



Proef ingediend met het oog op het behalen
van de graad van Master in de Agogische Wetenschappen

LEIDERSCHAP IN TURBULENTE TIJDEN

**Een studie naar hoe leidinggevenden omgaan met
onzekerheid, verandering en druk in multinationale
consultancyorganisaties**

MIKA GILLIOEN
2025-2026

Aantal woorden: 14.705

Promotor: Sara Van Belle
Psychologie & Educatiewetenschappen

SAMENVATTING MASTERPROEF

Naam en voornaam: Mika Gillioen

Rolnr.: 0591751

KLIN	☐
AO	☐
ONKU	☐
AGOG	☒

Titel van de Masterproef: Leiderschap in turbulente tijden. Een studie naar hoe leidinggevendena omgaan met onzekerheid, verandering en druk in multinationale consultancyorganisaties

Promotor: Sara Van Belle

Samenvatting: Leidinggevendena in multinationale consultancybedrijven opereren in een context van structureel hoge werkintensiteit, een hybride spanning tussen economische en sociale waardecreatie, en internationale en culturele complexiteit. Bestaande literatuur beschrijft vooral structurele kenmerken van consultancywerk en leiderschapsmodellen, maar biedt beperkt inzicht in hoe senior leiders deze context zelf betekenis geven in hun dagelijkse leiderschapspraktijk. Dit leidt tot de centrale onderzoeksvraag hoe leidinggevendena in multinationale consultancybedrijven betekenis geven aan hun leiderschap binnen een context van structureel hoge werkintensiteit, hybride economische en sociale doelstellingen en internationale en culturele complexiteit. Drie deelvragen richten zich respectievelijk op de ervaren taakeisen en hulpbronnen, op sociale waardecreatie, en op de selectie en integratie van internationale ervaring.

Deze studie onderzoekt die geleefde ervaring op basis van negentien semigestructureerde diepte-interviews met senior leiders (Partner, Director, Senior Manager, CEO) bij zes internationale consultancyorganisaties (EY, PwC, Deloitte, KPMG, Delaware en Capgemini). De data is geanalyseerd via abductieve template-analyse vanuit een reflexief-interpretivistisch perspectief, met het Job Demands-Resources-model en de sensemaking-traditie als theoretische lens. Het analyseproces steunt op een codeboek met acht hoofdnodes en zeven aanvullende interpretatieve regels.

De analyse identificeert drie narratieve patronen. Ten eerste functioneert sensemaking voor elf van de negentien respondenten als procesmatige hulpbron waarmee leiders werkdruk hanteerbaar maken via drie operaties: herkadering, biografische integratie en relationele mediation. Ten tweede wordt maatschappelijke waarde door eveneens elf respondenten erkend, maar blijft zij losgekoppeld van de kern van het leiderschapsnarratief, een patroon dat als pragmatische relativisering wordt geïnterpreteerd. Ten derde bewerken vijf van de negentien respondenten één specifieke internationale episode tot een identiteitsvormend element in hun huidige leiderschap, een selectief drempel-patroon.

De studie stelt voor dat sensemaking binnen het JD-R-model kan worden opgevat als procesmatige hulpbron, als analytische herconceptualisering en niet als uitgewerkt nieuw model. Daarmee biedt dit onderzoek agogische bouwstenen voor coaching en learning and development, en herkadert het betekenisgeving onder werkdruk als een vorm van volwassen leren waarmee senior leiders hun leiderschapspraktijk gaandeweg vormgeven.

Toestemmingsformulier openbaarmaking masterproef

Student : Mika Gillioen
Rolnummer : 0591751
Opleiding : Master in de Agogische Wetenschappen
Academiejahr : 2025-2026

Masterproef

Titel : Leiderschap in turbulente tijden. Een studie naar hoe leidinggevendenden omgaan met onzekerheid, verandering en druk in multinationale consultancyorganisaties

Promotor : Sara Van Belle

De masterproef waarvoor de student een credit behaalt, en waaromtrent geen 'non disclosure agreement' (NDA of geheimhoudingsovereenkomst) werd opgesteld, kan kosteloos worden opgenomen in de vubis-catalogus van de centrale universiteitsbibliotheek mits expliciete toestemming van de student.

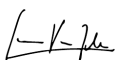
De student kiest in het kader van de mogelijkheid tot kosteloze terbeschikkingstelling van zijn/haar masterproef volgende optie:

- ☒ OPEN ACCESS: wereldwijde toegang tot de full tekst van de masterproef
- ☐ ENKEL VANOP DE CAMPUS: enkel toegang tot de full tekst van de masterproef vanop het VUB-netwerk
- ☐ EMBARGO WAARNA OPEN ACCESS VOLGT: pas wereldwijde toegang tot de full tekst van de masterproef na een opgegeven datum, met name ...
- ☐ EMBARGO WAARNA ENKEL TOEGANG VANOP DE CAMPUS VOLGT: enkel vanop de campus toegang tot de full tekst van de masterproef na een opgegeven datum, met name ...
- ☐ FULL TEKST NOOIT TOEGANKELIJK: geen toegang tot de full tekst van de masterproef
- ☐ GEEN TOESTEMMING voor terbeschikkingstelling

De promotor bevestigt de kennisname van het voornemen van de student tot terbeschikkingstelling van de masterproef in de vubis-catalogus van de centrale universiteitsbibliotheek.

Datum:

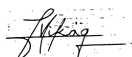
Handtekening promotor: 2 juni 2026



Dit document wordt opgenomen in de masterproef. De student die het formulier niet voegt aan de masterproef en/of geen keuze heeft aangeduid en/of het formulier niet ondertekend heeft en/of geen kennisgeving aan de promotor heeft gedaan, wordt geacht geen toestemming tot openbaarmaking te verlenen; in dat geval zal de masterproef enkel worden gearhiveerd, maar is deze niet publiek toegankelijk.

Opgesteld te Brussel..... op 2 juni 2026

Handtekening student



Abstract

Leidinggevend in multinationale consultancybedrijven opereren in een context van structureel hoge werkintensiteit, een hybride spanning tussen economische en sociale waardecreatie, en internationale en culturele complexiteit. Bestaande literatuur beschrijft vooral structurele kenmerken van consultancywerk en leiderschapsmodellen, maar biedt beperkt inzicht in hoe senior leiders deze context zelf betekenis geven in hun dagelijkse leiderschapspraktijk. Deze studie onderzoekt die geleefde ervaring op basis van negentien semigestructureerde diepte-interviews met senior leiders bij internationale consultancyorganisaties, geanalyseerd via abductieve template-analyse vanuit een reflexief-interpretivistisch perspectief, met het Job Demands-Resources-model en de sensemaking-traditie als theoretische lens. De analyse identificeert drie narratieve patronen. Ten eerste functioneert sensemaking als procesmatige hulpbron waarmee leiders werkdruk hanteerbaar maken via herkadering, biografische integratie en relationele mediation. Ten tweede wordt maatschappelijke waarde wel erkend, maar blijft zij losgekoppeld van de kern van het leiderschapsnarratief. Ten derde bewerken vijf van de negentien respondenten één internationale episode tot een identiteitsvormende hulpbron. De studie suggereert dat sensemaking binnen het JD-R-model vruchtbaar kan worden opgevat als procesmatige hulpbron, als analytische herconceptualisering en niet als uitgewerkt nieuw model. Deze inzichten bieden agogische bouwstenen voor coaching en learning and development die aansluiten bij het narratieve werk waarmee senior leiders hun praktijk vormgeven.

Dankwoord

Het schrijven van deze masterproef was een intensief en leerrijk traject. Het eindresultaat zou er niet gekomen zijn zonder de steun, het vertrouwen en de tijd van een aantal mensen, die ik hier graag wil bedanken.

In de eerste plaats wil ik mijn promotor, prof. dr. Sara Van Belle, oprecht bedanken. Haar methodologische scherpthe, kritische blik en opbouwende feedback hebben dit werk op de juiste momenten vooruitgeholpen en mij telkens uitgedaagd om verder en preciezer te denken. Bedankt voor de begeleiding en het vertrouwen doorheen dit proces.

Een bijzonder woord van dank gaat uit naar de negentien senior leiders die, ondanks hun drukke agenda, tijd hebben vrijgemaakt om hun ervaringen, twijfels en inzichten met mij te delen. Hun openheid vormt de kern van dit onderzoek. Zonder hun bereidheid om hun verhaal te vertellen, was deze studie eenvoudigweg niet mogelijk geweest.

Daarnaast wil ik de vrienden bedanken die delen van dit werk hebben nagelezen en mij van waardevolle feedback hebben voorzien. Tot slot dank ik mijn familie en vrienden voor de morele steun, het geduld en de aanmoediging gedurende dit hele traject.

Mika Gillioen, Brussel, augustus 2026

Inhoudsopgave

Dankwoord	1
BEGRIPPEN- EN ACRONYMENLIJST	1
1. PROBLEEMSTELLING	2
2. LITERATUURSTUDIE	4
2.1 Inleiding	4
2.2 Consultancy als kennisintensieve context	4
2.3 Leiderschap in turbulente en complexe consultancyomgevingen	4
2.4 Internationale en culturele complexiteit in consultancy	5
2.5 Betekenisgeving (sensemaking) in professionele contexten	6
2.6 Stress, taakeisen en hulpbronnen (JD-R) bij leidinggevendenden	7
2.7 Sociale waardecreatie in organisaties	8
2.8 Synthese: een gelaagde theoretische lens	9
3. ONDERZOEKSVRAGEN EN CONCEPTUEEL MODEL	11
4. METHODOLOGIE	13
4.1 Onderzoeksbenadering	13
4.2 Dataverzameling en sampling	13
4.3 Data-analyse	15
4.4 Ethische overwegingen	18
4.5 Positionering van de onderzoeker	18
5. RESULTATEN	20
5.1 Inleiding hoofdstuk	20
5.2 mechanisme 1, sensemaking-as-resource	20
5.3 mechanisme 2, pragmatische relativering van maatschappelijke waarde	22
5.4 mechanisme 3, selectieve identiteitsvormende internationale ervaring	24
5.5 Synthese over het drieluik	25
6. DISCUSSIE	27
6.1 Inleiding hoofdstuk	27
6.2 Literatuurgesprekken per mechanisme	27
6.3 Implicaties	29
6.4 Beperkingen	30
7. CONCLUSIE	31
REFERENTIES	32
Bijlage A: Semigestructureerde Interviewleidraad	38
NL: Semigestructureerde interviewleidraad (Nederlands)	38
EN: Semi-structured interview guide (English)	41
Bijlage B: Codeboek versie 3.2	45
Bijlage C: Demografisch overzicht respondenten	48
Bijlage D: Verantwoording AI-gebruik	50
Bijlage E: Informed consent	52

BEGRIPPEN- EN ACRONYMENLIJST

Billable hours: Uren die aan klanten gefactureerd worden.

Configuratie (JD-R): De specifieke combinatie en het onderlinge samenspel van taakeisen en hulpbronnen die een functie kenmerken; niet de losse elementen maar het geheel bepaalt de belasting.

Cross-cultural management: Interculturele managementpraktijken; de studie en praktijk van leidinggeven in contexten met culturele diversiteit.

Engaging leadership: Een leiderschapsstijl gericht op het inspireren, versterken en verbinden van medewerkers, expliciet gekoppeld aan het JD-R-model (Schaufeli, 2015).

ESG: Environmental, Social and Governance; een raamwerk voor het rapporteren en beoordelen van de milieu-, sociale en governance-impact van organisaties.

Global professional service firm: Een internationaal opererende professionele dienstverlener (zoals een consultancy-, audit- of advocatenkantoor) met een herkenbaar, vaak wereldwijd gedeeld "one firm"-profiel.

Global reputational capital: Internationale reputatie als hulpbron.

HRD (Human Resource Development) / learning and development: Het aanpalende vakgebied gericht op de ontwikkeling van medewerkers binnen organisaties, via training, coaching en vorming.

JD-R (Job Demands-Resources): Het Job Demands-Resources model, een theoretisch raamwerk dat werk beschrijft als een configuratie van taakeisen en hulpbronnen (Bakker & Demerouti, 2007, 2017).

People management: Het aansturen en begeleiden van medewerkers, inclusief taken zoals coaching, beoordeling en teamontwikkeling.

PSF (Professional Service Firm): Een professionele dienstverlenende organisatie (zoals een consultancy-, audit-, advocaten- of accountantskantoor) die kennisintensieve diensten levert.

Thought leadership: Het positioneren van een organisatie of individu als erkende autoriteit binnen een vakgebied, vaak via publicaties, inzichten of expertise-gedreven communicatie.

Werkbevlogenheid (work engagement): Een aanhoudende, positieve staat van energie en betrokkenheid bij het werk, te onderscheiden van motivatie als onderliggende drijfveer.

1. PROBLEEMSTELLING

De consultancysector geldt internationaal als een van de meer veeleisende professionele omgevingen. De sector wordt gekenmerkt door snelle verandering, hoge klantverwachtingen en sterke resultaatgerichtheid. Leidinggevendenden moeten complexe situaties snel interpreteren, richting geven onder tijdsdruk en voortdurend schakelen tussen interne en externe eisen. Structurele onzekerheid vormt daarmee een vast onderdeel van hun dagelijkse praktijk en wordt in de literatuur in verband gebracht met zowel hun eigen welzijn als de kwaliteit van teamwerking en organisatieprestaties (Cahyadi et al., 2022). In deze studie wordt deze context gevat in drie onderling verweven spanningsvelden: structureel hoge werkintensiteit in kennisintensief, projectmatig werk, een hybride spanning tussen economische en sociale waardecreatie en internationale en culturele complexiteit.

Consultancybedrijven functioneren als *knowledge intensive* (kennisintensieve) organisaties waarin leiders organisationele strategische doelen moeten combineren met relationele afstemming en samenwerking binnen en tussen projectteams. Deze context roept vragen op over welke leiderschapspraktijken passend zijn en stelt hoge eisen aan adaptief en relationeel leiderschap dat inspeelt op snelle veranderingen, projectonzekerheid en wisselende verwachtingen van klanten. Tegelijk ervaren consultancyprofessionals een hoge mentale belasting door zware workloads, verantwoordelijkheid voor projectresultaten en intensieve klantrelaties, wat de druk op leidinggevendenden verder verhoogt (Bäcklander et al., 2018). Vanuit het Job Demands Resources (JD-R) perspectief kan de consultancycontext worden begrepen als een specifieke configuratie van taakeisen en hulpbronnen, waarin leiders zowel architecten zijn van werkomstandigheden voor anderen als dragers van een eigen, veeleisend JD-R profiel (Kaiser et al., 2020).

Daarnaast groeit de verwachting dat consultancybedrijven maatschappelijke meerwaarde opnemen in hun werking. Sociale waardecreatie wordt steeds vaker gezien als een belangrijk onderdeel van modern leiderschap, maar binnen een winstgedreven sector kunnen spanningen ontstaan tussen economische doelstellingen en maatschappelijke verantwoordelijkheid (Battilana & Lee, 2014). Onderzoek toont dat individuele overtuigingen over sociale waardecreatie samenhangen met werkgerelateerd welzijn en ervaren betekenis in het werk (Brieger et al., 2020). Tegelijk laten studies zien dat waardecreatie in consultancy sterk wordt bepaald door de kwaliteit van interacties tussen consultants en klanten en door de specifieke context waarin een project plaatsvindt (Eriksson, 2022). Internationale en multiculturele projecten maken deze dynamiek nog complexer, omdat verschillen in normen, communicatie en verwachtingen de samenwerking en afstemming tussen projectpartners bemoeilijken (Ochieng & Price, 2010). Internationale en culturele complexiteit vormen in multinationale consultancyorganisaties dan ook veelal een vast onderdeel van de context waarin leiders opereren (O'Higgins et al., 2021; Brock & Alon, 2009).

Hoewel consultancy en *professional service firms* (PSF) uitgebreid zijn bestudeerd, richt bestaande literatuur zich vooral op organisatielogica, expertise, strategisch management en teamprocessen. Een brede review toont dat onderzoek naar professional service firms voornamelijk structurele en functionele thema's beklemt, terwijl de subjectieve ervaringen van leiders zelf slechts beperkt aan bod komen (Skjølsvik et al., 2017). Eveneens is er veel onderzoek naar de combinatie van taakeisen, hulpbronnen en stress binnen het JD-R-model bij werknemers en leidinggevendenden (Bakker & Demerouti, 2017; Tummers & Bakker, 2021). Bestaande JD-R studies blijven echter in hoofdzaak gericht op medewerkers en leidinggevendenden in het algemeen en worden zelden toegepast op de specifieke context van multinationale consultancy, ondanks de hoge werkdruk en relationele intensiteit van deze sector (Tummers & Bakker, 2021). Bovendien komen de emotionele en morele dimensies van leiderschap in consultancy eerder fragmentarisch aan bod in de bestaande literatuur. Met andere woorden: bestaande benaderingen leveren veel inzicht op in structuren en modellen, maar zijn onvoldoende toegespitst op de geleefde ervaringen en betekenisgeving van leidinggevendenden.

Tegen deze achtergrond ontbreken verschillende cruciale inzichten. Er is weinig kwalitatief onderzoek naar de lived experiences van leidinggevendenden in consultancy, waardoor onduidelijk blijft hoe zij, binnen hoge taakeisen en hybride economische en sociale doelstellingen, omgaan met stress, emotionele belasting en verantwoordelijkheid. Evenmin is goed onderzocht hoe sociale waardecreatie concreet wordt geïntegreerd in hun dagelijkse leiderschapspraktijk, en hoe internationale samenwerking en culturele diversiteit hun betekenisgeving en copingstrategieën

beïnvloeden, terwijl internationale en culturele complexiteit een structureel element vormt binnen multinationale consultancybedrijven.

Het centrale probleem dat in deze studie wordt onderzocht, is dat bestaande literatuur onvoldoende inzicht biedt in hoe leidinggevers in multinationale consultancybedrijven, binnen de combinatie van hoge werkintensiteit, hybride economische en sociale doelstellingen en internationale en culturele complexiteit, betekenis geven aan hun taakeisen en hulpbronnen en hoe zij hun leiderschap onder voortdurende druk en onzekerheid vormgeven. Dit leidt tot de volgende centrale onderzoeksvraag: *Hoe geven leidinggevers in multinationale consultancybedrijven betekenis aan hun leiderschap binnen een context van structureel hoge werkintensiteit, hybride economische en sociale doelstellingen en internationale en culturele complexiteit?*

Dit onderzoek wil deze lacunes opvangen door te verkennen hoe leidinggevers binnen **multinationale consultancybedrijven** (internationaal opererende consultancyorganisaties, ter onderscheid van de kleinere, lokale of Vlaamse consultancysector) hun leiderschap ervaren en vormgeven in een context van structurele druk, onzekerheid en maatschappelijke verwachtingen.

De studie richt zich op persoonlijke betekenisgeving (*sensemaking*), copingstrategieën en de wijze waarop sociale waardecreatie vorm krijgt binnen hun leiderschapspraktijk, tegen de achtergrond van de specifieke JD-R configuratie van leidinggevers in consultancy (Tummers & Bakker, 2021; Bäcklander et al., 2018).

Vanuit agogisch perspectief is leiderschap onder structurele druk niet alleen een organisatievraagstuk, maar een leer- en vormingsvraagstuk: leidinggevers zullen gaandeweg leren hoe zij betekenis geven aan onzekerheid en verantwoordelijkheid en hoe zij die betekenisgeving omzetten in een hanteerbare praktijk. Betekenisgeving wordt in dit onderzoek dan ook niet enkel als cognitief of organisationeel proces opgevat, maar als een vorm van volwassen leren. Daarmee draagt dit onderzoek bij aan het begrip van de menselijke, relationele en morele dimensies van leiderschap in consultancy en levert het bouwstenen voor agogische ondersteuning, coaching en het aanpalende veld van learning and development (HRD).

2. LITERATUURSTUDIE

2.1 Inleiding

Leiderschap in multinationale consultancyorganisaties speelt zich af in een context van hoge werkintensiteit, spanning tussen economische en sociale waardecreatie en internationale en culturele complexiteit. In dit hoofdstuk wordt deze context theoretisch verkend aan de hand van literatuur over consultancy als kennisintensieve en professionele organisatie, leiderschap in professional service firms, internationale en culturele complexiteit, betekenisgeving, het JD-R-model en sociale waardecreatie (paragrafen 2.2 tot en met 2.7). Deze literatuur mondt uit in een gecombineerde lens van sensemaking en het JD-R-model (paragraaf 2.8), die de analyse van de ervaringen van leidinggevendenden in dit onderzoek stuurt.

2.2 Consultancy als kennisintensieve context

In dit onderzoek staan drie onderling verweven spanningsvelden centraal: structureel hoge werkintensiteit en taakeisen in kennisintensief, projectmatig werk, een hybride spanning tussen economische en sociale waardecreatie, en internationale en culturele complexiteit in multinationale omgevingen. Consultancy is voor de bestudering van die spanningsvelden een bijzonder geschikte context, omdat de kenmerken van de sector, kennisintensief werk, projectmatige organisatie en nauwe klantafhankelijkheid, ze niet toevallig maar structureel voortbrengen. Deze sectie laat dat zien.

Consultancy wordt doorgaans geclassificeerd als een vorm van knowledge intensive business services (KIBS): dienstenorganisaties die immateriële, op kennis gebaseerde oplossingen leveren aan andere organisaties (Miles et al., 1995; Muller & Doloreux, 2009; den Hertog, 2000). In zulke firms vormt de expertise van hoogopgeleide professionals de kern van waardecreatie, en berust concurrentievoordeel op het vermogen actuele kennis te ontwikkelen, te combineren en snel te mobiliseren in concrete klantopdrachten (Alvesson, 1995; Millar et al., 2016). Dat plaatst een permanente prestatiedruk op professionals: hun waarde moet telkens opnieuw in kennis worden waargemaakt.

Management consultancy organiseert dat werk bovendien rond projecten, klantrelaties en tijdelijke teams (Werr & Stjernberg, 2003). De kennisbasis omvat formele methoden en tools, maar ook case narratives en individuele ervaringen die in wisselende combinaties worden ingezet (Reihlen & Nikolova, 2010), en kennisproductie verloopt als een sociaal interpretatief proces waarin consultants en klanten gezamenlijk bepalen hoe problemen worden gedefinieerd en welke oplossingen zinvol zijn (Werr & Stjernberg, 2003). Die projectmatige, klant-afhankelijke organisatie brengt onzekerheid over verloop en uitkomst structureel met zich mee.

Kennisintensief werk, nauwe klantinteractie en projectmatige organisatie genereren zo samen een specifieke configuratie van taakeisen, zoals werkdruk, rolonduidelijkheid en projectonzekerheid, en hulpbronnen, zoals professionele autonomie, teamondersteuning en ervaren maatschappelijke relevantie. Consultancy is daarmee een context waarin het spanningsveld van hoge werkintensiteit scherp speelt en waarin leidinggevendenden een centrale rol hebben in het vormgeven van die taakeisen en hulpbronnen, zoals de volgende secties uitwerken.

2.3 Leiderschap in turbulente en complexe consultancyomgevingen

Leiderschap betekent in consultancy iets anders dan in een klassieke, hiërarchische organisatie. Het berust niet op een formele positie maar moet voortdurend worden waargemaakt tegenover professionals die zichzelf niet vanzelfsprekend als volgers zien. Deze sectie laat zien dat leiderschap hier een relationeel en betwist proces is, en dat juist dat karakter de vraag oproept hoe leidinggevendenden hun rol zelf construeren.

Consultancybedrijven zijn afhankelijk van hoogopgeleide professionals die hun legitimiteit ontleen aan expertise, reputatie en klantrelaties, eerder dan aan formele hiërarchie. Professionals verwachten autonomie, ruimte voor oordeelsvorming en collegiale erkenning, waardoor

leiderschap gestalte moet krijgen tussen peers (Millar et al., 2016). In deze studie gaat het om partners, directors en senior managers in grote, internationaal opererende consultancyorganisaties, die tegelijk verantwoordelijk zijn voor commerciële resultaten, projecten en people management.

Onderzoek naar professional service firms laat daardoor zien dat leiderschap er vaak collectief en ambigu is. Langley en Empson (2015) tonen dat invloed verschillende vormen aanneemt, via professionele expertise zowel als politieke interacties, en Empson (2019) spreekt van ambigue autoriteit en verborgen hiërarchie: formeel is leiderschap gedeeld, maar op cruciale momenten oefent een beperkte groep sleutelfiguren feitelijke macht uit. Daar komt een specifieke verwevenheid van kennis, identiteit en macht bij. Mosonyi et al. (2019) beschrijven hoe consultants gezag opbouwen door gespecialiseerde kennis te claimen, terwijl zij afhankelijk blijven van klanten die opdrachten, mandaat en evaluatie bepalen. Zo ontstaat een dubbel leiderschapsspel: intern tussen partners, managers en consultants, en extern in de klantrelatie, vaak versterkt in internationale contexten.

