maken een communicatieplan, we doen een analyse aan de voorkant. Daarna gaan we kijken als we zo'n strategie of ideeën hebben, gaan we kijken hoe kunnen we daar een business case van maken. Vrij traditioneel. Hoe kun je ervoor zorgen dat je er een projectplan voor neerzet, hoe zorg je ervoor dat anderen mensen die niet bij de sessie betrokken zijn geweest, bijvoorbeeld eindgebruikers, ook enthousiast worden van de strategie. Ja die sessie is een heel belangrijk centraal punt maar het groeit er steeds meer omheen aan andere diensten die je daarvoor of daarna doet. Jullie zitten sinds 2006 bij U-Collaborate? Sinds 2006 zit ik bij Company U en sinds 2009 zijn we met Mark Reijnders en een paar mensen, onder andere ook Sander begonnen. Kunnen we niet een strategie, doel of visie vormen op een andere manier. Maar daarvoor deden we altijd al wel een assessment al. Dus daarvoor was de werkwijze wel iets anders zou je kunnen zeggen? Ja maar ook traditionele instrumenten zoals het doorlichten van de IT organisatie, op een Excel wijze rapporten schrijven, dat deden we ook al in de nieuwe situatie. Om gewoon te kijken hoe ziet het er nu uit, dan brengen we al die elementen in die sessie in, dan laten we bij wijze van spreken op een positieve manier exploderen. Daarna gaan we op bij wijze van spreken op een traditionele manier verder door een projectplan te schrijven en een business case te schrijven. Maar het was juist het kantelpunt van die strategievorming, dat was het sleutel moment. Als je daar impact maakt met de klant, dit is het, hier zijn we enthousiast over. Dan gaat het daarna ook veel soepeler. Heb je voor dat moment in 2009, waren er toen tools of interventies in gebruik die jullie nu niet meer gebruiken of nog steeds gebruiken? Het kantelpunt heeft plaatsgevonden in jullie werkwijze. Een aanvulling inderdaad. Wat je vroeger deed is die strategie met één of twee betrokkenen in de organisatie schrijven wij schreven hem al als het ware voor ze. Op basis van onze ervaring, deskundigheid noem maar op. En dan overhandigden wij dat, wij adviseerden jullie deze strategie en daar hoort dit plan ook bij. Dat was een traditioneel instrument, dat kan nu nog steeds en dat gebeurt ook nu nog wel steeds door collega's. Dat kan ook nog steeds wel werken. Wij denken alleen door onder andere deze interventie instrumenten te gebruiken veel meer impact maakt. Met name om het draagvlak te vergroten en meer versnelling te maken. Want je hoeft niet meer zo vaak afstemming te zoeken, want we hebben die ene dag. Daar gebeurt het. Die ene dag is een keer 8 uur. Ja of twee dagen. Hebben jullie bepaalde tools of interventies voor de korte of voor de langere termijn? Sommige dingen zijn heel erg tastbaar, laag hangend fruit. Andere dingen moet je echt gaan graven en zijn voor de langere termijn. Dus aan de ene kant heb je dingen voor de korte termijn resultaten en aan de andere kant heb je voor de langere termijn. Hebben jullie daar nog bepaalde onderscheid in gemaakt? Ik zit even te denken. Volgens mij heeft het bij ons niet zozeer te maken met dit is een lange termijn strategie of een korte termijn oplossing. Het is natuurlijk wel van heeft het te maken met een grootschalige verandering in de organisatie of niet. Als je te maken hebt met een hele grote strategische verandering van een hele grote organisatie dan heb je daar heel veel sessies voor nodig. Als je wat innovatieve ideeën wil genereren met een afdeling dan kun je dat met een relatief eenvoudige sessie en eenvoudige voorbereidingstijd snel realiseren. Daar zit veel meer het verschil in. We kijken meer naar omvang dan naar termijn. We hebben het nooit over dat onderscheid. En ook niet van verleden tot heden, hoe is het ontstaan? Je kunt natuurlijk in de huidige werkwijze knelpunten aanwijzen waardoor dit probleem is ontstaan. Of je laat het verleden achter je en kijkt naar een dreamstate waar je met z'n allen naar toe wil en vervolgens probeer je om het proces dusdanig te optimaliseren om zo dicht mogelijk bij die dreamstate komen. In dat geval ben je echt toekomst gericht. Hebben jullie daar onderscheid in? Ja daar hebben we wel onderscheid in. Ik denk dat we meestal wel een combinatie opzoeken, vaak toch wel een stuk probleem analyse. Maar het grote gedeelte zal altijd gericht zijn op waar willen we naar toe in de toekomst. En als we dan die gap zien tussen nu en de toekomst, wat moeten we dan doen om daar te komen. We hebben bijvoorbeeld ook, Sander dus. Die werkt samen met een andere partner, die hoort ook wel een beetje bij ons team. Forward thinking sessies, dat is echt kijkend naar de mega trends en die terug vertellen naar hoe die impact gaan hebben op jouw organisatie. Dat is heel erg van buiten naar binnen. Wij kijken toch in veel sessies van binnen naar buiten. Kun je eens een voorbeeld geven van zo'n trend?

Er zitten vier hoeken in dat verhaal, technology, environment, social en demographics. Dus bij demographics gaat het over de sterke vergrijzing in Nederland. Hoe snel landen als India groeien. Hoe je daar moet inspelen als organisatie eigenlijk? Ja, en bij environment gaat het over de grote water te korten dat soort dingen. Hoe jij dat zegt, inside-out, outside-in om het zo maar te zeggen. Forward thinking is inderdaad van jongens dit komt er op je af, hoe heeft dat impact nu en hoe moet je daarop reageren. Dan leg je hem weer terug. Heel vaak heb je ook, waarom gaat het nu zo, wat is er de afgelopen 5-6 jaar gebeurd in onze organisatie en waarom loopt het zoals het nu loopt, wat zijn belangrijke oorzaken daarvan. En wat kunnen we daaraan doen als we hier al wat aan willen doen. Vaak wel. Dan kijk je veel meer vanuit je eigen zelf naar een mogelijke toekomst. Het lijkt mij heel lastig op het moment dat je vastgeroest zit in een proces of bedrijf waar je 5 of 10 jaar werkt. En jullie komen langs met de vraag; wat gaan we doen? Ja, het mooiste zou zijn; dit. Heel vaak kunnen mensen zelf heel lastig hun dreamstate op papier zetten of verwoorden. En de vertaling van het huidige proces naar het toekomstige proces is lastig en heb je hulp bij nodig. Heel vaak weet je niet wat er allemaal mogelijk is, sommige denken eerder in problemen dan in oplossingen. Welke informatie wil je in zo'n sessie naar boven krijgen op het moment dat je met die mensen bezig bent, wil je samen met hun die dreamstate realiseren of schetsen jullie een globaal beeld van de huidige situatie. Wat is jullie rol daarin als het gaat om de sturing of laten jullie de verantwoording of opties bij de mensen? Ik denk dat we een deel inhoud brengen, experts van COMPANY U of van buiten, die inzicht geven. Er zullen ook wel COMPANY U'ers zijn, waaronder wijzelf, die ook een kwaliteitscheck gedurende het proces doen. De kern van onze methode is wel dat je het uit die mensen moet trekken. En daar hebben we interventies voor waardoor dat mogelijk wordt. En dat lukt vrij aardig. Mijn trigger toen je dat vertelde met die foto kaart die gebruiken we al sinds we met Mark in 2009 zijn begonnen. Jij zei net dat het heel moeilijk is om een droomsituatie op papier te schetsen in woorden, nauw wat doen we dan. Dat kent Mark ook wel, dan leggen we een foto kaarten op de grond neer en pak nu eens de kaart hoe jij zou willen dat de organisatie eruit ziet en licht dat eens toe. Dan ga je denken in beelden en dat is veel makkelijker. En dan pak je in een werkvorm pak je een soort van logische stappen waarmee je mensen mee neemt in de begeleiding. Want als je voor zo'n groep gaat staan met, jongens schrijf eens hier op het bord jullie droomscenario hier heb je een pen, dan gaat er niets gebeuren. Althans als er al iets gebeurt dan is dat nooit helemaal het gewenste resultaat. Binnen dat instrument workshop heb je natuurlijk allerlei soorten interventie instrumenten en werkvormen die je helpen in facilitering om zo'n nieuwe situatie te schetsen. Waarvan die foto kaarten er één van is, als je er een aantal andere zou noemen? De kern van veel interventies is wel dat we ze een ander perspectief willen meegeven, dus beelden gebruiken. Dat helpt om op een andere manier te communiceren over wat je zou willen maar ook bijvoorbeeld de customer empathie map, dan zet je de klant centraal. Dan ga je beschrijven wat de klant in een ideale situatie zou horen, denken, voelen, zien. Ik weet niet of ik ze nu allemaal heb.. en doordat ze dan denken vanuit iemand anders over hun eigen organisatie en hun eigen functie binnen die organisatie krijg je ze wel snel op een ander spoor. Misschien wel goed om even, die interventies en dat TNO verhaal. Dat heeft daar ook raakvlakken mee geloof ik. Ja. Maar op het moment dat jullie voor jullie gevoel in zo'n sessie minder snel tot resultaat komen, omdat je merkt dat de groep stagneert, dat kan allerlei oorzaken hebben. Dat is een kwestie van aanvoelen en dat merk je ook wel aan de setting. Maar dat zijn vaak dezelfde oorzaken die dit veroorzaken, of is dat onenigheid onder de mensen omdat ze allemaal een ander idee hebben. Het kan natuurlijk verschillend zijn, misschien niet helemaal het gewenste antwoord. Het kan verschillende redenen hebben, of ze snappen het niet of het is niet de juiste werkvorm interventie bij die groep op dat moment. Dat moet je aanpassen, je hebt altijd wel wat in je broekzak, je bent altijd met meerdere mensen en dan bespreek je wel van ja dit loopt niet. Dat kun je zeggen van we doen een andere werkvorm en dat zou nu wel passen. Of ja je kunt het ook natuurlijk tijdens de sessie mee confronteren en met de groep van we merken dit, dit gebeurt er nu. Wij herkennen dit, want dat hebben we ook wel eens eerder gezien, ons inzien zou dit de volgende stap zijn en dan komt er misschien een hele andere discussie. Waar misschien een heel ander pijnpunt boven water komt. Eigenlijk worden ze op een gegeven moment een spiegel voorgehouden, jongens volgens mij hebben we allemaal door dat dit niet gaat werken. Ja, ik zou het anders introduceren maar dat heeft wel het effect inderdaad. Er is niet echt een oorzaak aan te wijzen denk ik. Soms, ja je merkt ook wel in die sessies is er altijd even een moeilijk punt. Vaak is het ook een kwestie van ze er nog even doorheen trekken. Zit er ook een bepaalde volgorde in waarin je, het proces doorloopt zeg maar. Of merken jullie van afhankelijk van de klant kan de volgende volledig anders zijn. Er is ook daar wel weer een soort van fasering in natuurlijk. Ook daar geldt weer, je kunt

niet actiegericht bezig zijn als je nog iets moet vormen om het zo maar te stellen, een vergelijkbare fasering is bijvoorbeeld eerst kijken naar de huidige situatie, gewenste situatie, actiegericht om maar eens wat te noemen. Ja dat overzicht, inzicht, actie. Ja dat is ook een bekende. Dat is altijd wel een goed kapstok om zo iets op te zetten. Het overzicht, dan krijgen ze alle feiten te zien, dat doen we heel vaak. Dus wat hebben we uit interviews gehaald, hoe ziet de context waarin jullie organisatie zich bevindt eruit, allerlei analyses. En dat proberen we ze dan te laten vertalen naar inzicht, dus waar wil je naar toe. En actie is dan waar ben je nu, waar wil je naar toe en wat moet je daarvoor gaan doen. Dan leggen ze z'n milestone planning uit. Ja dat heb ik volgens mij een keer meegemaakt, heb jij ook niet een keer een sessie gedaan bij de UT. Ja, tijdens de college van Ton Spil hebben zijn wel eens inderdaad met die stenen aan het sjouwen geweest. Het zou kunnen zijn dat ik er toen ook bij ben geweest. Oh ja dat kan, afgelopen paar jaren hebben we dat wel een paar keer gedaan. In de hal, voor de deur. Ja, oké. Chantal heeft het misschien wel een keer gedaan. Ja en ook Sander en ik hebben het een paar jaar gedaan. Hoe heet ook al weet die van Ted, Simic, Semic? Die heeft altijd een kapstok van, ik haal hem altijd door elkaar maar van Why, What, How? Zo kun je, dat is ook een typische kapstok voor zo'n sessie, waarom gaat het, waarom zijn we hier en waarom is het zoals het is. Wat willen we daar aan doen en wat zijn mogelijk oplossingen, wat is daarbij belangrijk? Wat is keuze? Oké. Hoe gaan we het dan doen en wie hebben we dan nodig. En hoe kunnen we daar invulling aan gaan geven, dat zou ook een kapstok kunnen zijn, er is altijd wel een rode draad tussen inderdaad. Maar er moet toch een bepaalde criteria zijn waar je op basis van zeg maar die criteria kijkt, van oke wat is nu de best passende bij de situatie. Je komt eigenlijk aan met best wel veel kennis, tools en interventies. Maar eigenlijk pak je er vaak maar een paar van die je op dat moment het best schikkend vindt. Of nieuwe. Of nieuwe, ja maar is dat iets van vingerspitsgevoel en aftasten of is dat ook in overleg met de klant. Dat je eigenlijk zegt van, we kunnen meerdere dingen doen en dat je met iemand die beslissingsbevoegd is of met de opdrachtgever dat je eigenlijk zegt van wat zou bij jullie organisatie volgens jullie het beste passen? We komen wel altijd met een voorstel bij een klant, meestal eerst high-level, welke fase willen we doorlopen. Welke vragen wil je per fase beantwoorden. En dan de tweede keer veel met echte werkvorm per fase. Uit hoeveel mensen bestaat jullie team? Zeven. Zeven, en jullie beheersen eigenlijk euh vrijwel, jullie hebben heel veel raakvlak met elkaar, laat ik het zo zeggen. Hoe bedoel je raakvlakken? Allemaal dezelfde competentie bedoel je? Ja maar ook qua, voor de ene interventies hoeft je niet perse bij Wilco te zijn maar kun je ook bij een collega zijn. Nou ik denk dat. Is het altijd dezelfde die een bepaalde interventie initieert en uitvoert, of doen jullie dat vaak samen? Bij een opdracht is het zo dat we nooit alle zeven tegelijk bij een opdracht zitten, dat is altijd een team. Een combinatie vaak toch wel minimaal twee van U-C en misschien ook nog wel andere collega's, als het nog groter wordt zit je al gauw met drie mensen. Je kijkt wel per opdracht, wat is dit nu voor type opdracht. Het heeft iets met IT te maken, het is in de zorg en het gaat nu niet lekker. Ik noem maar wat. Wie zou daar, wie heeft daar veel affiniteit mee, wie vindt dat leuk. Jan, Wilco en Pietje. Oké, dus je kijkt wel van het type opdracht wie past daar idealiter het beste bij, van achtergrond ervaring. En waar baseer je dat op, heel vaak toch wel op basis van ervaring, want waar wij ook, althans, ik vind dat wij sterk in zijn is dat we toch wel hele verschillende profielen hebben bij elkaar. En dat we bij elkaar ook aankloppen van, hier speel ik mee, hoe kijk jij daar tegenaan? En dan komen er hele mooie inzichten, als ik met een bepaald vraagstuk en een oplossing bij normaal gesproken, dan komen daar weer hele nieuwe, goede inzichten uit. Als je met zeven dezelfde mensen bent ben je het vaak snel met elkaar eens. Als je met dezelfde mensen bent dan ben je vaak snel op een lijn, dan dat je zegt ik zou er nog een kritisch op die manier naar kijken. Je kunt dan wat meer sparringpartners aan elkaar hebben. Dat is het goede woord, ja. Je krijgt wel altijd een andere sessie als je dezelfde vraag bij iemand neerlegt, ik denk dat Daniel, collega van ons, zit heel er op de menselijke kant. Zijn focus is meer daar op. Als je Pleun iets, weer een andere collega, vraagt dan, Daniel heeft een wat zachtere kant en Pleun wat harder, dus Pleun zal veel meer cijfermatiger naar de dingen kijken. Maar we zoeken wel de juiste, complementaire eigenschappen op door veel te bespreken. We hadden net bijvoorbeeld een meeting met het hele team. Dan bespreek je alle opdrachten en help je elkaar op die manier verder. Dat is gelijk een stukje kennisoverdracht, is het ook zo dat de ene opdracht zijn het jullie twee die er staan en de andere keer worden jullie juist gekoppeld met iemand anders om ervoor te zorgen je je binnen het team de kennis deelt. Ja bij voorkeur wel, zoveel mogelijk. Maar het is wel manager, junior of adviseur. Dat heeft denk ik te maken met ervaring, gaarne een ervaren iemand erbij, gaarne iemand die. Die opkomende.. Ja die zonder veel belemmeringen uit ervaring. Ja. En inderdaad kijken naar profielen. Voldoen de interventies die jullie nu hebben aan hetgeen jullie vooraf een beetje

