

Klant of collega?

De relatie tussen klant en interne consultant



Woord: Laura Honshorst Beeld: Margo Harrison en Mariait

Jaarlijks organiseert M&C samen met de Vrije Universiteit Amsterdam een publicatiewedstrijd onder de masterstudenten van de opleiding Management Consulting. Doel van het eerste vak van de specialisatie is de schrijfvaardigheid van aankomende consultants te verbeteren. Docent en opleidingscoördinator dr. Onno Bouwmeester maakte een voorselectie. Leonard Millenaar, hoofdredacteur van M&C, koos het artikel van Laura Honshorst tot het winnende. De twee andere artikelen die het podium hebben gehaald zijn te lezen op www.managementenconsulting.nl.

door Laura Honshorst

Als interne consultant heb je niet alleen te maken met jouw eigen afdeling en manager, maar ook met collega's en managers van andere afdelingen, én natuurlijk met jouw opdrachtgever. Wie jouw opdrachtgever is en welke afstand jij hebt tot de klant/opdrachtgever verschilt. Als interne consultant word je dan ook niet alleen beïnvloed en beoordeeld door de manager van jouw afdeling, maar ook door de collega die jou inhuurt. De meeste interne consultants ervaren het als een uitdaging om zich vrij te voelen van de hiërarchie, politiek en cultuur binnen de organisatie. Dit terwijl hun taak is om onafhankelijk advies te geven over interne vraagstukken. De uitdaging is hoe je je als onafhankelijk adviesgever staande houdt in een omgeving met veel verschillende partijen en belangen. In dit artikel worden uitdagingen waar een interne consultant voor komt te staan besproken op basis van een interview met Julia Trimbos, Consultant Global Change Management bij ING. Het aantal interne consultants groeit en de meerderheid van de bedrijven die (nog) geen interne adviestakken hebben, gelooft dat het hun bedrijf een voordeel zal geven. Door de valkuilen waar je gemakkelijk in kunt trappen te tackelen, geef je jezelf een concurrentievoordeel en kun je je onderscheiden als interne consultant.

Met een frisse blik

Juist als interne consultant is jouw waarde dat je onafhankelijk advies geeft. Dat je met een frisse blik kritische vragen kunt stellen. Dat je jouw collega's kunt uitdagen door juist wel een andere benadering te kiezen. Echter, het kan voor een interne consultant een uitdaging zijn om een andere benadering van een probleem of project aan te hangen of te promoten dan die van zijn of haar leidinggevende of standaardbenadering binnen het bedrijf.

Als interne consultant kun je je binnen het bedrijf profileren als professional die zichzelf door ontwikkelt in het geven van onafhankelijk advies. Op die manier kun je intern als erg waardevol worden gezien. Een goede consultant durft een andere benadering te kiezen en voelt zich vrij om van de standaardbenadering af te wijken.

Wie is mijn klant?

Als consultant is jouw grootste taak om ervoor te zorgen dat je de behoefte van de klant tegemoetkomt. De klant heeft een probleem en vraagt jouw hulp hierbij. Een interne klant krijgt ook een vraagstuk van zijn of haar klant, maar is genoodzaakt hier verschillende stake-

‘Je hebt soms de neiging om met iemand mee te gaan, maar het is belangrijk om ervoor te waken dat je niet beïnvloed wordt.’

holders bij te betrekken. Je moet een beeld hebben van wie de stakeholders allemaal zijn, wie moet hierover geïnformeerd worden en wie moet bij de beslissing betrokken worden. Op het moment dat jij een oplossing hebt aangedragen voor een bepaald probleem of iets wilt doorvoeren in het bedrijf, wil je dat de werknemers enthousiast zijn. Als belangrijke mensen niet mee zijn genomen in de ontwikkeling hiervan, loopt het project stuk. Het is van belang dat je de juiste mensen weet te vinden en erin betreft. Het project zal slagen op het moment dat de juiste mensen zijn betrokken, zij tot een consensus zijn gekomen en gezamenlijk achter het project staan.

Blanco of met assumpties?

