

INTERNE CONSULTANT ALS PROCESEXPERT

Een kwalitatief-interpretatieve studie naar verschillende vormen van expertise bij interne managementconsultants van ABDTOPConsult



Algemene Bestuursdienst
Ministerie van Binnenlandse Zaken en
Koninkrijksrelaties

Naam: Daniël Wilms van Kersbergen (6553664)

Faculteit: Utrechtse School voor Bestuur en Organisatie (Universiteit Utrecht)

Masterrichting: Organisaties, Verandering & Management

1^e Beoordelaar: dr. M. Waardenburg

2^e Beoordelaar: A. Van Haften, Msc.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	3
Voorwoord	4
1. Introductie.....	6
1.1. <i>Aanleiding</i>	6
1.2. <i>Probleembeschrijving</i>	7
1.3. <i>Wetenschappelijke relevantie</i>	10
1.4. <i>Maatschappelijke relevantie</i>	10
1.5. <i>Onderzoeksubject: ABDTOPConsult</i>	11
1.6. <i>Doel- en Vraagstelling</i>	12
1.6.1. Praktische doelstelling	12
1.6.2. Academische doelstelling	13
1.7. <i>Leeswijzer</i>	13
2. Theoretisch Kader.....	15
2.1. <i>Expertise</i>	15
2.2. <i>Factoren van expertise</i>	15
2.2.1. Expertise van managementconsultants.....	17
2.3. <i>Impliciete kennis & intuïtie</i>	18
2.3.1. Impliciete kennis	19
2.3.2. Intuïtie.....	20
2.4. <i>Samenvattend</i>	21
3. Methoden.....	22
3.1. <i>Onderzoeksperspectief</i>	22
3.2. <i>Onderzoeksdesign</i>	22
3.3. <i>Populatie</i>	23
3.4. <i>Methoden</i>	24
3.5. <i>Analyse</i>	25
3.6. <i>Rol onderzoeker</i>	26
3.7. <i>Kwaliteitscriteria</i>	27
4. Bevindingen.....	29

4.1.	<i>Creatie van draagvlak</i>	29
4.1.1.	Inzicht in organisatie-politieke context en omgevings sensitiviteit	29
4.1.2.	Luisteren	31
4.1.3.	Draagvlak en steun	33
4.1.4.	Framing	34
4.2.	<i>Betrokkenheid en onafhankelijkheid</i>	36
4.2.1.	Persoonlijk netwerk	36
4.2.2.	Vertrouwen, gezag & onafhankelijkheid.....	37
4.3.	<i>Kennis over managementconsultancy</i>	39
4.3.1.	Sparren en intervisie	40
4.3.2.	Het vak van managementconsultant	42
5.	Analyse	44
5.1.	<i>Verkrijgen van steun en draagvlak</i>	44
5.1.1.	Procesaanpak als typerende werkwijze interne consultants	46
5.1.2.	Framing als nieuwe vorm van expertise in de procesaanpak	46
5.2.	<i>Vertrouwen, gezag en onafhankelijkheid</i>	47
5.3.	<i>Kennis over het vak 'consultant'</i>	49
6.	Conclusies en aanbevelingen.....	52
6.1.	<i>Beantwoording centrale vraagstelling</i>	52
6.1.1.	Omgevings sensitiviteit, luisteren en framen als vaardigheden voor draagvlakcreatie	52
6.1.2.	Waarborgen van balans tussen betrokkenheid en onafhankelijkheid.....	53
6.1.3.	Kennis over het vakgebied van managementconsultants	54
6.2.	<i>Aanbevelingen voor ABDTOPConsult</i>	55
6.3.	<i>Limitaties en onderzoekssuggesties</i>	57
	Referenties	59
	Bijlagen	63
	<i>Bijlage 1: Topiclijst voor participatieve observaties & interviews</i>	63
	<i>Bijlage 2: Interviewgide</i>	65
	<i>Bijlage 3: Codeboom</i>	66

Samenvatting

Interne managementconsultants worden vaak gezien als experts met veel expertise. Het is wetenschappelijk echter onduidelijk over welke vormen van expertise deze interne managementconsultants dan precies beschikken. Dit onderzoek draagt bij aan het verklaren van deze onduidelijkheid, door het beantwoorden van de volgende centrale vraagstelling:

Welke vormen van expertise komen tot uiting bij het werk van interne managementconsultants van ABDTOPConsult en welke implicaties hebben die vormen van expertise voor het werk als interne managementconsultants?

Door middel van een kwalitatief-interpretatieve casestudy bij een interne consultancy-organisatie, ABDTOPConsult, is deze vraag beantwoord. Daarvoor zijn vier consultants via de *Critical Decision Method*, geobserveerd en vervolgens geïnterviewd, waarmee hun bewuste en onderbewuste vormen van expertise, bestaande uit kennis, vaardigheden en eigenschappen zijn onderzocht.

Uit de bevindingen van dit onderzoek komt naar voren dat de interne consultants bij ABDTOPConsult voornamelijk vormen van expertise benutten die gevormd zijn tijdens hun eerdere persoonlijke en situationele werkervaringen. In het werk van de interne consultants blijkt een belangrijke vorm van expertise te zijn om draagvlak te creëren, wat zich uit in de vaardigheden van meervoudig luisteren, sensitiviteit voor de omgeving en framing. Daarnaast is het benutten en creëren van vertrouwen en gezag een belangrijke vorm van expertise, omdat daarmee ruimte ontstaat voor onafhankelijke advisering. De interne consultants van ABDTOPConsult zetten deze vaardigheden in met als doel hun adviezen en projecten onafhankelijk en met steun van de betrokken actoren te presenteren en uit te voeren. Deze bevindingen zijn een aanvulling op het vaardighedenkader over managementconsultants van Caluwé en Reitsma (2010), waarbij uit dit onderzoek naar voren komt dat specifieke vaardigheden van de interne consultants van ABDTOPConsult voornamelijk overeenkomen met de door hen beschreven procesaanpak.

In dit onderzoek wordt ABDTOPConsult aanbevolen een leertraject op te zetten om het gebrek aan canonieke kennis van de interne consultants over het vakgebied van managementconsultants te vullen. Daarnaast beveel ik aan impliciete kennis van de consultants zichtbaar te maken, zodat de organisatie onderling kan leren van kennis die verschillende consultants bezitten.

Voorwoord

Na een half jaar hard werken ligt voor u een resultaat waar ik, als schrijver, trots op ben. Na een periode vol persoonlijke hoogte-, maar ook dieptepunten, is deze masterthesis een afsluiting van mijn jaar aan de Utrechtse School voor Bestuur en Organisatie.

Terugkijkend op afgelopen jaar ben ik blij met mijn keuze mijn master te volgen in Utrecht. De master 'Organisaties, Verandering en Management' heeft mij op een nieuwe manier leren kijken, en vooral reflecteren, op allerlei verschillende bestuurskundige, organisatorische en maatschappelijke thema's. Vooral voor het krijgen van praktische handvaten en tools voor mijn toekomst binnen (bestuurs-)organisaties ben ik de opleiding erg dankbaar.

Dat is ook de reden dat ik mijn masterthesis een praktische insteek wil geven. Ik heb daarom gekozen mijn onderzoek uit te voeren binnen de omgeving van een organisatie en tegelijkertijd te combineren met mijn interesse in het doen en laten van managementconsultants. In een verkennend gesprek met André Knottnerus over verschillende organisaties binnen het bestuurslandschap van Nederland heb ik de juiste organisatie gevonden, ABDTOPConsult. Hiervoor wil ik André persoonlijk bedanken.

Binnen ABDTOPConsult heb ik drie maanden van binnenuit mogen ervaren hoe de Rijksdienst functioneert en hoe interne consultants van ABDTOPConsult zich daarin bewegen. De vele gesprekken die ik heb mogen observeren en de interviews en informele gesprekken met de consultants waren daarbij niet alleen interessant voor mijn onderzoek, maar ook voor mij persoonlijk. Hiervoor wil ik alle consultants van ABDTOPConsult en vooral ook Judith Bekenkamp, als mijn begeleider vanuit de organisatie, bedanken. Zonder hun kritische reflecties en bereidwilligheid had dit stuk nu niet voor u gelegen.

Vanuit de Universiteit Utrecht was Maikel Waardenburg mijn begeleider. Ik wil heb bedanken voor zijn adviezen gedurende de ontwikkeling van mijn onderzoek. Zonder onder andere zijn uitleg over de achtergronden van interpretatief onderzoek had mijn scriptieproces een stuk langer geduurd.

Als laatste wil ik mijn vader bedanken voor zijn kritische reflecties op het geschreven resultaat van mijn onderzoek. Ik zal mijn vaders bereidheid een week van zijn zomervakantie op te geven om mij te helpen met de precieze formuleringen van de analyse en conclusie

niet snel vergeten. Hetzelfde geldt ook voor Brian, mijn medestudent van OVM, die tijdens zijn eigen schrijfperiode de tijd heeft genomen mijn stuk van kritische feedback te voorzien.

Al met al kijk ik terug op een leerzame periode. Ik hoop dat de inzichten uit dit onderzoek ABDTOPConsult en andere organisaties kunnen helpen in het verder ontwikkelen van hun expertises. Persoonlijk hoop ik de inzichten over vormen van expertises bij managementconsultants in een later fase zelf nog toe te passen, maar voor komend jaar staat de uitdaging van het volgen van een lerarenmaster op het programma.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Daniël Wilms van Kersbergen

Augustus 2019, te Nijmegen

1. Introductie

In dit eerste hoofdstuk wordt het onderzoeksonderwerp geïntroduceerd. In de aanleiding wordt het concept van de interne consultant verkend, waarna in de probleembeschrijving de daaruit volgende problematiek rondom de vormen van expertise van interne managementconsultants wordt besproken. Vervolgens plaats ik de probleemstelling binnen een maatschappelijk- en wetenschappelijk relevantiekader. Hierna beschrijf ik in de derde paragraaf de onderzoeksorganisatie. De vierde paragraaf beschrijft de doel- en vraagstelling die centraal staat in deze thesis. Dit hoofdstuk eindigt met een leeswijzer met een overzicht van de opbouw van deze masterscriptie.

1.1. Aanleiding

Managementconsultancy is sinds de jaren 90 een belangrijke bedrijfstak geworden binnen onze economie (Glückler & Armbrüster, 2003, p. 269). Door de grote groei in informatie- en in kennisgedreven organisaties is er groeiende behoefte aan managementconsultants die in informatie kunnen voorzien en veranderingen kunnen bewerkstelligen (Glückler & Armbrüster, 2003, p. 269). Waar in de literatuur over managementconsultants vaak op externe managementconsultants wordt gedoeld, wordt ook de interne managementconsultant, hierna ook afgekort als interne consultant, steeds vaker ingezet om veranderingen en kennisoverdracht te bevorderen (Kenton & Moody, 2003, p. 6).

In het algemeen heerst er echter onduidelijkheid, of in ieder geval een zeer divers beeld, over wat een interne managementconsultant is of doet. Om deze reden is er in de consultancyliteratuur ook nog geen eensluidende definitie van een interne consultant omschreven. Kenton en Moody (2003, p. 11) doen daartoe een aanzet door het samenbrengen van een aantal breed erkende kenmerken van een interne managementconsultant, waarmee ook een beeld gegeven wordt van de positionering van de interne managementconsultant ten opzichte van externe managementconsultants.

Volgens Kenton en Moody is een managementconsultant in het algemeen een persoon die hulp verleent aan en invloed heeft op een organisatie of een persoon, maar geen directe macht heeft om veranderingen door te voeren binnen de organisatie (2003, p. 11). Een interne consultant in het bijzonder werkt daarbij vanuit de organisatie, dichtbij de reguliere lijn. Hierdoor kent de interne consultant, in verhouding tot externe managementconsultants, de cultuur van de organisatie beter en kan de interne consultant

zich makkelijker herkennen in de werkwijzen van de organisatie (Kenton & Moody, 2003, pp. 12-13). Ook zijn de bedrijfskosten van interne consultant in vergelijking tot de kosten van externe managementconsultants vaak lager en behoudt de interne consultant makkelijker kennis binnen de organisatie (Gianakis & Friedel, 1989, p. 73; Appelbaum & Steed, 2005, p. 70).

Tevens is het werkverleden van interne consultants vaak bekend bij de organisatie, omdat zij langere tijd onderdeel uitmaken van dezelfde organisatie. Kenton en Moody stellen dat het werkverleden van interne consultants daarbij wel zwaarder weegt op hun reputatie (2003, pp. 7-9). Externe managementconsultants maken geen vast onderdeel uit van de organisatie waaraan zij hulp bieden, omdat zij vaker wisselen van opdrachtorganisatie. Hierdoor is de specifieke werkgeschiedenis minder bekend.

Als mogelijk gevaar in het werk van interne consultants zien Kenton en Moody dat interne managementconsultants een blinde vlek kunnen hebben voor het waarnemen van gewoonten, gebruiken of langdurige problemen, aangezien zij vaak reeds langere tijd onderdeel uitmaken van de cultuur van dezelfde organisatie (2003, pp. 7-9). Hierdoor moeten interne consultants ook meer moeite doen om hun onafhankelijkheid te bewijzen.

Het bovengenoemde geeft een inzicht in de positionering van de interne consultant ten opzichte van de organisaties die zij helpen in vergelijking met externe consultants. Moody en Kenton geven echter aan dat er nog geen helderheid is over benodigde expertise, bestaande uit eigenschappen, vaardigheden en kennis, van de interne consultant tijdens zijn werkzaamheden (Kenton & Moody, 2003, pp. 7-9; Ericsson, 2018, pp. 3-4). Dit onderzoek heeft als doel meer inzicht te krijgen in vormen van expertise die interne managementconsultants hebben. Dit wordt gedaan aan de hand van een interpretatieve casestudy in een interne consultancyorganisatie binnen de Nederlandse Rijksoverheid. Hieronder wordt een verdere uitwerking gegeven aan de probleembeschrijving met betrekking tot het bovenstaande vraagstuk over interne consultants.

1.2. Probleembeschrijving

Zoals uit de aanleiding blijkt, heerst er onduidelijkheid over de expertises die interne consultants inzetten tijdens hun werkzaamheden. Nikolova, Reihlen en Schlapfner (2009) tonen in hun artikel een drietal modellen die een variëteit aan mogelijke taken van managementconsultants in het algemeen beschrijven.

Het expert model benadrukt dat consultants vanuit wetenschappelijke theorieën hun cliënten helpen om tot een oplossing te komen. Managementconsultants hebben daarbij de taak kennis over te brengen om te komen tot oplossingen. Het tweede, kritische model legt nadruk op het gebruik van retoriek, symboliek en metaforen door managementconsultants. Deze instrumenten bieden managementconsultants de kans cliënten te overtuigen voor een bepaalde oplossing te kiezen. In die zin zijn de managementconsultants bezig met het overtuigen en bespelen van hun cliënten om zo steun te krijgen voor een probleemoplossing. Het derde model, het sociaal-lernenmodel, focust op het activeren van kennis die in de organisatie zelf al aanwezig is. Managementconsultants zijn in deze benadering niet zozeer de actieve bringers van kennis, maar voorzien de organisatie van mogelijkheden om kennis binnen hun eigen organisatie zichtbaar te maken en daarmee een oplossing te vinden voor het gestelde probleem. Deze drie modellen beschouwend valt op dat kennis en/of kennisactivatie, in het geval van het kritische model via verschillende instrumenten, centrale kenmerken zijn in het werk van interne consultants. Kennis, als bron van handelen, is als het ware het handelsmerk van consultants om organisaties te helpen aan oplossingen voor organisatievraagstukken.

Bouwmeester en Stiekema stellen daarbij dat er sprake is van een paradox (2015, pp. 2436-2437). Enerzijds worden managementconsultants gezien als experts in het brengen of activeren van oplossingen, doordat zij benodigde kennis hebben of activeren binnen de organisatie. Anderzijds wordt de expertise van consultants vaak door leden van de organisatie beschouwd als vaag, abstract en/of onbewezen. De consultant-paradox stelt daarmee dat consultants worden gezien als experts, maar tegelijkertijd worden betwist op het hebben van de benodigde expertise. Hierbij maken de auteurs geen onderscheid tussen externe of interne consultants.

Het feit dat het brengen en/of activeren van inhoudelijke kennis centraal staat in het managementconsultancy-vak neemt mijn verwondering niet weg over de expertise van interne consultants. Zoals Bouwmeester en Stiekema stellen, er is nog onvoldoende inzicht in de expertise van consultants in het algemeen (2015, p. 2437). Hier sluiten ook Jones (2003, pp. 259-260) en Clark (1995, p. 90) zich bij aan. Zij stellen dat het binnen de managementconsultancysector ontbreekt aan gemeenschappelijke opleidingsprogramma's en beroepsverenigingen die expertise waarborgen, waardoor er niet gewerkt kan worden aan een gemeenschappelijke expertisebasis. Dit heeft volgens hen tot gevolg dat het

moeilijk is om duidelijke expertise-criteria op te stellen voor managementconsultants. Wie zichzelf een managementconsultant kan en mag noemen is niet beschermd en kwaliteitscontrole is moeilijk in verband met het grote interpersoonlijke karakter van het werk van consultants.

Een van de weinige empirische onderzoeken naar competenties, als onderdeel van expertise, van managementconsultants is uitgevoerd door Caluwé en Reitsma (2010). Zij hebben op basis van een interviewstudie onder managementconsultants, waarvan onduidelijk is of hieraan ook interne consultants hebben deelgenomen, een overzicht van basisvaardigheden en -competenties weten op te stellen. In het theoretisch kader worden deze competenties verder toegelicht. Doordat er binnen organisaties vele verschillende typen managementconsultants zijn, bijvoorbeeld intern of extern, blijft het nog steeds onduidelijk welke verschillende vormen van expertise in het specifieke geval van interne consultants aanwezig zijn.

