

DE DANSENDE ADVISEUR

De rol van de extern adviseur in
gemeentelijke samenwerkingen



Dorien Firet
2022, Utrecht

Titelblad

De dansende adviseur

Kwalitatief onderzoek naar de rollen en rolidentiteit van de externe adviseur in gemeentelijke samenwerkingen.

Auteur: D.L. Firet

Studentnummer: 6253318

E-mailadres: d.l.firet@students.uu.nl

Adres: Molenweg 8d

Postcode en woonplaats: 6862 HP Oosterbeek

Master Organisaties, Verandering en Management (OVM)

Departement Bestuurs- en Organiseringswetenschap (USBO)

Faculteit Recht, Economie, Bestuur en Organisatie (REBO)

Universiteit Utrecht

Begeleider en eerste beoordelaar: Dr. M. Waardenburg

Tweede lezer: Dr. K. M. Loyens

Masterscriptie

12 Augustus 2022, Utrecht

Vormgeving omslag: Ferry Dorresteyn, Doe Rustig Grafisch Ontwerp

Vormgeving figuren binnenin: Ferry Dorresteyn, Doe Rustig Grafisch Ontwerp

Onderzoeksassistent: K. P. Firet

Voorwoord

Zo. Af. Klus geklaard.

Voor je ligt mijn afstudeerscriptie ‘de dansende adviseur’. Ik deed onderzoek naar de rolidentiteit van de adviseur, die gevormd wordt in een dans met de adviesontvangende partij als danspartner. Toen ik in 2017 begon aan de bachelor Bestuurs- en Organisationswetenschap wist ik dat ik over ‘zoiets’ wilde leren. Al had ik daar toen de woorden nog niet voor. Het is fijn dat ik vijf jaar op een plek heb mogen studeren waarvan ik steeds zeker wist er op mijn plek te zijn. Met deze scriptie rond ik de master Organisaties, Verandering en Management af en daarmee voorlopig ook mijn studietijd.

Ik schreef mijn scriptie in de eerste plaats voor adviseurs die werken voor gemeenten, zoals de adviseurs van Nautus. Al denk ik dat alle adviseurs wel iets aan mijn onderzoek hebben. Nog voor het afronden van mijn onderzoek, hebben verschillende adviseurs kennis gemaakt met de dansende adviseur. Het werkte enorm motiverend om naast het onderzoek steeds bezig te zijn met het praktisch toepasbaar maken van mijn onderzoek. Mijn stage bij Nautus en het volgen van het Scriptie Plustraject hebben daar zeker aan bijgedragen.

Nautus was een fijne plek om af te studeren. De collega’s lieten mij meekijken in hun werk en ik was enthousiast over alles. Zo veranderde mijn onderwerp in de eerste fase nog vaker dan ik van T-shirt op een hete zomerdag. Ook stelden de collega’s zich open voor mijn onderzoek. Ik heb veel bewondering voor de adviseur die zijn opdracht ter beschikking stelde voor mijn onderzoek. Je moet het maar durven, iemand anderen laten interviewen over jouw rol. Wat lijkt me dat spannend! Via deze weg wil ik alle collega’s van Nautus bedanken voor hun betrokkenheid tijdens mijn afstuderen. Het was leuk om met jullie te sparren over mijn scriptie en jullie werk. Jullie enthousiasme werkte aanstekelijk en motiveerde mij enorm om het onderzoek mooi af te ronden.

Ook wil ik graag Maikel Waardenburg bedanken voor de begeleiding tijdens mijn onderzoek. Jouw feedback maakte dat ik steeds weer vooruit kon met mijn scriptie. Het is heel fijn dat iemand je weer op een spoor kan zetten, als je een beetje vastgelopen bent. Bedankt dat je bereid was om mij, ondanks de uitloop, te begeleiden.

Papa, bedankt dat je steeds met mij wilde puzzelen op de verhaallijn, de praktische toepasbaarheid en de implicaties van mijn onderzoek. Ik vind het leuk om samen op de inhoud bezig te zijn, zo leer je nog eens wat! Klaas, dankjewel dat je mijn onderzoeksassistent wilde zijn. Jouw werk heeft mij erg geholpen om ondanks de pech onderweg, toch te komen tot dit eindresultaat. Marieke, bedankt voor de appjes op toevallig steeds het juiste moment. Mama, bedankt voor de support zodat ik nog even door kon zetten. En natuurlijk voor de opmerking dat wetenschappelijk onderzoek altijd alleen maar open deuren in trapt. Dat motiveerde me om te bewijzen dat dat niet zo is. Ricardo, dankjewel dat je met mij een team wilt zijn. We weten inmiddels dat we samen een hoop uitdagingen aan kunnen gaan!

En nu? Naar buiten!

Dorien Firet

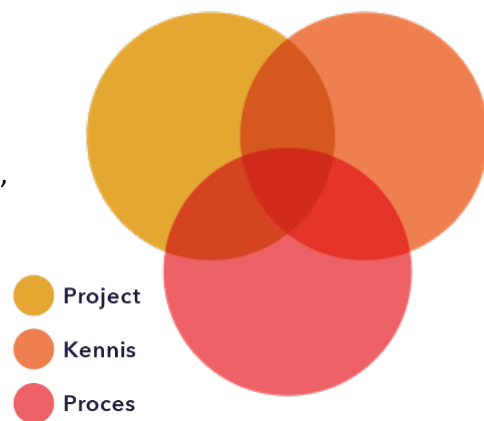
12 september 2022, Oosterbeek

Samenvatting

Gemeenten in Nederland werken steeds vaker samen met andere organisaties om maatschappelijke problemen op te lossen. Een samenwerking vraagt om aansturing en begeleiding. De gemeente vertaalt dit vaak in een opdracht voor een extern adviseur. Het is belangrijk dat de rol van de adviseur in deze samenwerking duidelijk is. Een duidelijke rolidentiteit draagt bij aan een goede relatie tussen de adviseur en opdrachtgever en komt daarmee de kwaliteit van het advies ten goede. Rolonduidelijk kan de kwaliteit van het advies schaden. In complexe samenwerkingen is het risico op rolonduidelijkheid groter.

Het doel van mijn onderzoek is te begrijpen hoe de context van een samenwerking tussen een gemeente en andere organisaties de rolidentiteit van de adviseur vormt. Ik ben zeven maanden betrokken geweest bij Nautus. De adviseurs van Nautus ondersteunen gemeenten met vraagstukken in het sociaal domein. Ik interviewde 15 mensen over hun perspectief op de rol van de adviseur. Ik interviewde adviseurs en actoren uit de adviesontvangende partij.

De rolidentiteit van de adviseur kent geen eenduidige definitie, omdat ze gevormd wordt in de interactie tussen de adviesgevende en de adviesontvangende partij. Dit onderzoek introduceert een model dat verschillende beschrijvingen van de rol omvat in drie domeinen; project, kennis en proces. Het projectdomein omvat de rollen die gericht zijn op de uitvoering van de samenwerking. Het kennisdomein omvat de rollen die gericht zijn op de expertise die nodig is voor de samenwerking. Het procesdomein omvat de rollen die de sociale kant van de samenwerking managen.



Deze drie domeinen staan in de praktijk zelden los van elkaar. Meestal vervult de adviseur meerdere rollen tegelijk. Ook tijdens de opdracht kan de rol van de adviseur veranderen. De adviseur danst als het ware over het model. De adviesontvangende partij is belangrijkste danspartner. Op elk van de domeinen zijn er valkuilen die rolonduidelijkheid kunnen veroorzaken en de relatie tussen de danspartners kunnen verstoren.



Om de dans goed te laten verlopen, moeten beiden goed weten wat de gewenste rol is van de adviseur. Het model verenigt de verschillende perspectieven op de rol van de adviseur. Zo kunnen de gemeente en de adviseur makkelijker de gewenste rolidentiteit definiëren. Dat komt de kwaliteit van de inzet van extern adviseurs in de publieke sector ten goede.

Inhoudsopgave

Titelblad	3
Voorwoord	5
Samenvatting	7
Inhoudsopgave	8
1 Inleiding	10
1.1 Probleemstelling	11
1.2 Doelstelling en vraagstelling	13
1.3 Context van het onderzoek	13
1.4 Maatschappelijke relevantie	14
1.5 Wetenschappelijke relevantie	14
1.5.1 De rol als buitenstaander van de gemeente.....	14
1.5.2 De rol vanuit vele perspectieven	15
1.6 Leeswijzer	16
2 Theoretisch kader	17
2.1 Rolidentiteit	17
2.2 De rol van de adviseur	18
2.2.1 De rol van de adviseur in de publieke sector.....	19
2.3 Roldomeinen model	20
2.3.1 Projectdomein, kennisdomein en procesdomein.....	21
2.4 Het vervolg	24
3 Methoden	25
3.1 Onderzoeksoort en wetenschapsfilosofische positionering	25
3.2 Onderzoeksdesign	25
3.3 Dataverzamelmethode	27
3.4 Datakenmerken	27
3.5 Onderzoeksverloop	29
3.6 Data-analysmethoden	30
3.7 Kwaliteitscriteria	30
4 Resultaten	33
4.1 Projectdomein	33
4.1.1 Motieven	33
4.1.2 Rol, eigenschappen en taken.....	34
4.1.3 Relatie en valkuilen	36

4.2 Kennisdomein	37
4.2.1 Motieven	37
4.2.2 Rol, eigenschappen en taken.....	38
4.2.3 Relatie en valkuilen	40
4.3 Procesdomein	41
4.3.1 Motieven	41
4.3.2 Rol, eigenschappen en taken.....	42
4.3.3 Relatie en valkuilen	43
4.4 Dansen over de domeinen	44
4.5 Dansen met een partner	45
4.5.1 Perspectief adviesontvangende partij.....	45
4.5.2 Perspectief adviesgevende partij	48
4.6 Een houterige dans	50
5 Conclusie	51
6 Discussie	53
6.1 Beperkingen van het onderzoek.....	53
6.2 Implicaties	54
6.3 Aanbevelingen	56
Bronnenlijst	57
Bijlage 1 – Topiclijsten	64
Topiclijst – Adviesgevende partij.....	64
Topiclijst – Adviesontvangende partij.....	66
Bijlage 2 – Codeboom	68
Codeboom 1.....	68
Codeboom 2.....	70

1 Inleiding

Adviseurs (consultants) zijn steeds vaker betrokken in de (semi-)publieke sector. De overheid is goed voor een derde van de afzetmarkt van de management-consultantindustrie (Saint-Martin, 2013; Steiner et al., 2018). Management-consultants worden omschreven als: *externe kennisactoren die handelen in kennis, deskundigheid en ervaring, en door middel van het geven van adviezen hebben ze impact op de organisatiestructuren en -systemen en organisatiedoelstellingen* (Ylönen & Kuusela, 2019, p. 243).

Management-consultants zijn belangrijke actoren geworden op het gebied van gezondheidszorg, hoger onderwijs, openbaar bestuur en sport (Seidenschnur et al., 2022; Vogelpohl, 2019; Ylönen & Kuusela, 2019). Zij spelen een steeds actievere rol in de besturingsprocessen (Kirkpatrick et al., 2019; Saint-Martin, 2013). Ook gemeenten maken steeds vaker gebruik van ‘*outsourcing consultancy*’. Daarbij gaat het niet alleen om het overdragen van kennis, maar worden complete uitvoeringstaken overgedragen aan adviesbureaus (Saint-Martin, 2013). Dit heeft te maken met de toenemende tekorten aan capaciteit in de beleidsstaf van gemeenten (Fattore et al., 2018). Daarbij heerst ook de perceptie dat de externe adviseurs meer expertise zouden hebben dan het ambtelijk personeel (Linovski, 2019).

Het idee dat complexe maatschappelijke problemen beter kunnen worden aangepakt als organisaties hun kennis en middelen bundelen, krijgt steeds meer aanhang (Van Ballegooij, 2020).

Maatschappelijke ontwikkelingen maken samenwerkingen tussen organisaties in de publieke sector noodzakelijk. Watervervuiling, mensenhandel en verslaving zijn slechts voorbeelden van maatschappelijke problemen die vragen om oplossingen die niet enkel door één organisatie gedragen kunnen worden (Heath & Isbell, 2021). Een samenwerking tussen verschillende organisaties, bedoeld om gezamenlijk impact te maken, noemen we een interorganisationele samenwerking, *interorganizational collaboration* in het Engels.

“A set of communicative processes in which individuals representing multiple organizations or stakeholders engage when working interdependently to address problems outside the spheres of individuals or organizations working in isolation” (Heath & Isbell, 2021, p. 2).

Verschillende organisaties zitten als stakeholders om de tafel om complexe problemen gezamenlijk op te lossen. Ze opereren samen als een soort nieuwe organisatie, ook wel een netwerk genoemd (Lehtinen, Aaltonen & Rajala, 2019).

Ook gemeenten werken steeds vaker in netwerken met andere organisaties om hun taken op een goede manier te blijven uitvoeren (Van Ballegooij, 2020; VNG, 2018). De gemeente kan de problemen niet meer alleen oplossen vanwege de complexiteit van een snel veranderende omgeving (Kramer et al., 2019). Zo werken ze samen met zorgaanbieders, woningcorporaties, zorgkantoren, scholenorganisaties, etc.

De samenwerkingen zorgen voor nieuwe uitdagingen voor de gemeentelijke organisatie (Bryson et al., 2020; Kramer et al., 2019). De samenwerkingen zijn vaak complex, omdat de actoren met verschillende waarden, belangen, achtergronden, agenda's, culturen en institutionele dynamieken vanuit verschillende organisaties samenkomen (Bryson et al., 2020; Kourti et al., 2018; Ran & Qi, 2019; Veeneman et al., 2019). Alle actoren zijn vanuit hun eigen rol betrokken en werken vanuit hun

eigen expertise. Dit kan zorgen voor vele visies op de aanpak van het probleem. De verschillende belangen, doelen en visies kunnen botsen. Dat staat het bereiken van de doelen, die het netwerk als geheel heeft, in de weg (Van Ballegooij, 2020).

De complexiteit van zo'n samenwerking vraagt om een goede coördinatie om tot een functioneel geheel te komen (Veeneman et al., 2019). Het goed aansturen en begeleiden van het netwerk is van invloed op de effectiviteit van het netwerk (Van Ballegooij, 2020). Gemeenten betrekken steeds vaker externe adviseurs bij hun samenwerkingen. De adviseurs zouden vanuit hun expertise en ervaring efficiënter, effectiever en duurzamer beleid tot stand kunnen brengen (Scott & Carter, 2019). Daarnaast zou hun onafhankelijkheid van de gemeente van toegevoegde waarde kunnen zijn in het complexe samenwerkingsveld (Escher & Brzustewicz, 2020). Deze voordelen zorgen voor de toenemende betrokkenheid van externe adviseurs in de samenwerkingen van de gemeente met andere organisaties.

1.1 Probleemstelling

De rol en invloed van de externe adviseur zijn maar beperkt onderzocht in de literatuur over de samenwerkende overheid (Scott & Carter, 2019), terwijl de private inmenging in de totstandkoming van publieke doelstellingen kritische aandacht verdient (Linovski, 2019), omdat de toenemende afhankelijkheid van de expertise van de externe adviseurs de voordelen van de samenwerkingen zou kunnen ondermijnen (Scott & Carter, 2019).

De afgelopen jaren zijn (semi-)publieke organisaties steeds afhankelijker geworden van externe adviseurs (Fattore et al., 2018; Kirkpatrick et al., 2019; Lehtinen et al., 2019; Seabrooke & Sending, 2019; Segarra-Ciprés & Bou-Llusar, 2018). Waar de rol van de private adviseur in de publieke sector eerst controversieel was, wordt deze nu in toenemende mate geaccepteerd (Steiner et al., 2018). Dit is te verklaren vanuit de New Public Management-stroming (NPM). De overheid zou efficiënter en effectiever worden als zij meer zou werken zoals private bedrijven doen (Fattore et al., 2018; Saint-Martin, 2013). Door private instrumenten te gebruiken, zoals de inzet van adviseurs, zou de dienstverlening van de overheid worden verbeterd (Steiner et al., 2018). De behoefte groeide voor een meer klantgerichte en flexibele overheid in plaats van de bureaucratische manier van werken die de onpartijdigheid dient (Seabrooke & Sending, 2019). Zo zijn adviesbureaus meer betrokken geraakt bij de uitvoering van publieke taken.

Met de toename van de betrokkenheid nam ook de kritiek toe. Adviesbureaus zijn immers geen overheidsbedrijven, maar spelen wel een belangrijke, soms politieke rol in het openbaar bestuur (Fattore et al., 2018; Lauri et al., 2022; Holmemo et al., 2018; Saint-Martin, 2013; Ylönen & Kuusela, 2019). Er zijn zorgen over de democratische waarden en het gebrek aan transparantie in het besluitvormingsproces wanneer dit wordt uitbesteed aan adviseurs (Linovski, 2019). In de literatuur verscheen het woord '*consultocracy*' (Lauri et al., 2022; Saint-Martin, 2013; Steiner et al., 2018; Ylönen & Kuusela, 2019). Consultocracy wordt gedefinieerd als: "A phenomenon in which often short-term, outsourced expert knowledge production is increasingly replacing the long-term work of civil servants and even politicians. This results in an increased power of consultants over politics, public governance, and public sector practices" (Ylönen & Kuusela, 2019, p. 242).

De inhuur van externe adviseurs en de ontstane afhankelijkheid van deze adviseurs zouden de overheid juist inefficiënter maken en de dienstverlening duurder (Kirkpatrick et al., 2019; Lapsley & Miller, 2019). De zorg is dat er een trend is ontstaan waarbij de externe kennis op te veel waarde wordt geschat en dat de overheid vanzelfsprekend bij het nodig hebben van deskundigheid externe adviseurs inhuurt (Lapsley & Miller, 2019). Dit, terwijl deze diensten niet altijd nodig zijn of waarbij de kwaliteit van de dienst de meerprijs niet waard is (Kirkpatrick et al., 2019). Zo zorgt de inmenging van externe adviseurs voor een grotere afstand tussen de besluitvorming en de uitvoering, doordat zij te weinig op de hoogte zijn van de lokale context (Sturdy et al., 2009). Het ontbreken van externe adviseurs zorgt dat interne kennis verloren gaat en vergroot daarmee de afhankelijkheid van externe adviseurs in de toekomst (Lauri et al., 2022). Dit zou juist het vertrouwen in de overheid kunnen schaden (Steiner et al., 2018).

We verwachten van adviseurs dat ze grote veranderingen overzien en meetbare waarde creëren voor hun klanten. Adviseurs brengen nieuwe kennis van buiten de organisatie naar binnen de organisatie, daarbij werken ze over de organisatiegrens en dragen ze kennis over (Sturdy et al., 2009). Een belangrijke voorwaarde hierbij is dat de adviseur weet hoe hij kennis moet overdragen naar verschillende mensen in de organisatie (El Dine & Taher, 2020). We kunnen twee groepen onderscheiden. De klant en alle betrokkenen als de adviesontvangende partij en de adviseur(s) als adviesgevende partij. De relatie tussen deze beide groepen is een complexe relatie en is uitgebreid beschreven in de literatuur over consultancy, de cliënt-consultantrelatie. De adviesopdracht vindt plaats tussen de twee groepen die wederzijds afhankelijk zijn van elkaar om de opdracht te laten slagen (Dusén & Thörnberg, 2021; Lortie et al., 2022; Seidenschnur et al., 2022; Steiner et al., 2018; Sturdy et al., 2009). Door de interactie tussen de adviseur en de adviesontvangende partij wordt kennis overgedragen, worden rollen gedefinieerd, wordt de relatie gevormd en legitimiteit verkregen (Dusén & Thörnberg, 2021; El Dine & Taher, 2020; Seidenschnur et al., 2022).

Voor het laten slagen van een goede kennisoverdracht moeten beide groepen de rol van de adviseur duidelijk hebben. Onduidelijkheid over deze rol staat de kennisoverdracht tussen de adviseur en de adviesontvangende partij in de weg (Dusén & Thörnberg, 2021). De interactie tussen de adviseur zelf en de mensen in zijn omgeving, vormt de rolidentiteit van de adviseur (Chrons & Kaivola, 2019). In de context waarin veel verschillende partijen betrokken zijn kan rolonduidelijkheid eerder ontstaan, omdat de perspectieven op de rol van de adviseur uiteenlopend kunnen zijn (Dusén & Thörnberg, 2021). Zo ook in de complexe situatie van de samenwerkingen van gemeenten en andere partijen, omdat zowel de betrokkenen uit de verschillende organisaties, de gemeente als opdrachtgever en de adviseur zelf, verschillende verwachtingen kunnen hebben voorafgaand aan de adviesopdracht. Wanneer de verwachtingen niet in lijn zijn met elkaar, kan de rolonduidelijkheid die daaruit volgt problematisch zijn voor de overdracht van kennis (Dusén & Thörnberg, 2021). Ook voor de adviseur is een duidelijke rolidentiteit extra belangrijk in een context die complex en ambigu is met wisselende betrokkenen. Omdat hem verschillende rolidentiteiten toegeschreven kunnen worden, maakt dit het uitvoeren van zijn werk ingewikkelder (Aschhoff & Vogel, 2019). Daarom verdient de rol van de externe adviseur in de samenwerking tussen gemeenten en andere organisaties extra aandacht.

1.2 Doelstelling en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om beter te begrijpen hoe de context waarin een gemeente samenwerkt met andere partijen de rol van de adviseur vormt. Op deze manier kunnen adviseurs en gemeenten beter overeenkomen welke rol aansluit bij de verwachtingen en de behoeften, zodat de inzet van de externe adviseur verbeterd wordt en bijdraagt aan het oplossen van maatschappelijke problemen. Ook moet dit onderzoek een bijdrage leveren aan de wetenschappelijke literatuur over de definiëring van de rol de adviseur in de specifieke context van interorganisatiele samenwerkingen van de gemeente. Kennis over hoe de rol van de adviseur tot stand komt in een dergelijke context in de publieke sector ontbreekt op dit moment.

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

Hoe vormt een samenwerking van een gemeente met andere organisaties de rolidentiteit van de externe adviseur en hoe draagt inzicht hiervan bij aan een betere inzet van externe adviseurs in gemeenten?

Waarbij 'externe adviseur' betekent dat de adviseur geen onderdeel is van de gemeente of van de andere deelnemende organisaties aan de samenwerking. De adviseur is dus een buitenstaander van al deze organisaties en is via een extern adviesbureau betrokken.

De gemeente is opdrachtgever van de adviseur. Zij heeft de adviseur ingehuurd. De samenwerking is opgezet om met meerdere organisaties maatschappelijke problemen op te lossen. De gemeente is een van de deelnemende organisaties en is vaak ook de initiatiefnemer van de samenwerking vanwege haar gemeentelijke taken. De andere organisaties zijn zowel overheidsorganisaties als niet-overheidsorganisaties die kunnen bijdragen aan het komen tot de oplossing van een maatschappelijk probleem. De gemeente heeft de adviseur gevraagd vanwege een hulpvraag in de samenwerking tussen de verschillende organisaties.

1.3 Context van het onderzoek

Voor dit onderzoek liep ik zeven maanden mee met Nautus, een adviesbureau voor gemeenten. Nautus levert beleidsadviseurs en projectleiders die gemeenten ondersteunen in het sociaal domein. Nautus werkt met gemeenten door het hele land en help hen met het beantwoorden van maatschappelijke vragen. Als stagiair mocht ik met meerdere adviseurs van Nautus meekijken hoe zij invullen geven aan hun rol bij de gemeente. De rol van de adviseur wordt gevormd door de interactie tussen de adviesgevende partij en de adviesontvangende partij. Daarom heb ik voor dit onderzoek beide groepen geïnterviewd over de rol van de adviseur.