voor ogen hadden zeg maar. Of zeg je van nou ja soms merken we, is het resultaat goed maar zouden we eigenlijk nog wel willen dat we er nog wel meer uit willen halen en hoe doen we dat dan vervolgens. *Ja. Dit is wel echt een mooi bruggetje, dat is dus waar we nog mee worstelen. We werken dus heel veel op gevoel en we praten er heel veel met elkaar over. We leggen het een beetje vast, we leggen al onze interventies vast in een database en schrijven er ook op hoe succesvol het was geweest, in welke context het is toegepast met hoeveel mensen je het kan doen. Dat soort dingen. Waarom we met TNO in gesprek zijn, dat zijn geen afstudeerders van TNO maar echt mensen van TNO. Is om te kijken van, we willen dit effect bereiken, bijvoorbeeld het vergroten van motivatie, welke interventies kun je dan doen. En om dat model, dat theoretische model ook te gebruiken om later te kijken. Oh we hebben dit toegepast, is dit nu succesvol geweest en op welke punten is dit niet passend geweest. Daar zoeken we nog heel erg naar. Naar een instrument waarmee we de effectiviteit van onze interventies kunnen meten. Dan wordt er net besproken, hoe ging de interventie? Ja, ja, wel goed. Ja nou ja de groep deed af en toe wat moeilijk maar waar dat precies aan ligt dat blijft soms een beetje onduidelijk. Ja, dat klopt, het zou inderdaad helpen om te zeggen van ja goed, dit probleem, een standaard toolset, dus we moeten die interventies en dan gaat het dat effect hebben. Dat doen we nu deels op ervaring en dan heb je dat effect soms ook niet, maar waar ligt het dan aan? Wat zijn de positieve en negatieve effecten van zo'n werkwijze dan? Dat je eigenlijk niet precies kunt nagaan van, als ik daar aan draai dan gebeurt er dit. Of hoe zo je dat. Het is gewoon, uiteindelijk is het wel resultaat gericht. Als ik een werkvorm heb, schets een nieuw idee op basis van deze input en ze schetsen niets, dan heb je geen resultaat. Dan werkt het dus niet. Of ga ergens mee aan de slag en kom ook met resultaten, bijvoorbeeld die customer empathie map, en ze vullen niets in of er staat wat, wat nergens op slaat. Dan is het voor mij niet gelukt. Dan heb je bijna geen basis. Dan is het niet goed gegaan, dan is het schijnbaar niet goed uitgelegd of het was niet het juiste moment of noem maar op. Ik weet niet of dat het juist antwoord is maar dan heb je daar geen goed resultaat aan. Het is elke keer wel van resultaat naar resultaat. Bij elkaar opgeteld is het dan het een geheel. Koppelen jullie het vaak aan een, kijk een bedrijf voegt natuurlijk waarde toe in welke vorm dan ook. Het kan zijn dat in die waarde propositie dat daar de essentiële vraag ligt voor jullie, of dat het echt op financieel gebied ligt of dat het ligt op een verandering in de markt op het moment dat je kijkt naar vergrijzing is al even genoemd maar er zijn natuurlijk tal van voorbeelden te noemen. Kunnen jullie makkelijk onderscheid maken waar binnen een probleem valt en welke interventie daarvoor wil gebruiken? Je zegt van als er een bepaald specifiek probleem is of zo, of uitdaging? Een bedrijf heeft vaak op het moment dat ze een probleem hebben of hulp van jullie zouden willen hebben, of performance gerelateerd of het is uit onvrede of uit cijfers die niet naar verwachting zijn of de markt veranderd mensen gaan nationaal of globaal. We zien het aan bedrijven om ons heen en willen daar wel op inspelen. Ik denk dat de projecten die ik gedaan heb verschillen heel erg. Ik heb twee keer gehad dat het heel erg extern gedreven was, laatst hebben we een sessie gedaan voor een groep van het OM, omdat daar heel veel bezuinigingen op af komen en ze willen daar een weerwoord op kunnen hebben of in ieder geval kunnen meedenken in de oplossingen. Andere was een zorg vraag waar twee ziekenhuizen weg gingen, bedenk dan eens met al die zorgverleners hoe je dat gat kan opvullen. Bij die telecomklant is het bijvoorbeeld weer meer, we willen met z'n allen een nieuwe oplossing voor rapporteren tot stand brengen en we willen de hele organisatie hierin mee nemen, dat is weer heel erg operationeel gedreven. Het is niet zo dat jullie kijken in welk kwadrant of in welke hoek valt zeg maar het organisatieprobleem te projecteren. Oh, op die manier. En dat je aan de hand daarvan zegt van, daar passen eigenlijk deze interventies het beste bij. Nee, niet op die manier. Het zou opzicht nog wel interessant zijn natuurlijk. Ja, we kijken meer naar wat is het doel van de sessie en niet naar de oorzaak van het probleem. Vaak zit dat misschien nog wel een keer in de analyse fase voorafgaand aan zo'n sessie of zo'n strategie. Om te kijken wat is hier nu aan de hand. Oké, dat is zo'n typische zo'n bedrijf uit dit kwadrant, die in deze hoek zit. Dat herkend deze kenmerken, oke dan is dat wel weer input voor zo'n sessie. Je kunt natuurlijk een klant een situatie schetsen. Ik weet niet, kijk je wel eens van die huizen programma's? Ja, ik ben er gek op. Je kunt natuurlijk een situatie schetsen van een huis, van hier zit een scheur en dit en dit en dit. Je kunt alle ellende laten zien en ja, hoe wil je het dan hebben? Of je doet een reflectie van, ik heb een 3D tekening gemaakt kijk en hier zie je een nieuwe muur, hier een nieuwe keuken. Zo kan het er ook uitzien. Dat zijn twee totaal verschillende manieren van reflecteren. Ga je redeneren vanuit een probleem of ga redeneren vanuit een goede situatie en die pel je dan weer af. Dat zijn dus verschillende invalshoeken, daar kom je pas achter in je analysefase, hoe je daar mee om wil gaan. Doordat je instaat bent om dat probleem eigenlijk op een andere manier of vorm te geven voor de klant of voor je zelf de*

kanaliseren of te projecteren op een bepaald kwadrant, zou het makkelijker moeten zijn om niet meer de hele scala aan tools na te hoeven te gaan wat is nu passend voor de situatie maar dat je echt zegt we kunnen nu al gericht kijken naar een. *Ja, mee eens.* Kijk op het moment dat je met hout werkt hoef je niet aan te komen met een gekke tool, dan heb je een zaag nodig of wat dan ook. *Ja, nu gebeurt dat heel veel op gevoel en dat gevoel is ondersteund en gevoed door ervaring en zo, van ik zou dit niet doen. Dat heb ik wel eens eerder gedaan en dat werkt voor geen meter.* Kijk, op het moment dat je een kango hebt voor beton, daar heb je niets aan met hout. Dus je zou eigenlijk op die manier gericht eigenlijk willen inzoomen op het probleem, die zijn mogelijke oplossingen. En binnen het kader van oplossingen gaan we samen met de klant. *Ik vind dat ook weer eng, om te zeggen van he, dit is het probleem. Dan ga je hem afbakenen, dan heb ik gelijk zo 'n blindspot gevoel van maar missen we dan niet ergens iets.* Het voordeel is wel, op het moment dat je zegt stel we werken met hout of met beton, stel we werken met hout dan heb je een zaag nodig, een hamer, vijl. Je moet je afvragen misschien mis je dan wel tools die je ook had kunnen gebruiken, maar als je drie dingen hebt die gewoon perfect werken. *Ja, maar je moet jezelf wel de vraag stellen of je moet differentiëren op wat gaan we doen. Gaan we visievorming doen, gaan we ideegeneratie doen, gaan we dit doen, gaan we dat doen. Of dat wat jij net voorstelde is dat je differentieert op de oorzaak van het probleem. Wij differentiëren op dat eerste. Ik bedoel als wij allemaal horen van een klantopdracht dan weten wij precies, oh we moeten daar een forward thinking sessie doen of moeten we daar een visievorming doen. Of de klant nu door interne problemen daar is gekomen of door externe problemen, dat maakt ons niet veel uit in de interventies. Dat is puur hoe zou die daar moeten komen, in die nieuwe situatie.* Dus je benaderd het meer vanuit, wat ik al eerder aangaf, vanuit het probleem dat willen we gaan projecteren. Maar meer vanuit we willen met visie aan de slag of met de andere dingen die je benoemde. *Ja, Ja, ik zal maar zeggen dat als er al een visie en dat de klant behoefte heeft, van ja, ik heb nu wel een visie maar ik heb geen flauw idee hoe ik dat moet aanpakken.* Wat zijn de smaken die jullie zeg maar daar nu in zouden, als jullie zouden zeggen nou ja we hebben dat eigenlijk niet op die manier gedefinieerd maar als we dan toch zou moeten weergeven dan zou dat echt op basis van die.. *We hadden vorig jaar natuurlijk die vijf smaken, ik denk dat die nog wel redelijk overeind staan. Weet je ze nog? Visievorming, ideeëngeneratie, innovatie. Businessmodel innovation, forward thinking. Het is denk ik heel erg oplossingsgericht gecategoriseerd. Ja. Ja maar ook maar ook heel erg voorin het proces. Als een klant eigenlijk weet dat hij een probleem heeft maar niet precies wat het probleem is. Dat is altijd, een klant kan zeggen dat het dak lekt, maar het kan ook zijn dat de leiding boven het systeemplafond lekt. Daar bieden wij ook weer oplossing in, het kan ook zijn in een vraagstuk dat hij al wel weet wat het probleem is, hij ook al weet wat het antwoord is, hij ook wel weet wat hij moet doen en hoe hij het moet doen maar nog niet helemaal helder heeft hoe hij andere mensen kan enthousiasmeren. Dan ben je veel later in dat hele proces stadium. Dan heeft hij eigenlijk al heel veel al gedaan. Inderdaad, dan heeft hij heel veel al gedaan, maar overal zou het, het klinkt heel flauw, maar overal zou het wel kunnen. Maar altijd wel weer op een andere manier. De vraag is ook in hoeverre het werk wat vooraf door de klant gedaan is, in hoeverre dat juist is. Heeft hij het wel bij het rechte eind. Ja dat klopt. Moet je dit dan opnieuw gaan herbeleven met de klant? Dat zou zo maar kunnen. Company U is natuurlijk wel een organisatie die daar kritisch genoeg in is en dat wij niet onze naam zetten onder iets waar wij niet geloven in de kwaliteit. Dus als je pas later in het proces komt ga je daar wel kritisch naar kijken. Het moet niet zo zijn dat je gedurende het proces eigenlijk komt van het geen waar we mee bezig zijn is eigenlijk helemaal niet de oorzaak. Maar dat kan ook gedurende het proces zijn, maar daar een interventie op plegen. Dat is de reden waarom we ook altijd met experts werken. Het is altijd een combinatie van het aanvoelen en zien dat het niet goed is, plus financiële of markttechnische ondersteuning, van ja maar het gaat in deze organisatie om die en die reden en ervaring. Dat kun je dan ook terug reflecteren. Het kan zijn dat de ambitie te hoog is of niet realistisch is, dan moet je dat wel terugkoppelen. Dan zet je daar een actieplan voor uit wat natuurlijk nergens op slaat. Niet haalbaar? Het is niet systematisch vast te leggen, dat probleem, die interventie, als een soort van funnel effect. Misschien dat we dat in onze hoofden wel snel doen maar dat hebben we niet echt in een stappenplan uitgeschreven. Nee. We werken van; wat is het doel, waar moeten de deelnemers mee weg lopen. Welke grotere stappen kunnen we bepalen om eruit te komen? Dat overleg je dan met de klant. Als dat oké is, dan ga je weer nadenken over en welke werkvormen kan ik daar onderzetten. En waar houdt jullie werk op? Kan het zijn dat een klant zegt van we willen eigenlijk dat jullie gedurende het traject betrokken blijven, aanwezig blijven en eigenlijk misschien nog wel verder dan dat. Of dat ze zeggen we zitten nu in de problemen, we willen even helder hebben, waar willen we naar toe? Ja. En vervolgens gaan we*

daar met de interne mensen vorm aan geven. Soms wordt je gevraagd, we willen een innovatie sessie en that's it. Ideeën genereren en punt. Dan schudden we elkaar de hand en zijn we heel tevreden allebei en klaar. En soms worden we gevraagd een heel traject te begeleiden, waarin je meerdere workshops hebt, tussentijds ook interventies doen. Stakeholdermanagement doet. Ook daarbij is dit misschien niet helemaal het bevredigende antwoord. Dat is voor jullie veel interessanter, lijkt mij? Ja. Omdat je al langer betrokken bent en ook de resultaten ervan kunt gaan zien. Het doet soms ook best wel pijn als je een goede strategie te hebben gevormd en een goed plan neer hebt gelegd en dat je dan afscheid moet nemen. Terwijl je stiekem weet, van nu moet je een vinger aan de pols houden en nu moet je de rest van de organisatie mee krijgen. A, is dat niet de opdracht. Maar B, je hebt het misschien wel geuit maar de klant zegt ja maar, misschien is het te duur, of we doen het wel zelf. Door het te uiten geef je wel aan dat jullie meeleven met de klant en dat jullie het echt voor de klant willen, ook wel voor jullie zelf natuurlijk. Maar met name het doel wat de klant voor ogen heeft ook probeert na te streven. Wat we nu ook vaker proberen op een basis ervaring om die spiegel al eerder voor te houden. Luister, we gaan straks die sessie in, die is over een maand gepland. Dit gaat er uit komen, dat weten we gewoon. Die mensen gaan dit gedrag vertonen, hoe wil je daarna verder gaan? Want daar en daar, die uitdagingen liggen er ook nog. En dan moet je nu al voorsorteren, want als je daar pas er over nadent dan ben je al etc. Om die vooruitziende blik al eerder met de klant te delen, omdat je gewoon weet hoe het loopt. Maar dat kan twee kanten op, de klant kan het waarderen en dan komen we aan het eind van de rit alleen maar sterker uit het verhaal. Of je kan denken.. Je probeert wat te verkopen of zo. Ja, of van.. Ja dat kan, wat we meestal mee maken is, ik heb bijvoorbeeld een sessie gehad en de resultaten die we eruit hebben gehaald waren niet helemaal naar verwachting van de klant. Of wat ook kan gebeuren is dat een klant nog niet weet hoe die dat precies vervolg moet geven. En dan stap je weer vanuit je facilitaire rol in je adviseurs rol. En dan zeg je, wij denken dat dit en dit en dit goede oplossingen zijn. Ja. En dat zou je zo en zo in uitvoering kunnen brengen. Dan betrek je weer die expert erbij en dan ga je met hem zitten van goh wat is een plan van aanpak, hoe kunnen wij die oplossing realiseren? Dat wordt eigenlijk altijd gewaardeerd. Want dat is altijd iets wat je extra doet. Wat is dan de lering die je eruit trekt, stel dat je de volgende keer een vergelijkbare sessie in gaan, hoe zouden we dit dan anders aanpakken? Nou ja, de oplossingen zijn niet helemaal op niveau of naar verwachting? Dat gaf je aan inderdaad, maar dat je eigenlijk in toekomstige vergelijkbare situatie, zou je eigenlijk moeten denken. Dit is herkenbaar, we kunnen nu op voorhand al misschien al op een aantal zaken inspelen. Ik wil niet zeggen dat we daarmee de valkuil opnieuw ingaan maar we zijn in ieder geval extra behoedzaam voor hetgeen we toen hebben ervaren. Dat je de ervaring omzet in je consultancy proces. We hebben dat nu net besproken en ook gehad over, we delen dat dan met ons team. Mijn grootste les was wel dat deze groep stond heel erg onder druk. Een paar mensen waren gewoon tegen overwerkt aan, dat hebben we gewoon niet goed ingeschat. In welke situatie die mensen zich bevinden. En de verwachtingen van sommige mensen lagen ook niet helemaal in lijn met wat er op die dag gebeurde, dat was lastig. Dus ja wat leer je daar uit, is dat je veel beter moet, in dit geval had je stakeholder management toch op een of ander manier moeten doen. En ons iets meer tegen de uitnodiging aan moeten bemoeien, zodat daar de doelstelling gewoon helder in komt van de dag. Dat soort lessen denk ik. Op dat moment ook richting de klant natuurlijk kunnen zeggen van oké, dit is er dus gebeurd. We hebben dit gezien, op deze sessie. Wat is dan going forward, wat moet je daar nu verder aan doen, dat je die klant daar ook niet helemaal alleen in laat. Hoewel je wil ze nu ook wel weer een wenkend perspectief bieden. Dat je zegt van ja, er zit nu een hele andere uitdaging aan dat we eigenlijk initieel hier voor kwamen, leuke ideeën genereren. Nee, we moeten eerst met die mensen door een heel erg pijn proces heen. Dat is een heel ander traject eigenlijk dan dat je nu misschien wel voor ogen hebt. Kun je naast je leggen, maar je kunt het ook adresseren, je moet er wat mee. Uiteindelijk zal het gevolgen hebben in de uitwerking ervan. Ja, maar goed, het is meer van hoe gaat hij daar mee verder. Dat kan hij misschien ervaren als een soort van sales proces, van probeer je nog een keer een sessie te verkopen? Ik noem maar iets negatiefs, maar dat is wel iets wat wij altijd graag terug willen geven van ja maar, dit hebben wij gezien van de groep en daar moet jij nu wat mee gaan doen. Op het moment dat je puur je observaties mee geeft en niet direct een oplossing gaat opsommen. Dat heb ik tot noch toe niet mee gemaakt, je relatie is zo goed met de klant dat je samen die dag hebt doorleefd, samen die dag hebt voorbereid. Uiteindelijk zal die klant of opdrachtgever met het eigen bedrijf verder gaan en die wil natuurlijk wel er iets aan overhouden waar hij mee verder kan. Maar als je hem nou kunt reflecteren van je hebt een heel ander probleem. Dan maak je die verdiepingsslag eigenlijk, dus dan kom je tijdens de sessie erachter dat de focus wellicht verkeerd was

omdat het initiële probleem niet het echte probleem is. En dan zou je in een vervolg sessie. *Of vervolgstap in ieder geval. Ja, daar verder op in kunnen gaan. Ja, inderdaad. Kijk een vraagstuk van een klant komt altijd binnen, op een of andere manier, dan wel direct indirect. Eigenlijk zou je altijd eerst met een klant een meeting of een sessie moeten doorleven van en waarom stel je deze vraag. En waarom dit is een probleem. En dat zou je bij wijze van spreken zes keer moeten doen en dan zeg je oké, dan is het niet zo maar dan is het zo. Eigenlijk wel. Oké. Maar dan moet je niet kiezen voor die oplossing maar dan heb je misschien die en die oplossing nodig. Dat zou je eigenlijk in een soort van intake altijd moeten doen, klanten weten dat ook niet altijd helder. We proberen dat te doen in die kick-off, we hebben dan een vragenlijst met allerlei vragen om echt achter het probleem te komen. De ideale wereld is dat je direct bij die klant zit, maar in onze wereld zijn we afhankelijk van wat de partners verkopen. En die verkopen vaak een U-C event en dan is dat event verkocht. En dan kan je binnen die context van de workshop de doelstelling en van alles nog wel veranderen. Ja. Het probleem kun je ook nog wel achterhalen maar je kunt niet meer zeggen, we gaan dat event niet meer doen, we gaan een MBTI test met je doen. Je zit nu wel een ideale situatie te schetsen, maar dat klopt wel. Dus zo ziet het er bij ons nu uit. Daar is COMPANY U natuurlijk ook wel sterk in, om oplossingen te verkopen voor een schijnbaar probleem. Maar wij zouden daar gelieve nog een stapje tussen doen van je het hebt een schijnbaar probleem, maar wat is dan het echte probleem. Zijn daar überhaupt oplossingen voor en welk deel zou COMPANY U daarin kunnen bijdragen, misschien heb je ook nog wel andere elementen bij nodig. Eigenlijk het beste wat we daar in doen is dat we een fancy sale sessie doen. Dat doen we echt met goede, grote klanten. En dan samen met de klant en COMPANY U experts en dan echt gewoon eens kijken vanaf het begin welke problemen loop je nu tegen aan. Gewoon gratis geven we dat weg vaak. Welke problemen lopen we tegen aan en wie binnen COMPANY U kunnen we daarbij zoeken. Dat zou je eigenlijk altijd willen doen. Zo is de situatie nu nog niet. Dan kun je dus beter inspelen op waar we het eerder ook over hebben gehad, van waarom gaat het niet zoals we het willen bijvoorbeeld. Daar hoort bijvoorbeeld ook zo'n stakeholder analyse bij. Voor ons is het ook soms moeilijk om bij de klant aan te tonen dat dit soort instrumenten heel goed kunnen helpen, je wordt pas enthousiast als je het hebt meegemaakt. Dat is een beetje het kip en het ei probleem. Hoe laat je dat nu zien, we hebben wel foto's, filmpjes en referenties maar dat is nog best wel moeilijk om bepaalde enthousiasme in zo'n sessie en het resultaat die toegevoegde waarde daarvan te laten zien. Anders dan heel veel consultancy taal, die wel gemeend is overigens.*

Gesprek is hierbij afgerond.