Bij het onderzoeken van de expertise van interne managementconsultants speelt mee dat expertise een fenomeen is dat veelal vanuit het onderbewustzijn invloed heeft op het werk van de interne consultant, aldus Hoffman, Ziebell, Feltovich, Moon en Fiore (2011, pp. 72-77). Deze auteurs stellen dat expertise betrekking heeft op het kunnen anticiperen op de omgeving, waarbij een expert, in dit geval de managementconsultant, in staat is onderbewust keuzes en gevolgen te overzien (2011, pp. 72-77). Daarmee is er niet alleen sprake van bewuste, maar ook onderbewuste expertise van een interne consultant, die invloed heeft op zijn eigen werk. Indien hierover meer inzichten verkregen kunnen worden, wordt het mogelijk voor deze interne consultants om bewuster expertises in te zetten, prestaties te kunnen toetsen, en uiteindelijk verbeteringen in het werkproces en -resultaat door te voeren.

Samenvattend, er is nog onvoldoende kennis binnen de managementconsultancy literatuur over de relevante vormen van expertise, bestaande uit eigenschappen, kennis en vaardigheden, van een interne consultant. Eerder onderzoek naar expertises van managementconsultants in het algemeen heeft wel geresulteerd in een lijst van basisvaardigheden, maar het is onduidelijk of deze expertises ook van toepassing zijn op interne consultants. De eerdere paradox van Bouwmeester en Stiekema, waarbij managementconsultants weliswaar worden gezien als experts, maar tegelijkertijd de

betreffende vormen van expertise nog onduidelijk afgebakend zijn, geldt daarmee nog steeds voor interne managementconsultants.

1.3. Wetenschappelijke relevantie

Het verkrijgen van meer inzicht in de verschillende soorten van expertise van interne consultants sluit aan bij de wetenschappelijke wens om de paradox van Bouwmeester en Stiekema te verkleinen (2015, pp. 2436-2437). Het managementconsultancyveld ontbeert het aan een gemeenschappelijke kennisbasis, zo concluderen Bouwmeester en Stiekema in hun onderzoek (2015, p. 2450). Daarom is verkrijgen van verder inzicht in de invloed van de achtergrond en rol(len) van verschillende managementconsultants op de expertise van diezelfde consultants nodig (Jones, 2003, pp. 259-260; Clark, 1995, p. 90). Het specifiek inzoomen op een groep interne consultants binnen de Rijksoverheid biedt dit een kans beter inzicht te krijgen in de verschillende vormen van expertise van deze specifieke groep managementconsultants. Dit onderzoek sluit daarmee niet alleen aan bij bovenstaande wens van Jones en Clark, maar ook bij het reeds uitgevoerde onderzoek naar vaardigheden van managementconsultants door Caluwé en Reitsma (2010).

Daarmee draagt dit onderzoek op twee manieren bij aan het wetenschappelijk debat. Enerzijds biedt dit onderzoek empirische inzichten in de vormen van expertise die aanwezig zijn bij een interne consultancyorganisatie. Anderzijds biedt deze studie de kans aanvullingen en verificatie te geven op de reeds opgedane kennis uit de studie van Caluwé en Reitsma. Door als onderzoeker op deze wijze voort te bouwen op eerder onderzoek over expertise, kunnen de inzichten over expertise van managementconsultants, specifiek interne consultants, verdere invulling krijgen. Daarmee levert deze studie een bijdrage aan het opheffen van het kennisdeficit op dit onderzoeksgebied.

1.4. Maatschappelijke relevantie

Naast de bijdrage die dit onderzoek levert aan het wetenschappelijke debat is dit onderzoek ook maatschappelijk relevant. Door de verschillende vormen van expertise van interne consultants via empirische methoden te vergaren, geven de resultaten concrete inzichten voor de werkpraktijk. De uitkomsten van dit onderzoek kunnen worden gebruikt om de werkpraktijk van de onderzoeksorganisatie te verbeteren, maar tegelijkertijd ook inzichten geven voor de verbetering of verbreding van de ontwikkeling van vormen van expertise voor andere interne consultants.

Met name vanwege het feit bij interne consultants dat er niet alleen sprake is van bewuste, maar ook onderbewuste vormen van expertise, wordt het mogelijk voor deze interne consultants kennis over deze onderbewuste vormen van expertise bewuster, en daarmee beter, in te zetten. Hierdoor biedt dit onderzoek niet alleen de kans expertise beter in te zetten, maar ook om uiteindelijk verbeteringen in het werkproces en -resultaat door te voeren.

Daarnaast kan deze interpretatieve studie consultancyorganisaties in het algemeen ondersteunen. Door aanvullingen en reflecties te geven op het vaardighedenkader van Caluwé en Reitsma kan dit kader mogelijk ook beter worden toegepast op consultancyorganisaties in het algemeen. Wederom kan dit dan leiden tot beter begrip van de benodigde vormen van expertise van managementconsultants, waardoor ook managementconsultants in het algemeen hun werkwijzen kunnen verbeteren.

1.5. Onderzoeksobject: ABDTOPConsult

Om als onderzoeker een beter beeld te krijgen en kennis te vergaren over de vormen van expertise van interne consultants is het empirisch bestuderen van de werkprocessen bij een interne managementconsultancyorganisatie relevant. Hierbij is gekozen voor ABDTOPConsult (Algemene Bestuursdienst, z.j.). Deze organisatie is onderdeel van de Algemene Bestuursdienst, dat weer onderdeel is van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. ABDTOPConsult bestaat uit een team van acht interne consultants met ieder een uitgebreide werkgeschiedenis binnen de top van het Rijk. De interne consultants worden gekenmerkt door hun bovengemiddelde ervaring en functie binnen het Rijk. Allen zijn minimaal Directeur-Generaal geweest op een van de rijksministeries (Persoonlijke communicatie, 26 maart 2019).

ABDTOPConsult voldoet als organisatie aan de kenmerken van een interne consultancyorganisatie (Kenton & Moody, 2003). De organisatie wordt Rijksbreed gefinancierd, waardoor alle ministeries zonder extra kosten aanspraak kunnen doen op de hulp van ABDTOPConsult. De interne consultants ontvangen daarom een vast salaris en kennen geen winstdoelstellingen of opdrachtverplichtingen.

ABDTOPConsult werkt bij adviestrajecten enerzijds buiten de directe reguliere lijn van de organisatie, maar is het tegelijkertijd wel onderdeel van de cultuur en werkwijzen van de organisatie, hetgeen een kenmerk is van een interne consultant. Hierbij (her)kennen zij vooral de politieke-bestuurlijke verhoudingen waarin de opdrachtgevers zich begeven goed.

Als laatste, de interne consultants van ABDTOPConsult zijn allen in dienst van het Rijk en vormen daarmee onderdeel van dezelfde organisatie als de opdrachtgevers. Door de jaarfinanciering heeft ABDTOPConsult geen opdracht- of winstoogmerk, maar kan het vrijelijk opdrachten aannemen van alle organisaties binnen het Rijk.

ABDTOPConsult, als interne managementconsultancyorganisatie, maakt het mogelijk een beeld te krijgen van de expertise van interne consultants. De consultants hebben reeds een lange staat van dienst binnen het Rijk en werken doorgaans aan verschillende advies- en interimprojecten waarbij zij interacteren met een brede groep cliënten. Door een variëteit aan projecten, bijvoorbeeld evaluaties, adviezen of onderzoeken, is deze organisatie uiterst geschikt om concrete en vooral verschillende soorten vormen van expertise, kennis, en ervaringen van de consultants zichtbaar te maken en te beschouwen op welke wijze deze vormen van expertise zich uiten en het werk beïnvloeden.

1.6. Doel- en Vraagstelling

In deze paragraaf worden op basis van bovenstaande problematisering de praktische doelstelling en de academische doel- en vraagstelling geformuleerd. Deze vraag- en doelstellingen zijn de basis voor dit masteronderzoek.

1.6.1. Praktische doelstelling

De praktische doelstelling van dit onderzoek heeft betrekking op het onderzoeksobject, ABDTOPConsult. Vanuit de organisatie ligt er een vraag om met een wetenschappelijke bril te kijken naar de werkzaamheden van de organisatie en daar waar nodig hierop kritisch te reflecteren. Door systematisch te observeren en te bevragen hoe de interne consultants handelen, kunnen vormen van expertise van de interne consultants van ABDTOPConsult inzichtelijk worden gemaakt. Zoals ook benoemd in de maatschappelijke relevantie kunnen de bevindingen resulteren in bewustere inzet van expertises, betere kennisdeling en maatschappelijke lessen voor vergelijkbare consultancygroepen.

Dit resulteert in de volgende praktische doelstelling:

ABDTOPConsult voorzien van inzichten over de verschillende vormen van expertise binnen de interne consultancygroep, waarbij aan de hand van wetenschappelijke inzichten over vormen van expertise wordt toegewerkt naar aanbevelingen over de verbetering van de werkwijzen en resultaten van de organisatie.

1.6.2. Academische doelstelling

Dit onderzoek is vormgegeven rondom een intellectuele doelstelling en een daaruit voortvloeiende centrale vraagstelling. Zoals besproken in de bovenstaande paragrafen is er nog onvoldoende inzicht in de vormen van expertise van interne consultants (Jones, 2003, pp. 259-260; Clark, 1995, p. 90; Bouwmeester & Stiekema, 2015, pp. 2436-2450). Door het onderzoek te focussen op het inzichtelijk krijgen van deze vormen van expertise en te onderzoeken welke rol deze expertise heeft op het werk van de interne consultant wordt dit onderzoek wetenschappelijk relevant. De inzichten uit dit onderzoek dragen bij aan het vullen van het kennisdeficit met betrekking tot de vraag welke vormen van expertise interne consultants hebben. Daarmee bouwt het voort op de door Bouwmeester en Stiekema geconstateerde paradox (2015, pp. 2436-2450), en het reeds beschreven vaardighedenkader van managementconsultants door Caluwé en Reitsma (2010, p. 35). Daarbij moeten ook de zichtbare implicaties van de expertises voor het werk van de interne consultants bij ABDTOPConsult betrokken worden, zodat er geleerd kan worden van de effecten van bepaalde expertise van interne managementconsultants.

Mijn onderzoek richt zich op basis van bovenstaande probleemsituering op de volgende doelstelling:

In beeld brengen van vormen van expertise van de interne managementconsultants bij ABDTOPConsult en de implicaties van deze vormen van expertise voor het werk van de interne managementconsultants inzichtelijk maken.

Daaruit wordt de volgende centrale vraagstelling gedestilleerd:

Welke vormen van expertise komen tot uiting bij het werk van interne managementconsultants van ABDTOPConsult en welke implicaties hebben die vormen van expertise voor het werk als interne managementconsultants?

1.7. Leeswijzer

In dit hoofdstuk zijn de probleemanalyse, de relevantie van het onderzoek, de centrale vraagstelling en de organisatiebeschrijving beschreven. Op basis van de probleemanalyse wordt in het theoretisch kader (hoofdstuk 2) een overzicht gegeven van de relevante wetenschappelijke kennis over expertise in het algemeen en vervolgens over specifieke expertises van managementconsultants. In hoofdstuk drie wordt de methodiek van deze

studie toegelicht. Hierbij komen onder andere het onderzoeksperspectief, de rol van de onderzoeker, de methoden van datavergaring en de kwaliteitscriteria van dit onderzoek aan bod. Hierna wordt in hoofdstuk vier een overzicht gegeven van de bevindingen van het onderzoek, waarna in hoofdstuk vijf deze bevindingen worden geanalyseerd en bestudeerd vanuit het perspectief van het theoretisch kader. In hoofdstuk zes wordt deze thesis afgesloten met de beantwoording van de centrale vraagstelling, aanbevelingen aan ABDTOPConsult, een reflectie op het onderzoeksproces en vervolgsuggesties voor later onderzoek.

2. Theoretisch Kader

Het tweede hoofdstuk geeft een overzicht van de huidige stand van het wetenschappelijk debat met betrekking tot expertise als concept (2.1), waarna specifiek wordt ingegaan op de verschillende vormen van expertise bij managementconsultants (2.2). Daarna wordt ook aandacht besteed aan de invloed van *tacit knowledge* en intuïtie op expertise (2.3).

2.1. Expertise

Met de bovenstaande centrale vraagstelling is dit onderzoek gericht op het inzichtelijk krijgen van de expertises van interne consultants en hoe deze uiting krijgen in het werk dat zij doen. Het concept 'expertise' vereist daarmee verdere verkenning.

Ericsson, Hoffman, Kozbelt en Williams (2018) besteden in hun *Cambridge Handbook of Expertise and Expertise Performance* aandacht aan de conceptualisering van expertise. Daarin schrijft Ericsson dat expertise kan worden gezien als het "geheel van eigenschappen, vaardigheden en kennis die experts onderscheiden van beginners en minder ervaren personen" (Ericsson, 2018, pp. 3-4). Hierbij erkent Ericsson dat deze omschrijving geen sluitende definitie is, omdat expertise door verschillende personen op verschillende momenten anders kan worden gezien en beoordeeld (p. 4). Zo kan het zijn dat twee 'experts' op een bepaald moment twee verschillende adviezen geven of keuzes maken, en dat beide keuzes als juist kunnen worden gekenmerkt. Een expert wordt dan ook vaak beschouwd als een erkenning door anderen ten opzichte van een bepaald persoon. Een expert wordt daarmee dus een soort benoeming door de omgeving, waarbij de expert een status-aparte verkrijgt.

2.2. Factoren van expertise

Zoals Ericsson hierboven stelt, is expertise is niet altijd bij iedereen hetzelfde bij de uitvoering van hetzelfde werk. Mieg en Evetts hebben onderzoek gedaan naar de ontwikkeling van expertise in het algemeen (2018). Zij onderscheiden een viertal factoren die van invloed zijn op de ontwikkeling van expertise: educatie, praktijkervaring, socio-cognitieve competenties en toewijding tot het beroep (2018, p. 142). Hierbij zijn educatie en praktijkervaring individuele factoren die leiden tot persoonlijke expertise. Door algemene scholing en werkervaring wordt de persoon gevormd en krijgt hij/zij bepaalde vaardigheden en kennis mee.

De respectievelijk laatste twee factoren zorgen voor professionele expertise, zoals kennis over het vakgebied, communicatie- of organisatorische vaardigheden. Binnen deze factoren wordt kennis zowel verworven vanuit de werkpraktijk als vanuit de beroepsopleidingen en wetenschappelijke kennis, aldus Mieg en Evetts (2018, p. 142).

De ontwikkeling van expertise zoals hierboven kort weergegeven leidt volgens Billett, Harteis en Gruber tot een drietal soorten van expertise: canonische (gezaghebbende/breed aanvaarde) expertise; situationele expertise en persoonlijke expertise (2018, pp. 108-112). Canonische expertise heeft betrekking op die kennis en ervaring die door de gehele breedte van het vakgebied wordt gezien als benodigdheden om het beroep te kunnen uitoefenen. Een voorbeeld dat door de auteurs wordt gegeven is kappers die de vorm van het gezicht gebruiken om te bepalen welke typen van haardracht zij kunnen aanbieden aan een klant. Canonische expertises zijn daarmee algemeen geldende principes en praktijken die over de volle breedte van het vakgebied worden erkend als vereisten voor de uitoefening van het vak. Dit type van expertise wordt vaak verbonden aan *mode-1-knowledge*, kennis die bewust via opleidingen wordt overgebracht op personen (p. 107).

Situationele expertise focust zich daarentegen op het kunnen inspelen op doelen en taken binnen een gegeven situatie, gebaseerd op *mode-2-knowledge* (Billett, Harteis & Gruber, p. 107). In verschillende situaties moet bijvoorbeeld een consultant kunnen besluiten welke acties het beste zijn. Canonische expertise focust zich dus op principes, terwijl situationele expertise zich focust op het juist inspelen op situatie-afhankelijke factoren. De keuze als uitkomst is daarmee niet langer een gegeven, maar een keuze voor de meest toepasselijke of aanvaardbare optie. Deze vorm van expertise ontstaat vaak door eerdere ervaringen met vergelijkbare situaties (Billett et al., 2018, pp. 108-112).

Persoonlijke expertise wordt gevormd door de geschiedenis van de persoon zelf (Billett et al., 2018, pp. 108-112). Iedere praktijkervaring draagt bij aan de expertise van de persoon. Door een veelheid aan ervaringen, gedachten en herhalingen van taken gaat een persoon onderbewust op een bepaalde wijze handelen. Het wordt daarmee deels persoonsafhankelijk op welke wijze iemand zijn werk uitvoert en hoe de persoon zijn expertise inzet. Dit is overeenkomstig met hetgeen Ericsson stelt, namelijk dat expertise persoonsafhankelijk is en de kwaliteit ervan verschillend kan worden ervaren (Ericsson, 2018, p. 4).

2.2.1. Expertise van managementconsultants

De hierboven beschreven wetenschappelijke kennis geeft een overzicht van de relevante inzichten over het ontstaan en de verschillende vormen van expertise in het algemeen. Caluwé en Reitsma, in de inleiding reeds genoemd, hebben onderzoek gedaan naar de specifieke vaardigheden van managementconsultants. Door Caluwé en Reitsma overigens competenties genoemd. In het geval van hun onderzoek belichten zij de vaardigheden die managementconsultants zelf nodig achten voor de uitvoering van hun werkzaamheden (2010, p. 15). Op basis van een samenvoeging van eerder voorgestelde competenties door Hoekstra en Van der Sluijs (2003), Yukl, Fable en Youn (1993) en Volz en De Vrey (2000) hebben Caluwé en Reitsma (2010, pp. 27-30) onderzocht welke basisvaardigheden, die voor iedere managementconsultant vereist zijn, managementconsultants zelf waarnemen. Dit is vergelijkbaar met de vormen van canonica expertise omschreven door Billett et al. (2018, pp. 108-112). Deze basisvaardigheden zijn hieronder in Tabel 1 weergegeven:

Domein	Basiscompetenties
Tonen van veerkracht	Flexibiliteit
Analyseren	Analytische vaardigheden; Conceptueel denken; Leeroriëntatie; Creativiteit
Overwegen	Gebalanceerd beoordelen; Bewustzijn van de externe omgeving; Ontwikkelen van visie
Faciliteren	Luisteren; Sensitief zijn
Beïnvloeden	Communiceren; Presentatie; Overtuigen
Vertrouwen wekken	Integriteit; Betrouwbaarheid; Loyaliteit; Creëren van een gunstige sfeer

Tabel 1 Basiscompetenties managementconsultants. (Aangepast) overgenomen uit: "Competencies of Management Consultants: A Research Study of Senior" door Caluwé, L. de, & Reitsma, E., 2010, Consultation for Organizational Change, p. 35.