Voor het perspectief van de adviesgevende partij op de rol van de adviseur, interviewde ik acht adviseurs van Nautus. De adviseurs reflecteerden in de interviews op hun rol in een opdracht waarin ze als adviseur betrokken waren bij een samenwerking met een gemeente en andere organisaties. Voor het perspectief van de adviesontvangende partij op de rol van de adviseur, onderzocht ik een opdracht van Nautus als casus. In de casus werkt een grote gemeente in West-Nederland samen met gemeenten uit de regio, jeugdzorgaanbieders en onderwijsorganisaties. Bij deze samenwerking zijn de opdrachtgevende gemeente en dertien andere organisaties betrokken. Deze organisaties worden door zeven mensen vertegenwoordigd in de samenwerking, zij vormen de adviesontvangende partij in deze casus. Ik interviewde de zeven actoren uit de adviesontvangende

partij over de rol van de adviseur. Ook interviewde ik de adviseur van Nautus, die deze casus als adviesopdracht heeft.

1.4 Maatschappelijke relevantie

Gemeenten werken steeds vaker samen met andere organisaties om maatschappelijke problemen op te lossen (Van Ballegooij, 2020; VNG, 2018). Daarbij betrekken gemeenten steeds vaker adviseurs. Het is op dit moment onvoldoende duidelijk wat de rol van de adviseur in de context van deze samenwerkingen is. Dit heeft negatieve gevolgen voor de uitkomst van de adviesopdracht van de adviseur (Dusén & Thörnberg, 2021). Meer duidelijkheid over de rol van de adviseur en hoe deze uit verschillende perspectieven gevormd wordt, vergroot de kans van slagen van de opdracht. Want dit draagt bij aan een goede relatie tussen de adviseur en de andere betrokkenen en dit komt de kennisoverdracht ten goede. De adviseur wordt met publiek geld betaald, daarom is het van maatschappelijk belang dat de adviesopdrachten slagen.

Daarnaast draagt meer inzicht in de rol van de adviseur bij aan het functioneren van de adviseur. Individuen gedijen beter in organisatiecontexten als ze matchen met hun rol (Zhu et al., 2019). Definiëring van de rol van de adviseur, hoe deze gevormd wordt en de betekenis van deze rol in de samenwerkingen van gemeenten, helpt de adviseur zich staande te houden in deze complexe omgeving. Dat borgt dat de inzet van de externe adviseur het oplossen van maatschappelijke problemen ten goede komt.

Steiner et al. (2018) adviseren overheidsorganisaties om goed te reflecteren op de rol die ze verwachten van een externe adviseur voordat ze deze inhuren. Een betere definiëring van de rol van de externe adviseur en de redenen voor het inhuren van de adviseur in de context waarin gemeenten samenwerken met andere organisaties, helpt de gemeente om vooraf te zorgen voor een betere contractering en te borgen dat de inzet van de externe adviseur waardevol is.

1.5 Wetenschappelijke relevantie

Het onderzoeken van de rol van de adviseur in de context van interorganisationele samenwerkingen van gemeenten is wetenschappelijk relevant. In de wetenschappelijke literatuur is de rol van de externe adviseur als buitenstaander in publieke samenwerkingen nu nog onderbelicht. En de rol van de adviseur in een complexe omgeving met meerdere perspectieven is niet onderzocht. Deze wetenschappelijke relevantie wordt hieronder nader toegelicht.

1.5.1 De rol als buitenstaander van de gemeente

Hoewel onderzoekers eerder aandacht hadden voor de buitenstaander rol van de adviseur, is dit maar beperkt onderzocht in de publieke sector. De buitenstaander rol van de adviseur is relevant om verder te onderzoeken, want het kan van invloed zijn op de relatie tussen de adviseur en de adviesontvangende partij.

Het zijn van een buitenstaander geeft de adviseur een bepaalde macht (Seabrooke & Sending, 2019). Daarom is het een interessant concept om verder te onderzoeken in de publieke sector (O'Mahoney & Sturdy, 2015). Onderzoekers benoemen de macht van de adviseur als actor in organisatieverandering en (publieke) besluitvorming in meerdere bronnen (Fattore et al., 2018; Lauri et al., 2022; Holmemo

et al., 2018; Saint-Martin, 2013; Ylönen & Kuusela, 2019). Waarschijnlijk is de macht die de adviseur als buitenstaander heeft ook van invloed op zijn rolidentiteit. Om rolonduidelijkheid te voorkomen is het van belang om de rol van buitenstaander in de samenwerkingen van gemeenten verder te onderzoeken.

Het zijn van een buitenstaander kan de relatie tussen de adviseur en de adviesontvangende partij in de weg staan, waardoor het lastig wordt verandering teweeg te brengen (Sturdy et al., 2009). De adviseur en de adviesontvangende partij moeten meerdere communicatiebarrières overwinnen om te kunnen samenwerken. Ze spreken niet dezelfde taal, hebben een ander referentiekader, streven verschillende doelen na en hebben verschillende werkwijzen (Sutter & Kieser, 2015). Om de overdracht van kennis mogelijk te maken is de adviseur ook zeer afhankelijk van de adviesontvangende partij, de klant-organisatie. De adviesontvangende partij moet bereid zijn om de adviseur als expert te accepteren en de waarde van het project te verdedigen in de organisatie. Alleen met de juiste adviseur-cliëntrelatie lukt het om het project te laten slagen (Dusén & Thörnberg, 2021). Volgens critici is het onmogelijk voor een adviseur om helemaal te integreren in de klantorganisatie. Ook al spendeert de adviseur hier een afzienbare tijd, hij blijft een buitenstaander van de organisatie (Sutter & Kieser, 2015). Het zijn van een buitenstaander als adviseur in een context waarin de gemeente samenwerkt met meerdere andere organisaties, is nog niet onderzocht. Dit is relevant omdat de relatie hierin complexer is en het zijn van een buitenstaander hierin een andere invloed kan hebben op de rolidentiteit van de adviseur.

1.5.2 De rol vanuit vele perspectieven

In de literatuur over *collaborative governance* en *interorganizational collaboration* is maar beperkt aandacht voor de rol van de adviseur, terwijl deze rol wel degelijk anders is dan de andere, uitgebreid onderzochte, betrokken rollen. De adviseur wordt immers ingehuurd vanwege zijn expertise en ervaring en vervolgens speelt hij daardoor een fundamentele rol in de besluitvorming van publieke samenwerkingen (Scott & Carter, 2019).

“Consultant influence may constitute an important factor overlooked by much of the collaborative environmental governance literature” (Scott & Carter, 2019, p. 156).

In een interorganisatiele samenwerkingscontext is een grote diversiteit aan perspectieven te vinden (Heath & Isbell, 2021). De adviesontvangende partij bestaat in zo'n adviesopdracht uit meerdere actoren. Dat maakt het relevant om de perspectieven van de verschillende actoren op de rol van de adviseur in de samenwerking tussen gemeenten en andere organisaties te onderzoeken (Scott & Carter, 2019). Ook het perspectief van de adviseur zelf is van grote invloed op zijn rol. Het perspectief van de adviseur wordt maar zelden meegenomen in onderzoeken naar zijn rol (Fattore et al., 2018).

Dit onderzoek draagt bij aan de literatuur over rollen in interorganisatiele samenwerkingen omdat het de verschillende perspectieven op de rol van de adviseur onderzoekt. Daarbij draagt dit onderzoek ook bij aan de wetenschappelijke kennis over hoe het zijn van een buitenstaander invloed heeft op de rol van de adviseur.

1.6 Leeswijzer

In dit onderzoek wordt de rol van de externe adviseur besproken in een samenwerkingscontext van de gemeente met meerdere andere partijen, vanuit de perspectieven van zowel de adviesgevende als de adviesontvangende partij. In het volgende hoofdstuk schets ik het theoretisch kader waarop ik mijn onderzoek voortbouw. In het methodehoofdstuk bespreek ik het ontwerp van mijn onderzoek en waarom ik bepaalde keuzes heb gemaakt. Ook reflecteer ik hier op de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek. De belangrijkste resultaten van de interviews worden besproken in het resultatenhoofdstuk. Ik beantwoord mijn onderzoeksvraag in de conclusie en zal de betekenis van deze conclusie en de implicaties die dit heeft beschrijven in het laatste hoofdstuk, de discussie.

2 Theoretisch kader

Met dit onderzoek geef ik antwoord op de vraag: *Hoe vormt een samenwerking van een gemeente met andere organisaties de rolidentiteit van de externe adviseur en hoe draagt inzicht hiervan bij aan een betere inzet van externe adviseurs in gemeenten?*

Om deze vraag te kunnen beantwoorden, is begrip nodig van het theoretische concept rolidentiteit. Dit concept wordt in dit hoofdstuk toegelicht. Ook bespreek ik de literatuur over de rol van de adviseur. Om de rol van de adviseur beter te begrijpen introduceert dit onderzoek een model. Dit model en de totstandkoming hiervan, bespreek ik als laatste in dit hoofdstuk.

Voor het doen van literatuuronderzoek heb ik voornamelijk gebruikgemaakt van Google Scholar. Ik zocht op termen als; *'consultant in public sector', 'consultant role', 'collaborative governance consultant', 'legitimacy consultant', 'value external consultant', 'inter-organizational collaboration', 'multi-organizational collaboration,' 'external knowledge source'*. Daarnaast zocht ik in de referenties van de publicaties naar andere relevante bronnen. Ik selecteerde de bronnen op basis van relevantie en de publicatiedatum. Ik heb zo recent mogelijke bronnen gebruikt, de meeste van na 2016.

2.1 Rolidentiteit

Met dit onderzoek wil ik de rol van de adviseur in de context van een samenwerking tussen gemeenten en andere organisaties beter begrijpen. Ik wil weten hoe de rol van de adviseur in deze context gevormd wordt. Dit kunnen we het beste begrijpen als we naar het begrip 'rolidentiteit' kijken. Rolidentiteit zorgt ervoor dat we begrijpen hoe iemand zich zou kunnen of zou moeten gedragen in een bepaalde context (Aschhoff & Vogel, 2019).

Rolidentiteit is een sociaal construct. Het bestaat niet objectief, maar wordt gevormd door culturele, sociale en cognitieve aannames over de realiteit (Clegg et al., 2007). De rolidentiteit op het werk, is de persoonlijke identiteit gelinkt aan de verschillende taken, rollen, groepen en lidmaatschappen die een individu heeft in een organisatie. De rolidentiteit vormt zich in de interactie tussen mensen en hun werkomgeving (Chrons & Kaivola, 2019). Je kunt rolidentiteit dus begrijpen als een combinatie van verschillende factoren. Waarbij de rolidentiteit altijd een interpretatie is van het individu (Zhu et al., 2019). "Role identity is one's imaginative view of himself as he likes to think of himself being and acting as an occupant" (Zhu et al., 2019, p. 2).

Deze interpretaties worden gevormd door *sensemaking* in de sociale interactie. Ook de individuen die zichzelf begrijpen zijn direct of indirect beïnvloed door anderen en de omgeving (Aschhoff & Vogel, 2019; Chrons & Kaivola, 2019).

Sensemaking includes interpretation of cues constructed and bracketed firm environment. Moreover, after own interpretation, person enacts with the environment and follow ups consequences for new interpretations. Sensemaking is not about assessing the choice person makes, rather interplay between action and interpretation. (Chrons & Kaivola, 2019, p. 26)

De interactie vindt plaats in een context. Deze context is dan ook zeer bepalend in de totstandkoming van een identiteit (Clegg et al., 2007). Hierin staan meerdere betekenissen over zichzelf en anderen in verbinding met elkaar. Wanneer een individu zichzelf wil definiëren, dan kan

dat niet zonder eerst de omgeving te definiëren (Chrons & Kaivola, 2019). Een professional definieert zichzelf niet alleen in relatie tot zijn eigen werk, maar ook in relatie tot dat van anderen (Strich et al., 2021). Er is dus geen precieze definitie van een bepaalde rol, omdat de betekenis en het gedrag die passen bij een rol, van persoon tot persoon en per context verschillen (Dusén & Thörnberg, 2021).

Mensen die in een complexe, steeds wisselende context werken, zoals externe adviseurs, moeten steeds weer opnieuw hun roldidentiteit en hun rol in de organisatie interpreteren (Wright, 2009). De veranderende omgeving vergroot de behoefte om een identiteit te vormen. Mensen willen de omgeving begrijpen en zich aanpassen aan de veranderende omgeving (Chrons & Kaivola, 2019). De adviseur hervormt zijn eigen identiteit om in de context te passen in de interactie met de adviesontvangende partij (Chrons & Kaivola, 2019). De klant en andere betrokkenen in een adviesopdracht, die samen de adviesontvangende partij vormen, hebben invloed op het definiëeringsproces van de roldidentiteit van de adviseur (Seidenschnur et al., 2022). De roldidentiteit wordt steeds uniek geïnterpreteerd en wordt gevormd in de interactie. Daarom kunnen we de relatie tussen adviseur en de adviesontvangende partij beter begrijpen als we naar de roldidentiteit kijken (Dusén & Thörnberg, 2021).

2.2 De rol van de adviseur

De rol van de adviseur is veel beschreven in de organisatieliteratuur. De adviseur levert een professionele dienst die de organisatie helpt om doelstellingen te behalen, management- en bedrijfsvoeringproblemen op te lossen, te begeleiden bij leer- en verandertrajecten en nieuwe mogelijkheden te ontdekken (Dusén & Thörnberg, 2021).

Wetenschappers spreken over managementconsultancy. Managementconsultancy wordt omschreven als “the provision to the management of objective advice and assistance relating to the strategy, structure, management, and operations of an organization in pursuit of its long-term purposes and objectives” (El Dine & Taher, 2020, p. 217). Adviseurs leveren informatie, ondersteunen besluitvormingsprocessen en zorgen voor uitvoerbare strategieën. Daarbij maken ze gebruik van hun kennis en hun opgedane ervaring. Een belangrijk onderdeel van hun rol is dat ze extern zijn en dat ze betaald worden voor deze specifieke diensten (Vogelpohl, 2019). Dat onderscheidt de externe adviseur van de interne medewerker.

Een externe adviseur levert dus expertise onder flexibele omstandigheden. Op het moment dat een kortstondig innovatieproject gaande is en er ontbreken adequate competenties in de organisatie, dan levert een adviseur tijdelijk de nodige expertise (Fattore et al., 2018). Daarbij is het soms efficiënter om de tijdelijk benodigde kennis in te huren dan structureel in dienst te nemen (Steiner et al., 2018). Externe adviseurs worden ook gezien als hulptroepen in onzekere tijden. Wanneer een organisatie in een kwetsbare of onzekere positie verkeert, wordt een adviseur ingehuurd om de onzekerheid weg te nemen (Steiner et al., 2018).

De taak van de externe adviseur omvat ondersteuning op verschillende gebieden: bedrijfsvoering, organisatieontwikkeling en management, projectmanagement, het opleiden van mensen, coachen en mentoring (Bencheva & Stoeva, 2018). Daarbij verwachten we van een adviseur dat hij goed kan communiceren, goed kan samenwerken, presentatievaardigheden heeft, analytisch en kritisch denkvermogen heeft, kan organiseren, problemen kan oplossen, innovatief kan denken, leiding kan geven, in een team kan werken, zijn tijd goed kan managen en digitale vaardigheden heeft (Bencheva

& Stoeva, 2018). Er wordt dus veel van een adviseur verwacht. Toch zijn adviseurs sterk afhankelijk van een goed werkende relatie met de interne managers. Ze hebben geen formele autoriteit in de organisatie, en om hun werk te laten slagen, hebben ze de politieke en structurele autoriteit van de managers nodig (Holmemo et al., 2018).

Er zijn verschillende redenen voor een organisatie om een externe adviseur te betrekken. Vanuit economisch perspectief kan het inhuren van een externe adviseur voordelig zijn wanneer er tijdelijk expertise nodig is in de organisatie. Zo hoeft de expertise niet permanent opgenomen te worden in het personeelsbestand (Kirkpatrick et al., 2019). Adviseurs worden daarom ook vaak ingehuurd als de organisatie zelf bepaalde kennis tekortkomt, met name in innovatieprojecten (Simao & Franco, 2018).

Een andere reden om een externe adviseur in te huren, kan de behoefte aan een neutraal advies zijn. Doordat de adviseur een buitenstaander is, wordt het advies dat hij geeft als neutraal gezien (Steiner et al., 2018). De kennis die externe adviseurs genereren wordt daardoor vaak als waardevoller gezien dan de kennis intern in de organisatie (Kirkpatrick et al., 2019). Bij het doen van onderzoek of het uitvoeren van een evaluatie kan het inzetten van een neutrale partij van essentieel belang zijn om de resultaten van waarde te voorzien (Steiner et al., 2018). Ook verwachten we dat een buitenstaander beter in staat is om anders en meer objectief naar de organisatie te kijken. De adviseur zal eerder risico's en kansen zien dan een interne medewerker. We hebben daarom ook meer vertrouwen in de externe adviseur en zijn geneigd eerder mee te gaan met de door hem voorgestelde verandering dan voorgesteld door een interne medewerker (Damanpour et al., 2018). Ook als intern voldoende kennis aanwezig is om als organisatie te innoveren, kan een externe adviseur nodig zijn om het begin van de verandering te markeren. Zijn aanwezigheid geeft voldoende vertrouwen in de verandering om ermee te starten (Holmemo et al., 2018).

2.2.1 De rol van de adviseur in de publieke sector

Zoals in de inleiding is beschreven, worden externe adviseurs steeds vaker betrokken in de publieke sector. In de wetenschappelijke literatuur wordt dit verklaard door de NPM-stroming. Waarbij adviseurs worden ingehuurd in de publieke sector om private vaardigheden en competenties in te brengen (Damanpour et al., 2018). Met het steeds efficiënter maken van de overheid, zijn ook steeds vaker adviseurs nodig om de lagere arbeidscapaciteit binnen de publieke sector te ondersteunen (Fattore et al., 2018).

Ook worden adviseurs steeds vaker gevraagd als beleidsadviseurs. Ze helpen doelstellingen vorm te geven, maken beleid en geven betalingsregelingen vorm. Ze geven advies, faciliteren beleidsprocessen en opereren als extra tijdelijke mankracht om beleid te implementeren. Daarbij worden ze gevraagd om de besluitvorming door te voeren naar de adviesontvangende partij, omdat de verwachting is dat de externe adviseur serieuzer wordt genomen dan de ambtenaar (Kirkpatrick et al., 2019). We omschrijven de externe adviseur in de publieke sector als volgt: "Economic and societal experts, who deliver a mandated, ad hoc and paid consulting service to the public administration or political actors with a focus on processes or structures of public administration or on policies" (Steiner et al., 2018, p. 479).

Er worden vijf redenen genoemd door Steiner et al. (2018) waarom externe adviseurs ingehuurd worden in de publieke sector:

De belangrijkste reden om adviseurs in te huren is het gebrek aan interne expertise. Als meer kennis nodig is dan de organisatie in huis heeft, wordt dit ingekocht bij een adviesbureau.

De tweede reden om adviseurs in te huren is een personeelstekort binnen de overheid. De publieke staf wordt zo klein mogelijk gehouden, omdat de samenleving met de New Public Management stroming dit van de overheid verwacht. Voor alle extra projecten, zoals een reorganisatie of een innovatie, zijn extra mensen nodig. Vooral in geval van tijdsdruk door deadlines, kan extra staf nodig zijn om het op tijd af te krijgen. Een externe adviseur is dan vaak afhankelijk van de kennis die intern al aanwezig is en brengt niet per se nieuwe expertise in.

De derde reden om externe adviseurs in te huren, is de behoefte aan het perspectief van een buitenstaander of de objectieve blik van een externe adviseur. Als er interne weerstand is tegen een organisatieverandering, of er moet een politiek gevoelig besluit genomen worden, kan een externe adviseur zorgen voor meer draagvlak voor en vertrouwen in de gekozen strategie. De adviseur legitimeert een bepaald besluit, doordat hij als buitenstaander als objectief wordt gezien.

De vierde reden is dat de adviseur wordt ingezet om slecht nieuws te brengen of acties uit te voeren waartegen veel weerstand is. Als buitenstaander is de adviseur niet afhankelijk van interne relaties.

De vijfde en laatste reden is dat de adviseur wordt ingehuurd, omdat het een trend is om adviseurs in te huren. Publieke organisaties zijn het normaal gaan vinden om adviseurs in te huren en doen dit omdat het vanzelfsprekend is en niet omdat er een duidelijke andere reden voor is. Critici stellen dat de adviseurs zelf deze trend in stand houden om zo de afzetmarkt van de consultancyindustrie in stand te houden (Steiner et al., 2018).

Het zijn van een buitenstaander is een belangrijke component voor de rol van de adviseur in de publieke sector. Het gaat hierbij niet altijd om de daadwerkelijke onafhankelijkheid of de neutraliteit van de adviseur of zijn kennis, maar meer om de beeldvorming die de publieke organisatie en de samenleving heeft. Het is dus lastig te bepalen of het de expertise is die een adviseur toevoegt die waardevol is of dat het zijn onafhankelijkheid is die zijn advies waardevol maakt (Lauri et al., 2022). In de literatuur wordt hun rol enerzijds als waardevol omschreven, omdat ze positieve en soms ook radicale veranderingen teweegbrengen in de publieke sector. Anderzijds worden ze gezien als mensen die veel geld vragen voor het vertellen van datgene wat de organisatie zelf eigenlijk al weet (Steiner et al., 2018).

2.3 Roldomeinen model

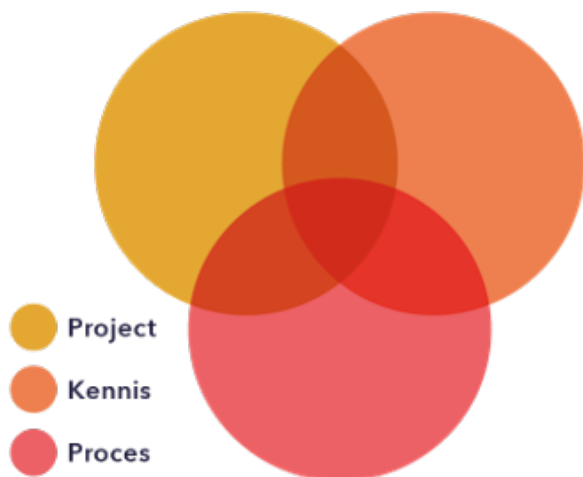
De rol van de adviseur kan per context verschillen en vormt zich door zowel het perspectief van de adviesgevende partij, als door het perspectief van de adviesontvangende partij. Hierdoor zijn er veel verschillende manieren waarop de rol van de adviseur omschreven kan worden.

