

# Onderzoek naar de interactie tussen klant en adviseur

## WAT VINDT DE KLANT ERVAN?

In dit artikel doen we verslag van een onderzoek naar adviesgesprekken en de effecten daarvan. Adviseurs werken samen met hun klanten. Vreemd genoeg zijn de interactieprocessen tussen adviseurs en hun klanten nauwelijks onderzocht. Niettemin is de samenwerking tussen klanten en hun adviseurs van betekenis in elk adviesproces. Wij zijn in dit artikel geïnteresseerd in wat de klant vindt van de manier van doen van de adviseur. Wat apprecieert de klant meer en wat minder? Zijn er in adviesgesprekken patronen te onderkennen die tot een positieve of negatieve beoordeling leiden? In dit artikel geven we eerst een verdieping van de twee centrale onderzoeksvragen: (1) Wat beoordelen de klanten als positief en negatief in interactie met hun adviseur in de beginfasen van het adviesproces? (2) Zijn er interactiepatronen te onderkennen die tot een positieve of negatieve klantbeoordeling leiden? Na deze verdieping schetsen we het onderzoekskader, verantwoorden we de methode van onderzoek, beschrijven we de resultaten en gaan we na wat de uitkomsten betekenen voor theorieontwikkeling en het handelen van adviseurs.

## Inleiding

Serieuze beroepsuitoefening in het organisatieadvieswerk vereist reflectie (Otto, 2008). Reflectie wordt door meerdere auteurs gezien als een belangrijke activiteit, die bijdraagt aan het leren van professionals en aan de kwaliteit van de dienstverlening (Argyris, 2000; Van den Berge, 2005; Kessener, 2003; Schön, 1990). Kessener benadrukt dat reflectie meer is dan het voortdurend nadenken over een voorliggend vraagstuk en je eigen handelen daarin. Het doel van reflecteren is dat het een rijker beeld geeft van de situatie en het vraagstuk. Vanuit dit perspectief op reflectie kunnen onderzoeksuitkomsten ook bijdragen aan het professioneel handelen en het leerproces daarover van



*Drs. E. Reitsma MCM is partner bij C3 adviseurs en managers in Leusden. Prof. dr. L.I.A. de Caluwé is senior partner bij Twynstra Gudde, Amersfoort en deeltijdhoogleraar aan de Vrije Universiteit in Amsterdam.*

adviseurs. En dat is wat we beogen met dit onderzoek: een bijdrage leveren aan het professionaliseringsproces van de individuele adviseur, groepen adviseurs van een bureau of adviseurs die een opleiding doen in organisatieadvieswerk. We willen daarbij het klantperspectief expliciet bij de reflectie betrekken.

Het idee voor dit onderzoek is ontstaan in de eindfase van ons onderzoek naar de competenties van organisatieadviseurs (De Caluwé en Reitsma, 2006). In dat onderzoek naar competenties hebben we adviseurs gevraagd wat ze in bepaalde situaties, uitgewerkt in cases, zouden gaan doen. Er kan echter een verschil zitten tussen 'wat je zegt te doen' en 'wat je feitelijk doet'. Daardoor ontstond het idee om op microniveau te onderzoeken wat adviseurs feitelijk doen. We wilden zo dicht mogelijk bij realistische adviesituaties komen, waarin klanten en adviseurs met elkaar in gesprek zijn.

Vervolgens was de opgave na te gaan waar en hoe een dergelijk onderzoek kon worden uitgevoerd. Op welke manier is de dagelijkse realiteit van klant en adviseur onderzoekbaar te maken? In dit onderzoek hebben we gekozen voor een realistische simulatie over interactieprocessen tussen klanten en adviseurs. De simulaties zijn nauwlettend geobserveerd, en geanalyseerd aan de hand van videobeelden en transcripten van de gesprekken. De adviesituaties zijn realistische situaties en betreffen een specifieke fase in het adviesproces: de diagnostische fase en het begin van de planvormingsfase (Kubr, 2002).

Dit onderzoek is te typeren als een kwalitatief onderzoek met een ideografisch karakter. Bij het onderzoek zijn achttien adviseurs betrokken. We beschrijven hoe klanten de individuele adviseurs beoordelen. Aan de hand van karakteristieke interactiepatronen tijdens het adviesgesprek proberen we deze beoordeling te verklaren.

De vraagstelling van ons onderzoek luidt:

- (1) *Wat beoordelen de klanten als positief en wat als negatief in interactie met hun adviseur in de diagnostische fase en het begin van de planvormingsfase?*
- (2) *Zijn er interactiepatronen te onderkennen die tot een positieve of negatieve klantbeoordeling leiden?*

In dit artikel geven we een neerslag van het onderzoek met:

- het onderzoekskader (paragraaf 1),
- de onderzoeksmethode (paragraaf 2),
- de resultaten (paragraaf 3) en
- een reflectie op het onderzoek (paragraaf 4).

# 1. Onderzoekskader

Het doen van onderzoek naar mensen die organisatieadvieswerk vanuit een externe positie uitvoeren, kent een aantal vraagstukken die met het positioneren en het inhoudelijk inkaderen van het onderzoek te maken hebben. Allereerst is er de vraag naar wie we precies onderzoek doen. Nederland telt volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (zie Statline) in 2008 35.060 adviesbureaus die zich op organisatieadvies en interim-management richten. Het overgrote deel van deze bureaus bestaat uit ZZP'ers (zelfstandigen zonder personeel). In 2008 zijn er 35 bureaus waar meer dan honderd adviseurs werken. Er is dus een grote variëteit in de setting waarin een externe adviseur werkt.

De vraag is vervolgens: wat doen adviseurs precies en vanuit welk referentiekader? Hebben we het over één groep, een beroepsgroep met een gedeelde *body of knowledge and skills*? Deze vraag moet ontkennend worden beantwoord. De contouren van de groep(en) uitvoerders van organisatieadvieswerk kunnen niet scherp worden bepaald (De Sonnaville, 2005).