In bovenstaande tabel verdelen Caluwé en Reitsma de vereiste basisvaardigheden in een aantal werkdomeinen, waarbij de daar benoemde vaardigheden van belang zijn. Over het algemeen spreken de vaardigheden voor zichzelf. Ze hebben veelal betrekking op de wijze waarop een consultant zichzelf moet opstellen ten opzichte van betrokken actoren, zoals luisteren, sensitief zijn, overtuigen of loyaliteit tonen. Anderzijds zijn de basisvaardigheden gefocust op de capaciteiten die een consultant nodig heeft om bijvoorbeeld correcte

analyses te maken, via conceptueel denken of creativiteit, en juiste overwegingen te maken, door middel van omgevingsbewustzijn of het kunnen geven van een evenwichtig oordeel.

Hierbij geven de auteurs aan dat de vaardigheden van consultants kunnen verschillen per type opdracht en interventie die managementconsultants moeten uitvoeren (Caluwé & Reitsma, 2010, pp. 33-34). Uiteindelijk onderscheiden de auteurs daaruit twee typen aanpakken, expertiseraanpak en procesaanpak, en vier interventietypen. De vaardigheden die hierbij horen zijn hieronder schematisch weergegeven:

Aanpak-specifieke competenties	Interventie-specifieke competenties
<p>Expertaanpak: Ondernemerschap; marktgeoriënteerd; vrijmoedigheid; onafhankelijkheid; resultaatgericht; kwaliteitsgericht; leiderschap & risicobewust.</p> <p>Procesaanpak: Terughoudendheid; organisatievaardigheden; steun vergaren; energiek; omgevingsbewust; coaching, persoonlijke betrokkenheid & besluitvaardig.</p>	<p>Strategie en interpersoonlijke processen: Bewustzijn van de omgeving.</p> <p>Structuur, processen en human resource management: Planning; resultaatgericht & organisatievaardigheden.</p> <p>Governance en controle: Vrijmoedigheid; planning; resultaatgericht; aandacht voor details & probleemoplossend vermogen.</p> <p>Training, ontwikkeling, leren & veranderen: Coaching & inspireren.</p>

Tabel 2 Aanpak en interventie specifieke competenties van managementconsultants. (Aangepast) overgenomen uit: "Competencies of Management Consultants: A Research Study of Senior" door Caluwé, L. de, & Reitsma, E., 2010, Consultation for Organizational Change, p. 35.

In bovenstaand schema zijn de verschillende competenties te zien die managementconsultants nodig achten bij verschillende aanpakken en interventies. De bovenstaande tabel maakt in het algemeen inzichtelijk dat de benodigde vaardigheden afhankelijk zijn van het type opdracht dat een managementconsultant moet uitvoeren. Deze vaardigheden en eigenschappen zijn samen met de basisvaardigheden uit Tabel 1 opgenomen in de topiclijst in bijlage 1.

2.3. Impliciete kennis & intuïtie

Hierboven zijn reeds concrete canonische vaardigheden en eigenschappen van managementconsultants besproken. Zoals uit de definitie van Ericsson (2018) over expertise naar voren komt, bestaat expertise naast specifieke vaardigheden en eigenschappen ook uit kennis. Kennis die zowel aantoonbaar aanwezig kan zijn, maar vooral impliciet aanwezig is

(Billett, Harteis & Gruber, 2018; Ericsson, 2018; Hoffman et al., 2011). Kennis wordt op zichzelf omschreven als het geheel van feiten, informatie, beschrijvingen, vaardigheden en begrip dat bij een persoon aanwezig is (Lintern, Moon, Klein, & Hoffman, 2018, p. 165). Ericsson beschrijft dat een grote mate van expertise zich daarbij vaak uit door het veelal handelen vanuit intuïtie en onderliggende, impliciete, kennis (2018, p. 11).

Samen met Ericsson stellen ook Billett, Harteis, Gruber (2018, p. 107) dat kennis, onder andere over het vak, vaak zowel bewust als onderbewust zorgt voor de bepaalde uitvoering van werk. Hierbij zijn intuïtie en impliciete kennis, vanwege de complexe aard van de te maken afwegingen, essentiële factoren bij het handelen van experts, in dit geval interne managementconsultants (Salas, Rosen & DiazGranados, 2010, p. 942).

2.3.1. Impliciete kennis

Het gebruik van impliciete kennis, ofwel *tacit knowledge*, speelt daarmee een belangrijke rol bij het handelen van managementconsultants. Wagner en Sternberg omschrijven impliciete kennis als volgt: “Met impliciet bedoelen wij dat kennis meestal niet openlijk wordt uitgedrukt. Deze kennis wordt niet direct geleerd [tijdens een opleiding] of uitgesproken, in vergelijking tot kennis die wel direct in klassen wordt geleerd.” (1985, p. 438).

Impliciete kennis beïnvloedt daarnaast het handelen van experts. Impliciete kennis zorgt ervoor dat experts complexe afwegingen kunnen maken en verbanden kunnen leggen, waardoor zij tot oplossingen komen en daarop kunnen handelen (Bradley, Paul & Seeman, 2006, p. 78).

Tacit knowledge kenmerkt zich, naast de handelingsgerichtheid, ook door het hebben van relevante ervaring (Cianciolo & Sternberg, 2018, p. 773). Doordat er in de praktijk wordt geleerd complexe verbanden te zien, wordt de kennis van een expert vergroot. Daardoor wordt het mogelijk om niet alleen een handeling te kunnen herhalen, maar ook om op basis van deze kennis in andere omstandigheden te kunnen handelen. Het gaat daarmee verder dan het enkel kunnen herhalen van vergelijkbare handelingen.

Als laatste stellen Bradley et al. (2006, p. 78) ook dat impliciete kennis persoonsafhankelijk is en dus moeilijk overgedragen kan worden bij vertrek van een werknemer, waardoor het makkelijk verloren kan gaan binnen de organisatie. Om kennis te behouden binnen organisaties met veel experts is het waarborgen van deze impliciete

kennis belangrijk, bijvoorbeeld door het bewust overdragen van deze kennis, mits deze impliciete kennis eerst geopenbaard is binnen diezelfde organisatie.

2.3.2. Intuïtie

Naast impliciete kennis speelt ook intuïtie een bepalende rol bij een effectieve uitvoering van het werk van experts (Salas, Rosen & DiazGranados, 2010, pp. 942-943). Salas et al. stellen dat intuïtief handelen vooral wordt gevormd door het lange termijn geheugen, verkregen via associatief leren. Intuïtie van experts wordt gevormd door kennis over het vakgebied en ontstaat door het veelvuldig uitvoeren van werk binnen datzelfde vakgebied (p. 944). Net als bij impliciete kennis is het onderbewustzijn ook bij intuïtie veelal de basis voor handelen (Dane & Pratt, 2007, p. 40). Intuïtief handelen gaat daarbij snel, wordt beïnvloed door gevoelens en maakt gebruik van complexe verbanden en relaties (Dane & Pratt, 2007, p. 40). Intuïtie van experts kan daarmee omschreven worden als het onderbewuste proces waarin keuzes op basis van holistische, snelle en met gevoel gevoede afwegingen worden gemaakt (Dane & Pratt, 2009, p. 4). Intuïtie wordt daarin tegenover rationele besluitvorming gepositioneerd, waarbij intuïtie wel bepaalde ratio's kan betrekken bij een keuze of juist niet (Salas, Rosen & DiazGranados, 2010, p. 946).

In mijn onderzoek staat het krijgen van inzicht in de expertise van interne consultants centraal. Intuïtie, als onderdeel van expertise, is van invloed op expertise. Salas et al. beschrijven dat effectieve intuïtie afhankelijk is van een lange mate van ervaring, waardoor kennis goedgeordend in het geheugen zit (2010, p. 948). Hierdoor kan deze kennis het meest effectief inzet worden om tot juiste keuzes te komen.

Daarnaast zijn nog vijf andere factoren van invloed op het effectieve gebruik van intuïtie (Salas, Rosen & DiazGranados, 2010, p. 948; Dane & Pratt, 2009, p. 15). Allereerst is persoonlijkheid bepalend voor de mate waarin intuïtie gebruikt wordt. Sommige experts baseren keuzes meer op rationele afwegingen, waarbij anderen meer vertrouwen op hun intuïtief vermogen. Als tweede speelt ook de hoeveelheid data die een expert toegespeeld krijgt een belangrijke rol. Vooral bij het moeten interpreteren van veel verschillende signalen en data blijkt intuïtie effectiever te zijn in het maken van juiste keuzes (Salas, Rosen & DiazGranados, 2010, p. 948). Ook feedbackmechanismen zijn van belang voor een effectief intuïtief vermogen, omdat deze mechanismen het lerend vermogen voeden. Hierdoor wordt het mogelijk latere intuïtieve keuzes te verbeteren. Tijd is een vierde factor die van invloed is op intuïtie. Bij grotere mate van tijdsdruk wordt er sneller gekozen voor het gebruik van

intuïtie, omdat rationele afwegingen meer tijd in beslag nemen. Als aanvulling op de factoren benoemd door Salas, Rosen en DiazGranados stellen Dane en Pratt dat intuïtie ook vaker wordt ingezet bij het beoordelen van zaken of keuzes die geen duidelijke richtlijnen van beoordeling kennen. Dit in tegenstelling tot afwegingen waarbij er duidelijke definities of richtlijnen zijn die zorgen voor een bepaalde keuze.

2.4. Samenvattend

Met het bovenstaande theoretische kader blijkt dat expertise een complex concept is. Expertise, bestaande uit eigenschappen, vaardigheden en kennis, is deels canonicaal, en deels persoons- en situatieafhankelijk, waardoor het moeilijk is om concrete vormen van expertise van een managementconsultant helder te omschrijven. Desalniettemin hebben Caluwé en Reitsma een aantal gezamenlijke (basis)vaardigheden van managementconsultants weten te onderzoeken. Daarnaast spelen ook de concepten van impliciete kennis en intuïtie een rol bij de verschillende vormen van expertise bij managementconsultants. In mijn onderzoek wordt gekeken naar de invloed van deze concepten op de verschillende vormen van expertise bij de interne managementconsultants van ABDTOPConsult. Mogelijke verschillen in de invloed intuïtie en impliciete kennis op de expertise van interne managementconsultants zijn een onderdeel van mijn analyse, eveneens als het omschreven vaardighedenkader voor managementconsultants door Caluwé en Reitsma.

3. Methoden

In dit hoofdstuk bespreek ik de aanpak en uitvoering van het onderzoek. In de eerste paragraaf komt het onderzoeksperspectief aan bod, waarna in de tweede paragraaf het onderzoeksdesign wordt besproken. Daarna wijd ik uit over de gebruikte populatie, paragraaf drie, en methoden, paragraaf vier. In de vijfde paragraaf staat de wijze van analyse centraal. In paragraaf zes beargumenteer ik mijn gekozen rol als onderzoeker. Als laatste worden in paragraaf zeven de kwaliteitscriteria waarop ik mijn onderzoek toets, beschreven.

3.1. Onderzoeksperspectief

De centrale vraagstelling van dit onderzoek is verklarend van aard. Om verklaringen en inzichten in en over de expertise van interne managementconsultants te vinden, is voor een kwalitatief-interpretatief onderzoeksperspectief gekozen. Hiervoor is bewust gekozen, omdat expertise, *tacit knowledge* en intuïtie elk concepten zijn met grote onderlinge verwevenheid. Bestudering van dergelijke verwevenheid geschiedt het beste in zijn natuurlijke context (Vennix, 2011, p. 90). De bevindingen kunnen daarbij niet los worden gezien van de context en de omgeving waarin de interne managementconsultants van ABDTOPConsult werken. Deze sociale omgeving speelt continue een rol, waardoor deze omgeving ook een essentieel onderdeel van de bestudering van de expertise van de interne managementconsultants uitmaakt. Het is deze verwevenheid van sociale concepten en omgeving die maakt dat het van belang is de sociale omgeving mee te wegen en zelfs tot de kern te maken van dit onderzoek (Vennix, 2011, p. 90).

Zoals Bryman (2012, pp. 30-32) daarnaast stelt, biedt de interpretatieve benadering de mogelijkheid verschillende perspectieven op de sociale werkelijkheid zichtbaar te maken. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in de expertise van interne managementconsultants en welke implicaties die expertise heeft voor de werkpraktijk. Door de verschillende ervaringen, meningen, belevingen en betekenissen van de betrokkenen mee te wegen in het onderzoek ontstaat de mogelijkheid deze verschillende perspectieven op de werkelijkheid te tonen en te bestuderen.

3.2. Onderzoeksdesign

In aansluiting op het kwalitatief-interpretatieve onderzoeksperspectief is dit onderzoek uitgevoerd via een case study-design (Bryman, 2012, pp. 66-72). Hierbij wordt ABDTOPConsult beschouwd als case, waarin meerdere interne managementconsultants

werkzaam zijn. De wens om meer inzicht te krijgen in de expertise van interne consultants vereist het bestuderen van meerdere personen, zoals Bryman stelt. Deze onderzoekspersonen zijn echter wel allemaal onderdeel van ABDTOPConsult, waardoor het mogelijk blijft inzichten te verkrijgen over gemeenschappelijke expertise binnen ABDTOPConsult. ABDTOPConsult wordt daarbij beschouwd als een representatieve of typische case, omdat de organisatie voldoet aan de algemene kenmerken van de interne consultantorganisatie, zoals beschreven in de paragrafen 1.1. en 1.5. Dit casestudydesign maakt het mogelijk data te verzamelen die ook relevant is voor vergelijkbare organisaties. Een kritische reflectie op de reeds gevonden vormen van expertise van Caluwé en Reitsma kan daardoor dienen als kennis en leerbron voor andere vergelijkbare managementconsultancy-organisaties.

Ook biedt dit case study-design de gewenste ruimte om de volledige organisatiecontext mee te nemen in het onderzoek. De casestudy maakt het mogelijk om diepgaandere observaties en inzichten te verkrijgen over de expertise van de interne consultants bij ABDTOPConsult, waardoor ook data over onderliggende eigenschappen, kennis, vaardigheden en intuïtie te vergaren is (Bryman, 2012, p. 71).

3.3. Populatie

Binnen ABDTOPConsult is een achttal consultants werkzaam. Voor dit onderzoek zijn diepgaande en grondige observaties en interviews uitgevoerd bij vier van de acht consultants (Bryman, 2012, p. 423). Het betreffen drie mannelijke interne managementconsultants, waarvan een consultant sinds kort in dienst is bij ABDTOPConsult, en een vrouwelijke consultant die sinds anderhalf jaar werkzaam is bij ABDTOPConsult. De keuze voor het betrekken van een viertal consultants is mede ingegeven door de balans tussen het tijdsbestek waarbinnen dit onderzoek is uitgevoerd en de gewenste diepgang die nodig is om uitspraken te kunnen doen over expertise van de interne consultants. Door vier consultants te observeren en te interviewen is diepgang mogelijk en blijft tegelijkertijd toch een mate van vergelijken en onderlinge verificatie van data mogelijk.

Hierbij wordt erkend dat het doen van algemeen geldende uitspraken over interne consultants niet mogelijk is door de beperkte populatie in mijn onderzoek. Wel blijft het mogelijk om met overeenkomstige resultaten uitspraken te voeden over ABDTOPConsult en interne managementconsultants in het algemeen. Bij de keuze van de onderzoekspersonen is rekening gehouden met het verkrijgen van voldoende diversiteit, qua werkzaamheden,

persoonlijkheid en werkwijze. De uiteindelijke keuze voor het volgen van deze vier consultants is in samenspraak met mijn organisatiebegeleider tot stand gekomen. In verband met de vertrouwelijkheid van de data worden alle consultants in het vervolg van deze scriptie met een mannelijke titel aangesproken.

3.4. Methodes

Vanwege het feit dat expertise voornamelijk geuit wordt in impliciete handelingen en afwegingen, zoals Ericsson (2018, p. 11) benoemd, is participatieve observatie als methode onvoldoende om inzicht te krijgen in de onderliggende, niet zichtbare, expertise van interne consultants. Binnen mijn onderzoek pas ik om die reden een triangulatie van methodes toe, waarbij vanuit interviews, observaties, en achtergronddocumenten, de werkwijzen en expertise inzichtelijk worden gemaakt (Clancey, 2006, p. 21). Hierbij gebruik ik als richtingskader de *Critical Decision Method* (CDM) (Hoffman, Crandall, & Shadbolt, 1998; Bradley, Paul & Seeman, 2006; Dane & Pratt, 2009). Deze methode is speciaal ontwikkeld voor het openbaren van meer impliciete kennis en expertise. De CDM maakt daarvoor gebruik van een combinatie van participatieve observaties met daaropvolgend diepgaande interviews. Hierbij observeert de onderzoeker eerst de consultant tijdens een aantal belangrijke keuzemomenten in zijn consultancyproces, waarna de onderzoeker en de consultant samen geobserveerde momenten gaan recapituleren in een interview. In dit interview worden dan de onderliggende afwegingen, keuzes en relatiemodellen van de consultant inzichtelijk (Hoffman, Crandall, & Shadbolt, 1998, pp. 256-259). Deze systematiek is gedurende dit onderzoek ook zo uitgevoerd.

De *Critical Decision Method* openbaart deze data door de interviews in een viertal interviewfasen onder te verdelen (Hoffman, Crandall, & Shadbolt, 1998, pp. 272-274). In de eerste fase vertelt de consultant zelf wat zich heeft voorgedaan tijdens de gebeurtenis(sen) die de onderzoeker heeft waargenomen. De onderzoeker vraagt daarbij naar details, mede aan de hand van zijn eigen veldnotities en een topiclijst, zie bijlage 1.

Als tweede, de gebeurtenissen worden voor een tweede maal gerecapituleerd. Dit keer ligt de focus bij het ontwikkelen van een tijdlijn. Door keuzemomenten expliciet te maken en te markeren in de tijd worden verschillende momenten van betekenis binnen de gebeurtenissen duidelijk. Belangrijk hierbij is dat de onderzoeker ook actief aandacht besteedt aan de alternatieve keuzemogelijkheden, waardoor afwegingen nog duidelijker naar voren komen.