Dit relationele en betwiste leiderschap voltrekt zich bovendien onder structureel hoge taakeisen, voortkomend uit sterke resultaatgerichtheid, grenzeloos werk in tijd en plaats en vage taakafbakening (Bäcklander et al., 2018). Leidinggevendenden dragen tegelijk verantwoordelijkheid voor commerciële resultaten, mentoring, beoordeling en welzijn van hun teams. Zij balanceren daarbij tussen controle en ruimte, en kunnen narratieven over sociale waardecreatie en thought leadership inzetten als symbolische hulpbronnen die professionele trots en ervaren zinvolheid ondersteunen (Harvey et al., 2021; Brieger et al., 2020). Leiderschap in consultancy verschijnt zo niet als een vaststaande positie, maar als een relationeel proces dat onder druk voortdurend opnieuw moet worden waargemaakt, en dat maakt de vraag prangend hoe leidinggevendenden die rol zelf ervaren en vormgeven.

2.4 Internationale en culturele complexiteit in consultancy

Internationale en culturele complexiteit wordt in dit onderzoek behandeld als een structureel spanningsveld waarbinnen leidinggevendenden opereren, niet als achtergrondvariabele. Die keuze vraagt om onderbouwing: deze sectie laat zien dat internationale complexiteit het werk van consultancy-leiders doordringt op organisatie-, team- en interactieniveau, en dat zij geen eenduidige betekenis heeft maar zich nu eens als belasting, dan weer als hulpbron aandient.

Op organisatieniveau worden grote consultancyorganisaties beschreven als global professional service firms die een herkenbaar one firm-profiel, een gedeelde identiteit, methodologie en kwaliteitsstandaard over alle kantoren heen, willen combineren met lokale verankering (Brock & Alon, 2009; Faulconbridge & Muzio, 2008). Dat genereert een blijvende spanning tussen globale integratie en lokale responsiviteit, die zich vertaalt in concrete managementuitdagingen: coördinatie van grensoverschrijdende projecten, kennisdeling tussen kantoren en het bewaken van kwaliteit en identiteit in autonome lokale praktijken, terwijl professionele autonomie en partnerstructuren centrale sturing juist beperken (O'Higgins et al., 2021).

Op teamniveau worden internationale projecten gerealiseerd in multiculturele en steeds vaker virtuele teams. Culturele diversiteit houdt daarbij zowel kansen als risico's in: divers samengestelde teams beschikken over een bredere kennisbasis, maar lopen meer risico op misverstanden over normen, rollen en besluitvorming (Ochieng & Price, 2010). Meta-analyses tonen dat diversiteit via tussenliggende processen zowel procesverliezen als proceswinsten kan opleveren, afhankelijk van contextfactoren, waardoor de onderzoeksvraag verschuift van of diversiteit nuttig is naar hoe zij wordt gemanaged (Stahl et al., 2009; Minbaeva et al., 2021). Het toenemende werken in global virtual teams voegt daar uitdagingen aan toe rond vertrouwen op afstand, gedeeld begrip en asynchrone communicatie (Maznevski & Chudoba, 2000; Froese et al., 2025).

Dat internationale samenwerking geen eenduidige betekenis heeft, is hier het beslissende punt. Dezelfde eisen, coördinatie over tijdzones, schakelen tussen talen, bemiddeling in interculturele spanningen, kunnen emotioneel belastend zijn (Stahl et al., 2009), maar internationale ervaring kan evengoed als hulpbron fungeren: toegang tot diverse perspectieven, internationale netwerken en global reputational capital (internationale reputatie als hulpbron) vergroot de probleemoplossende capaciteit (Minbaeva et al., 2021).

In dit onderzoek wordt internationale en culturele complexiteit dan ook opgevat als een structureel kenmerk van de context waarin leidinggevend opereren, niet als een loutere achtergrondvariabele. Juist doordat dezelfde internationale ervaring zich als belasting of als hulpbron kan aandienen, wordt de vraag relevant hoe leidinggevend zulke ervaringen zelf hanteren. Over dat proces is empirisch weinig bekend. Deze leemte sluit direct aan bij deelvraag 3, die onderzoekt hoe leidinggevend in consultancy internationale ervaring selecteren en integreren in hun leiderschapsnarratief, en welke betekenis zij aan die geselecteerde episodes toekennen.

2.4.1 Cultuurdimensies als analytisch kader: Hofstede en zijn critici

Om culturele verschillen tussen kantoren, klanten en projectteams analytisch hanteerbaar te maken, grijpt onderzoek naar global professional service firms vaak terug op het cultuurdimensies-kader van Hofstede. Dit onderzoek gebruikt dat kader ook, maar in een bewust beperkte rol: niet als verklaringsmodel, wel als heuristiek. Deze sectie verantwoordt die keuze door het kader, de voornaamste kritiek erop en de daaruit volgende positiebepaling achter elkaar te zetten.

Hofstede (2001) identificeerde in zijn oorspronkelijke IBM-studie vier dimensies waarop nationale culturen systematisch verschillen, machtsafstand, individualisme tegenover collectivisme, mannelijkheid tegenover vrouwelijkheid en onzekerheidsvermijding, in latere herzieningen uitgebreid tot zes (Hofstede, 2011; Hofstede, Hofstede & Minkov, 2010). De dimensies bieden een vocabulaire om verwachtingen rond hiërarchie, autonomie, conflicthantering en omgang met onzekerheid te benoemen, en zijn daarom in de literatuur over cross-cultural management (interculturele managementpraktijken) breed verspreid.

Het kader is echter niet onomstreden. McSweeney (2002) formuleerde een fundamentele methodologische kritiek: de gelijkstelling van natie en cultuur veronderstelt een interne homogeniteit binnen landsgrenzen die empirisch zelden houdbaar is, en aggregatie op nationaal niveau masseert interne variatie weg en werkt stereotypering in de hand. Kirkman, Lowe en Gibson (2006) vullen dit empirisch aan: op basis van een review van vijftientig jaar onderzoek tonen zij dat sommige dimensies robuust repliceren, terwijl andere sterk afhangen van het analyseniveau en van contextuele moderatoren. Hun conclusie is niet dat Hofstede onbruikbaar is, maar dat directe overdracht van nationale gemiddelden naar uitspraken over individuen of teams analytisch problematisch is.

Die kritiek bepaalt hoe het kader hier wordt ingezet. Hofstedes dimensies functioneren in dit onderzoek niet als deterministisch verklaringskader of voorspellingsinstrument, maar als heuristiek die helpt benoemen welke culturele spanningen leidinggevend kunnen tegenkomen. Concreet betekent dit dat verwijzingen naar bijvoorbeeld machtsafstand of onzekerheidsvermijding in de empirische analyse functioneren als sensitizing concepts (Blumer, 1954; Bowen, 2006): begrippen die de aandacht richten op mogelijke culturele spanningen, zonder respondenten in vaste categorieën te plaatsen.

Deze kritiek roept een verdere vraag op: bestaat er, naast of in de plaats van nationale cultuurverschillen, een gedeelde organisatiecultuur binnen multinationale consultancyfirma's die nationale grenzen overstijgt? Sassen (2001) beschrijft in dit verband een transnationale bedrijfscultuur die zich vormt rond internationaal verbonden kantoren en firma's, en Castells (1996) plaatst deze dynamiek binnen een bredere netwerkmaatschappij waarin culturele en economische verbanden losser komen te staan van nationale grenzen. Een centraal aangestuurde, uniforme culturele convergentie blijft echter voor consultancyfirma's eerder een vereenvoudiging dan een empirisch vaststaand gegeven; het transnationale niveau bestaat veeleer naast het nationale dan dat het dit vervangt (Faulconbridge & Muzio, 2008).

2.5 Betekenisgeving (sensemaking) in professionele contexten

Het JD-R-model brengt in beeld welke taakeisen en hulpbronnen het werk van leidinggevend kenmerken en hoe die samenhangen met stress en motivatie (dat model wordt in 2.6 verder uitgewerkt). Wat daarbij grotendeels buiten beeld blijft, is dat eenzelfde taakeis verschillend kan uitpakken naargelang de betekenis die een leidinggevende eraan geeft. Die interpretatieve laag verschuift de aandacht naar het tweede perspectief van dit onderzoek: de sensemaking-traditie.

Sensemaking verwijst naar de manier waarop mensen begrijpen wat er gebeurt wanneer zij geconfronteerd worden met nieuwe, ambigue of verstoringende situaties. Weick (1995) beschrijft het als een voortdurend proces waarin mensen achteraf en in interactie met anderen orde aanbrengen in ervaringen door gebeurtenissen te labelen, te verbinden en in verhalen te gieten, geworteld in sociale interacties, routines en identiteitsbeelden. Maitlis en Christianson (2014) preciseren drie kernaspecten: het construeren van narratieven, het in interactie onderhandelen over interpretaties en het vertalen daarvan naar handelen. Maitlis (2005) toont empirisch hoe de mate waarin leiders en stakeholders betrokken zijn bij duiding bepaalt welke interpretaties dominant worden.

Juist in professionele en kennisintensieve contexten, met complexe problemen, vage mandaten en uiteenlopende verwachtingen, doet dit proces zwaar werk: het helpt professionals bepalen wat er op het spel staat, wie waarvoor verantwoordelijk is en welke handelingsopties legitiem zijn. Tegelijk is het een bron van identiteitsconstructie, waarin professionals impliciet beantwoorden wat voor soort leider zij willen zijn. Leiders nemen daarin een bijzondere positie in: zij geven niet alleen zelf betekenis, maar vormen ook actief die van anderen. Dit wordt aangeduid als sensegiving, het beïnvloeden van andermans interpretaties via frames, narratieven en metaforen (Foldy et al., 2008). Recent onderzoek verbreedt dit beeld met aandacht voor emoties en morele oordelen (Cristofaro, 2021) en voor macht, instituties en de spanning tussen individuele en collectieve interpretaties (Eckstein et al., 2024).

Voor een context als consultancy betekent dit dat hoe taakeisen en werkdruk worden ervaren, sterk afhangt van de betekenis die eraan wordt gegeven. Een veeleisend project kan worden geïnterpreteerd als onrechtvaardige uitbuiting, als kans op ontwikkeling of als noodzakelijke investering voor een hoger doel; sociale waardecreatie als extra last of als bron van zinvolheid. Sensemaking bepaalt zo mee of omstandigheden als bedreigend, uitdagend of betekenisvol verschijnen, en stuurt daarmee motivatie, stress en coping. Daarmee levert de sensemaking-traditie wat het JD-R-model openlaat: niet de structurele werkkenmerken, maar de interpretatieve laag waarmee leidinggevers die kenmerken hanteerbaar maken. Hoe beide perspectieven zich tot elkaar verhouden, werkt paragraaf 2.8 uit.

Sensemaking sluit nauw aan bij theorieën over hoe volwassenen leren. Weick (1995) beschrijft hoe mensen betekenis geven: retrospectief (terugblikkend), gericht op een plausibel verhaal, en samen met anderen. De agogische leertheorieën vullen aan wat zo'n proces met iemand doet. Transformatief leren (Mezirow, 1991) laat zien hoe een ontwrichtende ervaring, gevolgd door kritische reflectie, iemands betekenisperspectief (de eigen vaste manier van kijken) kan herzien. Biografisch leren (Alheit & Dausien, 2002) voegt daaraan toe dat die herziening verweven is met de eigen loopbaangeschiedenis. De reflectieve praktijk (Schön, 1983) en het ervaringsleren (Kolb, 1984) beschrijven hoe professionals via reflectie op ervaring kennis opbouwen waarmee zij kunnen handelen. Samen tonen deze leertradities dat het narratieve werk van leidinggevers meer is dan een hulpbron: het is een leerproces, waarin ervaring, reflectie en relationele begeleiding door anderen een leiderschapspraktijk vormgeven.

2.6 Stress, taakeisen en hulpbronnen (JD-R) bij leidinggevers

Het Job Demands-Resources-model biedt dit onderzoek zijn structurele raamwerk, maar laat tegelijk een gat zien dat dit onderzoek juist wil adresseren: leidinggevers komen er vooral in beeld als bron van hulpbronnen voor anderen, zelden als dragers van een eigen, veeleisende configuratie van taakeisen en hulpbronnen. Om dat gat scherp te krijgen, schetst deze sectie eerst het model en de twee manieren waarop het leiderschap behandelt.

Het JD-R-model (Bakker & Demerouti, 2007; Schaufeli & Bakker, 2004) onderscheidt taakeisen, aspecten van het werk die aanhoudende inspanning vragen en psychologische of fysiologische kosten meebrengen, van hulpbronnen, aspecten die helpen doelen te bereiken, taakeisen te verminderen of groei te ondersteunen (Bakker & Demerouti, 2017). Het model onderscheidt twee processen. In het stressproces leiden hoge taakeisen via uitputting tot negatieve uitkomsten. In het motivationele proces dragen hulpbronnen via werkbevoegdheid bij aan positieve uitkomsten. Werkbevoegdheid verwijst hier naar een aanhoudende, positieve staat van energie en betrokkenheid bij het werk, te onderscheiden van motivatie als onderliggende drijfveer. Kenmerkend is dat het model geen vaste lijst oplegt: elke sector kent een eigen configuratie. In kennisintensief werk gaat het vaker om mentale belasting, emotioneel klantcontact en rolonduidelijkheid, met hulpbronnen als professionele autonomie, collegiale steun en ervaren zinvolheid (Bakker & Demerouti, 2017).

Binnen dit kader is leiderschap op twee manieren onderzocht. Ten eerste als hulpbron op zich: Schaufeli (2015) integreert in zijn model van engaging leadership leiderschap expliciet in JD-R en toont hoe inspirerende, versterkende en verbindende leiders bijdragen aan meer hulpbronnen en minder ervaren taakeisen, terwijl dagboekonderzoek leiderschapsstijl koppelt aan dagelijkse werkbevoegdheid (Breevaart et al., 2013). Ten tweede als contextuele factor die taakeisen en hulpbronnen structureel mee vormgeeft: Tummers en Bakker (2021) tonen hoe leiders taakeisen kunnen verlagen of verzwaken en hulpbronnen kunnen versterken of ondermijnen, waarbij transformationeel of engagerend leiderschap samenhangt met een gunstiger JD-R-profiel en passief of destructief leiderschap met het tegendeel (Berger et al., 2019; Schaufeli, 2015).

Beide invalshoeken plaatsen leiderschap aan de oorzaaks kant: leiders vormen het JD-R-profiel van anderen, terwijl hun eigen profiel buiten beeld blijft. Dat zelf-perspectief verdient aandacht, want leidinggevers zijn ook werknemers met een eigen configuratie. Hun taakeisen omvatten resultaatverantwoordelijkheid, het combineren van strategische en operationele taken, het balanceren van verwachtingen van hoger management, klanten en teamleden, en emotionele belasting in moeilijke gesprekken; in kennisintensieve contexten komen tijdsdruk, continue bereikbaarheid en projectonzekerheid daarbij (Bäcklander et al., 2018). Tegelijk beschikken zij over specifieke hulpbronnen, zoals autonomie en beslissingsruimte, toegang tot informatie en strategische netwerken, en symbolisch kapitaal in de vorm van status en erkenning, terwijl professionele identiteit eveneens als hulpbron fungeert (Schaufeli, 2015).

Deze eigen configuratie blijft in de literatuur grotendeels buiten beeld: JD-R-onderzoek richt zich overwegend op medewerkers en junior professionals en behandelt leidinggevers vooral als bron van hulpbronnen of als contextfactor voor het profiel van anderen, niet als dragers van een eigen taakeisen-hulpbronnenprofiel (Bakker & Demerouti, 2017; Tummers & Bakker, 2021). Hoe leidinggevers in kennisintensieve, projectmatige contexten zoals consultancy hun eigen taakeisen en hulpbronnen ervaren en hanteren, is daardoor nauwelijks onderzocht. Het JD-R-model fungeert in dit onderzoek dan ook als structurerend hoofd raamwerk, en deze lacune ligt aan de basis van deelvraag 1, die vraagt welke narratieven leidinggevers over die ervaring ontwikkelen.

2.7 Sociale waardecreatie in organisaties

Sociale waardecreatie verschijnt in dit onderzoek niet als een eenduidig goed of een eenduidige last, maar als een dubbelzinnig gegeven: voor leidinggevers is het tegelijk een bron van extra taakeisen en een mogelijke bron van zinvolheid. Deze sectie bouwt dat argument op, van de brede literatuur over sociale waarde naar de specifieke, hybride positie van de consultancy-leider.

Waar de klassieke bedrijfskundige literatuur lange tijd economische waardecreatie voor aandeelhouders centraal stelde, is er steeds meer aandacht gekomen voor de maatschappelijke effecten van organisaties op bredere stakeholders (Aguinis & Glavas, 2012). Onder termen als corporate social responsibility, duurzaamheid, ESG en public value wordt nagedacht over hoe organisaties naast economische ook sociale waarde genereren. In brede zin verwijst sociale waardecreatie naar de bijdrage van organisaties aan het welzijn van individuen en gemeenschappen en aan het oplossen van maatschappelijke problemen (Austin et al., 2006; Meynhardt, 2009), waarbij Meynhardt (2009) benadrukt dat die waarde niet alleen wordt geproduceerd maar ook ervaren en beoordeeld door stakeholders, en Porter en Kramer (2011) met hun begrip shared value stellen dat winst en maatschappelijke impact in één bedrijfsmodel verbonden kunnen worden.

Die verbinding verloopt echter niet zonder wrijving. Onderzoek naar hybride organisaties laat zien dat leiders zich bewegen tussen, enerzijds, een marktlogica gericht op efficiëntie en winst en, anderzijds, een sociale logica gericht op welzijn en duurzaamheid (Battilana & Lee, 2014), en dat de mate waarin beide logica's compatibel en verankerd zijn bepaalt of een organisatie harmonisch functioneert of blijvende spanning ervaart (Besharov & Smith, 2014). Op individueel niveau toont Brieger et al. (2020) dat de overtuiging sociale waarde te scheppen samenhangt met hoger welbevinden, gemedieerd door ervaren betekenisvol werk, terwijl een kloof tussen beoogde en gerealiseerde sociale waarde juist tot cynisme en morele spanning kan leiden (Rosso et al., 2010).

Voor multinationale consultancyorganisaties krijgt dit een eigen scherp te. Veel firma's profileren zich expliciet als partners in maatschappelijke transitie en kunnen via adviesprojecten indirect bijdragen aan beleidsverandering en impact bij klanten. Tegelijk opereren zij in een competitieve

markt met druk op omzet, billable hours (uren die aan klanten gefactureerd worden) en klanttevredenheid. Sociale impact verloopt er dus vaak via betaalde projecten, terwijl de bereidheid van klanten om sociale doelen te prioriteren niet vanzelfsprekend is en geregeld botst met kortetermijn economische belangen.

Daarmee is sociale waardecreatie voor de consultancy-leider fundamenteel dubbelzinnig. Enerzijds brengt werken met expliciete sociale doelen extra complexiteit, politieke en morele dimensies en verantwoordingsdruk mee, en functioneert het daardoor als bijkomende taakeis. Anderzijds kan het geloof dat het werk maatschappelijk waardevol is zinvolheid, trots en legitimiteit vergroten, en daardoor als hulpbron werken (Brieger et al., 2020). Welke van beide overheerst, ligt niet vast in de strategie of de projectdoelen, maar hangt af van de betekenis die leidinggevendenden eraan geven: via sensemaking en sensegiving framen zij sociale waardecreatie als opportuniteit, plicht of reputatiestrategie (Foldy et al., 2008). Juist hoe leidinggevendenden in consultancy die dubbelheid zelf beleven en narratief vormgeven, is echter nog beperkt onderzocht, wat de vraag opwerpt die deelvraag 2 stelt.

2.8 Synthese: een gelaagde theoretische lens

De voorgaande secties hebben de bouwstenen van dit onderzoek afzonderlijk besproken. Consultancy werd geschetst als een kennisintensieve, projectmatige en internationaal vertakte werkomgeving (2.2, 2.3, 2.4); cultuurverschillen werden besproken en de grenzen van een dimensionale benadering daarvan aangegeven (2.4.1); en de twee theoretische perspectieven die dit onderzoek hanteert (het Job Demands-Resources model en de sensemaking-traditie) werden elk afzonderlijk geïntroduceerd (2.5, 2.6), naast de hybride spanning tussen economische en sociale waardecreatie (2.7). Deze sectie doet iets anders dan die voorgaande: zij bespreekt de twee theoretische perspectieven niet opnieuw afzonderlijk, maar legt hun onderlinge verhouding.

Die verhouding laat zich het best begrijpen als een gelaagd beeld van leiderschapservaringen. Het Job Demands-Resources model beschrijft een structureel niveau: de configuratie van taakeisen en hulpbronnen die het werk van leidinggevendenden in consultancy kenmerkt, en de manier waarop die configuratie samenhangt met stress, motivatie en welbevinden. De sensemaking-traditie beschrijft een procesniveau: de manier waarop leidinggevendenden die structurele configuratie interpreteren, welke verhalen zij erover ontwikkelen, welke spanningen zij centraal stellen en welke handelingsmogelijkheden zij als legitiem beschouwen. De twee niveaus beschrijven niet twee gescheiden domeinen, maar dezelfde werksituatie op twee manieren. Dezelfde hoge werkdruk kan worden beleefd als overweldigende belasting, als uitdagende leeropportunity of als zinvolle maar vermoeiende bijdrage, afhankelijk van de frames en narratieven die een leidinggevende hanteert. Het structurele niveau levert daarmee niet de uitkomst, maar het materiaal waarmee betekenisgeving werkt.

Het is deze verhouding tussen structuur en proces die de twee perspectieven in dit onderzoek samenbindt tot één gelaagde theoretische lens. Geen van beide levert dat gelaagde beeld afzonderlijk: het Job Demands-Resources model alleen zou de interpretatieve laag onzichtbaar maken, de sensemaking-traditie alleen zou de structurele werkkenmerken buiten beeld laten. De combinatie maakt zichtbaar dat leiderschap in consultancy zowel een kwestie van werkomstandigheden is als van hoe die omstandigheden worden verstaan.

Tegen de achtergrond van deze gelaagde lens wordt een lacune in de bestaande literatuur zichtbaar. Onderzoek beschrijft de structurele kenmerken van consultancywerk uitvoerig, en de sensemaking-literatuur beschrijft processen van betekenisgeving in professionele contexten, maar beide perspectieven komen in de besproken literatuur vooral afzonderlijk aan bod. Juist doordat de structurele en de betekenisgevende blik gescheiden blijven, valt de geleefde ervaring van leidinggevendenden zelf, die precies op het snijpunt van werkomstandigheden en betekenisgeving ligt, grotendeels buiten beeld. Dat het interne perspectief op de eigen rol onderbelicht blijft, is in dit onderzoeksveld eerder vastgesteld: hoewel er veel onderzoek naar business consultancy bestaat, is er weinig geschreven vanuit het gezichtspunt van de consultant zelf (Kakabadse et al., 2006). Voor senior leidinggevendenden, die als kleinere en moeilijker toegankelijke groep nog minder onderzocht zijn, geldt dit des te sterker. Het blijft daardoor relatief onderbelicht hoe zij de spanningen van hun werk ervaren, hoe zij betekenis geven aan sociale waardecreatie in hun dagelijkse praktijk, en hoe zij omgaan met druk en verantwoordelijkheid. Er is behoefte aan kwalitatief, interpretatief onderzoek dat deze geleefde ervaringen en betekenisgevende processen op de voorgrond plaatst.

Op grond van deze gelaagde lens en de geïdentificeerde lacune formuleert het volgende hoofdstuk de onderzoeksvragen en werkt het de hier geschetste verhouding tussen structuur en proces uit tot een conceptueel model voor dit onderzoek.