Ook het veld van onderzoek blijkt heterogeen van aard te zijn (Mohe, Birkner en Sieweke, 2009). Mohe c.s. constateren daarnaast dat een leidend theoretisch paradigma voor het doen van onderzoek naar organisatieadvieswerk ontbreekt. Wel zijn er overzichten met topics waarover het onderzoek gaat. Ons onderzoek naar de beoordeling van de adviseur door de klant is het beste te scharen onder onderzoek dat Mohe c.s. typeren als onderzoek naar succescriteria in het uitvoeren van organisatieadvieswerk. Wij zullen in ons onderzoek de termen succes en succescriteria niet gebruiken, maar spreken over de mate van effectiviteit in interactie (zie paragraaf 3).

Zonder volledig te kunnen zijn benoemen we een aantal invalshoeken die in eerdere onderzoeken naar succescriteria zijn gekozen of bediscussieerd. Er zijn onderzoekers die het succes van de gehele adviesopdracht als onderwerp van onderzoek hebben genomen. De centrale vraag in dit type onderzoek is wanneer de opdracht een succes is en welke thema's een rol spelen bij de beoordeling. De uitkomsten resulteren bijvoorbeeld in factoren die de tevredenheid van de klant bepalen (Sonne, 1999), niveaus van effectiviteit van een adviesproces (Philips, 2000) of clusters met effectiviteitscriteria voor (de interventie) van adviseurs (De Caluwé en Stoppelenburg, 2002, 2003). In het laatste onderzoek wordt ook gekeken naar de specifieke aard van de opdrachten. Deze onderzoeken resulteren in lijsten met succesfactoren; er wordt niet verklaard waarom deze factoren ertoe doen.

Een variant op het hiervoor genoemde is, dat niet het gehele adviestraject maar een fase uit het adviestraject in een specifieke context als onderwerp van onderzoek wordt genomen. Zo heeft Skovgaard Smith (2007) onderzoek verricht tijdens de implementatie van 'lean' bij een bedrijf en een ziekenhuis. Zij formuleert geen succescriteria maar een aantal implicaties voor de adviseurs als ze in hun handelen op het perspectief van de klant willen aansluiten.

Bij een poging om succescriteria op te stellen aan de hand van een literatuurstudie kwam Lalonde (2009) tot de vraag wat een dergelijk lijstje zegt. In de door haar bestudeerde literatuur wordt ervan uitgegaan dat deze succescriteria voor alle typen organisaties, groot, klein, publieke en private sector gelden. Ze zet met andere auteurs een groot vraagteken bij de aanname dat je algemeen geldende succescriteria zou kunnen formuleren en benadrukt het contextuele aspect van het advieswerk (zie ook Cobb, 1986; De Sonnaville, 2005).

Bij alle hiervoor genoemde auteurs is het klantperspectief op de een of andere manier in het onderzoek betrokken. Het is echter geen gemeengoed dat in lijstjes met succescriteria het klantperspectief een rol speelt. Opvallend is bijvoorbeeld dat in de leerboeken voor organisatieadvieswerk wordt gesproken *over* de klant; nauwelijks *door of met* de klant (Block, 2001; Kubr, 2002; Wickham en Wickham, 2008).

Wat betekent het voorgaande voor het kader waarbinnen we ons onderzoek kunnen plaatsen? De grote variëteit in soorten advieswerk, soorten adviseurs en het gebrek aan een eenduidig geaccepteerd theoretisch paradigma betekent dat we niet kunnen rekenen op een herkenbaar onderzoek voor allen die zich met organisatieadvieswerk bezighouden. Dat impliceert dat we zo goed mogelijk zullen moeten beschrijven met welke adviseurs (respondenten) we onderzoek hebben gedaan. Een ander punt van aandacht is dat ons onderzoek niet op het gehele adviestraject is gericht maar op een onderdeel daarvan (de diagnostische en het begin van de planvormingsfase) en dat waarderingen over 'succes' worden geformuleerd vanuit het klantperspectief. Dat zijn belangrijke contextbepalende factoren die in de volgende paragraaf bij de onderzoekssetting nader worden beschreven.

## 2. Onderzoeksmethode

Achtereenvolgens komen aan bod: de setting waarin is onderzocht, een aantal kenmerken van adviseurs die aan het onderzoek hebben meegedaan, de wijze waarop data zijn verzameld en de wijze waarop deze data zijn verwerkt.

### Onderzoekssetting

Het onderzoek is uitgevoerd binnen twee opleidingssituaties voor organisatieadviseurs. Beide opleidingen worden afgesloten met een adviesopdracht waar interacties tussen klanten en adviseurs deel van uitmaken (de simulatie). De situaties (de context) in beide, gesimuleerde, bedrijven zijn gelijkend. Het gaat in beide gevallen om MKB-bedrijven, met een directeur-groootaandeelhouder in de leiding, een personele omvang van plusminus 100 fte en een omzet van zo'n 15 miljoen euro. De klanten ervaren een probleem in de strategische koers en er zijn wrijvingen in de onderlinge samenwerking in het managementteam. De adviessituatie zit in de diagnostische fase en in het begin van de planvormingsfase van het adviesproces. De adviseurs werken in kleine teams van twee tot

vier personen. Zij verzorgen een terugkoppeling van hun bevindingen aan het managementteam, inclusief een voorstel voor een oplossing en aanpak. Of de adviseurs proberen een nog beter beeld van de situatie te krijgen en gebruiken dit beeld als input voor hun plan, waarna ze een interventie uitvoeren.

Beide managementteams bestaan uit vier personen: de directeur; de manager productie c.q. techniek; de financieel manager c.q. HR-manager en de marketingmanager. Ervaren rollenspelers hebben een op papier uitgewerkte rol, waarin getypeerd wordt hoe zij de situatie ervaren en hoe zij zich gewoonlijk opstellen. Zo is er bijvoorbeeld bij beide teams een controverse tussen de manager productie/techniek en de manager marketing. De eerste is behoudend; de tweede wil snel vernieuwen.

In beide settings hebben de adviseurs achtergrondinformatie tot hun beschikking zoals organogrammen, financiële gegevens, HR-gegevens en marktgegevens. De adviseurs hebben beperkte tijd om zich als team op de adviessituatie(s) voor te bereiden.

#### Onderzoekspopulatie/steekproef

De kenmerken van de achttien deelnemende adviseurs staan in tabel 1, waarbij een uitsplitsing is gemaakt tussen de adviseurs in simulatie 1 en simulatie 2.