Daarna wordt de gebeurtenis voor een derde keer besproken, maar nu op basis van inhoudelijke en verdiepende vragen vanuit de onderzoeker. Hierbij wordt ingegaan op de verschillende keuzes, redenen, gedachten, reflecties en leerpunten.

In de laatste fase van het interview wordt het evenement via 'wat-als'-vragen beschouwd om nogmaals alternatieve keuzes en mogelijkheden te bespreken. Door de 'wat-als'-vragen te stellen worden ook de minst zichtbare overwegingen beter inzichtelijk.

Bij de uitvoering van de interviews is de faseopdeling van de CDM in dit onderzoek als richtsnoer gebruikt. De interviewgide is op basis van de CDM opgesteld en opgenomen in bijlage 2. Uiteindelijk hadden de interviews een open karakter, waardoor ook ruimte is gegeven aan respondent om andere voorbeelden, buiten de specifieke gebeurtenissen, aan te halen, of andere relevante zaken te benoemen. De interviews kregen daarmee een iteratieve vorm, waarbij er ruimte was om af te wijken van de strakke herhalingsstructuur van de CDM. Het ophalen van inzichten over werkwijzen, keuzes en expertise bleven echter centraal staan. Door de interactieve werkomgeving van de consultants was het soms moeilijk om tijdens het interview gebeurtenissen te separeren van het geheel aan werkzaamheden, hetgeen wel gewenst is bij de uitvoering van de *Critical Decision Method*. Deze iteratieve uitvoering van de CDM gaf hierin echter voldoende ruimte, waarbij het afwijken van de gebeurtenis en uitwiden over andere gebeurtenissen dus mogelijk was.

3.5. Analyse

In de vraagstelling staat het verkrijgen van meer inzicht in de expertise van de interne managementconsultants centraal. Om deze vraag te beantwoorden is de verkregen data, uit veldnotities en interviewtranscripten, gecodeerd aan de hand van de items over expertise, intuïtie en impliciete kennis (zie bijlagen 1 en 2). Ook is de analyse gebaseerd op inzichten verkregen tijdens het vergaren van de data of tijdens de analyse daarvan. Dit is een iteratief proces, waarbij inzichten en theorie ook op elkaar voortbouwen (Bryman, 2012, pp. 576-577).

Bij het coderen is actief gezocht naar overeenkomstige thema's die uitspraken doen over de verschillende vormen van expertise, waarbij ook vormen van expertise die niet aanwezig zijn, worden meegenomen (Bryman, 2012, pp. 578-581). Door de thematische codering zijn verschillende soorten van expertise uit de data zichtbaar geworden en zijn ook de implicaties voor de werkpraktijk waar mogelijk geanalyseerd. Hiervoor wordt actief teruggekeken naar de afwegingen en keuzes, verkregen in de interviews, en de

geobserveerde acties tijdens de observaties. Uiteindelijk resulteert het thematisch coderen in een zo volledig mogelijke beantwoording van de centrale vraagstelling. De codeboom is opgenomen in bijlage 3.

3.6. Rol onderzoeker

Bij dit onderzoek naar expertise is het belangrijk de rol van de onderzoeker weer te geven, zodat de werkwijze, keuzes en afwegingen van de onderzoeker controleerbaar zijn. Als onderzoeker heb ik, in overeenstemming met Hoffman et al., zo veel als mogelijk het werkveld verkend waarin de interne managementconsultants van ABDTOPConsult werken, om zo te kunnen analyseren in welke mate expertise aanwezig is (1998, p. 272). Het daarvoor benodigde kennisniveau van de onderzoeker is tijdens mijn onderzoek gewaarborgd door het frequent afstemmen en controleren van observaties en interpretaties met de geobserveerden.

Daarnaast heb ik, als onderzoeker, de taak voorafgaand aan het voeren van de interviews voldoende kennis te hebben over de onderwerpen die besproken worden. Hiervoor heb ik zowel de kennis van collega-consultants, verkregen via informele interviews, als ook achtergronddocumenten over de betreffende onderwerpen en gebeurtenissen gebruikt. Op deze wijze is mijn eigen kennisniveau verhoogd, zodat ik de geobserveerde interne consultants met voldoende kennisniveau heb kunnen bevragen over hun expertise.

Met de keuze voor een kwalitatief-interpretatieve onderzoekswijze heeft de onderzoeker ook een aantal andere verplichtingen. Kwalitatief onderzoek kenmerkt zich door de grotere rol die de onderzoeker speelt in het onderzoek (Bryman, 2012, pp. 405-407). Door het bestuderen van de onderzoeksobjecten in hun natuurlijke omgeving maakt de onderzoeker zelf deel uit van deze omgeving. Daarnaast kenmerkt de analyse zich ook door het zoeken naar thematieken die door de onderzoeker als belangrijk en overeenkomstig worden geacht. Binnen kwalitatief onderzoek is er daarmee sprake van een grotere invloed van de onderzoeker binnen het onderzoeksproces in vergelijking tot andere onderzoeksmethoden.

Binnen mijn masteronderzoek erken ik mijn duale rol en heb ik, gebaseerd op Bryman, een aantal maatregelen genomen om deze invloed te beperken en vooral inzichtelijk te maken (2012, pp. 390-393). Tijdens de observaties en interviews zijn allereerst veldnotities bijgehouden, waarin ervaringen, opmerkingen, gedachtes en inhoudelijke observaties zijn uitgewerkt. Hiermee wordt de vergaarde data beter inzichtelijk voor mijzelf

en andere onderzoekers. Daarnaast heb ik gevonden data en mogelijke analyse regelmatig voorgelegd aan medeonderzoekers en collega-consultants bij ABDTOPConsult, zodat niet enkel het perspectief van de onderzoeker vertegenwoordigd is. Zij hebben reflecties kunnen geven op mijn resultaten en conclusies, waarbij ik wel zelf verantwoordelijk bleef voor de formulering van alle resultaten en conclusies. Al met al waarborg ik hiermee de betrouwbaarheid en kwaliteit van mijn onderzoek.

3.7. Kwaliteitscriteria

Met de bespreking van de rol van de onderzoeker is deels al gesproken over het waarborgen van de kwaliteit van dit onderzoek. Bij de uitvoering van het onderzoek is deze kwaliteit ook geborgd door te letten op twee centrale kwaliteitscriteria: *trustworthiness* (betrouwbaarheid) en *authenticity* (authenticiteit) (Bryman, 2012, p. 390-393).

De betrouwbaarheid is gewaarborgd door mijn bevindingen zowel te checken bij de interne consultants van ABDTOPConsult als het gebruiken van een triangulatie van methoden, waardoor de kans op een eenzijdige afspiegeling van de werkelijkheid voldoende is voorkomen. De afstemming heeft zowel tijdens als aan het einde van het onderzoek plaatsgevonden. Daarnaast zijn mijn veldnotities input geweest voor het scheppen van de juiste context. Een grondige contextbeschrijving bij de bevindingen is essentieel voor latere onderzoekers. Deze context dient als een soort “databank die kan dienen voor het beoordelen van de generaliseerbaarheid van het onderzoek binnen andere groepen of organisaties”, aldus Bryman (2012, p. 392).

Authenticiteit heeft betrekking op het nut en de eerlijkheid van het onderzoek (Bryman, 2012, p. 393). Door binnen mijn onderzoek duidelijk de wetenschappelijke relevantie te duiden, zijnde het verkrijgen van meer inzicht in de vormen van expertise van interne managementconsultants, is dit onderzoek relevant voor andere onderzoekers binnen het veld van managementconsultancy; zie hiervoor paragraaf 1.3. Daarnaast biedt dit onderzoek ook ABDTOPConsult een beter inzicht in de expertise van hun werknemers, waardoor daarop betere sturing en kennisuitwisseling kan worden bewerkstelligd. Hierdoor kunnen de expertises ook binnen de organisatie gewaarborgd blijven. Het delen van inzicht in de expertises met de interne consultants heb ik niet alleen bewerkstelligd door het uitvoeren van dit onderzoek, maar ook door het presenteren van de resultaten tijdens het wekelijkse teamoverleg, waarbij er ruimte was voor het van elkaar leren, door middel van een interactieve themadiscussie. Als laatste, door regelmatige afstemming met de betrokken

consultants is er voldoende ruimte geweest voor verschillende perspectieven en reflecties op de data uit dit onderzoek. Daarmee is ook de eerlijkheid van dit onderzoek gewaarborgd.

4. Bevindingen

Dit hoofdstuk gaat in op de resultaten van het interpretatieve onderzoek uitgevoerd bij vier consultants van ABDTOPConsult. De data heb ik gebundeld in drie thema's, waarbij de eerste twee thema's betrekking hebben op diverse waargenomen vaardigheden van de interne consultants en het derde thema meer inzichten geeft over de algemene kennis van de interne consultants over hun vakgebied. Bij elk van de thema's breng ik de verhalen en zelfreflecties van de interne consultants over hun vormen van expertise en werkzaamheden in beeld. Dit geef ik vorm aan de hand van citaten en observatieomschrijvingen.

4.1. Creatie van draagvlak

Het eerste thema heeft betrekking op de relatie en het bewustzijn van de interne consultants van ABDTOPConsult over de omgeving en context waarin zij zich bevinden. Uit de data komt een beeld naar voren waarin het verkrijgen van draagvlak binnen de omgeving van de opdracht een belangrijke eigenschap is van het handelen van een interne consultant. In onderstaande paragrafen wordt dit uitgesplitst in: inzicht in de organisatie-politieke context, luisteren, draagvlak en steun, en framing.

4.1.1. Inzicht in organisatie-politieke context en omgevings sensitiviteit

Uit de observaties en interviews met de vier interne consultants komt een eenduidig beeld naar voren waaruit blijkt dat alle interne consultants bewuste keuzes maken voor het spreken van bepaalde personen of instanties. Een voorbeeld hiervan is de wens om de daadwerkelijke opdrachtgevers achter de opdracht te spreken. Consultant 1 zegt hierover: "Ik vond het ook wel belangrijk dat ik de Directeur-Generaal (DG) een keer sprak." Bij de uitvoering van zijn opdracht wilde Consultant 1 niet alleen de ambtenaren die belast waren met de begeleiding van de opdracht spreken, maar ook de Directeur- of Secretaris-Generaal achter de opdracht. Consultant 1 geeft hiervoor als reden:

"Het was wel de [eind]fase, waarin als ik dingen niet goed had gezien, daar dan later nog even over moest nadenken. ... Tot dan toe had ik alleen de directeuren gesproken en ik vond het fijn ook [de DG] een keer gesproken te hebben voordat ik het ging presenteren aan het bestuurlijk overleg. ... [Bij de DG] zaten de grote twijfels. Dat was voor mij ook wel een goeie, want hoe dien ik dat op."

Uit dit fragment blijkt de grote waarde die de consultants hechten aan het spreken met een bestuursverantwoordelijke van een opdracht. Zij willen graag met dat type personen om tafel om zo het sentiment te peilen bij de opdrachtgever.

Tijdens een observatie van Consultant 2 bleek dat deze per se een directeur wilde spreken. In het interview met deze consultant gaf hij als specifieke reden de visie van de directeur. Andere medewerkers zouden volgens hem die visie op de organisatie niet aan de consultant kunnen overbrengen. Dit geeft blijk van het bewustzijn van de consultant over de rolverdelingen binnen de organisatie, waarin de directeur een visie uitdraagt en beleidsmedewerkers hierin meer terughoudend zijn. Kortom, de consultant is bewust op zoek naar informatie en duiding vanuit de hogere lagen van de organisatie, omdat deze personen ook de visie, ambities en koers van de organisatie uitzetten.

Dit bewustzijn heb ik ook waargenomen als het gaat om de politieke context waarin deze consultants werken. De interne consultants voeren veelal opdrachten uit die, mede, vanuit de Kamer zijn gevraagd of vormgegeven. Consultant 3 geeft daarbij aan graag op de hoogte te zijn van de opinies en ontwikkelingen binnen de politiek en bij de bewindslieden:

“Hier speelden een aantal dingen, in onder meer de Tweede Kamer. Dus dit was daar ook een terugkoppelmoment van, voor ons [vanuit de ambtenaren van] Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Om even te horen wat BZK ervan vond. ... Wetende dat de Kamer iets wil. Ook in de afweging dat de Kamer ‘A’ wil, maar misschien wel ‘A-accent’ bedoelt. ... Herkennen wij het probleem en de probleemschets en is A dan wel het juiste instrument of moet je iets doen wat op A lijkt, maar toch net even iets anders is. ... Hoewel ik heel terughoudend ben in het contact met de Tweede Kamer als ambtenaren of ABDTOPConsult.”

Uit bovenstaand fragment komt een tweezijdig beeld naar voren, waaruit zowel organisationeel als ook politiek bewustzijn spreekt. De consultant geeft enerzijds aan het belangrijk te vinden om op de hoogte te zijn van ontwikkelingen en meningen binnen de Kamer, en zo daarop te kunnen handelen en zijn opdracht daarop af te stemmen, waardoor de opdracht beter past bij de daadwerkelijke vraag die vanuit de Kamer is geformuleerd. Anderzijds geeft de consultant ook aan direct contact met Kamerleden liever te vermijden. Hieruit spreekt het begrip dat de consultant heeft voor de omgangsvormen en gewoontes

binnen de context waarin hij zijn werk moet doen. De consultant beseft zich dat het ministerie verantwoordelijk is voor het voorzien van informatie in de richting van Kamerleden, waardoor direct contact tussen consultant en Kamerleden niet gepast is. Uit dit voorbeeld komt het besef en inzicht in de politiek-organisatorische verhoudingen van de interne consultants naar voren.

In het algemeen lijkt er uit bovenstaande bevindingen een beeld naar voren te komen waarin de interne consultants goed op de hoogte zijn van de organisatiestructuren, -omgeving en -gewoontes. Opmerkelijk daarbij is wel dat de interne consultants tijdens de interviews de keuzes voor het spreken met bepaalde personen met rationele argumenten kunnen toelichten, terwijl gedurende de observaties deze keuzes veelal snel en onderbewust gemaakt leken te worden. De keuzes leken voor hen vaak logisch en voor de hand liggend, waardoor zij daar niet lang over hoeven na te denken.

4.1.2. Luisteren

Naast de sensitiviteit voor de omgeving, zoals hierboven beschreven, kwam ook luisteren naar voren als een van de vaardigheden die de interne consultants van ABDTOPConsult actief inzetten.

Tijdens de observaties van de consultants is mij duidelijk geworden dat er tijdens de processen vaak met een diverse groep stakeholders gesproken wordt. Uit mijn veldnotities blijkt bijvoorbeeld dat Consultant 4 voor een van zijn opdrachten met omstreeks 75 partijen heeft gesproken. Daarbij viel mij op dat Consultant 4 vaak begon met de open vraag: “vertel maar”. Deze specifieke observatie is een voorbeeld van mijn waarnemingen bij de andere consultants. De interne consultants van ABDTOPConsult spraken allemaal met een veelheid aan partijen en daarbij gebruikten zij vaak een open interviewvorm. De consultants hadden wel een richting in gedachten, maar zoals uit bovenstaande observatie blijkt, lijkt het hoofddoel voornamelijk om de gesprekspartner vrijelijk te laten praten. Consultant 1 merkt ook op dat luisteren naar veel verschillende personen uit het speelveld van belang is omdat:

“... er zoveel verschillende dimensies waren. Van straatdokter, tot verzekeringsdirecteuren, van mensen die in de praktijk mensen met verward gedrag helpen tot bestuurders in alle lagen. Medewerkers, psychologen, organisaties van mensen met beperkingen. Die hebben allemaal een eigen beeld van de werkelijkheid.

Elke keer probeer je dat weer in beeld te brengen met de opdracht waarvoor je staat.”

Bovenstaand citaat toont de breedte aan waarmee de interne consultants spreken met verschillende partijen. Buiten de bewindspersonen en directeuren, zoals benoemd in de vorige paragraaf, zie ik bij Consultants 1 tot en met 4 dat zij belang hechten aan het luisteren naar een breed palet aan personen uit het speelveld, waarbij zij graag de beelden, standpunten en visies van de betrokken actoren willen horen.

Daarbij geven de interne consultants in meerderheid aan dat de open houding daarbij van belang is. Consultant 3 omschrijft deze open houding, op het moment dat hij spreekt over een klankbordgroep die Consultant 2 en 3 samen hadden ingesteld tijdens een gezamenlijke opdracht:

“Wij hebben een klankbordgroep gehad en wij hebben [de leden van de klankbordgroep] daarin ook het gevoel gegeven dat er nog veel open te bespreken is. ... In het beeld is het dus heel belangrijk om twee [consultants] te hebben die echt oprecht openstaan voor ideeën en feedback. ... Wij hebben benoemd dat wij na dertig interviews gewoon een aantal thema's zien. [Kunnen jullie, als leden van de klankbordgroep] daarop reflecteren?”

Bovenstaand citaat toont de wijze waarop de open en luisterende houding wordt aangenomen door de consultants. Hierbij lijkt belangrijk om de partijen het gevoel te geven dat alles bespreekbaar is, maar ook dat gesprekspartners de mogelijkheid krijgen te reflecteren op bevindingen van de consultants. Bij dit type van luisteren richten de interne consultants zich dus op het luisteren naar reflecties en commentaar. Dit verschilt daarmee van de eerder genoemde vorm van luisteren, waarbij allerlei verschillende personen worden bevraagd over standpunten en meningen.

Door actief te luisteren naar de inbreng van allerlei verschillende partijen wordt de ontwikkeling van een tunnelvisie door de consultants vermeden, waardoor het uiteindelijke resultaat ook het beste past in de omgevingscontext. Consultant 4 haalde hierover een typerend voorbeeld aan:

“Wat ik merk is, er was een enorme dominantie vanuit organisatie X. Die hebben veel mensen. Die andere twee jongens [van het ministerie] doen het er een beetje bij. Die komen nauwelijks aan ademhalen toe. Als die andere persoon [van organisatie X] er is, dan gaat zij altijd weer uitleggen dat het anders is. Dat is tamelijk vermoeiend. Dan gaat het er ook om: net als dat je meerdere kinderen hebt, om ook eens een kind apart te hebben.”