Interview 2

Organisatie: Company V

Geïnterviewde: man, Principal (respondent nummer 3)

Datum: 13 september 2013 15:20-16:00, Amsterdam

Misschien is het leuk als ik eerst even mijzelf introduceer, ik ben Christian. Student aan de Universiteit Twente op dit moment bezig met mijn master thesis in samenwerking met Ton Spil. Naast mijn studie ben ik part-time in loondienst bij een bouwbedrijf, werkzaam in de automatisering en heb ik reeds een aantal jaren een eigen onderneming. Ton Spil en Mark Reijnders hebben al eens eerder samen gesproken over het consultancy proces en hoe dit op een andere manier vorm gegeven kan worden en nu met deze thesis biedt dit een goede gelegenheid voor mij om het consultancy proces te analyseren. Een van de onderdelen binnen deze thesis is het in gesprek gaan met experts op dit gebied en het afnemen van een aantal interviews. Ton heeft een aantal mensen aangedragen om contact mee op te nemen en om mee in gesprek te gaan, zodoende zitten we nu ook hier. *Ja, super, leuk.* Ik heb wat vragen genoteerd om het enigszins te leiden maar deze zijn nog niet direct van belang. Voor de rest woon in samen met mijn vriendin in Deventer, hiervoor heb ik twee jaar in Enschede gewoond voor mijn studie. Daarvoor heb ik bedrijfskundige informatica gedaan aan het Saxion in Deventer. Dat is voor wat betreft mijn schoolverloop. *Oké, nou misschien ook even een korte introductie vanuit mij kant. Ik ben een principal hier, je hebt verschillende niveaus, het niveau onder de partners dat zijn de principals. Wij doen eigenlijk twee dingen, wij zijn eigenlijk zeg maar degene die alle projecten op kantoor managen. Partners zitten vaak meer in een commerciële rol en is eindverantwoordelijk, maar de dagelijkse leiding ligt bij de principels. En daarnaast hebben wij ook allemaal ook bepaalde management rollen en verantwoordelijkheden op kantoor. Een van de dingen die ik doe is de relatie onderhouden met de Universiteit Twente en in dat kader geef ik ook een aantal gastcollege's. Met Ton en met Jos en ik vindt dit trouwens ook heel erg leuk om te doen. En voor ons is het natuurlijk ook van belang om ook een beetje feeling te houden met wat zeg maar een beetje de nieuwe lichte studenten is wat van de Universiteit af komt, dus dat vindt ik ook heel erg leuk om te doen. En qua achtergrond, ik ben niet bij COMPANY V begonnen, ik kom bij IBM vandaan, daar heb ik elf jaar gewerkt. Daar ook wel weer in de consulting tak van IBM. Mijn laatste rol daar was dat ik verantwoordelijk was voor de IT Strategie groep. Drie en een half jaar geleden heb ik de overstap naar COMPANY V gemaakt en ik concentreer mij veelal op de financiële dienstverlening, grote banken en verzekeraars. Dus dat is even kort samengevat mijn rol.* Helemaal goed, ik begin het gesprek even met waar ik tot nu toe mee bezig ben. Samen met Ton Spil en Mark Reijnders ben ik het consultancy proces aan het analyseren. *Wie is Mark trouwens, Ton ken ik.* Mark is ook een consultant en heeft ook die achtergrond, geef ook wel eens gastcolleges op de Universiteit Twente en heeft samen met Ton de initiële opdracht als concept op papier gezet. En dan met name het gedeelte van toegevoegde waarde voor de klant, de momenten waarop veranderingen plaats vinden. Eenvoudig geformuleerd zou je kunnen zeggen dat een consultancy project bestaat uit drie fases, de eerste fase bestaat uit het analyseren van de huidige situatie, vervolgens wordt er samen met de klant gekeken naar de toekomstige en gewenste situatie. En in het laatste stadium ga je samen met de klant een roadmap of plan of action maken om die veranderingen daadwerkelijk in gang te zetten. Juist in die fase zit veel toegevoegde waarde voor de klant, die wil juist die verandering doormaken en eventueel de verdiepingsslag maken naar het resultaat of een verdiepingsslag naar het onderliggende probleem en niet het initiële probleem. Soms kan het probleem niet gevoelsmatig niet het echte probleem zijn maar een perceptie probleem of target probleem. *Ja, ja* Aan mij de taak om te kijken hoe we die momenten van veranderingen in kaart kunnen brengen, wanneer vinden deze plaats en hoe zou je deze naar voren kunnen trekken in zo'n traject. Een van die dingen is bijvoorbeeld om samen met mensen van het bedrijf of de probleemeigenaar gaan kijken naar welke tools of interventies kunnen we gebruiken binnen de organisatie met de medewerkers bijvoorbeeld een workshop of een andere vorm van. Om betrokkenheid te creëren en om informatie uit het bedrijf te krijgen om sturing te geven aan zo'n proces. *Ja.* En ik ben in de eerste instantie benieuwd hoe jullie consultancy proces er uit ziet, ondanks dat dit per klant kan

verschillen omdat iedere klant en probleem verschillend van elkaar zijn. *Nee dat klopt inderdaad, maar goed er zijn wel een aantal algemene principes die we vaak hanteren. Het is wel grappig hoe jij het consultancy een beetje schetst, want wij zouden nooit in die volgorde een consultancy traject insteken. Tijdens de eerste fase zullen we ook naar de to-be gaan kijken, bij ons is eigenlijk de insteek dat we altijd hypothese gedreven werken. Dus dat eigenlijk een soort eindplaatje. Dreamstate? Nou, ik zou dat geen dreamstate willen noemen, een hypothese kan ook veel platter zijn. Op grond van wat initiële benchmarks hebben wij het idee dat er 20 procent inefficiëntie in de IT functie zit en onze hypothese is dat of dat. Door het standaardiseren van de infrastructuur valt er voor zoveel miljoen te besparen, door een strakker portfolio management, waardoor je meer sturing krijgt op je IT investeringen. Dat er nog x miljoen valt te besparen. En dat er bijvoorbeeld ook nog heel veel besparingen zit in de wijze hoe projecten worden uitgevoerd. Dat zijn vaak hypotheses die we heel snel, soms al in een proposal fase op papier zetten en dat we primair ook hypothese gedreven te werk gaan. Waarbij we dus in de eerste fase de hypothese valideert, in de hypothese zit eigenlijk al de oplossing ingebakken. En dat zijn vaak trajecten die enkele weken duren, op dit moment ben ik ook bezig met een traject welke een doorlooptijd heeft van vijf weken en in die vijf weken moeten we een kostenreductieplan van een paar honderd miljoen euro in elkaar draaien. Dus dat zijn ook geen lullige bedragen. Ook nadenken over de hele implementatieroadmap, dus hoe krijgen we dit georganiseerd. Kan je dat door de staande organisatie laten doen of moet je daar een programma structuur overheen leggen of whatever. Maar onze filosofie is dat we inderdaad wel heel diep gaan qua analyse maar dat we dat wel heel gefocused doen op, waar wij denken waar de grootste impact ligt. Waar de grootste klappers gemaakt kunnen worden? Ja inderdaad. Sommige dingen zijn relatief eenvoudig te veranderen of aan te wijzen, dingen die voor de hand liggend zijn. Aan de andere kant heb je ook wat dieper gelegen problemen of veranderingen die groter gedeelte van de organisatie treffen en die moeilijker zijn om te veranderen, daar kun je misschien nog wel een grotere klapper mee maken maar dat is afhankelijk van het tijdsbestek en afhankelijk van de klant. Ja eens. Maken jullie dat onderscheid ook? Ja natuurlijk, ik denk dat ook het principiële verschil is tussen consultancy en de academische wereld. Ook met onze uurtarieven, wij moeten resultaat laten zien. Vaak werken wij ook zo dat we vaak een vrij simpel rekensommetje wat wij Return on Consulting noemen. Dus zeg maar voor iedere euro die de klant aan ons besteedt dat daar een factor 10 op moet zitten wat de klant daar van ook terugziet. En dat moeten we vaak ook op hele korte termijn laten zien. Wat je typisch doet inderdaad is dat je wel een lange termijn perspectief ontwikkeld, anders heb je alleen maar een aantal korte termijn, vaak zeg maar tactische maatregelen die vaak ook op lange termijn niet bekliven. Maar je hebt die zaken wel nodig om heel snel resultaat te laten zien en ook om heel snel resultaat te laten zien en ook om lange termijn transformatie ook al zeg maar gaande weg terug te laten betalen. Dus je krijgt een soort self-funding principe. Zijn binnen dat proces ook mensen vanuit het bedrijf betrokken of nemen jullie als experts die rol op jullie? Altijd in combinatie met. Omdat je natuurlijk altijd te maken hebt met een klant die geen visie heeft of het ontbreekt aan visie of het ontbreekt aan hoe moeten we verder. Exact. Om die reden wordt door de klant vaak consultants ingezet om wel die visie te creëren en wel doortastend te zijn in hoe de aanpak moet worden. Ja dat klopt, maar het is een samenspel. En ik denk dat er twee belangrijke overwegingen zijn, overweging één is; wij hebben inderdaad zeg maar een beetje de outside-in view. Dus wij kunnen aan de hand van benchmarks vaak ook de performance objectiveren. Hoewel dat natuurlijk ook niet altijd helemaal waterdicht is maar het geeft vaak wel richting. En wij kunnen ook makkelijker als outsider de status-quo challenge aan. Dus als je in een organisatie zit waar de huidige organisatorische structuur niet werkt, dat is als outsider veel makkelijker. Maar aan de andere kant heb je ook de interne mensen nodig om de haalbaarheid van de plannen ook te beoordelen. Vaak is het zo dat wat je van buitenaf bedenkt dat het al in het verleden is gedaan, of dat het om wat voor reden dan ook niet past of whatever. Stakeholders erbij betrekken? Ja precies, en het andere is waar andere veel bedrijven echt fouten hebben gemaakt is dat je te afhankelijk wordt van consultants. Er is ook een steeds sterker besef dat je al vanaf dag 1 moet kijken naar de enablement van de organisatie, gegeven het feit dat je daar maar tijdelijk bent, hoe zorg je er dan voor dat je ook zo snel mogelijk ook het eigenaarschap in de organisatie zelf ligt. De volwassenheid? Nou, ja dat is volwassenheid maar in de eerste instantie de verantwoordelijkheid en in de tweede instantie dat je de mensen inderdaad up to speed helpt, zodat ze die verandering gaande het project ook kunnen afmaken en voortzetten. Uiteindelijk moet een verandering ook vanuit de individu of vanuit de organisatie zelf komen, vreemde ogen dwingen wel maar uiteindelijk moeten ze zelf willen veranderen. Exact. Hebben jullie nog speciale tools of interventies die jullie gebruiken binnen dit proces*

waarbij je misschien ook wel bepaalde tools of interventies op een bepaald moment gebruikt binnen zo'n proces of afhankelijk van de sector of afhankelijk van het probleem? Performance probleem of omgevingsprobleem, de markt verandert en klanten willen hierin mee gaan. Hoe is die afstemming? *Het is een vrij brede vraag, ik zoek even naar wat zou een voorbeeld zijn van een interventie waar je aan denkt?* Je kunt bijvoorbeeld een workshop houden, een stakeholdersanalyse of een vragenlijst doornemen met de probleemeigenaar of de opdrachtgever van wat is nu het echte probleem. Om in de eerste instantie ervoor te zorgen dat het probleem helder is, op het moment dat je aan een perceptieprobleem iets probeert te veranderen moet je afvragen of dat op de lange termijn de juiste keuze is. *Consultancy is uiteindelijk meer een ambacht dan echt iets wat je in een proces kan gieten. Dus ik heb ook een beetje moeite met de term interventies en tooling want dat suggereert dat je dat heel instrumenteel kan aanpakken. En zo werkt dat niet in de praktijk. Het is natuurlijk wel zo dat daar zijn we natuurlijk dag en nacht mee bezig om niet alleen na te denken hoe krijgen we op papier gelijk maar hoe krijgen we ook die organisatie in beweging. Dat zit in de analyse fase in het feit dat je dingen probeert te objectiveren door benchmarks en om zoveel mogelijk fact base het probleem in kaart te brengen. Dat betekent inderdaad dat je vaak heel breed met workshops ook de organisatie via een soort selfdiscovered logic zelf ook laat beseffen waar het probleem zit dat doen we vaak ook heel interactief met de klant. Het is niet zo dat we zeggen nou goed we hebben standaard vijf instrumenten in onze bagage en we pakken er één. Dat is niet het geval? Hoor jij dat wel bij andere consultancy? Ze hebben natuurlijk wel bepaalde tools, interventies of gereedschappen die ze gebruiken maar die eigenlijk wel iedere keer worden toegespitst aan de behoefte van de klant, dus er wordt gekeken naar de situatie en waar is behoefte aan. Je had het net al even over de organisatie in beweging krijgen. Dat zijn natuurlijk de momenten die je kunt aanwijzen als toegevoegde waarde dan kun je aangeven dat er verandering plaats vindt. Zijn er ook momenten geweest binnen jullie organisatie dat zo'n verandering uitblijft om bepaalde redenen binnen gedurende een project, bijvoorbeeld doordat het ontbreekt aan sturing of dat het management verschillende visies heeft. Ja tuurlijk, kijk als het heel makkelijk zou zijn zou je er ook niet een hele bedrijfstak voor hebben. Sturing is een van de meest moeilijke dingen die er natuurlijk zijn om de verandering echt te beklijven. Het enige wat ik kan zeggen is, ons business model staat of valt natuurlijk bij, niet alleen het theoretisch gelijk wat we kunnen halen maar uiteindelijk de impact. Dus alles in het DNA van deze organisatie is erop gericht om dat te maximaliseren. Er is vanaf dag één van de case enorm veel focus op inderdaad, wie zijn de stakeholders, hoe krijgen we ze mee en moet dat top-down of meer zeg maar bottom-up, doormiddel van workshops entameren. Maar dat zijn niet drie, vier, vijf tools die we uit de kast halen dat is gewoon de hele focus van een project wat voor de klant een bepaalde opdracht uitvoert. Kijken jullie dan met name naar de toekomst, waar willen we naar toe en hoe gaan we daar naar toe. Of ook van hoe is de huidige situatie tot stand gekomen? Beide. Is hier nog een volgorde in? Wat ik zei, wij werken hypothese gedreven dus uiteindelijk werken wij sterk oplossingsgericht. Maar je kunt pas een hypothese formuleren als je ook snapt wat de huidige situatie is en wat ook de belangrijkste onderliggende root causes zijn die die situatie gemaakt hebben zoals die is. Dus we beginnen een opdracht altijd een opdracht om de organisatie te leren kennen en te leren begrijpen en wat je vaak in de eerste week doet is heel breed in de organisatie een serie interviews gaat doen. En dan ook echt breed, dus verschillende afdelingen, klanten, managers, mensen op de werkvloer, hoofdkantoor versus business unit, noem alle dwarsverbanden maar op. Want anders ga je dingen academisch benaderen en als je niet snapt wat de huidige situatie is kun je nooit vandaar uit beredeneren welke maatregelen je moet nemen om dat te verbeteren. Is dat een bepaald proces, het afstemmen van de behoefte en de situatie van de klant, jullie zijn met name performance gerelateerd en kijken wat is nu de score en wat is de gewenste score, zit daar een standaard aanvlieg route in? Uiteindelijk is dat per klant uniek, we zullen altijd een op maat gesneden aanpak definiëren voor de klant, natuurlijk maak je wel gebruik van ervaring uit het verleden of vergelijkbare situaties en in bepaalde gevallen hebben we ook wel min of meer standaard methodieken. Bijvoorbeeld pricing optimalisatie, als de klant een specifieke pricing optimalisatie vraag heeft dan hebben we daar wel een standaard aanpak voor maar in de praktijk is elke klantsituatie toch weer uniek en zullen we altijd echt proberen te doorgronden van wat is nu echt de essentie van de probleemstelling en hoe kunnen we daar het beste onze aanpak op finetunen. Dat is wel een heel fundamenteel punt, als je kijkt naar zeg maar de strategie consultants ten opzichte van partijen als PWC en Accenture dan zal je zien dat die partijen, de Accentures van deze wereld, veel meer standaard methodologieën hebben. En is onze filosofie veel meer eentje van maatwerk. Vervolgens als je BVG ook vergelijkt met McKinsey dan gaan wij ook nog*