3. ONDERZOEKSVRAGEN EN CONCEPTUEEL MODEL

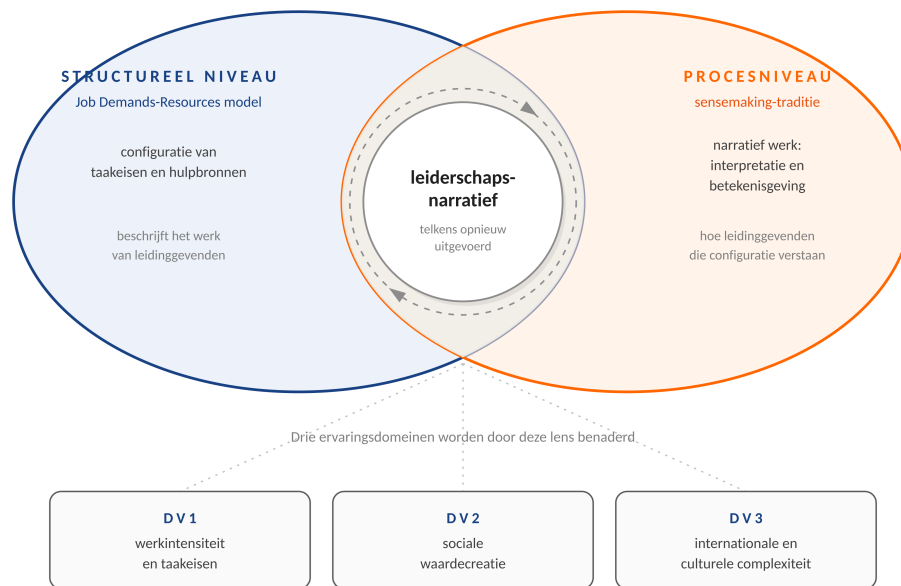
Dit onderzoek heeft als doel inzicht te verkrijgen in hoe leidinggevers binnen multinationale consultancybedrijven hun leiderschap vormgeven in omstandigheden van voortdurende druk, onzekerheid en verandering. De studie vertrekt vanuit een kwalitatieve, interpretatieve benadering (Czarniawska, 1998) die gericht is op het begrijpen van persoonlijke ervaringen en processen van betekenisgeving. In functie hiervan worden een centrale onderzoeksvraag en drie deelvragen geformuleerd, die zowel beschrijvend als interpretatief zijn en de dataverzameling en analyse sturen.

Deze vragen worden benaderd vanuit een conceptueel model dat de theoretische lens uit hoofdstuk 2 uitwerkt tot een ordeningskader voor dit onderzoek. De keuze voor een combinatie van het Job Demands-Resources model en de sensemaking-traditie volgt uit de aard van het onderzoeksobject: leiderschap in consultancy laat zich niet volledig begrijpen vanuit de structurele werkkenmerken alleen, noch vanuit betekenisgeving alleen. Het model verbindt daarom twee niveaus. Op een structureel niveau beschrijft het Job Demands-Resources model de configuratie van taakeisen en hulpbronnen die het werk van leidinggevers in consultancy kenmerkt. Op een procesniveau beschrijft de sensemaking-traditie hoe leidinggevers die configuratie interpreteren en er betekenis aan geven. Als analytisch uitgangspunt neemt het model aan dat leidinggevers specifieke ervaringen uit de configuratie van taakeisen en hulpbronnen via narratief werk kunnen bewerken tot hanteerbare elementen van hun leiderschapsnarratief. In welke mate, op welke manieren en via welke operaties dat in deze sample zichtbaar wordt, is een empirische vraag die in hoofdstuk 5 wordt onderzocht. Drie ervaringsdomeinen staan in dit onderzoek centraal, elk corresponderend met één deelvraag: werkdruk en taakeisen, sociale waardecreatie, en internationale en culturele complexiteit. Het model is geen causaal verklaringsmodel maar een heuristisch ordeningskader: het stuurt de aandacht tijdens dataverzameling en analyse zonder een vaste uitkomst te veronderstellen. Figuur 1 geeft dit model schematisch weer.

In termen van analyseniveaus positioneert dit model zich op meso- en microniveau: het structurele niveau beschrijft de configuratie van taakeisen en hulpbronnen zoals die zich organisatorisch (op het niveau van de functie en de firma) aan leidinggevers aandient, terwijl het procesniveau de individuele betekenisgeving daarvan beschrijft. Het macroniveau, de bredere sector van multinationale consultancy, wordt in hoofdstuk 2 als context beschreven maar maakt geen deel uit van het model zelf; het onderzoek veronderstelt geen causale werking vanuit sectorkenmerken, enkel een verklarende achtergrond voor de taakeisen en hulpbronnen die op meso- en microniveau worden onderzocht.

Conceptueel model

twee niveaus, één lens



Figuur 1. Conceptueel model van het onderzoek; eigen samenstelling, gebaseerd op het Job Demands-Resources model (Bakker & Demerouti, 2017) en de sensemaking-traditie (Weick, 1995). Het model functioneert als heuristisch ordeningskader, niet als causaal verklaringmodel.

Figuur 1. Conceptueel model van het onderzoek. Het model verbindt twee niveaus: het Job Demands-Resources model beschrijft op structureel niveau de configuratie van taakeisen en hulpbronnen, terwijl de sensemaking-traditie op procesniveau beschrijft hoe leidinggevend die configuratie interpreteren. Het model is een heuristisch ordeningskader, geen causaal verklaringmodel; zie 2.5 en 2.6.

Centrale onderzoeksvraag:

Hoe geven leidinggevend in multinationale consultancybedrijven betekenis aan hun leiderschap binnen een context van structureel hoge werkdruk, hybride economische en sociale doelstellingen en internationale en culturele complexiteit?

Deelvraag 1:

Hoe ervaren en hanteren leidinggevend de taakeisen en hulpbronnen die kenmerkend zijn voor kennisintensief, projectmatig consultancywerk, en welke narratieven ontwikkelen zij hierover?

Deelvraag 2:

Hoe geven leidinggevend betekenis aan sociale waardecreatie en in welke mate en op welke manieren komt maatschappelijke meerwaarde tot uitdrukking in hun dagelijkse leiderschapspraktijk?

Deelvraag 3:

Hoe selecteren en integreren leidinggevend internationale ervaring in hun leiderschapsnarratief, en welke betekenis kennen zij toe aan deze geselecteerde episodes?

De derde deelvraag is bewust geformuleerd in narratieve termen, gericht op de selectie en betekenisgeving van internationale ervaring, eerder dan uitsluitend in termen van taakeis en hulpbron. Deze formulering sluit aan bij de interpretatieve grondslag van het onderzoek, het exploratieve karakter van het studieontwerp, en bij het hierboven geschetste conceptuele model.

4. METHODOLOGIE

4.1 Onderzoeksbenadering

De centrale onderzoeksvraag en de drie deelvragen (zie hoofdstuk 3) richten zich op betekenisgevingsprocessen, ervaren taakeisen en hulpbronnen, en interpretaties van internationale complexiteit binnen consultancycontexten. Dergelijke processen zijn niet eenduidig meetbaar en vragen om een kwalitatieve, interpretatieve benadering die ruimte laat voor de geleefde ervaring van senior leiders.

Het onderzoek heeft een exploratief, kwalitatief, interpretatief design (Schwartz-Shea & Yanow, 2012) en bestudeert hoe negentien senior leiders binnen internationale consultancyorganisaties betekenis geven aan leiderschap in turbulente tijden. Voor de analytische werkwijze wordt aangesloten bij *abductive template analysis* (King, 2012, 2018), een thematische analyse waarbij de codering wordt gestuurd door een vooraf opgesteld theoretisch raamwerk dat in confrontatie met de data wordt bijgesteld, als overkoepelend kader. Het theoretisch raamwerk uit hoofdstuk 2, met name het JD-R-model (Bakker & Demerouti, 2007, 2017) en de sensemaking-traditie (Weick, 1995; Gioia & Chittipeddi, 1991), levert het a priori coderingstemplate dat iteratief wordt aangepast op basis van de confrontatie met de data. *Template analysis* wordt gekozen boven *reflexive thematic analysis* (Braun & Clarke, 2019, 2021) omdat die laatste benadering vertrekt vanuit een beginpunt met minder theorie vooraf, terwijl in dit onderzoek de theoretische verankering vooraf substantieel is. Het abductieve principe (Tavory & Timmermans, 2014) houdt in dat theorie en data elkaar in iteratieve cycli verfijnen. *Reflexive interpretivism* (Alvesson & Skoldberg, 2018; Schwartz-Shea & Yanow, 2012) vormt het overkoepelend paradigma: de positie van de onderzoeker wordt niet als neutraal voorgesteld, maar systematisch verantwoord. Beide elementen vormen samen één methodologische benadering: het abductieve principe stuurt de analytische werkwijze, terwijl reflexive interpretivism de epistemologische positie expliciteert van waaruit die werkwijze wordt uitgevoerd. De Gioia-stijl visualisatie van datastructuur (Gioia, Corley & Hamilton, 2013), een gelaagde weergave die toont hoe empirische gegevens via thematische abstractie tot analytische dimensies worden geordend, wordt enkel als presentatie-instrument ingezet bij de rapportage van resultaten, niet als methodologische blauwdruk.

De reflexieve interpretivistische positionering (Trundle et al., 2025; Markham, 2017) erkent vervolgens dat de onderzoeker geen neutraal instrument is; een uitwerking van deze reflexieve laag volgt in paragraaf 4.5.

4.2 Dataverzameling en sampling

4.2.1 Dataverzamelingsmethode

De primaire dataverzamelingsmethode bestaat uit individuele semi-gestructureerde diepte-interviews. Deze vorm is geschikt om diepgaand inzicht te verkrijgen in subjectieve betekenisgevingsprocessen en in de manier waarop respondenten omgaan met onzekerheid, druk en verandering binnen leiderschapsrollen (Kvale & Brinkmann, 2009).

De interviews hadden een gemiddelde duur van 75 minuten (tussen 50 en 100 minuten) en werden hoofdzakelijk in het Nederlands afgenomen; één interview verliep in het Engels. Het verloop werd flexibel gehanteerd binnen een vooraf bepaalde thematische structuur, waardoor zowel hoofdthema's als emergente inzichten systematisch onderzocht konden worden.

De gesprekken werden audio-opgenomen na expliciete toestemming en getranscribeerd via Scribewave, een door de Vrije Universiteit Brussel (VUB) goedgekeurde transcriptiedienst. De volledige interviewleidraad is opgenomen in Bijlage A en wordt toegelicht in paragraaf 4.2.4.

4.2.2 Steekproef en rekrutering

De doelpopulatie bestaat uit senior leaders die werkzaam zijn in België (met name Brussel en Vlaanderen) bij internationale management-consultancyorganisaties. Inclusiecriteria zijn een

huidige rol op het niveau van Senior Manager of hoger (Senior Manager, Director, Partner, of Chief Executive Officer (CEO)), aantoonbare ervaring met leiderschap in een periode van organisatorische turbulentie en transformatie, en huidige tewerkstelling bij een Big Four-firma (EY, PwC, Deloitte of KPMG) of een vergelijkbare consultancyorganisatie (Delaware, Capgemini). Voor de werving werd gekozen voor een combinatie van doelgerichte sampling (*purposive sampling*) en sneeuwballsampling, gangbare strategieën bij moeilijk bereikbare professionele groepen (Atkinson & Flint, 2001).

De rekrutering verliep langs twee kanalen. Een eerste groep respondenten werd benaderd via gerichte LinkedIn-uitnodigingen, ondersteund door persoonlijke en professionele netwerken van de onderzoeker. Vervolgens werd via sneeuwballsampling, waarbij geïnterviewde respondenten bijkomende contacten suggereerden, een tweede groep gerekruteerd. In totaal werden 81 personen benaderd, waarvan negentien tot een interview kwamen. Er werden geen drop-outs vastgesteld na bevestigde deelname. Het risico op selectiebias dat aan netwerk-gebaseerde werving inherent is, werd gemitigeerd door bewust te streven naar variatie in functieniveau, firma en gender.

De eindsteekproef telt negentien respondenten. Per firma is de verdeling: EY (zes), PwC (vijf), Deloitte (vier), KPMG (twee), Delaware (één) en Capgemini (één). Per functie: acht Partners, zeven Directors, twee CEO's en twee Senior Managers, wat een spreiding biedt over middenmanagement tot algemeen-directie-niveau binnen de doelgroep. De geslachtsverdeling is dertien mannen en zes vrouwen. De dataverzameling vond plaats tussen februari 2026 en april 2026. Een volledig overzicht per respondent is opgenomen in Bijlage C, met de relevante demografische en professionele kenmerken per respondent. Respondenten zijn gepseudonimiseerd als R01 tot en met R19 conform de informed-consent-procedure (zie 4.4).

De steekproefgrootte werd niet vooraf vastgelegd, maar gaandeweg bepaald op basis van pragmatische en analytische overwegingen (Sandelowski, 1995). Conceptueel wordt aangesloten bij *information power* (Malterud, Siersma & Guassora, 2016): niet een absoluut aantal respondenten, maar de informatieve dichtheid per interview (hoeveel elk gesprek oplevert) bepaalt hoeveel interviews nodig zijn. Het nauw afgebakende onderzoeksdoel, de doelgerichte steekproef en de aard van de diepte-interviews dragen bij aan deze dichtheid. Tijdens de cross-case-analyse bleek dat vanaf circa vijftien respondenten de instroom van nieuwe codes substantieel afnam en dat bij negentien interviews stabiele cross-case-patronen zichtbaar waren. Saturation in absolute zin wordt niet geclaimd; het concept blijft contextgebonden en interpretatief (Braun & Clarke, 2021).

4.2.3 Interviewsetting

De interviews vonden plaats in een gemengde setting van face-to-face en online videocommunicatie, afhankelijk van de voorkeur en beschikbaarheid van de respondent. Deze flexibiliteit verhoogde de haalbaarheid van de dataverzameling, wat bijzonder relevant is bij senior leaders met beperkte agenda-ruimte. Video-gebaseerde interviews leveren kwalitatief bruikbare data op, mits consistentie in interviewleidraad en doorvraagtechniek wordt gewaarborgd over beide formats heen (Lobe et al., 2022).

Elk interview opende met een korte introductie van het onderzoek, een herhaling van de doelstelling en bevestiging van het informed consent (zie 4.4). De opname-toestemming werd expliciet bevestigd voordat de audio-opname startte. Alle negentien interviews werden afgenomen door dezelfde onderzoeker, wat consistentie in interviewstijl en doorvraagtechniek bevorderde. De ondertekende informed-consent-formulieren zijn gearchiveerd conform de procedure in 4.4.

4.2.4 Interviewleidraad

De interviews werden afgenomen aan de hand van een semi-gestructureerde interviewleidraad, opgebouwd rond acht thematische blokken die aansluiten bij het theoretisch raamwerk uit hoofdstuk 2 (JD-R-model en sensemaking-traditie) en bij de drie deelvragen uit hoofdstuk 3. De blokken behandelen achtereenvolgens een opening met informed consent, achtergrond en rol, werkintensiteit en taakeisen, sociale waardecreatie, druk, stress en verantwoordelijkheid, internationale en culturele complexiteit, sensemaking en sensegiving, en een afsluitende reflexieve ruimte waarin de respondent ongevroegde maar relevant geachte thema's kan aanbrengen. Binnen het blok over werkintensiteit en taakeisen werd expliciet gevraagd naar een concrete

episode van hoge druk, een kritisch-incidenttechniek die respondenten uitnodigt om abstracte ervaringen te concretiseren aan de hand van een specifiek voorbeeld. Per blok zijn open kernvragen geformuleerd, telkens aangevuld met doorvragen waarmee de interviewer kan inspelen op specifieke uitspraken of emergente thema's. De Engelstalige afname volgde een grotendeels equivalente vertaling van dezelfde leidraad, met enkele aanvullende doorvragen; beide versies zijn opgenomen in Bijlage A. De leidraad kondigde bij de opening circa 60 minuten aan; in de praktijk duurden de gesprekken gemiddeld 75 minuten (spreiding 50 tot 100 minuten), in lijn met de duur die het informed consent vermeldde.

Elke kernvraag is gekoppeld aan een of meer theoretische dimensies (taakeis, hulpbron, sensemaking, sensegiving) die de interviewer als interpretatieve oriëntatie hanteerde. De leidraad fungeert daarmee als richtinggevend kader, niet als vaste vragenlijst (Kvale & Brinkmann, 2009).

De leidraad is iteratief verfijnd in de loop van het veldwerk: formuleringen die in vroege interviews weinig diepgang in de antwoorden opleverden zijn herzien, en doorvraag-strategieën die rijke data uitlokten zijn als richtlijn opgenomen voor latere interviews.

4.3 Data-analyse

4.3.1 Positionering van de analyse

De analyse van de interviewdata werd uitgevoerd volgens de principes van template analysis (King, 2012, 2018), zoals gepositioneerd in 4.1. Deze benadering combineert een deductief startpunt met inductieve openheid: een vooraf opgesteld codeboek (template) structureert de initiële codering op basis van het theoretisch raamwerk uit hoofdstuk 2, terwijl de iteratieve confrontatie met data het template laat uitbreiden en nuanceren.

Het a priori template bestaat uit het JD-R-model (Bakker & Demerouti, 2007, 2017) en de sensemaking-traditie (Weick, 1995; Gioia & Chittipeddi, 1991). Deze theoretische ankers vormen de basis van codeboek versie 1.0, dat tijdens het analyseproces iteratief is verfijnd tot versie 3.2. Het uiteindelijke codeboek bevat acht hoofdnodes en 26 subnodes, georganiseerd rond taakeisen, hulpbronnen, betekenisgeving en sensemaking, sensegiving, sociale waardecreatie, internationale en culturele complexiteit, een inductieve hoofdnode voor emergente thema's die buiten de a priori categorieën vielen, en een hoofdnode voor context en achtergrond; het codeboek, met negen aanvullende codeerregels naast deze nodes, is opgenomen in Bijlage B.

Het abductieve principe (Tavory & Timmermans, 2014) houdt in dat theorie en data elkaar gedurende het proces verfijnen. Anomalieën in de data leidden tot herziening van het template; nieuwe theoretische inzichten scherpten de analyse van nieuwe data. Deze beweging tussen deductie en inductie sluit aan bij template analysis als analytische werkwijze.

Reflexive interpretivism (Alvesson & Skoldberg, 2018) vormt de paradigmatische verankering. De onderzoeker wordt niet als neutraal voorgesteld, maar als interpretatief instrument waarvan de positie systematisch wordt verantwoord (zie 4.5). Het concrete verloop van de analyse wordt toegelicht in 4.3.2; de zorgvuldigheidsinstrumenten in 4.3.4.

4.3.2 Verloop van de analyse

De analyse verliep iteratief en in zeven onderling vervlochten stappen, niet in strikt sequentiële volgorde. Het proces bewoog voorwaarts en achterwaarts tussen data en theoretisch raamwerk, conform het abductieve principe (Tavory & Timmermans, 2014).

Eerste stap was de familiarisatie. Per respondent werd het schone transcript meermaals doorgelezen om vertrouwd te raken met de inhoud, de toon en de specifieke leiderschapscontext. Korte aantekeningen tijdens deze leesrondes vormden de basis voor leesmemo's die per respondent werden opgesteld.

Tweede stap was de initiële codering, regel-voor-regel, op basis van het a priori template (codeboek v1.0). Tekstfragmenten die relevant waren voor de onderzoeksvragen werden gelabeld met de overeenkomstige nodes.

Derde stap was de iteratieve codeboek-revisie. Na batches van ongeveer drie tot vier respondenten werd het codeboek herzien op basis van de confrontatie met de data: nieuwe subnodes werden toegevoegd, definities aangescherpt en interpretatieve regels geformaliseerd (zie 4.3.5). Deze revisie-cycli leidden uiteindelijk tot codeboek versie 3.2.

Vierde stap was codering per respondent met expliciete aandacht voor emergente thema's die buiten het a priori template vielen. Dergelijke thema's werden geregistreerd onder de inductieve hoofdnodet voor latere clustering.

Vijfde stap was de cross-case-vergelijking over alle negentien transcripten, gericht op terugkerende patronen, distincte modaliteiten en tegen-instanties die de patronen ondergroeven.

Zesde stap was de patroon-identificatie en thematische clustering. Verwante codes werden samengebracht tot bredere thematische categorieën die de betekenisstructuur achter respondent-uitspraken zichtbaar maakten.

Zevende stap was het schrijven van analytische memo's gedurende het hele proces. Deze reflexieve aantekeningen documenteerden interpretatieve beslissingen, twijfelgevallen en cross-case-observaties, en vormden samen met het methodologisch logboek de *audit trail* van het analyseproces.

4.3.3 Analytische werkwijze

De codering van de transcripten werd uitgevoerd in NVivo 15 (release 15.4.0). Per respondent werd één project opgezet waarin tekstfragmenten gelabeld werden met codes uit codeboek v3.2, georganiseerd volgens de hiërarchische structuur van acht hoofdnodes en 26 subnodes. NVivo fungeerde als organiserend hulpmiddel voor het beheren van codes, het terugzoeken van gecodeerde fragmenten per node en het exporteren van gecodeerde uittreksels voor verdere analyse.

Voor de cross-case-analyse over de negentien respondenten heen werd aanvullende ondersteuning ingezet vanuit Claude (Anthropic), specifiek Claude Sonnet 4.6 en, vanaf eind juni 2026, Claude Sonnet 5, onder methodologische supervisie van de onderzoeker, conform de facultaire richtlijnen voor AI-gebruik in masterproeven (Faculteit Psychologie en Educatiewetenschappen, VUB, z.d.). De aan AI voorgelegde transcripten waren op dat moment reeds gepseudonimiseerd, met inbegrip van verwijzingen naar de betrokken organisaties. Deze AI-ondersteuning werkte binnen het a priori coderingstemplate en de in 4.3.5 toegelichte interpretatieve regels. Themavorming, interpretatie en conclusievorming bleven volledig bij de onderzoeker. Voor acht respondenten bij wie tijdens de cross-case-fase inconsistenties in de toepassing van de interpretatieve regels werden geïdentificeerd, vond een gerichte hercodering plaats onder dezelfde regel-discipline. Deze hercoderingen zijn gedocumenteerd in changelogs per respondent en blijven traceerbaar tegenover de oorspronkelijke codering.

De inzet van software en AI in deze studie wordt expliciet gepositioneerd als ondersteunend, niet vervangend. NVivo ordent en faciliteert; AI ondersteunt de cross-case-aggregatie binnen vooraf gedefinieerde regels; de interpretatieve analyse zelf blijft volledig de verantwoordelijkheid van de onderzoeker. Dat AI-ondersteuning bij deductieve codering een legitieme maar begrensde praktijk is, wordt ook in de methodologische literatuur onderkend: Tai et al. (2024) stellen een werkwijze voor waarin grote taalmodellen deductieve codering binnen een vooraf bepaald codeboek ondersteunen, en wijzen er tegelijk op dat dergelijke modellen de interpretatieve stappen die kwalitatieve analyse kenmerken niet zelfstandig zetten. Kritische stemmen relativeren dit optimisme: recent vergelijkend onderzoek toont dat AI-gegenereerde codes vaak onvoldoende aansluiten bij door onderzoekers ontwikkelde thema's en interpretatieve diepgang missen (Misra et al., 2026), wat de keuze onderstreept om AI in dit onderzoek strikt te begrenzen tot ondersteuning binnen een vooraf vastgelegd kader, zonder zelfstandige interpretatieve rol. De volledige vier-lagen-methodologie waarbinnen het AI-gebruik gepositioneerd wordt, samen met de toegepaste tools, de AI-promptregels, representatieve voorbeeldprompts en de gedocumenteerde kwaliteitscontroles, is uitgewerkt in Bijlage D.

4.3.4 Analytische zorgvuldigheid

De analytische zorgvuldigheid wordt geborgd via vier instrumenten die aansluiten bij de trustworthiness-criteria van Lincoln en Guba (1985) en gangbare kwaliteitspraktijken in kwalitatief onderzoek (Patton, 2015; Pratt, 2009).

Een eerste instrument is de iteratieve codeboek-revisie. De evolutie van codeboek v1.0 naar v3.2 is gedocumenteerd in een methodologisch logboek dat per revisie de aanleiding, de aangepaste of toegevoegde nodes en de datum van wijziging vastlegt. Het logboek legt zowel uitbreidingen als heroverwegingen vast, zodat een externe lezer kan volgen welke beslissingen werden genomen en op welke confrontaties met de data zij gebaseerd waren. Deze revisie-cycli werden gestuurd door opeenvolgende respondent-batches en ondersteunen de dependability van het analyseproces.

Een tweede instrument zijn de zeven interpretatieve regels die tijdens het analyseproces zijn ontwikkeld. Elke regel kwam voort uit een concrete coderings-twijfel en is met datum en aanleiding gedocumenteerd. In een onderzoek met één codeerder beperken dergelijke regels het risico op interpretatieve drift door beslissingen vooraf te codificeren en consequent toe te passen. De regels worden toegelicht in 4.3.5.