De laatste zin van dit citaat is beeldend voor de wens van de interne consultant om naar alle partijen te luisteren. Indien dit in een gezamenlijke meeting niet gaat, zoals in dit citaat het geval was vanwege de dominantie vanuit organisatie X, dan neemt deze consultant de partij dus apart. Dit kwam ook terug tijdens een observatie van Consultant 4, waarbij de consultant een apart gesprek had met het ministerie, zonder aanwezigheid van de dominante organisatie X.

Kortom, het valt op dat de interne consultants van ABDTOPConsult enerzijds actief bezig zijn te luisteren naar partijen, met als doel het open ophalen van zo veel mogelijk verschillende informatie. Anderzijds luisteren zij ook actief naar reflecties vanuit de betrokken partijen op conclusies die interne consultants mogelijk gaan trekken. Er is in die zin sprake van een soort meervoudig luisteren, zoals ik het zelf benoem. De interne consultants luisteren zowel naar informatie en meningen en anderzijds naar reflecties en feedback, waardoor er sprake is van een soort van meervoudigheid in hun wijze van luisteren.

4.1.3. Draagvlak en steun

Zoals ik hierboven omschreef wordt er door de interne consultants van ABDTOPConsult naar een breed speelveld geluisterd tijdens het uitvoeren van de opdrachten. In deze paragraaf beschrijf ik hoe de interne consultants hierdoor draagvlak denken te creëren binnen de omgeving.

Mijn bevindingen over de reden waarom de interne consultants hechten aan het creëren van draagvlak worden samengevat in een citaat van Consultant 3. Hij zegt in een gesprek:

“Je wil het beste advies, maar dicht daarbij staat het draagvlak voor het advies. ...
Mijn hoofdpunt: wij moeten ook zorgen dat in de loop van het project de

omstandigheden ook zodanig zijn dat dat advies ook gedragen wordt. Wat wij in dit geval proberen te doen is een twee tot drietal gremia op te zoeken, waarvan wij weten dat het hele belangrijke instituties zijn. Dat zijn spelers, roepstoeters, influencers. ... Zij bepalen een beetje de stemming. Als zij zeggen hier voelen wij niks voor, dan is het weg. In een keer weg.”

De interne consultant sprak deze zinnen uit toen hij uitlegde waarom hij graag de mening had van het ministerie, zijn opdrachtgever, over zijn voorgenomen advies. Mij valt hierin op dat de consultant hierbij zowel stelt te streven naar het beste (objectieve) advies, maar tegelijkertijd ook draagvlak wil hebben voor zijn advies. Indien dit draagvlak ontbreekt tijdens het geven van een advies, dan is het advies ook niet langer effectief. Gedurende mijn observaties en interviews blijkt dit ook het geval te zijn bij de drie andere consultants. Zij geven allen aan grote waarde te hechten aan het creëren van steun voor het voor te leggen advies. De eerdergenoemde klankbordgroep is hier ook een voorbeeld van. In een informeel gesprek vertelden Consultant 2 en 3 dat zij daar bewust invloedrijke personen in hebben geplaatst, zodat hierdoor het draagvlak getoetst en gecreëerd kan worden.

In het algemeen merk ik bij alle bevraagde interne consultants dat het luisteren, het voorleggen van de adviezen, het letten op reacties en de mate van steun voor deze adviezen van groot belang zijn voor hen. Zo krijgen zij immers de verzekering dat hun adviezen en oplossingen ook op steun en draagvlak kunnen rekenen. De vaardigheden om te luisteren en te weten welke actoren betrokken moeten worden, ogen daarbij het belangrijkste.

4.1.4. Framing

Tijdens mijn onderzoek vond ik het opmerkelijk om ook framing als vaardigheid voor het creëren van draagvlak naar voren te zien komen. Gedurende het proces, aan het begin of het einde van een opdrachtcyclus, heb ik ervaren dat de interne consultants actief bezig zijn met het vormen en beïnvloeden van beelden die leven bij opdrachtgevers en andere betrokken partijen. In een opdracht die Consultant 1 uitvoerde, was er sprake van verschillende percepties over het wel of niet stoppen van een schakelteam. Daarover zei hij dit:

“Ik denk dat het belangrijk is om te zeggen dat wij daarvoor nog een gesprek hebben gevoerd met het hele [schakelteam]. Dat gaf ook nog wel inzicht in hoe verschillend zij als personen erin zaten. ... Die zaten er toen nog wel verschillend in. ... Want het

was best een complexe opdracht waarbij je ook even wil zien hoe het bij de opdrachtgever valt. Ik heb daar ook invloed op uitgeoefend doordat je de inhoudelijke boodschap de boventoon laat voeren en dat het schakelteam stopt is dan eigenlijk een 'by the way'-punt. Het gaat eigenlijk om 'wij gaan stoppen', maar het gaat niet om jou, jij bent een instrument om een ontwikkeling verder te helpen.”

Uit dit fragment komt een beeld naar voren over de wijze waarop de consultant zijn boodschap actief inzet als frame. Het frame is daarbij bepalend voor de steun voor het advies. Door het stoppen van het schakelteam niet centraal te stellen, voorkomt hij een discussie hierover, en behoudt hij tegelijkertijd steun voor dit onderdeel in zijn advies. Dit heb ik ook ervaren bij Consultant 3, toen hij vertelde over zijn aanpak bij het reorganiseren van een unit binnen een bedrijf:

“Wat ik tegen die [persoon] eigenlijk heb gezegd. Die chemietak is toch ook maar een vreemde eend in de bijt. Het heeft weinig samenhang met de unit. Het is ook niet groot genoeg. Het moet gewoon afgebouwd worden. Maar wat ik zei is: afbouwen binnen de unit, maar doorgaan en verbinden met andere activiteiten binnen [de organisatie]. Dat is dan het frame: wat moet de unit minder doen? Minder chemie. Maar dat was eigenlijk niet de vraag, ... maar wat ik eigenlijk zeg is: Je moet de boel reorganiseren. Dat was niet de vraag waarmee [de persoon] begon. Je probeert dus met de gesprekken die je hebt de opdrachtgever mee te nemen.”

Bovenstaand fragment is typerend voor het beeld dat deze groep van interne consultants actief inzet op het bewerken en beïnvloeden van de betrokken partijen om zo steun te vergaren voor hun adviezen. Dit handelen heb ik niet alleen waargenomen aan het einde van een adviestraject, maar ook tijdens het proces, zoals het geval is in het bovenstaande fragment. Consultant 3 vat dit helder samen: “In plaats van de omstandigheden en de buitenwereld als een gegeven te beschouwen, [probeer je] ook de spelers mee te krijgen.” Framing lijkt daarmee een vaardigheid te zijn die de consultants actief inzetten om steun te vergaren binnen de omgeving en het speelveld.

Samenvattend, het creëren van draagvlak, door middel van luisteren, omgevingssensitiviteit en het inzetten van framing daarbij, zijn belangrijke vaardigheden in

het werk van deze groep interne consultants. Uit bovenstaande paragrafen komt een beeld naar voren waarin deze consultants relatief veel tijd en energie steken in het betrekken en beïnvloeden van betrokken partijen. Dit is bij de interne consultants van ABDTOPConsult gestoeld op het feit dat zij niet alleen een advies presenteren maar ook op hun streven dat dit advies steun kan vinden binnen de betrokken omgeving.

4.2. Betrokkenheid en onafhankelijkheid

Het tweede thema bouwt voort op het eerste thema, waarin de creatie van draagvlak centraal stond. In deze paragraaf ga ik in op het persoonlijke netwerk van de interne consultants van ABDTOPConsult, het vertrouwen en gezag dat zij daardoor genieten en de ruimte die zij daarmee krijgen om onafhankelijkheid te kunnen adviseren.

4.2.1. Persoonlijk netwerk

Tijdens mijn periode bij ABDTOPConsult heb ik veelvuldig genoteerd dat het persoonlijke netwerk van de interne consultants groot is. Het kwam zowel in de interviews als ook tijdens mijn observaties regelmatig terug. Daarmee doel ik niet zozeer om het feit dat de consultants veel mensen kennen, maar wel op de wijze waarop zij dit netwerk inzetten. Deze bekendheid kan allereerst het ijs makkelijker breken, zoals uit dit voorbeeld blijkt van Consultant 1:

“En ik herinner mij nog wel dat ik hem kende van een opleiding die wij samen gedaan hadden, 10-15 jaar geleden. Toen hadden wij allebei een heel andere rol, dus wij hadden een makke entree: He, leuk wij zien elkaar weer een keer. En vanuit dat perspectief: He, jij gaat mijn rol overnemen. Ik zei: [Persoon X], hoe kom je daarbij. Ik ga advies geven wat jouw nalatenschap is en hoe het verder moet. Even, zo begon dat gesprek. Een sfeertekening.”

Uit dit fragment komt naar voren dat het kennen van personen de toegang vergemakkelijkt en het ijs kan breken. Dit wordt bevestigd door Consultant 4, die zegt: ‘Wij kennen elkaar allemaal binnen de Rijksdienst’. Uit mijn observaties komt meermaals naar voren dat contacten makkelijk gelegd worden en personen elkaar vaak al uit het verleden kennen.

Het wordt uit de data niet volledig duidelijk hoe dit doorwerkt in de uitkomsten van de opdrachten, maar het lijkt wel een duidelijke rol te spelen in het makkelijker mogelijk

maken van het opbouwen van een relatie tussen de interne consultants en de personen in het speelveld van de opdracht, aangezien deze relaties vaak al uit eerder werkverleden stammen. Daarbij heb ik tijdens mijn observaties gemerkt dat er binnen, en door, het netwerk ook vaak al een grote mate van onderling vertrouwen is. Dit werk ik in de volgende paragraaf verder uit.

4.2.2. Vertrouwen, gezag & onafhankelijkheid

In deze paragraaf staan vertrouwen, gezag en onafhankelijkheid centraal. Het creëren van een balans tussen deze drie kenmerken lijkt een belangrijke vaardigheid te zijn van de interne consultants. Het vertrouwen werd vaak niet direct benoemd tijdens mijn observaties, maar was wel voelbaar tijdens de observaties. In de interviews heb ik hiernaar gevraagd. Toen ik Consultant 4 vroeg naar hoe hij zijn ervaring en gezag inzet tijdens zijn werk, zei hij hierover:

“Ja, door gewoon te laten zien dat je wel vaker met dit bijltje gehakt hebt. ... Je kunt mij vertrouwen, want het is een beproefd concept.”

Later praat de consultant over hoe hij een gesprek in gaat en welke positie hij daarin inneemt:

“Dus wat ik dan meestal doe is rustig starten en ik ga het voorzitterschap niet claimen, maar dat komt vanzelf naar mij toe.”

Deze fragmenten typeren mijn observaties bij de andere consultants. De consultants hebben allemaal ervaring en kennis over de organisatie en vaak ook over vergelijkbare problemen, zoals blijkt uit het eerste fragment waar de consultant spreekt over ‘het bijltje’ waar hij vaker mee heeft gehakt. De interne consultants benoemen meermaals dat zij deze ervaring opnieuw kunnen toepassen bij nieuwe opdrachten. Dit schept niet alleen een sfeer van vertrouwen bij de betrokken actoren maar ook bij de rest van het speelveld.

Dit vertrouwen leidt vervolgens tot een zekere mate van gezag dat de interne consultants krijgen van de andere actoren, zoals het tweede fragment toont. Consultant 3 benoemt nog een ander aspect waarbij gezag vorm krijgt in het werk van deze interne consultants. Door hun staat van dienst binnen de organisatie leidt het advies vaak tot

daadwerkelijke actie, ook al kan de consultant daar niet over beslissen. Consultant 3 verwoordt dit als volgt:

“In deze functie kan ik dan wel niet besluiten nemen, maar je hoopt soms ook wel dat een rapport van ABDTOPConsult leidt tot een voldongen feit waar niemand ook meer omheen kan door de goede argumentatie. En dat je zo toch kan sturen op de inhoud. ... [De opdrachtgever is] de overheid en toen ik DG was heb ik ook wel met [andere consultancy-] organisaties gewerkt die evaluaties deden. Hoewel ik vind dat men altijd professioneel, open en onafhankelijk opereerde, vraag ik mij wel af of zij een advies zouden geven dat echt haaks stond op een departement of de wil van een minister. Of hen in de problemen brengt. Ik hoef de volgende opdracht niet binnen te halen. Wij zijn geen organisatie die verantwoording moet afleggen aan aandeelhouders of zoiets.”

Consultant 4 vult dit aan met:

“ABDTOPConsult heeft allemaal mensen die hun sporen binnen de Rijksdienst verdiend hebben.”

Beide citaten scheppen een beeld over de positie van de consultants van ABDTOPConsult. Door hun werkervaring binnen de Rijksdienst, en het feit dat zij een niet-commercieel oogmerk hebben, genieten zij een zekere mate van vertrouwen en gezag.

Uit de data blijkt dat de interne consultants daardoor ook een positie verwerven waarin zij een grotere vrijheid ervaren om onafhankelijk te adviseren. Dit komt ook meermaals terug in andere gesprekken. De onafhankelijkheid in het adviseren lijkt van groot belang te zijn voor de consultants. Op de website van ABDTOPConsult positioneren zij zich hier ook mee (Algemene Bestuursdienst, z.j.):

“De teamleden zitten ... niet in de lijn en hebben daardoor afstand tot het dagelijkse werk van de opdrachtgever. Die afstand geeft ruimte voor andere perspectieven en een onafhankelijke, kritische blik op situaties. ... Bij adviesopdrachten is ABDTOPConsult onafhankelijk in werkwijze en oordeelsvorming.”

Het bovenstaande wordt vaker aangehaald door de managementconsultants van ABDTOPConsult. Hierbij ging het meerdere keren over het waarborgen van de onafhankelijkheid in relatie tot de frequente afstemming met betrokken partijen. Zo sprak Consultant 3 een keer over een gesprek met het ministerie waarin hij duidelijk aangaf hoe hij zijn onafhankelijkheid waarborgde:

“[Zij] willen wat, wij vinden wat. Wij weten wat jullie weten en vinden, maar nu gaan wij in alle onafhankelijkheid kijken naar de vraag.”

Het voorbeeld dat Consultant 3 hierboven aanhaalt schetst een beeld van de balans die de consultants proberen te waarborgen. Enerzijds betrekken zij veelvuldig de betrokken partijen bij de vorming van het advies, zoals besproken in de eerste paragraaf over draagvlakcreatie. Anderzijds zeggen de consultants in staat te zijn met deze input wel tot een onafhankelijk advies te kunnen komen, doordat zij hiervoor ruimte ervaren. De consultants benoemen daarbij ook dat zij de balans tussen onafhankelijkheid en de betrokkenheid met het speelveld behouden door het constant afwegen en met elkaar vergelijken van verschillende feedback.

Kortom, door de bekendheid van de interne consultants binnen de Rijksdienst genieten de interne consultants vertrouwen en verkrijgen zij een dusdanige gezagspositie dat zij de ruimte voelen om zelf onafhankelijk hun afweging te maken. Het inzetten van dit vertrouwen en hun gezaghebbende positie lijken daarbij een belangrijke vaardigheid en eigenschap om onafhankelijk te kunnen adviseren.

4.3. Kennis over managementconsultancy

In bovenstaande paragrafen zijn de verschillende vormen van expertise die bij de interne managementconsultants van ABDTOPConsult zichtbaar waren, besproken. Deze paragraaf focust zich meer op de bevindingen rondom de kennis die de interne consultants van ABDTOPConsult hebben over de vaardigheden, eigenschappen en kennis van het eigen managementconsultancy-vakgebied. Hierbij ga ik allereerst in op de wijze waarop de interne consultants zelf onderling kennis uitwisselen, via sparren en intervisie. Daarna behandel ik mijn bevindingen over de wijze waarop de interne consultants van ABDTOPConsult hun eigen vakgebied beschouwen.

4.3.1. Sparren en intervisie

In deze paragraaf presenteer ik mijn bevindingen met betrekking tot de wijze waarop de interne consultants elkaar van reflectie en intervisie voorzien. Daarbij is ook de persoonlijke achtergrond van de consultants van belang, hiermee begint deze paragraaf dan ook.

De bestudeerde groep interne consultants hebben alle acht geen consultancy-achtergrond. Zoals bij de organisatiebeschrijving aangegeven zijn de consultants voornamelijk werkzaam geweest binnen de Rijksdienst, als Directeur-Generaal of Secretaris-Generaal. Dit leidt volgens Consultant 2 tot een bepaald type persoon binnen ABDTOPConsult:

“Het waren allemaal mannen met eenzelfde werkervaring. Op een gegeven moment is er [binnen het Rijk] ingevoerd dat iedereen overal inzetbaar moet zijn. Je blijft vijf tot zeven jaar, dus ze waren allemaal uitwisselbaar. Allemaal zelfde leeftijd, ... zelfde ervaring in dezelfde periode.”

Door Consultant 2 wordt hier aangegeven dat het team weinig divers was. Doordat ABDTOPConsult werft binnen de Algemene Bestuursdienst van het Rijk trekt het vaak hetzelfde type persoon aan. Dit is sinds kort wel aan het veranderen binnen ABDTOPConsult, door actief wervingsbeleid dat heeft geleid tot de komst van een vrouwelijke en een jongere consultant, waardoor de groep meer divers wordt. Daarbij geeft Consultant 4 aan deze groei in diversiteit fijn te vinden:

“Wat ik heel erg fijn vind, is dat [Consultant Y] hier nu bijvoorbeeld begonnen is en in mijn beleving ook in expertise iets toevoegt. Consultant 3 is echt een Directeur-Generaal. Consultant 1 is Secretaris-Generaal geweest. [Consultant X] is echt een uitvoerder. [Consultant Y] heeft bijvoorbeeld ook veel in het bedrijfsleven gewerkt. Bijvoorbeeld over [een project voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid] begon ik heel hoog over. En toen zei hij: Laten we gewoon eerst eens kijken waar wij het over hebben. Dan begint [Consultant Y] gewoon eens door het allemaal te bekijken en dan ontstaat er bij mij een beeld. Terwijl ik vaak juist vanuit de abstractie begin en dan naar de details ga.”