wel een stapje verder dan McKinsey, dat is ook wel een eeuwige discussie hier, van moeten we niet veel meer investeren in methoden en standaard aanpakken et cetera. Dus die tendens is er wel een beetje en zeker voor de wat meer zeg maar functionele vragen, pricing, of binnen IT sourcing strategie. Dus we hebben natuurlijk wel een heel portfolio aan offerings en per offering heb je wel een redelijk standaard aanpak, maar nogmaals, uiteindelijk komen de meeste klanten naar ons met een uniek business probleem, wat je niet via een soort standaard aanpak kan oplossen. En is er ook echt wel maatwerk voor nodig om dat op te lossen. Zit daar nog onderscheid in tussen lange of korte termijn projecten? Nee. Uiteindelijk willen jullie meerwaarde voor de klant bieden, dit bieden jullie door in de eerste instantie aan door aan te geven wat jullie willen bewerkstelligen. Maar de verandering daar naar toe en het uiteindelijk hebben bereikt daarvan dat is natuurlijk jullie werk. Ja. Hoe kunnen jullie dat moment timen, het mooiste zou zijn dat de klant van begin af aan door heeft dat jullie toegevoegde waarde leveren en die moeten we zeker aanhouden. Er komt een moment waarop jullie een plan of action gereed hebben met hoe de veranderingen moeten plaatsvinden. Dus het advies als het ware, maar daarna komt de implementatiefase. Zijn jullie hier ook bij betrokken bij de projecten om dit te begeleiden? Ja. Of houdt het bij sommige projecten daarbij ook op? Nou ja, dat hangt een beetje van de wens van de klant af. Wij hebben een enorme beweging gemaakt sinds de oprichting van BVG net iets meer als vijftig jaar geleden. Dat noemen we from inside to impact. Dus hoe BVG is opgericht was redelijk zeg maar klassieke strategie consulting aanpak, de beroemde COMPANY V matrix et cetera. Maar je ziet dat in de afgelopen pak en beet twintig jaar dat er ook veel meer focus is gekomen op implementatie vraagstukken. Gegeven deze strategie, hoe krijg je die transformatie dan ook georganiseerd, dat heeft absoluut onze focus. Ons ambitie niveau is om de job done te krijgen en niet om een theoretisch advies te geven. En natuurlijk verschuift onze rol wel gaande weg. Omdat jullie het willen overdragen? Ja, bij de strategie fase zullen wij een meer dominante rol hebben en in de implementatie fase zullen wij PMO runnen, Problem Management Office. Dus dat we monitoren, loopt alles volgens plan, wat zijn de issues en waar moeten we even bijspringen om dingen zeg maar weer een zet te geven. Maar dat je wel zoveel mogelijk dingen overdraagt aan de interne organisatie. Of aan andere partijen die dan ook primair implementatie op zich nemen. Zijn de mensen hier intern betrokken van A tot Z of is het zo dat bij de eerste fase andere mensen betrokken zijn dan bij de implementatie. Nee in principe zijn in ieder geval qua skill profielen zijn het geen andere mensen, het kan natuurlijk wel zo, soms hebben we wel programma's die jarenlang duren, dat we dan elk jaar de teams verversen. Maar het is principieel niet zo dat zeg maar team A de strategie doet en team B de implementatie. Dan vindt natuurlijk ook de kennis overdracht beter plaats op het moment dat je over de hele linie inzetbaar bent en op het moment dat je de mensen ook nog wisselt als het ware per project. Ja. Is het ook zo dat de mensen bij jullie, afhankelijk van het probleem van de klant, of dat een financieel probleem is of een performance probleem of een business case probleem. Er zijn allerlei veranderingen waar bedrijven op willen inspelen, proberen jullie de vraag te categoriseren. Dit is eigenlijk een finance background daar willen we de juiste interne mensen aan koppelen. Kijk wij zijn sowieso, zeker de partners en principles, ook wel georganiseerd in bepaalde practices. Dat is eigenlijk redelijk standaard in de consulting industrie, een twee assen industrie en een aantal functionele practices, dus ik zit in IT practice area, maar we hebben inderdaad ook een strategie en een marketing practice, organisationpractice et cetera dus dat klopt. En afhankelijk van de vraagstelling zal het vaak een combinatie zijn van een partner met een industrie achtergrond die vaak ook de klantrelatie managet en dan een functionele partner die dan zeg maar de domein kennis heeft van dat onderwerp. Ik zit nog even na te denken over mijn hoofdvraag, de momenten waarop die toegevoegde waarde binnen zo'n proces plaatsvindt. Dat zijn de momenten die van essentieel belang zijn voor zowel de consultant als de klant. Klopt. Sturen jullie daar nog op aan, of willen jullie dat ook benadrukken of gebeurt het van zelf en wordt het erkend. Sommige veranderingen kunnen in de lucht hangen en op het moment dat een consultant bureau dan die verandering daadwerkelijk doorvoert of begeleid, aan wie valt die verandering dan toe te wijzen? Hing het al in de lucht, dat zijn lastige vraagstukken. Eigenlijk zou je willen, wij hebben het begeleid en is het aan ons toe te dichten en aan de andere kant hing het er al half en kwam de klant er zelf net niet helemaal doorheen. Ja, nou ja weet je. Ik denk wat daar de kern is, veranderingen zijn vaak hele stroperige lang lopende trajecten die vaak meerdere jaren duren. Als je kijkt naar de echt grote veranderingen. Ik heb vroeger bij IBM gewerkt, als je kijkt naar de transformatie die IBM in de jaren '90 heeft doorgemaakt, dat is gewoon een transformatie van een decennium geweest. Maar dat gezegd hebbende is de truc natuurlijk om dat soort grote veranderingen zeg maar in hap klare brokken op te delen en dat begint eigenlijk al in de analyse

fase. En een eerste mijlpaal is natuurlijk, wat is eigenlijk een beetje onze end state? Wat is een beetje de upside of de business case om daar te komen. Dat is vaak al een belangrijke mijlpaal. Vaak zijn dat overige ook mijlpalen bij beursgenoteerde bedrijven die ook al aan de markt worden gecommuniceerd. Dit is onze roadmap en wij verwachten zoveel besparingen, zoveel toplinegrowth et cetera. Dat heeft echt wel impact. En vervolgens ga je dat ook gefaseerd uitrollen en is de kunst om zeg maar in redelijk kleine incrementen ook steeds weer stapsgewijs ook een bepaald resultaat neer te zetten wat ook echt impact heeft. Bij grote reorganisaties kan het zijn dat je dat per business unit doet of per land uitrolt of per klant segment. Dat is in hoofdlijnen een beetje de filosofie. Niet ieder proces heeft het zelfde verloop, koppelen jullie na afloop van zo'n proces intern of naar de klant ook terug hoe het proces is verlopen en waar in de toekomst misschien nog het een of ander gefinetuned kan worden of aangepast moet worden? Uiteindelijk zit daar ook toegevoegde waarde in, misschien niet meer voor het proces wat in het verleden heeft plaatsgevonden maar je wil natuurlijk ook dingen mee nemen voor toekomstige trajecten. Zeker. Is dat zowel intern als naar de klant toe? Wat we vaak doen is aan het einde van de opdracht een brief schrijven naar de klant waarin samen wordt gevat wat we hebben gedaan en naar de toekomst toe zien wij dit en dit nog als de belangrijkste speerpunten. Dat is ook een stukje mee leven met de klant en het gevoel geven dat hij inspraak heeft op het proces. Een klant wil ook gehoord worden, klanten kunnen zelf ook signaleren dat het proces niet lekker loopt, dan zou het aan de consultant moeten zijn om dat aan te voelen en daar op aan te sturen of weer in de juiste banen te begeleiden. Klanten kunnen zich in een ondergeschikte rol voelen en het wel merken dat dingen niet lekker lopen maar dat het niet aan hun is om dit te beoordelen en te benoemen. Hoe vaak vind zo'n interactie of afstemming tussen jullie en de klant plaats? Heel vaak, ook op verschillende niveaus. Standaard heeft een opdracht een stuurgroep waarbij de directie ook kijkt naar voortgang, bottlenecks. En ook op de projectmanagement laag nog regelmatig voortgangsoverleg, dus dat vindt minimaal wekelijks plaats en informeer vaak nog wel dagelijks. Absoluut dat is 50% van het werk, om te sturen op die verandering.

Gesprek is hierbij afgerond, i.v.m. vervolgspraak.

Interview 3

Organisatie: Company W

Geïnterviewde: man, IT Transformation Consultant (respondent nummer 4)

Datum: 24 september 2013 10:00-11:00, Amsterdam

Helaas is de audio opname corrupt geraakt tijdens het opslaan, hierdoor is een uitwerking hiervan in transcript vorm helaas niet mogelijk.

Interview 3

Organisatie: Company X

Geïnterviewde: man, Change Consultant (respondent nummer 5)

Datum: 10 oktober 2013 16:15-17:15, Utrecht

Misschien is het leuk om te beginnen om mijzelf even te introduceren. *Ja*. Ik ben zoals al aangegeven bezig met mijn master thesis daarnaast ben ik werkzaam bij een bouwbedrijf daar werk ik in de automatisering. Dat doe ik voor ongeveer 2-4 dagen in de week, dus naast mijn studie heb ik een part time job. Daarnaast woon ik met mijn vriendin een jaar samen in Deventer, daarvoor woonde ik in Enschede. In Deventer heb ik mijn Bedrijfskundig Informatica HBO opleiding aan het Saxion gevolgd. *Nu doe je dus een master?* Ja. Om die reden ben ik destijds ook naar Enschede verhuist, daarna weer terug gegaan naar Deventer omdat wij gingen samenwonen. Daarnaast ben ik een watersport liefhebber, zeilen, duiken, wakeboarden. *Leuk man*. Nu dus bezig met mijn afstuderen. *Beetje het land door, mensen spreken*. Ja, inderdaad dat is er leuk. Ik heb natuurlijk een aantal vragen voorbereid voor dit gesprek om het een beetje te leiden. Maar het is ook meer van hoe het gesprek gaat zal het wel vorm krijgen. *Ja oke, zolang jij mij een beetje stuurt vind ik het prima*. Misschien is het leuk om het gesprek te beginnen met wie jij bent en wat jij doet binnen dit concern? Dat is ook een makkelijke kick-off zeg maar. *Ik ben dus Joost, dat weet je uiteraard. Ik werk hier nu zo 'n zeven jaar, mijn eerste baan. Altijd al getriggerd door, vanuit bijbaantjes van dat kan toch allemaal veel beter of anders en dat soort zaken. En dat is leuk van consultancy dat je iedere keer met verandervraagstukken bezig bent. Er is niet iets van, ik doe al zeven jaar hetzelfde. Aan de ene kant doe ik zeven jaar het zelfde maar dat betekent dat ik zeer regelmatig elke keer een soms totaal andere vraag in een totaal andere context voor mijn kiezen krijg. Dan is dat wel erg leuk om daar in vast te bijten en die afwisseling te hebben. Waar zicht ik mij met name op? Eerst Company X consulting, Company X Nederland heeft iets van 7000-8000 man, ik weet de getallen nooit helemaal. Daar binnenin zit, dat is echt dominant IT advisering. Dat gaat ook over ondersteunen van zeg maar het uitrollen van grote ERP systemen en dat soort zaken. Company X consulting is echt de management en organisatie advies tak. Die op zich niet heel veel te maken heeft met IT vraagstukken maar wel de link daar naar toe. Leuk dat je een ERP systeem in gaat voeren, maar gaat dat wat betekenen voor je organisatie. Met een ERP systeem trek je je hele organisatie recht. Van standaardisatie van hoe je inkopen gaat trekken, faciliteren dat is een heel bedrijfsproces wat daar aan vast zit waarop je moet gaan sturen. En alle competenties van mensen, andere manier van leiding geven etc. Daar zit op zich de koppeling waarbij ook gewoon heel veel vraagstukken die ik doe eigenlijk niet zozeer met IT te maken hebben. Ik denk misschien wel dominant, voor mij persoonlijk. Er zijn gewoon een aantal mensen binnen de Company X Consulting hoek die dat, die daar wel veel meer in zitten. Ik zit echt veel meer in organisatie verandertrajecten, die kunnen getriggerd worden door IT maar in mijn geval vaak niet. Het is een club van 400 man, dus ten opzichte van het geheel van dit gebouw hebben wij maar een klein gedeelte. En dat is echt jullie afdeling of zijn dat ook flexwerkplekken? Dit is wel een beetje onze hoek zeg maar. Veel gedaan, gericht op markten als transportmarkt, trajecten gedaan bij de NS, Vopak opslag van olie en chemicaliën. Niet specifiek één branche maar vrij inzetbaar? Nou het is niet overheid, geen financial services, geen retail of live science. Dat is natuurlijk de dynamiek, aan de ene kant heb je een soort van profiel. Maar als je klaar bent met het project wordt er gewoon gekeken ook van, wat je aan de ene kant vanuit jezelf genereert ze maar je eigen sales. Gewoon wat zijn er voor opportuniteiten en leuk als het in je markt is en leuk is bij je vakgebied. Maar dat is niet altijd de situatie. Afgelopen half jaar in Duitsland en België gezeten voor een Zweeds bedrijf, dus dat wisselt heel erg. Nu doe ik twee kleine trajecten naast elkaar en ik heb trajecten gedaan van bijna een jaar. Bij één klant? Ja, versus een project van twee weken. Dat is ook niet de standaard lengte en standaard opdracht eigenlijk. Twee weken is qua lengte wel vanaf zeg maar? Ja. Hebben jullie ook meerjarige projecten? Er zijn collega's die bij een traject zitten en wat je dan ziet is dat zo 'n traject zo groot is en zo weer evalueert in verschillende fases die soms twee of drie jaar op een project zitten. Maar dat is eerder uitzondering dan de regel. Ja. Wie doet bij jullie de acquisitie? Er is een duidelijk verschil tussen Company X en Company X Consulting, Company X Technology heet dat dan eigenlijk en Company X Consulting. Company X Technology heeft een apart sales apparaat, accountmanagers en daaronder*

heel veel consultants. Versus Company X Consulting die veel meer selling consultancy profiel hebben. Dus hoe hoger je ook groeit in je grade hoe belangrijker het wordt dat je ook sales gericht bent. Het gaat erom om een beperktere club bedrijven te vinden, grote bedrijven waar we veel omzet kunnen genereren. Waar het belangrijk is dat je echt al jaren binnen zit. Bedrijven als NS, Vopak, Philips en dergelijke waar mensen vanuit het hoogste niveau ook al jaren rondlopen en vanuit hun netwerk projecten creëren maak ook delivery doen. Sales delivery is de term die we binnen Company X gebruiken, delivery is echt het uitvoeren van het traject. Hoe ziet zo'n traject er bij jullie uit als het eenmaal verkocht is hoe komt deze dan intern binnen worden hier dan mensen bij gezocht of? Dat is divers, of je zit op een project en omdat je bij de klant binnen zit denk je van; hé, maar gek dat zit dit eigenlijk zo hebben geregeld? Dat je daar weer contact gaat zoeken. Meerwerk? Ja, je kan een verlenging krijgen van je project. Van oke, je vraagt een analyse, dan geef je een analyse terug met conclusie. Oh, maar dit is eigenlijk wel wat, dan gaan we denken wat die oplossing moet zijn. We moeten die oplossing ontwerpen, bouwen of hoe je het wilt noemen. Dus dat je een vervolg krijgt, maar ook dat je zegt oké, we zijn nu binnen. Doordat we de klant zien, zien we van allerlei dingen bij de klant. Dat je zegt oké ik ga überhaupt eens even kijken en contacten leggen binnen het bedrijf met andere mensen. Kijken wat voor opportuniteiten er zijn, omdat het natuurlijk veel makkelijker is als je eenmaal binnen bent en makkelijker bij iemand langs kan lopen van; hé, ik zat van de week in een workshop bij een collega van jou die normaal gesproken niet in het project zit en ik hoorde dit en dit ik wil eens even met je toetsen van klopt dit? Weet ik veel wat, om langzaam op die manier contact op te bouwen en te checken wat er speelt en of je daar een rol in kan spelen. Dat is zeg maar een kanaal, dan heb je natuurlijk, wat je veel ziet hoe hoger in de hiërarchie hoe succesvoller in sales. Ook dat zij natuurlijk gewoon, ze kunnen natuurlijk niet hun eigen projecten gaan doen dus dan zoeken ze zelf mensen erbij, dus je hoort ook gewoon via je netwerk. Je interne netwerk, hé ik zie dat Joost nu beschikbaar is, ik bel hem op. Er is geen HR afdeling die dit coördineert? Dat is de derde variant, dus staffing zeg maar. Dus als je van een project komt, ik doe nu bijvoorbeeld twee projecten die eind deze maand aflopen. Ik ben nu allerlei mensen aan het benaderen, dit, het gaat voor mij aflopen hoe gaat het bij jou. Je interne netwerk goed activeren. Daar krijg je in mijn ervaring ook de meeste kans op leuke projecten. Want je gaat natuurlijk contact zoeken met mensen die bij leuke klanten zitten of met leuke vraagstukken bezig zijn. Goed dan heb je daarnaast heb je nog de staffing club die dan zegt, als ik dan nog niets heb voor eind oktober of die nu al op de radar hebben van Joost is over en paar weken klaar, ik krijg nu een vraag van of meer vanuit de technologie kant we zitten op een IT traject maar de het gaat helemaal verkeerd. De hele business kant is niet aangehaakt et cetera of vanuit internationaal het verzoek een project in Katar te doen. Daar kunnen dus ook weer leuke verrassende dingen in zitten, maar daar kunnen ook heel veel dingen in zitten van leuk, maar niet voor mij. Dat zijn een beetje de drie kanalen of je regelt het zelf of je netwerk of de staffing afdeling. Moeten jullie met meerdere mensen een project uitvoeren of hoe is die verhouding? Als er aanleiding voor is, net zoals een opportunity afgelopen zomer, oh we moeten even snel gaan acteren. Ten eerste om de vraag scherper te krijgen, ze willen dit wel maar we moeten even goed checken dat we ze goed begrijpen en checken of dat wel de vraag is. Hoe doen jullie dat? Dan heeft hij op mij aangehaakt om zeg maar, hij had zelf weinig tijd, dat we met z'n tweeën dat doen. Jouw vraag was? Op het moment dat de klant een initiële opdracht of een probleem en jullie haken daarop in. Gaan jullie daar automatisch mee verder of gaan jullie eerst dieper op het probleem in, want het initiële probleem hoeft niet altijd het echte probleem te zijn. Ja, nee we zijn niet een club die zeg maar handjes met de klant die wat vraagt en oké, u vraagt wij draaien. Dan heb je kans dat het een eenmalige exercitie is, top dat je me twee maanden hebt geholpen met zoiets, maar ik zit nog steeds met het probleem. Uiteindelijk blijkt dat niet de oorzaak te zijn. Precies, dat probeer je heel erg te voorkomen en überhaupt is natuurlijk ook even de vraag. Zo gauw je merkt dat je op een punt komt, oké nu moeten we redelijk wat tijd gaan investeren om bijvoorbeeld met een voorstel te komen dat je hem ook even gaat classificeren op een gegeven moment. Willen we echt bij deze klant binnenkomen? Is dit wel een vraag die bij ons hoort? Wat is nu eigenlijk de opportunity zelf versus de potentie die erachter zit? Je kijkt er natuurlijk vanuit verschillende oogpunten naar. Of er nog een lange termijn relatie in zou kunnen zitten. Ja, dus dat neem je dat wel allemaal mee. En hoe kwalificeer je een opdracht? Aan de ene kant kun je kijken dit is een eenmalige opdracht of een lange termijn relatie. Maar classificeer je dat ook nog op een andere manier om de opdracht intern te verdelen? Afhankelijk van de branche kan het zijn dat jullie mensen willen koppelen met kennis binnen die branche, dat jullie op die manier de mensen wil koppelen. Dan heb je het er al over dat je mensen aan de opportunity gaat koppelen, maar uiteindelijk is de vraag,