Een derde instrument is de systematische markering van *negative case* anchors (Patton, 2015; Lincoln & Guba, 1985): fragmenten die een centrale interpretatie van een respondent tegenspreken of nuanceren werden expliciet geïdentificeerd en uitgewerkt. Voor elk anker werd een power quote opgenomen die als anker citaat in de resultatensectie kan fungeren (Pratt, 2009). De techniek voorkomt dat afwijkende respondenten worden gemarginaliseerd ten gunste van het hoofdpatroon, en versterkt de credibility van de case-analyses door zichtbaar te maken dat de analyse niet enkel bevestigend werkt.

Een vierde instrument zijn reflexieve memo's die gedurende het analyseproces werden bijgehouden. Deze memo's documenteerden interpretatieve beslissingen, twijfelgevallen en evoluties in de eigen kijk van de onderzoeker. Reflexiviteit wordt hier opgevat als procedurele praktijk eerder dan als declaratieve paragraaf (Cunliffe, 2003), aansluitend bij de paradigmatische positionering in 4.1. De onderzoekers-positie wordt verder uitgewerkt in 4.5.

Omdat de analyse door één onderzoeker werd uitgevoerd, wordt geen intercoder reliability-claim gedaan. De confirmability van de bevindingen wordt in plaats daarvan ondersteund door bovenstaande vier instrumenten samen.

4.3.5 Interpretatieve regels

Tijdens het analyseproces zijn zeven interpretatieve regels ontwikkeld die de consistentie en de geldigheid van de codering ondersteunen. In een onderzoek met één codeerder is intracoder-consistentie, de mate waarin dezelfde codeerder over de tijd heen consistent blijft coderen, een relevant aandachtspunt; het vooraf codificeren van interpretatieve beslissingen werkt hierbij als zelf-disciplinerend instrument (O'Connor & Joffe, 2020). Elke regel ontstond uit een concrete coderings-twijfel bij een specifiek fragment en werd gedocumenteerd met datum en aanleiding in een methodologisch logboek (beschikbaar in het projectarchief).

Een eerste regel betreft de interpretatie van "we" en "wij" in respondent-uitspraken: bij elk fragment wordt de veronderstelde referentiegroep (globale firma, lokaal kantoor, afdeling, team of spreker plus team) expliciet genoteerd in de coderings-motivatie.

Een tweede regel kadert zelfuidingen ("ik ben competitief", "ik ben niet de typische leider") primair onder identiteit en rol, niet onder persoonlijke veerkracht.

Een derde regel codeert retrospectieve passages over kantelmomenten zoals een burn-out of carrière-evolutie primair onder retrospectieve reflectie.

Een vierde regel houdt in dat cross-codering tussen JD-R en sensemaking alleen wordt toegepast wanneer de respondent binnen het fragment expliciet de stap maakt van beschrijving naar interpretatie.

Een vijfde regel formaliseert de markering van negative case anchors (Patton, 2015; Lincoln & Guba, 1985), zoals toegelicht in 4.3.4.

Een zesde regel beperkt de codering van waarden en overtuigingen tot fragmenten waarin de respondent de waarde letterlijk verwoordt (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014).

Een zevende regel introduceert sub-labels voor metaforen en narratieven binnen sensegiving: team-coachend wanneer de metafoor naar het directe team wordt ingezet, organisationeel-systemisch wanneer naar de organisatie als geheel.

4.4 Ethische overwegingen

Bij de uitvoering van dit onderzoek werd aandacht besteed aan ethische zorgvuldigheid op vijf domeinen: informed consent, privacy en anonimisering, databeheer, ethische toetsing en risico-inschatting.

Voorafgaand aan elk interview werd informed consent verkregen. Alle negentien respondenten ondertekenden een formulier (zie Bijlage E) dat het doel van het onderzoek, de vrijwilligheid van deelname, het recht om op elk moment zonder gevolgen terug te trekken, de opname-toestemming en de verwerking en bewaring van de data toelichtte. Het formulier voorzag in een recht op terugtrekking op elk moment; een specifieke termijn of procedure voor het intrekken van reeds verzamelde data ná afloop van het interview werd daarbij niet vastgelegd. De blanco template van het formulier is opgenomen in Bijlage E. Het formulier vermeldde transcriptie door de onderzoeker; in de praktijk verliep de technische transcriptie via Scribewave, de door de VUB goedgekeurde dienst, onder verantwoordelijkheid van de onderzoeker en binnen een account waartoe alleen de onderzoeker toegang had. Deze concrete verwerkingswijze werd voorafgaand aan elk interview mondeling toegelicht, waarna alle deelnemers, ongeacht functieniveau, hetzelfde formulier ondertekenden.

Privacy en anonimisering werden gewaarborgd door pseudonimisering van respondenten met de codes R01 tot en met R19. Persoonlijk identificeerbare informatie werd uit de transcripten verwijderd of vervangen. Bedrijfsnamen werden enkel vermeld wanneer dit relevant was voor de situering van het onderzoek, en in overeenstemming met de afspraken in het informed consent.

Audiobestanden en transcripten werden beveiligd bewaard en zijn enkel toegankelijk voor de onderzoeker. De verwerking gebeurde conform de Belgische privacywetgeving en de Algemene Verordening Gegevensbescherming (GDPR). De bewaartermijn na indiening van de masterproef is conform de richtlijnen van de VUB en de GDPR.

Het onderzoek viel niet onder verplichte formele toetsing door de Ethische Commissie Humane Wetenschappen van de VUB, gegeven dat geen kwetsbare groepen, patiënten of zorginstellingen betrokken waren. Het werd uitgevoerd conform de algemene richtlijnen voor onderzoek met menselijke deelnemers binnen het kader van Agogische Wetenschappen aan de VUB.

Het risico voor respondenten was beperkt gegeven de beroepsmatige aard van het onderwerp. Mogelijk gevoelige thema's zoals werkdruk en carrière-twijfels werden voorzichtig benaderd, waarbij respondenten zelf de diepte van hun antwoord bepaalden.

4.5 Positionering van de onderzoeker

De positionering van de onderzoeker wordt expliciet verantwoord conform de paradigmatische verankering in 4.1. Reflexive interpretivism (Alvesson & Skoldberg, 2018) beschouwt de onderzoeker niet als neutraal instrument, maar als interpretatief medium waarvan de positie systematisch zichtbaar wordt gemaakt.

De onderzoeker is masterstudent Agogische Wetenschappen aan de VUB, met persoonlijke interesse in leiderschap en consultancy. Een eerdere stage bij PwC, één van de organisaties die ook in de uiteindelijke sample werd opgenomen, leverde vertrouwde op met sector-jargon, rolstructuren en de werkdynamiek binnen professional service firms. Tegen het einde van de dataverzameling werd daarnaast een job-aanbod ontvangen bij Deloitte, eveneens een organisatie uit de sample. Op het moment van indiening lag dit aanbod nog open en was hierover geen beslissing genomen. De carrière-overwegingen van de onderzoeker zijn niet specifiek aan Deloitte

gebonden; andere opties en internationale carrière-ambities buiten de onderzochte organisaties spelen mee. Beide elementen worden hier expliciet vermeld omdat de structurele positie van de onderzoeker ten aanzien van het veld methodologisch transparant moet zijn, ongeacht subjectieve bias-inschatting.

Deze positie beïnvloedde de dataverzameling op twee manieren. Vertrouwdheid met het veld vergemakkelijkte rapportopbouw en doorvraagtechniek tijdens de interviews. Tegelijk bracht zij het risico met zich mee van identificatie met respondenten en van onbewuste *leading questions*; de interviewleidraad (zie 4.2.4) fungeerde als rem op dit risico.

In de analysefase werd bewust afstand bewaard via drie procedures: strikte toepassing van het codeboek en de zeven interpretatieve regels (zie 4.3.5), het bijhouden van reflexieve memo's (zie 4.3.4) waarin twijfels en evoluties in de eigen kijk werden vastgelegd, en iteratieve codeboek-revisie waarbij vooronderstellingen tegen nieuwe data werden getoetst. Bij codes en interpretaties die plaatsvonden ná het lopende job-aanbod, en die de betreffende organisatie betroffen, werd in deze procedures aandacht besteed aan het structureel documenteren van interpretatieve keuzes. De primaire codering van het merendeel van de respondenten was reeds afgerond voor het aanbod aan de orde was.

Positionaliteit is niet wegneembaar; zij wordt systematisch geëxpliciteerd en gedocumenteerd in het methodologisch logboek dat als audit trail fungeert en op aanvraag ter inzage van de jury beschikbaar is. Reflexiviteit fungeert hier als procedurele praktijk (Cunliffe, 2003) en niet als declaratieve paragraaf.

5. RESULTATEN

5.1 Inleiding hoofdstuk

Dit hoofdstuk presenteert, op basis van het methodologisch kader uit hoofdstuk 4, drie mechanismen waarmee de drie deelvragen worden beantwoord: één mechanisme per deelvraag. Sensegiving keert niet als zelfstandige categorie terug: het werd wel gecodeerd, maar leverde geen zelfstandig cross-case-patroon op. Sporen ervan zijn wel zichtbaar binnen mechanisme 1 (zie ook 2.5), waar het functioneert als onderdeel van de relationele mediation.

Het woord mechanisme wordt hier gebruikt als heuristisch ordeningswoord: het verwijst naar een herhaald, narratief reconstrueerbaar patroon in hoe respondenten ervaring omzetten tot een hanteerbaar element in hun leiderschapsnarratief, niet naar een vaststaande causale structuur (Spector-Mersel, 2011). Binnen reflexive interpretivism (4.1) gaan claims over geconstrueerde betekenis, niet over verborgen causaliteit. De drie mechanismen worden dan ook niet als geïntegreerd model gepresenteerd: hun empirische ongelijkheid, in clustergrootte en in interpretatieve afstand tot het materiaal, rechtvaardigt geen overkoepelend kader op deze sample. Samen vormen zij een drieluik dat als interpretatieve heuristiek functioneert, geordend van breedste naar smalste empirische evidentie, niet hiërarchisch. Deze heuristiek wordt in 5.5 hernomen.

Per mechanisme verschilt het analytische bouwblok, afhankelijk van de empirische dichtheid van het patroon. Voor mechanisme 1 (5.2) staat een kerncluster centraal: een groep respondenten bij wie hetzelfde patroon zich cumulatief aftekent, aangevuld met grens-cases die de reikwijdte ervan afbakenen. Voor mechanisme 2 (5.3) wordt het patroon beschreven via loci van articulatie: richtingen waarin eenzelfde mechanisme zich in het discours manifesteert, niet wederzijds exclusief. Voor mechanisme 3 (5.4) wordt een contrastructuur gehanteerd, waarbij cases naast expliciete tegenvoorbeelden worden geplaatst, gegeven de beperkte evidentie (n=5). Dit verschil is geen inconsistentie maar een methodologische keuze binnen abductive template analysis (King, 2012, 2018). Waar relevant wordt de gelaagde datastructuur-visualisatie uit Gioia, Corley & Hamilton (2013) ingezet (zie Figuur 2, 5.4.3).

5.2 mechanisme 1, sensemaking-as-resource

5.2.1 Patroon-introductie

Voor elf van de negentien respondenten in dit onderzoek functioneert sensemaking niet uitsluitend als cognitieve activiteit, maar manifesteert het zich narratief als hulpbron waarmee respondenten werkdruk hanteerbaar beschrijven. Dit patroon wordt hierna aangeduid als *sensemaking-as-resource*. Het cluster spreidt zich over alle zes firma's, vier rolniveaus en beide geslachten (vijf mannen, zes vrouwen). Naast een dominante cumulatief-relationale variant (n=8) bevat het cluster drie individuele variaties die in 5.2.4 als grens-cases worden behandeld.

Binnen het cluster keert eenzelfde verhaalpatroon terug, ongeacht de precieze variant. Respondenten verbinden een moeilijke periode uit het verleden expliciet aan hun actuele manier van werken of leidinggeven, en plaatsen die periode in een breder loopbaanverhaal waarin ze zichzelf herkennen als veranderd. Bijna zonder uitzondering speelt daarbij ook een ander een onmisbare rol: een team, een mentor, een collega, een klankbord, zonder wie de ervaring niet was omgezet in een hulpbron voor vandaag. Drie herkenbare narratieve operaties liggen aan dit patroon ten grondslag: herkadring, biografische integratie en relationele mediation.

5.2.2 Cumulatief-relationeel cluster, kerncluster

Het kerncluster (n=8) vormt de empirische ruggengraat van mechanisme 1 en is verspreid over vijf van de zes firma's en meerdere rolniveaus (zie Bijlage C voor het demografisch overzicht van de sample). Daarbinnen wordt de moeilijke periode niet gemarkeerd door één gebeurtenis, maar

geconstrueerd als geleidelijke opbouw waarin relationele dynamieken (team, mentor, klankbord, partner) de werking van sensemaking als hulpbron mee mogelijk maken.

Het patroon krijgt scherpte in de wijze waarop respondenten zelf de relationele dimensie benoemen. Eén respondent vat dit treffend samen in haar tweede kritische incident: "Er zijn periodes geweest dat ik niet kan zeggen dat er bij mij een back-up was. Daar heb ik mijn 'altijd-doorzetten' geleerd." In deze formulering wordt de afwezigheid van back-up zelf de leerstof; het ontbreken van een ander is het scharnierpunt waarrond de huidige praktijk-claim "altijd-doorzetten" wordt gebouwd. De relationele dimensie verschijnt dus niet alleen als steun, maar ook negatief, als referentiepunt waartegen identiteit wordt geijkt.

Een tweede respondent werkt vanuit een complementair register. Haar narratief over werkdruk steunt op een vast samengestelde groep van zes engagement leaders waarop zij operationeel terugvalt, waarbinnen people management-belasting wordt gedeeld en getoetst. De hulpbron is hier geen biografisch verworven attitude, maar een actief onderhouden samenwerkingsstructuur.

Een derde respondent markeert een andere variant. Een ervaren onrecht (geweigerde promotie ondanks gehaalde targets) wordt expliciet getransformeerd tot positioneringsstrategie: "Jullie hebben toen niet geïnvesteerd in mij, dus zou beter wel hier in mij investeren. Dat heeft fundamenteel mijn aanpak veranderd." Het demand-moment is institutioneel-relationeel, de hulpbron is een gewijzigde praktijk die de respondent als blijvend benoemt. De volle quote toont het sensemaking-werk in twee zinnen: een erkende voorgeschiedenis wordt herkadert als legitimatie van een nieuwe positie.

Dit cluster fungeert als kerncluster omdat de drie narratieve operaties uit 5.2.1 er cross-case herkenbaar zijn, de relationele mediation in alle acht gevallen expliciet aanwezig is en onderscheidend blijft van de grens-cases (5.2.4), en de spreiding over firma's en rol-niveaus het patroon losmaakt van toevallige sample-eigenschappen.

5.2.3 Cross-case synthese: dialoog met JD-R en sensemaking-theorie

Het kerncluster in 5.2.2 plaatst een vraag aan het JD-R-model en aan de sensemaking-traditie: kan een narratieve handeling, telkens opnieuw uitgevoerd, dezelfde functie vervullen als een klassieke hulpbron? Deze theoretische dialoog, inclusief het voorzichtige uitbreidingsvoorstel binnen JD-R, wordt in 6.2.1 uitgewerkt.

5.2.4 Grenzen en variatie: drie individuele cases

Het kerncluster (n=8, 5.2.2) blijft hoofdclaim. Drie individuele variaties begrenzen het mechanisme op verschillende afbakening-dimensies, geen aparte categorie naast het kerncluster. Sensemaking-as-resource treedt bij alle drie op via een afwijkend register; zij zijn grens-cases, geen failure-cases.

De eerste grens-case ontvouwt het mechanisme via een combinatie van registers na elkaar: eerst een bijna-burn-out, dan een meditatiecursus die het principe "op 's avonds kan ik er toch niks aan doen" oplevert, gevolgd door delegeren als vaste gewoonte die pas na dat keerpunt ontstond. De case begrenst het mechanisme op zuiverheid van register: de hulpbron-functie kan ook ontstaan via zo'n gemengd traject, niet enkel via één van de drie narratieve operaties apart.

De tweede grens-case ontvouwt het mechanisme via een eenmalig keerpunt. Een specifieke gezondheids crisis fungeert als scharnier voor een herziening van de eigen coping-aanpak, zonder dat daar een langere voorgeschiedenis van opbouw aan voorafgaat. De case begrenst het mechanisme op tijdsstructuur: dezelfde drie operaties kunnen ook op een sterk samengebalde, kortere tijdlijn verschijnen.

De derde grens-case ontvouwt het mechanisme via een register waarin vooral het eigen lichaam signalen geeft. Overbelasting door meerdere rollen tegelijk wordt via lichamelijke signalen opgemerkt en omgezet in een persoonlijk systeem van prioriteiten, dat "over de jaren geflexualiseerd is tot het nu werkt". Steun van anderen speelt hier wel een rol als context, maar is niet het kernmechanisme. De case begrenst het mechanisme op het soort ondersteuning:

relationele steun is dominant in het kerncluster, maar niet noodzakelijk voor het mechanisme om te werken.

Het mechanisme zou niet houdbaar zijn indien een respondent gevonden zou worden bij wie een demand-ervaring tot een hulpbron-functie leidt zonder enige van de drie narratieve operaties uit 5.2.1 of een analoog herkenbare operatie.

5.3 mechanisme 2, pragmatische relativering van maatschappelijke waarde

5.3.1 Patroon-introductie en interpretatieve verdediging

Voor elf van de negentien respondenten verschijnt maatschappelijke impact als afzonderlijk blok-onderwerp, voor vijf is het volledig afwezig en bij de overige drie verschijnt het wel maar niet als afzonderlijk blok; voor geen enkele functioneert het als centraal leiderschapsnarratief. De elf zijn gespreid over vijf van de zes firma's, drie rollen en beide geslachten (zie Bijlage C voor het demografisch overzicht van de sample).

Maatschappelijke waarde verschijnt bij geen enkele respondent als kern van het leiderschapsnarratief. Het label pragmatische relativering voor de articulatie-modus van de elf is mijn lezing, geen directe data-uitspraak. Deze interpretatieve sprong sluit aan op het kader van reflexive interpretivism (4.1), en de mogelijke invloed van mijn eigen kritische houding tegenover corporate-ESG-discours hierop wordt als beperking van het onderzoek besproken in 6.4.

Scope van mechanisme 2. Pragmatische relativering verwijst hier naar het discours over corporate-purpose binnen de consultancy-context, inclusief firma-specifieke kritiek en bredere kritiek op regelgeving, op een zuiver commerciële rationale en op het onderscheid met een NGO-rol.

5.3.2 Empirische dragers: ankerfragmenten

De scherpste articulatie van het patroon komt van een eerste respondent. Vanuit haar auditpraktijk kritiseert zij de CSRD-implementatie als afleiding van wat zij de essentie noemt:

We hebben daar heel hard gesurft op de CSRD-requirements, die eigenlijk de aandacht afleiden van de essentie. (...) Dat is vaak als consulting dan ook wel eigen. Als er zo een wetgeving is, springen we daarop en maken we dat soms nog groter en maken we soms het nog complexer dan dat eigenlijk bedoeld is. (...) Voor mij was altijd wel wat dat spanningsveld van, ja, dat is niet de essentie.

Deze passage is distinctief omdat zij vanuit insider-positie spreekt: de respondent doet zelf het werk dat zij relateert. Geen externe scepsis, wel een interne markering dat de CSRD-praktijk de eigen sector-incentive om regelgeving op te blazen ("maken we soms het nog complexer dan dat eigenlijk bedoeld is") in zich draagt.

Een tweede respondent, die het interview in het Engels voerde, articuleert een verwant patroon met een expliciet frame: "We are not an NGO, so sometimes, uh, we do business where we can", en elders: "I'm fully aware of not being an NGO and what is to manage your P&L and profitability." De NGO-formule fungeert hier als grens-marker: maatschappelijke waarde wordt erkend, maar nadrukkelijk afgegrensd van een primair-purpose-rationale.

Een derde respondent positioneert pragmatisch op een ander register. Haar maatschappelijke praktijk loopt via sponsoring van een internationale netwerkorganisatie in de gezondheidssector, en via pro-bono-werk: "Ik denk dat het ook belangrijk is dat wij met onze expertise ook, eh, pro bono kunnen werken voor bepaalde organisaties en dat is, denk ik, iets dat we nog meer zouden moeten doen." De formulering "zouden moeten doen" markeert dat de huidige praktijk wordt erkend als onaf, zonder dat de respondent een kern-claim opbouwt rond purpose.

Een vierde respondent articuleert een andere markeringsmodus, specifiek gericht op de eigen firma in plaats van op de sector in het algemeen: "Het hele gewone sociale gegeven, dat blokkeer ik weg vanuit [naam firma]'s bril (...) dat is niet aan mij (...) niet zo de klassieke goede doelen." De relativering loopt hier via afstand-nemen van een firma-frame: maatschappelijke waarde wordt erkend in persoonlijke praktijken (sportambassador, lesgeven, politiek essay), maar uitsluitend buiten dat firma-frame om.

Wat de vier fragmenten gemeenschappelijk hebben: respondenten articuleren maatschappelijke waarde concreet, maar telkens met een markering die hen losmaakt van een centraal-narratief-claim. Bij de eerste is dat de essentie-kritiek, bij de tweede het NGO-frame, bij de derde de onaf-status, bij de vierde firma-specifieke kritiek.

5.3.3 Drie loci van articulatie

Binnen het cluster van elf respondenten verschijnt pragmatische relativering in drie descriptieve loci. Deze loci zijn richtingen waarin het discours zich manifesteert, geen wederzijds-exclusieve typologie. Wat hen analytisch verbindt blijft constant: in elk van de drie verschijnt maatschappelijke waarde als blok-onderwerp, nooit als kern van het leiderschapsnarratief.

Locus 1, kritisch-relativerend. Vier respondenten articuleren distantie ten opzichte van corporate-purpose-discours, waaronder de twee respondenten die in 5.3.2 al aan bod kwamen met hun essentie-kritiek en hun NGO-frame. Een derde respondent binnen deze locus maakt de distantie via een counterfactual: "Toen ik begon bij [naam firma], heb ik getwijfeld ofwel ga ik meer politiek doen (...) ik zou, als dit enkel was om geld te verdienen, dan zou ik dit niet doen." De relativering loopt hier via negatie van een tegen-hypothese: maatschappelijk engagement is wel aanwezig in zijn narratief, maar uitsluitend door wat het níet is. Deze derde respondent is een grens-case binnen deze locus: zijn articulatie trekt richting kern zonder die positie expliciet in te nemen. Dat deze counterfactual hier als zodanig wordt benoemd, is een beschrijvende labeling van wat in het narratief van de respondent zelf al aanwezig is, geen zelfstandige interpretatieve constructie door de onderzoeker. Een vierde respondent, wiens kritiek zich specifiek op de eigen firma richt in plaats van op corporate-purpose-discours in bredere zin, vormt een sub-variant binnen deze locus.

Locus 2, programmatisch-instrumenteel. Drie respondenten articuleren dit thema via firma-programma's, business-criteria of governance-structuren, zonder persoonlijke kern-claim. Twee respondenten illustreren dit elk via een eigen variant: de ene via specifieke firma-initiatieven rond maatschappelijke impact, de andere via duurzaamheid als criterium bij offertes en als governance-positie. Een derde respondent herformuleert sociale waarde via een business-rationale: "Een bedrijf dat efficiënter is, gaat ook beter werken en gezonder zijn naar de toekomst toe (...) Je gaat meer, beter kunnen overleven." De relativering verloopt hier via instrumentalisering: maatschappelijke waarde wordt erkend, maar gedefinieerd als afgeleide van organisationeel-functionele overwegingen, niet als zelfstandige claim.

Locus 3, mensgericht. Vier respondenten articuleren sociale waarde via mensen-keuzes: recruitment, inclusie, talent, werkgelegenheid. Drie respondenten illustreren elk hun eigen variant, waaronder de respondent die in 5.3.2 al aan bod kwam met sponsoring en pro-bono-werk, een respondent die dit vertaalt naar inclusie en diversiteit binnen de eigen firma, en een respondent die dit vertaalt naar talentontwikkeling binnen de publieke sector. Een vierde respondent markeert dit register expliciet: "Sociale waardecreatie begint bij mij bij ons recruitment verhaal (...) een leuke groeiopportunity, professionele opportunity creëren voor lokaal talent hier." De relativering verloopt hier via verplaatsing van het object: niet ESG-rapportages of CSR-programma's, maar mensen-investeringen worden tot sociale waarde gerekend, zonder kern-claim over corporate-purpose.