In de literatuur worden de rollen en vaardigheden van de adviseur op verschillende manieren gegroepeerd. Zo spreken El Dine en Taher (2020) over een raamwerk dat de vaardigheden van de adviseur opdeelt in drie groepen; Markt capaciteit en kennis, vaardigheden en professioneel gedrag. Marktcapaciteit en kennis gaat over de toepassing van op feiten gebaseerde kennis en het samenbrengen van technische vaardigheden, zakelijk inzicht, ervaring met de sector en bewustzijn van ontwikkelingen in de omgeving (El Dine & Taher, 2020). Vaardigheden gaat over de adviesvaardigheden, tools en technieken die essentieel zijn bij het leveren van de adviesdiensten (El Dine & Taher, 2020). En de laatste, professioneel gedrag, gaat over de houding en het gedrag van de professional die het mogelijk maken om de kennis en vaardigheden over te brengen (El Dine & Taher,

2020). Kirkpatrick et al. (2019) maken onderscheid tussen de mens, het proces en het perspectief van de adviseur. En Steiner et al. (2018) maken onderscheid tussen de informatie genererende rol en de faciliterende rol. Een informatie genererende rol is weggelegd voor de externe adviseur die kennis heeft en creëert. Deze onderzoeken verschillende scenario's en adviseren welk scenario het beste past in de organisatie. In de faciliterende rol is de adviseur een projectmanager, een bemiddelaar of een voorzitter die zelf niet direct bijdraagt aan de resultaten maar instrumenten gebruikt om de organisatie tot een resultaat te laten komen (Steiner et al., 2018).

2.3.1 Projectdomein, kennisdomein en procesdomein

Rolidentiteit is een sociaalconstruct en wordt gevormd door interactie in een context. Daardoor is er geen eenduidige roldefinitie te geven van de adviseur, omdat de rolidentiteit van adviseur tot adviseur en per context verschilt (Aschhoff & Vogel, 2019; Chrons & Kaivola, 2019). Om de rolidentiteit van de adviseur beter te kunnen begrijpen gebruik ik een model. In dit model worden de rollen, vaardigheden en gedragingen van de adviseur omvat in drie domeinen. Dit zijn de domeinen project, kennis en proces. Het model geeft geen vaste roldefinitie van de adviseur, maar omvat alle verschillende betekenissen die gegeven kunnen worden aan de rol van de adviseur, waardoor de rolidentiteit vanuit verschillende perspectieven beter te begrijpen is. Het model is weergegeven in Figuur 1.



Figuur 1 Roldomeinen van de adviseur

Het model verdeelt de rollen in drie domeinen: project, kennis en proces. Deze domeinen verenigen de perspectieven van de adviseurs, wetenschappers en de adviesontvangende partij (het klantperspectief). De drie domeinen staan niet los van elkaar. Meestal vervult de adviseur een rol in meerdere domeinen tegelijk. Bij de ene opdracht is er een duidelijke focus en bij een andere opdracht 'danst' de adviseur over het model. Meestal zijn de rollen in de verschillende domeinen complementair aan elkaar. Dat de adviseur een buitenstaander is van de klantorganisatie, is in dit model een gegeven. De drie domeinen licht ik hieronder verder toe.

2.3.1.1 Het projectdomein

Het projectdomein omvat alle rollen die de adviseur op zich kan nemen om het project tot een goed einde te brengen. Projecten hebben drie essentiële kenmerken. Ze zijn uniek, ze zijn nieuw voor de organisatie en kennen een duidelijk begin en einde. Daaraan zijn vaak drie uitdagingen verbonden;



Figuur 2 De adviseur in het projectdomein

Projecten geven een bepaalde onzekerheid, er is behoefte aan een bepaalde mate van integratie, zowel binnen het project als tussen het project en de bestaande organisatie en er is een bepaalde tijdsdruk, omdat projecten ontstaan vanuit een bepaalde urgentie (Hommes, 2020). Een project kan dan ook worden omschreven als een tijdelijke organisatie (Hommes, 2020).

De adviseur met een projectrol is verantwoordelijk voor het behalen van resultaten voor de adviesontvangende partij (El Dine & Taher, 2020). Een van de rollen die het projectdomein omvat, is die van projectmanager. Projectmanagement wordt beschreven als: “The planning, monitoring and control of all aspects of a project and the motivation of all those involved in it to achieve the project objectives on time and to the species cost, quality and performance” (Kawani & Abdal, 2019, p. 1233).

Zeker als de adviseur betrokken is bij een interorganisationele samenwerking of een netwerksamenwerking, kunnen de rollen binnen het projectdomein van waarde zijn voor de gemeente. Om een netwerk goed in te richten is het nodig dat de adviseur weet welke kennis en middelen nodig zijn om het gewenste resultaat te behalen en welke actor over welke kennis en middelen beschikt. De adviseur is actief bezig met het bij elkaar brengen en selecteren van de juiste actoren. Ook zorgt de adviseur voor een goede verdeling van middelen over de actoren, zodat de doelen van het project worden bereikt (Hommes, 2020; Van Ballegooij, 2020).

Ook de werkzaamheden die voorkomen dat de samenwerking stagneert door praktische obstakels, is een onderdeel van het werk van de adviseur (Van Ballegooij, 2020). Een adviseur heeft daarom specifieke competenties nodig om een project goed te managen (Hommes, 2020). Voor de projectrol hoeft de adviseur geen externe te zijn. Vaak zijn projectrollen nodig om de adviesopdracht te laten slagen en het kan zijn dat de gemeente deze rollen zelf niet tot haar beschikking heeft.

2.3.1.2 Het kennisdomein

Het kennisdomein omvat alle rollen waarin de adviseur kennis bezit of vergaard om op die manier aan de behoefte van de gemeente te voldoen. Het gaat hierbij om kennis door ervaring, kennis over het opdoen van kennis en kennis over de organisatie, organisatiedynamieken en sectorspecifieke kennis. In literatuur over managementconsultancy wordt beschreven dat de adviseur kennis overdraagt naar de adviesontvangende organisatie (Sutter & Kieser, 2015). Er lijkt een grote diversiteit te zijn aan kennisrollen. Hieronder worden er enkele beschreven.

De adviseur wordt gevraagd om een verandering vorm te geven en de organisatie door de verandering heen te leiden (Söderlund & Borg, 2018). Een adviseur heeft dan kennis nodig van

organisatieverandering en van bijvoorbeeld weerstand of groepsdynamiek (Scott & Carter, 2019). Een adviseur wordt dan ook vaak betrokken als er innovatie nodig is (Dusén & Thörnberg, 2021).

Naast de kennis om veranderprocessen vorm te geven, is er ook ervaring en sectorspecifieke kennis nodig om tot een goed passend advies te komen. Met de opkomst van het New Public Management is de gedachte ontstaan dat adviseurs kennis vanuit de private sector over kunnen brengen op de publieke sector. Omdat ze kennis hebben van beide typen organisaties (Saint-Martin, 1998; Seidenschur et al., 2022). Daarbij moet een adviseur ook weten hoe hij zich moet aanpassen aan verschillende omgevingen (Chrons & Kaivola, 2019).

In de context van dit onderzoek moet de adviseur ook over kennis beschikken over hoe een netwerksamenwerking goed ingericht wordt en wordt aangestuurd (Seabrooke & Sending, 2019). Het helpt daarbij als de adviseur ervaring heeft met het samenwerken met verschillende organisaties (Escher & Brzustewicz, 2020). Deze kennis en ervaring helpen de adviseur met het goed invullen kunnen geven van zijn rol. Net als kennis over de client-adviseur relatie (Sturdy & Wright, 2011).



Figuur 3 De adviseur in het kennisdomein

2.3.1.3 Het procesdomein

Het procesdomein omvat alle rollen die de interactie tussen de verschillende partijen goed laten verlopen en de relatie tussen de verschillende partijen en de adviseur goed houden. Op die manier zorgen de procesrollen voor een prettige samenwerking en de mogelijkheid om kennis over te dragen.



Figuur 4 De adviseur in het procesdomein

In het onderzoek van El Dine en Taher (2020) gaven klanten van adviseurs aan dat het kunnen onderhouden van een goede relatie met de adviesontvangende partij het meest belangrijke is voor een adviseur om kennis goed over te dragen. Zodat de adviesontvangende partij mee kan gaan in de manier van kijken van de adviseur en zijn advies kan accepteren. Goede kennisoverdracht hangt dus af van het proces (El Dine & Taher, 2020). In een context waarin veel verschillende perspectieven betrokken zijn, zoals in een netwerk, is het goed managen van het proces extra belangrijk. De werkzaamheden die zich richten op het oplossen van de spanningen die ontstaan wanneer actoren verschillende belangen, doelen of visies hebben, worden vaak aangeduid met de term 'procesmanagement'. Procesmanagement zorgt ervoor dat de samenwerking

goed is, zodat uiteindelijk samen resultaten kunnen worden behaald (Van Ballegooij, 2020).

Wanneer meerdere verschillende partijen betrokken zijn in de samenwerking, moet een adviseur in staat zijn om de verschillende perspectieven te begrijpen en de verschillen in te zetten om de samenwerking te bevorderen en niet te belemmeren (Van Ballegooij, 2020). Zo moet een adviseur zorgen dat mogelijke conflicten voorkomen worden en dat er op gezamenlijke grond keuzes kunnen worden gemaakt (Veeneman et al., 2019).

Als de adviesontvangende partij te weinig vertrouwen heeft in de adviseur, is het aan de adviseur om het vertrouwen terug te winnen om op die manier te zorgen dat het de kennisoverdracht niet in de weg staat (El Dine & Taher, 2020). Het beeld dat de adviesontvangende partij heeft van de adviseur, is bepalend voor de kwaliteit van zijn procesrol. Zo maakt het uit of zijn rol wordt geaccepteerd door de betrokkenen en of hij wordt gezien als een betrouwbare partner of niet (Wronka-Pośpiech, 2016).

2.4 Het vervolg

De rolidentiteit van de adviseur komt tot stand in de interactie tussen de adviesgevende partij en de adviesontvangende partij. Daarom onderzoek ik zowel het perspectief van de adviesgevende partij als van de adviesontvangende partij op de rol van de adviseur.

Doordat de rol van de adviseur door verschillende perspectieven gevormd wordt, zijn er veel manieren om de rol van de adviseur te beschrijven. Dit onderzoek introduceert een model waarin de rollen van de adviseur zijn verdeeld in drie domeinen; project, kennis en proces. Deze domeinen maken het mogelijk om de rol van de adviseur vanuit verschillende perspectieven te begrijpen ondanks dat de rollen op verschillende manieren beschreven worden. Het model is de basis geweest voor de analyse van de data en het begrijpen van de verschillende perspectieven. In het resultatenhoofdstuk worden de perspectieven op de rol van de adviseur aan de hand van het model uitgelegd. In het volgende hoofdstuk beschrijf ik het ontwerp van dit onderzoek en licht ik verder toe hoe de verschillende concepten het onderzoek hebben gevormd.

3 Methoden

In dit hoofdstuk licht ik toe welk type onderzoek ik heb gedaan en hoe ik dit heb vormgegeven. De keuzes die ik maakte in het vormgeven van het onderzoek, onderbouw ik in dit hoofdstuk. Je leest hier op welke manier ik data heb verzameld, verwerkt en tot de resultaten ben gekomen. Aan het einde van dit hoofdstuk bespreek ik de kwaliteit van dit onderzoek.

3.1 Onderzoeksoort en wetenschapsfilosofische positionering

In dit hoofdstuk staat het concept rolidentiteit centraal. Rolidentiteit is een sociaal construct, het komt tot stand in de interactie tussen verschillende actoren en hun omgeving. Daarom is het niet mogelijk om één definitie te geven van de rolidentiteit van de adviseur. Kwalitatief onderzoek past het beste bij het onderzoeken van concepten als rolidentiteit, omdat in kwalitatief onderzoek de aandacht uitgaat naar het begrijpen van betekenissen die mensen toekennen aan gebeurtenissen in hun dagelijks leven (Boeije, 2016). Omdat ik geïnteresseerd ben in de betekenis die adviseurs zelf en de adviesontvangende partij aan de rol van adviseur geven, ben ik de adviespraktijk van dichtbij gaan ervaren en onderzoeken. Ik wilde zo goed mogelijk de context waarin de adviesgevende en de adviesontvangende partij samenwerken begrijpen, omdat dit hun ervaring vormt. De gedachte dat een ervaring niet op een zichzelf staand feit is, maar onderdeel is van de hele belevingswereld van personen, heet holisme (Verhoeven, 2018).

Ik koos voor een interpretatieve benadering in dit onderzoek, omdat dit past bij de gedachte dat de sociale werkelijkheid geconstrueerd wordt door menselijke interpretaties en betekenissen van de werkelijkheid. Interpretatief onderzoek heeft het doel om overwegingen, argumenten, ervaringen en motieven die mensen toekennen aan sociaal geconstrueerde fenomenen beter te begrijpen (Boeije, 2016). Taal is een belangrijk instrument in dit type onderzoek (Verhoeven, 2018). In dit onderzoek wil ik de perspectieven van verschillende betrokkenen op de rol van de adviseur beter begrijpen. Door te interviewen, het voeren van gesprekken en het doen van observaties, kon ik interpreteren welke betekenis mensen geven aan de rol van de adviseur en hoe de context van een samenwerking tussen een gemeente en andere organisaties de rolidentiteit van de adviseur vormt. In de weergave van de resultaten probeerde ik zo dicht mogelijk bij de taal van de respondenten te blijven.

3.2 Onderzoeksdesign

Op basis van gesprekken met adviseurs en gedane observaties, had ik voorafgaand aan het onderzoek verwachtingen bij de uitkomsten van mijn onderzoek. Deze verwachtingen waren niet gevormd op basis van theorie of modellen. Dit wordt ook een exploratieve hypothese genoemd. Deze kan op een kwalitatieve manier worden getoetst (Verhoeven, 2018). In mijn onderzoek wisselen inductief onderzoek en deductief onderzoek elkaar af. Op basis van mijn eerste observaties en gesprekken vermoedde ik dat de rollen van de adviseur in drie domeinen te verdelen zijn. Dit is inductief onderzoek. Er is dan van tevoren geen theorie bekend, maar deze probeer je gaandeweg te ontwikkelen (Verhoeven, 2018). Vervolgens heb ik uitgebreid literatuurstudie gedaan om het nieuw ontwikkelde model te laten voortbouwen op de kennis die er al was. Het model, gevormd op basis van een exploratieve hypothese en aangevuld met bestaande wetenschappelijke kennis, heb ik vervolgens getoetst in de interviews met de respondenten. Dit is deductief onderzoek. Verwachtingen op basis van theorieën en modellen worden dan getoetst aan de hand van onderzoek (Verhoeven, 2018). Deze manier van onderzoeken past bij de grounded theory, waarbij de

onderzoeker op basis van kwalitatief onderzoek een nieuw model ontwikkelt (Bryman, 2016). Ik heb het gemaakte model zowel getoetst bij de adviesontvangende partij in de interviews binnen de casestudy, als bij de adviesgevende partij door acht adviseurs te interviewen. Het woord 'toetsen' is hierin misleidend, omdat het model niet een wetmatigheid vertegenwoordigd, maar een middel is om verschillende betekenissen van rolidentiteit te bundelen en zo beter te begrijpen. Het model is interpretatief te gebruiken.

Om een goed beeld te kunnen krijgen van de context waarin actoren hun perspectieven op de rol van de adviseur vormen en zijn rol betekenis geven, verdiep ik mij in dit onderzoek grondig in één casus. Het onderzoeken van meer casussen zou de generaliseerbaarheid van de resultaten kunnen vergroten. Echter, de tijd voor dit onderzoek is beperkt en het onderzoeken van meer casussen zou de kwaliteit van de resultaten op een negatieve manier kunnen beïnvloeden. Daarnaast richt dit onderzoek zich op een kwalitatieve analyse van de perspectieven op de rol van de adviseur van verschillende actoren. Daarom is het belangrijk om voldoende tijd te hebben om zowel het perspectief van de adviesontvangende partij als van de adviesgevende partij te doorgronden. Om de replicerbaarheid van deze casestudy te borgen, worden de genomen stappen in dit onderzoek beschreven in dit hoofdstuk (Massaro et al., 2019).

De onderzochte casus is een adviesopdracht van Nautus. Een grote gemeente in West-Nederland werkt samen met gemeenten uit de regio, jeugdzorgaanbieders en onderwijsorganisaties. Deze organisaties worden door acht mensen vertegenwoordigd in de samenwerking, zij vormen de adviesontvangende partij in deze casus. Met dit onderzoek wil ik begrijpen hoe de rol van de adviseur gevormd wordt in een context waarin meerdere uiteenlopende perspectieven de rol van de adviseur vormen. Doordat de adviesontvangende partij in deze casus uit meerdere actoren bestaat, is de context waarin de rol van de adviseur gevormd wordt complex. Dat maakt deze casus een geschikte casus om te onderzoeken en daarmee antwoord te geven op mijn onderzoeksvraag. Vanuit Nautus is op het moment van het onderzoek één adviseur betrokken. De opdracht loopt anderhalf jaar en in het verleden zijn meerdere adviseurs van Nautus betrokken geweest. De adviseur die betrokken is bij deze adviesopdracht en dus de adviesgevende partij vormt in deze casus, is ook geïnterviewd voor dit onderzoek. Zo geeft deze casus inzicht in zowel het perspectief op de rol van de adviseur vanuit de adviesgevende partij als de adviesontvangende partij.

De adviesgevende partij wordt gevormd door de adviseur of meerdere adviseurs die betrokken zijn bij een adviesopdracht. Om een goed beeld te krijgen van het perspectief op de rol van de adviseur vanuit de adviesgevende partij, interviewde ik zeven adviseurs van Nautus. De adviseurs zijn in verschillende adviesopdrachten betrokken bij een samenwerking met een gemeente en andere organisaties. Ze zijn in deze opdrachten onderdeel van de adviesgevende partij. Een beperking hiervan is dat de adviesontvangende partijen van deze opdrachten niet geïnterviewd zijn, hierop reflecteer ik in het discussiehoofdstuk.

3.3 Dataverzamelmethode

In dit kwalitatieve onderzoek heb ik twee verschillende methoden gebruikt: het doen van observaties en het afnemen van semigestructureerde interviews. Het verzamelen van data met verschillende instrumenten heet triangulatie (Boeije, 2016; Verhoeven, 2018). Ik heb verschillende methoden gebruikt, omdat ik zo een meer volledig beeld van de vorming van de rolidentiteit laat ontstaan.

Ik deed een aantal participerende observaties voor dit onderzoek. Dit gaf mij een beeld van de interactie waarin de rolidentiteit van de adviseur ontstaat. Bij een participerende observatie ben ik als onderzoeker onderdeel van het meetinstrument (Boeije, 2016). Ik heb verschillende participerende observaties gedaan bij verschillende opdrachten van adviseurs, zo heb ik vier vergaderingen bijgewoond en drie notulen gemaakt. Door tijdens de observaties gesprekken te voeren met de verschillende actoren en met de adviseur, heb ik een beeld kunnen vormen van de interactie tussen de adviesgevende en de adviesontvangende partij.

Voor dit onderzoek heb ik vijftien semigestructureerde interviews afgenomen. Op basis van de eerste observaties, gesprekken met adviseurs en de eerste literatuurstudie heb ik een topiclijst gevormd. Deze topiclijst heeft zich gedurende het onderzoek verder ontwikkeld. De laatste versie van de topiclijst is terug te vinden in bijlage 1. In de interviews hield ik een vaste structuur aan. Zo liet ik de respondenten eerst vertellen over de casus en vroeg ik dan door over de rolidentiteit van de adviseur. Aan het einde van het interview introduceerde ik het model en bespraken we de rolidentiteit van de adviseur aan de hand van het positioneren in het model. De structuur zorgde ervoor dat ik geen onderwerpen vergat in het interview en draagt bij aan de repliceerbaarheid van het onderzoek.

Ik wil in dit onderzoek zo dicht mogelijk bij de ervaringen van de respondenten blijven, om zo de perspectieven goed te begrijpen. Een vooraf opgestelde vragenlijst en het aflopen van deze vragenlijst, zou de antwoorden van de respondenten te veel gestuurd kunnen hebben of de interpretatie van de betekenissen verstoord kunnen hebben. Door een topiclijst te gebruiken kon ik mij in het interview laten leiden door de antwoorden van de respondent, zodat er een gesprek ontstond. Dit vergrootte mijn inzicht van de verschillende perspectieven op de rolidentiteit van de adviseur. Aan het begin van het interview vertelde ik de respondenten dat we al kletsend door mijn topiclijst heen zouden lopen en ik aan het einde zou checken of ik alles besproken had. Zodat de respondent zich wat vrijer voelde om ervaringen te delen en de structuur hierbij los te kunnen laten. Door het model aan het einde van het interview te introduceren, kon ik in de toelichting van het model de taal en de voorbeelden van de respondent zelf gebruiken. Daardoor blijft het interview zo dichtmogelijk bij de interpretatie van de respondent.

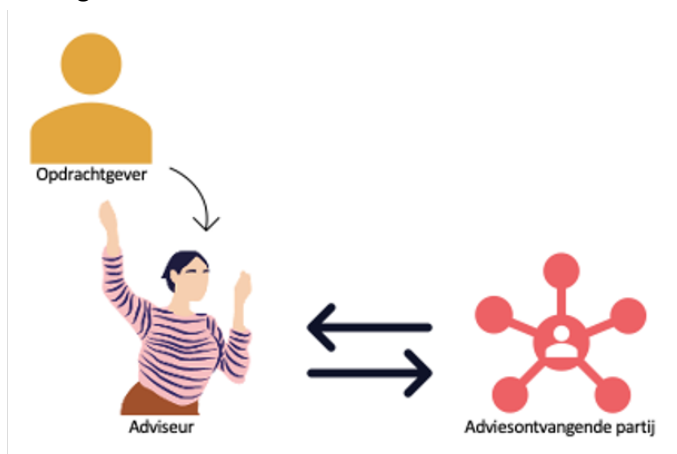
3.4 Datakenmerken

Als casus onderzoek ik een opdracht van Nautus in een grote gemeente in het westen van Nederland. In deze casus werkt de gemeente samen met een flink aantal andere organisaties. Naast de opdrachtgevende gemeente zijn dertien andere organisaties betrokken. Dit zijn regiogemeenten, zorgaanbieders en scholenkoepels. Zij werken gezamenlijk aan één zorgproduct waar kinderen en jongeren ook buiten hun eigen gemeente gebruik van kunnen maken. De gemeenten werken allemaal met een andere manier van financieren en de zorgaanbieders werken over

gemeentegrenzen heen. De dertien organisaties zitten met acht vertegenwoordigers om de tafel. Omdat het om veel verschillende partners gaat die verschillende visies hebben op een goede invulling van de samenwerking, is het een complexe samenwerking. Vanuit Nautus is op dit moment één adviseur betrokken.

Binnen de casus zijn twee groepen te onderscheiden. De adviseur als adviesgevende partij en de actoren in de samenwerking als adviesontvangende partij. De adviesontvangende partij bestaat in deze casus uit vertegenwoordigers van scholenkoepels, vertegenwoordigers van jeugdzorgaanbieders en vertegenwoordigers van regiogemeenten. De adviesontvangende partij bestaat in deze casus dus uit verschillende perspectieven.

Opvallend is misschien dat de opdrachtgever van de adviseur, vanuit de grote gemeente, ontbreekt. Deze opdrachtgever is nooit aanwezig bij de overleggen met alle partijen en is in deze casus dus geen onderdeel van de adviesontvangende partij, zie figuur 5. Dit perspectief kan interessant zijn om in vervolgonderzoek verder te onderzoeken.