Tabel 1.  
Kenmerken van  
de respondenten  
(adviseurs)

Leeftijdsofbouw			
Leeftijd	Simulatie I	Simulatie II	Totaal
25 – 30 jaar	5	1	6
31 – 35 jaar	3	1	4
36 – 40 jaar	2	1	3
41 – 45 jaar	1	1	2
46 – 50 jaar	1	0	1
51 – 55 jaar	0	2	2
<i>Totaal</i>	<i>12</i>	<i>6</i>	<i>18</i>

Opbouw man/vrouw			
Geslacht	Simulatie I	Simulatie II	Totaal
Man	9	4	13
Vrouw	3	2	5
<i>Totaal</i>	<i>12</i>	<i>6</i>	<i>18</i>

<b>Aantal jaar werkervaring (niet per se als adviseur)</b>			
<b>Werkervaring</b>	<b>Simulatie I</b>	<b>Simulatie II</b>	<b>Totaal</b>
1 – 5 jaar	5	1	6
6 – 10 jaar	3	1	4
> 10 jaar	4	4	8
<i>Totaal</i>	<i>12</i>	<i>6</i>	<i>18</i>

<b>Opleidingsniveau</b>
17 WO, 1 HBO

### Dataverzameling

Tijdens de interactie tussen klant(en) en adviseurs is door twee onderzoekers het verloop van het gesprek vastgelegd. Daarnaast zijn bijna alle gesprekken op video opgenomen. De interactie is op schrift gesteld in een transcript. De teksten zijn zo nauwgezet mogelijk weergegeven, zoals de verschillende personen deze hebben uitgesproken. Daarnaast is weergegeven wat tijdens het gesprek aan niet-verbale activiteiten gebeurt. Bijvoorbeeld: ‘Adviseur A kijkt collega-adviseur aan, waarna deze het gesprek overneemt’. Of: ‘Adviseur F gaat bij de flap-over staan’.

Na de adviessituatie werd tijdens een interview de mening van de klanten gevraagd over het verloop van de adviessituatie en over het individuele gedrag van de adviseur. Dit is ook opgetekend in een interviewverslag.

### Verwerking data

De output van het onderzoek bestaat uit achttien datasets van het handelen van achttien individuele adviseurs in interactie met klanten. Het onderzoek is op te vatten als multiple case design (Yin, 2003). De cases kunnen met elkaar vergeleken worden: de cross-case analyse. In het kader van de in dit artikel gehanteerde onderzoeksvraag is een kwalitatieve analyse uitgevoerd. De kwalitatieve analyse is in eerste instantie met behulp van vrije codes in Atlas.ti gedaan. Alle interviewverslagen en transcripten van de adviesgesprekken zijn door twee onderzoekers gecodeerd. Vervolgens zijn er netwerken (story network views) gemaakt om de relatie tussen de diverse variabelen aan te geven. De netwerken met codes gaven een beeld van facetten die er in de adviessituatie toe deden, maar dit gaf echter onvoldoende zicht op achterliggende redenen om de beoordeling van de adviseurs door hun klanten te verklaren. Daarom zijn de transcripten en interviews nog een keer diepgaander geanalyseerd door twee onderzoekers. In de teksten zijn fragmenten gecodeerd die onderscheidend zijn voor de klantbeoordeling op effectief handelen door de adviseur.

Vervolgens zijn deze fragmenten gelabeld en zijn de labels geteld op het aantal keren dat zij in de teksten voorkomen.

### Meetlat voor effectiviteit

Om een uitspraak te kunnen doen over de beoordeling van de klanten, hebben we een meetlat geconstrueerd. Het toekennen van de positie op de meetlat is gebaseerd op het oordeel dat de klant heeft over:

- het verloop van de adviessituatie;
- het gedrag van de adviseur (hoe komt de adviseur over);
- het al dan niet verder willen contracteren van de adviseur (als deze vraag aan de orde is gekomen na de adviessituatie).

Op basis van deze feedback hebben de onderzoekers de positie van de adviseur op de meetlat bepaald:

- *Effectief*. De klanten hebben overwegend lovende woorden over het verloop van de adviessituatie en over het gedrag van de adviseur. Als contractering in de nabespreking aan de orde is gekomen, dan is er een expliciet 'ja' op de vraag naar contractering.
- *Genuanceerd effectief*. De klanten benoemen positieve maar ook negatieve punten in het verloop van de adviessituatie én zij noemen naast positieve punten ook kritische punten in het gedrag van de betreffende adviseur. Bij de vraag naar contractering wordt er getwijfeld of slechts een deel gecontracteerd.
- *Contra-effectief*. De klanten hebben een negatieve teneur in het verloop van de adviessituatie ervaren en ze staan kritisch tegenover het gedrag van de adviseur. Als contractering in de nabespreking aan de orde is gekomen, dan is er een expliciet 'nee' op de vraag naar contractering.

De vraag naar de beoordeling door klanten is met deze manier van onderzoek goed in kaart te brengen en biedt ook mogelijkheden om naar interactiepatronen te kijken.

## 3. Resultaten

De weergave van de uitkomsten van het onderzoek bestaat uit twee onderdelen. Eerst wordt ingegaan op de beoordeling van de adviseurs door hun klanten. In het tweede deel wordt nagegaan of deze klantbeoordeling is te verklaren door interactiepatronen in het adviesgesprek.

### WANNEER EFFECTIEF?

Wat vinden klanten belangrijk in het verloop van het adviesproces in de diagnostische en planvormingsfase? In tabel 2 worden de resultaten samengevat.

Tabel 2.  
Positieve en negatieve  
waardering in het  
verloop van het  
adviesproces in de  
diagnostische en de  
planvormingsfase

Wat positief door de klanten wordt gewaardeerd	Wat door klanten <i>niet</i> op prijs wordt gesteld
Stevige inhoud met begrip voor de situatie en personen	Weinig overtuigend, puntig, concreet
Aangesloten zijn: in gesprek, gelijkwaardig	Geen waardering, respect; diskwalificerend
Stelling durven nemen; niet uit het veld laten slaan	Gebrek aan sensitiviteit; niet gehoord voelen
Adviseurs werken goed samen, vullen elkaar aan	Adviseurs die elkaar aan laten modderen; rolonduidelijkheid
Structuur bieden	Als er niet gestuurd wordt; te moeilijk, ingewikkeld (aanpak of interventie)
Geen partij kiezen; waardenvrij	–
Ter plekke illustreren (wat aan tafel gebeurt of aanpak ter plekke laten zien)	–

Op hoofdlijnen, gevat in vijf S'en, is te concluderen dat klanten de volgende inbreng door de adviseur op prijs stellen:

- Stevige inhoud met begrip voor de situatie en de personen;
- Sensitiviteit en gelijkwaardigheid in het gesprek;
- Structuur bieden;
- Stelling durven nemen;
- Samenwerkende adviseurs die elkaar aanvullen.