Overlap. De drie loci zijn niet wederzijds-exclusief. De respondent met de firma-specifieke kritiek uit locus 1 toont mensgericht-buiten-firma-gedrag in zijn persoonlijke praktijken (sportambassador, lesgeven, politiek essay) en raakt daarmee locus 3. De respondent met de governance-positie uit locus 2 raakt locus 3 via vrijwilligersprojecten en communities. De respondent met de talentontwikkeling-focus uit locus 3 heeft een zachte locus-1-component via een kritische markering over de eigen firma's maatschappelijke profilering ("voor mij werkt dat persoonlijk iets minder"). De loci ordenen het discours descriptief; zij sluiten het niet op.

5.3.4 Cross-case synthese: theoretische dialoog

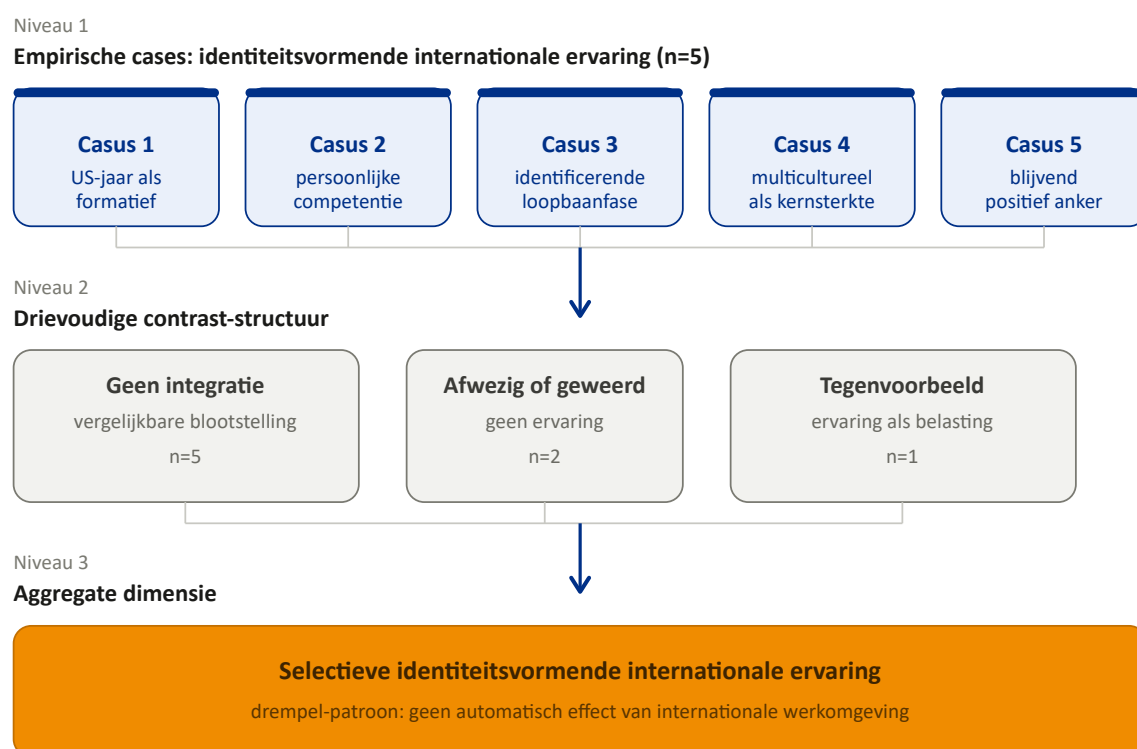
De drie loci uit 5.3.3 delen één analytische kern. In deze data lopen twee sporen systematisch uiteen: wat organisaties volgens de respondenten uitdragen in hun ESG- en CSR-discours, en wat senior leiders vertellen in hun eigen leiderschapsnarratief. Dat uiteenlopen wordt hier decoupling genoemd. Pragmatische relativering en decoupling verwijzen naar hetzelfde fenomeen op twee niveaus: de eerste term beschrijft hoe de elf erover praten, de tweede benoemt het onderliggende patroon. De theoretische positionering van deze bevinding, in dialoog met de decoupling-literatuur, volgt in 6.2.2.

5.4 mechanisme 3, selectieve identiteitsvormende internationale ervaring

5.4.1 Patroon-introductie

Vijf respondenten framen een specifieke internationale ervaring expliciet als positief-vormend element in hun huidige leiderschap. Dit patroon wordt hierna aangeduid als selectieve identiteitsvormende internationale ervaring. De spreiding loopt over drie firma's en beide geslachten, met twee rol niveaus (zie Bijlage C voor het demografisch overzicht van de sample).

n=5 op n=19 vormt een drempel-patroon: dit patroon komt duidelijk minder voor dan de andere twee mechanismen. De representativiteit van dit cluster, met inbegrip van een zwaartepunt bij één firma, wordt als beperking van het onderzoek besproken in 6.4. Figuur 2 visualiseert de datastructuur van dit mechanisme.



Figuur 2. Analytische datastructuur van mechanisme 3: selectieve identiteitsvormende internationale ervaring. De vijf cases (niveau 1) worden geplaatst tegenover een drievoudige contrast-structuur (niveau 2), wat het drempel-patroon van de aggregate dimensie zichtbaar maakt (niveau 3). Zes respondenten zonder substantiële internationale articulatie blijven buiten beschouwing. De figuur dient als presentatie-instrument; zie 4.1.

5.4.2 Vijf cases

Een eerste respondent markeert een verblijfsperiode in de Verenigde Staten als formatief: "Mijn tijd in de US zeker ook (...) van dag één er echt ingegooid ben geweest, mensen die ik ook totaal niet kende, maar dan op vrij korte tijd toch waar ik trouwens nog altijd contact mee heb." Dat netwerk functioneert als doorlopende hulpbron tot heden.

Een tweede respondent frameet cross-cultureel werk als persoonlijke competentie via proactieve coping: "Ik ben zes maanden privéles Italiaans gaan volgen (...) als ge in een meeting zit, tussendoor wordt er iets gezegd, dan is het in de lokale taal." Deze case vertoont tegelijk een operationele-demand-register dat in 5.4.3 wordt behandeld.

Een derde respondent integreert een langdurig internationaal juridisch dossier als identificerende loopbaanfase.

Een vierde respondent frameet cross-cultureel samenwerken als kernsterkte: "Dat team van [internationale instellingen] is zeer multicultureel, dat weerspiegelt een beetje de klant (...) ieder spreekt zijn taal." Deze respondent benadert dat als bewuste strategie, niet als bijproduct.

Een vijfde respondent articuleert internationaal werk als formatief: "Ja, dat is eigenlijk waar ik het best functioneer in deze omgeving (...) 9 to 5 op één kantoor zijn, was helemaal niet mijn ding." Meerdere internationale standplaatsen fungeren als blijvend positief anker.

Per case verschilt het type episode, maar de discursieve operatie keert wel terug: een specifieke episode wordt geselecteerd en in het huidige zelfnarratief geïntegreerd.

5.4.3 Contrast-structuur als methodologische versterking

Acht respondenten articuleren operationele complexiteit als demand. Drie van hen behoren tot de vijf respondenten uit 5.4.2 die een internationale episode als identiteitsanker integreren; vijf andere respondenten doen dat niet, ondanks substantiële internationale ervaring. Internationale ervaring leidt dus niet automatisch tot identiteitsintegratie.

Twee respondenten tonen het omgekeerde patroon: internationale ervaring die afwezig blijft of bewust geweerd wordt. Eén maakt een expliciete eigen keuze tegen internationale mobiliteit, in een periode net na een bevallingsverlof; de andere toont geen internationale ervaring ondanks een sterk internationaal-georiënteerde firmacontext. Zelfs binnen internationaal-georiënteerde firma's kan internationale ervaring afwezig of bewust geweerd blijven.

Eén respondent functioneert als tegenvoorbeeld op zich. Een uitgebreide internationale portfolio verschijnt in zijn narratief als belasting, niet als identiteitsanker: internationale ervaring komt hier overwegend als taakeis naar voren, niet als hulpbron (zie 5.2.4, waar dezelfde respondent als eerste grens-case van mechanisme 1 wordt besproken). Deze drievoudige contrast-structuur toont dat mechanisme 3 geen automatisch effect is van internationale werkomgeving, maakt het patroon weerlegbaar en verlaagt het risico van overgeneralisatie op basis van $n=5$.

5.5 Synthese over het drieluik

Het drieluik brengt drie mechanismen samen die sterk verschillen in empirische onderbouwing. Sensemaking-as-resource (5.2) staat het stevigst: het steunt op het cumulatief-relationale kerncluster en wordt in 6.2.1 uitgewerkt tot een uitbreidingsvoorstel binnen JD-R. Decoupling via pragmatische relativering (5.3) heeft een gemengd profiel. De bevinding zelf is hard: bij geen enkele respondent vormt maatschappelijke waarde de kern van het narratief. Het label voor die bevinding is interpretatief, en theoretisch is dit mechanisme van de drie het sterkst verankerd dankzij zijn sectorale specificiteit. Selectieve identiteitsvormende internationale ervaring (5.4) is empirisch het zwakst: met $n=5$ op $n=19$ blijft het een drempel-patroon, en de kracht ligt vooral in de drievoudige contrast-structuur, minder in de vijf positieve cases zelf. De claims blijven daarmee beperkt tot wat deze data zegt, zonder universele uitspraak.

Twee respondenten verschijnen in geen van de drie mechanismen. Beide zijn nochtans rijk gecodeerd, met een sterke vertegenwoordiging onder sensemaking, maar hun narratief verloopt

via een stabiele integratie zonder crisis- of transformatiemoment: zij articuleren hun loopbaan retrospectief zonder de demand-naar-hulpbron-conversie die mechanisme 1 kenmerkt, zonder relativerende decoupling van maatschappelijk discours (mechanisme 2) en zonder een geselecteerde, identiteitsvormende internationale episode (mechanisme 3). Zij fungeren daarmee als negatieve case die de specificiteit van de drie patronen scherpt: betekenisgeving onder werkdruk neemt niet bij elke leidinggevende de vorm van een narratieve conversie aan.

De drie mechanismen delen een interpretatieve heuristiek: ze worden binnen deze masterproef benaderd via sensemaking als actief werk. Wat over de drie heen consistent terugkeert, is dat een discursieve operatie een ervaring (werkdruk, waardenconflict, internationale episode) transformeert naar een hanteerbaar element in het leiderschapsnarratief. De doeldomeinen verschillen, de operaties verschillen, en zelfs de empirische sterkte van de claim verschilt aanzienlijk.

Hoofdstuk 6 voert per mechanisme het literatuur-gesprek, expliciteert de theoretische bijdrage en bespreekt implicaties voor consultancy-praktijk en beperkingen van het onderzoek.

6. DISCUSSIE

6.1 Inleiding hoofdstuk

Dit hoofdstuk positioneert de drie mechanismen uit hoofdstuk 5 in de literatuur, expliciteert de theoretische bijdrage en bespreekt implicaties en beperkingen.

6.2 Literatuurgesprekken per mechanisme

6.2.1 mechanisme 1 in dialoog met JD-R en sensemaking-traditie

In 5.2 werd mechanisme 1 (sensemaking-as-resource) ontwikkeld op grond van het cumulatief-relationale kerncluster. Binnen het cluster wordt een demand-ervaring uit het verleden omgezet in een hulpbron-functie voor het heden. Drie narratieve operaties drijven die conversie: herkadring, biografische integratie en relationele mediation. De drie grens-cases uit 5.2.4 begrenzen het mechanisme op verschillende afbakening-dimensies zonder het te ondergraven. De kern-claim luidt: sensemaking, mits zij de drie operaties doorloopt, kan een functie vervullen die analytisch overeenkomt met die van een klassieke JD-R-hulpbron. Deze bevinding draagt bij aan het antwoord op de onderzoeksvraag voor het deelaspect werkintensiteit: leidinggevendenden geven er betekenis aan door ervaring narratief om te zetten in een zelfgeconstrueerde hulpbron, een proces dat het bestaande JD-R-vocabulaire niet volledig vangt.

Het JD-R-model van Bakker en Demerouti (2007, 2017) onderscheidt hulpbronnen klassiek langs drie assen: organisationele hulpbronnen (zoals doorgroeimogelijkheden of autonomie), sociale hulpbronnen (steun van collega's of leidinggevendenden) en persoonlijke hulpbronnen zoals self-efficacy, optimisme en veerkracht (Xanthopoulou et al., 2007). Hulpbronnen die iemand zelf via een verhaal produceert, komen in die indeling niet voor; ook de recentere consolidatie van Bakker en Demerouti (2017) benoemt ze niet. De acht respondenten in het kerncluster gebruiken wel elementen uit elk van de drie assen, maar wat hen verbindt is iets anders: zij produceren zelf, via een specifiek narratief traject, een hulpbron-functie uit een voorbije demand-ervaring. Het scherpste onderscheid ligt bij de persoonlijke hulpbronnen. Self-efficacy, optimisme en veerkracht gelden binnen JD-R als relatief stabiele psychologische eigenschappen: iets wat iemand hééft (dispositioneel). Sensemaking-as-resource werkt anders. Het is geen eigenschap maar een handeling: een verhaal dat telkens opnieuw moet worden uitgevoerd om zijn hulpbron-functie te leveren. Het onderscheid is procesmatig versus dispositioneel, doen versus hebben.

De sensemaking-traditie verheldert wat deze narratieve handeling precies doet. Weick (1995) beschrijft sensemaking als retrospectief, plausibel en sociaal geconstrueerd, kenmerken die in het kerncluster alle drie aanwijsbaar zijn. Recent onderzoek na Weick heeft het concept echter voornamelijk uitgewerkt op organisationeel-strategisch niveau, met focus op betekenisgeving tijdens verandering of crisis (Maitlis en Christianson, 2014; Gioia, Patvardhan, Hamilton en Corley, 2013). Individueel-biografisch sensemaking onder structurele werkdruk, zoals in dit kerncluster zichtbaar, blijft binnen die traditie onderbelicht. Wat mijn data toevoegt, is een gerichte demand-naar-hulpbron-functie: het narratieve werk genereert een hanteerbare praktijk-claim voor het heden, niet alleen retrospectieve coherentie.

Op grond van dit cluster doet deze masterproef een voorzichtig theoretisch voorstel. Sensemaking-as-resource zou kunnen worden opgevat als een vierde, procesmatige hulpbron-vorm binnen JD-R, naast de organisationele, sociale en persoonlijke hulpbronnen. Het procesmatige karakter onderscheidt het van de bestaande types: geen eigenschap en geen voorziening die de organisatie aanreikt, maar een hulpbron die de leider zelf telkens opnieuw maakt. Het voorstel is een hypothese die nader empirisch werk vereist (zie 6.3). Wat deze data wel toelaat, is een conceptuele uitbreiding voor te stellen die analytisch coherent is en empirisch verankerd in het kerncluster; verder reikt de claim niet.

De drie narratieve operaties laten zich agogisch herlezen als leeroperaties: herkadring sluit aan bij de perspectiefverschuiving uit transformatief leren (Mezirow, 1991), biografische integratie bij biografisch leren (Alheit & Dausien, 2002), en relationele mediation bij het begeleide, sociale karakter van dat leren, verwant aan agogische vormen als coaching, supervisie en intervisie.

Tegelijk is niet elke herkadring leren: waar transformatief leren een herzien betekenisperspectief veronderstelt, blijft sommige herkadring defensieve betekenisgeving die een bestaande positie rechtvaardigt zonder perspectiefverschuiving. De derde respondent uit 5.2.2, die een geweigerde promotie herkadert tot positioneringsstrategie, ligt op die grens en illustreert dat het agogische onderscheid tussen leren en rationaliseren analytisch productief is. Sensemaking-as-resource is in deze lezing niet alleen een procesmatige hulpbron-vorm binnen JD-R, maar tegelijk een vorm van volwassen leren onder werkdruk.

6.2.2 mechanisme 2 in dialoog met decoupling-literatuur

In 5.3 werd mechanisme 2 ontwikkeld als decoupling tussen organisationeel ESG- en CSR-discours en het individueel leiderschapsnarratief van senior consultancy-leiders. Voor elf van negentien respondenten verschijnt maatschappelijke impact als afzonderlijk blok-onderwerp, voor geen enkele als kern van het leiderschapsnarratief. Drie discursieve operaties geven die decoupling vorm: negatie via counterfactual, instrumentalisering via business-rationale en verplaatsing via mensen-keuzes (zie 5.3.3). Pragmatische relativering is het beschrijvende label voor hoe de elf erover praten; decoupling is het analytische begrip voor het onderliggende patroon (5.3.4).

De decoupling-literatuur biedt een raamwerk waarin deze bevinding zich theoretisch laat positioneren. Brunsson (1989) stelt dat organisaties drie soorten output produceren, talk, decisions en actions, en dat inconsistentie tussen deze drie functioneel kan zijn in omgevingen met conflicterende eisen. Hypocrisie verschijnt daar niet als moreel falen maar als organisatorisch mechanisme om uiteenlopende audiences te bedienen. Christensen et al. (2013) bouwen op dit raamwerk voort en specificeren een productieve lezing: aspirational talk, spreken over idealen die nog niet in praktijk zijn gebracht, kan toch sociale verandering stimuleren: wie idealen hardop uitspreekt, schept verwachtingen die latere praktijk kunnen uitlokken. Samen lezen beide auteurs decoupling niet als tekort maar als een manier om met botsende verwachtingen om te gaan. Mijn data plaatst senior consultancy-leiders binnen deze lezing. Zij erkennen maatschappelijke waarde als blok-onderwerp en verwoorden dat via de drie operaties, terwijl zij zorgvuldig markeren dat het niet de kern van hun leiderschap betreft. De spanning tussen organisationeel discours en individueel narratief wordt hier niet als probleem geframed maar als hanteerbaar veld. Wat in beide bronnen op organisatieniveau wordt beschreven, manifesteert zich in deze data op individueel niveau, als discursieve coping binnen een sectorale context waarin commerciële en maatschappelijke eisen voortdurend tegen elkaar opbieden.

De sterkste theoretische brug voor deze bevinding biedt Costas en Fleming (2009). Hun analyse van zelf-alienatie in moderne organisaties identificeert corporate colonization of authenticity als derde oorzaak: bedrijven omarmen CSR, diversiteit en authenticiteit als productie-input, waardoor werknemers toegang krijgen tot hun "echte zelf" via het bedrijf, wat die toegang ondermijnt. Vertaald naar mijn data: respondenten plaatsen CSR-discours niet uit cynisme buiten de kern, maar als zelfbescherming tegen een vorm van vervreemding via gecorrumpeerde authenticiteit-toegang. Op dit punt is een nuance methodologisch onmisbaar. Costas en Fleming bouwen hun analyse op junior werknemers in kenniswerk, met als voorbeeld een consultant van 25 jaar. Mijn sample bestaat uit Directors, Partners en CEO's: mensen met substantieel meer ruimte om zelf te sturen (organisationele agency). De mechaniek van decoupling als zelfbescherming kan vergelijkbaar zijn, maar de positie van waaruit zij wordt uitgeoefend verschilt fundamenteel. Waar de junior in hun analyse afstand neemt uit gebrek aan agency, ontstaat decoupling bij senior leiders vermoedelijk eerder uit een professionele afstand die ruimte schept om pragmatisch met conflicterende verwachtingen om te gaan.

Banerjee (2008) staat voor de tegenovergestelde lezing, machtskritisch in de lijn van Foucault: CSR-discours als ideologie die de macht van bedrijven legitimeert en verstevigt. Mijn data plaatst zich daar niet bij. De articulatie-modus in dit cluster is ambivalenter dan die lezing veronderstelt: respondenten erkennen maatschappelijke waarde in concrete vormen, plaatsen haar buiten de kern van hun verhaal, en gebruiken daarbij formuleringen die in hun eigen termen werkbaar blijven, niet leeg.

De bijdrage aan deze literatuur is sectoraal en analytisch. Sectoraal: PSF-specifieke empirie waarin decoupling zich op individueel-leiderschapsniveau manifesteert, niet alleen op organisatieniveau. Analytisch: drie discursieve operaties (negatie, instrumentalisering, verplaatsing) als instrument om te beschrijven hoe decoupling vormgegeven wordt. Voorzichtigheid blijft op zijn plek: deze

data suggereert decoupling als analytisch patroon, bewijst die niet, en vervolgonderzoek in andere PSF-contexten kan toetsen of de drie modi stabiel zijn.

6.2.3 mechanisme 3 met identity-construction en career-capital-literatuur

In 5.4 werd mechanisme 3 ontwikkeld als drempel-patroon (n=5) met drievoudige contrast-structuur als methodologische versterking. Drie auteurs uit de internationale-carrière-literatuur bieden vanuit verschillende invalshoeken ondersteuning voor de centrale spanning in dit mechanisme: het onderscheid tussen internationale exposure als universeel transformerende kracht en internationale ervaring als selectief geconstrueerde identiteitshulpbron. Näsholm (2009) benadert internationale ervaring vanuit een identiteitsconstructie-perspectief en laat zien dat individuen met internationale loopbanen uiteenlopende patronen van identiteitsconstructie vertonen, afhankelijk van hoe zij hun ervaringen narratief verwerken. Inkson en Arthur (2001) conceptualiseren *career capital* als actief opgebouwd via knowing-why, knowing-how en knowing-whom, niet als passieve uitkomst van blootstelling. Stahl en Brannen (2013) onderscheiden expliciet exposure van transformerende ervaring in cross-cultureel leiderschap. Deze drie tradities verschillen onderling in theoretisch zwaartepunt, identity-construction, career capital en cross-cultural competence, maar convergeren op het inzicht dat internationale ervaring niet automatisch betekenisvol is, en dat betekenis ontstaat via een actief proces van selectie of integratie.

Dit mechanisme positioneert zich in deze data aan de procesmatige-selectieve kant: de vijf respondenten selecteren één specifieke episode uit hun internationale ervaring en integreren die in hun zelfnarratief, terwijl andere respondenten met vergelijkbare blootstelling dat patroon niet vertonen. Het mechanisme resoneert met de drie literatuur-tradities zonder hen te bevestigen of te weerleggen; de empirische dunheid van n=5 staat een sterkere claim niet toe. De bijdrage blijft beperkt tot een empirische illustratie van het selectieve karakter binnen de PSF-context.

6.3 Implicaties

Voor consultancy-praktijk leveren de drie mechanismen niet evenveel direct toepasbare implicaties. De duidelijkste praktijk-impact ligt bij mechanisme 2. Senior consultancy-leiders articuleren een terugkerende decoupling tussen organisationeel ESG- en CSR-discours en hun individueel leiderschapsnarratief. Voor CEO's en Partners betekent dit dat een ESG-strategie niet vanzelf gedragen wordt door de eigen top: wat de organisatie als ambitie uitspreekt (aspirational talk), wordt niet automatisch de kern van het verhaal van individuele leiders. Bij mechanisme 1 ligt een concrete praktijkrichting: organisaties kunnen ruimte maken voor terugblikkende betekenisgeving, bijvoorbeeld via peer-coaching of een biografisch diepe after-action-review. Zulke ruimte hoeft geen tijdsverlies te zijn: zij kan het moment zijn waarop leiders zelf een hulpbron bouwen. Voor mechanisme 3 is de empirische basis te dun voor stevige praktijk-implicaties; de data vraagt wel om een bewust onderscheid tussen blootstelling en transformerende ervaring bij internationale carrière-investering.

Voor JD-R-theorie ligt het belangrijkste vervolg-vraagstuk bij het uitbreidingsvoorstel van mechanisme 1. Sensemaking-as-resource als vierde, procesmatige hulpbron-vorm vraagt empirisch werk in andere sectoren en samples om vast te stellen of het patroon stabiel optreedt buiten consultancy en of de drie narratieve operaties (herkadering, biografische integratie, relationele mediation) consistent samen verschijnen. Het procesmatig-versus-dispositioneel-onderscheid uit 6.2.1 kan handvat zijn voor verdere empirische toetsing. Indien het uitbreidingsvoorstel zich in vervolgonderzoek staande houdt, betekent dat voor het JD-R-veld een dynamische lezing van persoonlijke hulpbronnen naast de bestaande dispositionele lezing: hulpbronnen niet alleen als trekken waarover men beschikt, maar ook als handelingen die men uitvoert. Een dergelijke uitbreiding zou JD-R dichter brengen bij sensemaking-theorie en kan brug-onderzoek tussen beide tradities stimuleren. Voor mechanisme 3 liggen de vervolgvragen elders: waarom de ene respondent een specifieke episode als identificerend selecteert en een andere niet, waarom respondenten met vergelijkbare internationale blootstelling die ervaring niet als identiteitsanker integreren, en of de vijf uiteenlopende episode-types één mechanisme vormen dan wel meerdere.