Uit bovenstaand fragment blijkt dat de groep interne consultants meer divers wordt, maar tegelijkertijd spreekt uit dit fragment ook de behoefte om van elkaar te leren en kennis uit te wisselen.

Met betrekking tot onderlinge intervisie en onderling sparren constateert Consultant 2 dat het moeilijk is om elkaar tijdens de wekelijkse lunchbijeenkomsten inhoudelijke en nuttige feedback te geven:

“Ik vind de commentaren die je hier krijgt niet heel rijk. Ze zijn vrij voorspelbaar. Ze beginnen nu wel iets rijker te worden. Maar soms is dat ook juist niet wat je wil. Dat je commentaar krijgt dat niet past in jouw straatje. Dat is ook niet erg als je dat bewust weet. Wat je wil, is dat je kunt sparren met mensen. Maar iedereen zegt hier natuurlijk algemeenheden. Ik ook. Omdat je niet weet wat er in het project speelt.”

Het lijkt daarmee belangrijk te zijn dat de consultants goed op de hoogte zijn van elkaars projecten om elkaar te kunnen ondersteunen. Anders ontstaat de kans, zoals Consultant 2 benoemt, dat de discussie enkel algemeenheden over mogelijke aanpakken bevat.

Toch vindt er, vaak buiten de werklunch om, wel inhoudelijke intervisie plaats. De uiteindelijke adviezen komen namelijk vrijwel niet of nooit enkel individueel tot stand, maar worden vaak gelezen of becommentarieerd door de andere interne consultants of teamleden uit de ondersteuning. Dit gaat meestal als volgt:

“En heel vaak laten wij elkaars rapporten lezen. ... [Ondersteuner X] heeft het gelezen, [Consultant X] heeft het gelezen. ... En ik heb ook een keer een presentatie tijdens de lunch gegeven, waarbij ik mijn ideeën deelde” (Consultant 4)

Dit citaat toont de wijze waarop de interne consultants elkaar onderling reflectie bieden. Uit mijn observaties blijkt dat dit vooral plaatsvindt in informele sessies, onderlinge samenkomsten en tijdens het lezen van elkaars conceptadviezen. Ik heb over het algemeen ervaren dat de interne consultants vaak of samen projecten doen of elkaar af en toe bijstaan met hulp of advies. Op dit vlak is er sprake van onderlinge ervarings- en kennisuitwisseling. Deze kennisuitwisseling hoeft overigens niet uitsluitend binnen de ABDTOPConsult plaats te vinden. Consultant 2 zegt hierover: “Of die hoogleraren. Ja, daar moet je gewoon even voor

sparren met een gelijkwaardig iemand.” Uit dit citaat blijkt dat de interne consultants ook externe experts consulteren voor feedback en ondersteuning.

Als laatste, Consultant 2 en 3 vullen aan dat de gekozen werkwijze van de consultants tot nu toe vooral een persoonlijke keuze is. Er is momenteel geen zichtbare gemeenschappelijke werkwijze. Dit heb ik zelf ook waargenomen gedurende mijn observaties en interviews. Zo heb ik genoteerd dat een consultant graag vanuit een duidelijk kader, een ander met een historisch perspectief en weer een andere juist vanuit een voornamelijk positieve uitgangspositie werkt.

Samenvattend, de interne managementconsultants van ABDTOPConsult zoeken in het algemeen naar additionele kennis en feedback op de adviezen of ideeën die zij zelf hebben. Daarbij heb ik ervaren dat zij dit voornamelijk vanuit eigen beweging doen. Bovenstaande bevindingen sluiten aan bij de volgende paragraaf waar de kennis van de interne consultants over hun eigen vakgebied wordt besproken.

4.3.2. Het vak van managementconsultant

Uit mijn data komt een beeld naar voren waaruit blijkt dat alle vier consultants de behoefte hebben om meer diepgaande discussies te hebben om met elkaar beter kennis uit te wisselen. In aanvulling daarop bleek dat de interne consultants geen helder beeld konden geven over de inhoud van het vak van managementconsultant. Zoals hierboven beschreven, geven de consultants wel adviezen en helpen zij organisaties te veranderen, maar daarbij lijken zij geen duidelijk gemeenschappelijk beeld te hebben over welke verschillende mogelijkheden, aanpakken en tools het managementconsultancy-vakgebied kent. Dit werd met name zichtbaar toen Consultant 2 zei:

“Ik heb de opleiding gedaan tot executive teamcoach bij de Vrije Universiteit. Dan heb je ook dat iedereen al coach is, ik was dat dan niet, maar vond het gewoon interessant. Mensen met veel ervaring. En die mensen hebben allemaal hun eigen manier van werken en wat die opleiding doet is gewoon heel veel tools aanbieden en nieuwe theorieën. Het is echt een vak. Super goed en inspirerend. ... En dan heb je tien van die dingen die passen bij jou. Dat hebben wij helemaal niet. Er is gewoon niet een vak, terwijl consultancy wel een vak is. Dus ik zou dat wel leuk vinden.”

Hieruit spreekt een behoefte naar een meer algemene kennisuitwisseling en -ontwikkeling over het consultancy-vak zelf. Dit speelt niet alleen bij Consultant 2, maar dit werd ook door Consultant 1, 3 en 4 onderschreven. Consultant 4 voegt hier overigens aan toe:

“Tegelijkertijd, trucjes werken hier niet. We zijn wel veeleisend dus je wil wel weten dat het iets toevoegt. Laatst was ik op een Algemene Bestuursdienst-dag en dan komt iemand met 19 karakterbeelden. Dan denk ik: het kunnen er dan ook 20 of 18 zijn. Laat ik zo zeggen, wij zijn niet zo snel ergens van onder de indruk. [Ik heb wel] het gevoel dat wij daar iets aan moeten hebben. ... Bij andere externe bureaus werken ze vaak vanuit modellen. Dat willen wij hier niet.”

In dit fragment wordt dus wel erkend dat er behoefte is aan een meer algemene verdieping in het vakgebied. Het moet tegelijkertijd wel toepasbaar en concreet zijn voor het werk dat deze consultants doen. Hiermee zijn de overige interne consultants het eens, ook zij zeggen dat één model niet gaat werken, maar er is wel behoefte aan het opbouwen van bredere kennis over tools en werkwijzen, waardoor een verbreding van hun canonische kennis mogelijk gemaakt wordt.

Samenvattend, uit mijn bevindingen bij ABDTOPConsult blijkt dat er maar in beperkte mate sprake is van kennis bij de consultants over hun eigen vak als consultant. Er lijkt behoefte te zijn aan een verdieping op dit gebied, waarbij er vooral behoefte is aan zowel algemene reflectie als een breder pakket aan mogelijke tools en aanpakken. Verdieping lijkt daarmee ook vooral te duiden op verbreding van hun canonische vaardigheden- en eigenschappenmogelijkheden als managementconsultant.

5. Analyse

In dit hoofdstuk worden de opgedane bevindingen bij ABDTOPConsult geanalyseerd aan de hand van de theoretische inzichten verkregen uit het theoretisch kader. Daarbij toon ik zowel de overeenkomstigheden als ook de verschillen en aanvullingen op de bestaande managementconsultancy-literatuur aan. Uiteindelijk leidt deze analyse tot de beantwoording van de centrale vraagstelling in de conclusie.

5.1. Verkrijgen van steun en draagvlak

Bij alle vier consultants van ABDTOPConsult stond het betrekken van de omgevingsactoren centraal tijdens de projecten die zij uitvoerden. De consultants spraken vaak een divers aantal actoren om zodoende een zo volledig mogelijk beeld te krijgen van de problematiek en de mogelijke oplossingen die op steun kunnen rekenen. Tijdens het onderzoek leek de keuze om bepaalde personen wel of niet te spreken voornamelijk intuïtief gemaakt te worden. Tijdens observaties kwamen consultants vaak zonder verdere bewuste toelichting tot keuzes voor het betrekken van bepaalde partijen. Dit handelen komt overeen met de beschrijving van het intuïtief handelen dat gekenmerkt wordt door holistische, snelle en met gevoel gevoede afwegingen (Dane & Pratt, 2009, p. 40). Dit heb ik tijdens mijn onderzoeksperiode meermaals zo ervaren. Deze keuzes werden gemaakt op basis van impliciete kennis, waarbij de kennis de consultant in staat stelde om zijn afweging te plaatsen in het grotere geheel, en zo snel en met zelfvertrouwen tot een keuze te komen. Dit zelfvertrouwen is een voorbeeld van hetgeen Salas, Rosen en DiazGranados beschrijven als het kunnen aanspreken van een bepaalde ratio tijdens intuïtief handelen (2010, p. 946). Hiermee wordt bedoeld op het feit dat een intuïtieve keuze niet enkel gebaseerd is op gevoel of impliciete kennis, maar wel degelijk voortkomt uit een rationele bron van kennis. Deze rationele kennis verantwoordt als het ware de keuze die eerder impliciet snel en op gevoel gemaakt is. Dit heb ik met name waargenomen tijdens mijn interviews die ik voerde met de consultants. De consultants konden, na het doorvragen op de keuzes voor bepaalde actoren, vaak wel een heldere en aantoonbare reden geven voor het wel of niet betrekken van actoren. De interne consultants van ABDTOPConsult lijken daarmee intuïtieve keuzes te maken die onderbewust wel degelijk op een bepaalde ratio berusten.

Het betrekken van zoveel mogelijk verschillende actoren bij het proces, via een intuïtief-rationeel proces, blijkt in mijn onderzoek in ieder geval een groot onderdeel uit te

maken van de werkzaamheden van de interne consultants. Zij besteden hier een wezenlijke hoeveelheid van hun tijd en energie aan. Caluwé en Reitsma hebben deze omgevings sensitiviteit ook opgenomen in hun overzicht van de basiscompetenties van managementconsultants als het belang van het betrekken van de omgeving en het sensitief zijn voor de actoren tijdens het proces (2010, p. 35).

In mijn onderzoek krijgt deze sensitiviteit voor de omgeving in vergelijking met de andere benoemde basiscompetenties van Caluwé en Reitsma echter een wezenlijk grotere waarde. De interne consultants van ABDTOPConsult steken hier niet alleen relatief veel tijd en energie in tijdens het consultancywerk, maar het was ook van grote persoonlijke waarde voor de interne consultants, zoals zij zelf ook aangaven in de interviews. Daarbij was het hen hoofdzakelijk te doen om het zekerstellen van het draagvlak voor het advies bij de betrokken partijen.

Deze eigenschap sluit voornamelijk aan bij de procesaanpak die Caluwé en Reitsma omschrijven, waarbij het belang van het vormen van coalities en het betrekken van de omgeving naar voren komt (2010, pp. 33-35). Toch lijkt er op dit gebied een verschil te zijn tussen de reeds beschreven vaardigheid van managementconsultants in het algemeen en de interne consultants van ABDTOPConsult op het gebied van betrekken van actoren. Het sensitief zijn voor en betrekken van de omgeving tijdens het consultancyproces is bij de interne consultants van ABDTOPConsult een wezenlijke, misschien wel de belangrijkste, vaardigheid die zij inzetten. Dit staat in tegenstelling tot de waardering die deze vaardigheden tot nu toe krijgen in de literatuur over managementconsultants, waar deze vaardigheden onderdeel uitmaken van een groter geheel aan vaardigheden. De vaardigheid in het creëren van draagvlak via sensitiviteit voor de omgeving was gedurende dit onderzoek bij de interne consultants het meest aanwezig en dit duidt daarmee op een voor hen grotere waarde in vergelijking tot de andere vaardigheden genoemd bij de procesaanpak.

Hetzelfde geldt ook voor de waarde die de consultants lijken toe te kennen aan het luisteren naar betrokken actoren. Als een rode lijn doorheen de waargenomen projecten hebben de interne consultants zich continue beziggehouden met luisteren naar alle betrokken partijen. Samen met de hierboven beschreven omgevings sensitiviteit vormt luisteren een onderdeel van de expertise die het draagvlak voor de te geven oplossingen moet verzekeren. Luisteren en het betrekken van een veelheid aan partijen zijn instrumenten die een soort van garantie geven op steun en draagvlak. De interne

consultants geven dit zelf aan als zij het hebben over het feit dat zij zo veel mogelijk kiezen voor de oplossing waarvoor tevens steun is binnen de omgeving.

De wijze waarop de interne consultants van ABDTOPConsult luisteren kan daarbij als meervoudig worden omschreven. Niet alleen luisteren zij naar de meningen en standpunten van de betrokken actoren, de interne consultants luisteren ook actief naar de reflecties en commentaren van de actoren op conclusies en rapportages van de interne consultants. Dit komt overeen met de omschrijving van luisteren van Caluwé en Reitsma, waarbij ook luisteren naar informatie en standpunten enerzijds en luisteren naar reflecties en commentaar anderzijds, centraal staan. Uit dit onderzoek blijkt dat vooral de laatste vorm van meervoudig luisteren, naar reflecties en commentaar, bijdraagt aan het verzekeren van draagvlak onder de betrokken partijen voor oplossingen die de interne consultant van ABDTOPConsult wil aandragen.

5.1.1. Procesaanpak als typerende werkwijze interne consultants

Luisteren, als expertise, past, evenals omgevings sensitiviteit, met name binnen de procesaanpak van Caluwé en Reitsma, omdat het hierboven beschreven luisteren wordt omschreven als een competentie binnen deze aanpak (2010, pp. 33-35). Over het algemeen passen de waargenomen vormen van expertise van de interne consultants bij ABDTOPConsult meest bij de procesaanpak, in die zin dat het creëren van steun, sensitief zijn voor de omgeving en meervoudig luisteren daarin allen benoemd worden. In dit onderzoek hebben de interne consultants, als kenners van de organisatiestructuren en -cultuur, voornamelijk vaardigheden passend bij de procesaanpak ingezet, omdat die meer aandacht besteden aan het proces en de omgeving. Uit de vergaarde data komt een beeld naar voren waarin de procesaanpak het meest past bij de expertise en het werk van de interne consultant. De kennis die zij hebben over de organisatie kunnen zij beter kwijt in een procesaanpak dan in een expert-aanpak.

5.1.2. Framing als nieuwe vorm van expertise in de procesaanpak

Met de constatering dat de vaardigheden en eigenschappen van interne consultants van ABDTOPConsult beter passen bij de procesaanpak lijkt er wel een belangrijke waargenomen vorm van expertise te ontbreken in de hierboven gepresenteerde procesaanpak-competenties van Caluwé en Reitsma. Tijdens het onderzoek binnen ABDTOPConsult is meermaals het middel framing ingezet om draagvlak zeker te stellen. Door middel van framing wordt focus gelegd op bepaalde specifieke aspecten van conclusies en resultaten en

daardoor werden de percepties van betrokken actoren bewust gestuurd en beïnvloed. De interne consultants hebben dit voornamelijk aan het einde van bestudeerde adviestrajecten ingezet. Een voorbeeld van framing was het frame van een interne consultant van ABDTOPConsult over het stopzetten van het schakelteam. Daarbij werd de focus niet gelegd op het stopzetten van het schakelteam, maar op het doorgaan met het proces zonder schakelteam. Dit frame kwam tegemoet aan twee wensen. Enerzijds het stopzetten van het schakelteam, anderzijds dat het proces wel moest doorgaan om overgebleven problemen aan te pakken. Door framing in te zetten werd draagvlak verzekerd, waardoor het consultancyproces met steun vanuit de betrokken partijen kon worden afgesloten. In dit type situatie is framing, als onderdeel van expertise een vaardigheid van interne consultants om het proces richting een gesteunde uitkomst beter te laten verlopen, dus een mogelijk relevante toevoeging aan de procesaanpak van Caluwé en Reitsma.

5.2. Vertrouwen, gezag en onafhankelijkheid

Naast het creëren van draagvlak door middel van luisteren, omgevingssensitiviteit en framing komt in de bevindingen van dit onderzoek ook de inzet van vertrouwen naar voren als een belangrijke expertise van de interne consultants van ABDTOPConsult. In de werkzaamheden van de interne consultants maken zij veelvuldig gebruik van het vertrouwen dat zij hebben bij de betrokken partijen. Zoals in de bevindingen aangegeven, gebeurt dit vooral subtiel, omdat de interne consultants van ABDTOPConsult onderbewuste kennis hebben dat zij over dit vertrouwen kunnen beschikken.

De kenmerken van een interne consultant, dat hij/zij de organisatiecultuur begrijpt, bekend is in de organisatie en een bekende werkgeschiedenis heeft, zijn de bronnen van dit vertrouwen in diezelfde interne consultants (Kenton & Moody, 2003, pp. 6-9). Het lijkt in het geval van interne consultants makkelijker te zijn om vertrouwen te krijgen bij de betrokken actoren dan voor andere, externe consultants. Nikolova, Möllering en Reihlen (2015, pp. 241-243) beschrijven het creëren van vertrouwen als een spiraal, waarbij managen van verwachtingen en het hebben van een bekende reputatie helpen om vertrouwen te krijgen. Hierbij hebben de consultants van ABDTOPConsult, als interne managementconsultants, een voorsprong, aangezien hun werkgeschiedenis al bekend is en daarmee reeds een zekere mate van vertrouwen genieten.

Toch zie ik in de beschreven situaties dat de interne consultants wel degelijk actief bezig zijn met het behouden van het vertrouwen door regelmatig gedurende gesprekken

met betrokken actoren aan te geven dat zij hen willen helpen. Zij doen hiermee aan verwachtingsmanagement. Dit sluit aan bij de het tonen van welwillendheid als belangrijk onderdeel van het verder ontwikkelen van vertrouwen, zoals Nikolova et al. stellen (2015, p. 241). Ook duidt de data erop dat de interne consultants actief bezig zijn met hetgeen Nikolova et al. benoemen als het creëren van gezamenlijke verwachtingen. Tijdens het werkproces willen de consultants constant weten of de ideeën en plannen van de consultants aansluiten bij de verwachtingen van de betrokken actoren. Het creëren van vertrouwen lijkt daarmee een belangrijke vaardigheid voor een consultant die wordt ingezet om het werk van een interne consultant effectiever te maken. Vanwege het feit dat de interne consultants in dit onderzoek reeds een aanzienlijke mate van vertrouwen hebben, wordt dit nog eens versterkt.