ga je hier op lopen of niet. Is het überhaupt interessant en zo ja wie gaat hier dan opzitten. Dus van de vraag is het interessant kijk je naar de omvang, naar de sales tijd die je er moet insteken. Het is bijvoorbeeld 50k, leuk projectje. Waarschijnlijk is iemand twee weken full-time bezig om met een goed verhaal aan te komen en omdat we de relatie niet eens hebben weten we nog steeds eigenlijk niet, kunnen we nog moeilijk op een goed gesprek komen van wat er nu echt speelt. We weten ook niet of we in concurrentie zijn of niet. Je bent aan het checken wat is de kans dat we dit gaan winnen en hoeveel tijd moeten we hierin investeren en hoeveel gaat het opleveren dan wel de potentie. Dat is de classificatie. Dat is veelal bij kleine deals een wat impliciet proces bij opportuniteiten van 3 miljoen of 10 miljoen, dat doe je dan waarschijnlijk niet alleen vanuit Company X Consulting Nederland of internationaal of in combinatie met de Technology kant. Dan is het een grote vis, ligt ook een groot risico, als je het project gaat winnen heb je dan wel de goede voorwaarden etc. Dan ga je veel meer een formeel proces in. De classificatie wat formeel/informeel verloopt en dan is de vraag wie ga je erop zetten. Is het een win kans van 50 en is het 50k nou weet je, dan zit je ook te kijken dan is het niet heel belangrijk dat je de allerbeste mensen erop hebt zitten, wie is nu beschikbaar? Als je een nieuw project hebt van 3 miljoen met een grote kans omdat we hun consulting partner zijn maar we zitten wel in concurrentie, die persoon intern heeft met die een relatie en dat is de persoon die het besluit neemt dus die ook al zit hij in een project dan zorgen we ervoor dat die wat tijd vrij gaat krijgen door hem te laten ondersteunen in het project, dan wel er af te halen om op die deal te gaan lopen. Dus in die zin het is niet een heel rigide proces afhankelijk van de omvang en win kans, specifiekere mensen vrij gaat maken. Als we dat nu een stap verder trekken, als de opdracht eenmaal binnen is en is toebedeeld aan interne mensen. De vervolgstap is dan dat het proces in gang wordt gezet, laten we als voorbeeld een veranderproces nemen. Dit kan een verandering in cultuur zijn, IT zijn, dit kan op allerlei manieren gedreven zijn. Zou je eens een voorbeeld kunnen schetsen van hoe zo'n verander traject er globaal uitziet. Je hebt hem gewonnen en je start hem bedoel je? Ja, maar dan begint het eigenlijk. Dat ben ik niet met je eens. Ja, het is vergelijkbaar met als je een auto koopt en je start hem, er is een verschil tussen het kopen, eigenlijk begint daar het proces al en het wegrijden. Maar op het moment dat je met elkaar overeen bent gekomen dat je met elkaar verder wil, in jullie geval wordt de opdracht aan jullie gegund en dan wordt daar een vervolg traject aangegeven. Ja, dan start je hem in de executie. Uitvoeren van het werk inderdaad. Dat je betaald krijgt zeg maar. Nee precies dat klopt. Om er op terug te komen vanaf het moment als je van een klant een vraag hoort, hoe je daar op acteert. Vanaf dat moment bepaal je al de relatie voor ook straks de delivery bijna. Als je namelijk een klant hebt die zegt ik wil dit en dit. En je zegt oh ja, top! Twee maanden voor het project? Geen wedervragen gesteld en op een soort klant – leverancier relatie gaat zitten, die gaat heel erg wat van jou vinden et cetera. Dat ontstaat er geen gelijkwaardige relatie. Nee, dan ben je al verloren bij de start, dan zit je al in een soort van positie die je eigenlijk niet wil. Waar je veel meer vanuit partnership zeg maar, de klant heeft een probleem. Dus je kunt wel heel erg zeggen hoe je het moet doen, maar hij heeft een probleem. Dus je wil met hem scherp gaan krijgen wat is nu echt je probleem. Hebben jullie bepaalde methodieken of tools om samen met de klant te gaan verifiëren van hé, het initiële probleem waarmee we om tafel zijn gekomen is dit, maar middels bepaalde werkmethodes of, hebben jullie daar intern iets voor om dat te toetsen? Gaat dat middels een gesprek of..? Uhm, dominant door het opbouwen van de relatie het in contact komen met de klant en senioriteit te laten zien in je gesprekken. Daar hebben we intern wel een soort van training voor, maar dat is natuurlijk niet een soort van, het zijn vijf stappen, bij deze stap vul je dit formulier in en bij de tweede stap vul je dat formulier in. Dan gaat het veel meer over, ja, ik kan dat moeilijk even uitleggen maar, het gaat dan veel meer over in een lead te komen naar het proces naar de oplossing. Je probeert daar dan zeg maar met de klant in gesprek te komen, vooral alle oplossingen die je van te voren hebt bedacht los te laten. Daar ga je alleen maar gefilterd door kijken. Want als je een IT consultant bent en je hoort een vraag, 90% van de kans zie je, ja maar dat is een IT probleem. Dit is wat ik zeg, meer mijn persoonlijke, laat ik zeggen hij is niet uniform er zijn wel een aantal specialisten binnen Company X die expert zijn op finance of supply chain. Die heel snel iets vertalen, naar oké, die vraag is dan ook een probleem van finance, dan weet ik wel een finance oplossing. En ik zit meer aan de veranderkundige kant, transformatiekant zoals we dat binnen Company X noemen. Vanuit je sales gaat het dan veel meer om contact te maken en de vraag naar voren te krijgen en in de lead te komen. Oké als jij dit zegt. En zeg maar zo te raken van dat de klant zegt alsof hij je al 10 jaar kent aan het einde van het gesprek, dan zeg maar de lead te nemen in het proces, volgens mij als jij dit zegt moet we volgens mij met die, die en die gaan praten om te kijken of die er ook zo in zitten. Om daarna de case op te bouwen naar je manager

om te zeggen, hier moeten we budget voor gaan vrijmaken. Dan ga je met die klant zeggen van oké, hoe gaan we nu zorgen dat jij van je probleem af gaat komen. Dat proces noemen we adaptiveselling. Dat is meer een soort van training van een sales proces, wat niet een heel rigide of gefaciliteerd door een IT systeem proces is. Wat is jouw rol binnen zo'n verander traject? Hebben jullie een sturende rol op de interne organisatie om hun eigenlijk het veranderproces eigenlijk te laten doorleven en dan jullie daar als het ware sturing en advies op geven of trekken jullie de kar om het maar even om te draaien. Wat is bij jullie daarin, hebben jullie daarin een verhouding die jullie altijd toepassen of is dat per klant verschillend? *Ik denk dat dat misschien al even in termen van de lijn, zeg maar, hoe zeg ik dat even. In die zin zijn er heel veel dingen die effectief kunnen zijn maar ik geloof weinig in een standaard. Dat heeft heel erg te maken met, je hebt dus allerlei dingen die je misschien in acht van de tien projecten gebruikt maar je moet ook heel goed weten wanneer je een bepaalde manier of tool of methode of interventie niet moet gebruiken. En dat hangt heel erg af van in wat voor situatie, wat nu eigenlijk de vraag is waar de klant mee zit.* Op het moment dat je zeg maar acht van de tien keer een interventie zou gebruiken dan ben je volgens mij bedreven in het gebruik hiervan en dan zou je moeten kunnen toetsen, hé maar dit is een situatie waarin het juist niet past. *Ja.* Maar op het moment dat je acht van de tien, laten we zeggen dat de andere twee van de tien, twee verschillende zijn. Dan zou je met drie tools of interventies en simpel gezegd de hele scope kunnen bedienen van projecten die jullie, of die jij als persoon of jullie als groep.. Het is natuurlijk afhankelijk is welke fase je van het verander traject zit, aan de beginfase heb je natuurlijk andere interventies dan die je later nodig hebt. Aan het begin zal je misschien een stakeholder analyse willen doen om te kijken welke stakeholders betrokken zijn bij zo'n verandering. *Precies, maar dat is een van de dingen waar ik ook zelf heel erg mee zit vanuit, je moet heel erg begrijpen in wat voor context. Je moet heel erg goed weten wat de vraag is, die er voor ligt en in welke context, zeg maar in wat voor omgeving de vraag. Stel de klant wil een nieuw IT systeem met heel veel impact voor je business dat is binnen een Unilever, vraagt dat een hele andere aanpak dan bij een ministerie. Als je het dan niet zozeer hebt over het IT systeem zelf maar wel de impact voor de organisatie, hoe krijg je er mensen in mee. Je moet heel erg goed begrijpen wat wordt het zwaartepunt. Maar ook wat is de urgentie. Ik heb op een project gezeten afgelopen voorjaar dat hun grootste klant zou weglopen als niet binnen vier maanden zou gaan veranderen. Als hun performance niet zou veranderen. Als jij nou mijn klant bent, ik kan wel heel veel voor je doen. Uiteindelijk wil je een verandering bij de klant zelf teweeg brengen een verschil maken in de output die een klant heeft of de profit of afhankelijk van wat de vraagstelling is. Ja, als er nou een verandering bij jou voor nodig is dan kan ik jou daar heel erg bij helpen in die verandering. Maar ik kan hem niet voor jou doen, ik kan hem wel eenmalig iets doen. Bijvoorbeeld je thesis afmaken, geef maar aan mij en ik lever dat voor je in, mooi jouw naam erop. Maar jij hebt een adviseur ingehuurd versus het zelf laten doen. Maar dat is ook de vraag, ik moet één keer afstuderen help mij hierbij, nu is het maken van een thesis natuurlijk geen business vraag. Versus ik wil structureel beter worden in om mijn kosten basis naar beneden te krijgen. Ten eerste wat is de vraag en ten tweede wie ben jij dan zeg maar? Vooral vanuit een soort organisatieontwikkeling perspectief wat, stel nu dat je ieder jaar een thesis zou moeten maken en je vraagt hun van hoe moet ik dat gaan doen. Dan kan ik wel allerlei dingen doen maar dan is het voor mij heel belangrijk dat ik vooral jou begrijp, waar jij mee zit, wat voor jou nodig is. En moet ik je eerst vier weken laten worstelen met een lastige opgave of moet ik je meteen van te voren een structuur gaan bieden zodat jij dat zeg maar de start krijgt, vertrouwen krijgt in jezelf. Het afstemmingsproces eigenlijk? Wat bedoel je daar precies mee? Wat wil je klant en wat bieden jullie daarin aan, het is een soort van geven en nemen wil de klant eenmalig iets volledig uitbesteden of wil de klant. Uiteindelijk willen we bij grote klanten langdurig binnen zitten. Je kan, ook als je nadenkt er zijn natuurlijk heel veel kleine MKB'ers daar zouden we allerlei projecten kunnen doen. Maar dan heb je zoveel projecten nodig om dezelfde volume te hebben als met die ene grote klant. Precies, daar zitten heel veel sales kosten aan, versus als jij gewoon laat zien we zijn voor één grote multinational hier in Nederland zijn we gewoon, die echt zit te worstelen met zijn executie kracht. Als het nu lastig wordt, ze hebben een management agenda, dit is eigenlijk de tweede keer weer bespreken we halen Company X Consulting erbij. En voordat je op zo'n niveau in zo'n organisatie zit moet je een trackrecord hebben. Dus dat is zeg maar, hoe ga je als je eenmaal binnen bent door goed te leveren je olie vlek vergroten. Goed leveren betekend op het moment dat je binnenkomt moet dat project succesvol zijn, succesvol bepaald uiteindelijk ook hoe de klant er aan het einde op terugkijkt. Dus je mag best een beetje vechten met de klant in het traject maar het gaat erover wat vraagt hij nu precies, wat vraagt hij nu precies is niet van*

wat hij zegt maar van wat hij nodig heeft. En twee wat is er dan voor nodig. Wat is nu echt de uitdaging hier en hoe gaan we dat dan aanpakken, dan heb je dus allerlei interventies hier voor waar er wellicht een paar hier op de plank liggen versus dingen dat je zeg maar toch weer nieuwe dingen of bepaalde tools waarvan je zegt ik gebruik hier de helft van en daar de helft van. Kun je eens voorbeelden geven van bepaalde tools of interventies die in veel projecten terugkomen, waarvan je merkt; dat zijn eigenlijk veel gebruikten. Uhm even kijken, je hebt een soort van harde interventies in termen van tastbaar, kan ik je laten zien op een sheet zeg maar. Versus meer wat doe je nou meer in een groep. Workshop? Ja, workshop binnen Company X hebben we een accelerated solution environment, dat is een creatieve ruimte. Die zit hiernaast, als je daar naar beneden loopt, je kunt hem daar gedeeltelijk zien. Dat is gewoon een ruimte waar mensen die normaal op hun kantoor zitten dag in dag uit komen voor een workshop. Eigenlijk zijn het klanten die jullie uit hun omgeving haalt en hier dan uitnodigt in de creatieve ruimte. Ja, dan een eendaagse, twee daagse of drie daagse sessie met vijf deelnemers tot en met vijftig of vijfhonderd mensen. Maar dat hangt heel erg af van je doel, wat wil je bereiken, daar moet je ook heel erg over nadenken als je een large scale intervention wil gaan doen. Wie betrek je erbij? Ja, die worden misschien 20-30% van de trajecten toegepast. Zo'n large scale intervention? Ja. De mensen die jullie daar voor uitnodigen, is dat op basis van gevoel? Dit zijn zeg maar de mensen die werken binnen de organisatie en we kiezen random mensen, of halen jullie key-users eruit of willen jullie altijd iemand uit het management of de opdrachtgever zelf? Minimaal één iemand binnen het bedrijf moet pijn in zijn buik krijgen van het traject wat op de agenda staat, die moet geholpen worden. Dus die moet er sowieso bij zijn, dat is waarschijnlijk ook degene die ervoor betaald. Dus dat is de sponsor van de meeting. Dus die moet er sowieso bij zijn. Helaas kan ik je niet 123 een pasklaar antwoord geven van dit is het lijstje wat we gebruiken. Het kan zijn dat de persoon in kwestie, de opdrachtgever, dat hij binnen zijn afdeling een bepaalde performance issue heeft, simpel gezegd. De opdrachtgever zit daarbij en mensen van die afdeling. Als jullie daar naar kijken kunnen jullie misschien constateren dat het gaat om het proces binnen de organisatie en de afdeling waar het probleem zich voordoet is een onderdeel van die keten en je zou ook mensen uit andere afdelingen moeten uitnodigen. Dat zie ik ook vanuit Company X om de klant te goed challengen en daarmee ook aan te geven dat dit geen standaard antwoord is behalve dan dat je gewoon wel heel bewust moet nadenken. Soms zitten die mensen hier in een drie daagse sessie, maar die hele sessie is tot op elke vijf minuten ontworpen. Met een bepaalde gedachte erachter. We laten ze eerst even, ze komen binnen als een soort van ice breaker concept, dat je echt binnen komt en denk van; huh wat gebeurt er hier nu zeg maar. We hebben een traject gedaan dat heet; make the customer successful, dat ging erover dat de interne organisatie die vooral met zichzelf binnenkwam. Veel meer echt klant gedreven, wat wil de klant, hoe gaan we daar op inspelen, hoe gaan we daar vanuit als keten als interne organisatie mee om. Dus die large scale interventie had een rode loper, fotograaf, een team van facilitators, een crew die de sessie begeleid van 50 man. Die staat daar luid juichend met een camera als een soort van Oscar uitreiking met rode loper. Dat je echt krijgt van; wow, ik ging toch naar een of andere workshop. Dit kan er één zijn zeg maar. We gaan ze eerst allerlei mogelijkheden laten zien er over nadenken en uiteindelijk moet je terug gaan komen naar een actie. Je moet het opbouwen, de terminologie scan-focus-act die je daarvoor gebruikt. Dus eerst door nieuwe perspectieven door een klant uit te nodigen van, letterlijk komen er klanten van onze klant die mooi op een podium kwam staan. Maar dat heeft heel erg te maken wat is het doel van de sessie, wat wil je bereiken. Als het een interne verandering betreft zijn enkel de mensen van jullie klant bij die sessie aanwezig. Ja, maar misschien wil je juist weer iemand, het kan zijn dat je zegt misschien geen klant van de klant maar een andere partij. Twee jaar geleden hebben we een andere partij uitgenodigd die een zelfde soort traject hebben gedaan die dan gaat vertellen hoe en wat er bij hun is gebeurd. Dat werkt ook altijd. Die werkt niet altijd, maar wat ik wilde meegeven is je moet heel erg nadenken, er zijn allerlei mogelijkheden, klant van de klant, iemand die hetzelfde traject heeft gedaan maar je moet heel erg nadenken is dat het probleem, moeten we ze uit hun comfort zone trekken? Echt nieuw perspectieven geven. Ik doe nu een traject voor een organisatie die nooit echt een concurrent heeft gehad, die krijgt nu een concurrent. Dus die hebben nooit echt nagedacht, altijd wel inkomsten en nu wordt het financieel wel spannend. Euro's en dat soort dingen vonden ze allemaal enge dingen, maar als ze nu niets doen zijn ze over anderhalf jaar failliet. Dat euro's vooral van de financiële afdeling zijn en niet van de mensen, ook zo'n mooie overtuiging. Dus het is continue zoeken naar wat moet je doen in zo'n sessie maar dat betekend ook niet dat je als je drie dagen zo'n sessie hebt gepland dat je gedurende zo'n sessie je programma toch veranderd. Omdat er mensen staan te huilen in een sessie omdat ze nu pas beseffen