Voor kwalitatieve methodologie binnen Agogische Wetenschappen biedt deze masterproef een voorbeeld van reflexive interpretivism gecombineerd met abductive template analysis als werkbare benadering voor leiderschapsstudies in turbulente contexten. Het a priori coderingstemplate (JD-R

plus sensemaking) wordt iteratief verfijnd op basis van de confrontatie met de data, terwijl de positie van de onderzoeker systematisch verantwoord blijft. Het heuristische gebruik van het begrip mechanisme vormt een methodologische positie. Het woord is hier een ordeningswoord voor herhaalde narratieve patronen, uitdrukkelijk geen ontologische causale claim. Die keuze past bij interpretatief-georiënteerde leiderschapsstudies. Methodologische transparantie via reflexieve markering en een expliciete AI-verantwoording volgens een vier-lagen-model (uitgewerkt in 4.3.3 en bijlage D) toont hoe deze discipline concreet wordt uitgewerkt zonder dat zij het kwalitatieve karakter van het onderzoek ondermijnt.

De agogische en emancipatorische relevantie van dit onderzoek ligt in het serieus nemen van de mens achter de leidersrol: door de twijfels, kantelmomenten en kwetsbaarheid van senior leiders als volwaardig onderzoeksobject te behandelen, doorbreekt deze studie het beeld van de leider als louter strategische of commerciële functie. Voor de agogische praktijk impliceert dit dat ondersteuning van senior leiders niet primair bij vaardigheidstraining hoeft te liggen, maar bij het faciliteren van het narratieve leerwerk zelf: begeleiding die ruimte maakt voor herkadering, vorming die de loopbaan als leerbiografie behandelt, en collectieve leervormen zoals intervisie en peer-coaching die aansluiten bij de relationele aard van het leerproces. Een agogische benadering levert hier geen lijst instrumenten maar een ontwerpprincipe: ondersteuning die aansluit bij hoe senior leiders feitelijk leren, namelijk narratief, biografisch en relationeel. Daarnaast vervult mechanisme 2 een kritische functie: het benoembaar maken van de kloof tussen organisationeel maatschappelijk discours en geleefde leiderschapspraktijk schept ruimte voor een eerlijker gesprek over wat maatschappelijke waarde in een winstgedreven context betekent.

6.4 Beperkingen

De eerste expliciete beperking van dit onderzoek is de interpretatieve sprong in mechanisme 2. Pragmatische relativisering is mijn label voor de manier waarop elf respondenten maatschappelijke waarde in de marge van hun verhaal plaatsen. Dat label is een paradigma-keuze binnen reflexieve interpretivisme (5.3.1), geen empirisch bewijs. Mijn eigen kritische houding tegenover corporate-ESG-discours kan deze lezing kleuren. Tegenvoorbeelden waarin respondenten dit thema vanuit insider-positie kritiseren of via genuanceerde sponsoring-keuzes articuleren, mitigeren dit risico maar elimineren het niet. Een sceptische lezer kan dezelfde elf articulaties anders benoemen; de claim functioneert binnen het interpretivistisch kader.

Op $n=5$ blijft mechanisme 3 een drempel-patroon. Drie van de vijf cases zijn Deloitte en drie van de vijf zijn vrouwen; beide zwaartepunten zijn transparant gemarkeerd maar niet weg te redeneren. De drievoudige contrast-structuur (5.4.3) verlaagt het risico op overgeneralisatie maar verhoogt de empirische basis niet. Cross-firma replicatie buiten Deloitte en cross-sample-toetsing zijn noodzakelijk om vast te stellen of het patroon stabiel optreedt buiten deze configuratie.

Ook bij mechanisme 1 tekent zich een genderscheefheid af: het cluster van elf omvat alle zes vrouwen uit de sample en vijf van de dertien mannen. Deze verdeling is niet verder geanalyseerd. De omvang van de sample laat geen uitspraak toe over gender als verklarende factor, maar het patroon verdient aandacht in vervolgonderzoek met een evenwichtiger samengestelde steekproef.

Het onderzoek werd uitgevoerd door één coder, zonder externe inter-rater-reliability-controle. Interne discipline mitigeerde dit risico binnen de mogelijkheden van solo-onderzoek: een methodologisch logboek van interpretatieve beslisregels en reflexieve markering bij affectgeladen passages. Deze interne controles vervangen geen tweede coder; zij compenseren binnen de mogelijkheden van solo-onderzoek op masterproefniveau. Vervolgonderzoek dat op deze bevindingen wil bouwen, doet er goed aan inter-coder-controle in te bouwen.

De sample van negentien respondenten is adequaat voor information power binnen de gemaakte onderzoekskeuzes (4.2.2) maar staat geen generaliseerbaarheidsclaim toe. Cross-sample-validatie in andere consultancy-contexten of andere kennisintensieve sectoren ontbreekt. Specifiek voor de Deloitte-cluster geldt een additionele timing-overweging: de onderzoeker ontving tijdens de eindfase van de dataverzameling een job-aanbod van een Deloitte-respondent. Voor twee van de drie Deloitte-cases was de primaire codering reeds afgerond vóór dit aanbod aan de orde was; voor de derde speelde de codering tijdens of vlak na het aanbod. Deze timing is transparant gedocumenteerd in het methodologisch logboek van het onderzoek. De mitigering werkt voor de meeste cases maar blijft niet eliminatief.

7. CONCLUSIE

De centrale onderzoeksvraag van deze masterproef luidt hoe leidinggevenden in multinationale consultancybedrijven betekenis geven aan hun leiderschap binnen een context van structureel hoge werkintensiteit, hybride economische en sociale doelstellingen en internationale en culturele complexiteit. Op basis van negentien diepte-interviews ontvouwt zich een integrerend antwoord: senior consultancy-leiders geven aan hun leiderschap betekenis via discursieve operaties die ervaringen, in het bijzonder werkdruk, waardenconflict en internationale episodes, omzetten in hanteerbare elementen van het leiderschapsnarratief. Dit antwoord is geen geïntegreerd verklaringsmodel maar een analytisch ordeningskader. Het ontvouwt zich langs de drie deelvragen die hieronder afzonderlijk worden behandeld.

Op de eerste deelvraag, hoe leidinggevenden taakeisen en hulpbronnen ervaren en welke narratieven zij hierover ontwikkelen, antwoordt dit onderzoek dat sensemaking zelf als hulpbron kan functioneren. Voor elf van negentien respondenten verschijnt sensemaking als narratieve hulpbron, ontvouwd via drie operaties: herkadering, biografische integratie en relationele mediation. Het cumulatief-relationele kerncluster (n=8) draagt deze claim, geformuleerd als een uitbreidingsvoorstel binnen JD-R waarin een procesmatige hulpbron-vorm naast de bestaande dispositionele en organisationele hulpbronnen wordt voorgesteld.

Op de tweede deelvraag, hoe leidinggevenden betekenis geven aan sociale waardecreatie, verschijnt maatschappelijke waarde bij elf van negentien als afzonderlijk blok-onderwerp en bij geen enkele als kern van het leiderschapsnarratief. Drie discursieve operaties geven aan deze decoupling vorm: negatie via counterfactual, instrumentalisering via business-rationale en verplaatsing via mensen-keuzes.

Op de derde deelvraag, hoe leidinggevenden internationale ervaring selecteren en integreren in hun leiderschapsnarratief en welke betekenis zij aan deze episodes toekennen, blijkt dat vijf respondenten één specifieke episode naar voren halen terwijl andere respondenten met vergelijkbare internationale blootstelling dat patroon niet vertonen. Bij deze vijf krijgt de geselecteerde episode een identiteitsvormende betekenis: zij wordt, in case-specifieke bewoordingen, gearticuleerd als een blijvend positief element van het huidige leiderschap en blijft als hulpbron in de actuele praktijk werkzaam. Internationale exposure is bij de meeste respondenten aanwezig; alleen deze vijf bewerken een specifieke episode tot een selectief geconstrueerde identiteitshulpbron die in hun leiderschapsnarratief werkzaam blijft. Het blijft een drempel-patroon.

De theoretische bijdrage van dit onderzoek ligt bij het voorzichtige voorstel om sensemaking-as-resource te conceptualiseren als procesmatige hulpbron-vorm binnen JD-R, een hypothese die nader empirisch werk vereist (6.2.1). De methodologische bijdrage is dat dit onderzoek laat zien hoe reflexive interpretivism en abductive template analysis werkbaar te combineren zijn voor leiderschapsstudies in turbulente contexten. Daarbij wordt het begrip mechanisme heuristisch gebruikt, als ordeningswoord, niet ontologisch geclaimd. De positie van de onderzoeker en het gebruik van AI-ondersteuning worden systematisch verantwoord (zie 4.3.3 en Bijlage D), en analytische beslissingen blijven traceerbaar in een methodologisch logboek van interpretatieve regels. De claims van dit onderzoek functioneren binnen de in 6.4 benoemde beperkingen.

Senior consultancy-leiderschap krijgt in deze data vorm via een actief narratief werk waarmee ervaringen tot hanteerbare leiderschaps-elementen worden omgezet. Daarmee beantwoordt dit onderzoek ook een agogische kernvraag: hoe leren leidinggevenden leiden in turbulente tijden? Zij doen dat via een narratief en relationeel leerproces waarin ervaringen tot hanteerbare leiderschaps-elementen worden bewerkt. Betekenisgeving is in die zin geen voltooid bezit maar een leerhandeling die telkens opnieuw moet worden uitgevoerd, en dat maakt haar tot een legitiem object van agogische ondersteuning en vorming.

REFERENTIES

- Aguinis, H., & Glavas, A. (2012). What we know and don't know about corporate social responsibility. *Journal of Management*, 38(4), 932–968. <https://doi.org/10.1177/0149206311436079>
- Alheit, P., & Dausien, B. (2002). The 'double face' of lifelong learning: Two analytical perspectives on a 'silent revolution'. *Studies in the Education of Adults*, 34(1), 3–22.
- Alvesson, M. (1995). *Management of Knowledge-Intensive Companies*. De Gruyter.
- Alvesson, M., & Sköldbberg, K. (2018). *Reflexive methodology: New vistas for qualitative research* (3rd ed.). SAGE.
- Atkinson, R., & Flint, J. (2001). Accessing hidden and hard-to-reach populations: Snowball research strategies. *Social Research Update*, 33.
- Austin, J., Stevenson, H., & Wei-Skillern, J. (2006). Social and commercial entrepreneurship: same, different, or both? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 1–22. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00107.x>
- Bäcklander, G., Rosengren, C., & Kaulio, M. (2018). Managing intensity in knowledge work: Self-leadership practices among Danish management consultants. *Journal of Management & Organization*, 27(2), 342–360. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.64>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The Job Demands-Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328. <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273–285. <https://doi.org/10.1037/ocp0000056>
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51–79. <https://doi.org/10.1177/0896920507084623>
- Battilana, J., & Lee, M. (2014). Advancing Research on Hybrid Organizing – Insights from the Study of Social Enterprises. *Academy of Management Annals*, 8(1), 397–441. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.893615>
- Berger, R., Czakert, J. P., Leuteritz, J., & Leiva, D. (2019). How and When Do Leaders Influence Employees' Well-Being? Moderated Mediation Models for Job Demands and Resources. *Frontiers in Psychology*, 10, 2788. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.02788>
- Besharov, M. L., & Smith, W. K. (2014). Multiple institutional logics in organizations: explaining their varied nature and implications. *Academy of Management Review*, 39(3), 364–381. <https://doi.org/10.5465/amr.2011.0431>
- Blumer, H. (1954). What is Wrong with Social Theory? *American Sociological Review*, 19(1), 3–10. <https://doi.org/10.2307/2088165>
- Bowen, G. A. (2006). Grounded theory and sensitizing concepts. *International Journal of Qualitative Methods*, 5(3), 12–23. <https://doi.org/10.1177/160940690600500304>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research in Sport, Exercise and Health*, 11(4), 589–597. <https://doi.org/10.1080/2159676X.2019.1628806>

Braun, V., & Clarke, V. (2021). One size fits all? What counts as quality practice in (reflexive) thematic analysis? *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 328–352. <https://doi.org/10.1080/14780887.2020.1769238>

Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K., & Espevik, R. (2013). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138–157. <https://doi.org/10.1111/joop.12041>

Brieger, S. A., De Clercq, D., & Meynhardt, T. (2020). Doing good, feeling good? Entrepreneurs' social value creation beliefs and work-related well-being. *Journal of Business Ethics*, 172(4), 707–725. <https://doi.org/10.1007/s10551-020-04512-6>

Brock, D. M., & Alon, I. (2009). Internationalization of professional service firms. *International Business: Research, Teaching & Practice*, 3(1), 53–70.

Brunsson, N. (1989). *The organization of hypocrisy: Talk, decisions and actions in organizations*. Wiley.

Cahyadi, A., Poór, J., & Szabó, K. (2022). Pursuing consultant performance: the roles of sustainable leadership styles, sustainable human resource management practices, and consultant job satisfaction. *Sustainability*, 14(7), 3967. <https://doi.org/10.3390/su14073967>

Castells, M. (1996). *The rise of the network society*. Blackwell.

Christensen, L. T., Morsing, M., & Thyssen, O. (2013). CSR as aspirational talk. *Organization*, 20(3), 372–393. <https://doi.org/10.1177/1350508413478310>

Costas, J., & Fleming, P. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, 62(3), 353–378. <https://doi.org/10.1177/0018726708101041>

Cristofaro, M. (2021). Organizational sensemaking: A systematic review and a co-evolutionary model. *European Management Journal*, 40(3), 393–405. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2021.07.003>

Cunliffe, A. L. (2003). Reflexive inquiry in organizational research: Questions and possibilities. *Human Relations*, 56(8), 983–1003. <https://doi.org/10.1177/00187267030568004>

Czarniawska, B. (1998). *A narrative approach to organization studies*. SAGE.

den Hertog, P. (2000). Knowledge-intensive business services as co-producers of innovation. *International Journal of Innovation Management*, 4(4), 491–528. <https://doi.org/10.1142/S136391960000024X>

Eckstein, G., Shrestha, A., & Russo, F. (2024). Thirty-five years of sensemaking in the business & management research: a bibliometric analysis, review and discussion. *Management Review Quarterly*. <https://doi.org/10.1007/s11301-024-00458-5>

Empson, L. (2019). Ambiguous authority and hidden hierarchy: Collective leadership in an elite professional service firm. *Leadership*, 16(1), 62–86. <https://doi.org/10.1177/1742715019886769>

Eriksson, E. M. (2022). *Value in Consulting assisted projects: A consultant perspective on value co-creation capabilities and activities* [Master's thesis, Uppsala University]. DiVA. <https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1655434>

Faculteit Psychologie en Educatiewetenschappen, Vrije Universiteit Brussel. (z.d.). AI en masterproeven: Richtlijnen Faculteit Psychologie en Educatiewetenschappen. [Intern document].

Faulconbridge, J., & Muzio, D. (2008). Organizational professionalism in globalizing law firms. *Work Employment and Society*, 22(1), 7–25. <https://doi.org/10.1177/0950017007087413>

Foldy, E. G., Goldman, L., & Ospina, S. (2008). Sensegiving and the role of cognitive shifts in the work of leadership. *The Leadership Quarterly*, 19(5), 514–529. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2008.07.004>

Froese, F. J., Blay, T., Gibson, C. B., Shaffer, M. A., & Benitez, J. (2025). Global virtual work: a review, integrative framework, and future research opportunities. *Journal of International Business Studies*, 56(6), 691–719. <https://doi.org/10.1057/s41267-025-00775-1>

Gioia, D. A., & Chittipeddi, K. (1991). Sensemaking and sensegiving in strategic change initiation. *Strategic Management Journal*, 12(6), 433–448. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120604>

Gioia, D. A., Corley, K. G., & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>

Gioia, D. A., Patvardhan, S. D., Hamilton, A. L., & Corley, K. G. (2013). Organizational identity formation and change. *Academy of Management Annals*, 7(1), 123–193. <https://doi.org/10.1080/19416520.2013.762225>

Harvey, W. S., Mitchell, V., Jones, A. A., & Knight, E. (2021). The tensions of defining and developing thought leadership within knowledge-intensive firms. *Journal of Knowledge Management*, 25(11), 1–33. <https://doi.org/10.1108/jkm-06-2020-0431>

Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations* (2nd ed.). Sage Publications.

Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>

Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind* (3rd ed.). McGraw-Hill.

Inkson, K., & Arthur, M. B. (2001). How to be a successful career capitalist. *Organizational Dynamics*, 30(1), 48–61. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(01\)00040-7](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(01)00040-7)

Kaiser, S., Patras, J., Adolfsen, F., Richardsen, A. M., & Martinussen, M. (2020). Using the Job Demands–Resources Model to evaluate Work-Related outcomes among Norwegian health care workers. *SAGE Open*, 10(3). <https://doi.org/10.1177/2158244020947436>

Kakabadse, N. K., Louchart, E., & Kakabadse, A. (2006). Consultant's role: A qualitative inquiry from the consultant's perspective. *Journal of Management Development*, 25(5), 416–500. <https://doi.org/10.1108/02621710610666268>

King, N. (2012). Doing template analysis. In G. Symon & C. Cassell (Eds.), *Qualitative organizational research: Core methods and current challenges* (pp. 426–450). SAGE.

King, N. (2018). Template analysis in organizational research. In C. Cassell, A. L. Cunliffe, & G. Grandy (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods* (pp. 219–236). SAGE.

Kirkman, B. L., Lowe, K. B., & Gibson, C. B. (2006). A quarter century of Culture's Consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of International Business Studies*, 37(3), 285–320. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400202>

Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning: Experience as the source of learning and development*. Prentice Hall.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Interviews: Learning the craft of qualitative research interviewing*. Sage.

Langley, A., & Empson, L. (2015). Leadership and professionals: Multiple manifestations of influence in professional service firms. In L. Empson, D. Muzio, J. P. Broschak, & B. Hinings (Eds.), *The Oxford handbook of professional service firms* (pp. 163–188). Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780199682393.013.11>

Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE.

Lobe, B., Morgan, D. L., & Hoffman, K. (2022). A systematic comparison of in-person and video-based online interviewing. *International Journal of Qualitative Methods*, 21. <https://doi.org/10.1177/16094069221127068>

Maitlis, S. (2005). The social processes of organizational sensemaking. *Academy of Management Journal*, 48(1), 21–49. <https://doi.org/10.5465/amj.2005.15993111>

Maitlis, S., & Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, 8(1), 57–125. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.873177>

Malterud, K., Siersma, V. D., & Guassora, A. D. (2016). Sample size in qualitative interview studies: Guided by information power. *Qualitative Health Research*, 26(13), 1753–1760. <https://doi.org/10.1177/1049732315617444>

Markham, A. (2017, February). Reflexivity for interpretive researchers. <https://www.annetmarkham.com/2017/02/reflexivity-for-interpretive-researchers/>

Maznevski, M. L., & Chudoba, K. M. (2000). Bridging space over time: global virtual team dynamics and effectiveness. *Organization Science*, 11(5), 473–492. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.473.15200>

McSweeney, B. (2002). Hofstede's model of national cultural differences and their consequences: A triumph of faith – a failure of analysis. *Human Relations*, 55(1), 89–118. <https://doi.org/10.1177/0018726702551004>

Meynhardt, T. (2009). Public Value Inside: What is Public Value Creation? *International Journal of Public Administration*, 32(3–4), 192–219. <https://doi.org/10.1080/01900690902732632>

Mezirow, J. (1991). *Transformative dimensions of adult learning*. Jossey-Bass.

Miles, I., Kastrinos, N., Bilderbeek, R., den Hertog, P., Flanagan, K., Huntink, W., & Bouman, M. (1995). *Knowledge-intensive business services: Users, carriers and sources of innovation* (EIMS Publication No. 15). European Commission.

Millar, C. C., Chen, S., & Waller, L. (2016). Leadership, knowledge and people in knowledge-intensive organisations: implications for HRM theory and practice. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(2), 261–275. <https://doi.org/10.1080/09585192.2016.1244919>

- Minbaeva, D., Fitzsimmons, S., & Brewster, C. (2021). Beyond the double-edged sword of cultural diversity in teams: Progress, critique, and next steps. *Journal of International Business Studies*, 52(1), 45–55. <https://doi.org/10.1057/s41267-020-00390-2>
- Misra, R., Dahal, R., Kirk, B., Khan, R., Dogan, G., Chataut, R., & Gyawali, P. (2026). Large language models in qualitative analysis: Comparing traditional and researcher-interpreted approaches. *International Journal of Qualitative Methods*, 25. <https://doi.org/10.1177/16094069261426100>
- Mosonyi, S., Empson, L., & Gond, J. (2019). Management Consulting: towards an integrative framework of knowledge, identity, and power. *International Journal of Management Reviews*, 22(2), 120–149. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12218>
- Muller, E., & Doloreux, D. (2009). What we should know about knowledge-intensive business services. *Technology in Society*, 31(1), 64–72. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2008.10.001>
- Näsholm, M. H. (2009). An identity construction perspective on careers of Swedish international itinerants. *Management Revue*, 20(1), 53–69. <https://doi.org/10.5771/0935-9915-2009-1-53>
- Ochieng, E. G., & Price, A. D. (2010). Managing cross-cultural communication in multicultural construction project teams: The case of Kenya and UK. *International Journal of Project Management*, 28(5), 449–460. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2009.08.001>
- O'Connor, C., & Joffe, H. (2020). Intercoder reliability in qualitative research: Debates and practical guidelines. *International Journal of Qualitative Methods*, 19, 1–13. <https://doi.org/10.1177/1609406919899220>
- O'Higgins, C., Andreeva, T., & Goya, N. A. (2021). International management challenges of professional service firms: a synthesis of the literature. *Review of International Business and Strategy*, 31(4), 596–621. <https://doi.org/10.1108/ribs-07-2020-0087>
- Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research and evaluation methods* (4th ed.). SAGE.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1–2), 62–77.
- Pratt, M. G. (2009). From the editors: For the lack of a boilerplate: Tips on writing up (and reviewing) qualitative research. *Academy of Management Journal*, 52(5), 856–862. <https://doi.org/10.5465/amj.2009.44632557>
- Reihlen, M., & Nikolova, N. (2010). Knowledge production in consulting teams. *Scandinavian Journal of Management*, 26(3), 279–289. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2010.05.004>
- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). On the meaning of work: A theoretical integration and review. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Sandelowski, M. (1995). Sample size in qualitative research. *Research in Nursing & Health*, 18(2), 179–183. <https://doi.org/10.1002/nur.4770180211>
- Sassen, S. (2001). *The global city: New York, London, Tokyo* (2nd ed.). Princeton University Press.
- Schaufeli, W. B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446–463. <https://doi.org/10.1108/cdi-02-2015-0025>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: a multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293–315. <https://doi.org/10.1002/job.248>

- Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner: How professionals think in action*. Basic Books.
- Schwartz-Shea, P., & Yanow, D. (2012). *Interpretive research design: Concepts and processes*. Routledge.
- Skjølsvik, T., Perner, F., & Løwendahl, B. R. (2017). Strategic management of professional service firms: Reviewing ABS journals and identifying key research themes. *Journal of Professions and Organization*, 4(2), 203–239. <https://doi.org/10.1093/jpo/jox005>
- Spector-Mersel, G. (2011). Mechanisms of selection in claiming narrative identities: A model for interpreting narratives. *Qualitative Inquiry*, 17(2), 172–185. <https://doi.org/10.1177/1077800410393885>
- Stahl, G. K., & Brannen, M. Y. (2013). Building cross-cultural leadership competence: An interview with Carlos Ghosn. *Academy of Management Learning & Education*, 12(3), 494–502. <https://doi.org/10.5465/amle.2012.0246>
- Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A., & Jonsen, K. (2009). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690–709. <https://doi.org/10.1057/jibs.2009.85>
- Tai, R. H., Bentley, L. R., Xia, X., Sitt, J. M., Fankhauser, S. C., Chicas-Mosier, A. M., & Monteith, B. G. (2024). An examination of the use of large language models to aid analysis of textual data. *International Journal of Qualitative Methods*, 23. <https://doi.org/10.1177/16094069241231168>
- Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. University of Chicago Press.
- Trundle, C., Araújo, N., Khan, S., & Phillips, T. (2025). Beyond the mirror: Challenging the common assumptions of reflexivity in qualitative research. *International Journal of Qualitative Methods*, 24. <https://doi.org/10.1177/16094069251369311>
- Tummers, L. G., & Bakker, A. B. (2021). Leadership and Job Demands-Resources Theory: A Systematic Review. *Frontiers in Psychology*, 12, 722080. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.722080>
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. SAGE.
- Werr, A., & Stjernberg, T. (2003). Exploring management consulting firms as knowledge systems. *Organization Studies*, 24(6), 881–908. <https://doi.org/10.1177/0170840603024006004>
- Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2007). The role of personal resources in the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management*, 14(2), 121–141. <https://doi.org/10.1037/1072-5245.14.2.121>

Bijlage A: Semigestructureerde Interviewleidraad

NL: Semigestructureerde interviewleidraad (Nederlands)

Titel onderzoek

Leiderschap in turbulente tijden. Een studie naar hoe leidinggevendenden omgaan met onzekerheid, verandering en druk in multinationale consultancyorganisaties.