Klanten verwoorden dit bijvoorbeeld als:

‘De analyse was droog maar er was een heldere formulering van de urgentie. Ze lieten zien hoe je het probleem kunt doorbreken. Het sterke was dat ze de aanpak ter plekke hebben laten zien. De adviseurs speelden goed op elkaar in.’  
Of:

‘Een mooie opening van het gesprek. Ze bleef aangesloten. Ik voelde me begrepen. Ze had iets meer mogen sturen.’

Klanten storen zich als de volgende punten zich voordoen:

- zich niet gehoord voelen;
- geen respect en waardering voor de klant en de klantorganisatie;
- weinig concreetheid of ingewikkelde inhoud/aanpak.

Een typerende uitspraak van een klant is:

‘Het begon leuk met veel complimenten maar ... dat sloeg om. Het werd beleedend en diskwalificerend. Het team liet de collega-adviseur aanmodderen. Wij klanten vormden aan het einde één blok tegen ‘de gezamenlijke vijand’.’

### Verschillen in mate van effectiviteit

Wat betreft de verschillen tussen de effectieve en de minder effectieve adviseur is het volgende op te merken. Adviseurs die als effectief worden gezien, onderscheiden zich van de (meeste) andere adviseurs doordat zij meer structuur bieden dan hun collega's. Ook werken zij goed samen en vullen zij elkaar aan. De contra-effectieve adviseurs nemen enerzijds stelling en laten zich niet uit het veld slaan, hetgeen door de klant wordt geapprecieerd. Maar anderzijds krijgen zij negatieve feedback van de klant vanwege het gebrek aan het tonen van waardering en respect en vanwege diskwalificerende uitlatingen. Verder is opvallend dat genuanceerd effectieve adviseurs negatieve feedback krijgen op de weinig overtuigende of puntige inhoud en op het gebrek aan sensitiviteit waardoor de klant zich niet gehoord voelt.

### Effectief gedrag

De klanten hebben ook feedback op het individuele gedrag van de adviseurs gegeven. In tabel 3 staat weergegeven welk gedrag klanten positief waarderen en welk gedrag hem of haar tegenstaat. Structurerend gedrag wordt het meest genoemd als gedrag dat klanten appreciëren. Daarbij kan gedacht worden aan samenvatten, een kader neerzetten, faciliteren maar ook (non-verbaal) bevestigen.

Verder is opvallend dat klanten 'aangenaam gedrag', zoals een kalm optreden, charme en vriendelijkheid positief waarderen. Boos of overdonderend gedrag en vooral weinig empathie worden door de klant als negatief ervaren.

Tabel 3.

Waardering gedrag adviseur door klant in de diagnostische en de planvormingsfase

Gedrag van de adviseur dat positief wordt gewaardeerd	Gedrag van de adviseur dat tegenstaat
Structurerend (door samenvatten, richting geven, faciliteren, bevestigen)	Weinig sturend, onzichtbaar
Kalm	Overdonderend
Charmant, vriendelijk	Boos, beledigd
Overtuigend	Inflexibel, star
Betrokken	Weinig empathie

Als we kijken naar de effectiviteit, dan is het niet zo dat gedrag van de adviseur die als contra-effectief wordt gezien, de klant louter tegenstaat. Klanten waarderen ook bij hen structurerend, kalm en overtuigend gedrag. Boos en beledigd overkomen komt echter alleen bij deze adviseurs voor. Het verschil tussen de drie categorieën adviseurs is dat de effectieve adviseurs meer variaties laten zien in gedrag dat als positief wordt gewaardeerd.

Onze onderzoeksvraag bestaat uit twee delen: (1) hoe beoordelen de klanten hun adviseur (hiervoor beschreven) en (2) is die beoordeling te verklaren door wat er in het adviesgesprek gebeurt. Op die laatste vraag gaan we nu in.

## INTERACTIEPATRONEN

Interactie is in dit onderzoek gedefinieerd als wederzijdse beïnvloeding, waarbij het voor de betekenisgeving van belang is de ‘double interact’ te bezien: A zegt iets, B reageert erop en A reageert daar weer op (Weick, 1979). Vanuit die interactie is, wat genoemd wordt, de interpersoonlijke invloed te begrijpen. Dat is van belang om te achterhalen of het interactieproces tussen klant en adviseur een relevante factor is in de beoordeling van de adviseur door de klant. Maar eerst wordt ingegaan op de wijze van analyseren van het interactieproces, mede aan de hand van illustraties uit de transcripten.

Voor de analyse van de adviessituaties betekent de ‘double interact’ concreet dat in de transcripten wordt gekeken naar patronen waarin de wederzijdse beïnvloeding tot uiting komt. Daar waar de ‘double interact’ leidt tot een (andere) wending in het gesprek noemen we dat een ‘kritisch moment’ in het adviesproces. We vonden kritische momenten in de wederzijdse beïnvloeding tussen de klant en de adviseur maar ook tussen de adviseurs onderling. Er is een tweetal typen interactiepatronen tussen klant en adviseur te onderscheiden, dat als kritisch moment kan worden aangemerkt: (1) interacties die een inzicht geven, in positieve of in negatieve zin en (2) interacties die ervoor zorgen dat de klant meegaat in de regie van de adviseur of juist niet. Ook het samenspel tussen de adviseurs kan als kritisch bestempeld worden, omdat de adviseurs elkaar kunnen versterken of juist afzwakken.

In tabel 4 staan de kritische momenten samengevat.