Figuur 5 De adviseur, de adviesontvangende partij en de opdrachtgever

Voor dit onderzoek doe ik een doelgerichte steekproeftrekking. Bij een doelgerichte steekproef worden onderzoekseenheden geselecteerd, die bepaalde kenmerken vertegenwoordigen of representeren, om zo de probleemstelling goed te kunnen bestuderen. Het is de bedoeling dat diverse perspectieven in de steekproef zijn vertegenwoordigd (Boeije, 2016). Het kenmerk wat in dit onderzoek relevant is, is dat de onderzoekseenheden onderdeel zijn van de adviesontvangende partij en actor zijn in de samenwerking om maatschappelijke problemen op te lossen waarbij de adviseur betrokken is.

Binnen de casus werkt de adviseur samen met acht actoren. Ik heb voor mijn onderzoek zeven betrokkenen geïnterviewd. Eén betrokkene is tijdens mijn onderzoek voor een andere organisatie gaan werken en was hierdoor niet meer beschikbaar voor deelname aan mijn onderzoek. Vanwege de vakantieperiode was er nog geen vervanger die had samengewerkt met de adviseur. In mijn onderzoek heb ik alle beschikbare en relevante actoren geïnterviewd. Hierdoor geven de resultaten een compleet beeld van de verschillende perspectieven op de rol van de adviseur vanuit de adviesontvangende partij binnen één casus. Tabel 1 geeft een overzicht van de respondenten van de adviesontvangende partij.

Tabel 1 Respondentenoverzicht adviesontvangende partij

Respondent:	Functie:
7	Aanbieder jeugdzorg
8	Adviseur van Nautus
10	Regiogemeente
11	Vertegenwoordiger scholenkoepel
12	Vertegenwoordiger scholenkoepel
13	Regiogemeente
14	Regiogemeente
15	Bestuurder onderwijs

Naast deze casus interviewde ik acht adviseurs van Nautus over een casus waarin zij betrokken zijn geweest als adviseur bij een samenwerking tussen gemeenten en andere organisaties. Per mail aan alle adviseurs van Nautus heb ik een korte toelichting gegeven van mijn onderzoek en gevraagd of adviseurs mee wilden doen aan mijn onderzoek. Er reageerde acht adviseurs positief op mijn oproep. Een van de adviseurs (respondent 8) was betrokken bij de casus. Met de andere adviseurs heb ik een interview van een half uur ingepland.

Ik interviewde acht adviseurs, omdat zij mij meer inzicht kunnen geven in het perspectief dat zij hebben op hun eigen rol. Na het doen van zeven interviews merkte ik dat er geen nieuwe informatie meer naar voren kwam. Voor de steekproef die ik deed binnen Nautus, is dus verzadiging opgetreden. Door het doen van deze interviews begrijp ik het perspectief van de adviseur op zijn eigen rol beter en heb ik het model kunnen toetsen aan hun ervaringen. Tabel 2 geeft een overzicht van de respondenten uit de adviesgevende partij.

Tabel 2 Respondentenoverzicht adviesgevende partij

Respondent:	Functie:
1	Beleidsadviseur/projectleider Nautus
2	Beleidsadviseur/projectleider Nautus
3	Beleidsadviseur/projectleider Nautus
4	Beleidsadviseur/projectleider Nautus
5	Beleidsadviseur/projectleider Nautus
6	Beleidsadviseur/projectleider Nautus
8	Beleidsadviseur/projectleider Nautus
9	Beleidsadviseur/projectleider Nautus

3.5 Onderzoeksverloop

Tijdens het onderzoek is er een wisselwerking geweest tussen de dataverzameling, analyse en literatuuronderzoek. Op die manier kan het perspectief van de participanten doordringen in de analyse, wat past bij het doen van interpretatief onderzoek (Boeije, 2016). Zo heb ik voorafgaand aan de literatuurstudie meerdere observaties gedaan. De literatuurstudie vormde de basis voor de topiclijsten die gebruikt zijn bij de interviews. De literatuurstudie leverde adequate begrippen

(*sensitizing concepts*) op, die als basis fungeren voor de dataverzameling (Boeije, 2016). Op basis van gesprekken met adviseurs en de eerste observaties maakte ik een eerste ontwerp van het model. Dit is een exploratieve hypothese (Verhoeven, 2018). Door dit model voor te leggen aan de respondenten in de interviews en het verder te ondersteunen op basis van de literatuurstudie, heb ik het model getoetst. Na het afnemen van de eerste acht interviews ben ik begonnen met het schrijven van mijn theoretisch kader. Een verdere literatuurstudie moest helpen om opvallende resultaten uit de interviews te kunnen duiden en vormde de basis om de analyse af te maken en het resultatenhoofdstuk te schrijven.

3.6 Data-analysemethoden

Voorafgaand aan het interview hebben alle respondenten een formulier ‘informed consent’ ontvangen. Hierop heb ik uitgebreid beschreven wat ik met de verkregen data ging doen en heb ik de respondenten geïnformeerd over hun rechten, zoals het recht je terug te kunnen trekken zonder opgave van redenen. De interviews zijn met instemming van de respondent opgenomen. Ik gebruikte hiervoor het opnameapparaat: *Olympus Digital Voice Recorder WS-853*. De opnames zijn getranscribeerd met behulp van het programma Amberscript en met behulp van een onderzoeksassistent. Het als onderzoeker zelf transcriberen van de opnames vergroot het begrip van de data en draagt bij aan de ontwikkeling van de onderzoeksvaardigheden. Vanwege lichamelijke letsels kon ik dit niet voor alle interviews zelf doen. De onderzoeksassistent heeft daarom 80% van de interviews uitgewerkt. De verkregen data zijn verwerkt met het programma NVivo. In NVivo heb ik de data geanalyseerd en gecodeerd. Het coderen gebeurt op basis van mijn interpretatie van de data. In eerste instantie heb ik de data open gecodeerd. Dat is een goede manier om de data te leren kennen (Boeije, 2016; Bryman, 2016). Ik begon hiermee toen ik 50% van de data verzameld had. De lijst met codes die ontstaan is uit het open coderen, is te vinden in bijlage 2 als onderdeel van codeboom 1. Toen alle data verzameld was en open gecodeerd is, heb ik met axiaal coderen het aantal codes teruggebracht tot een aantal thema's. Ook deze zijn terug te vinden in codeboom 1 in bijlage 2. Met een goed beeld van de verkregen data, heb ik aan de hand van de literatuurstudie een raamwerk gemaakt voor mijn resultatenhoofdstuk. Daarop heb ik de data selectief gecodeerd. Hierin heb ik ook gekozen om het thema's ‘redenen voor inhuur’ en ‘buitenstaander’ te coderen op de drie domeinen van het model, project, kennis en proces. Dit analyse proces is te herleiden uit codeboom 2, gepresenteerd in bijlage 2.

3.7 Kwaliteitscriteria

De kwaliteit van kwalitatief onderzoek wordt beargumenteerd en geëvalueerd aan de hand van de eisen betrouwbaarheid en validiteit. Betrouwbaarheid van onderzoek is “*de mate waarin het onderzoek vrij is van toevallige fouten*” (Verhoeven, 2018, p. 32). Toevallige fouten zijn fouten die niet te controleren zijn door anderen, doordat ze veroorzaakt worden door onbekende factoren. Betrouwbaar onderzoek is repliceerbaar. Om dit te bereiken moet het onderwerp eenduidig zijn en moet het onderzoek openbaar en transparant zijn (Verhoeven, 2018). Daarom zijn alle stappen die ik heb gezet in dit onderzoek uitgebreid beschreven. Ook zijn de keuzes die ik heb gemaakt onderbouwd en is de invloed die dit heeft gehad op de resultaten en conclusies zichtbaar voor de lezer.

Voor de lezer is het zichtbaar hoe ik aan de data ben gekomen die verwerkt zijn in de resultaten. Zo is de topiclijst die ik gebruikte voor mijn interviews te vinden in bijlage 1 van dit onderzoek. De interviews zijn opgenomen en getranscribeerd. De transcripten zijn inzichtelijk voor de docent-beoordelaar. De codeboom die het verloop van de analyse inzichtelijk maakt, is gepresenteerd in bijlage 2 van dit onderzoek. In het resultatenhoofdstuk zullen de resultaten besproken worden aan de hand van citaten uit de interviews.

Het doen van transparant onderzoek betekent ook transparant zijn over de wetenschapsfilosofische benadering die de onderzoeker heeft gebruikt, omdat dit van invloed is geweest op hoe de resultaten tot stand zijn gekomen (Massaro et al., 2019). Dit is dan ook uitgebreid beschreven aan het begin van dit hoofdstuk. Ik streef in dit onderzoek niet naar het vinden of vastleggen van wetmatigheden maar richt mij juist op het begrijpen van de verschillende perspectieven op de rol van de adviseur. Daarbij past een interpretatieve benadering, waarbij ik ervan uitga dat er geen eenduidige werkelijkheid bestaat maar dat ieder individu de omgeving op zijn eigen manier ervaart.

Een goede houding van een onderzoeker is onafhankelijk (Verhoeven, 2018). Ik streef zoveel mogelijk naar onafhankelijkheid en ik heb getracht mijn persoonlijke mening zoveel mogelijk buiten beschouwing te laten. In interpretatief onderzoek is het niet mogelijk om volledig onafhankelijk onderzoek te doen, omdat bepaalde betrokkenheid noodzakelijk is om een goede interpretatie te doen. Om dit te compenseren ben ik zo open mogelijk geweest in mijn onderzoek. Toch is er een risico dat ik door mijn betrokkenheid bij Nautus, de resultaten onjuist heb geïnterpreteerd. Het risico op een bias is groot doordat mijn onderzoek volledig plaatsvond in de context van Nautus. Ik heb het risico proberen te verkleinen door zo dicht mogelijk bij de ervaringen en de taal van de respondenten te blijven. Mogelijke limitaties van de resultaten door mijn betrokkenheid bij Nautus en een eventueel gevormde bias zullen in het discussiehoofdstuk besproken worden.

“Validiteit hangt samen met de geldigheid en de zuiverheid van de onderzoeksresultaten”

(Verhoeven, 2018, p. 33). Er bestaan interne en externe validiteit. Interne validiteit wil zeggen dat je door het goed inrichten van je onderzoek de juiste conclusies kunt trekken (Verhoeven, 2018). Dit gaat over de geloofwaardigheid. Het gaat erom dat ik als onderzoeker een juiste interpretatie heb gedaan van de onderzochte perspectieven (Symon & Cassell, 2012). Door mij te verdiepen in de context waarin de perspectieven gevormd worden, heb ik geprobeerd de kwaliteit van mijn interpretatie te verhogen. Door voorafgaand aan mijn interviews ook een aantal participerende observaties te doen, heb ik een breder beeld van de context proberen te krijgen. Het blijft mijn interpretatie van de perspectieven van de betrokkenen. In de bespreking van de resultaten ben ik daarom zo dicht mogelijk bij de gebruikte taal van de betrokkenen gebleven om op die manier zo goed mogelijk de juiste conclusies te trekken. Mijn betrokkenheid bij Nautus en mijn relatie met de respondenten kunnen de resultaten beïnvloeden hebben. Dit kan zowel positief als negatief effect hebben gehad. De adviseurs die ik heb geïnterviewd kende mij al een langere tijd. Ook ben ik onderdeel van dezelfde organisatie. Dit zou ervoor gezorgd kunnen hebben dat de respondenten zich veilig genoeg voelde om kritisch te reflecteren op hun eigen rol. Van de adviesontvangende partij kende de respondenten mij nog niet. Maar deze respondenten hebben wel een eerdere ervaring met het adviesbureau Nautus. Dit heeft er misschien voor gezorgd dat de respondenten sociaalwenselijke antwoorden hebben gegeven. Ik ben bij alle respondenten open geweest over mijn betrokkenheid bij Nautus en ik heb de respondenten van tevoren uitgebreid geïnformeerd over wat er met de

verkregen data gebeurt. Hiermee hoop ik voldoende overgebracht te hebben dat eventuele kritiek op Nautus als organisatie of op de adviseur van Nautus, wat relevant zou zijn voor het beantwoorden van mijn onderzoeksvraag, niet herleidbaar naar de respondent in het onderzoek besproken zou worden. Ik heb geprobeerd een open en ontspannen sfeer in de interviews te creëren om de respondenten op hun gemak te stellen.

Externe validiteit zegt iets over in hoeverre de uitspraken te generaliseren zijn. Bij kwalitatief onderzoek streven onderzoekers naar inhoudelijke generalisatie. Dus in vergelijkbare situaties moet eenzelfde onderzoek vergelijkbare resultaten opleveren (Verhoeven, 2018). Op die manier moeten andere onderzoekers kunnen beoordelen of de uitkomsten van dit onderzoek aannemelijk zijn (Symon & Cassell, 2012). In mijn onderzoek heb ik al mijn gemaakte stappen uitgebreid beschreven. Zo is het navolgbaar hoe ik tot de conclusies van mijn onderzoek ben gekomen. Ook heb ik in mijn onderzoek nauwkeurig beschreven over welke situatie ik conclusies trek. Het gaat hierbij om de specifieke situatie waarin een externe adviseur betrokken is bij een samenwerking van de gemeente met andere organisaties. Mijn onderzoek heeft zich enkel gericht op een casus van Nautus en op de adviseurs van Nautus. Dit zorgde ervoor dat ik mij zorgvuldig in deze context kon verdiepen om zo de verschillende perspectieven op de rol van de adviseur te begrijpen. Het betekent ook dat de conclusies niet vanzelfsprekend voor andere contexten gelden. Zo kan het zijn dat de organisatiestructuur of de manier van werken van Nautus invloed hebben gehad op de resultaten. Om te beoordelen of de conclusies voor een grotere groep van toepassing zijn is verder onderzoek nodig. Dit kwalitatieve onderzoek biedt nieuwe aanknopingspunten om het verder kwantitatief te onderzoeken.

4 Resultaten

Met dit onderzoek geef ik antwoord op de vraag: *Hoe vormt een samenwerking van een gemeente met andere organisaties de rolidentiteit van de externe adviseur en hoe draagt inzicht hiervan bij aan een betere inzet van externe adviseurs in gemeenten?* In het theoretische kader is beschreven dat de rolidentiteit alle rollen, taken en lidmaatschappen van een individu omvat. De interactie tussen de individu en zijn omgeving vormt de rolidentiteit. Daardoor is er geen eenduidige definitie te maken van de rol van de adviseur. Om de rolidentiteit van de adviseur beter te begrijpen, introduceert dit onderzoek een model die de rollen van de adviseur verdeeld in drie domeinen; project, kennis en proces. In dit resultatenhoofdstuk bespreek ik eerst hoe deze domeinen terugkomen in het werk van de adviseurs, bekeken uit zowel het perspectief van de adviesgevende partij als de adviesontvangende partij. Vervolgens bespreek ik hoe de adviseur over deze domeinen danst tijdens een opdracht. Tot slot bespreek ik hoe de rolidentiteit tot stand komt in de dans met de adviesontvangende partij en dat deze dans in de onderzochte casus houtherig is.

4.1 Projectdomein

Het projectdomein omvat alle rollen die de adviseur op zich kan nemen om het project tot een goed einde te brengen. In deze paragraaf wordt besproken hoe de rollen in het projectdomein gezien worden door de adviesgevende partij en de adviesontvangende partij.

4.1.1 Motieven

De motivatie waarom de adviseur is ingehuurd is, vormt een basis voor de rolidentiteit van de adviseur. Het gaat hier om de verwachtingen die er zijn over wat de adviseur komt leveren. En wat redenen voor gemeenten kunnen zijn om een adviseur in te huren. De motieven om de adviseur in te huren zijn te verdelen over de verschillende domeinen. Zo zijn er ook motieven om een adviseur in te huren die een beroep doen op zijn rollen in het projectdomein.



Figuur 6 De adviseur in het projectdomein

4.1.1.1 Onduidelijke reden

Gemeenten huren adviseurs niet altijd met een duidelijke aanleiding in. Het is een kunst om een goede hulpvraag te formuleren en de gemeente weet niet altijd wat ze zelf nodig heeft. Wanneer de reden voor de inhuur van een externe adviseur onduidelijk is, kan dit ook leiden tot onduidelijkheid over de rol van de adviseur. Het is daarom van belang dat vooraf aan de opdracht er een duidelijke afbakening plaatsvindt over wat wel en niet binnen de scope van de opdracht past. Dit is lastig als de gemeente geen duidelijke hulpvraag heeft.

“Naar mijn idee waren er andere dingen waarop beter geld besteed had kunnen worden. Dat hielp ook mee aan de onduidelijkheid van mijn rol. Best vaak dacht ik: waarom zit ik hier eigenlijk? Waarom hebben ze mij eigenlijk gevraagd terwijl er ook een projectleider is en ook een beleidsadviseur?” Respondent 9

Als sprake is van een probleem, weet de gemeente niet altijd wat het probleem is of wat ze nodig heeft om het probleem in de toekomst te verhelpen. Een belangrijke reden om een adviseur in te huren is dan ook om de vraag achter de vraag te achterhalen en te zorgen voor een duurzame oplossing voor het probleem. Voor het maken van een probleemanalyse en zorgen voor een duurzame oplossing, moet de adviseur zorgen voor een goede start van de opdracht. Het afbakenen van de opdracht en de afstemming over de resultaten en randvoorwaarden, is onderdeel van de initiële fase. Dit hoort in het projectdomein van de adviseur.

4.1.1.2 Tekort aan mensen

Een van de redenen waarom gemeenten adviseurs inhuren, is dat de gemeente een tekort aan mensen heeft. Vooral nieuw op te zetten samenwerkingen vergen veel tijd. De medewerkers in dienst van een gemeente hebben niet altijd de ruimte om tijd vrij te maken die het opstarten van een samenwerking vraagt. Een gemeente heeft vaak een personeelstekort. Met de landelijke krapte op de arbeidsmarkt zijn ook hier vacatures moeilijk te vervullen. Respondenten geven aan dat nieuwe projecten vragen om een tijdsinvestering die de medewerkers van de gemeente niet kunnen maken. Om dan toch te starten met de samenwerking huren ze externe bureaus in zoals Nautus.

“Voor een nieuw project heb je vaak iemand nodig die daar bijna fulltime op gaat zitten. Die capaciteit is er negen van de tien keer niet. Dus dan komen ze vaak bij een bedrijf als Nautus uit.” Respondent 1

Met het inhuren van een adviseur zorgt de gemeente ervoor dat er voor het project voldoende tijd en aandacht is. Ze huren een adviseur in, omdat ze dan kunnen verwachten dat het project snel kan starten en dat dit ook van voldoende kwaliteit is.

4.1.2 Rol, eigenschappen en taken

De interviews geven inzicht in de projectrollen van de adviseur. Hieronder wordt beschreven hoe de respondenten de rollen, eigenschappen en taken van de adviseur omschrijven binnen het projectdomein.

4.1.2.1 Resultaatgericht werken, snel bereiken van het einddoel

Een adviseur in het projectdomein werkt resultaatgericht. Hij houdt het doel van het project steeds voor ogen en stuurt aan dat de beoogde resultaten behaald worden. Dit is ook wat de adviesontvangende partij van de adviseur in de projectrol verwacht: het vlottrekken van het project en sturing op het behalen van resultaten. Dit komt dan doordat een adviseur de tijd heeft om het project goed vorm te geven en voldoende tijd heeft om het project op tijd af te maken.

“Op een gegeven moment heb je iemand nodig die het echt even vlot trekt. [...] En dan komt het resultaat dichterbij. Dus als de gemeente dat goed doet, op tijd gewoon zegt van: ‘oké, nu moet het projectteam uitbreiden’. Ja, dan is dat vaak heel behulpzaam.” Respondent 13

Bij de projectrol van de adviseur hoort een bepaalde slagkracht. De adviseur gaat aan de slag. Dit komt omdat hij weet hoe hij resultaat moet behalen. Het werk dat de adviseur levert is van kwaliteit, omdat de adviseur ondersteund wordt vanuit het adviesbureau. Het is dan ook zo dat vanwege de

betrokkenheid van de adviseur snel vaart gemaakt kan worden in het project en dat er dingen gebeuren die zonder de tijd en aandacht van de adviseur nog niet hadden plaatsgevonden.

“Ik denk dat als er geen externe adviseur was, dan hadden wij echt niet gesproken met die kernpartners.” Respondent 12

4.1.2.2 Overzicht creëren, behouden van het project en het bewaken ervan

In het projectdomein van de adviseur hoort dat de adviseur het project overziet. Hij weet wat er moet gebeuren en door wie om het beoogde resultaat te behalen. Hij bewaakt de kaders van het project en zorgt dat de afspraken worden nageleefd. Daarmee houdt hij het overzicht en kan hij anderen vertellen waar ze staan in het project. Dit betekent soms ook dat de adviseur eigenaar is van het project en dat hij zich soms moet verantwoorden tegenover bijvoorbeeld een wethouder. Dit is een spannende positie omdat de externe adviseur hierdoor midden in politiekgevoelige processen kan komen te staan.

“Ik verwacht overzicht, en overzicht over zowel de inhoudelijke als de financiële, als de organisatorische, als de procesmatige kant van het project.” Respondent 7

4.1.2.3 Bepalen van de agenda en het gesprek faciliteren

Een adviseur in de projectrol zorgt voor structuur in het project. Hij maakt een tijdsplanning en zorgt dat vaststaat wat er besproken wordt. Hij maakt agenda's en zorgt ervoor dat iedereen vooraf voldoende afweet van het onderwerp, zodat er meteen op inhoud gesproken kan worden. Daarmee faciliteert de adviseur het gesprek tussen de verschillende partijen. De adviesgevende partij ziet dit als een belangrijk onderdeel van haar werk, ook omdat dit zorgt voor het behalen van een positief resultaat. Ook de adviesontvangende partij herkent dat de adviseur in zijn projectrol de agenda vormgeeft en het gesprek tussen de partijen faciliteert. Daarmee zorgt de adviseur er ook voor dat alle bijeenkomsten nuttig zijn. Dit helpt om de deelnemende partijen gemotiveerd te houden voor de samenwerking. Door constant te zorgen dat iedereen op hetzelfde informatieniveau zit, zorgt de adviseur ervoor dat er geen misverstand kan ontstaan.

“Vooral hele duidelijke agenda's opstellen met zelfs vaak nog de punten uitgediept. Zorgen dat iedereen op eenzelfde informatieniveau zit, dus dat je echt inhoudelijke gesprekken kunt voeren met elkaar.” Respondent 10

Het bepalen van de agenda kan een invloedrijke rol zijn. Het heeft ook invloed op hoe de verschillende partijen in de samenwerking aankijken tegen de onafhankelijkheid van de adviseur. Het is belangrijk om goed duidelijk te hebben of de adviseur de agenda bepaald vanuit het belang van de gemeente of vanuit zijn rol als externe adviseur. De adviseur heeft hierin grote invloed op het project.

“Nee, ik was niet onafhankelijk vonden zij. Want ik was ingehuurd door de gemeente dus ik zit daar namens de gemeente. En dat is ook wel de keus hoor. Bijvoorbeeld, al mijn documenten waren ook in het format van de gemeente. Je kunt er ook voor kiezen om alles in de huisstijl van Nautus te doen.” Respondent 2

4.1.3 Relatie en valkuilen

De verschillende rollen van de adviseur hebben een andere invloed op de relatie met de adviesontvangende partij. Zo heeft de adviseur in rollen binnen het projectdomein een meer sturende rol richting de adviesontvangende partij. De adviseur neemt het voortouw en onderneemt acties om het project te laten slagen. De adviesontvangende partij verwacht dit ook van de adviseur.