wat er aan de hand is en dat je dat dan aandacht moet gaan geven. Dat je realtime tijdens de koffie break het programma moet gaan omgooien. Zijn jullie gefocust op het verleden, als we de afgelopen jaren bekijken zijn we hier nu terecht gekomen, dit is nu het probleem. Of zijn jullie met name gefocust op waar willen we naar toe? Een dreamstate bijvoorbeeld de performance verbeteren, klant tevredenheid verhogen en hoe gaan we zoveel mogelijk het interne proces daar op aansluiten. Dus aan de ene kant heb je het verleden hoe zijn we hier terechtgekomen en hoe verder. Aan de anderen kant kun je dat ook minder aandacht geven en kun je daar zoveel mogelijk naar sturen. Hebben jullie daar onderscheid in? *Ik zal heel flauw zijn, dat hangt ook af of het zinvol is om naar het verleden te kijken. Je moet wel altijd perspectief bieden waar je heen wil. In een verandertraject wil je beweging hebben dus moet je vooral niet kijken naar het verleden. Hoe je in de modder terecht bent gekomen. Precies, dus je moet vooral een punt op de horizon gaan krijgen en in de verandering heeft het punt op de horizon, brengt heel veel mooie dingen met zich mee. Maar heeft ook consequenties van als je daar wil komen dat betekend dat jij veel meer commerciële vaardigheden moet gaan ontwikkelen. Dus dan kijk je vanuit je ambitie, doelstelling, naar oké maar wat moet je nu eigenlijk vanuit de huidige situatie ophalen. Je kan natuurlijk ook de huidige situatie, niet zozeer het verleden, maar de huidige situatie gebruiken om te zeggen wat ik net zei, tegen iedereen we zijn bezig met een nieuwe visie en strategie en te vertalen naar wat moeten we nu gaan doen om in 2014 beter met die concurrent om te gaan. En iedereen ja vaag, dit en dat, we moeten toonaangevender zijn we moeten vooral meer waarde bieden. Leuk, top. Of het is een vereniging die leden wil gaan hebben dus wat moet je nu gaan, je moet gewoon met een concreet verhaal gaan komen, totdat we vanmorgen de financiële man, niet dat wij de boodschap brengen maar die financiële man die dus aan het eind van de gang zit en waarvan iedereen vindt dat de financiële getallen vooral voor hem zijn. Die zegt, jongens over een jaar is deze club er niet meer als we niets doen. Dus we moeten nieuwe leden krijgen, we moeten leden die weg zijn gegaan terug krijgen, we moeten andere verdienmodellen krijgen naast contributie etc. Die haalt de pijn van vandaag aan zo scherpte te krijgen hoe ga je dan weer naar een gezonde organisatie die concurrerend moet gaan worden. Dan gebruikt je de huidige situatie om beweging te krijgen naar de toekomst. Maken jullie nog onderscheid tussen lange of korte termijn resultaten, sommige veranderingen zijn snel te veranderen en door te voeren, andere veranderingen organisatie breed of cultuurveranderingen, noem het maar zijn veranderingen die soms langer duren, maken jullie daar nog onderscheid in? Ja meer waarde ene kant, maar ook in termen van niet zozeer om onze waarde te laten zien maar naar oké als deze organisatie wil veranderen dan heeft het geen zin om een half jaar om de tekentafel te gaan zitten. Dan een half jaar wat te gaan opbouwen of ontwerpen, hoe moet de nieuwe organisatie eruit zien, nieuwe functies et cetera. En dan eens een keer twee maanden een communicatiesessie te houden en dan opeens boem pats de hele club te veranderen. Ik denk niet dat ik in zo'n traject zou gaan zitten maar dat zou wellicht voor een klant een oplossing kunnen zijn maar volgens mij heeft niemand zo'n lange adem. Je wil op korte termijn resultaten laten zien? Ja. Dat kunnen kleine dingen zijn, maar als jij een verandering wil gaan maken is dat niet van we doen een project en aan het einde gaan we iedereen trainen en de verandering is er zeg maar. De verandering begint überhaupt al met welke mensen zet je op je project, de verandering begint al vanaf als het een club is die geen besluiten kan nemen in je voortraject of je weet dat. Dat is zeg maar ook wat je nu gaat neerzetten dus die verandering ook op de eerste dag dat je in de kick-off zit, dat je met elkaar binnenkomt wat gaan we doen. Wat is de aanleiding, hoe ziet het eruit hoe organiseren we ons et cetera bam drie besluit momenten inbrengt. En nu gaan jullie besluiten. Op basis daarvan zeg maar de overtuiging naar mij en mijn collega's cultuur verandering is niet van dit, dit en dit en dan op het einde ja het is een cultuurverandering. Cultuurverandering begint op dag één zeg maar. Hebben jullie bepaalde criteria, hoe toetsen jullie de situatie met de bagage die jullie hebben aan kennis, ervaring en tools van wat past nu het beste in welk moment van het proces? Sorry nog een keer? Als je zo'n verander traject hebt en jullie hebben kennis, ervaring en methodieken die jullie gebruiken, hoe kun je aftasten of bepalen, hé op dit moment hebben we eigenlijk behoefte aan deze workshop of aan deze tool of interventie. Ja, dat is een goede, we hebben binnen Company X Consulting het idee dat we nog te weinig gebruik maken van zeg maar, tools of IT concepten. Ik bedoel aan de ene kant zit je juist heel er te kijken naar wat is de vraag en dan zit je nieuwe concepten te ontwikkelen. Iedere keer opnieuw het wiel uitvinden? Ja, aan de ene kant zitten we te kijken hoe kunnen we nou zeg maar het inzicht en de vaardigheid, je kunt wel een leuke tool hebben en ik kan jou allerlei training geven die wij hier hebben kan ik je in pdf toesturen. Maar daarmee ben je nog geen goede consultant. Je kunt naar de bouwmarkt gaan en daar een hamer kopen, maar als je niet weet dat je op spijkers moet slaan en vooral niet je*

duim op de spijker moet zetten als je hem slaat. Vooral dat soort dingen. Als je timmerman bent is het op een gegeven moment best wel handig dat jij je met standaard tools als een hamer, zaag en bijtel gaat specialiseren om zo alle vraagstukken te kunnen beantwoorden. En als je als timmerman een vraag krijgt, de ene keer moet je een stoel maken van beuken of hard hout, kun je met je set tools acteren. En is het bij ons wat diverser. Eigenlijk zou je voor je zelf daar naar toe willen werken, dat je niet iedere keer hoeft te denken we hebben deze klant, wat gaan we daar mee doen, het wiel opnieuw moet uitvinden. Aan de andere kant wil je ook niet zeggen dat je slechts drie smaken hebt en dat de keuze om die reden valt op figuurzagen met een kettingzaag. We kunnen wel het lijntje doormidden zagen maar het is niet zo mooi als u had willen hebben. Gechargeerd gezegd. Maar we zitten nu wel erg kijken naar toch meer een soort van één soort van basis set te definiëren die binnen een beperkte groep, zeg maar de transformatie club ook zou moeten kennen en weten wanneer is het nu wel effectief en wanneer is het niet effectief. Een database? Ja, een database maar vooral dat je ze kent en dat als je gaat starten dat je weet wie je moet bellen om nog even een laatste aanscherping te krijgen als je ermee aan de slag gaat. Het is natuurlijk leuk een training maar dan zit je een paar dagen op een leuke plek maar dan is het de vraag of je het een dag later kan toepassen. En als je het een half jaar later gebruikt is het wel handig om te weten wie was hier nou een expert in. Dat is één, dat is een soort van gelijke basis versus hoe maak je aan elkaar nou meer transparant wat leren we in andere trajecten, van dit is wel cool, we moeten ervoor zorgen dat een grotere groep consultants dat gaat kunnen of kennen. Of hoe zorg je nu eigenlijk dat je ja, hoe maak je nu eigenlijk de verschillende dingen die we in al die trajecten doen beter voor elkaar transparant dat je makkelijker een lijstje hebt om uit te shoppen of om ideeën uit te krijgen van wat je zou kunnen gebruiken. Hoe vindt de kennisoverdracht nu plaats, nu hebben jullie project teams. Ik weet niet of als je naar jezelf kijkt veelal de keuze hebt om soms alleen een project te doen of dat er een koppeling is tussen junior en senior. Uiteindelijk is iedereen waardevol voor het bedrijf heeft kennis en ervaring met bepaalde tools, werkmethodes of noem maar op. Eigenlijk zou je willen dat, ik ben benieuwd hoe de kennisdeling bij jullie nu is onderling. Als je bij Company X binnen komt heb je soms een on-boardings programma, twee keer een week. Een keer in Nederland voor consulting en een keer in Parijs waar we een corporate university hebben. Company X is een Frans bedrijf en daar staat een leuk kasteeltje iets boven Parijs, echt leuk internationaal. Dat is een leuke binnenkomer. Daarnaast heb je natuurlijk gedurende je grades zeg maar je niveaus trainingen zodat je een basis hebt, dat is echt een algemene basis. Dat is twee zeg maar, je binnenkomst en je training. Als ik naar mijzelf kijk is het dominant dat ik de dingen leer van ervaren collega's en ervaringen. Dat is natuurlijk wel een voordeel als je met meer dan 1 collega in een project zit. Voor 20-30% van de gevallen geldt het dat je een opdracht alleen doet. Dus in de overige ben je eigenlijk altijd samen met collega's om kennisdeling gedurende je werk over te dragen. Ja en in die zin is er geen mooiere plek om dat daar te doen, dan leer ik jou daar iets en in de sessie die we morgen hebben kun je dat meteen toepassen. Versus ik neem je mee naar de hei en ik ga het je vertellen dan denk je, oh cool. Maar dan ga je naar huis heb je lekker weekend en maandag denk je er nog aan en twee weken later heb je er nog steeds niets mee gedaan dus wat is de kans dat je er een jaar later in een project in een situatie waar het relevant is kunt toepassen. Dus de effectiviteit van de trainingen versus training on the job zou ik groot voorstander zijn van training on the job maar dat moet je dan ook wel senior-junior stimuleren. Over het algemeen wordt die koppeling wel gemaakt of afhankelijk van het project? Ja, ook hier zeg maar, als je twee zwaargewichten nodig hebt het is een traject met weinig budget en je moet wel twee zwaargewichten op hebben dan kan er geen junior op zitten. Wat we wel soms doen, ook zeker bij mensen die net binnenkomen dat je zeg maar bij belangrijke projecten die goed moeten gaan voor de klant, jij zit nu op de bank zoals we dat noemen, ga maar eens twee weken helpen. Dat is wellicht onbetaald maar op de bank lever je nog minder op. Daar lever je geen geld op maar je doet wel ervaring op, kennisdeling en je maakt het project nog succesvoller zodat er wellicht een doorstart is voor een ander traject. En je ziet, want we hebben zelf net een reshuffle gehad van hoe we georganiseerd zijn en dat we een aantal dingen naar een professioneler kwaliteitsniveau willen brengen. Waar het nu meer is een soort van hopen dat je op trajecten komt met andere collega's en je hebt nog wel een soort van standaard trainingscurriculum, toch meer te gaan kijken hoe je nog manieren makkelijk elkaar een uitvraag te doen. Social media, Yammer, dat is een soort social media intern dat is alleen als je een Company X e-mail adres hebt kun je daarop komen. En daarbinnen kun je weer subgroepen doen, dus Company X Consulting Nederland. Dat je daar makkelijker zegt, ik zit in deze situatie, heeft iemand een idee hoe ik dit of dit kan aanpakken? Dan zie je dat daar, het is nog niet op het niveau dat we het willen hebben,

maar dat je toch wel aardig snel reacties krijgt van mensen. De groep die daar gebruikt van maakt is groeiende. Als je naar je eigen trajecten kijkt die je afgerond hebt, zijn er dan nog dingen waarvan je achteraf zegt dat had ik anders of beter kunnen doen? En dat hebben we in het werkproces zo aangepast dat het de volgende keer ook eigenlijk niet meer op die manier voorkomt zeg maar? Zoek je naar hoever hebben we lerend vermogen ingericht? Of zoek je echt naar specifieke aspecten? Beide, bijvoorbeeld wat zijn de moment dat was toen wel kenmerkend voor die situatie en dat hebben we intern besproken. In termen van professionalisering denk ik dat we een soort van evaluatie moment, reflectie explicieter moeten, willen en gaan inrichten. Ik heb nu toevallig van een traject wat ik in het voorjaar heb gedaan hebben we gewoon eind juni klaar, tweede week van juli even twee uur samen gezeten om te kijken wat ging goed? Intern? Intern, maar dat kun je ook met de klant doen. Laten we zeggen het is nu afhankelijk van het traject of er tijd is en je de klus heb afgerond of nog niet eens hebt afgerond en eigenlijk al met het andere begint. Maar dat lerend vermogen is er wel maar ik denk dat je daar nog wel wat slagen in te maken zijn, dat is wel de uitdaging. Hoe ga je dat dan doen, alles in processen zetten? Tijd ervoor vrij maken. Twee dingen ik wel uit voorgaande trajecten leer en ook continue beter probeer te doen is een soort van, als je een project begint. De manier waarop je met de klant samenwerkt begint eigenlijk aan de voorkant, maar stel dat daar een sales proces aan vooraf is gegaan waar je niet bij betrokken bent geweest. En het is wel verkocht en de vraag is of ik wel dat project zou kunnen leiden. Dat eigenlijk een soort van dag of week is, maar de voorbereiding dat je even heel scherp hebt, maar oke wat is nu echt het issue. Wat is onze toegevoegde waarde, zijn wij degene die voor versnelling zorgen, realisatie? Er zijn genoeg bedrijven die al tien keer een onderwerp hebben vastgepakt en het elke keer niet lukt. Of het moet, als ze het zelf gaan doen duurt het een jaar, en als wij er bij betrokken zijn is het binnen twee maanden gedaan. Wat is de waarde, met wie moeten we echt een relatie gaan opbouwen, wie zijn de belangrijkste spelers, dus ook je stakeholders. Dat zijn dingen die je wel doet maar voor mijn geval als ik erop terug kijk, ook zeker met een team dat je dat heel scherp met elkaar van te voren afstemt dat je eigenlijk een vliegende start hebt. Als ik kijk dat je nu soms gedwongen door de dynamiek maar soms ook gewoon ik zou zeggen door beperkte scherpheid of prioriteit die je er aan geeft te snel op een project springt terwijl je aan het rijden bent en denkt van gaan we wel de goede kant op? Dus dat is een soort van leer punt voor mij zelf. Het blijft altijd een uitdaging van neem je nu alle partijen. Want als je verandertrajecten doet ben je inhoudelijk geen expert. Als ik bij de een NS zit of een Shell ben in termen van hoe je olie uit de grond moet halen of hoe je treinen moet rijden. Daar zijn zij expert in, ik ben ook geen expert in HR of finance maar meer in verandertrajecten. Maar dat je soms toch nog te veel bezig bent met het vraagstuk inhoudelijk versus, ik had die en die ook nog mee moeten nemen van te voren. Het stakeholder veld, zorgen dat managers meer hun rol gaan pakken, dat soort zaken. Maar dat zijn, omdat er geen vast geschreven template is, dan moet dit klaar zijn. Maar heel erg dat je moet aanvoelen van wat is er nu voor nodig, wie zit er goed in, hoe zorgen we dat als er een besluit genomen wordt eigenlijk iedereen van te voren hebt voorgesproken dat de sessie eigenlijk veel meer een vinkje is dan dat er een verassing zit in de sessie. Komt het met name voor uit ervaring vanuit het project iets aan de hand en dat dat de volgende keer eigenlijk anders moeten of is het zo dat jullie altijd reflecteren hoe de dingen zijn gegaan. Nee het tweede, echt een reflectie moment inbouwen. Gewoon standaard in je proces aan het einde van het traject dat dat bij ons er bij ons te vaak bij inschiet, dat we dat nog te weinig gewend zijn of prioriteit geven. Volgens mij moet je ook gedurende het traject kijken of het naar wens verloopt en niet aan het eind, zit ik na een maand nog op schema. En zo niet, waarom zit ik dan niet op schema, moet ik iets in het project wijzigen? Als je een IT traject gaat doen waarvan je zegt, deze functionaliteit moet dit ophalen en dan gaan we dat bouwen. En je weet precies wat je werkpakket is en het is vooral inhoud wat je moet doen en niet zozeer groepsdynamiek of dat soort zaken. Het ene project is veel planbaarder dan het andere. Tijdens zo'n reflectie kan het ook naar voren komen dat een klant toch nog bepaalde pijn punten of klachten heeft dan zou je er nog wat aan kunnen doen. Op het moment dat je weggaat bij een klant en we geven elkaar een hand en we gaan bij jullie of een andere klant verder terwijl er misschien nog dingen spelen, daarin zouden jullie nog weer een keer jullie toegevoegde waarde in kunnen laten zien. We hebben samen het proces verlopen er zijn misschien dingen anders verlopen dan jullie hadden verwacht. Dat probeer je zoveel mogelijk in het traject te doen. We hebben in Duitsland en België wat gedaan rondom beleving naar de klant wat niet goed ging en gewoon in het traject hebben we dingen verbeterd in zake al lead time naar de klant, samenwerking tussen sales en operations. Dan ben je daar voor die organisatie concreet invulling aan het uitwerken. Ons advies zou zijn om dat Europees uit te laten rollen, want er liggen allerlei concepten die moet je wel lokaal

specifieker maken. Maar je hebt het concept en het succes er liggen nu is het moment om het niet alleen voor Duitsland maar ook voor Europa uit te rollen. Dan moet je aan de ene ervoor zorgen dat de klant hem ziet en dat hij er ook echt wat mee gaat doen. Dus je gaat hem helpen om dit intern te verkopen aan anderen die erbij gebaad zijn en er wellicht zelf succesvoller van worden. Intern profileren laten profileren, om zo de meerwaarde ook op die manier te laten in zien en om meerwerk te verkopen. Wat mij vooral drijft is dat als ik bij een klant weg ga en zie dat de manager veel meer in zijn rol zit, meer verantwoordelijkheden pakt, weet hoe hij zijn team moet aansturen. Dat hebben we in 4 maanden neergezet met een betere basis en effectiviteit en een duurzame verandering wat over twee jaar nog zichtbaar is.