Tabel 4.  
De aard van de  
kritische momenten  
in het interactieproces  
en de consequenties  
voor het verloop

Aard van het kritische moment	Consequenties voor het interactieproces	
Inzichtgevend (door klant of adviseur)	Positieve lading, geeft diepgang in interactie	Negatieve lading, geeft spanning in interactie
Aansluiting (adviseur bij klant)	Aanwezig, waardoor interactie soepel verloopt	Afwezig, waardoor interactie stagneert
Samenspel (tussen adviseurs)	Versterkt de interactie	Verzwakt de interactie

Hierna worden de kritische momenten nader omschreven en geïllustreerd aan de hand van voorbeelden.

- *Inzichtgevende interacties*

De adviseur of de klant geeft een betekenis aan de dialoog die daarvoor heeft plaatsgevonden. Die betekenis kan zowel een positieve als een negatieve lading hebben. Het inzicht gaat dus verder en dieper dan een neutraal geformuleerde samenvatting.

### Voorbeeld 1: betekenisverlening met positieve lading

- Directeur: Wij zijn compleet. De vloer is aan jullie.  
 Adviseur X: Bedankt dat we hier vandaag aanwezig mogen zijn, bedankt dat we de interviews hebben mogen doen, bedankt ... Mooi dat we met z'n allen aan tafel kunnen zitten. De titel is 'Pompen of Verzuipen'.  
 Klanten: *(Gelach onder de klanten)*  
 Adviseur Y: Goed om te lachen, dat gebeurt niet altijd aan tafel.  
 Adviseur X: Maar het is natuurlijk niet alleen grappig bedoeld, er is noodzaak om stappen te zetten.

### Voorbeeld 2: betekenisverlening met negatieve lading

- Adviseur A: Mooi bedrijf heb je, zeg. We hebben er net even doorheen gelopen. Maar ik kan me goed voorstellen dat je je zorgen maakt.  
 Directeur: O, ja?  
 Adviseur A: Ja, vooral door die slechte cijfers.  
 Directeur: Jullie zitten hier alsof we al ten grave zijn gedragen.

- *Aansluitende interacties*

De adviseur gaat op de actie of reactie van de klant in en de klant voelt zich door de adviseur gehoord en serieus genomen. De klant gaat mee in het gesprek en de regie van de adviseur. Het omgekeerde kan ook het geval zijn: er is geen aansluiting, de klant voelt zich genegeerd en geeft daar uiting aan in de interactie.

### Voorbeeld 1: aansluiting aanwezig

- Adviseur A: Maar we kijken ook naar andere zaken. Breder. Hoe kijken jullie zelf tegen het bedrijf aan?  
 Klant X: Hoezo?  
 Adviseur A: *Schuift stoel achteruit:* Nou bijvoorbeeld naar de financiële situatie?  
 Klant X: Directeur W is duidelijk. Er moet geïnvesteerd worden. We moeten blijven. Voldoende vervangen.  
 Adviseur B: Heb je dat aangegeven bij directeur W?  
 Klant X: Ja, we gaan samen de beurzen af ...  
 Klant Y: *Tegen Adviseur A:* Dat is een hele brede vraag.  
 Adviseur A: Ja, dat kan ik me voorstellen. Het gaat over: waar gaat het heen met het bedrijf?  
 Klant Y: Het familiebedrijf heeft zo zijn karakteristieken. We maken hoogwaardige producten ...

### Voorbeeld 2: aansluiting afwezig

Adviseur: We gaan samen aan de slag. Wij en jullie.  
 Klant A: Waar ligt het aan? Dat het nu niet is gebeurd.  
 Adviseur: Waar het aan ligt wil ik even parkeren, zoals gevraagd.  
 Klant A: Ik vind die vraag belangrijker dan de presentatie.  
 Adviseur: Ja, maar ik wil toch eerst de presentatie afmaken.  
 Klant B: Ik vind de vraag ook belangrijker.  
 Klant A: Ja, ik ook. Jullie zeggen ook dat we verschillen in normen en waarden. Met wat voor mensen zitten we dan aan tafel?

- *Samenspel tussen adviseurs*

De adviseurs versterken elkaar tijdens de interactie met de klant of ze verzwakken elkaar en ze vormen geen eenheid.

### Voorbeeld 1: samenspel versterkend

Adviseur X .... De derde bijeenkomst focussen we op de strategie op basis van de ideeën.  
 Adviseur Y We denken dat je veel kracht uit het individu kan halen. Gezamenlijke beeldvorming. Zorgen dat jullie blijven bestaan, maar er zijn ook persoonlijke dilemma's.  
 Klant A: Er is veel kennis, maar het afronden tot keuzes mist.  
 Adviseur X: Je moet vertrouwen op de competenties van het bedrijf. We willen nog niet alles invullen, uit de gesprekken komt veel informatie.  
 Klant B: Dus in het derde gesprek komt er meer informatie?  
 Adviseur X: We willen de informatie afdekken, maar niet eindeloos verzamelen. Het zit niet in inhoud.  
 Klant A: Waarom zouden we de waarden en de informatie niet omdraaien? Anders krijgen we het Midden-Oosten-verhaal weer.  
 Adviseur Y: We moeten elkaars meningen helder krijgen.  
 Adviseur Z: Als we beginnen met de waarden helder krijgen ... We weten waar we naar zoeken en dat hangt samen met meningen.

### Voorbeeld 2: samenspel verzwakkend

Klant X: Willen jullie MT-vergaderingen bijwonen?  
 Adviseur A: Niet bijwonen, wel optimaliseren.  
 Klant Y: Ik zie adviseur B heftig knikken.  
 Adviseur B: Wellicht gaan we een vergadering bijwonen.  
 Klant Y: De prop is uit de fles..... (*snapt er niets meer van*)

### Kritische momenten en beoordeling

Alle transcripten van de adviessituaties zijn gecodeerd aan de hand van de drie typen kritische momenten. Vervolgens is het aantal kritische momenten per adviessituatie geteld. Per adviessituatie was al eerder bepaald hoe de klant de betreffende adviseur heeft beoordeeld, zoals in paragraaf 2 is beschreven. In tabel 5 staat een beknopte, geaggregeerde weergave van de wijze van voorkomen van kritische momenten bij de respectievelijk door de klant als effectief, genuanceerd effectief en contra-effectief beoordeelde adviseur.