Doel van het interview

Inzicht verwerven in hoe leidinggevendenden in multinationale consultancybedrijven hun leiderschap ervaren en vormgeven, met bijzondere aandacht voor:

- Werkintensiteit en taakeisen
- Sociale waardecreatie
- Internationale en culturele complexiteit
- De manier waarop zij aan deze spanningsvelden betekenis geven (sensemaking)
- Richting geven aan anderen (sensegiving)

Doelgroep

Partners, directors, CEO's en (senior) managers in multinationale consultancyorganisaties.

Koppeling met conceptueel model

Het interview verkent het kernfenomeen leiderschap van leidinggevendenden in multinationale consultancyorganisaties in relatie tot drie spanningsvelden uit het conceptueel model:

1. Werkintensiteit en taakeisen (JD-R-perspectief)
2. Sociale waardecreatie
3. Internationale en culturele complexiteit

De thema's en vragen zijn opgebouwd volgens deze spanningsvelden en focussen op ervaringen, betekenisgeving (sensemaking) en sensegiving.

Interviewtype

Semigestructureerd, interview met open kernvragen en mogelijke doorvragen. De leidraad is een houvast, geen starre vragenlijst: de interviewer mag de volgorde, formulering en doorvragen aanpassen aan het verloop van het gesprek.

Blok 0: Introductie (0–5 min)

Bedanken: De deelnemer bedanken voor zijn/haar tijd.

Doel toelichten:

"Ik onderzoek hoe leidinggevendenden in multinationale consultancyorganisaties hun leiderschap ervaren in een context van hoge druk, maatschappelijke verwachtingen en internationale samenwerking. Ik ben vooral geïnteresseerd in uw persoonlijke ervaringen en hoe u daar betekenis aan geeft."

Praktische zaken:

- Vrijwilligheid: deelname is vrijwillig, mag op elk moment stoppen of een vraag overslaan.
- Vertrouwelijkheid: alles wordt vertrouwelijk en geanonimiseerd verwerkt.
- Opname: toestemming vragen voor audio-opname.
- Duur: het gesprek duurt ongeveer 60 minuten.

Icebreaker: "Bedankt dat u tijd heeft vrijgemaakt. Hoe gaat het met u?"

Blok 1: Achtergrond en rol (5–12 min)

Kernvraag 1.1: Functie en verantwoordelijkheden

"Kunt u kort iets vertellen over uw huidige functie en belangrijkste verantwoordelijkheden?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- Aan wie rapporteert u? Wie rapporteert er aan u? [TAAKEIS]

- In welke dienstlijn, praktijk of sector werkt u voornamelijk?
- Als er zo iets bestaat als een "typische week": hoe zou u die beschrijven?

Kernvraag 1.2: Loopbaan omschrijven

"Hoe zou u uw loopbaan in consultancy tot nu toe omschrijven?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- Welke functies heeft u eerder gehad?
- In welke landen of markten bent u actief geweest?
- Heeft uw organisatie u ondersteund in uw ontwikkeling als leidinggevende? [HULPBRON]

Blok 2: Werkintensiteit en taakeisen (12–25 min)

Kernvraag 2.1: Leidinggeven vandaag vs. vroeger

"Als u kijkt naar hoe leidinggeven er vandaag uit ziet (in vergelijking met hoe u het zag toen u begon in consultancy, of hoe het er vroeger aan toe ging), wat is er volgens u fundamenteel veranderd?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- Wat zijn voor u typische kenmerken van werken in consultancy? [TAAKEIS]
- Merkt u dat de verwachtingen vanuit het bedrijf, klanten of uw team zijn veranderd?
- Waar merkt u toenemende complexiteit en onzekerheid het meest? [TAAKEIS]

Kernvraag 2.2: Meest veeleisende taken/situaties

"Welke taken, situaties of periodes in uw werk ervaart u als het meest veeleisend?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- Kunt u een recente periode beschrijven waarin de druk bijzonder hoog was? [TAAKEIS]
- Wat speelde er precies? Wie waren erbij betrokken?
- Welke aspecten kosten u het meest energie (inhoudelijk, relationeel of organisatorisch)? [TAAKEIS]
- Als ze zeggen "hoort erbij": "U zegt dat het erbij hoort. Maar was er een moment waarop u dacht: dit is te veel, of dit klopt niet? Waar ligt voor u de grens?" [SENSEMAKING]
- En als u het zelf mocht veranderen, wat zou u dan aanpassen?

Kernvraag 2.3: Hulpbronnen bij werkintensiteit

"Wat helpt u om met deze werkintensiteit om te gaan?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- Zijn er routines, tools, structuren of andere zaken die u hierbij ondersteunen? [HULPBRON]
- Welke mensen (collega's, leidinggevendenden, mentors of het thuisfront) spelen hierin een rol? [HULPBRON]
- Wat in uw werk maakt het draaglijker of geeft u energie? [HULPBRON]

Blok 3: Sociale waardecreatie (25–33 min)

Kernvraag 3.1: Sociale waarde in de dagelijkse praktijk

"Merkt u in uw dagelijks werk iets van de druk om als bedrijf ook maatschappelijk bij te dragen, of is dat iets dat meer op de achtergrond speelt?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- En doet u daar zelf ook iets mee, of is het meer iets van de organisatie?
- Kunt u een moment noemen waarop u persoonlijk moest kiezen tussen wat commercieel slim was en wat maatschappelijk juist voelde?
- En botste dat, of ging dat juist samen? [SENSEMAKING]

Kernvraag 3.2: Persoonlijke betekenis vs. extra druk

"Als u eerlijk terugkijkt op de afgelopen maanden: hoeveel van uw tijd gaat er echt naar maatschappelijke impact, en hoeveel naar commerciële targets?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- En vindt u dat genoeg?
- Is er een verschil tussen wat de organisatie zegt en wat u zelf ervaart?

Blok 4: Druk, stress en verantwoordelijkheid (33–42 min)

Kernvraag 4.1: Veeleisend vs. activerend

"Welke situaties in uw werk ervaart u als het meest veeleisend of belastend, en zijn er ook vormen van druk die u eerder activeren of motiveren?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- Gaat het vooral om tijdsdruk, verantwoordelijkheid, verwachtingen van bovenaf, klanten of uw team? [TAAKEIS]
- Ziet u een verschil tussen druk die u energie geeft en druk die u uitput? [TAAKEIS]

- Wanneer u druk ervaart, hoe interpreteert u die dan meestal voor uzelf? [SENSEMAKING]
- Speelt de balans tussen werk en privé hierin ook een rol? [TAAKEIS]
- Wat zou ervoor nodig zijn om die negatieve druk te verminderen? Ligt dat bij u, bij de organisatie, of is dat gewoon de sector?

Kernvraag 4.2: Moeilijkste gesprek

"Wat is het moeilijkste gesprek dat u het afgelopen jaar als leidinggevende heeft moeten voeren?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- Wat maakte dit zo moeilijk voor u? [TAAKEIS]
- Hoe heeft u zich voorbereid op dat gesprek? Hoe heeft u het gebracht? [SENSEGIVING]
- Hoe voelde u zich achteraf? [SENSEMAKING]
- Wat leert die ervaring u over uzelf als leider? [SENSEMAKING]

Kernvraag 4.3: Coping en steun

"Wat helpt u om met druk, stress en verantwoordelijkheid om te gaan?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- Zijn er strategieën of gewoonten die u bewust inzet, zoals grenzen stellen, reflecteren, religie, sport of coaching? [HULPBRON]
- Van wie of wat krijgt u steun in periodes van hoge druk? [HULPBRON]
- Heeft u dit doorheen uw carrière moeten leren, of kwam dit natuurlijk? [SENSEMAKING]
- Zijn er sleutelmomenten geweest die uw manier van omgaan met druk fundamenteel veranderd hebben? [SENSEMAKING]
- En als u het voor het zeggen had, wat zou uw organisatie morgen anders moeten doen?

Blok 5: Internationale en culturele complexiteit (42–49 min)

Kernvraag 5.1: Rol van internationale context

"U werkt met teams en klanten in verschillende landen. Wat maakt dat makkelijk of juist lastig?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- Moet u uw manier van leidinggeven aanpassen per land, of doet u het overal hetzelfde? [SENSEMAKING]

Kernvraag 5.2: Concreet uitdagend project

"Kunt u een voorbeeld geven van een project met een ander land dat lastig liep?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- Wat ging er mis en waarom? [TAAKEIS]
- Hoe heeft u dat opgelost met uw team? [SENSEGIVING]
- Zou u het nu anders aanpakken? [SENSEMAKING]

Blok 6: Sensemaking en sensegiving (49–57 min)

Kernvraag 6.1: Metafoor

"Als u uw loopbaan in één woord of metafoor zou moeten vatten, welk woord zou dat zijn?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- Waarom juist dat woord? [SENSEMAKING]
- Wanneer in uw carrière paste dat woord het sterkst? [SENSEMAKING]

Kernvraag 6.2: Door de ogen van anderen

"Als ik nu op de werkvloer rondloop en ik vraag uw teamleden: wat voor leidinggevende is [naam]? Wat denkt u dat ze zouden zeggen?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- En klopt dat beeld met hoe u zichzelf ziet als leider? [SENSEMAKING]
- Is er ook iets waarvan u hoopt dat ze het niet zouden zeggen?
- Wat zegt dat over het soort leider dat u wilt zijn? [SENSEMAKING]
- Heeft u ooit gemerkt dat uw gender een rol speelde in hoe mensen op u reageerden als leider?

Kernvraag 6.3: Overwogen om te vertrekken

"Heeft u ooit serieus overwogen om consultancy te verlaten? Wat hield u tegen, of wat trok u terug?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- Wat maakte dat u op dat moment twijfelde? [TAAKEIS]
- Wat gaf uiteindelijk de doorslag om te blijven? [HULPBRON] [SENSEMAKING]
- Wat zegt dat over wat u fundamenteel bindt aan deze sector? [SENSEMAKING]

Kernvraag 6.4: Richting geven aan team

"Wat was de laatste keer dat u slecht nieuws moest brengen aan uw team?"

Doorvragen (alleen indien nodig):

- Hoe heeft u dat gebracht? [SENSEGIVING]
- En hoe reageerden ze? [SENSEGIVING]

Blok 7: Afsluiting (57–60 min)

Kernvraag 7.1: Nog niet besproken aspecten

"Zijn er aspecten van uw ervaring als leidinggevende die we nog niet hebben besproken, maar die u wel belangrijk vindt?"

Kernvraag 7.2: Advies

"Als u een jonge manager of leidinggevende één advies mag geven, wat zou dat zijn?"

Afsluiting door interviewer

- De deelnemer bedanken voor het gesprek en de openheid.
- Nogmaals kort toelichten wat er met de gegevens zal gebeuren en hoe anonimiteit wordt gewaarborgd.
- Vragen of de deelnemer bereid is om bij onduidelijkheden in de analyse eventueel nog kort gecontacteerd te worden.
- Eventueel aanbieden om een samenvatting van de resultaten te bezorgen.
- STOP OPNAME.

EN: Semi-structured interview guide (English)

Research Title

Leadership of senior leaders in multinational consultancy firms under high workload, hybrid value creation and international complexity.

Purpose of the interview

To gain insight into how senior leaders in multinational consultancy firms experience and shape their leadership, with particular attention to:

- Work intensity and job demands
- Social value creation
- International and cultural complexity
- The way they make sense of these tensions (sensemaking)
- Giving direction to others (sensegiving)

Target group

Partners, directors, CEOs and (senior) managers in multinational consultancy organisations.

Link with the conceptual model

The interview explores the core phenomenon (leadership of senior leaders in multinational consultancy organisations) in relation to three tensions from the conceptual model:

1. Work intensity and job demands (JD-R perspective)
2. Social value creation
3. International and cultural complexity

The themes and questions are structured according to these tensions and focus on experiences, meaning-making (sensemaking) and sensegiving.

Interview type

Semi-structured interview with open core questions and possible probing questions. The guide serves as a framework, not a rigid questionnaire: the interviewer may adapt the order, wording and probing questions to the flow of the conversation.

Block 0: Introduction (0–5 min)

Thank the participant for their time.

Explain the goal:

"I'm studying how senior leaders in multinational consultancy firms experience their leadership in a context of high pressure, societal expectations and international collaboration. I'm mainly interested in your personal experiences and how you make sense of them."

Practical points:

- Voluntary: participation is voluntary, you can stop at any time or skip a question.
- Confidentiality: everything will be treated confidentially and anonymized.
- Recording: ask permission to record audio.
- Duration: the conversation takes about 60 minutes.

Icebreaker: "Thanks for making the time. How are you doing?"

Block 1: Background and role (5–12 min)**Question 1.1: Role and responsibilities**

"Can you briefly tell me about your current role and your main responsibilities?"

Follow-ups (only if needed):

- Who do you report to? Who reports to you? [DEMAND]
- Which service line, practice or sector do you mainly work in?
- If there is such a thing as a "typical week": how would you describe it?

Question 1.2: Describe your career

"How would you describe your career in consultancy so far?"

Follow-ups (only if needed):

- What roles have you had before?
- In which countries or markets have you been active?
- Has your organization supported you in your development as a leader? [RESOURCE]

Block 2: Work intensity and demands (12–25 min)**Question 2.1: Leading today vs. before**

"When you look at what leadership looks like today, compared to how you saw it when you started in consultancy or how things used to be, what has changed in a big way?"

Follow-ups (only if needed):

- What are typical features of working in consultancy for you? [DEMAND]
- Do you notice that expectations from the company, clients or your team have changed?
- Where do you notice growing complexity and uncertainty the most? [DEMAND]

Question 2.2: Most demanding tasks or situations

"Which tasks, situations or periods in your work do you find the most demanding?"

Follow-ups (only if needed):

- Can you describe a recent period when the pressure was really high? [DEMAND]
- What exactly was going on? Who was involved?
- What costs you the most energy: the content, the relationships or the organizational side? [DEMAND]
- If they say "it comes with the job": "You say it comes with the job. But was there a moment when you thought: this is too much, or this isn't right? Where is the line for you?" [SENSEMAKING]
- And if you could change it yourself, what would you do differently?

Question 2.3: Resources for dealing with intensity

"What helps you deal with this level of work intensity?"

Follow-ups (only if needed):

- Are there routines, tools, structures or other things that help you? [RESOURCE]
- Which people, like colleagues, managers, mentors or family, play a role in this? [RESOURCE]
- What in your work makes it bearable or gives you energy? [RESOURCE]

Block 3: Social value creation (25–33 min)**Question 3.1: Social value in daily practice**

"In your daily work, do you notice any pressure to also contribute to society as a company, or is that more in the background?"

Follow-ups (only if needed):

- And do you personally do something with that, or is it more of an organizational thing?
- Can you think of a moment when you personally had to choose between what was commercially smart and what felt right from a social point of view?
- And did those clash, or did they actually go together? [SENSEMAKING]

Question 3.2: Personal meaning vs. extra pressure

"If you honestly look back at the past few months: how much of your time actually goes to social impact, and how much to commercial targets?"

Follow-ups (only if needed):

- And do you think that is enough?
- Is there a gap between what the organization says and what you actually experience?
- If they say "not much": "And how does that feel? Does that bother you, or is it just the reality of the job?" [SENSEMAKING]
- Do you feel that is your responsibility, or is that something the organization should make space for? [SENSEMAKING]

Block 4: Pressure, stress and responsibility (33–42 min)

Question 4.1: Draining vs. energizing

"Which situations in your work do you find the most demanding or draining, and are there also kinds of pressure that actually motivate or energize you?"

Follow-ups (only if needed):

- Is it mainly time pressure, responsibility, expectations from above, clients or your team? [DEMAND]
- Do you see a difference between pressure that gives you energy and pressure that drains you? [DEMAND]
- When you feel pressure, how do you usually make sense of it for yourself? [SENSEMAKING]
- Does work-life balance play a role in this? [DEMAND]
- What would it take to reduce the negative pressure? Is that up to you, the organization, or is it just the industry?

Question 4.2: Hardest conversation

"What is the hardest conversation you have had as a leader in the past year?"

Follow-ups (only if needed):

- What made it so difficult for you? [DEMAND]
- How did you prepare for that conversation? How did you bring it? [SENSEGIVING]
- How did you feel afterwards? [SENSEMAKING]
- What does that experience teach you about yourself as a leader? [SENSEMAKING]

Question 4.3: Coping and support

"What helps you deal with pressure, stress and responsibility?"

Follow-ups (only if needed):

- Are there strategies or habits you use on purpose, like setting boundaries, reflecting, religion, sports or coaching? [RESOURCE]
- Who or what gives you support during times of high pressure? [RESOURCE]
- Did you have to learn this during your career, or did it come naturally? [SENSEMAKING]
- Have there been key moments that really changed how you deal with pressure? [SENSEMAKING]
- And if it were up to you, what should your organization do differently starting tomorrow?

Block 5: International and cultural complexity (42–49 min)

Question 5.1: Role of the international context

"You work with teams and clients in different countries. What makes that easy or difficult?"

Follow-ups (only if needed):

- Do you have to adjust your leadership style per country, or do you do it the same everywhere? [SENSEMAKING]

Question 5.2: A specific challenging project

"Can you give an example of a project with another country that was difficult?"

Follow-ups (only if needed):

- What went wrong and why? [DEMAND]
- How did you solve it with your team? [SENSEGIVING]
- Would you handle it differently now? [SENSEMAKING]

Block 6: Sensemaking and sensegiving (49–57 min)

Question 6.1: Metaphor

"If you had to capture your career in one word or metaphor, what would it be?"

Follow-ups (only if needed):

- Why that word? [SENSEMAKING]
- When in your career did that word fit the most? [SENSEMAKING]

Question 6.2: Through the eyes of others

"If I walked around your office right now and asked your team members: what kind of leader is [name]? What do you think they would say?"

Follow-ups (only if needed):

- Does that picture match how you see yourself as a leader? [SENSEMAKING]
- Is there also something you hope they would not say?
- What does that tell you about the kind of leader you want to be? [SENSEMAKING]
- Have you ever noticed that your gender played a role in how people reacted to you as a leader?

Question 6.3: Considered leaving

"Have you ever seriously thought about leaving consultancy? What held you back, or what pulled you back?"

Follow-ups (only if needed):

- What made you doubt at that moment? [DEMAND]
- What made the difference in the end and made you stay? [RESOURCE] [SENSEMAKING]
- What does that say about what connects you to this industry at a deep level? [SENSEMAKING]

Question 6.4: Giving direction to your team

"When was the last time you had to deliver bad news to your team?"

Follow-ups (only if needed):

- How did you bring it? [SENSEGIVING]
- And how did they react? [SENSEGIVING]

Block 7: Closing (57–60 min)**Question 7.1: Anything we missed**

"Are there parts of your experience as a leader that we haven't talked about yet, but that you think are important?"

Question 7.2: Advice for young leaders

"If you could give one piece of advice to a young manager or leader, what would it be?"

Question 7.3: What other senior leaders should hear

"Based on everything you have experienced, what is the one thing you think other CEOs, partners or directors in this industry need to hear, but nobody is really saying out loud?"

Follow-ups (only if needed):

- Why do you think that is not being said? [SENSEMAKING]
- And if you could change one thing about leadership in this industry tomorrow, what would it be?

Closing by interviewer

- Thank the participant for the conversation and their openness.
- Briefly explain again what will happen with the data and how anonymity is guaranteed.
- Ask if the participant is willing to be contacted briefly if anything is unclear during the analysis.
- Offer to share a summary of the results.
- STOP RECORDING.

Bijlage B: Codeboek versie 3.2

Het codeboek vormt het analytische instrument dat de codering van de interviewdata structureert. Het bevat acht hoofdnodes en 26 subnodes, georganiseerd rond het theoretisch raamwerk uit hoofdstuk 2 (Job Demands-Resources-model en sensemaking-traditie) en de drie deelvragen uit hoofdstuk 3. Naast de hiërarchische codestructuur omvat het codeboek negen codeerregels die de toepassing sturen bij overlap of twijfel. De zeven interpretatieve regels die tijdens het analyseproces zijn ontstaan en aanvullend op het codeboek werden geformaliseerd, worden toegelicht in paragraaf 4.3.5. De volledige werkversie van het codeboek met inclusie- en exclusiecriteria, voorbeelden en bronnen per node is beschikbaar in het projectarchief.

Hoofdnode 1: Taakeisen (JD-R Demands)

Alle aspecten van het werk die aanhoudende inspanning vereisen en daarmee psychologische of fysiologische kosten met zich meebrengen. Theoretische basis: Bakker en Demerouti (2007, 2017).

1.1 Werkdruk en tijdsdruk: ervaren druk door volume, deadlines, lange werkdagen en constante bereikbaarheid in consultancy.

1.2 Emotionele belasting: emotionele inspanning bij moeilijke gesprekken, conflicten, ontslagen en verantwoordelijkheid voor welzijn van anderen.

1.3 Complexiteit en onzekerheid: cognitieve belasting door onduidelijke of veranderende informatie, ambigue opdrachten en projectonzekerheid.

1.4 Rolconflict en verwachtingen: spanning tussen tegenstrijdige rolverwachtingen vanuit management, team en klanten.

1.5 Activerende taakeisen: taakeisen die als stimulerend, motiverend of groei-bevorderend worden ervaren (challenge demands).

1.6 Werk-privébalans: spanning tussen werkverplichtingen en het privéleven, met name wanneer respondenten dit als belastend ervaren.

Hoofdnode 2: Hulpbronnen (JD-R Resources)

Fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten die functioneel zijn bij het bereiken van werkdoelen, taakeisen verminderen of persoonlijke groei stimuleren.

2.1 Teamdynamiek en collegialiteit: steun vanuit het team, collegiale relaties en psychologische veiligheid.

2.2 Autonomie en controle: vrijheid in het inrichten van eigen werk en beslisruimte.

2.3 Persoonlijke veerkracht: interne psychologische hulpbronnen zoals optimisme, doorzettingsvermogen en emotionele regulatie.

2.4 Erkenning: waardering en erkenning van buitenaf door klanten, management of peers.

2.5 Zingeving en betekenisvol werk: het ervaren dat het eigen werk betekenisvol is of bijdraagt aan iets groters.

2.6 Copingstrategieën: bewuste, doelgerichte handelingen of gewoonten om met werkdruk en stress om te gaan.

Hoofdnode 3: Betekenisgeving en sensemaking

Het retrospectieve, sociale en narratieve proces waarmee leidinggevenden betekenis geven aan eigen ervaringen, gebeurtenissen en hun rol als leider (Weick, 1995; Maitlis & Christianson, 2014).

3.1 Framing van druk: hoe de leidinggevende druk of moeilijke situaties voor zichzelf interpreteert en kadert.

3.2 Identiteit en rol: zelfbeeld als leider, rolidentiteit en professionele identiteitsconstructie.

3.3 Retrospectieve reflectie: terugkijken op de eigen loopbaan, kantel- en leermomenten.

3.4 Waarden en overtuigingen: persoonlijke waarden en principes die het leiderschap sturen als kompas in ambigue situaties.

Hoofdnode 4: Sensegiving

Het bewuste proces waarmee leidinggevenden de betekenisgeving van anderen proberen te beïnvloeden via frames, narratieven en metaforen (Gioia & Chittipeddi, 1991).

4.1 Communicatiestijl: toon, transparantie, frequentie, medium en bewust taalgebruik in complexe situaties.

4.2 Framing voor team: hoe situaties bewust gekaderd worden voor het team, inclusief besluitvorming onder druk.

4.3 Narratief en beeldgebruik: gebruik van verhalen, metaforen en analogieën om het team complexe situaties te helpen begrijpen.

Hoofdnod 5: Sociale waardecreatie (DV2)

Maatschappelijke impact, sociale waarde, duurzaamheid en de spanning tussen winstgerichtheid en purpose. Thematische node verbonden aan deelvraag 2.