Appendix C: The basis for the cause and effect diagram

Cause 1 Identify stakeholders, they need to be aware of the problem

- Respondent no. 1: *” ... , maar je ziet nu veel meer dat je erom heen andere dingen doet. We doen een stakeholder analyse, we maken een communicatieplan, we doen een analyse aan de voorkant.”*
- Respondent no. 2: *”Wat we nu steeds meer doen is stakeholder management, dus steeds beter in kaart brengen wie zijn we allemaal. Wie hebben er belang bij en wie heeft er invloed op.”*
“Dus ja wat leer je daar uit, is dat je veel beter moet, in dit geval had je stakeholder management toch op een of ander manier moeten doen.”
- Respondent no. 3: *”Er is vanaf dag één van de case enorm veel focus op inderdaad, wie zijn de stakeholders, hoe krijgen we ze mee en moet dat top-down of meer zeg maar bottom-up, doormiddel van workshops entameren.”*
- Respondent no. 5: *“Wat is de waarde, met wie moeten we echt een relatie gaan opbouwen, wie zijn de belangrijkste spelers, dus ook je stakeholders. Dat zijn dingen die je wel doet maar voor mijn geval als ik erop terug kijk, ook zeker met een team dat je dat heel scherp met elkaar van te voren afstemt dat je eigenlijk een vliegende start hebt.”*

Cause 2 Involve stakeholders/employees for their knowledge and to create support

- Respondent no. 1: *”... Met name om het draagvlak te vergroten en meer versnelling te maken. Want je hoeft niet meer zo vaak afstemming te zoeken, want we hebben die ene dag. Daar gebeurt het”*
- Respondent no. 2: *”En ons iets meer tegen de uitnodiging aan moeten bemoeien, zodat daar de doelstelling gewoon helder in komt van de dag. Dat soort lessen denk ik*
- Respondent no. 3: *”Maar aan de andere kant heb je ook de interne mensen nodig om de haalbaarheid van de plannen ook te beoordelen.”*
“Er is ook een steeds sterker besef dat je al vanaf dag 1 moet kijken naar de enablement van de organisatie, gegeven het feit dat je daar maar tijdelijk bent, hoe zorg je er dan voor dat je ook zo snel mogelijk ook het eigenaarschap in de organisatie zelf ligt.”
“Dat betekend inderdaad dat je vaak heel breed met workshops ook de organisatie via een soort selfdiscovered logic zelf ook laat beseffen waar het probleem zit dat doen we vaak ook heel interactief met de klant”
“Dus we beginnen een opdracht altijd een opdracht om de organisatie te leren kennen en te leren begrijpen en wat je vaak in de eerste week doet is heel breed in de organisatie een serie interviews gaat doen. En dan ook echt breed, dus verschillende afdelingen, klanten, managers, mensen op de werkvloer, hoofdkantoor versus business unit, noem alle dwarsverbanden maar op.”
- Respondent no. 5: *“Minimaal één iemand binnen het bedrijf moet pijn in zijn buik krijgen van het traject wat op de agenda staat, die moet geholpen worden. Dus die moet er sowieso bij zijn, dat is waarschijnlijk ook degene die ervoor betaald.”*
“We gaan ze eerst allerlei mogelijkheden laten zien er over nadenken en uiteindelijk moet je terug gaan komen naar een actie. Je moet het opbouwen, de terminologie scan-focus-act die je daarvoor gebruikt.”

Cause 3 Understanding the problem by the problem owner and helping them to create their solution

- Respondent no. 1: *"... Dat je zegt van ja, er zit nu een hele andere uitdaging aan dat we eigenlijk initieel hier voor kwamen, leuke ideeën genereren. Nee, we moeten eerst met die mensen door een heel erg pijn proces heen. Dat is een heel ander traject eigenlijk dan dat je nu misschien wel voor ogen hebt. Kun je naast je leggen, maar je kunt het ook adresseren, je moet er wat mee."*
- ".. Maar wij zouden daar gelieve nog een stapje tussen doen van je het hebt een schijnbaar probleem, maar wat is dan het echte probleem."*
- Respondent no. 2: *"Ik denk dat we een deel inhoud brengen, experts van COMPANY U of van buiten, die inzicht geven. Er zullen ook wel COMPANY U'ers zijn, waaronder wijzelf, die ook een kwaliteitscheck gedurende het proces doen. De kern van onze methode is wel dat je het uit die mensen moet trekken. En daar hebben we interventies voor waardoor dat mogelijk wordt. En dat lukt vrij aardig."*
- ".. En de verwachtingen van sommige mensen lagen ook niet helemaal in lijn met wat er op die dag gebeurde, dat was lastig"*
- Respondent no. 5: *"Ten eerste om de vraag scherper te krijgen, ze willen dit wel maar we moeten even goed checken dat we ze goed begrijpen en checken of dat wel de vraag is."*
- "Dus je mag best een beetje vechten met de klant in het traject maar het gaat erover wat vraagt hij nu precies, wat vraagt hij nu precies is niet van wat hij zegt maar van wat hij nodig heeft."*
- "Je moet wel altijd perspectief bieden waar je heen wil. In een verandertraject wil je beweging hebben dus moet je vooral niet kijken naar het verleden."*
- "..maar de voorbereiding dat je even heel scherp hebt, maar oke wat is nu echt het issue. Wat is onze toegevoegde waarde, zijn wij degene die voor versnelling zorgen, realisatie?"*

Cause 4 Selecting most appropriate interventions to accelerate the change process

- Respondent no. 1 *".. Ga je redeneren vanuit een probleem of ga redeneren vanuit een goede situatie en die pel je dan weer af. Dat zijn dus verschillende invalshoeken, daar kom je pas achter in je analysefase, hoe je daar mee om wil gaan."*
- ".. Ik vind dat ook weer eng, om te zeggen van he, dit is het probleem. Dan ga je hem afbakenen, dan heb ik gelijk zo'n blindspot gevoel van maar missen we dan niet ergens iets."*
- Respondent no. 2: *".. Is om te kijken van, we willen dit effect bereiken, bijvoorbeeld het vergroten van motivatie, welke interventies kun je dan doen."*
- "Ja, we kijken meer naar wat is het doel van de sessie en niet naar de oorzaak van het probleem."*
- Respondent no. 3: *"Dus ik heb ook een beetje moeite met de term interventies en tooling want dat suggereert dat je dat heel instrumenteel kan aanpakken. En zo werkt dat niet in de praktijk."*
- "Het is niet zo dat we zeggen nou goed we hebben standaard vijf instrumenten in onze bagage en we pakken er één."*
- "Uiteindelijk is dat per klant uniek, we zullen altijd een op maat gesneden aanpak definiëren voor de klant, natuurlijk maak je wel gebruik van ervaring uit het verleden of vergelijkbare situaties en in bepaalde gevallen hebben we ook wel min of meer standaard methodieken."*

“Dat is wel een heel fundamenteel punt, als je kijkt naar zeg maar de strategie consultants ten opzichte van partijen als PWC en Accenture dan zal je zien dat die partijen, de Accentures van deze wereld, veel meer standaard methodologieën hebben. En is onze filosofie veel meer eentje van maatwerk.”

Respondent no. 5: *“Precies, maar dat is een van de dingen waar ik ook zelf heel erg mee zit vanuit, je moet heel erg begrijpen in wat voor context. Je moet heel er goed weten wat de vraag is, die er voor ligt en in welke context, zeg maar in wat voor omgeving de vraag. Stel de klant wil een nieuw IT systeem met heel veel impact voor je business dat is binnen een Unilever, vraagt dat een hele andere aanpak dan bij een ministerie. Als je het dan niet zozeer hebt over het IT systeem zelf maar wel de impact voor de organisatie, hoe krijg je er mensen in mee. Je moet heel erg goed begrijpen wat wordt het zwaartepunt. Maar ook wat is de urgentie.”*

“Maar dat hangt heel erg af van je doel, wat wil je bereiken, daar moet je ook heel erg over nadenken als je een large scale intervention wil gaan doen.”

“Als je timmerman bent is het op een gegeven moment best wel handig dat jij je met standaard tools als een hamer, zaag en bijtel gaat specialiseren om zo alle vraagstukken te kunnen beantwoorden. En als je als timmerman een vraag krijgt, de ene keer moet je een stoel maken van beuken of hard hout, kun je met je set tools acteren. En is het bij ons wat diverser”

Cause 5 Tool to measure effectiveness of interventions is missing or does not fully meet the wishes

Respondent no. 1: *” . Ja, dat klopt, het zou inderdaad helpen om te zeggen van ja goed, dit probleem, een standaard toolset, dus we moeten die interventies en dan gaat het dat effect hebben. Dat doen we nu deels op ervaring en dan heb je dat effect soms ook niet, maar waar ligt het dan aan?”*

Respondent no. 2: *”Oh we hebben dit toegepast, is dit nu succesvol geweest en op welke punten is dit niet passend geweest. Daar zoeken we nog heel erg naar. Naar een instrument waarmee we de effectiviteit van onze interventies kunnen meten.”*

Respondent no. 5: *”Echt een reflectie moment inbouwen. Gewoon standaard in je proces aan het einde van het traject dat dat bij ons er bij ons te vaak bij inschiet, dat we dat nog te weinig gewend zijn of prioriteit geven. Volgens mij moet je ook gedurende het traject kijken of het naar wens verloopt en niet aan het eind, zit ik na een maand nog op schema.”*

Cause 6 Select consultants that suits the consultancy project needs to be managed more

Respondent no. 1: *”.. Oké, dus je kijkt wel van het type opdracht wie past daar idealiter het beste bij, van achtergrond ervaring. En waar baseer je dat op, heel vaak toch wel op basis van ervaring”*

Respondent no. 2: *”Eigenlijk het beste wat we daar in doen is dat we een fancy sale sessie doen. Dat doen we echt met goede, grote klanten. En dan samen met de klant en COMPANY U experts en dan echt gewoon eens kijken vanaf het begin welke problemen loop je nu tegen aan. Gewoon gratis geven we dat weg vaak. Welke problemen lopen we tegen aan en wie binnen COMPANY U kunnen we daarbij zoeken. Dat zou je eigenlijk altijd willen doen. Zo is de situatie nu nog niet.”*

Respondent no. 3: *”Kijk wij zijn sowieso, zeker de partners en principes, ook wel georganiseerd in bepaalde practices”, “En afhankelijk van de vraagstelling zal het vaak een combinatie zijn van een partner met een industrie achtergrond die vaak ook de klantrelatie managet en dan een functionele partner die dan zeg maar de domein kennis heeft van dat onderwerp.”*

Respondent no. 5: *“Dat zijn een beetje de drie kanalen of je regelt het zelf of je netwerk of de staffing afdeling.”*
“De verandering begint überhaupt al met welke mensen zet je op je project.”

Cause 7 Experience is more important than tangible knowledge

Respondent no. 2: *”.. Dan wordt er net besproken, hoe ging de interventie? Ja, ja, wel goed. Ja nou ja de groep deed af en toe wat moeilijk maar waar dat precies aan ligt dat blijft soms een beetje onduidelijk”*

Respondent no. 3: *“Consultancy is uiteindelijk meer een ambacht dan echt iets wat je in een proces kan gieten.”*

“Ja tuurlijk, kijk als het heel makkelijk zou zijn zou je er ook niet een hele bedrijfstak voor hebben. Sturing is een van de meest moeilijke dingen die er natuurlijk zijn om de verandering echt te bekijken.”

”.. maar in de praktijk is elke klantsituatie toch weer uniek en zullen we altijd echt proberen te doorgronden van wat is nu echt de essentie van de probleemstelling en hoe kunnen we daar het beste onze aanpak op finetunen.”

Respondent no. 5: *“Dat heeft heel erg te maken met, je hebt dus allerlei dingen die je misschien in acht van de tien projecten gebruikt maar je moet ook heel goed weten wanneer je een bepaalde manier of tool of methode of interventie niet moet gebruiken. En dat hangt heel erg af van in wat voor situatie, wat nu eigenlijk de vraag is waar de klant mee zit.”*

“Ja, aan de ene kant zitten we te kijken hoe kunnen we nou zeg maar het inzicht en de vaardigheid, je kunt wel een leuke tool hebben en ik kan jou allerlei training geven die wij hier hebben kan ik je in pdf toesturen. Maar daarmee ben je nog geen goede consultant.”

“Dus de effectiviteit van de trainingen versus training on the job zou ik groot voorstander zijn van training on the job maar dat moet je dan ook wel senior-junior stimuleren.”

“Maar dat lerend vermogen is er wel maar ik denk dat je daar nog wel wat slagen in te maken zijn, dat is wel de uitdaging.”

Cause 8 Experience may be supplemented by tangible knowledge

Respondent no. 1: *”.. het zou inderdaad helpen om te zeggen van ja goed, dit probleem, een standaard toolset, dus we moeten die interventies en dan gaat het dat effect hebben. Dat doen we nu deels op ervaring en dan heb je dat effect soms ook niet, maar waar ligt het dan aan?”*

Respondent no. 5: *“Daar hebben we intern wel een soort van training voor, maar dat is natuurlijk niet een soort van, het zijn vijf stappen, bij deze stap vul je dit formulier in en bij de tweede stap vul je dat formulier in.”*

“Het is natuurlijk leuk een training maar dan zit je een paar dagen op een leuke plek maar dan is het de vraag of je het een dag later kan toepassen.”

Cause 9 Eventually it's about achieving results

Respondent no. 1: *”Het is gewoon, uiteindelijk is het wel resultaat gericht.”*

“Het is elke keer wel van resultaat naar resultaat. Bij elkaar opgeteld is het dan het een geheel.”

Respondent no. 3: *”Maar onze filosofie is dat we inderdaad wel heel diep gaan qua analyse maar dat we dat wel heel gefocused doen op, waar wij denken waar de grootste impact ligt. Waar de grootste klappers gemaakt kunnen worden? Ja inderdaad.”*

“Ook met onze uurtarieven, wij moeten resultaat laten zien. Vaak werken wij ook zo dat we vaak een vrij simpel rekensommetje wat wij Return on Consulting noemen. Dus zeg maar voor iedere euro die de klant aan ons besteed dat daar een factor 10 op moet zitten wat de klant daar van ook terugziet. En dat moeten we vaak ook op hele korte termijn laten zien.”

“..Maar je hebt die zaken wel nodig om heel snel resultaat te laten zien en ook om heel snel resultaat te laten zien en ook om lange termijn transformatie ook al zeg maar gaande weg terug te laten betalen. Dus je krijgt een soort self-funding principe. “

“Ons ambitie niveau is om de job done te krijgen en niet om een theoretisch advies te geven”

Cause 10 Knowledge exchange between consultants not optimally captured

Respondent no. 2: *”.. We hebben dat nu net besproken en ook gehad over, we delen dat dan met ons team.”*

Respondent no. 5: *“Dat is één, dat is een soort van gelijke basis versus hoe maak je aan elkaar nou meer transparant wat leren we in andere trajecten, van dit is wel cool, we moeten ervoor zorgen dat een grotere groep consultants dat gaat kunnen of kennen. Of hoe zorg je nu eigenlijk dat je ja, hoe maak je nu eigenlijk de verschillende dingen die we in al die trajecten doen beter voor elkaar transparant dat je makkelijker een lijstje hebt om uit te shoppen of om ideeën uit te krijgen van wat je zou kunnen gebruiken.”*

“Als ik naar mijzelf kijk is het dominant dat ik de dingen leer van ervaren collega's en ervaringen. Dat is natuurlijk wel een voordeel als je met meer dan 1 collega in een project zit. Voor 20-30% van de gevallen geldt het dat je een opdracht alleen doet.”