“Dat zij een nog mooier beeld van ons hebben dan wij van ons zelf. Zij huren mij in en denken zij komt het allemaal wel even fixxen. Dat betekent niet dat wij het altijd beter doen” Respondent 1

De adviseur kan niet in zijn eentje resultaten behalen. Omdat hij als buitenstaander niet over mandaat beschikt, is hij afhankelijk van de interne organisatie. Dit bevestigt de spanning die beschreven is in de literatuur over de client-adviseur relatie. De adviseur is afhankelijk van de interne managers vanwege hun politieke en structurele autoriteit om beslissingen te maken (Holmemo et al., 2018). Deze afhankelijkheid bemoeilijkt de relatie tussen de adviseur en de adviesontvangende partij (Sutter & Kiezer, 2015). Een valkuil voor de relatie binnen het projectdomein is dat het onduidelijk is hoe de rol van de adviseur zich verhoudt tot de adviesontvangende partij. Het is belangrijk dat de gemeente van deze afhankelijkheid op de hoogte is. Zij moet in bepaalde randvoorwaarden kunnen voorzien, zoals goed opdrachtgeverschap, om de adviseur goed zijn werk te laten doen. In de samenwerking met de interne organisatie komt de adviseur dan tot een passend advies. Het kan zijn dat de adviseur afhankelijker is dan eerder van zijn rol werd verwacht. Dat kan de relatie verstoren.

“Mijn collega heeft meermaals tegen de opdrachtgever gezegd; we moeten kaders hebben, we willen graag sturing’. Wij kunnen het ook niet voor de gemeente gaan bepalen, we hebben geen mandaat en we zijn ook niet intern” Respondent 4

De adviseur heeft binnen het projectdomein een invloedrijke rol. Doordat hij met de opdrachtgever beoogde resultaten heeft vastgesteld, tijd en focus heeft om resultaten te behalen en de agenda bepaalt. De invloedrijke rol die de adviseur in het projectdomein lijkt te hebben kan achterdocht teweegbrengen bij de adviesontvangende partij. Zeker als de adviesontvangende partij geen inspraak heeft gehad in het besluit een adviseur in te huren. De adviseur zal zich dan eerst moeten bewijzen, zodat de relatie de beoogde resultaten niet belemmerd. De zorgen over de invloedrijke positie die de adviseur heeft in de besluitvorming van de gemeenten, komen ook terug in de literatuur (Linovski, 2019). Het is het beeld van de adviseur als politieke actor die de respondenten ook herkennen.

“Die externe adviseurs die hebben vaak een concrete opdracht en die denken maar een ding: ik moet die opdracht goed doen en that’s it. Die staan dan voor mijn gevoel nog weer een stap verder weg van de doelgroep waar het uiteindelijk om gaat. [...] En die heeft maar een belang te dienen, die van de gemeente.” Respondent 11

4.2 Kennisdomein

Het kennisdomein omvat alle rollen waarin de adviseur kennis bezit of vergaart om op die manier aan de behoefte van de gemeente te voldoen. In deze paragraaf wordt beschreven hoe de rollen binnen het kennisdomein beschreven worden door de adviesgevende partij en de adviesontvangende partij.

4.2.1 Motieven

Ook in het kennisdomein zijn er verschillende motieven van gemeenten te herkennen waarom ze de adviseur heeft ingehuurd. Hieruit spreekt ook de verwachting die de adviesontvangende partij heeft van de rollen van de adviseur in het kennisdomein. Hieronder worden de motieven besproken.



Figuur 7 De adviseur in het kennisdomein

4.2.1.1 Kennis en kunde die de gemeente niet heeft

Soms zijn kennis en kunde nodig om een samenwerking op te starten.

Dit gaat om inhoudelijke kennis over het product van de samenwerking, of om kennis die nodig is om een samenwerking goed vorm te geven en op te starten. Wanneer dit niet beschikbaar is in de gemeente, kan een gemeente besluiten om een externe adviseur in te huren.

Het inhuren van een externe adviseur vanwege missende kennis en kunde, heeft als nadeel dat dit ook niet in de organisatie wordt opgebouwd. Wanneer de interne kennis ontbreekt, is de gemeente afhankelijk van het inhuren van externe expertise. Het steeds inhuren in plaats van nieuwe dingen leren, zorgt voor een blijvende afhankelijkheid. Wetenschappers beschrijven deze afhankelijkheid als reden waardoor de inhuur van externe adviseurs het vertrouwen in de overheid zou kunnen schaden, omdat de overheid over te weinig eigen kennis beschikt (Kirkpatrick et al., 2019).

“Je ziet ook wel dat er veel verschillende eenpitters worden gevraagd. Ik zou daar niet voor kiezen, want dan is je eigenaarschap voor een groot deel op het thema weg. Als je het goed wilt begrijpen, is het beter om het zelf te doen.” Respondent 14

Een samenwerking van de gemeente vraagt soms tijdelijk om een bepaalde deskundigheid of verdieping in een onderwerp. Het is dan voor een gemeente goedkoper om deze kennis in te huren in plaats van structureel in dienst te nemen. Zeker als het om uitzonderlijke situaties gaat, zoals een netwerkorganisatie met veel verschillende partners, kan dit een goede reden zijn om toch een externe adviseur in te huren.

“Het zijn kwaliteiten waar je voor geleerd moet hebben om dat goed te kunnen uitvoeren. En ik snap dat de gemeenten die niet hebben, omdat het vaak om een tijdelijke ontwikkeling gaat.” Respondent 7

4.2.1.2 Veranderkracht van buitenaf

Soms heeft de gemeente een impuls van buitenaf nodig, bijvoorbeeld om te veranderen. Mensen in de organisatie werken al een langere tijd in dezelfde systemen en veranderen daardoor niet zo

makkelijk, terwijl dit soms wel nodig is. Er is dan veranderkracht nodig van buitenaf. Een externe adviseur kan deze veranderkracht zijn. De inhuur van een adviseur markeert dat een verandering gaat plaatsvinden. Een adviseur heeft een frisse blik, doordat hij niet in dezelfde systemen werkt, en heeft ook kennis over hoe een verandering goed kan verlopen.

“Er was geen enkele impuls om te verbeteren, dus ik denk dat men bij de gemeente niet zo pragmatisch is. Dus ik weet niet waarom de gemeente zoveel inhuurt, maar ik weet wel dat wij zoveel inhuren, omdat wij zelf anders het tij niet gekeerd krijgen. We krijgen het niet veranderd.” Respondent 11

4.2.2 Rol, eigenschappen en taken

In de interviews met de respondenten zijn verschillende rollen en taken benoemd die passen in het kennisdomein. Hoewel de kennisrollen voor de adviesontvangende partij minder expliciet aanwezig waren, werd het kennisdomein als een belangrijk aspect van het adviseursvak beschouwd. Hier bespreek ik de rollen van het kennisdomein.

4.2.2.1 Kennis vanuit het bureau

De adviseur verkrijgt zijn kennis op verschillende manieren. Zo heeft de adviseur soms al ervaring met vergelijkbare vraagstukken. Ook zijn er verschillende bronnen die de adviseur gemakkelijker kan aanspreken dan een medewerker van de gemeente. Adviseurs hebben een netwerk dat ze kunnen raadplegen. Een belangrijke bron van kennis voor de externe adviseur is het adviesbureau waaraan hij verbonden is. Zo wisselen collega's binnen Nautus onderling ervaringen uit.

“Vanuit mijn rol als adviseur kan ik goed schakelen met andere mensen die ook in een arbeidsmarktregio werken vanuit Nautus bijvoorbeeld. Dus je kunt daarin ook kennis opdoen.” Respondent 6

Kennis is een belangrijk adviesinstrument. De adviseur gaat op pad met een gereedschapskist om de vraagstukken aan te pakken. Het bureau zorgt ervoor dat de adviseur goed uitgerust is. Intern worden mensen opgeleid, er worden cursussen georganiseerd en collega's helpen elkaar om de kennis verder te ontwikkelen. Dit wordt ook gezien door de adviesontvangende partij. Zo verwachten respondenten dat de adviseur door het adviesbureau extra mogelijkheden heeft om de kennis en kunde te vergaren.

“Ik denk dat dat ook de meerwaarde is van een extern bureau, omdat dat is wat je doet als bureau. Dan heb je heel veel kennis over hoe je ervoor zorgt dat al die stakeholders samenkomen of hoe je tot een gezamenlijke oplossing komt. Dat is natuurlijk wel de meerwaarde van een extern adviseur.” Respondent 12

4.2.2.2 Complexe situatie

Complexiteit komt op verschillende manieren voor. Zo kan de functie van de adviseur complex zijn, omdat er veel verschillende verwachtingen zijn van zijn rol en hij mensen met verschillende belangen moet dienen. De adviseur heeft dan kennis en ervaring nodig om op een goede manier met deze situatie om te gaan en waar nodig bepaalde patronen te doorbreken.

Een andere vorm van complexiteit is dat de samenwerking complex is, doordat verschillende partners een andere visie hebben op hoe de dienstverlening van de samenwerking eruit moet zien. De adviseur heeft dan verschillende soorten kennis nodig. Hij heeft kennis nodig van het product dat de samenwerking moet opleveren, zodat hij kan adviseren over wat de verschillende scenario's zijn en wat vanuit welke gedachte de beste keuze is. Ook heeft hij kennis nodig van samenwerkingen en concepten als deep democracy en weerstand. Doordat hij beide vormen van kennis nodig heeft, is de situatie complex. Als kennis van het goed vormgeven van de samenwerking niet meer nodig is, bestaat het gevaar dat de opdracht te structureel wordt. Wanneer er structurele kennis nodig is voor een samenwerking, moet de adviseur kijken op welke manier hij kan uitstromen. De tijdelijkheid is dan verdwenen.

“Hierbij geldt ook als de kennis structureel nodig is, dan moet je daar gewoon een functie van maken.” Respondent 11

4.2.2.3 Doorontwikkeling

De kennisrol van de adviseur komt vaak tot uiting wanneer de adviseur zich richt op het door ontwikkelen van de samenwerking tussen de gemeente en andere organisaties of het product van de samenwerking. Om iets verder te ontwikkelen is iets nieuws nodig. Een adviseur voegt kennis toe van buitenaf of brengt ervaring mee, waardoor hij kan zorgen voor de verdere doorontwikkeling. De adviseur wordt dan ook vaak geassocieerd met innovatie. Het is voor de adviseur logisch om gevraagd te worden om ontwikkelvraagstukken van de gemeente op te pakken. Hierbij markeert de adviseur het begin van de verandering en benut een adviseur zijn kennis om draagvlak en een gevoel van noodzaak voor de verandering te creëren.

“Een stukje kennis meegeven, signaleren en als laatste bepaalde kwaliteit garanderen waar zij zich door realiseren, we moeten hier wat mee.” Respondent 6

4.2.2.4 De verwachting is dat je meer kennis hebt

Bij het inhuren van een extern bureau heeft de gemeente de verwachting dat er betere dienstverlening geleverd wordt dan dat een interne medewerker van de gemeente had gekund. Deze verwachting is niet altijd goed onderbouwd en klopt ook niet altijd. Het is vooral de beeldvorming die men heeft van de externe adviseur dat hij meer kwaliteit levert.

“Misschien de beleidsadviseur die daar zit dit ook heel graag wil doen, maar die heeft niet Nautus achter zich. Daarom huren ze ons voor misschien drie keer zoveel in, terwijl dat niet wil zeggen dat wij het beter doen.” Respondent 1

4.2.2.5 Te grote afstand tot de praktijk

De adviesontvangende partij heeft in de onderzochte casus geen zeggenschap gehad in het wel of niet betrekken van een externe adviseur. Respondenten hebben vaak eerdere ervaringen met adviseurs en zijn soms huiverig voor de effecten daarvan. Zo is de vrees dat de externe adviseur een te grote afstand heeft van de praktijk en de uitvoering tekort wordt gedaan.

“Ja, die externe adviseurs. Die staan voor mijn gevoel nog weer een stap verder weg van de jongeren waar het uiteindelijk om gaat.” Respondent 11

4.2.2.6 Ervaring

Het hebben van ervaring is ook een onderdeel van de kennisrol van de adviseur. Omdat de adviseur ervaring heeft met vergelijkbare situaties of opdrachten, heeft hij een bepaalde sensitiviteit ontwikkeld waardoor hem dingen sneller opvallen. Hierdoor kan een externe adviseur snel problemen blootleggen en doorzien wat er nodig is om iets te veranderen. De ervaring in de kennisrol zorgt er ook voor dat de adviseur met vernieuwende ideeën kan komen. In tegenstelling tot de gemeente heeft hij ervaring met het vraagstuk in een andere omgeving. Dat brengt vernieuwing en een frisse blik. Doordat de adviseur als extern adviseur bij meerdere opdrachten betrokken is, heeft hij kennis vanuit andere plekken. Hij kan daarom de interne medewerkers nieuwe dingen leren.

“Ervaring dat is ook een pluspunt van een adviseur in dit geval. Die had op allemaal vergelijkbare projecten ervaring en die kon daar ook dingen uit halen. Meestal komt een gemeente daar zelf natuurlijk niet op, omdat ze alleen maar vanuit die scoop van de gemeente denken.” Respondent 11

De adviesontvangende partij verwacht ook veel ervaring van de adviesgevende partij. Niet altijd terecht. Hierdoor past het ook bij de rol van de adviseur om te doen alsof hij heel veel ervaring heeft.

“Zij verwachten ook heel veel ervaring op dit vlak. Zo doe ik mezelf natuurlijk ook voorkomen in de commerciële overleggen. Maar dat is natuurlijk niet altijd zo. Fake it until you make it speelt natuurlijk ook een grote rol.” Respondent 1

4.2.2.7 Legitimeren wat al bekend is

Het beeld van de buitenstaander is dat hij expertise heeft en onafhankelijk is. Dat kan ervoor zorgen dat op wat de adviseur zegt anders gereageerd wordt dan op de een interne gemeentemedewerker. Soms herhaalt een adviseur enkel wat er al bekend is in de organisatie. De adviseur voegt dan niks inhoudelijk toe. Enkel op basis van de verwachtingen van zijn rol, legitimeert hij wat al bekend is.

“Als ik tegen een manager zeg, maar hoe dit nou is ingevuld of georganiseerd is, dat werkt gewoon niet. Dan accepteren ze dat. En als je dat doet als je in loondienst bent, wordt dat echt oprecht minder serieus genomen. Dat komt deels omdat ik als externe adviseur geen onderdeel, geen belang daarbij heb. [...] Daarnaast helpt het denk ik ook in de beeldvorming dat wij als extern adviseurs ook goed weten hoe wij onszelf moeten positioneren en onszelf moeten verkopen en ook ons advies dus op de juiste manier weten te onderbouwen en dat op een zakelijke en directe manier te brengen.” Respondent 5

4.2.3 Relatie en valkuilen

Ook de rollen in het kennisdomein hebben invloed op de relatie. Zo wordt van de externe adviseur verwacht dat hij veel kennis heeft omdat hij ingehuurd is. De adviseur wordt gezien als een belangrijke bron van kennis en innovatie. Dat beeld wordt bevestigd in de literatuur (Dusén & Thörnberg, 2021; Söderlund & Borg, 2017; Wright et al., 2012). Een valkuil hierbij is dat de kennis van de adviseur overschat wordt vooraf. Sturdy en zijn collega' (2009) beschrijven dat het vertrouwen

van de adviesontvangende partij in de adviesgevende partij wordt aangetast op het moment dat de adviseur toch minder kennis blijkt te hebben dan verwacht. Het is hierbij dus ook van belang dat er duidelijkheid is over op welk gebied de adviseur kennis toevoegt en dus hoe zijn kennisrollen eruitzien.

“Ja, we kunnen ons natuurlijk heel mooi presenteren. Er zit wel een kern van waarheid in, maar soms denken zij ook dat wij alwetend zijn. Zoals deze opdracht, de inhoud is voor mij helemaal nieuw. En zij denken, ze zal er wel vanaf weten want ze is ingehuurd. Dat ligt niet op een lijn.”
Respondent 1

Een andere valkuil is dat alles wat de adviseur zegt als waardevolle kennis wordt gezien. Het beeld wat bestaat over de adviseur dat deze veel kennis van zaken heeft, maakt dat mensen vertrouwen hebben in wat hij zegt en zullen doen wat de adviseur voorstelt. Dit komt overeen met wat in de literatuur over de rol van de adviseur beschreven wordt (Damanpour et al., 2018; Holmemo et al., 2018). Daardoor wordt de adviseur ook wel ingehuurd om bestaande kennis te legitimeren of om besluiten door te voeren waartegen anders veel weerstand zou zijn (Steiner et al., 2018). Als de adviseur wordt ingezet om bestaande, al aanwezige kennis, te legitimeren dan kan dit de relatie tussen de adviesgevende en de adviesontvangende partij schaden. Omdat de inhuren van de adviseur slechts van symbolische waarde is geweest en niet van inhoudelijke waarde. De adviesontvangende partij vindt het dan kwalijk dat er een adviseur voor een hoger tarief is gevraagd zonder dat hij inhoudelijk waarde toevoegt.

“Waar we ook wel eens wat moeite hebben met adviseurs, want die worden inderdaad in grote getalen ingevlogen en niet altijd met hele gedegen kennis van zaken. Wij hadden echt zoiets, oh god heb je weer zo’n adviseur.” Respondent 11

4.3 Procesdomein

Het procesdomein omvat alle rollen die bedoeld zijn om de interactie tussen de verschillende organisaties goed te laten verlopen. Het zijn rollen die gaan over de meer sociale kant van de adviesopdracht. De rollen binnen het procesdomein worden in deze paragraaf verder uitgelicht.

4.3.1 Motieven

Ook binnen het procesdomein zijn verschillende motieven te herkennen. Hieruit spreekt ook de verwachtingen van de rol van de adviseur voorafgaand aan de opdracht. Binnen het procesdomein gaat dit over de behoefte aan een doorbraak in het proces. Ook in de casus die voor dit onderzoek is onderzocht was dit het geval. De gesprekken kwamen niet meer verder. De adviseur werd gevraagd om de samenwerking te repareren, zodat de gesprekken weer goed verliepen.



Figuur 8 De adviseur in het procesdomein

“Op een gegeven moment kwam de adviseur om het allemaal wat meer te stroomlijnen, omdat je toch wel merkte dat we niet verder kwamen in die gesprekken.” Respondent 10

4.3.2 Rol, eigenschappen en taken

Zowel de adviesgevende als de adviesontvangende partij beschrijven rollen die in het procesdomein vallen. Ook beschrijven ze het belang van de procesrol in de context waarin samengewerkt wordt met meerdere partners. Hier beschrijf ik de rollen van de adviseur in het procesdomein.

4.3.2.1 Relaties managen

Onder het procesdomein valt het managen van relaties. Je zou het procesmanagement kunnen noemen. De adviseur zorgt ervoor dat iedereen op een goede manier met elkaar omgaat en dat de juiste mensen op het juiste moment, met elkaar in contact worden gebracht. Daarbij zien respondenten zowel voor- als nadelen van de tijdelijkheid en de status van buitenstaander van de adviseur. De adviseur hoeft de relatie met hun niet te onderhouden. De angst is dat de adviseur met de botte bijl binnenkomt. Een voordeel van de afstand van de gemeente is dat de adviseur eerlijk tegen de gemeente kan zijn. Ook voor de betrokken organisaties kan deze rol van de adviseur positieve verandering teweegbrengen.

“En dan hebben ze dus ook nog niet eens de relatie met ons goed te houden. Want hij stopt straks weer. [...] Het zijn ook mensen die soms de gemeente uit de groef kunnen halen. Omdat ze even de rol pakken van critical friends naar de gemeente toe. Dus die afstand kan ook juist helpend zijn.” Respondent 11

4.3.2.2 Samenwerking managen

Samenwerkingen kunnen ingewikkeld zijn. Ook in de onderzochte casus, waarbij verschillende partijen met verschillende achtergronden en belangen met elkaar moeten samenwerken om de maatschappelijke vraagstukken aan te pakken. Een adviseur heeft sociaal kapitaal nodig om te zorgen dat de verschillende partijen toenadering kunnen vinden en dat op een goede manier bespreekbaar kunnen maken. De adviseur moet een inschatting kunnen maken van welke mensen betrokken zijn en hoe die zich tot elkaar verhouden. Er is mensenkennis nodig om een proces goed te laten verlopen.

“Je moet bedenken, oké ik heb deze partijen, hoe verhouden zij zich tot elkaar en waar liggen de belangen? Als je dat goed in het oog hebt, dan weet je ook wat er nodig is.” Respondent 7

Ook moet je als adviseur kunnen inleven wat de gewenste rol is om zelf aan te nemen in de samenwerking. Zodat je goed kunt aansluiten op de behoefte van de adviesontvangende partijen.

“Want als je echt inlevingsvermogen hebt, dan zorgt dat denk ik ook wel dat je niet vanuit arrogantie je werk doet. Van ik kom dit hier wel eens even regelen.” Respondent 11

4.3.2.3 Verbinden van uitersten, bemiddelen

Een woord dat steeds terugkwam in de gesprekken was ‘verbinden’. Het gaat hierbij over het bij elkaar brengen van verschillende partijen en daarbij het gemeenschappelijke weten te vinden en te benutten. Het verbinden van uitersten is een belangrijke taak van de adviseur in het procesdomein, omdat dit een voorwaarde is om tot resultaat te kunnen komen.

“Verbinden, dat is belangrijk en ook best wel moeilijk, want de partijen staan best wel tegenover elkaar. Dat doe je door heel erg te proberen tijdens overleggen aan te geven dat er ook echt wel raakvlakken zijn en dat we eigenlijk allebei hetzelfde willen. [...] Wij bemiddelen op die manier en proberen dat proces te faciliteren.” Respondent 4

4.3.2.4 Onafhankelijk en onpartijdig

Als buitenstaander wordt de adviseur gezien als een onafhankelijke en onpartijdige actor in de samenwerking. Ook al is hij in opdracht van een gemeente, zijn ogenschijnlijke neutraliteit geeft hem een bijzondere status in de samenwerking en zorgt ervoor dat hij de samenwerking kan verbeteren. De onpartijdigheid van de adviseur wordt hier gezien als grote meerwaarde voor de samenwerking. De adviseur geeft iedereen het gevoel dat ze gehoord worden. En omdat de adviseur zelf geen belang heeft en als onpartijdig wordt gezien, wordt zijn aanpak beter gesteund door de adviesontvangende partij.

“Zo’n adviesbureau is natuurlijk neutraal en dat ligt misschien wel wat beter dan wanneer een medewerker van de gemeente gaat zeggen hoe wij die financiering moeten regelen.” Respondent 12

4.3.2.5 Vaardig zijn in processen als onafhankelijke partij

Een belangrijk onderdeel van de procesrol is het aannemen van een onafhankelijke rol. Als het gaat om het bij elkaar brengen van verschillende mensen, is het belangrijk dat er een neutrale partij is die de verschillende mensen bij elkaar brengt. Dat geeft ook iedereen het gevoel dat ze gehoord worden. Dat kan al verschil maken in een proces, maar het omvat meer dan alleen luisteren. Iemand moet ook heel vaardig zijn in het kunnen begeleiden van het proces. Daarbij kan de adviseur als buitenstaander van de gemeente ook makkelijker een kritischer advies geven aan de gemeente. Omdat ze zelf geen direct belang hebben in de samenwerking. De adviseur kan daardoor net wat objectiever opzoek naar een juiste aanpak voor een probleem.