5.1 Maatschappelijke impact: hoe de organisatie en respondent spreken over de maatschappelijke bijdrage van het werk.

5.2 Spanning profit versus purpose: ervaren spanning tussen commerciële doelen en maatschappelijke doelstellingen.

5.3 Duurzaamheid: specifieke verwijzingen naar duurzaamheidsbeleid, ESG-rapportage en klimaatmaatregelen.

5.4 Ethische dilemma's: morele afwegingen en integriteitskwesaties in de leiderschapspraktijk.

Hoofdnod 6: Internationale en culturele complexiteit (DV3)

Alle aspecten van het werk die te maken hebben met de internationale en multiculturele context.

6.1 Culturele verschillen: ervaren impact van culturele diversiteit op samenwerking, communicatie en leiderschapsstijl.

6.2 Virtuele en hybride samenwerking: uitdagingen rondom internationaal werken op afstand en over tijdzones heen.

6.3 Operationele barrières: taalverschillen, juridische en regulatoire diversiteit in internationale werkcontexten.

Hoofdnod 7: Inductief, emergent

Fragmenten die niet passen binnen de bestaande deductieve codestructuur maar wel relevant zijn voor de onderzoeksvraag. Functioneert als parkeerplaats voor onverwachte thema's die na clustering kunnen worden geherclassificeerd of als emergent bevinding gerapporteerd.

Hoofdnod 8: Context en achtergrond

Beschrijvende en demografische informatie over de respondent zoals huidige functie, eerdere rollen, internationale ervaring, teamgrootte en sectorcontext. Geen analytische node maar contextinformatie voor analyse op case-niveau.

Codeerregels

Het codeboek bevat negen codeerregels die de toepassing sturen bij overlap of twijfel. Vier kernregels betreffen de afbakening tussen hoofdnodes: taakeis tegenover hulpbron (Regel 4), sensemaking tegenover sensegiving (Regel 3), veerkracht tegenover coping (Regel 5), en erkenning tegenover zingeving (Regel 6). Twee regels betreffen de organisatie van codering over hoofdnodes heen: dubbele codering van thematische en theoretische lagen (Regel 1) en cross-codering tussen het JD-R-model en sensemaking, met de aangescherpte voorwaarde in versie 3.2 dat dubbele codering alleen wordt toegepast wanneer de respondent expliciet de stap maakt van beschrijving naar interpretatie (Regel 8). Een aparte regel onderscheidt context-informatie van analytische codering (Regel 2). Een andere regel onderscheidt duurzaamheid als beleidsdomein van ethische dilemma's als persoonlijk moreel proces (Regel 7). Een laatste regel structureert de afbakening tussen zingeving, persoonlijke waarden en maatschappelijke impact, waarbij de focus van de spreker de primaire codering bepaalt (Regel 9). Deze negen codeerregels en de zeven interpretatieve regels uit paragraaf 4.3.5 overlappen op één punt: interpretatieve regel 4 scherpt codeerregel 8 (cross-codering JD-R/sensemaking) aan tot de in versie 3.2 toegevoegde voorwaarde. Voor het overige vullen beide regelsets elkaar aan zonder samen te vallen.

Versie-evolutie

Het codeboek is iteratief gegroeid van versie 1.0 naar versie 3.2. De belangrijkste wijzigingen omvatten:

- Toevoeging van subnode 1.6 (Werk-privébalans) toen meerdere respondenten dit als belastend benoemden.
- Samenvoeging van besluitvorming onder druk in subnode 4.2 (Framing voor team).
- Samenvoeging van taal- en juridische uitdagingen in subnode 6.3 (Operationele barrières).
- Aanscherpen van de cross-coderingsregel tussen JD-R en sensemaking.
- Toevoeging van een regel over de afbakening tussen zingeving, persoonlijke waarden en maatschappelijke impact.

De volledige evolutie is per revisie gedocumenteerd in een methodologisch logboek dat als audit trail beschikbaar is in het projectarchief.

Bijlage C: Demografisch overzicht respondenten

R#	Firma	Rol	Gender	Jaren ervaring	Service-line	Intervieuw-modus
R01	Delaware	Directielid (C-level)	M	20	IT-consultancy	Face-to-face
R02	EY	Director	M	25	Advisory	Face-to-face
R03	EY	Partner	M	30	Strategy	Face-to-face
R04	EY	Senior Manager	M	10	Tax Transfer Pricing	Face-to-face
R05	EY	Partner	M	18	FAAS / CFO Services	Face-to-face
R06	EY	Partner	M	25	Audit / Bedrijfsrevisor	Face-to-face
R07	PwC	Director	V	17	Audit	Face-to-face
R08	PwC	Directielid (C-level)	M	31	Tax & Legal	Face-to-face
R09	PwC	Senior Manager	V	12	SME Advisory / Project Resources	Face-to-face
R10	PwC	Director	M	25	Tax	Online (Teams)
R11	PwC	Director	M	15	Financial Services (Banking + Insurance)	Face-to-face
R12	KPMG	Director	V	19	Enterprise Risk & Assurance	Face-to-face
R13	KPMG	Partner	V	22	Tax, Legal & Accountancy	Face-to-face
R14	Deloitte	Partner	M	20	Consulting Finance Transformation / Public Sector	Face-to-face
R15	Deloitte	Partner	V	23	Global Employer Services / Tax & Legal	Online (Teams)
R16	Deloitte	Partner	V	20	Risk Advisory / Public Sector	Online (Teams)
R17	Deloitte	Director	M	12	Transfer Pricing / Tax	Online (Teams)

R18	Capgemini	Director	M	16	Enterprise Transformation	Face-to-face
R19	EY	Partner	M	35	Accounting Compliance & Reporting (ACR)	Face-to-face

Legenda

R#: gepseudonimiseerd respondent-nummer (R01 tot en met R19) conform de informed-consent-procedure (zie paragraaf 4.4). Firma: huidige werkgever op het moment van interview. Rol: functie-classificatie op het moment van interview (Directielid (C-level), Partner, Director, Senior Manager). Gender: zelfgerapporteerd (M of V). Jaren ervaring: totale professionele werkervaring sinds afstuderen tot april 2026, vastgesteld op basis van de interview-transcripten en aangevuld met publieke LinkedIn-profielen waar verificatie nodig was. Stages tijdens studies en studentenjobs worden niet meegeteld. Service-line: huidige service-line of sub-sector waarin de respondent werkzaam is, voor zover relevant en niet identificerend. Interview-modus: face-to-face of online (Microsoft Teams). Van de negentien interviews vonden er vier online plaats via Microsoft Teams (R10, R15, R16, R17) en vijftien face-to-face op het kantoor van de respondent.

Methodologische opmerking

De tabel is gepseudonimiseerd: voor- en achternamen zijn vervangen door R-nummers conform het informed consent. Voor respondenten met een uniek herkenbaar profiel zijn rol- en service-line-aanduidingen bewust veralgemeend, conform de toezegging in het informed consent (Bijlage E) om geen identificerende informatie op te nemen in de rapportering. Citaten in de lopende tekst zijn niet aan respondentcodes gekoppeld, zodat individuele uitspraken niet tot personen herleidbaar zijn.

Bijlage D: Verantwoording AI-gebruik

In dit onderzoek werd kunstmatige intelligentie ingezet als ondersteunend instrument onder methodologische supervisie van de onderzoeker, conform de facultaire richtlijnen voor AI-gebruik in masterproeven (Faculteit Psychologie en Educatiewetenschappen, VUB, z.d.). De inzet is gestructureerd volgens een vier-lagen-model, waarbij elke laag expliciet onderscheidt wat door de onderzoeker zelf werd verricht en waar AI als consistentie-instrument fungeerde.

Laag 1: Theoretisch fundament

Honderd procent onderzoekerswerk. De keuze van het codeboek (met acht hoofdnodes en 26 subnodes), de methodologische positionering (abductive template analysis met reflexive interpretivism) en het theoretisch kader uit hoofdstuk 2 (JD-R-model, sensemaking-traditie) zijn vooraf door de onderzoeker gekozen en uitgewerkt. AI had geen aandeel in deze keuzes.

Laag 2: Interpretatieve regels

Honderd procent onderzoekerswerk. De zeven interpretatieve regels zijn door de onderzoeker geformuleerd in een methodologisch logboek, telkens met datum, aanleiding en motivatie. Elke regel kwam voort uit een concrete coderings-twijfel bij een specifiek fragment. De regels structureerden zowel de codering door de onderzoeker in NVivo (zie Laag 3) als de AI-ondersteunde cross-case analyse. AI bedacht geen regels.

Laag 3: Codering en cross-case analyse

Onderzoeker stuurt, AI voert uit. De codering van de transcripten zelf werd door de onderzoeker uitgevoerd in NVivo. AI-ondersteuning werd vervolgens ingezet voor de cross-case analyse over de negentien respondenten heen. Tijdens deze cross-case fase werden bij acht respondenten inconsistenties geïdentificeerd in de toepassing van de interpretatieve regels, die zelf gedurende het analyseproces iteratief werden aangescherpt. Voor deze acht respondenten vond een gerichte hercodering plaats onder de definitieve regels, eveneens met AI-ondersteuning onder methodologische supervisie van de onderzoeker. In beide AI-ondersteunde fases nam de onderzoeker alle interpretatieve beslissingen en valideerde elke wijziging.

Laag 4: Kwaliteitscontrole

Honderd procent onderzoekerswerk. Tijdens en na de cross-case analyse werden steekproef-reviews uitgevoerd op de consistente toepassing van de interpretatieve regels. Waar inconsistenties werden geïdentificeerd, vond een gerichte hercodering plaats onder dezelfde regel-discipline. Alle wijzigingen zijn gedocumenteerd in changelogs per respondent en blijven traceerbaar tegenover de oorspronkelijke codering.

AI-promptregels

Naast het codeboek (9 codeerregels) en de zeven interpretatieve regels uit 4.3.5, die de inhoudelijke analyse sturen, werden tien aanvullende regels vastgelegd die specifiek de interactie met AI structureerden:

1. Gebruik alleen mijn interviewtranscripten, geen externe bronnen of eigen kennis van de AI.
 2. Blijf binnen codeboek v3.2; geen zelfstandig toevoegen van nieuwe codes, enkel suggesties bij twijfel.
 3. Geen interpretaties maken, enkel beschrijven wat respondenten zeiden.
 4. Eerst beschrijven, dan pas vergelijken; observatie en interpretatie strikt gescheiden.
 5. Elke uitspraak onderbouwen met citaten, voor traceerbaarheid.
 6. Volg de zeven interpretatieve regels uit 4.3.5.
 7. Vermeld ook afwijkende gevallen (negative cases), niet enkel bevestigende voorbeelden.
 8. Herschrijf geen citaten; de betekenis moet intact blijven.
 9. Geen statistische of kwantitatieve veralgemeningen, tenzij rechtstreeks en expliciet uit de data af te leiden; frequenties enkel beschrijvend.
 10. De onderzoeker blijft eindverantwoordelijk; AI-output werd nooit automatisch overgenomen.
- Daarnaast werden interviewtranscripten ook per respondent samengevat voor persoonlijk gebruik, ter ondersteuning van het eigen begrip tijdens het analyseproces. Deze samenvattingen maakten geen deel uit van de officiële analyse en werden niet gebruikt in de resultaten van de masterproef.

Representatieve voorbeeldprompts

Onderstaande prompts illustreren de werkwijze; het betreft een representatieve selectie, geen volledige weergave van elke interactie.

Coderen volgens codeboek: "Analyseer onderstaand interviewtranscript uitsluitend aan de hand van codeboek versie 3.2. Duid per relevant tekstfragment aan welke bestaande code van toepassing is. Geef het exacte tekstfragment en de bijbehorende code. Indien een fragment niet duidelijk binnen het codeboek past, vermeld dit afzonderlijk zonder een nieuwe code te creëren."

De output werd steekproefsgewijs gecontroleerd in NVivo.

Cross-case vergelijking: "Vergelijk de samenvattingen van onderstaande respondenten. Beschrijf overeenkomsten en verschillen per thema. Beperk je tot beschrijvende observaties en verwijst telkens naar de betrokken respondenten. Trek geen conclusies over oorzakelijke verbanden. Gebruik citaten waar mogelijk." De beschreven patronen dienden als input voor de interpretatieve analyse, die de onderzoeker zelf uitvoerde.

Zoeken naar afwijkende gevallen: "Zoek binnen deze groep respondenten naar uitspraken die afwijken van het dominante patroon. Geef per afwijkend geval een korte motivatie en citeer het relevante fragment. Vermeld ook expliciet indien er geen afwijkende gevallen zijn." Afwijkende gevallen werden na verificatie expliciet meegenomen in de analyse.

Controle op coderingsconsistentie: "Controleer of gelijkaardige uitspraken bij verschillende respondenten op een consistente manier werden gecodeerd volgens het bestaande codeboek (versie 3.2). Signaleer eventuele inconsistenties, maar wijzig zelf geen codes. Geef per inconsistentie een korte toelichting." Gesignaleerde inconsistenties werden manueel nagekeken en waar nodig aangepast in NVivo.

Concrete tools

Voor transcriptie werd Scribewave gebruikt, een door de VUB goedgekeurde transcriptiedienst. Voor codering-assistentie en redactionele ondersteuning bij het formuleren van de masterproef werd Claude (Anthropic) ingezet, specifiek Claude Sonnet 4.6 tijdens het grootste deel van de analyseperiode, en vanaf eind juni 2026 Claude Sonnet 5.

Conclusie

AI fungeerde in dit onderzoek als consistentie-instrument onder methodologische supervisie van de onderzoeker. Interpretatieve beslissingen, theoretische positionering, regel-formulering en kwaliteitscontrole bleven volledig bij de onderzoeker.

Bijlage E: Informed consent

NL: Informed consent (Nederlands)

INFORMED CONSENT

Leadership in Turbulent Times: A Qualitative Study on How Leaders Deal with Uncertainty, Change, and Pressure, A Case Study in the Belgian Consultancy Sector

(Werktitel ten tijde van de dataverzameling; de definitieve titel werd nadien aangepast.)

Toestemming om deel te nemen aan een onderzoek

Vrije Universiteit Brussel (VUB)

Onderzoeker (masterstudent): Mika Gillioen

Promotor: Prof. dr. Sara Van Belle

Introduction

U bent gevraagd deel te nemen aan een onderzoek dat deel uitmaakt van de vereisten voor het behalen van een masterdiploma in Agogische Wetenschappen aan de Vrije Universiteit Brussel (VUB). Voordat u instemt om deel te nemen aan dit onderzoek, is het belangrijk dat u leest en begrijpt waarover het onderzoek gaat en welke procedures het inhoudt.

De onderzoeker zal het project ook uitgebreider toelichten. Als u vragen heeft over het onderzoek of uw rol daarin, stel deze dan gerust aan de onderzoeker. Als u later nog vragen heeft, zal de onderzoeker die graag beantwoorden. U kunt contact opnemen met de onderzoeker via: Mika Gillioen (masterstudent, VUB), Mika.Gillioen@vub.be.

Het interview is semigestructureerd en duurt ongeveer één uur en vijftien minuten. U dient dit formulier te ondertekenen om ons toestemming te geven om u te betrekken in het onderzoek. Deelname aan dit onderzoek is volledig vrijwillig. Als u besluit deel te nemen, maar later van gedachten verandert, kunt u op elk moment stoppen. Als u stopt, hoeft u geen reden te geven en zijn er geen negatieve gevolgen verbonden aan het beëindigen van uw deelname.

Purpose of this Study

Het doel van deze studie is inzicht te verwerven in hoe leidinggevend in multinationale consultancyorganisaties die actief zijn in België hun leiderschap ervaren en vormgeven in een context van onzekerheid, verandering en druk. De studie focust in het bijzonder op drie onderling verbonden spanningsvelden: (1) hoge werkintensiteit en taakeisen, (2) sociale waardecreatie, en (3) internationale en culturele complexiteit.

Meer specifiek onderzoekt deze studie hoe leidinggevend betekenis geven aan deze spanningsvelden in hun dagelijkse leiderschapspraktijk (sensemaking) en hoe zij richting en betekenis geven aan anderen (sensegiving). U bent gevraagd deel te nemen omdat u partner, director of (senior) manager bent in een multinationale consultancyorganisatie.

Description of Procedures

Als u besluit deel te nemen aan deze studie, wordt u gevraagd om deel te nemen aan een semigestructureerd, thematisch interview over leiderschap in multinationale consultancyorganisaties die actief zijn in België. Het interview behandelt uw ervaringen met (1) hoge werkintensiteit en taakeisen, (2) sociale waardecreatie en (3) internationale en culturele complexiteit, evenals hoe u betekenis geeft aan deze spanningsvelden (sensemaking) en hoe u richting en betekenis geeft aan anderen (sensegiving).

Het interview duurt ongeveer één uur en vijftien minuten en kan online of face-to-face plaatsvinden, afhankelijk van uw voorkeur. Met uw toestemming wordt het interview audio-opgenomen (geen video) om uw antwoorden nauwkeurig te kunnen weergeven. De audio-opname wordt door de onderzoeker getranscribeerd en het transcript wordt opgesteld in het Nederlands.

Alle informatie die u verstrekt wordt vertrouwelijk behandeld en enkel de onderzoeker heeft toegang tot de audio-opnames die worden bewaard op VUB OneDrive. De audio-opnames worden één jaar na het interview verwijderd.

What are the risks?

We schatten dat de mogelijke risico's van deze studie minimaal zijn. Het is echter mogelijk dat u enige psychologische ongemakken ervaart wanneer u reflecteert op of spreekt over thema's zoals werkdruk, stress, verantwoordelijkheid of uitdagende situaties die verband houden met leiderschap in uw organisatie.

What are the benefits?

Het is niet de verwachting dat u directe voordelen zal ondervinden van deelname aan deze studie. Uw deelname helpt de onderzoeker om een dieper inzicht te verwerven in hoe leidinggevers in multinationale consultancyorganisaties die actief zijn in België leiderschap ervaren en vormgeven onder hoge werkdruk, hybride waardecreatie-eisen en internationale complexiteit.

De inzichten uit deze studie kunnen nuttig zijn voor consultancyorganisaties door toekomstige coaching, ondersteuning en learning & development-initiatieven te informeren die beter aansluiten bij de geleefde ervaringen van leidinggevers. Daarnaast kunnen de bevindingen waardevol zijn voor een brede groep professionals binnen uw organisatie, waaronder starters, senior associates, managers en andere leidinggevers, door inzichten te bieden in hoe onzekerheid, verandering en druk in de praktijk worden genavigeerd.

How will my privacy be protected?

Informatie over u wordt vertrouwelijk behandeld. Met uw toestemming wordt het interview audio-opgenomen en opgeslagen op VUB OneDrive; enkel de onderzoeker heeft toegang tot de opnames. De audio-opnames worden één jaar na het interview verwijderd.

De audio-opnames worden door de onderzoeker getranscribeerd en de Nederlandse transcripties worden veilig bewaard en gedurende één jaar bijgehouden. Uw naam zal niet worden gebruikt in het transcript of in de rapportering van de resultaten, en u zal niet bij naam worden geïdentificeerd in de masterproef of in eventuele publicaties of presentaties die uit dit onderzoek voortvloeien. Houd er rekening mee dat bedrijfs- en/of klantnamen tijdens het interview kunnen worden genoemd en niet noodzakelijk uit de ruwe data worden verwijderd; de onderzoeker zal echter vermijden om identificerende informatie op te nemen in de masterproef/rapportering.

Consent to Participate

Als u wilt deelnemen aan deze studie, Leadership in Turbulent Times: A Qualitative Study on How Leaders Deal with Uncertainty, Change, and Pressure, A Case Study in the Belgian Consultancy Sector, dient u hieronder te ondertekenen als teken van uw bereidheid om deel te nemen.

Ik heb de informatie in dit formulier gelezen en begrepen. Ik ben aangemoedigd om vragen te stellen en al mijn vragen zijn naar tevredenheid beantwoord. Ik ben er ook van op de hoogte gebracht dat ik mij op elk moment uit de studie kan terugtrekken. Door dit formulier te ondertekenen, ga ik vrijwillig akkoord om deel te nemen aan deze studie. Ik heb een kopie van dit formulier ontvangen voor mijn eigen administratie.

Gedrukte naam van de deelnemer: _____

Datum:

Handtekening van de deelnemer: _____

EN: Informed consent (English)

INFORMED CONSENT

Leadership in Turbulent Times: A Qualitative Study on How Leaders Deal with Uncertainty, Change, and Pressure, A Case Study in the Belgian Consultancy Sector

(Working title at the time of data collection; the final title was adjusted afterwards.)

Consent to Participate in a Research Study

Vrije Universiteit Brussel (VUB)

Researcher (Master's student): Mika Gillioen

Promotor: Prof. dr. Sara Van Belle

Introduction

You have been asked to participate in a research study that is part of the requirements for a Master's degree in Adult Education (Agogische Wetenschappen) at the Vrije Universiteit Brussel (VUB). Before you agree to participate in this study, it is important that you read about and understand the study and the procedures it involves.

The researcher will also explain the project to you in more detail. If you have any questions about the study or your role in it, be sure to ask the researcher. If you have more questions at a later time, the researcher will be happy to answer them for you. You may contact the researcher at: Mika Gillioen (Master's student, VUB), Mika.Gillioen@vub.be.

The interview is semi-structured and will take approximately one hour and fifteen minutes. You will need to sign this form giving us your permission to be involved in the study. Taking part in this study is entirely your choice. If you decide to take part, but later change your mind, you may stop at any time. If you decide to stop, you do not have to give a reason and there will be no negative consequences for ending your participation.

Purpose of this Study

The purpose of this study is to gain insight into how leaders in multinational consultancy organizations operating in Belgium experience and shape their leadership in a context of uncertainty, change, and pressure. The study focuses in particular on three interconnected tension fields: (1) high work intensity and job demands, (2) social value creation, and (3) international and cultural complexity.

More specifically, this study explores how leaders make sense of these tensions in their daily leadership practice (sensemaking) and how they provide direction and meaning to others (sensegiving). You have been asked to participate because you are a partner, director, or (senior) manager in a multinational consultancy organization.

Description of Procedures

If you decide to take part in this study, you will be asked to participate in a semi-structured, thematic interview about leadership in multinational consultancy organizations operating in Belgium. The interview will cover your experiences with (1) high work intensity and job demands, (2) social value creation, and (3) international and cultural complexity, as well as how you make sense of these tensions (sensemaking) and provide direction to others (sensegiving).

The interview will take approximately one hour and fifteen minutes and can take place either online or in person, depending on your preference. With your permission, the interview will be audio-recorded (no video) to ensure your responses are captured accurately. The audio recording will be transcribed by the researcher, and the transcript will be prepared in Dutch.

Any information you provide will be kept confidential, and only the researcher will have access to the audio recordings stored on VUB OneDrive. The audio recordings will be deleted one year after the interview.

What are the risks?

We estimate that the potential risks of this study are minimal. However, you may experience some psychological discomfort when reflecting on or discussing topics such as work pressure, stress, responsibility, or challenging situations related to leadership in your organization.

What are the benefits?

It is not anticipated that you will experience any direct benefits from this study. Your participation will help the researcher gain a deeper understanding of how leaders in multinational consultancy organizations operating in Belgium experience and shape leadership under high work pressure, hybrid value creation demands, and international complexity.

The insights from this study may be useful for consultancy organizations by informing future coaching, support, and learning & development initiatives that better reflect leaders' lived experiences. In addition, the findings may be valuable for a broad range of professionals within your organization, including starters, senior associates, managers, and other leaders, by offering insights into how uncertainty, change, and pressure are navigated in practice.

How will my privacy be protected?

Information about you will be treated confidentially. With your permission, the interview will be audio-recorded and stored on VUB OneDrive; only the researcher will have access to the recordings. The audio recordings will be deleted one year after the interview.

The audio recordings will be transcribed by the researcher, and the Dutch transcripts will be stored securely and kept for one year. Your name will not be used in the transcript or in any reporting of the results, and you will not be identified by name in the Master's thesis or any publications or presentations that may result from this research. Please note that company and/or client names may be discussed during the interview and will not necessarily be removed from the raw data; however, the researcher will avoid including identifying information in the thesis/reporting.

Consent to Participate

If you want to participate in this study, Leadership in Turbulent Times: A Qualitative Study on How Leaders Deal with Uncertainty, Change, and Pressure, A Case Study in the Belgian Consultancy Sector, you are required to sign below as an indication of your willingness to participate.

I have read and understand the information in this form. I have been encouraged to ask questions and all of my questions have been answered to my satisfaction. I have also been informed that I can withdraw from the study at any time. By signing this form, I voluntarily agree to participate in this study. I have received a copy of this form for my own records.

Printed Name of Participant: _____

Date:

Signature of Participant: _____