Tabel 5.  
De beoordeling van de adviseur door de klant gerelateerd aan het type kritische momenten in het interactieproces

	Inzichtgevend		Aansluiting bij klant		Samenspel adviseurs	
	Positief	Negatief	Aanwezig	Afwezig	Versterkend	Verzwakkend
<b>Effectief</b>	<b>X</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	
<b>Genuanceerd effectief</b>	<b>X landt niet</b>		<b>X maar...</b>	<b>X</b>	<b>X</b>	
<b>Contra-effectief</b>		<b>X</b>		<b>X</b>	<b>X negatieve spiraal</b>	

Bij de als *effectief beoordeelde adviseurs* is er vooral sprake van:

- inzichtgevende kritische momenten (door de adviseur), die voor een positieve lading in de interactie zorgen, met een relatief hoge frequentie;
- aansluiting van de adviseur bij de klant, met een relatief hoge frequentie;
- een samenspel tussen de adviseurs dat overwegend versterkend werkt in de interactie.

Opvallend is dat deze als effectief beoordeelde adviseurs tijdens de interactie met een relatief hoge frequentie inzicht geven en aansluiten. Je zou kunnen zeggen dat ze energie in het gesprek creëren.

Bij de als *genuanceerd effectief beoordeelde adviseurs* ziet het interactiepatroon er anders uit.

Er is sprake van:

- Inzichtgevende kritische momenten, die een positieve lading aan de interactie zouden kunnen geven, maar die niet altijd door de klanten als zodanig worden opgepakt. Een voorbeeld van een kritisch moment dat niet landt:

Adviseur X: Heeft u naar aanleiding hiervan vragen?

Klant A: U zegt er is een slecht rendement, kunt u de uitspraak over het rendement vergelijken met andere organisaties?

Adviseur X: Wij willen hierover geen uitspraak doen. Waarom? Wij zien een verschil in interpretaties. Daarom kiezen wij ervoor eerst te werken aan een gedeelde visie.

- Klant A: Hebben we gebrek aan geld of aan een gedeelde visie?  
 Klant B: Het is wel duidelijk dat er geen geld is. De jaarwinst is malle lotje.  
 Klant C: De productie draait wel goed.  
 Klanten: *(De discussie tussen de MT-leden gaat voort)*  
 Adviseur X: Ik merk dat er een discussie ontstaat. Wij zien een verschil in visie, daarom geven wij geen beeld over of de organisatie wel of niet gezond is.  
 Klant D: Het was wel handig geweest als jullie die uitspraak wel zouden hebben gedaan.  
 Adviseur X: We willen niet voor jullie een uitspraak doen.

Hoewel de klanten ter plekke laten zien dat er verschil in visie en interpretatie is en de adviseur dat verschil benoemt, komt dit niet over bij de klanten. Deze ‘non-acceptatie’ komt in dit geval omdat zij eerder hebben laten blijken het niet eens te zijn met de conclusies uit de analyse en de daarop gebaseerde aanpak.

- De aansluiting van de adviseur bij de klant is zowel aan- als afwezig. Indien de aansluiting overwegend aanwezig is, kan de klant tijdens de nabespreking van de adviessituatie echter aangeven dat er is aangesloten, zij het met een ‘maar’. Het heeft de klanten dan nog ergens aan ontbroken. Bijvoorbeeld: ‘Mijn ongerustheid is blijven hangen’. Of: ‘Ik heb geen beeld gekregen wat we gaan doen’.
- Een samenspel tussen de adviseurs dat overwegend versterkend werkt.

Bij de als *contra-effectief beoordeelde adviseurs* is het interactiepatroon grillig:

- Inzichtgevende interacties geven zowel een positieve als een negatieve lading aan het verdere verloop van de interactie.
- Er is nauwelijks sprake van aansluiting tussen klant en adviseur. Soms doordat er weinig interactie plaatsvindt en de adviseur aan het woord blijft.
- Er is een samenspel tussen adviseurs die versterkend werkt – maar helaas ook versterkend in een richting waarbij adviseurs en klanten verder van elkaar af komen te staan. Een voorbeeld hiervan is:

- Klant X: We beginnen niet vanaf nul. We hebben propositie en klanten, daar vertrekken we. We moeten kiezen voor de technologie in de drukkerij. De voorkant doen klanten steeds meer zelf. We moeten ook gaan adviseren en niet het wiel opnieuw uitvinden.
- Adviseur A: Ja.  
 Klant X: We moeten het personeel aan het werk houden.  
 Adviseur A: Ja, maar als we zo doorgaan is er na twee jaar geen werk meer.  
 Klant Y: Oh, ja?  
 Adviseur B: Ja.

- Klant Y: Is de familie failliet dan? Dat wist ik niet.  
Adviseur B: Als we deze spiraal blijven volgen dan gaan we binnenkort failliet.  
Klant Y: Wat vond directeur W daarvan, daar ben ik benieuwd naar.  
Adviseur A: Bespreken jullie dat niet in het MT?  
Klant Y: Nou, vooral de manager financiën H. Directeur W is eindverantwoordelijk.  
Adviseur B: Voel jij je niet verantwoordelijk?  
Adviseur A: Blijkbaar niet altijd. Jij (richting klant Y) haalt binnen en jij (richting klant X) maakt de kosten.  
Klant X: *(Klant X slaat boos met zijn vuist op tafel)*  
Dat irriteert me! Het is niet alleen maar kosten bij mij!

Bovenstaande resultaten en illustraties maken aannemelijk dat het type interactiepatroon mede bepaalt hoe een klant de adviseur beoordeelt. Daarmee kunnen interactiepatronen een van de verklarende factoren zijn voor de beoordeling door de klant. De waarde van dit onderzoek is dat specifiek de interactiepatronen tussen klant en adviseur zijn bekeken en dat de relatie is gelegd met de beoordeling van de adviseur door de klant. In de volgende paragraaf geven we eerst een samenvatting van de resultaten, daarna reflecteren we op de methoden van onderzoek en de bijdrage aan theorieontwikkeling. We besluiten dit artikel met implicaties voor de praktijk.