“Dus ten eerste is het al belangrijk voor het proces dat hij onafhankelijk is, en ten tweede moet hij natuurlijk goed zijn werk doen, anders ben je het voordeel kwijt. Anders denk je, nou maak jij maar notulen.” Respondent 7

4.3.3 Relatie en valkuilen

De rollen in het procesdomein springen in op de sociale kant van de adviesopdracht. De rollen in het procesdomein zijn misschien wel het meest van invloed op de relatie tussen de adviesgevende partij en de adviesontvangende partij. De grootste valkuil ontstaat waar de procesrollen ook het meest van waarde kunnen zijn. Dat de adviseur als onpartijdig en onafhankelijk wordt gezien, maakt dat hij de processen kan begeleiden. De adviesontvangende partij vertrouwt de adviseur in zijn onafhankelijkheid. Op het moment dat dit vertrouwen geschaad wordt, kan de adviseur zijn procesrollen niet meer goed uitvoeren. El Dine en Taher (2020) beschrijven het herstellen van het vertrouwen om zo een goede kennisoverdracht te borgen als een taak van de adviseur. Wetenschappers beschrijven de grote invloed van de adviesontvangende partij op het vertrouwen. Want de adviesontvangende partij bepaald of de adviseur wordt gezien als een betrouwbare partner of niet (Wronka-Pośpiech, 2016). Het is hierbij vooral noodzakelijk dat zowel de adviesgevende partij

als de adviesontvangende partij goed met elkaar afstemmen vanuit welk belang of welke belangen de adviseur betrokken is. En dat de adviseur open is over de mate waarin hij onafhankelijk kan zijn.

Wanneer het niet duidelijk is vanuit welk belang de adviseur handelt, kan er onduidelijkheid ontstaan over de rol van de adviseur bij de andere betrokken organisaties in de adviesontvangende partij. Als de betrokkenen een onafhankelijke adviseur verwachtte en hij blijkt toch enkel in het belang van de gemeente te werken, of andersom, dan kan dit verwarrend zijn en het vertrouwen en daarmee de relatie tussen de adviesgevende en de adviesontvangende partij schaden.

“Er is een moment geweest, toen stond er in een memo: ‘de gemeente [naam] vindt dit en dit’. En toen had ik wel een moment dat ik dacht van oeh, misschien heb ik het telkens toch een beetje verkeerd begrepen en is [de adviseur] toch meer vanuit de gemeente [naam]: ‘we willen iedereen horen maar uiteindelijk doen we dit.’ Ik ken zijn [de adviseur] opdracht niet. Dus ik weet niet of zijn rol is om alles op te halen of om iedereen mee te krijgen.” Respondent 10

4.4 Dansen over de domeinen

Zoals ook besproken in het theoretische kader staan de domeinen zelden los van elkaar. Ze hebben een duidelijke overlap en zijn complementair aan elkaar. Onderdeel van de rol van de adviseur is dat hij inspeelt op de behoefte van de adviesontvangende partij. De adviseur moet dan ook sensitief zijn op signalen van behoeften en in staat zijn om een probleemanalyse te maken. Gaandeweg de opdracht kan dit veranderen doordat er nieuwe inzichten zijn of omdat de opdracht vordert. Op die manier danst de adviseur van het ene domein naar het andere.

In de interviews met de respondenten kwam naar voren dat de rollen van project, kennis en proces sterk met elkaar samenhangen en vaak ook overlappen. Voor een goed proces is kennis van samenwerkingsdynamiek nodig en een goed ingericht project ondersteunt het goede verloop van het proces. Zo zijn er nog vele andere combinaties waarin de rollen overlappen of de uitkomst afhankelijk is van meerdere rollen tegelijk.

“Kennis vind ik sowieso in het profiel van de adviseur horen. Dat je kennis moet hebben van het werkveld, dat je snel kennis moet vergaren, dat je kennis moet inbrengen in het project en dan gaat het eigenlijk meer inhoudelijk op dat project. Op het moment dat je adviseur bent, dan moet je eigenlijk projectmatig kunnen werken en je moet processen kunnen begeleiden. Dat zijn echt superbelangrijke dingen. Want die horen heel erg bij elkaar. Wat mij betreft kan het dus ook niet zo zijn dat iemand adviseur is zonder dat-ie snapt wat mechanismes van weerstand zijn. Als je dat niet weet schrik je je dood.” Respondent 13

De verschillende domeinen zijn ook complementair aan elkaar. Goed kunnen werken in de ene rol, heeft ook invloed op het functioneren in de andere rol. Ook kan het zijn dat de behoefte van de adviesontvangende partij veranderd doordat het probleem duidelijker wordt. Zo kan de adviseur gevraagd worden vanwege zijn expertise op een bepaald vraagstuk, maar blijkt het vooral nodig om vanuit het procesdomein de verschillende belangen te verenigen. De verschuiving van de rol tijdens de opdracht wordt zelden besproken en gebeurt ook niet altijd zichtbaar. Hierdoor kan rolonduidelijkheid ontstaan.

“Dat ze er dan opeens achter komen dat die adviseur ook weer kennis en proces meeneemt om het goed aan te pakken, ik denk dat ze daar in eerste instantie niet bij stilstaan.”
Respondent 6

4.5 Dansen met een partner

Zoals in het theoretische kader besproken komt de rolidentiteit altijd tot stand in de interactie met een ander. Bij de rolidentiteit van de adviseur gaat het om de interactie tussen de adviseur en de adviesontvangende partij. De adviesontvangende partij in de onderzochte casus bestaat uit meerdere actoren uit verschillende organisaties die samenwerken. Deze actoren zijn de danspartner van de adviseur. De danspartner is bepalend voor de uitkomst van de adviesopdracht omdat zij de rol vormt van de adviseur.

Het gaat hierbij vooral om de perceptie die de adviesontvangende partij heeft van de adviseur (Lauri et al., 2022). Dat maakt dat de rolidentiteit niet enkel in de invloedssfeer van de adviseur ligt en dus altijd afhankelijk is van de adviesontvangende partij (El Dine & Taher, 2020).

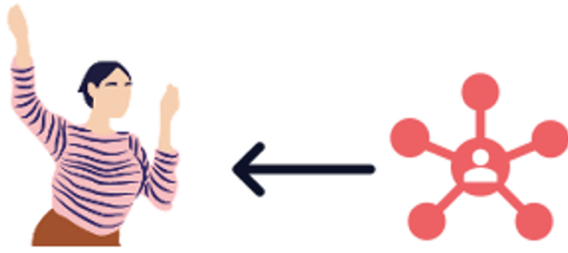


Figuur 9 Dansen met een partner

In wetenschappelijke literatuur is de relatie tussen de adviseur en de klant uitgebreid beschreven (Dusén & Thörnberg, 2021; Lortie et al., 2022; Seidenschur et al., 2022; Steiner et al., 2018; Sturdy et al., 2009). Hierin gaat het ook over de belangrijke rol die de opdrachtgever heeft, mede in het definiëren van de rol van de adviseur. De opdrachtgever is in deze casus geen onderdeel van de adviesontvangende partij. De adviesontvangende partij speelt een belangrijke rol in de totstandkoming van de rolidentiteit van de adviseur. Zowel de adviseur als de adviesontvangende partij herkennen de verschillende rollen van de adviseur die onder te verdelen zijn in drie domeinen. In het interview zijn de respondenten van beide partijen gevraagd de rol van de adviseur in het model in te tekenen en hun overwegingen daarbij uit te leggen. De perspectieven op de rol van de adviseur verschillen van elkaar. De verschillen en de mogelijke consequenties ervan op de kwaliteit van het adviesproduct bespreek ik in de volgende alinea's. Waarbij eerst het perspectief vanuit de adviesontvangende partij wordt besproken en daarna het perspectief van de adviesgevende partij.

4.5.1 Perspectief adviesontvangende partij

In dit onderzoek is een casus onderzocht waarbij de adviesontvangende partij gevormd wordt door verschillende actoren. Alle actoren uit de samenwerking waarbij de adviseur is betrokken, zijn geïnterviewd. In deze paragraaf wordt het perspectief van de adviesontvangende partij besproken.



Figuur 10 Perspectief van de adviesontvangende partij

De adviesontvangende partij heeft in de onderzochte casus geen inspraak gehad op het wel of niet inhuren van de externe adviseur. Tussen de adviesontvangende partij en de adviseur heeft geen contractering, al dan niet psychologisch, plaatsgevonden om de rol van de adviseur te definiëren. Hierdoor is niet voor alle actoren van de adviesontvangende partij duidelijk wat de rol van de adviseur is.

“Dat is vooral omdat ik hem in die rol heb gezien. Ik weet net wat verder zijn opdracht precies ingehouden heeft. Misschien had het wel geholpen als dat voor mij wat duidelijker was geweest.”
Respondent 10

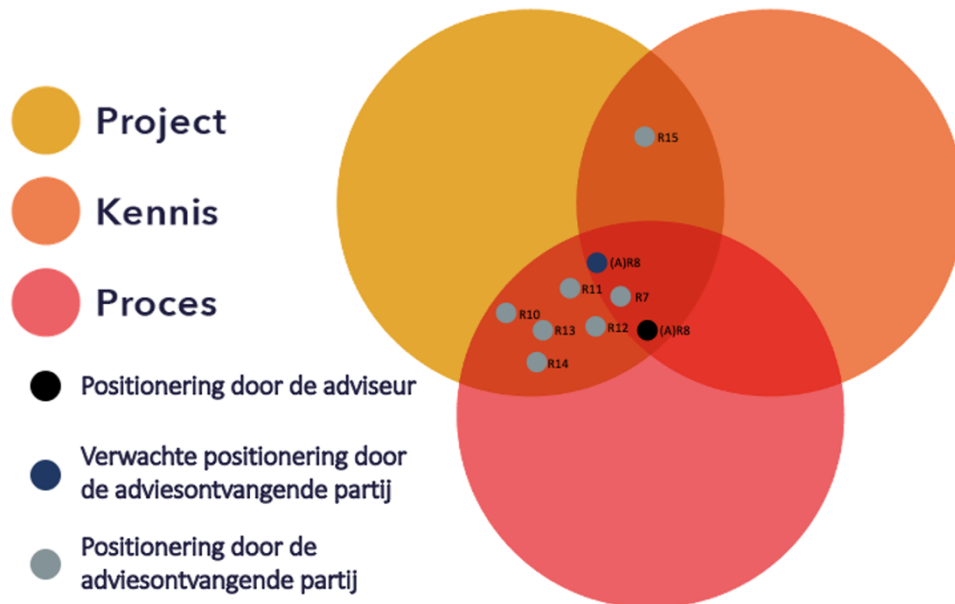
In de duiding van de rol van de adviseur geven de respondenten uit de adviesontvangende partij aan dat de rollen niet allemaal even zichtbaar zijn voor hen. Vooral de rollen uit het kennisdomein komen niet zichtbaar naar voren. Ze verwachten dat de toegevoegde waarde van de adviseur dan ook vooral zit in het project- en procesdomein. Ook geven de actoren uit de adviesontvangende partij aan dat hun perspectief op de rol van de adviseur tijdens de opdracht is veranderd. Vooraf aan betrokkenheid van de adviseur waren er vooroordelen over zijn rol.

“Mijn eerste indruk was: die komt voor dat project, die heeft een opdracht. En net als een meeuw die overvliegt; schijnt alles onder en vliegt dan weer door. Ik voelde direct ook wel dat hij kennis had hoor, dus dat zat ook wel goed. Maar ik vind dat hij op het proces dan ook nog wel wat heeft gebracht.” Respondent 11

De verschillende actoren in de adviesontvangende partij ervaren de onpartijdigheid van de adviseur op een andere manier. Er wordt getwijfeld aan de intentie van de adviseur. Is hij gevraagd om iedereen te horen en hun belang dus aanbod te laten komen, of is hij spreekbuis van de opdracht gevende gemeente en behartigd hij enkel dat belang in de samenwerking?

“Wat ik een risico vind. Is dat wij [naam adviseur] gaan zijn als de gemeente. [Naam adviseur] wordt ingehuurd door de gemeente, maar er is nu verder niemand betrokken van de gemeente. Dat betekent dat wij [naam adviseur] als de gemeente gaan zien. Voor je het weet is hij niet meer zo onafhankelijk meer. (...) Dat vind ik een risico factor. Dat vraagt van hem dat hij heel transparant opereert. Daar staat of valt het wel mee.” Respondent 7

Deze twijfel schaadt de relatie met de adviseur en zou ook negatief van invloed kunnen zijn op de uitkomst van het adviesproduct. Want zoals ook bij de valkuilen van het procesdomein beschreven, kan de adviseur de procesrollen niet meer uitvoeren als de relatie tussen hem en de adviesontvangende partij geschaad is. Ook in het onderzoek van El Dine en Taher geven klanten van adviseurs aan dat het vertrouwen in de adviseur en de relatie met de adviseur de belangrijkste voorwaarden zijn om de kennis goed over te dragen (El Dine & Taher, 2020).



Figuur 11 Positionering rol van de adviseur in onderzochte casus

Aan alle respondenten is gevraagd om de rol van de adviseur in de huidige opdracht, gemiddeld genomen, te positioneren in het model. In figuur 11 zijn de antwoorden van de adviesontvangende partij en de betrokken adviseur bij de casus weergegeven. Wat opvalt is dat de adviseur verwacht dat de adviesontvangende partij hem net iets anders zou positioneren dan hij zichzelf positioneert. En wat verder opvalt is dat de verschillende actoren uit de adviesontvangende partij de adviseur ongeveer op dezelfde manier positioneren. Volgens de respondenten vervulde de adviseur vooral rollen op het snijvlak tussen het project- en procesdomein.

Respondent 15 heeft met de adviseur gewerkt aan een advies voor een nieuwe financieringsmethode in de opdracht. Wellicht dat deze respondent daarom de rol van de adviseur anders positioneert dan de andere actoren in de adviesontvangende partij.

“Hij heeft heel erg de kennis gehad omdat hij weet hoe dat in het verleden bij andere locaties is gegaan. Hij heeft mij ook gewoon een heel stuk geholpen. Dat inzicht van, normaliter als we dit doen, dan gebeurt er dit en dit en dit en dan doe je dit en dit. Voor mij is dat ook heel erg waardevol. Dus de kennis die [de adviseur] heeft van eerdere ervaringen is gewoon cruciaal.”
Respondent 15

Dit bevestigt de literatuur over rolidentiteit. De rolidentiteit wordt gevormd in de interactie en is daarbij altijd een interpretatie van een individu (Aschhoff & Vogel, 2019; Chrons & Kaivola, 2019).

Respondent 15 heeft een andere ervaring gehad met de adviseur en dit is waarschijnlijk van invloed geweest op haar interpretatie van zijn rol.

4.5.2 Perspectief adviesgevende partij

In dit onderzoek is de adviseur betrokken bij de casus als adviesgevende partij geïnterviewd. De adviesontvangende partij reflecteert in de interviews op haar rol. Om het adviesgevende perspectief verder te onderzoeken, zijn zeven andere adviseurs geïnterviewd over hun rol in samenwerkingen tussen gemeenten en meerdere andere organisaties. Alle adviseurs zijn gevraagd naar hoe ze verwachten dat de adviesontvangende partij naar hun rol kijkt. In deze paragraaf wordt besproken hoe de adviesgevende partij verwacht dat de adviesontvangende partij naar hun rol kijkt en benoemd waarom ze verschillen verwachten.



Figuur 12 Perspectief van de adviesgevende partij

De adviesgevende partij verwacht dat soms rollen niet worden gezien door de adviesontvangende partij. Als mogelijke verklaring noemen ze hiervoor dat de resultaten op het kennisdomein en procesdomein minder goed zichtbaar en minder concreet zijn dan die van het projectdomein.

“Dat is lastig te beantwoorden want ik denk dat in mijn projectrol omdat ik die voor mijn gevoel echt goed uitvoer, heel veel waarde toevoeg aan het project. Dat valt het meeste op. Op kennis en proces niveau valt het minder op. Maar ik denk dat ik daar onderliggend daar heel veel toevoeg.” Respondent 6

Doordat niet alle rollen voor de adviesontvangende partij zichtbaar zijn, krijgt de adviseur ook niet altijd de waardering voor de rollen die hij vervult. Een spanning hierbij is dat de adviseur beoordeeld wordt op het resultaat wat hij levert. Daarom kan het voor de adviesgevende partij vervelend zijn dat de rollen niet altijd zichtbaar zijn voor de adviesontvangende partij.

“De beste externe zijn ook die zichtbaar wat gerealiseerd hebben. Dus de mensen die niet het beste zijn maar het meest zichtbaar zijn krijgen de meeste waardering.” Respondent 8

De adviesgevende partij merkt dat er veel verschillende verwachtingen vanuit de adviesontvangende partij over zijn rol. Het kan lastig zijn voor de adviseur om met deze verwachtingen om te gaan.

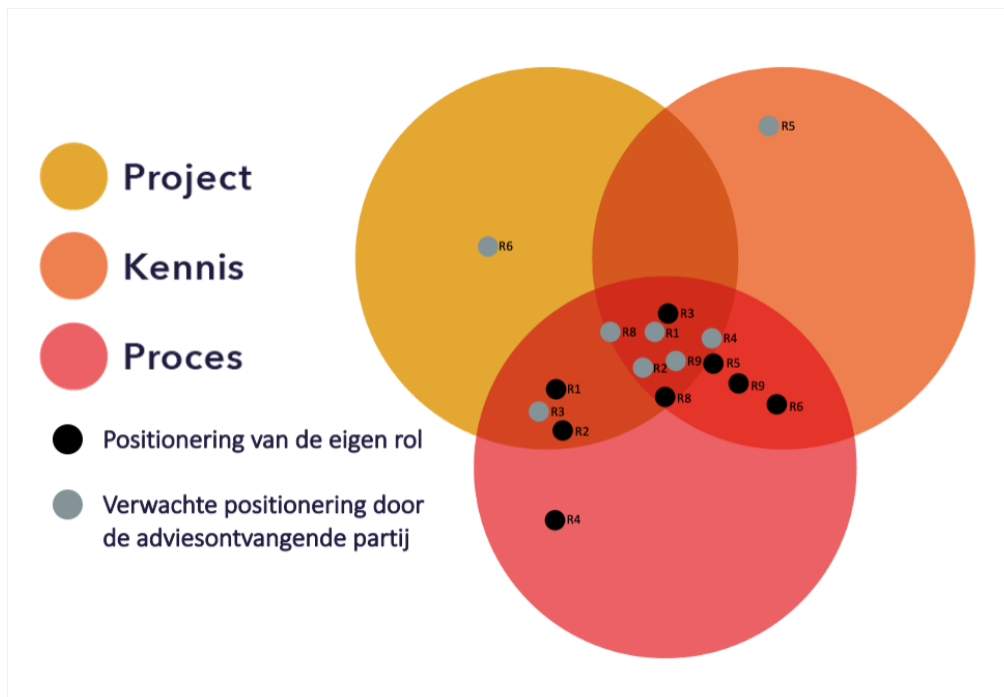
“Er waren ook heel veel verschillende beelden in ieders hoofd van hoe zou die adviseur zich überhaupt moeten gedragen.” Respondent 5

De adviesgevende partij ervaart soms een gebrek aan gezag op het projectdomein. De adviseur beschikt niet over het benodigde mandaat om bepaalde besluiten te nemen. Hiervoor is hij zeer

afhankelijk van de opdrachtgever en de adviesontvangende partij en zij pakken deze rol niet altijd voldoende. Dat kan een gevolg zijn van de ervaren rolonduidelijkheid over de rol van de adviseur, dit belemmerd de adviseur in zijn functioneren.

“Wij zijn niet verantwoordelijk voor de oplossing, maar zo wordt het door hen wel meer gevoeld heb ik het idee.” Respondent 4

Ook kan de adviseur spanning ervaren op zijn rol. Van zijn projectrollen zijn andere verwachtingen dan van zijn procesrollen. Waardoor het enerzijds van belang kan zijn de verwachting te scheppen dat iedereen gelijke inbreng heeft in de samenwerking en anderzijds de adviseur een bepalende rol heeft. Zo zitten de valkuilen die de verschillende domeinen kennen, elkaar in de weg.



Figuur 13 Rol positionering door de adviesgevende partij

Aan alle respondenten van de adviesgevende partij is gevraagd hun eigen rol in hun huidige opdracht te positioneren. Vervolgens is hun gevraagd hoe zij verwachten dat de adviesontvangende partij in hun opdracht hun rol zou positioneren. De uitkomsten hiervan zijn te zien in figuur 13.

Opvallend is dat alle adviseurs verwachten dat er een verschil is in hoe de rol gepositioneerd wordt. Ook in de interviews kwam dit sterk naar voren. De adviseurs spreken over een beeldvorming die de adviesontvangende partij heeft, die niet altijd overeenkomt met hoe de rol volgens hen is. Dit is erg opmerkelijk omdat dat zou betekenen dat alle adviseurs verwachten dat er bepaalde mate van rolonduidelijkheid is op hun opdrachten. Dit zou van invloed kunnen zijn op de rolidentiteit van de adviseur. De literatuur beschrijft immers dat een individu zichzelf begrijpt en daarbij beïnvloed wordt door zijn interpretatie van hoe anderen naar hem kijken (Seidenschur et al., 2022; Zhu et al., 2019). Chrons en Kaivola (2019) beschrijven dat een individu in een veranderende omgeving een vergrootte behoefte heeft om een identiteit te vormen en zich zo te kunnen aanpassen aan de omgeving. Daarbij draagt een heldere rolidentiteit bij aan het functioneren van de adviseur (Zhu et al., 2019). Dat de adviseurs een verschil verwachten in de perspectieven op hun rol, kan duiden op het

voorkomen van rolonduidelijkheid, wat eventueel belemmerend werkt voor het goed volbrengen van hun opdrachten.

4.6 Een houterige dans

De adviseur kan vele verschillende rollen aannemen en deze veranderen ook tijdens de opdracht. De verschillende rollen zijn onder te verdelen in drie domeinen, project, kennis en proces. Het past bij de rol van de adviseur om in te spelen op de veranderende behoeften van de adviesontvangende partij (Bencheva & Stoeva, 2018). Op die manier danst de adviseur over de domeinen in zijn opdrachten. De rolidentiteit wordt gevormd door de interactie tussen de adviesontvangende partij en de adviesgevende partij (Seidenschnur et al., 2022). De adviesontvangende partij is de danspartner van de adviseur.

Er wordt een houterige dans gedanst door de adviesgevende en de adviesontvangende partij. Hoewel ze danspartners zijn vindt er geen gesprek plaats tussen de partijen over de rol van de adviseur. Dit gesprek wordt wel gevoerd met de opdrachtgever, maar deze is niet altijd onderdeel van de adviesontvangende partij, zo ook niet in de onderzochte casus.

De adviesgevende en de adviesontvangende partij hebben verschillende perspectieven op de rol van de adviseur. Dit is past bij dat rolidentiteit een sociaal construct is. Het bestaat niet objectief, maar wordt gevormd door culturele, sociale en cognitieve aannames (Clegg et al., 2007). Zo hebben de adviesgevende en de adviesontvangende partij verschillende verwachtingen en gebruiken ze ook andere taal om de rollen te beschrijven. De verschillende woorden zijn weergegeven in tabel 3.