Aan de hand van de verzamelde data lijkt dit vertrouwen daarnaast te leiden tot een zekere mate van gezag. In het geval van onverwachte of ongunstige conclusies voor sommige betrokken actoren lijkt het vertrouwen van deze actoren in de expertise van de interne consultants te leiden tot respect voor diezelfde conclusies. De steun voor het advies lijkt niet te verminderen. Vertrouwen leidt hierin tot gezag, respect en misschien zelfs extra draagvlak voor de werkzaamheden en conclusies van de interne consultant.

De interne consultants van ABDTOPConsult geven aan dat de combinatie van vertrouwen en gezag hen de ruimte geeft om onafhankelijk te adviseren. Zoals uit de bevindingen naar voren komt, zijn de interne consultants daarbij bereid te luisteren naar de feedback van alle actoren, maar beslissen de interne consultants uiteindelijk zelf over de inhoud van hun advies. Het vertrouwen en gezag dat de interne consultants genieten, leidt tot de mogelijkheid onafhankelijk te zijn, en tegelijkertijd ook de mogelijkheid geeft om feedback te vragen op hun conclusies.

Op basis van deze onderzoeksresultaten kan het schema van basiscompetenties van managementconsultants, waarin scheppen van vertrouwen wordt gezien als een belangrijk onderdeel van de expertise van interne consultants, worden aangevuld met het creëren van gezag (Caluwé & Reitsma, 2010, p. 35). Gezag leidt bij het werk van de interne consultants van ABDTOPConsult tot een grotere ruimte om tot een onafhankelijk advies te komen. De vaardigheid om onafhankelijk te kunnen adviseren is daarmee ook een mogelijk onderdeel van de expertise van de interne managementconsultant.

Concluderend, het vertrouwen dat de interne consultants van ABDTOPConsult genieten lijkt hen de ruimte te geven onafhankelijk te kunnen oordelen in hun adviezen. Daarbij leidt vertrouwen vanuit de organisatie ook tot het feit dat de consultants van ABDTOPConsult een zekere mate van gezag genieten. Het vertrouwen en gezag is daarbij met name gevormd door hun bekendheid binnen de organisatie, waardoor zij eerder worden vertrouwd. Het is mogelijk dat voor vergelijkbare interne consultants in andere organisaties hetzelfde geldt. Indien zij ook een bekende werkgeschiedenis hebben en langere tijd werken in de organisatie kan het vertrouwen in hen ook reeds groter zijn dan bij andere, externe, consultants waarbij de werkgeschiedenis en reputatie niet aanwezig is.

5.3. Kennis over het vak 'consultant'

In deze laatste paragraaf ga ik in op kennis die de interne consultants van ABDTOPConsult hebben over hun eigen vakgebied en expertises als consultant. Uit de bevindingen kwam meermaals naar voren dat de waargenomen interne consultants het lastig vonden het vak 'managementconsultant' te omschrijven. Met het perspectief van Billett, Harteis en Gruber over verschillende typen expertises, canonicaal, situationeel en persoonlijk, kan dit gebrek worden geduid (2018, pp. 108-112).

Er komt bij de interne consultants van ABDTOPconsult een beeld naar voren waaruit blijkt dat de consultants bewust inhoudelijk bezig zijn met het oplossen van adviesvraagstukken. Hiervoor gebruiken zij veelal eigen inhoudelijke kennis, uit hun eigen werkverleden binnen de organisaties. Ervaringen, kennis, situaties en relaties uit het verleden vormen veelal de basis voor de keuze van een aanpak in hun huidige werkzaamheden als interne consultants. Daarmee passen deze interne consultants vooral situationele en persoonlijke kennis toe (Billett, Harteis & Gruber, 2018, pp. 108-112). Ervaringen en kennis uit het verleden lijken de belangrijkste voedingsbron te zijn voor keuzes bij huidige vergelijkbare projecten. Aangezien de interne consultants voorheen een andere functie hadden binnen de organisatie, hebben zij veelal geen expliciete achtergrond in de managementconsultancy. De interne consultants geven daarom ook zelf aan het lastig te vinden hun eigen vak te omschrijven en eigenschappen, vaardigheden en kennis te benoemen die nodig zijn voor het uitoefenen van het vak van managementconsultant.

Dit houdt overigens niet in dat de interne managementconsultants van ABDTOPConsult het vak niet kunnen uitoefenen, maar wel dat zij niet zeker weten of en waar zij zichzelf kunnen verbeteren door het aanspreken van andere, vakbrede, vormen van

expertise. Canonische expertise is, naar in deze organisatie blijkt, in mindere mate aanwezig. Om zichzelf als consultant en als organisatie verder te ontwikkelen is meer algemene vak kennis, en daarmee vooral vakverbreding, nodig. Op dit moment is er bij de interne consultants nog ruimte om verder te leren over verschillende vormen van expertise en tools die bijvoorbeeld externe consultants wel bewust inzetten.

Deze bevinding, waarbij interne consultants relatief weinig canonische consultancy-kennis hebben, is ook mogelijk bij andere interne consultancy-organisaties van toepassing. Bij ABDTOPConsult komen de consultants vanuit eerdere, andere functies werken als managementconsultants bij ABDTOPConsult. Hiervoor hebben zij geen aparte training of cursus gehad, al krijgen zij wel vooraf een intake assessment. Indien bij andere interne consultancyorganisaties ook consultants geen eerdere consultancyervaring hebben, kan dergelijk gebrek aan canonische kennis zich ook daar voordoen. Om deze reden is het goed om ook interne consultants, ondanks hun vaak grote situationele en persoonlijke kennis en ervaring, specifiek te scholen in het vakgebied en vormen van expertise van managementconsultants. Hierdoor wordt het leerproces bevorderd en kunnen de interne consultants eenvoudiger hun scala aan vaardigheden, eigenschappen en kennis verbeteren en verbreden.

Tegelijkertijd maakt dergelijke scholing het ook mogelijk de reeds grote persoonlijke maar impliciete kennis expliciet zichtbaar te maken, waardoor ook de organisatie als geheel de mogelijkheid krijgt te leren. Zoals Bradley et al. (2006, p. 78) stellen, is het van belang om de impliciete kennis in een organisatie zichtbaar te maken, zodat hiervan geleerd kan worden en bij het vertrek van een van de interne managementconsultants deze kennis niet verloren gaat. Deze overdracht van impliciete kennis kan in het geval van ABDTOPConsult goed aansluiten bij de reeds aanwezige sparsessies en wekelijkse werkoverleggen van ABDTOPConsult.

Uit dit onderzoek blijkt dat een interne consultant veel persoonlijke kennis en ervaring heeft binnen de organisatie waarin de interne consultant werkzaam is, maar tegelijkertijd slechts beperkte kennis en ervaring heeft over de benodigde vormen van expertise binnen het vakgebied waarin de managementconsultant werkt. In aanvulling op de huidige omschrijving van een interne consultant, zoals Kenton en Moody (2003) die omschrijven, lijkt dit een potentieel risico te zijn van interne consultants die vanuit een andere functie managementconsultancywerk gaan verrichten. Dit dient te worden

ondervangen om zeker te stellen dat interne consultants ook daadwerkelijk hun organisatiekennis goed kunnen benutten in een nieuwe rol bij consultancyadviestrajecten binnen organisaties. Het creëren van leermogelijkheden en vaardighedenverbreding lijken goede instrumenten om dit risico te beperken.

6. Conclusies en aanbevelingen

In het laatste hoofdstuk van deze thesis wordt op basis van de eerdere analyse antwoord gegeven op centrale vraagstelling van dit onderzoek, paragraaf 1. De tweede paragraaf gaat in op de vraag vanuit ABDTOPConsult om aanbevelingen ter verbetering van hun werkprocessen. Als laatste, in paragraaf drie, blik ik terug op de uitvoering van dit onderzoek en doe ik suggesties voor later onderzoek naar vormen van expertise van interne managementconsultants.

6.1. Beantwoording centrale vraagstelling

In dit onderzoek heeft de beantwoording van de volgende academische vraagstelling centraal gestaan: welke vormen van expertise komen tot uiting bij het werk van interne managementconsultants van ABDTOPConsult en welke implicaties hebben die vormen van expertise voor het werk als interne managementconsultants? Uit de analyse van de bevindingen bij ABDTOPConsult komen een aantal belangrijke inzichten naar voren over de vaardigheden, eigenschappen en kennis die de interne managementconsultants inzetten om hun werk uit te voeren.

6.1.1. Omgevingssensitiviteit, luisteren en framen als vaardigheden voor draagvlakcreatie

Uit dit onderzoek blijkt dat, naast andere basisvaardigheden benoemd door Caluwé en Reitsma, zoals analyseren en overwegen, met name het zorgen voor draagvlak en steun bij de betrokken partijen voor de interne consultants van ABDTOPConsult van grote waarde is. De interne managementconsultants waren gedurende het proces veelvuldig bezig met het betrekken van alle actoren die belangrijk waren voor het creëren van dit draagvlak. Hierbij viel op dat deze keuzes voor het betrekken van bepaalde actoren voornamelijk intuïtief werden gemaakt, via snelle, holistische en door gevoel en zelfvertrouwen gevoede processen (Dane & Pratt, 2009, p. 40). Uit gesprekken met de interne consultants bleek echter wel een ratio aanwezig te zijn bij deze keuzes. Zoals Salas, Rosen en DiazGranados (2010, p. 946) omschrijven, hadden deze impliciete keuzes voor het betrekken van bepaalde actoren daarmee een rationele bron van kennis die deze keuzes achteraf kon verklaren en verantwoorden.

Naast de vaardigheid in het betrekken van belangrijke actoren en het sensitief zijn voor de omgeving, stak deze groep interne consultants ook relatief veel tijd en energie in

hun expertise op het gebied van luisteren. Luisteren was daarbij meervoudig van karakter. Enerzijds luisterden de interne consultants naar de standpunten en meningen van de betrokken actoren om zo hun bevindingen en conclusies te ontwikkelen, anderzijds wilden de consultants van ABDTOPConsult actief reflecties en commentaar krijgen op bevindingen en conclusies die zij zelf trokken.

Daarnaast zetten de interne consultants in dit onderzoek ook actief de vaardigheid van framen in. Gedurende adviestrajecten werden actoren beïnvloed en gestuurd in de richting van bepaalde percepties en het steunen van conclusies. Framing is daarmee een middel dat deze consultants inzetten om het werkproces beter te laten verlopen, waarbij vooral het vergaren of behouden van draagvlak de doelstelling was.

Over het algemeen blijken de vaardigheden van luisteren en omgevings sensitiviteit die zichtbaar waren bij de interne consultants van ABDTOPConsult het beste aan te sluiten bij de procesaanpak die Caluwé en Reitsma omschrijven (2010, pp. 33-35). Uit de data van de interne consultants van ABDTOPConsult komt daarbij wel naar voren dat ten opzichte van de andere vormen van expertise die Caluwé en Reitsma plaatsen bij de proces-aanpak, de onderzochte groep interne consultants relatief veel tijd, energie en intrinsieke waarde hechtten aan de inzet van deze specifieke vaardigheden voor het creëren van draagvlak. Framing als vaardigheid is een mogelijke toevoeging aan dit vaardighedenkader van Caluwé en Reitsma. Framing wordt daarin momenteel niet benoemd, maar vormt bij de interne consultants van ABDTOPConsult een belangrijke vaardigheid om draagvlak en steun te vergaren.

6.1.2. Waarborgen van balans tussen betrokkenheid en onafhankelijkheid

De onderzochte groep interne managementconsultants hadden ieder een groot persoonlijk netwerk. De consultants kenden vaak betrokken actoren uit eerdere werkverbanden. Deze eigenschap zorgt ervoor dat de interne consultants onderbewust weten dat zij kunnen rekenen op vertrouwen vanuit de betrokken actoren, omdat hun reputatie en werkgeschiedenis vaak reeds bekend zijn bij de actoren, zoals Nikolova et al. ook beschrijven (2015, pp. 241-243). Hierdoor hebben interne consultants mogelijk een voorsprong op andere, externe consultants, die deze bekendheid niet per se genieten.

De interne consultants genieten daarbij niet alleen vertrouwen. De consultants zetten het creëren van vertrouwen ook in als vaardigheid om het werkproces van de consultants effectiever te laten verlopen. Dit doen zij door het frequent tonen van

welwillendheid om actoren te helpen en te ondersteunen en door het creëren van gemeenschappelijke verwachtingen, hetgeen aansluit bij de spiraal van groeiend vertrouwen van Nikolova et al. (2015, pp. 241-243).

Bij de interne consultants van ABDTOPConsult leidt dit vertrouwen ook tot een zekere mate van gezag. In het geval van onverwachte of ongunstige conclusies voor sommige betrokken actoren lijkt het vertrouwen van deze actoren in de expertise van de interne consultants te leiden tot gezag en respect voor diezelfde conclusies. Het inzetten van deze gezagspositie, waarbij op de expertise van de interne consultant vertrouwd wordt, leidt tot ruimte voor onafhankelijke advisering, zo blijkt uit de data. Het benutten van de gecreëerde gezagspositie leidt daarmee tot een positie waarin de interne consultant (relatief) onafhankelijk is. In aanvulling op het basisvaardighedenkader van Caluwé en Reitsma, die vertrouwen als een basisvaardigheid van managementconsultants onderschrijft, kan het creëren van een onafhankelijke positie door middel van het benutten van gezag daarmee een toevoeging zijn als vaardigheid van interne managementconsultants.

6.1.3. Kennis over het vakgebied van managementconsultants

Uit de analyse van dit onderzoek komt, naast de aanwezigheid van hierboven gepresenteerde vaardigheden, ook het beeld naar voren dat de interne managementconsultants zelf over relatief weinig kennis beschikken over de inhoud en verschillende vormen van expertise binnen de managementconsultancy. Met het perspectief van Billett, Harteis en Gruber over verschillende soorten van expertise valt op dat de consultants vooral handelen vanuit persoonlijke en situationele expertise (2018, pp. 108-112). Ervaringen, kennis, situaties en relaties uit het verleden vormen veelal de basis voor de keuze van een aanpak in hun huidige werkzaamheden als interne consultants. Aangezien de interne consultants geen eerdere ervaringen of uitgebreide scholing hebben gehad op het gebied van managementconsultancy is er een gebrek aan kennis over vormen van canonische, beroepsbrede, expertise.

Naast de reeds aanwezige mogelijkheden om te sparren en te reflecteren gedurende werkoverleggen of informele sessies is er bij de onderzochte groep interne consultants nog ruimte, en behoefte, aan een bredere algemene scholing, waarin algemeen erkende eigenschappen, vaardigheden, kennis en praktische tools van managementconsultants gedeeld kunnen worden.

Het opzetten van een dergelijk meer algemeen leer- en reflectieproces maakt het niet alleen mogelijk nieuwe kennis, vaardigheden en eigenschappen in de organisatie te brengen, maar het kan ook de reeds aanwezige, vaak impliciete, kennis van de individuele interne consultants zichtbaar maken voor de gehele organisatie. Hiermee kan dan van elkaar geleerd worden en wordt tegelijkertijd voorkomen dat kennis verloren gaat als een van de interne consultants vertrekt bij de organisatie, zoals Bradley et al. aangeven (2006, p. 78).

Deze thesis heeft meerwaarde voor meer managementconsultancy-organisaties dan alleen ABDTOPConsult. Het gebrek aan canonische kennis is mogelijk ook bij vergelijkbare interne managementconsultancy-organisaties aanwezig. Indien ook daar de interne managementconsultants geen eerder consultancy-werkverleden hebben gehad en er vergelijkbaar weinig scholing in de consultancytheorie is, dan vormt dit gebrek mogelijk eenzelfde risico voor die organisatie. Terugkijkend op de, in de inleiding, gepresenteerde kenmerken van een interne consultant van Kenton en Moody is het gebrek aan canonische kennis een mogelijk goede toevoeging op deze beschrijving (2003, pp. 7-13). Het opzetten van een structureel leer- en reflectieproces binnen de organisatie is hierbij een mogelijk risico-beperkend instrument.

Samenvattend, uit dit onderzoek komt naar voren dat de interne consultants van ABDTOPConsult voornamelijk vormen van expertise benutten die opgedaan zijn tijdens hun eerdere persoonlijke en situationele werkervaringen. In het werk van de interne consultants blijkt een belangrijke vorm van expertise te zijn om draagvlak te creëren, wat zich uit in de vaardigheden van meervoudig luisteren, sensitiviteit voor de omgeving en framing. Daarnaast is het benutten en creëren van vertrouwen en gezag een belangrijke vorm van expertise, omdat daarmee ruimte ontstaat voor onafhankelijke advisering. De interne consultants van ABDTOPConsult zetten deze vaardigheden in met als doel hun adviezen en projecten onafhankelijk en met steun van de betrokken actoren te presenteren en uit te voeren.

6.2. Aanbevelingen voor ABDTOPConsult

Vanuit ABDTOPConsult is aan het begin van het onderzoeksproces de wens geuit een kritische reflectie en aanbevelingen te ontvangen over de werkwijze van de organisatie. Dit is ook opgenomen als praktische doelstelling van dit onderzoek: ABDTOPConsult voorzien van inzichten over de verschillende vormen expertise binnen de interne consultancygroep,

waarbij aan de hand van wetenschappelijke inzichten over expertise wordt gekeken naar aanbevelingen over de verbetering van de werkwijzen en -resultaten van de organisatie. Aan de hand van bovenstaande conclusies wil ik ABDTOPConsult twee concrete aanbevelingen doen die hun werkwijzen en reeds aanwezige vormen van expertise zullen optimaliseren.

Aanbeveling 1: Mede naar aanleiding van de conclusie dat ABDTOPConsult en haar interne consultants beschikken over een grote hoeveelheid persoonlijke en situationele expertise, maar er een gebrek is aan meer algemene, canonicale, vormen van expertise en kennis, doe ik de suggestie een structureel leertraject op te zetten die dit kennisdeficit gaat vullen. Deze aanbeveling sluit aan bij de uitgesproken wens van een aantal van de interne consultants om beter inzicht te krijgen in de verschillende aspecten en inhoud van het vak van managementconsultant, en de recente ontwikkelingen binnen de organisatie om te komen tot gemeenschappelijke ‘rode draden’ voor de werkwijze van de interne consultants.