Een groot voordeel als interne consultant is dat er in veel gevallen sprake is van een interpersoonlijke relatie met de klant. Hierdoor is het vaak gemakkelijker om aan relevante informatie te komen en is er al sprake van een bepaalde mate van vertrouwen, je werkt immers voor hetzelfde bedrijf. Echter, dit heeft ook een keerzijde. Als interne consultant ken je de afdeling al die jou inhuurt, vaak heb je ook al een idee over de afdeling. Je hebt een beeld bij de mensen die er werken. Dergelijke assumpties zijn niet altijd gewenst. Het is fijn om met achtergrondinformatie een gesprek in te gaan, maar de vraag is met hoeveel assumpties je het gesprek in wilt gaan. Daarnaast heb je als interne consultant een beeld bij de werkzaamheden en prioriteiten van de werknemers. Op het moment dat zij iets moeten aanleveren, moet jij ze hierop wijzen. Dit terwijl je je realiseert dat ze andere prioriteiten hebben. Als externe consultant hoeft dit niet per definitie bekend te zijn. Op het moment dat je weet wat er op een afdeling speelt, ga je er zelf ook minder hard op zitten terwijl dat soms best waardevol kan zijn.

Altijd bereikbaar

De dominante visie op de klant-consultantrelatie laat zien dat het een strategisch hulpmiddel kan zijn als consultants focussen op de interpersoonlijke relatie om de loyaliteit van de klant te versterken. Een interpersoonlijke fit tussen de consultant en de klant wordt als een kritische succesfactor beschouwd. Deze interpersoonlijke relatie brengt ook uitdagingen met zich mee. Doordat je als interne consultant fysiek dichtbij bent, voelt het voor de klant alsof jij altijd bereikbaar bent. Op het moment dat je extern bent, zijn de mogelijkheden voor de werknemers om je aan te spreken vaak gering. Zeker nadat het project is afgerond. In deze situatie wil de klant zoveel mogelijk uit de meeting halen, want er zijn geen andere momenten ingepland om nog vragen te stellen. Bij een interne consultant heeft de klant het gevoel dat er genoeg kansen zijn om iemand op een later moment aan te haken. Het loslaten van een project als interne consultant is hierdoor lastiger. Klanten/opdrachtgevers weten je elke keer weer te vinden. Als zij toch nog vragen hoe iets precies zat en of je het nog een keer kunt uitleggen. Om deze uitdaging te tackelen is het van belang om een duidelijk eindpunt met de klant af te spreken. Hierdoor kun je ervoor zorgen dat zij uit de laatste meeting wél alles halen en kun je voorkomen dat zij op een later moment om opheldering vragen.

Vriend of vijand?

Veel projecten worden gelanceerd om veranderingsdoelen binnen een organisatie te bereiken. Dit is waar het conflict kan ontstaan: als interne consultants worden betrokken bij het veranderingsproces, zullen ze onvermijdelijk conflicten tegenkomen met degenen die er belang bij hebben de status quo te behouden of



initiatieven met tegenstrijdige doelstellingen. Je kunt er als interne consultant niet omheen om ook af en toe mensen voor het hoofd te stoten. Soms moet je conflict creëren, want je moet iets bewerkstelligen. Daarentegen is een conflict met iemand die je elke dag tegen kunt komen niet gewenst. Als interne consultant moet je hier juist tijd in steken. Je moet erover nadenken wat de consequenties kunnen zijn van je handelen. Je kunt een conflict met een open eind niet laten liggen. Het zal altijd weer terugkomen. Als interne consultant zul je je echt op langetermijnrelaties moeten focussen, ook om je toekomst binnen het bedrijf te verzekeren. Uiteindelijk wil je altijd iedereen met een goed gevoel tegen kunnen komen in de wandelgangen. De vijf besproken uitdagingen kun je zien als randvoorwaarden voor interne consultants om succesvol te zijn. Dat onderscheidt een goede interne consultant van de middenmoot. Het zijn valkuilen waar je gemakkelijk in kunt trappen als je geen goede begeleiding krijgt. Echter, het kan juist ook als voordeel gebruikt worden. Op het moment dat je de juiste kritische vra-

gen weet te stellen, met een frisse blik onafhankelijk advies kunt geven en je weg weet te vinden binnen de politieke uitdagingen in het bedrijf, kan een interne consultant veel toegevoegde waarde hebben voor een bedrijf.

Laura Honshorst volgt de Master Business Administration met de specialisatie Management Consulting aan de Vrije Universiteit in Amsterdam. Na haar studie wil ze graag aan de slag als consultant op het gebied van Strategy & Analytics.