Tabel 3 Rollen volgens de adviseur, rollen volgens de actoren

	Rollen volgens de adviseur	Rollen volgens de actoren
Project	projectleider, tijdinvesteerder, fixxer, opdracht uitvoerder, opdrachtgever voor derden, capaciteit leverraar, facilitator, agenda bepaler, functievervuller, projectmanager, resultaatbehaler.	fixxer, probleemoplosser, projectmanager, facilitator, continuïteitsborger, structureerder, opdrachtgever van derden, opdracht uitvoerder, functievervuller, tijdsinvesteerder.
Kennis	deskundige, ervaringsexpert, buitenstaander, betrokken adviseur, kritisch adviseur, complexe probleemoplosser, vraag achter de vraag zoeker, frisse blikkenwerper, helicopterview-er, onderzoeker, innovator.	complex probleemoplosser, rationele adviseur, professionele veranderaar, directe feedback gever, ongevraagd adviseur, deskundige, zakelijk adviseur, inlevende adviseur, ervaringsexpert, frisse blikwerper, opleider.
Proces	relatie beheerder, gespreksfacilitator, samenbrenger, verbinder, middenspeler, governance expert, proces adviseur, bemiddelaar, luisteraar, bruggenbouwer, samenwerkingscoördinator.	verbinder, onpartijdige speler, knelpunten verzamelaar, wederzijds begripcreëerder, critical friend, moedige adviseur, betrekker, afstandnemer, luisteraar, samenbrenger.

De houterige dans, belemmert de totstandkoming van een duidelijke rolidentiteit. Daarmee is de kans op rolonduidelijkheid groter. Dat kan invloed hebben op de relatie tussen de adviesontvangende partij en de adviesgevende partij. Op die manier kan de rolonduidelijkheid de kennisoverdracht belemmeren en dat gaat ten koste van de kwaliteit van het adviesproduct.

Het model met de drie domeinen is geen voorspellende methode om de rol van de adviseur te verklaren. Het is een middel om de verschillende percepties die er zijn op de rol van de adviseur te duiden en in gemeenschappelijke taal bespreekbaar te maken. De drie domeinen kunnen helpend zijn om gezamenlijk de rolidentiteit te vormen zodat de verwachtingen op elkaar zijn afgestemd en dit indirect bij kan dragen aan een betere inzet van de externe adviseur.

5 Conclusie

In dit onderzoek staat de volgende onderzoeksvraag centraal: *Hoe vormt een samenwerking van een gemeente met andere organisaties de rolidentiteit van de externe adviseur en hoe draagt inzicht hiervan bij aan een betere inzet van externe adviseurs in gemeenten?*

In dit hoofdstuk beantwoord ik de onderzoeksvraag.

De interactie tussen de adviseur en de adviesontvangende partij, vormt de rolidentiteit van de adviseur. Meerdere betekenissen over zichzelf en anderen staan hierbij in verbinding met elkaar. Er is geen eenduidige definitie van een rol te maken omdat dit van adviseur tot adviseur en per context verschilt. De adviseur werkt steeds in een andere context en moet daarom steeds opnieuw zijn rol interpreteren. Uit dit onderzoek blijkt dat de interactie met de omgeving van grote invloed is op de rol van de adviseur. De rolidentiteit van de adviseur wordt gevormd door de behoeften en verwachtingen van de omgeving, het beeld dat de omgeving heeft van de rol van de adviseur en het perspectief van de adviseur zelf op zijn rol en de taken die erbij horen.

Door de verschillende perspectieven en de wisselende contexten, zijn er vele manieren waarop de rol van de adviseur zich kan vormen. Dit onderzoek introduceert een model waarin de verschillende rollen van de adviseur worden verdeeld in drie domeinen, project, kennis en proces. Het projectdomein bestaat uit rollen die gericht zijn op het realiseren van de projectdoelen. De rollen in dit domein zijn erop gericht om in een korte tijd goede resultaten te behalen. Het kennisdomein omvat de rollen van de adviseur waarin een beroep wordt gedaan op zijn kennis, kunde en ervaring. Het procesdomein bestaat uit rollen die gericht zijn op het samenbrengen van mensen en het proces tussen deze mensen goed te laten verlopen.

De drie domeinen staan in de praktijk zelden los van elkaar. Ze zijn complementair aan elkaar en resultaten in het ene domein kunnen niet behaald worden zonder het andere domein. Tijdens een adviesopdracht veranderen de verwachtingen en de behoeften van de betrokkenen waardoor de rolidentiteit verandert. De adviseur danst zo over de verschillende domeinen. Zijn belangrijkste danspartner is de adviesontvangende partij omdat haar percepties grote invloed hebben op de rolidentiteit. Om een vloeiende dans te dansen, moeten de perspectieven op de rol van de adviseur overeenkomen. Dit zorgt voor een goede relatie tussen de adviseur en de adviesontvangende partij en dat maakt de kennisoverdracht tussen beiden makkelijker. Wanneer er rolonduidelijkheid is, verstoort dit de relatie en de kennisoverdracht.

Op elk van de roldomeinen komt de adviseur andere valkuilen tegen die de kans op rolonduidelijkheid en een verstoorde relatie vergroten. Binnen het projectdomein wordt er een sturende houding verwacht van de adviseur, terwijl de adviseur geen mandaat heeft om besluiten te maken. Dit kan ervoor zorgen dat er onduidelijkheid is over hoe de rol zich verhoudt tot de adviesontvangende partij. Een andere valkuil binnen het projectdomein is dat de adviseur te veel invloed lijkt te hebben op de agenda. De relatie kan verstoord raken als de adviesontvangende partij het idee heeft dat de adviseur politiek handelt.

Binnen het kennisdomein is een valkuil dat de kennis van de adviseur verkeerd wordt ingeschat of op een verkeerde manier wordt gebruikt. Het beeld van de externe adviseur is dat deze veel kennis heeft. Wanneer dit tegenvalt kan dit het vertrouwen schaden. Anderzijds kan dit beeld gebruikt

worden om de al aanwezige kennis in de organisatie te legitimeren. De adviseur is dan enkel van symbolische waarde en dat schaadt het vertrouwen van de adviesontvangende partij in de adviseur. Binnen het procesdomein is de valkuil dat het onduidelijk is vanuit welk belang de adviseur handelt. Voor de procesrollen is de onafhankelijkheid en de onpartijdigheid van de adviseur waardevol. Wanneer de adviseur toch partijdig lijkt te zijn, wordt het vertrouwen in de adviseur geschaad en kan hij zijn procesrollen niet goed meer uitvoeren.

Wanneer er verschillende perspectieven zijn op de rol van de adviseur, kan er rolonduidelijkheid ontstaan en wordt er houterig gedanst door de adviseur en de adviesontvangende partij. Beide partijen geven met andere woorden betekenis aan de rol van de adviseur en er vindt geen gesprek plaats over de rolidentiteit van de adviseur.

Inzicht in hoe de rolidentiteit gevormd wordt door de omgeving kan de adviseur helpen meer grip te hebben op zijn rol. Als de adviseur zich bewust is van zijn steeds veranderende rol kan, kan hij zorgen voor meer momenten in de opdracht dat hij zijn rol opnieuw duidt. Op die manier kan de adviseur ook anticiperen op de valkuilen die hij in de uitvoer van zijn rollen tegenkomt. De adviseur wordt op deze manier minder een speelbal van de context die zijn rolidentiteit vormt. Het model kan de adviseur helpen de verschillende perspectieven op zijn rol te duiden en zo een vloeiende dans te dansen met de adviesontvangende partij.

De percepties van adviesontvangende partij zijn van grote invloed op de rolidentiteit van de adviseur. Een duidelijk gevormde rolidentiteit komt de relatie tussen de adviseur en de adviesontvangende partij ten goede en leidt tot een betere inzet van de externe adviseur in de gemeente.



Figuur 14 Een dans met de adviesontvangende partij

6 Discussie

In dit hoofdstuk bespreek ik allereerst mijn interpretatie van de resultaten. Vervolgens reflecteer ik op de beperkingen aan mijn onderzoek en hoe dit van invloed is geweest op de resultaten. Dan bespreek ik de implicaties van mijn onderzoek en tot slot doe ik drie suggesties voor vervolgonderzoek.

De rolidentiteit van de adviseur wordt gevormd in een dans met de adviesontvangende partij over de drie domeinen project, kennis en proces. In de bespreking van de resultaten komt naar voren dat er houderig gedanst wordt tussen de adviseur en de adviesontvangende partij. Hierdoor kan rolonduidelijkheid ontstaan wat de kennisoverdracht in de weg staat. Hoe komt het dat er houderig gedanst wordt?

Allereerst valt in dit onderzoek op dat er veel vooroordelen over de rol van de adviseur zijn al voor de start van de opdracht. Veel van de valkuilen op de verschillende domeinen die negatief van invloed zouden zijn op de relatie tussen de adviseur en de adviesontvangende partij, slaan op de beeldvorming die de adviesontvangende partij heeft van de adviseur. Het beeld is waarschijnlijk gevormd door eerdere ervaringen met externe adviseurs en de kritiek die klinkt op de inhuur van private adviseurs in de publieke sector. Deze vooroordelen liggen niet in de invloedssfeer van de individuele adviseur, maar vormt wel mede het perspectief van de adviesontvangende partij en is daarmee wel van invloed op zijn rolidentiteit.

Ten tweede valt op dat er geen gesprek plaatsvindt tussen de adviseur en de adviesontvangende partij, terwijl de interactie tussen beiden de rolidentiteit van de adviseur vormt. Dit kan komen doordat er niet goed gekeken wordt naar welke actoren de adviesontvangende partij vormen. Voorafgaand aan een adviesopdracht is het gebruikelijk dat er een contractering plaatsvindt waarin onder andere de rol van de adviseur wordt omschreven. Dit gebeurt tussen een opdrachtgever vanuit de gemeente en de adviseur of het adviesbureau. De formele opdrachtgever, benoemd op het contract, hoeft niet het aanspreekpunt te zijn van de adviseur in de gemeente. Noch hoeft de opdrachtgever onderdeel te zijn van de adviesontvangende partij. Hoewel de rol van de adviseur besproken wordt in het contract, betekent dit niet dat er een afstemming is geweest tussen de adviseur en de adviesontvangende partij. De actoren in de adviesontvangende partij herkennen zichzelf wellicht ook niet als danspartner van de adviseur. Het zou de opdrachtgever vanuit de gemeente kunnen zijn die de actoren zich hiervan bewust maakt.

6.1 Beperkingen van het onderzoek

Hoewel ik getracht heb zo zorgvuldig en betrouwbaar mogelijk onderzoek te doen, heeft dit onderzoek ook zijn beperkingen. Hieronder reflecteer ik op de belangrijkste.

Dit onderzoek toetst het ontworpen model maar op kleine schaal en op een interpretatieve manier. Het is ook niet de intentie van de onderzoeker geweest om een weergave van de werkelijkheid te illustreren met het model. Het moet helpen om de betekenissen die over en weer aan de rol van de adviseur worden gegeven beter te begrijpen. De toetsing van het model enkel in de context van één adviesbureau is te beperkt, ook omdat de organisatiekenmerken van Nautus van invloed kunnen zijn geweest op de resultaten. Dit kwalitatieve onderzoek zou dus aanleiding kunnen geven om het

model op een kwantitatieve manier te toetsen. Zo zou het model voor een ruimere doelgroep te generaliseren zijn waardoor het voor een bredere doelgroep voor wederzijds begrip tussen de adviesgevende partij en de adviesontvangende partij kan zorgen.

Bij het onderzoeken van het perspectief van de adviesgevende partij door de adviseurs te interviewen, is er geen zicht geweest op de adviesontvangende partij. Dit is een beperking van dit onderzoek omdat hierdoor geen volledig beeld is gevormd van de interactie tussen de adviesgevende en de adviesontvangende partij in deze opdrachten, terwijl dit van grote invloed is op de rolidentiteit van de adviseur. In dit onderzoek heeft het interviewen van de adviseur mij een indruk gegeven van het perspectief van de adviesgevende partij op de rolidentiteit van de adviseur, het effect van rolonduidelijkheid en de verschillende valkuilen die er zijn voor de relatie. Volgende onderzoeken zouden meer casussen kunnen onderzoeken waarbij zowel de adviesgevende als de adviesontvangende partij van zelfde opdrachten geïnterviewd worden, zodat het duidelijker wordt wat de interactie betekent voor de rolidentiteit van de adviseur.

Als onderzoeker ben ik zelf nauw betrokken geweest bij Nautus. Dat kan invloed hebben gehad op de resultaten. Door mijn betrokkenheid kon ik de resultaten misschien beter interpreteren omdat ik de context van de casus en de adviseurs beter kan begrijpen. Ook zou de verbondenheid gezorgd kunnen hebben voor een vertrouwensband met respondenten, waardoor adviseurs makkelijker kritisch konden reflecteren op hun rol. Anderzijds zou mijn verbondenheid met Nautus negatief van invloed op de resultaten geweest kunnen zijn. Zo hebben respondenten uit de casus en de adviseurs mogelijk sociaal wenselijke antwoorden gegeven. Ik heb dit proberen te voorkomen door duidelijk te communiceren over wat ik met de verkregen data ging doen en een open gespreks sfeer te creëren. Toch kan ik niet helemaal garanderen dat de resultaten niet beïnvloed zijn door mijn relatie met de respondenten. Ook is er door mijn betrokkenheid bij Nautus het risico op een bias ontstaan waardoor ik mogelijk de resultaten niet goed geïnterpreteerd heb. Ik heb dit proberen te voorkomen door zo dichtmogelijk bij de taal en de ervaringen van de respondenten te blijven. De resultaten en de conclusies in dit hoofdstuk zijn gevormd op basis van één context. In de toekomst zou een bredere context onderzocht kun

Tot slot kan de tijdsduur van de interviews een beperking zijn van dit onderzoek. Ik heb de respondenten betrokken bij de onderzochte casus, ongeveer 45 minuten geïnterviewd en de respondenten in de adviesgevende partij maximaal 30 minuten. De tijdsduur van 30 minuten is gekozen omdat dit een compromis is tussen enerzijds de drukke agenda van de adviseurs en daarmee de haalbaarheid van het onderzoek, en anderzijds voldoende tijd om tot een reflectie te komen van de rolidentiteit van de adviseur. Toch is 30 minuten maar een kort gesprek om met iemand op zijn rol te reflecteren. In het vervolg zouden onderzoekers ervoor kunnen kiezen om langer durende diepte-interviews te houden met respondenten of om meerdere interviews af te nemen bij de respondent om zo tot een diepere reflectie te komen op de rolidentiteit.

6.2 Implicaties

Duidelijkheid over de rol van de adviseur en hoe deze uit verschillende perspectieven gevormd wordt, vergroot de kans van slagen van het project. Omdat dit bijdraagt aan een goede relatie tussen de adviseur en de adviesontvangende partij en dit de kennisoverdracht ten goede komt (Dusén &

Thörnberg, 2021). Ook draagt meer inzicht in de rol van de adviseur bij aan het functioneren van de adviseur. Individuen gedijen beter in organisatiecontexten als ze matchen met hun rol. Inzicht in hoe de rolidentiteit van de adviseur gevormd wordt, helpt de adviseur zich staande te houden in deze complexe omgeving. Dat borgt dat de inzet van de extern adviseur ten goede komt van het oplossen van maatschappelijke problemen.

Om tot een duidelijke rolidentiteit te komen en rolonduidelijkheid te voorkomen moet er een dialoog gevoerd worden tussen de adviseur en de adviesontvangende partij. Belangrijk hierbij is dat de juiste actoren erkend worden door de adviseur en de actoren zelf als adviesontvangende partij. Dit vraagt van de adviseur om een analyse te maken, welke actoren zijn advies ontvangen en wie dus invloed heeft op zijn rolidentiteit. Hier ligt misschien ook een taak voor de opdrachtgever, omdat deze bij de start van de opdracht een idee heeft bij wie het advies moet ontvangen.



Het model waarin de rollen verdeeld worden in drie domeinen kan helpend zijn bij het voeren van de dialoog. Een aanbeveling voor adviesbureaus werkzaam voor gemeenten is dan ook het model te benutten in verschillende fases van de adviesopdracht. Zowel voorafgaand aan de opdracht in de initiële fase, tussentijds met de adviesontvangende partij en na afloop om het verloop van de opdracht te evalueren. Wanneer deze fases van de adviesopdrachten belegd zijn bij verschillende afdelingen in het adviesbureau, wat bij veel adviesbureaus zo is, moet het adviesbureau kritisch reflecteren op hoe dit van invloed is op de rolonduidelijkheid van de adviseur.

Figuur 15 Dialoog over de rol van de adviseur

Hoewel de opdrachtgever van de gemeente niet altijd onderdeel is van de adviesontvangende partij, kan ook hij bijdragen aan het zorgen voor een vloeiende dans tussen de adviseur en de adviesontvangende partij om te komen tot een duidelijke rolidentiteit. De opdrachtgever van de gemeente kan de actoren uit de adviesontvangende partij wijzen op hun rol als danspartner en de dialoog over de rolidentiteit van de adviseur faciliteren. Daarnaast is de reden waarom een adviseur ingehuurd is ook van invloed op hoe hij zijn rol begrijpt. De gemeente kan het model gebruiken om te reflecteren op welke domeinen hun hulpvraag een beroep doet en zo beter formuleren wat er verwacht wordt van de rol van de adviseur. Hiermee zou ook de onnodige inhuur van adviseurs tegengegaan kunnen worden.

Een duidelijke roldefinitie vraagt ook om goed opdrachtgeverschap van de gemeente en goed opdrachtnemerschap van het adviesbureau. Zo kan er vooraf en tijdens de adviesopdracht gereflecteerd worden op de rolidentiteit van de adviseur. En kan de opdrachtgever invloed hebben op de verwachtingen die er vooraf zijn op de rol van de adviseur. De client-adviseur relatie is een ingewikkelde, die uitgebreid beschreven is in de organisatieliteratuur. Goed opdrachtgeverschap is een kunst en essentieel voor het slagen van de verandering die de adviseur teweeg moet brengen.

Ik vraag mij af of alle gemeenten over goede opdrachtgevers beschikken. Nu steeds vaker externe adviseurs betrokken worden in de publieke sector, zou de aanwezigheid van interne kennis kunnen afnemen. Het kan een keuze zijn om de overheidsorganisatie zo smal mogelijk in te richten. Deze keuze past bij het gedachtengoed van het New Public Management. Voor alles wat de overheid dan 'extra' moet doen, is een externe partij nodig. Dat vraagt van de overheid dat zij over goede opdrachtgevers beschikt die onder andere vaardig zijn in het contracteren (o.a. aanbesteden) en aansturen van externe adviseurs.

6.3 Aanbevelingen

Nu uit mijn onderzoek blijkt dat de adviseur voor het vormen van zijn rolidentiteit sterk afhankelijk is van de omgeving waarin hij opereert en mogelijke rolonduidelijkheid van negatieve invloed is op de relatie tussen de adviseur en de adviesontvangende partij en daarmee op de uitkomst van de adviesopdracht, doe ik drie suggesties voor vervolgonderzoek.

Mijn eerste suggestie is een kwantitatief onderzoek naar hoe de gemeente deskundig opdrachtgeverschap borgt in haar organisatie, in de context van de wettelijke verplichting om aan te besteden en de commerciële belangen van de adviesbureaus. Nu gemeenten steeds vaker externe adviseurs inhuren, is het ook belangrijker geworden dat de gemeente over goede opdrachtgevers beschikt. Goed opdrachtgeverschap is van belang voor de uitkomst van de adviesopdrachten en is helpend bij de dialoog over de rolidentiteit van de adviseur. Ook de commerciële belangen van een adviesbureau en het risico van een te grote afhankelijkheid van de externe adviseurs, vragen om goed opdrachtgeverschap van de gemeente.

Mijn tweede suggestie is een kwalitatief onderzoek naar ethisch opdrachtnemerschap van adviseurs en adviesbureaus die opereren in het publieke domein waarbij zij moeten aanbesteden, niet altijd een aanwezige opdrachtgever zullen hebben en commerciële belangen hebben met de eigen organisatie. Nu gemeenten meer externe adviseurs inhuren, neemt de invloed die de adviseurs hebben in het publieke domein toe. Daarmee groeit ook de verantwoordelijkheid om de dienstverlening van de adviseur ten dienste te laten staan van maatschappelijke impact. Omdat een adviesbureau commerciële belangen heeft voor de eigen organisatie en opereert in een publieke context, kan het adviesbureau en de adviseur geconfronteerd worden met ethische dilemma's. Een onderzoek naar ethisch opdrachtnemerschap, kan adviesbureaus helpen een balans te vinden waardoor zij haar diensten verantwoord levert in het publieke domein.

Mijn derde en laatste suggestie is een kwantitatief onderzoek naar de inzet van het model als instrument om de dialoog te voeren over de rolidentiteit van de adviseur. Zodat dit model op grotere schaal het begrip van verschillende perspectieven op de rolidentiteit van de adviseur kan vergroten en zo bij kan dragen aan de kwaliteit van de dienstverlening van adviseurs werkzaam in het publieke domein.