Het leertraject dat ik aanbeveel, kan door middel van een tweetal kennisstromen de algemene consultancy-expertise van de interne consultants verrijken. Allereerst kunnen er via thematische leerbijeenkomsten, denk hierbij aan het behandelen van concepten als weerstand, complexiteit, evaluatie, duurzaamheid of governance, samen geleerd worden over het systematisch aanpakken van deze thematieken. Het gebruiken van externe kennis en personen kan daarbij ABDTOPConsult helpen, aangezien deze kennis en personen vernieuwende inzichten in de groep kunnen inbrengen.

Daarnaast is meermaals door de interne consultants aangegeven dat abstracte en vage theorieën hen niet verder helpen. Vandaar beveel ik aan de eerste, bovenstaande, kennisstroom te combineren met inbreng van kennis vanuit de eigen organisatie. Het beste werkt het als de interne consultants afwisselend eigen thema’s inbrengen en daarbij ook ambassadeur worden van de discussie, zoals reeds gedaan is bij binnen de organisatie tijdens een workshop over het thema ‘macht’.

Voorwaarde voor het opzetten van dit algemenere leertraject is wel dat er telkens voldoende tijd voor wordt gereserveerd. Om abstractere thema’s en complexere problematieken concreet te kunnen bespreken, zijn meerdere of langere sessies nodig. Zo is er ruimte om vanuit thema’s verschillende concrete mogelijkheden, vaardigheden en tools te bespreken, waardoor uiteindelijk het werkproces van alle interne consultants bij ABDTOPConsult verbeterd wordt.

Aanbeveling 2: Aansluitend bij aanbeveling 1 heb ik gedurende het onderzoek gemerkt dat veel handelingen en keuzes vaak snel en onderbewust worden gemaakt. Dit komt voort uit het feit dat deze keuzes vaak gemaakt worden op basis van persoonlijke en situationele expertise waardoor de interne consultant het zelfvertrouwen heeft dat de keuze de juiste is. Voor de organisatie in het algemeen zorgen deze impliciete processen er echter voor dat leren van elkaar moeilijk is. Impliciete keuzes en handelingen zijn namelijk moeilijk zichtbaar en daarmee niet goed bespreekbaar.

Het is goed zijn voor het leervermogen van de organisatie om projectkeuzes en handelingen expliciet zichtbaar te maken, bijvoorbeeld door het nabespreken en evalueren van uitgevoerde projecten tijdens het wekelijkse werkoverleg of tijdens onderlinge sparsessies. Hierdoor kan enerzijds van elkaar geleerd worden, aansluitend bij aanbeveling 1, en anderzijds voorkomen worden dat kennis verloren gaat als een interne consultant vertrekt, zoals ook aangegeven wordt door Bradley et al. (2006, p. 78).

6.3. Limitaties en onderzoekssuggesties

In deze paragraaf reflecteer ik op het onderzoeksproces en kijk ik vooruit naar mogelijkheden die dit onderzoek kent voor vervolgonderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd door middel van een enkelvoudige casestudy waarbij vier consultants van één organisatie betrokken zijn. Door de keuze voor dit type design heb ik voldoende tijd en ruimte gehad de interne consultants meerdere malen te observeren en diepgaand te interviewen. Het gaf mij, rekening houdend met de beschikbare tijd voor dit onderzoek, de mogelijkheid ook impliciete handelingen en keuzes zichtbaar te maken. Daarentegen biedt de keuze voor dit onderzoeksdesign geen mogelijkheid tot het vergelijken van vormen van expertises tussen verschillende interne consultancy-organisaties of een externe consultancy-organisatie. Om definitieve uitspraken te kunnen doen over typische vormen van expertise voor interne consultants of verschillen tussen interne en externe consultants is een grotere, en meer verschillende, populatie vereist. Dit beveel ik dan ook aan voor onderzoekers die onderzoek vervolgen op dit onderzoeksthema.

Daarnaast kent dit onderzoek een kwalitatief-interpretatief onderzoeksperspectief, waardoor de data met een relatief brede lens werd vergaard. Als onderzoeker stond ik open voor nieuwe of afwijkende concepten die van invloed waren op de vormen van expertises, waardoor het voor mij als onderzoeker ook mogelijk werd een breed beeld te vormen over de verschillende expertises die aanwezig waren binnen ABDTOPConsult. De keuze van dit

onderzoeksperspectief bood echter minder ruimte voor het toetsen van factoren of het beoordelen van werkresultaten. Het kan nuttig zijn om bij latere onderzoeken juist wel op basis van hypothesen onderzoek te doen naar de invloeden van verschillende vormen van expertise op het werkresultaat.

Als laatste, als onderzoeker bleek het soms lastig te zijn om de onderliggende, minder zichtbare, expertises te ontdekken. Gedurende het onderzoek merkte ik dat mij dit steeds beter lukte, mede door de ervaring die ik kreeg in het gebruik van de *Critical Decision Method*. Hierdoor werd het voor mij mogelijk de juiste vragen te stellen, waardoor impliciete kennis of onderbewuste handelingen zichtbaar werden. Onderzoekers die deze methode gaan hanteren beveel ik aan, zoals ik ook heb gedaan, eerst een (aantal) interview(s) te oefenen met het gebruik van deze methode, zeker als de methode wordt ingezet om meer complexe vakgebieden, zoals managementconsultancy, te onderzoeken. Zelf heb ik dit eenmaal geoefend, waardoor ik beter in staat was mijn vragen op een juiste wijze te stellen. Daarbij merkte ik vooral dat de wijze waarop ik vragen stelde de recapitulatie van gebeurtenissen sterk beïnvloedde. Mijn formuleringen heb ik later dan ook bewuster voorbereid en ik heb bewust vaker open vragen gesteld.

Met de hierboven beschreven conclusies zie ik een aantal aanknopingspunten voor vervolgstudies. Het is mij duidelijk geworden dat er nog maar weinig empirische data bekend is over de verschillende vormen van expertise van managementconsultants, in het bijzonder van interne managementconsultants. Het is daarom aan te bevelen verder onderzoek te doen naar deze verschillende vormen van hun expertise. In het bijzonder kan daarbij gekeken worden naar de vaardigheden van framing en gezag als bepalende eigenschappen voor het verbeteren van consultancywerk. Als laatste geeft dit onderzoek aanleiding tot het verder onderzoeken van de mate van canonische kennis binnen vergelijkbare interne managementconsultants. Mocht ook daar een gebrek aan canonische kennis geconstateerd worden, dan is deze vergelijkbare constatering een belangrijke bevinding die de effectiviteit van de werkpraktijk van interne managementconsultants substantieel kan verbeteren.

Referenties

Omslagfoto: Algemene Bestuursdienst. (z.j.). *ABD TOPConsult*. Geraadpleegd op 3 augustus 2019, op <https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/abdtopconsult>.

Algemene Bestuursdienst. (z.j.). *ABD TOPConsult*. Geraadpleegd op 15 maart 2019, via <https://www.algemenebestuursdienst.nl/organisatie/abdtopconsult>.

Appelbaum, S.H., & Steed, A.J. (2005). The critical success factors in the clientconsulting relationship. *Journal of Management Development*, 24(1), pp. 68-93. doi: <https://doi.org/10.1108/02621710510572362>.

Billett, S., Harteis, C., & Gruber, H. (2018). Developing Occupational Expertise through Everyday Work Activities and Interactions. In: K. Ericsson, R. Hoffman, A. Kozbelt, & A. Williams (Eds.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 105-126). Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/9781316480748.008.

Bouwmeester, O., & Stiekema, J. (2015). The paradoxical image of consultant expertise: A rhetorical deconstruction. *Management Decision*, 53(10), pp. 2433-2456. doi: <https://doi.org/10.1108/MD-11-2014-0653>.

Bradley, J. H., Paul, R., & Seeman, E. (2006). Analyzing the structure of expert knowledge. *Information & management*, 43(1), pp. 77-91. doi: 10.1016/j.im.2004.11.009

Bryman, A. (2012). *Social research methods*. (4e editie). Oxford university press.

Caluwé, de L., & Reitsma, E. (2010). Competencies of Management Consultants: A Research Study of Senior Management Consultants. In: A.F. Buono & D.W. Jamieson (Eds.), *Consultation for Organizational Change* (pp. 15-40). Charlotte, NC: Information Age Publishing.

Cianciolo, A., & Sternberg, R. (2018). Practical Intelligence and Tacit Knowledge: An Ecological View of Expertise. In: K. Ericsson, R. Hoffman, A. Kozbelt, & A. Williams (Eds.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 770-792). Cambridge: Cambridge University Press.

doi:10.1017/9781316480748.039.

Clancey, W. J. (2006). Observation of work practices in natural settings. In: K. Ericsson, R. Hoffman, A. Kozbelt, & A. Williams (Eds.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 127-145). Cambridge: Cambridge University Press.

Clark, T. (1995). *Managing consultants: Consultancy as impression management*.

Buckingham: Open University Press.

Dane, E. & Pratt, M. G. (2007). Exploring intuition and its role in managerial decision making. *Academy of Management Review*, 32(1), pp. 33–54. doi:

<http://dx.doi.org/10.2307/20159279>.

Dane, E., & Pratt, M. G. (2009). Conceptualizing and measuring intuition: A review of recent trends. *International review of industrial and organizational psychology*, 24, pp. 1-40. doi:

<https://doi.org/10.1002/9780470745267.ch1>.

Ericsson, K. A. (2018). An Introduction to the Second Edition of The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance: Its Development, Organization, and Content. In: K. Ericsson, R. Hoffman, A. Kozbelt, & A. Williams (Eds.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 3-20). Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/9781316480748.039.

Ericsson, K. A., Hoffman, R. R., Kozbelt, A., & Williams, A. M. (Eds.). (2018). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance*. Cambridge: Cambridge Handbooks in Psychology. doi: 10.1017/9781316480748.039.

Gianakis, G.A., & Friedel, G.K. (1989). The Utility of Internal Consultant Groups, *Public Productivity & Management Review*, 13(1), pp. 61-75. doi: 10.2307/3380911.

Glückler, J., & Armbrüster, T. (2003). Bridging uncertainty in management consulting: The mechanisms of trust and networked reputation. *Organization studies*, 24(2), pp. 269-297. doi: 10.1177/0170840603024002346.

Hoekstra, H. A. & van der Sluijs, E. (2003). *Managing competencies: Implementing human resource management*. Assen: Van Gorcum.

Hoffman, R. R., Crandall, B., & Shadbolt, N. (1998). Use of the critical decision method to elicit expert knowledge: A case study in the methodology of cognitive task analysis. *Human factors*, 40(2), pp. 254-276. doi: <https://doi.org/10.1518/001872098779480442>

Hoffman, R. R., Ziebell, D., Feltovich, P. J., Moon, B. M., & Fiore, S. F. (2011). Franchise experts. *IEEE Intelligent Systems*, 26(5), pp. 72-77. doi: 10.1109/MIS.2011.85.

Jones, M. (2003). The expert system: constructing expertise in an IT/management consultancy. *Information and Organization*, 13(4), pp. 257-284. doi: 10.1016/S1471-7727(03)00023-X.

Kenton, B., & Moody, D. (2003). *The Role of the Internal Consultant*. Horsham: Roffey Park Institute.

Lintern, G., Moon, B., Klein, G., & Hoffman, R. R. (2018). Eliciting and Representing the Knowledge of Experts. In K. Ericsson, R. Hoffman, A. Kozbelt, & A. Williams (Eds.), *The Cambridge Handbook of Expertise and Expert Performance* (Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 165-191). Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/9781316480748.009.

Mieg, H., & Evetts, J. (2018). Professionalism, Science, and Expert Roles: A Social Perspective. In K. Ericsson, R. Hoffman, A. Kozbelt, & A. Williams (Eds.), *The Cambridge Handbook of*

Expertise and Expert Performance (Cambridge Handbooks in Psychology, pp. 127-148).
Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/9781316480748.009.

Nikolova, N., Möllering, G., & Reihlen, M. (2015). Trusting as a 'leap of faith': Trust-building practices in client–consultant relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 31(2), pp. 232-245.

Nikolova, N. & Reihlen, M. & Schlapfner, J-F. (2009). Client–consultant interaction: Capturing social practices of professional service production. *Scandinavian Journal of Management*, 25, pp. 289-298. doi: 10.1016/j.scaman.2009.05.004.

Salas, E., Rosen, M. A., & DiazGranados, D. (2010). Expertise-Based Intuition and Decision Making in Organizations. *Journal of Management*, 36(4), pp. 941-973. doi: <https://doi.org/10.1177/0149206309350084>.

Vennix, J. A. M. (2011). *Theorie en praktijk van empirisch onderzoek* (5e editie). Harlow: Pearson.

Volz, A. & de Vrey, M. (2000). *Competentiemanagement*. Amersfoort: Twynstra Gudde.

Wagner, R. K., & Sternberg, R. J. (1985). Practical intelligence in real-world pursuits: The role of tacit knowledge. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(2), pp. 436–458. doi:10.1037/0022-3514.49.2.436.

Yukl, G., Fable, C.M. & Youn, J.Y. (1993). Patterns of influence behaviour for managers. *Group and Organization Management*, 18, pp. 5-28. doi: 10.1177/1059601193181002.

Bijlagen

Bijlage 1: Topiclijst voor participatieve observaties & interviews

Persoonlijke expertise:

- Persoonlijkheid (gedrag, rol in de groep, (ir)rationeel denkend)
- Achtergrond (werkgeschiedenis, persoonlijk levensverhaal, interesses, overtuigingen)
- Positie in de organisatie (macht, positie, charisma)
- Socio-cognitieve competenties (communicatie- en organisatievaardigheden)
- Toewijding tot beroep (interesse in beroep, waardering voor het beroep, enthousiasme)
- Stereotyperingen (metaforen, generalisaties, symbolen, opvattingen)

Situationele expertise (letten op feiten, informatie, beschrijvingen, vaardigheden en begrip over gebeurtenissen)

- Impliciete kennis
 - o Ervaring in het veld (eerdere ervaringen, vergelijkingen)
 - o Verbanden tussen data uit gebeurtenissen (denkwijzen, verbindingen, signaalherkenning, complexiteitsherkenning)
- Intuïtie
 - o Gevoelens (emoties, 'gut-feeling', letten op signaalwoorden)
 - o Relaties en verbanden (snelheid van denken, complexiteit)
 - o Hoeveelheid data/signalen (aantal factoren die benoemd worden)
 - o Tijdsdruk (duur onderzoek, intensiviteit, politieke druk)
 - o Feedbackmechanismen (afstemming collega's, afstemming deelnemende partijen, implementatie feedback)
- Mate van aanwezigheid richtlijnen voor keuzes

Canonicaal kennis

- Opleidingskennis (opleidingsgeschiedenis, cursussen, bestudeerde literatuur, interesses)
- Vaardigheden (opgedane vaardigheden, inhoudelijke vaardigheden, sociale vaardigheden)

Managementcompetenties

- Basisvaardigheden: Flexibiliteit; Analytische vaardigheden; Conceptueel denken; Leeroriëntatie; Creativiteit; Gebalanceerd beoordelen; Bewustzijn van de externe omgeving; Ontwikkelen van visie; Luisteren; Sensitief zijn; Communiceren; Presentatie; Overtuigen; Integriteit; Betrouwbaarheid; Loyaliteit; Creëren van een gunstige sfeer
- Expertaanpak: Ondernemerschap; marktgeoriënteerd; vrijmoedigheid; onafhankelijkheid; resultaatgericht; kwaliteitsgericht; leiderschap & risicobewust.
- Procesaanpak: Terughoudendheid; organisatievaardigheden; steun vergaren; energiek; omgevingsbewust; coaching, persoonlijke betrokkenheid & besluitvaardig.

Bijlage 2: Interviewguide

- **Opening (5 minuten)**
 1. Kennismaking & voorstellen
 2. Bespreken thematiek en reden voor onderzoek
 3. Tijdsindicatie, opnametoestemming en vertrouwelijkheid
- **Uitwerken CDM (90 minuten)**
 1. Recapituleren gebeurtenissen door consultant;
 2. Recapituleren gebeurtenissen aan de hand van tijdslijn, inclusief afwegingen en keuzemomenten tekenen en uitschrijven;
 3. Recapituleren aan de hand van vragen, reflecties en leerpunten (gericht op verkrijgen inzichten topics);
 4. Recapituleren gebeurtenissen door middel van 'wat-als'-scenario's, waarbij ieder keuzemoment in twijfel wordt getrokken;
- **Overige vragen (15 minuten)**
 1. Actief vragen naar persoonlijkheid, vaardigheden, achtergrond, opleiding, visie, positie en kennis van consultant (mede aan de hand van onderstaande topics).
- **Afsluiting (5 minuten)**
 1. Vragen vanuit consultant
 2. Vervolg van onderzoek
 3. Dank

Bijlage 3: Codeboom

Onderstaande codeboom is gebaseerd op het coderingsproces via Nvivo en een persoonlijke proces van reflecties op de data.

Hoofdcodes	Subcodes	Sub-subcodes
Verkrijgen van steun en draagvlak	Luisteren	<ul style="list-style-type: none"> - Sensitief zijn - Prikkelen - Standpunten uithoren - Toetsen bij opdrachtgevers
	Omgevings sensitiviteit	<ul style="list-style-type: none"> - Invloed van buitenaf - Betrekken van andere partijen - Aanvaardbaarheid advies - Positie in het beleidsveld
	Framing	<ul style="list-style-type: none"> - Metaforen - Framen en netwerken
Vertrouwen en gezag	Persoonlijk netwerk	<ul style="list-style-type: none"> - bekendheid
	Ervaring	<ul style="list-style-type: none"> - Eigen ervaring - Ervaring vanuit anderen
	Positie consultant	
Onafhankelijkheid	Persoonlijke stijl	<ul style="list-style-type: none"> - Werkwijzen consultants
	Persoonlijke betrokkenheid	<ul style="list-style-type: none"> - Werkgeschiedenis
Kennis over managementconsultancy	Persoonlijke stijl	<ul style="list-style-type: none"> - Gebruik theorie
	Sparren	<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerken binnen ABDTOPConsult
	Persoonlijke ontwikkeling en intervisie	