Cause 11 Inform stakeholders at an earlier stage about the expected results

Respondent no. 1: *”Wat we nu ook vaker proberen op een basis ervaring om die spiegel al eerder voor te houden. Luister, we gaan straks die sessie in, die is over een maand gepland. Dit gaat er uit komen, dat weten we gewoon. Die mensen gaan dit gedrag vertonen, hoe wil je daarna verder gaan? Want daar en daar, die uitdagingen liggen er ook nog. En dan moet je nu al voorsorteren, want als je daar pas er over nadenkt dan ben je al etc.”*

“Om die vooruitziende blik al eerder met de klant te delen, omdat je gewoon weet hoe het loopt. “

Cause 12 Create a more standard approach for a consultancy project to re-use information and experiences

Respondent no. 3: *“Dat is ook wel een eeuwige discussie hier, van moeten we niet veel meer investeren in methoden en standaard aanpakken et cetera.”*

“Dus we hebben natuurlijk wel een heel portfolio aan offerings en per offering heb je wel een redelijk standaard aanpak, maar nogmaals, uiteindelijk komen de meeste klanten naar ons met een uniek business probleem, wat je niet via een soort standaard aanpak kan oplossen.”

“En is er ook echt wel maatwerk voor nodig om dat op te lossen. “

Respondent no. 3: *“In die zin zijn er heel veel dingen die effectief kunnen zijn maar ik geloof weinig in een standaard. Dat heeft heel erg te maken met, je hebt dus allerlei dingen die je misschien in acht van de tien projecten gebruikt maar je moet ook heel goed weten wanneer je een bepaalde manier of tool of methode of interventie niet moet gebruiken. En dat hangt heel erg af van in wat voor situatie, wat nu eigenlijk de vraag is waar de klant mee zit.”*

Respondent no. 5: *“Wat is nu echt de uitdaging hier en hoe gaan we dat dan aanpakken, dan heb je dus allerlei interventies hier voor waar er wellicht een paar hier op de plank liggen versus dingen dat je zeg maar toch weer nieuwe dingen of bepaalde tools waarvan je zegt ik gebruik hier de helft van en daar de helft van.”*

“Ja, dat is een goede, we hebben binnen Company X Consulting het idee dat we nog te weinig gebruik maken van zeg maar, tools of IT concepten.”

“Maar we zitten nu wel erg kijken naar toch meer een soort van één soort van basis set te definiëren die binnen een beperkte groep, zeg maar de transformatie club ook zou moeten kennen en weten wanneer is het nu wel effectief en wanneer is het niet effectief. Een database? Ja, een database maar vooral dat je ze kent en dat als je gaat starten dat je weet wie je moet bellen om nog even een laatste aanscherping te krijgen als je ermee aan de slag gaat.”

Cause 13 Lack of guiding the internal people to be part of the change

Respondent no. 3: *”Bij de strategie fase zullen wij een meer dominante rol hebben en in de implementatie fase zullen wij PMO runnen, Problem Management Office. Dus dat we monitoren, loopt alles volgens plan, wat zijn de issues en waar moeten we even bijspringen om dingen zeg maar weer een zet te geven. Maar dat je wel zoveel mogelijk dingen overdraagt aan de interne organisatie.”*

Respondent no. 5: *“Dat is zeg maar ook wat je nu gaat neerzetten dus die verandering ook op de eerste dag dat je in de kick-off zit, dat je met elkaar binnenkomt wat gaan we doen. Wat is de aanleiding, hoe ziet het eruit hoe organiseren we ons et cetera bam drie besluit momenten inbrengt. En nu gaan jullie besluiten.”*

“Maar dat je soms toch nog te veel bezig bent met het vraagstuk inhoudelijk versus, ik had die en die ook nog mee moeten nemen van te voren. Het stakeholder veld, zorgen dat managers meer hun rol gaan pakken, dat soort zaken.”

Cause 14 Divide consultancy projects in small changes to keep it manageable

Respondent no. 3: *” Maar dat gezegd hebbende is de truc natuurlijk om dat soort grote veranderingen zeg maar in hap klare brokken op te delen “*

“En vervolgens ga je dat ook gefaseerd uitrollen en is de kunst om zeg maar in redelijk kleine incrementen ook steeds weer stapsgewijs ook een bepaald resultaat neer te zetten wat ook echt impact heeft. “

Cause 15 Progress tracking and discuss this with the stakeholders/employees

Respondent no. 3: *”Heel vaak, ook op verschillende niveaus. Standaard heeft een opdracht een stuurgroep waarbij de directie ook kijkt naar voortgang, bottlenecks. En ook op de projectmanagement laag nog regelmatig voortgangsoverleg, dus dat vindt minimaal wekelijks plaats en informeer vaak nog wel dagelijks. Absoluut dat is 50% van het werk, om te sturen op die verandering.”*

Appendix D: Entire version of the cause and effect diagram

No.	Description of the problem
01.	Knowledge about consultancy is predominantly tacit
02.	The focus is upon explicit knowledge
03.	Knowledge management of consultancy process is limited
04.	Existing knowledge and experiences is poorly applied
05.	There is barely a standardized process for a consultancy project
06.	Knowledge sharing between consultants is predominantly informal
07.	Tool to measure effectiveness of interventions is missing or does not fully meet the wishes
08.	Knowledge creation on individual level is limited
09.	Consultants and consultancy projects are matched poorly
10.	Not always the most appropriate interventions to accelerate the change process is applied
11.	Major changes are more difficult to achieve
12.	Applying information and experiences effectively from the past is difficult
13.	Stakeholders besides problem owner are not always involved in the consultancy process
14.	Stakeholders are not fully informed at an earlier stage about the expected results
15.	Knowledgeable stakeholders are not involved to emphasize the problem statement
16.	Process evaluation with stakeholders is barely supported
17.	Lack of guiding the internal people to be part of the change
18.	Problem owner is not always knowledgeable about the problem
19.	Problem owner cannot support in the creation of a solution design

Table 7: Summary of the all the problems encountered in the consultancy process.

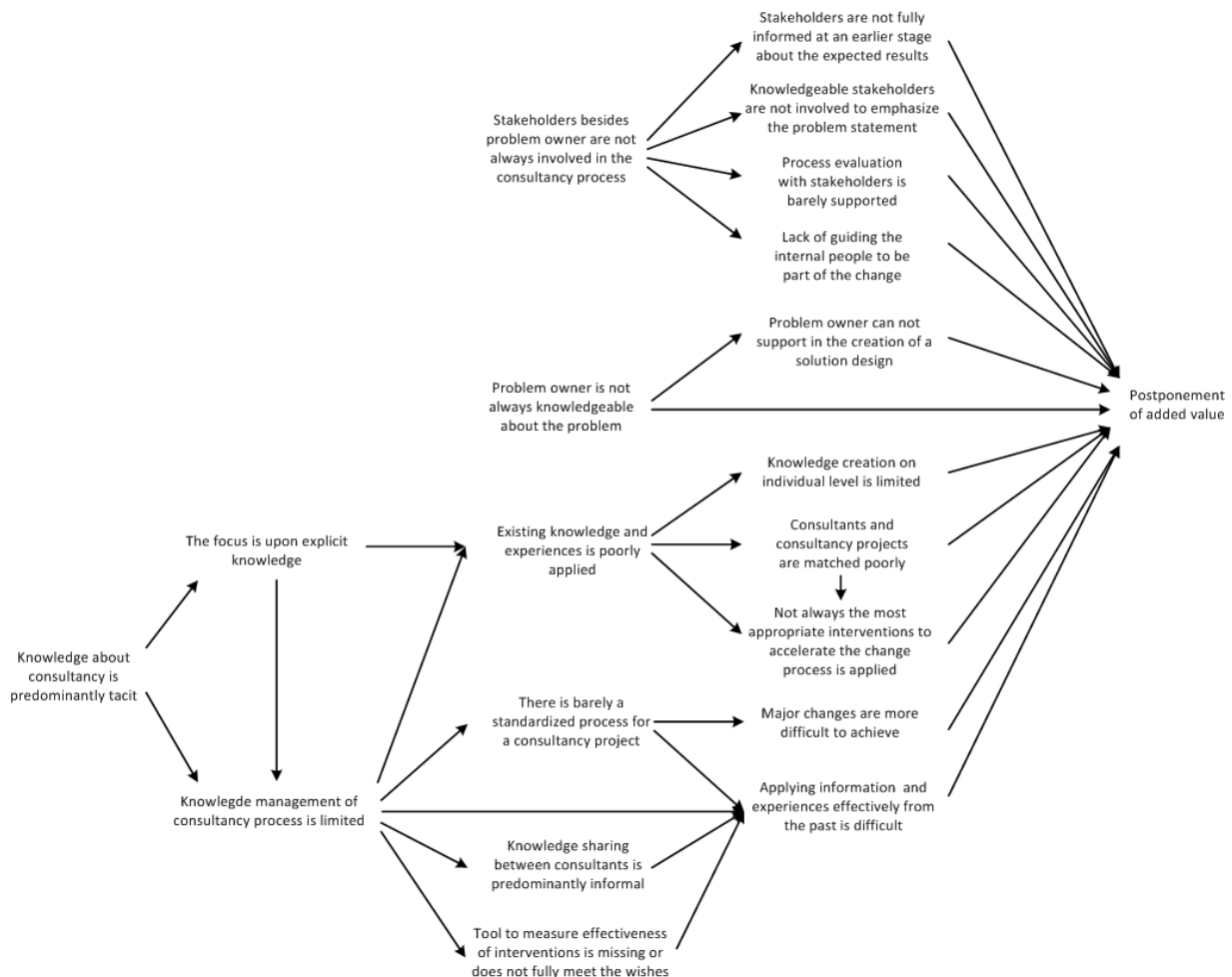


Figure 8: Entire cause and effect diagram.

Appendix E: Validation of the other 7 causes from the cause and effect diagram

Cause 13 Stakeholders besides problem owner are not always involved in the consultancy process

Experts mention that in most cases they identify stakeholders, a logical consequence of identifying stakeholders would be to involve them in the change process for their knowledge, experts indicate that this is not always the case. Therefore they cannot fully engage stakeholders to create support among the employees or colleagues. Identifying and involving stakeholders are closely connected: experts indicate that just identifying stakeholders, one has done insufficient to involve stakeholders. This part of involving stakeholders is actually carried out by all organizations reviewed, the reason why this is mentioned as one of the causes why changes are deferred, is that there are still improvements one can make. According to the literature Reihlen & Nikolova (2010, p. 282) mentioned that: *“members of the client—consultant team need to be aware of blockages and resistance coming from client managers and employees who are not involved in the project. Project team members need to develop strategies to deal with those early on in order to be seen as successful”*. One could say that the consultancy project team could be influenced by these stakeholders and are able to influence them to continue their work (Bettencourt et al., 2002; Nikolova & Devinney, 2009). To quote one interviewee; *“Er is ook een steeds sterker besef dat je al vanaf dag 1 moet kijken naar de enablement van de organisatie, gegeven het feit dat je daar maar tijdelijk bent, hoe zorg je er dan voor dat je ook zo snel mogelijk ook het eigenaarschap in de organisatie zelf ligt.”* This is closely related to run the change together with the organization as consultants; in that way the problem owners are much more involved in the problem and are willing to lead the change. The success of a change process may depend on this enablement of the organization. When reviewing the literature about interactional issues between the consultant and their client Reihlen & Nikolova (2010) mention that previous researchers mainly focused on the interaction between the client and the consultant without clearly making a distinction between those who are involved within the client organization (see Garratt, 1981; Schein, 1997 as two notable exceptions). Downside of this approach is an overemphasis of the interactional issues between the client and the consultants, which together form the project team, and an under emphasis of interactional issues between those members of the client who are not involved (Reihlen & Nikolova, 2010). Indirect clients provide crucial cognitive feedback on the creation of knowledge process of the project team, and supporting thereby the advisory relation (Handley, Clark, Fincham, & Sturdy, 2007). It is important to involve these indirect clients in order to legitimize the goal of the consultancy project and chosen solution (Alvesson, Kärreman, Sturdy, & Handley, 2009). Research has also shown that consultants regularly involve other members of the client organization who have a positive attitude towards consultancy or who are politically powerful within their organization (Jackall, 1988; Kipping, 2000; Nikolova & Devinney, 2009) cited by (Reihlen & Nikolova, 2010). Another approach is to invest in a long-term relationship with the client that leads to more favorable conditions (Morris, 2000).

Cause 14 Stakeholders are not fully informed at an earlier stage about the expected results

Knowledge sharing between experts is important and has many benefits as described above; another important perspective found is to share knowledge with the client. Knowledge in this context should be seen as information about the project or consultancy process at that moment of time and looking to the nearby future. Experts indicate that this information is crucial for the client because this gives definite and tangible insights into the progress made so far. Informing

stakeholders at an earlier stage about the expected results may result in a modification of the preconceived approach. Sharing this for foresight can lead to a different approach, with the result of refining or improving the approach. If expected results are different than hoped or expected then experts, together with the client, can anticipate on the situation that has arisen. Although one expert mentioned this explicitly during the interview, this is crucial for implementing change at an earlier stage during a consultancy process. As the interviewee mentioned; *“Om die vooruitziende blik al eerder met de klant te delen, omdat je gewoon weet hoe het loopt.”* This indicates the importance to this kind of signals and to address and discuss this with the client.

Cause 15 Knowledgeable stakeholders are not involved to emphasize the problem statement

During the conducted interviews with experts all interviewees have indicated the importance of stakeholders during a consultancy process or change process. Thing to notice is that they all take into account, to a greater or lesser extent, the importance of identifying the stakeholders. To quote one interviewee; *“Wat we nu steeds meer doen is stakeholder management, dus steeds beter in kaart brengen wie zijn we allemaal. Wie hebben er belang bij en wie heft er invloed op.”* This is an important mindset, one notice that many statements and thoughts of experts during the conversations with all surveyed organizations mention to struggle with identifying stakeholders during the process. With struggling one should interpret that these organizations do identify stakeholders, but they recognize more and more the importance of this and they are trying to find a structured way to embed involving stakeholders in the consultancy process. Stakeholders could be seen as enablers of the process or problem owners in some cases but they need to be aware of the problem, consultants should also identify stakeholders so they have advantages from this during the process. It is good to know who is authorized to make decisions in case of selection or directions of a solution, in many cases stakeholders have an important vote. And because they are knowledgeable with the problem statement they can help to emphasize the problem within their organization and to allocate resources like financial resources and time.

Cause 16 Process evaluation with stakeholders is barely supported

During the consultancy process experts indicate that they feel ownership over the process. This ownership is important because this ensures that the focus from the expert is entirely to control that change. The experts surveyed all recognized the importance of progress tracking and discussing this with the stakeholders and internal employees. This also makes a great part of their work. Even though all experts are more or less on the same line and share the same mindset, this remains a point of attention, looking at the research question and reason for this research. A link can be made to cause 2, if stakeholders are informed and know where to give extra attention, one can anticipate on the situation.

Cause 17 Lack of guiding the internal people to be part of the change

Internal people who experience the changes within their organization have a crucial role in the change process. Their involvement in the consultancy project can make it to a success. Their support or resistance to proposed ideas and solutions have influence on its direction, furthermore some can have influence through provision of financial resources and the selection of consultancy project members (Reihlen & Nikolova, 2010). Guiding the internal people to be part of the change is part of the task of the experts. Other important people that have influence

on guiding them throughout the project are the problem owner, often the client itself and their management. Leaving the change to the internal people themselves also provides better support and probability of success. An external expert can still post a change, but ultimately the internal people will have to conform to the change. Involve and guiding the internal people at the change ensures that changes are picked up earlier or evolves.

Cause 18 Problem owner is not always knowledgeable about the problem

During the interviews, more than half of the experts addressed situations where the initial assignment differs compared to the final assignment. The difference between them is that the client or problem owner asks experts for help with a specific issue. This specific issue is the reason, starting point, to work with the problem owner to analyze the problem and to formulate a solution. During the start of the consultancy process more or less the same question as in a design-oriented approach arise, is the given problem a perception, target or real problem. If the given starting point for the problem mess is a target or perception problem, the problem owner needs to reformulate the initial problem. This may be associated with the organization or the involved departments. Experts emphasize that they can work only on a real problem. Reformulating the initial assignment can be a tricky process for the client, for that reason the experts assist him.

As this interviewee indicates: *"Ik denk dat we een deel inhoud brengen, experts van COMPANY U of van buiten, die inzicht geven. Wij zullen ook een kwaliteitscheck gedurende het proces doen. De kern van onze methode is wel dat je het uit die mensen moet trekken. En daar hebben we interventies voor waardoor dat mogelijk wordt."*

When it is clear what the real problem is, the problem owner or concerning department/organization can better anticipate on the problem when they think about a solution. This makes it easier to the client to define a solution.

Reihlen & Nikolova (2010) mention in their paper: *"because consultants are outsiders to the client organization; their knowledge, their work methods, and language differ from the client's, which has been seen as a considerable burden for a successful interaction with the client, often preventing consultants from being involved more intimately in the client's business"* (Clegg, Kornberger, & Rhodes, 2004; Czarniawska & Mazza, 2003; Kipping, 2000; Wimmer, 2004) cited by (Reihlen & Nikolova, 2010). A lack of integration between the consultants and client organization has negative influence or consequences for the execution of the consultancy project. Empirical studies show that if consulting projects characterized by divergent expectations between clients and consultants and a lack of shared norms, values, and practices are less successful in obtaining their common goal to complete the consultancy project successfully (Cronin & Weingart, 2007; Kitay & Wright, 2003; McGlvern & Fineman, 1983; Reihlen & Nikolova, 2010). Bettencourt et al. (2002) suggested that a consultancy organization should only work with clients who are 'culturally compatible' with the consultancy organization.

Cause 19 Problem owner cannot support in the creation of a solution design

The creation of consulting knowledge to create a certain solution for a business problem can be accelerated and enhanced if a problem owner is knowledgeable about the problem he can co-create the possible solution together with the consultants (Reihlen & Nikolova, 2010). Clients thereby influence the knowledge production within the consultancy project because they are directly involved in problem-solving and knowledge development (Fosstenlökken et al., 2003;

Hislop, 2002). Many consulting organization emphasize the importance of involving the problem owner to knowledge creation and thereby they play a more or less active role in the creation of a solution design. They are well informed of their own specific situation, which entails an added value (Anand, Gardner, & Morris, 2007; Reihlen & Nikolova, 2010).