Bronnenlijst

- Aschhoff, N., & Vogel, R. (2019). Something old, something new, something borrowed: Explaining varieties of professionalism in citizen collaboration through identity theory. *Public Administration*, 97(3), 703-720. <https://doi.org/10.1111/padm.12589>
- Bencheva, N., & Stoeva, T. (2018). Key skills and competences for social business advisors: Views from experts. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(2018), 413-425. https://ijol.cikd.ca/pdf_60282_309becfce57563065d573946288cf959.html
- Boeije, H. (2016). *Analyseren in kwalitatief onderzoek: Denken en doen* (2e druk). Boom Lemma.
- Bryman, A., & Bell, E. (2016). *Social Research Methods* (5de editie). Athenaeum Uitgeverij.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Seo, D. (2020). Using a design approach to create collaborative governance. *Policy & Politics*, 48(1), 167-189. <https://doi.org/10.1332/030557319X15613696433190>
- Chrons, A., & Kaivola, J. (2019). *Consultant project managers coping with liminality: An identity and sensemaking perspective* [Master thesis, Linköping University]. DiVA Portal. <http://liu.diva-portal.org/smash/get/diva2:1328489/FULLTEXT01.pdf>
- Clegg, S. R., Rhodes, C., & Kornberger, M. (2007). Desperately seeking legitimacy: Organizational identity and emerging industries. *Organization Studies*, 28(4), 495-513. <https://doi.org/10.1177/0170840606067995>
- Damanpour, F., Sanchez-Henriquez, F., & Chiu, H. H. (2018). Internal and external sources and the adoption of innovations in organizations. *British Journal of Management*, 29(4), 712-730. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12296>
- Dusén, A., & Thörnberg, M. (2021). *Knowledge transfer & role identity: A case study within the client-consultant relationship* [Master thesis, Jönköping]. DiVA Portal. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1559917/FULLTEXT01.pdf>

- El Dine, N. A. A., & Taher, A. (2020). Knowledge transfer and management consulting: The effect of consultant and client characteristics. *Management Studies*, 8(3), 215-231. <https://doi.org/10.17265/2328-2185/2020.03.003>
- Escher, I., & Brzustewicz, P. (2020). Inter-organizational collaboration on projects supporting sustainable development goals: The company perspective. *Sustainability*, 12(12), 4969. <https://doi.org/10.3390/su12124969>
- Fattore, G., Lacovone, D., & Steccolini, I. (2018). Managing successful change in the public sector: A view from the consultants' world. *Public Management Review*, 20(4), 587-606. <https://doi.org/10.1080/14719037.2017.1340504>
- Heath, R. G., & Isbell, M. G. (2021). Theorizing principled collaboration. *Communication Theory*, 31(4), 654-674. <https://doi.org/10.1093/ct/qtz039>
- Holmemo, M. D. Q., Powell, D. J., & Ingvaldsen, J. A. (2018). Making it stick on borrowed time: The role of internal consultants in public sector lean transformations. *TQM Journal*, 30(1), 217-231. <https://doi.org/10.1108/TQM-09-2017-0106>
- Hommel, K. (2020). *Continuïteit vs. Flexibiliteit: Een zoektocht in het spanningsveld van projecten voor projectmanagers* [Doctoral dissertation, Rijksuniversiteit Groningen]. Student Theses Faculty Spatial Sciences. https://frw.studenttheses.ub.rug.nl/3363/1/HOMMESKG_S1934228_Masterthesis_EIP.pdf
- Kawani, B., & Abdal, K. I. (2019). The role of project management in the success of small businesses. *International Journal of Scientific Research and Management*, 7(7), 1232-1237. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v7i7.em02>
- Kirkpatrick, I., Sturdy, A. J., Alvarado, N. R., Blanco-Oliver, A., & Veronesi, G. (2019). The impact of management consultants on public service efficiency. *Policy & Politics*, 47(1), 77-95. <https://doi.org/10.1332/030557318X15167881150799>

- Kourti, I., Garcia-Lorenzo, L., & Yu, A. (2018). Managing the interactions between multiple identities in inter-organizational collaborations: An identity work perspective. *European Journal of Work and Organizational Psychology, 27*(4), 506-519. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1484728>
- Kramer, M. W., Day, E. A., Nguyen, C., Hoelscher, C. S., & Cooper, O. D. (2019). Leadership in an interorganizational collaboration: A qualitative study of a statewide interagency taskforce. *Human Relations, 72*(2), 397-419. <https://doi.org/10.1177/0018726718763886>
- Lapsley, I., & Miller, P. (2019). Transforming the public sector: 1998–2018. *Accounting, Auditing & Accountability Journal, 32*(8), 2211-2252. <https://doi.org/10.1108/AAAJ-06-2018-3511>
- Lauri, M., Mitander, T., & Rönblom, M. (2022). *Consultants, competition and commodification: Government procurement of knowledge*. Mid Sweden University. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1670901/FULLTEXT01.pdf>
- Lehtinen, J., Aaltonen, K., & Rajala, R. (2019). Stakeholder management in complex product systems: Practices and rationales for engagement and disengagement. *Industrial marketing management, 79*, 58-70.
- Linovski, O. (2019). Shifting agendas: Private consultants and public planning policy. *Urban Affairs Review, 55*(6), 1666-1701. <https://doi.org/10.1177/1078087417752475>
- Lortie, J., Cox, K. C., & Roundy, P. T. (2022). Social impact models, legitimacy perceptions, and consumer responses to social ventures. *Journal of Business Research, 144*(6), 312-321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.079>
- Massaro, M., Dumay, J., & Bagnoli, C. (2019). Transparency and the rhetorical use of citations to Robert Yin in case study research. *Meditari Accountancy Research, 27*(1), 44-71. <https://doi.org/10.1108/MEDAR-08-2017-0202>

O'Mahoney, J., & Sturdy, A. (2015). Power and the diffusion of management ideas: The case of McKinsey & Co. *Management Learning*, 47(3), 247-265.

<https://doi.org/10.1177/1350507615591756>

Ran, B., & Qi, H. (2019). The entangled twins: Power and trust in collaborative governance. *Administration & Society*, 51(4), 607-636.

<https://doi.org/10.1177/0095399718801000>

Saint-Martin, D. (1998). The new managerialism and the policy influence of consultants in government: An historical-institutionalist analysis of Britain, Canada and France. *Governance*, 11(3), 319-356. <https://doi.org/10.1111/0952-1895.00074>

Saint-Martin, D. (2013). Making government more business-like: Management consultants as agents of isomorphism in modern political economies. In J. Mikler (Red.), *The handbook of global companies* (pp. 173-192). John Wiley & Sons.

<https://doi.org/10.1002/9781118326152.ch10>

Scott, T. A., & Carter, D. P. (2019). Collaborative governance or private policy making? When consultants matter more than participation in collaborative environmental planning. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 21(2), 153-173.

<https://doi.org/10.1080/1523908X.2019.1566061>

Seabrooke, L., & Sending, O. J. (2019). Contracting development: Managerialism and consultants in intergovernmental organizations. *Review of International Political Economy*, 27(4), 802-827. <https://doi.org/10.1080/09692290.2019.1616601>

Segarra-Ciprés, M., & Bou-Llusar, J. C. (2018). External knowledge search for innovation: The role of firms' innovation strategy and industry context. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 280-298. <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2017-0090>

Seidenschur, T., Galwa, J., Krücken, G., & Vogel, R. (2022). Consulting in context: Legitimacy of management consultants in public administration and at universities. *Management Revue*, 33(1), 19-41. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2022-1-19>

- Simao, L., & Franco, M. (2018). External knowledge sources as antecedents of organizational innovation in firm workplaces: A knowledge-based perspective. *Journal of Knowledge Management*, 22(2), 237-256. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0002>
- Söderlund, J., & Borg, E. (2017). Liminality in management and organization studies: Process, position and place. *International Journal of Management Reviews*, 20(4), 880-902. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12168>
- Steiner, R., Kaiser, C., & Reichmuth, L. (2018). Consulting for the public sector in Europe. In E. Ongaro & S. van Thiel (Eds.), *The Palgrave handbook of public administration and management in Europe* (pp. 475-495). Palgrave Macmillan.
- Strich, F., Mayer, A. S., & Fiedler, M. (2021). What do I do in a world of artificial intelligence? Investigating the impact of substitutive decision-making AI systems on employees' professional role identity. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(2), 9. <https://doi.org/10.17705/1jais.00663>
- Sturdy, A., & Wright, C. (2011). The active client: The boundary-spanning roles of internal consultants as gatekeepers, brokers and partners of their external counterparts. *Management Learning*, 42(5), 485-503. <https://doi.org/10.1177/1350507611401536>
- Sturdy, A., Clark, T., Fincham, R., & Handley, K. (2009). Between innovation and legitimation—boundaries and knowledge flow in management consultancy. *Organization*, 16(5), 627-653. <https://doi.org/10.1177/1350508409338435>
- Sutter, M., & Kieser, A. (2015). How consultants and their clients collaborate in spite of massive communication barriers. *International Journal of Business Communication*, 56(2), 249-277. <https://doi.org/10.1177/2329488415613340>

- Symon, G., & Cassell, C. (2012). *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges*. SAGE.
- Van Ballegooij, J. (2020). *Samenwerken laten werken: Een kwalitatief onderzoek naar de invloed van activiteiten van procesmanagement op netwerkeffectiviteit* [Masterthesis, Radboud Universiteit]. Radboud repository.
https://theses.ubn.ru.nl/bitstream/handle/123456789/10073/Ballegooij_van%2c_Jet_1.pdf?sequence=1
- Veeneman, W., Leijten, M., & Bosch-Rekvelde, M. (2019). *Governance van de coördinatie van twee grote infrastructurele projecten: De casus Vught*. TU Delft.
<https://repository.tudelft.nl/islandora/object/uuid:643a537b-eb84-41ae-8c6e-095dbdb8442d/datastream/OBJ/download>
- VNG, Van der Steen, M., Teisman, G., Van Popering-Verkerk, J., Ophoff, P., Van Buuren, A., & Molenveld, A. (2018, juni). *Werkende samenwerking*. VNG.
https://vng.nl/sites/default/files/werkende-samenwerking-onderzoek_20180611.pdf
- Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek: Praktijkboek voor methoden en technieken* (6e ed.). Boo.
- Vogelpohl, A. (2019). Global expertise, local convincing power: Management consultants and preserving the entrepreneurial city. *Urban Studies*, 56(1), 97-114.
<https://doi.org/10.1177/0042098018768490>
- Wright, C. (2009). Inside out: Organizational membership, ambiguity and the ambivalent identity of the internal consultant. *British Journal of Management*, 20(3), 309-322.
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2008.00585.x>
- Wright, C., Sturdy, A., & Wylie, N. (2012). Management innovation through standardization: Consultants as standardizers of organizational practice. *Research Policy*, 41(3), 652-662. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2011.12.004>

- Wronka-Pośpiech, M. (2016). The identification of skills and competencies for effective management in social enterprises: A managerial perspective. *Management*, 20(1), 40-57. <https://doi.org/10.1515/manment-2015-0023>
- Ylönen, M., & Kuusela, H. (2019). Consultocracy and its discontents: A critical typology and a call for a research agenda. *Governance*, 32(2), 241-258. <https://doi.org/10.1111/gove.12369>
- Zhu, F., Wang, L., Sun, M., Sun, X., & Müller, R. (2019). Influencing factors of horizontal leaders' role identity in projects: A sequential mixed method approach. *International Journal of Project Management*, 37(4), 582-598. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.02.006>

Bijlage 1 – Topiclijsten

Topiclijst – Adviesgevende partij

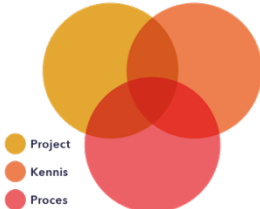
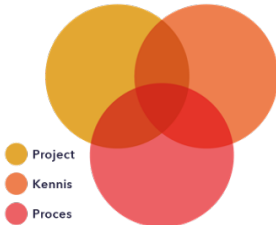
Vooraf aan het interview:

- Bedanken dat de respondent tijd heeft gemaakt
- Doornemen formulier informed consent (van tevoren verzonden)
- Vragen over het verloop van het onderzoek en verwerking data beantwoorden
- Expliciet vragen of het oké is om het op te nemen. Vertellen hoe ik dat doe.
- **Opname starten. Stopwatch starten.**

Introductie interview:

- Semigestructureerd interview, ‘ik kijk soms even op mijn blaadje, maar waarschijnlijk komen we al pratend vanzelf langs alle vragen.’
- Blaadjes open leggen (model gesloten houden)
- Ik zal de tijd in de gaten houden. Klopt het dat we tot ... uur hebben?
- Ik doe onderzoek naar de rol van de adviseur in samenwerkingen van de gemeenten met andere organisaties. Ik ben benieuwd hoe de rol van de adviseur eruitziet en hoe je zelf naar deze rol kijkt.
- Heb je nu vragen over waar mijn onderzoek over gaat?

Theoretisch concept:	Hoofdvraag/Topic:	Subvragen:
Context	Kun je een casus omschrijven waarin je betrokken was als extern adviseur?	Hoe kwam je binnen in dit traject? Hoeveel organisaties waren er betrokken? Waar liggen de uitdagingen in dit traject?
Verwachtingen:	Wat was de hulpvraag?	Wat verwachtte ze van jouw rol? Wat is de reden dat jij gevraagd bent? Wat verwacht de opdrachtgever van jou?
Rolidentiteit	Wat is jouw rol?	Wat is jouw rol in de opdracht? Was dat meteen aan het begin duidelijk? Is je rol tijdens de opdracht veranderd? Wat voor een werkzaamheden doe je? Is er verschil in vraag vooraf en taken nu? Op welke vaardigheden doet deze casus beroep? Welke eigenschappen heb je als adviseur nodig? Waar ligt je toegevoegde waarde?
Beeld van de ander		Hoe beschrijven actoren jouw rol? Hoe vinden de actoren dat je betrokken was/bent? Wat vinden ze ervan dat je ‘dat’ doet?
Rol van de buitenstaander	Hoe denk je dat anderen jouw rol ervaren?	Hoe ervaar je jouw onafhankelijkheid? Hoe denk je dat anderen dit ervaren? Mag je van de agenda van de gemeente afwijken?

		<p>Hoe verhoud je je tot de gemeente? Kun je kritisch zijn op de gemeente? Hoe neutraal of onpartijdig kun je je opstellen?</p>
Positionering op de domeinen	<p>Introductie op het model. Model laten zien.</p>	<p>Model gemaakt. Je kunt hier 'de rol van de adviseur' boven zetten. Het bestaat uit drie domeinen. Project, kennis en proces. Het project domein omvat alle rollen die gericht zijn op het uitvoeren van het project. (Voorbeelden uit het interview gebruiken). Het kennisdomein omvat alle rollen van de adviseur waarin hij expertise brengt. (Voorbeelden uit het interview gebruiken). Het procesdomein omvat alle rollen van de adviseur om de samenwerking goed te laten verlopen, de meest sociale kant van het model. (Voorbeelden uit het interview gebruiken)</p>
	<p>Waar zou je rol in deze opdracht positioneren in het model? Wil je het tekenen met een blauwe pen?</p>	<p>Hierbij ben ik vooral benieuwd naar je overweging, dus denk vooral hard op.</p> 
		<p>Wat maakt dat je de adviseur hier positioneerd? Kun je een voorbeeld geven dat de adviseur echt in dit domein werkte?</p>
	<p>Waar denk je dat de betrokken in jouw opdracht jouw rol positioneren? Wil je het tekenen met een rode pen?</p>	<p>Denk hierbij ook vooral hard op.</p> 
		<p>Wat maakt dat je verwacht dat zij jou hier positioneren? Hoe komt het denk je dat er een verschil is? Heeft dat invloed op de opdracht?</p>
Afronding	<p>Heb je nog iets toe te voegen aan dit interview?</p>	

Na afloop:

- Bedanken voor het interview
- Vragen over het verloop beantwoorden
- Informeren over het delen van de uitkomsten

Topiclijst – Adviesontvangende partij

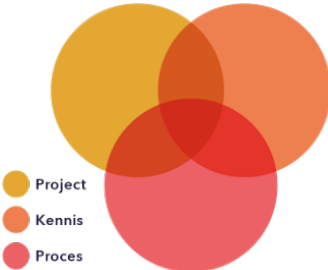
Vooraf aan het interview:

- Bedanken dat de respondent tijd heeft gemaakt
- Doornemen formulier informed consent (van tevoren verzonden)
- Vragen over het verloop van het onderzoek en verwerking data beantwoorden
- Expliciet vragen of het oké is om het op te nemen. Vertellen hoe ik dat doe.
- **Opname starten. Stopwatch starten.**

Introductie interview:

- Semigestructureerd interview, ‘ik kijk soms even op mijn blaadje, maar waarschijnlijk komen we al pratend vanzelf langs alle vragen.’
- Blaadjes open leggen (model nog niet laten zien)
- Ik zal de tijd in de gaten houden. Klopt het dat we tot ... uur hebben?
- Ik doe onderzoek naar de rol van de adviseur in samenwerkingen van de gemeenten met andere organisaties. Ik loop stage bij Nautus. Zo ben ik ook in contact gekomen met [naam adviseur]. Mijn onderzoek gaat dus over de rol van de adviseur, van [naam adviseur] in dit geval. Het is niet de bedoeling om een evaluatie te houden van [naam adviseur], maar we gaan hem wel gebruiken als voorbeeld om de rol van de adviseur te onderzoeken.
- Heb je nu vragen over waar mijn onderzoek over gaat?

Theoretisch concept:	Hoofdvraag/topic:	Subvragen:
Context	Vertel eens wat meer over de samenwerking	Hoe ben je zelf betrokken? Wat is jouw rol? Wat is de uitdaging? Waar zit spanning? Hoe is het dat er verschillende partijen betrokken zijn? Hoe is het om met de gemeente samen te werken? Werken jullie al lang samen?
	Waar liggen de uitdagingen?	Wat maakt dit complex? Wat is de hulpvraag/het probleem? Wat heb je al in huis om het doel te bereiken en complexiteit aan te kunnen?
Verwachtingen	Wat verwacht jij van de rol van de adviseur?	Wat is de reden dat de adviseur betrokken is? Wat verwacht je van de adviseur wat hij doet? Wat is de toegevoegde waarde van de adviseur? Is het fijn dat de adviseur betrokken is? Heb je vaker met externe adviseurs gewerkt? Wat vind je daar dan van?
Rolidentiteit	Wat is de rol van de adviseur?	Wat zijn de werkzaamheden/taken van de adviseur? Hoe zie jij de rol van de adviseur? Wat doet de adviseur? Wat brengt de adviseur in, in de samenwerking? Wat betekent hij voor het proces?

		Wat zijn belangrijke eigenschappen van de adviseur?
Rol van de buitenstaander	Wat betekent het zijn van een buitenstaander voor de rol?	Hoe ervaar je de onafhankelijkheid van 'de consultant' Hoe verhoudt hij zich tot de gemeente? Is het een voordeel dat de adviseur een extern adviseur is?
Positionering op de domeinen	Introductie op het model. Model laten zien.	Model gemaakt. Je kunt hier 'de rol van de adviseur' boven zetten. Het bestaat uit drie domeinen. Project, kennis en proces. Het project domein omvat alle rollen die gericht zijn op het uitvoeren van het project. (Voorbeelden uit het interview gebruiken). Het kennisdomein omvat alle rollen van de adviseur waarin hij expertise brengt. (Voorbeelden uit het interview gebruiken). Het procesdomein omvat alle rollen van de adviseur om de samenwerking goed te laten verlopen, de meest sociale kant van het model. (Voorbeelden uit het interview gebruiken)
	Waar zou je de rol van de adviseur in deze opdracht positioneren in het model?	Hierbij ben ik vooral benieuwd naar je overweging, dus denk vooral hard op. 
		Wat maakt dat je de adviseur hier positioneerd? Kun je een voorbeeld geven dat de adviseur echt in dit domein werkte?
Afronding	Heb je nog iets toe te voegen aan dit interview?	

Na afloop:

- Bedanken voor het interview
- Vragen over het verloop beantwoorden
- Informeren over het delen van de uitkomsten

Bijlage 2 – Codeboom

Codeboom 1

Deze codeboom is het resultaat van het open coderen van de data. Vervolgens heb ik de codes met axiaal coderen teruggebracht naar een aantal thema's.

Opencode	Sub-thema	Thema's
Adviseur over zijn rol	Rol beschrijving	Rol
Afbakenen en grenzen bewaken	Project	Rol
Afhankelijkheid van de interne organisatie	Afhankelijkheid van de adviseur	Buitenstaander
Betrokkene over de rol	Rol beschrijving	Rol
Buitenstaander	Buitenstaander	Buitenstaander
Casus Amsterdam	Casus informatie	Context
Casus informatie	Casus informatie	Context
Complementair	Domeinen	Model
Continuïteit van het proces borgen	Project	Rol
Critical friend	Buitenstaander	Buitenstaander
Duurzame oplossing		
Eenduidigheid en gelijkheid		
Faciliteren	Project	Rol
beleidsadviseur	Functieomschrijving	
Projectleider	Functieomschrijving	
Gemeenschappelijkheid benoemen	Proces	Rol
Iedereen horen	Proces	Rol
Intekenen	Positionering in het model	Model
Kwaliteit	Beeldvorming	Beeld
Meerdere partijen	Casus informatie	Context
Meer focus op het project	Reden voor externe uitvraag	Motivatie
Meerwaarde	Reden voor externe uitvraag	Motivatie
Mijn uitleg van het model	Uitleg	Model
Nadeel van extern zijn	Nadeel extern zijn	Buitenstaander
De agenda van de gemeente moeten volgen	Onafhankelijkheid van de adviseur	Buitenstaander
Open en transparant	Onafhankelijkheid van de adviseur	Buitenstaander
Buitenstaander van de gemeente	Onderdeel van de gemeente	Buitenstaander
Onderdeel van de gemeente	Onderdeel van de gemeente	Buitenstaander
Over de onafhankelijkheid	Onderdeel van de gemeente	Buitenstaander
Onpartijdig zijn	Onpartijdig	Buitenstaander
Opvallende uitspraken		Overig

Overzicht houden	Project	Rol
Partijen bij elkaar brengen	Proces/project	Rol
Beeld dat extern beter is	Reden voor externe uitvraag	Motivatie
Capaciteit	Reden voor externe uitvraag	Motivatie
Niet goed weten wat er nodig is	Reden voor externe uitvraag	Motivatie
Relatie tussen de adviseur en de betrokkenen		Relatie
Rol onduidelijkheid	Rol onduidelijkheid	Rol
Stroomlijnen	Proces/project	Rol
Advies schrijven	Taken	Rol
Agenda maken	Taken	Rol
Mensen bij elkaar zoeken	Taken	Rol
Problemen oplossen	Taken	Rol
Project trekken	Taken	Rol
Project vormgeven	Taken	Rol
Resultaten behalen	Taken	Rol
Vergadering voorzitten	Taken	Rol
Uitdaging	Reden voor externe uitvraag	Motivatie
Afstand kunnen nemen	Vaardigheden	Rol
Analytisch vermogen	Vaardigheden	Rol
PMC	Vaardigheden	Rol
Resultaat gericht werken	Vaardigheden	Rol
Samenwerken	Vaardigheden	Rol
Sociaal kapitaal	Vaardigheden	Rol
Verbinden	Vaardigheden	Rol
Verantwoordelijk voor de uitkomst		
Verklaren verschil in positionering	Verschil	Model
Verwacht klantperspectief	Verwachting	Model
Verwachtingen vooraf	Beeldvorming	
Dingen wel kunnen zeggen	Voordeel extern zijn	Buitenstaander
Een frisse blik	Voordeel extern zijn	Buitenstaander
Minder afhankelijk van de relatie	Voordeel extern zijn	Buitenstaander
Vooroordeel	Beeldvorming	Beeld
Wie is verantwoordelijk		
Woordvoerder van de gemeente	Onderdeel van de gemeente	
Zien ze het maatschappelijk belang	Beeldvorming	Beeld

Codeboom 2

Deze codeboom is het resultaat van het selectief coderen van de data.

Paragraaf	Sub-paragraaf	Resultaat
Projectdomein	Motieven	Onduidelijke reden
		Tekort aan mensen
	Rol, eigenschappen en taken	Resultaatgericht werken, snel bereiken van het einddoel
		Overzicht creëren, behouden van het project en het bewaken ervan
		Bepalen van de agenda en het gesprek faciliteren
	Relatie en valkuilen	Mandaat
		Agendasetting
Kennisdomein	Motieven	Kennis en kunde die de gemeente niet heeft
		Veranderkracht van buitenaf
	Rol, eigenschappen en taken	Kennis vanuit het bureau
		Complexe situatie
		Doorontwikkeling
		Te grote afstand tot de praktijk
		Ervaring
		Legitimeren wat al bekend is
	Relatie en valkuilen	Overschatting van de kennis
		Kennis legitimeren, symbolische rol
Procesdomein	Motieven	Doorbraak in het proces
	Rol, eigenschappen en taken	Relaties managen
		Samenwerking managen
		Verbinden van uitersten, bemiddelen
		Onafhankelijk en onpartijdig
		Vaardig zijn in processen als onafhankelijke partij
	Relatie en valkuilen	Onduidelijk belang
Dansen over de domeinen	Overlap in het model	Complementair
Dansen met een partner	Perspectief adviesontvangende partij	Geen afstemming over de rol
		Veranderende rol
		Twijfel over de agenda
		Positionering in het model
	Perspectief adviesgevende partij	Niet alle rollen even zichtbaar
	Waardering	
	Afhankelijk	

		Spanningen
		Positionering in het model
Een houterige dans		Interactie
		Sociaal construct, taal
		Belemmering
		Model