## 4. Conclusies en reflectie

In dit onderzoek hebben we de vraag aan de orde gesteld wat klanten als positief en wat als negatief beoordelen in interactie met hun adviseur. Ook hebben we de vraag gesteld of deze beoordeling verklaard zou kunnen worden door bepaalde interactiepatronen.

Dit onderzoek laat zien wat klanten in het gesprek met hun adviseur appreciëren tijdens de diagnostische fase en het begin van de planvormingsfase van het adviesproces. Vijf S'en blijken essentieel te zijn. Klanten stellen het op prijs als adviseurs:

- Stevige inhoud op tafel leggen, met begrip voor de situatie en de persoon;
- Sensitief zijn en gelijkwaardigheid in het gesprek bevorderen;
- Structuur bieden;
- Stelling durven nemen;
- Samenwerken, niet alleen met de klant maar ook met elkaar en elkaar aanvullen.

Daarnaast wijst het onderzoek momenten in de interactie tussen klant en adviseur aan, die tot een andere wending in het gesprek leiden (een kritisch moment). De Wendingen zijn te karakteriseren als:

- *Het geven van inzicht.* De adviseur of de klant geeft betekenis aan de dialoog die daarvoor heeft plaatsgevonden. Een dergelijk inzicht gaat verder en dieper dan een neutraal geformuleerde samenvatting.
- *Het zorgen voor aansluiting.* De adviseur gaat in op de actie of reactie van de klant, waardoor de klant zich door de adviseur gehoord voelt en serieus genomen voelt. De klant gaat mee in het gesprek en volgt de regie van de adviseur.
- *Het samenspel tussen de adviseurs.* Adviseurs versterken elkaar tijdens de interactie met de klant.

Een kritisch moment kan ook negatief uitpakken. In dat geval wordt een negatieve betekenis aan de voorgaande dialoog toegekend, is er geen aansluiting tussen klant en adviseur, vormen de adviseurs geen eenheid en verzwakken ze elkaars bijdrage.

Het blijkt dat in de adviesgesprekken van de als effectief beoordeelde adviseurs positieve wendingen met een relatief hoge frequentie voorkomen.

## REFLECTIE OP DE ONDERZOEKSMETHODE

Een punt van aandacht is de representativiteit van dit onderzoek. Daar zijn twee punten over te melden. Allereerst hebben we een ‘selectie’ van adviseurs die investeren in hun eigen professionalisering. De vraag is of dit ‘doorsnee’ adviseurs zijn. Deze vraag is al bij het onderzoekskader beantwoord: ‘de’ adviseur laat zich moeilijk tot een eenduidige groep en beroepsgroep karakteriseren. Daarom hebben we vermeld in welke context dit onderzoek is gedaan. Degene die kennis neemt van de onderzoeksresultaten, kan dan zelf bepalen of de resultaten ook voor zijn/haar situatie reëel zijn en zijn te transponeren. Dit wordt ook wel ‘transferability’ genoemd (Erlanson, 1993).

Het tweede punt van aandacht betreft de onderzoekssetting: een adviesopdracht als simulatie. Met de keuze van de simulatie zijn we in staat geweest dicht bij een reële situatie te komen waarbij nauwkeurige waarneming en onderlinge vergelijking mogelijk zijn. De adviesopdrachten benaderen volgens de deelnemende adviseurs in hoge mate hun realiteit.

Hoewel er nog legio mogelijkheden liggen om de adviseur in het onderzoek centraal te stellen, zien wij aan de kantzijde de uitdaging voor een vervolgonderzoek. We hebben in dit onderzoek met name naar het handelen van de adviseur gekeken, maar hoe is het handelen aan de kantzijde in het adviesproces te versterken? Ook in verband met de verdere professionalisering van de klant in de omgang met de adviseurs. Dit thema sluit aan bij de (maatschappelijke) roep om professionalisering van het advieswerk te bevorderen door adviseurs én klanten samen (Law, 2009). Het wordt als een verantwoordelijkheid van de klant gezien om tijdens het gehele adviestraject een bijdrage te leveren aan het succes van het traject. De vraag is dan vervolgens: waaruit bestaat die bijdrage?

## REFLECTIE OP DE THEORETISCHE RELEVANTIE

Het veld van onderzoek naar organisatieadvieswerk is, zoals reeds aan het begin van dit artikel is aangegeven, een versnipperd veld zonder duidelijk theoretisch paradigma. Wij hebben met ons onderzoek proberen bij te dragen aan de theorievorming over de topic ‘succescriteria in het uitvoeren van organisatieadvieswerk’, specifiek vanuit het perspectief van de klant. We hebben ons onderzoek op een onderdeel van het adviesproces, de diagnostische en het begin van de planvormingsfase gericht. Dat is meer ingegeven door de mogelijkheden (of beter beperkingen) dan door onze ambitie. De intake- en contracteringsfase, de implementatiefase en de afsluitende fase in het adviesproces zijn even interessant en waardevol om te onderzoeken.

Een andere bijdrage door dit onderzoek is dat op het niveau van interactie tussen klant en adviseur is gekeken. Daardoor zijn interactiepatronen zichtbaar geworden die een essentiële wending in het gesprek tussen klant en adviseur geven. Die wending vindt in een ‘split second’ plaats en is bepalend voor het verdere verloop van de interactie. De windingen (kritische momenten) blijken een factor te zijn die in de verklaring van de beoordeling van de klant kunnen worden meegenomen.

## REFLECTIE OP DE PRAKTISCHE RELEVANTIE

Dan nu naar de dagelijkse praktijk en de betekenis van dit onderzoek voor de adviseur en voor opleiders van adviseurs.

Voor organisatieadviesbureaus met interne opleidingen of professionaliseringstrajecten en voor opleidingsbureaus levert dit onderzoek materiaal op. De transcripten van de adviesgesprekken en de uitkomsten van het onderzoek kunnen gebruikt worden in trainingen en bij reflectie- of intervisiebijeenkomsten.

De uitkomsten van dit onderzoek wijzen op het belang van het aansluiten bij de klant, het geven van betekenis tijdens de interactie en het samenspel tussen de adviseurs. Belangrijk blijken ook het tempo en de frequentie waarmee dit type interacties plaatsvindt. Het zijn interactievaardigheden die te oefenen zijn, bijvoorbeeld in een training adviesvaardigheden. Ook de vijf S'en die klanten positief beoordelen in de diagnostische fase en het begin van de planvormingsfase van het adviesproces zijn in trainingen te verwerken.

Voor de individuele adviseur levert het onderzoek op dat wordt getoond hoe belangrijk het is om je bewust te zijn van wat er gebeurt tijdens interactie. Een adviesgesprek kan je nog zo goed voorbereiden maar in de interactie met de klant worden jij en de inhoud die je meebrengt wel of niet geaccepteerd. Tijdens interactie komt het aan op het snel kunnen beslissen wat je nadruk gaat geven, wat je wel of niet wilt zeggen. Het kunnen observeren van jezelf in de adviessituatie en op basis daarvan handelen (het toepassen van *reflection in action*, Schön, 1990) is een essentiële kwaliteit. Maar dit onderzoek lijkt aanwijzingen te geven dat de ingezette vaardigheid verder zou kunnen gaan

dan reflectie in het handelen. Het geven van betekenis, de inzichtgevende interacties blijken het adviesgesprek een positieve wending te geven. Als onderdeel van die betekenisverlening is de eigen reflectie hardop uit te spreken. De reflectie wordt dan (inter)actie. Dat is vaardigheid van een (nog) hogere orde.

Wat moet de adviseur vooral niet doen tijdens interactie? Op basis van de onderzoeksuitkomsten zijn daar tips voor te geven. Voorkom dat je boos, verbolgen of beledigd overkomt. Deze uitingen brengen het adviesgesprek niet verder. Ook het overdonderen staat de klant tegen, evenals inflexibel en star gedrag. Klanten appreciëren dat je als adviseur stelling durft te nemen maar vasthoudendheid daarin zonder een stap verder te komen, dat werkt tegen je. Klanten waarderen in ons onderzoek de ‘vriendelijke, betrokken adviseur die met een kalme uitstraling overtuigend en structurerend te werk gaat’.

Voor adviseurs die met elkaar in teams werken is het belangrijk te letten op hoe het samenspel bij de klant overkomt. Klanten waarderen het als de adviseurs elkaar aanvullen en ook met elkaar in gesprek gaan. Er is een negatief oordeel over adviseurs die elkaar aan laten modderen en geen pogingen doen om een gesprek een andere (positievere) wending te geven. Rolduidelijkheid, waarom zitten juist deze adviseurs aan tafel en hoe verhouden ze zich tot elkaar, is een punt waar de klant op let. Klanten gaan de samenwerking tussen adviseurs als storend benoemen als helderheid in de rollen ontbreekt. Het onderzoek levert al met al voldoende aanknopingspunten voor de adviseur op, om het eigen handelen nog eens tegen het licht te houden.

## Literatuur

- Argyris, Chris – *On organizational learning*. – Second edition. Malden Massachusetts : Blackwell Publishers Ltd, 2000
- Berge, Adrie van den – Reflectie: wat is dat? – In: *Leren in ontwikkeling* (2005) 4, p. 24-27
- Block, Peter – *Feilloos adviseren, een praktische gids voor adviesvaardigheden*. – Academic Service, 2001
- Caluwé, L. de, en E. Reitsma – *Onderzoeksverslag: onderzoek naar competenties van organisatieadviseurs in verandertrajecten*. – Amsterdam: Centre for Research in Consultancy, Vrije Universiteit, 2006
- Caluwé, Léon de, en Elsbeth Reitsma – *Competenties van organisatieadviseurs*. – Management en Consulting Studies, Media werf, 2006
- Caluwé, L.I.A. de, en A. Stoppelenburg – *Kwaliteit van organisatieadvies*. – Amsterdam : Center for Research on Consultancy, Postdoctorale Opleiding Consultancy, Vrije Universiteit, 2002
- Caluwé, Léon de, en Annemieke Stoppelenburg – *Organisatieadvies bij de rijksoverheid. Kwaliteit onderzocht*. – In: *Management en Organisatie* 57 (2003) 1, p. 25-51
- Cobb, A.T. – Political Diagnosis: Applications in Organizational Development. – In: *Academy of Management Review* 11 (1986) 3, p. 482-496

- Erlanson, David E., Edward L. Harris, Barbara L. Skipper, en Steve D. Allen – *Doing Naturalistic Inquiry, A Guide to Methods*. – Newbury Park, California : Sage Public Inc., 1993
- Kessener, Brechtje – Reflecteren, meer dan evalueren. – In: *Management Consultant Magazine* (2003), 5, p. 28-31
- Kubr, M. (ed.) – *Management consulting: A guide to the profession*. – Fourth edition. Geneva: International Labour Office, 2002
- Lalonde, Carole – *Challenging Some Universal Success Criteria in Management Consulting: When Practice Meets Prescription*. – A research based paper. Vienna : MCD (AOM), 2009
- Law, Mark – Manage uw consultants. – In: *Management Executive*, juli/augustus 2009, p. 46-48
- Mohe, Michael, Stephanie Birkner, en Jost Sieweke – *Grown up by now? An Investigation of 19 Years of Consulting Research*. – A research based paper. Vienna : MCD (AOM), 2009
- Philips, J. – *The consultant's scorecard: Tracking results and bottom-line impact of consulting projects*. – New York : McGraw-Hill, 2000
- Schön, D.A. – Handelend leren, zoeken naar een andere epistemologie van de professionele praktijk. – In: *Filosofie in bedrijf* 2 (1990), 1, p. 12-17
- Skovgaard Smith, Irene – *Challenge as an outsider – know as an insider; Client experiences of collaboration with consultants*. – Research based paper. Copenhagen: MDC (AOM), 2007
- Sonnaville, Hans de – *Retorische aspecten van professionaliseren, een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs*. – Academisch proefschrift. Amsterdam : Dutch University Press, 2005
- Sonne, A. – Determinants of customer satisfaction with professional services – A study of consultant services. – In: *Konomisk Fiskeriforskning* 9 (1999) 2, p. 97-107
- Weick, K. – *The social psychology of organizing*. – Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company, 1979
- Wickham, P., en L. Wickham – *Management consulting, delivering an effective project*. – Prentice Hall : Financial times, 2008
- Yin, Robert K. – *Case study research*. – Third edition. Sage Publications Inc., 2003.