



Master Communicatiestudies

‘Een interactionele paringsdans’

Een onderzoek naar de rol van een organisatieadviseur aan de hand van
Conversatie-analyse.

Student:

Fleur Hardick, 3076083

Scriptiebegeleider en 1e beoordelaar:

Tom Koole

2e beoordelaar:

Carol van Nijnatten

Opdrachtgever scriptie:

**Orde van Organiseatiekundigen en –
adviseurs.**

Juli 2009

Voorwoord

In de afgelopen 5 maanden heb ik mij bezig gehouden met mijn scriptie, welke dient als afsluiting van mijn master-jaar Communicatiestudies. Op het gebied van conversatieanalytisch onderzoek had ik nog vrij weinig ervaring en het was dan ook een uitdaging om op dit vakgebied deze scriptie te schrijven. Mijn interesse in organisaties en communicatie is er altijd geweest, wat tevens blijkt uit alle gekozen cursussen en een minor bestuurs- en organisatiewetenschappen. Dit was dan ook de reden om te reageren op de mail van Tom Koole, waarin hij vermeldde dat hij op zoek was naar 2 studenten die een stage-scriptie project wilden uitvoeren voor de Orde van Organisatiekundigen en – adviseurs (OOA). Gelukkigerwijs mocht ook ik meedoen aan het onderzoeksproject, en waren er geen twee maar drie studenten betrokken. Van het begin af aan heb ik enthousiast aan deze scriptie gewerkt en kijk ik terug naar een zeer leervolle periode. Niet alleen op het gebied van conversatie analytisch onderzoek maar ook de praktijk ervaring (meeloopstage) was erg leerzaam.

Toch is het proces niet geheel zonder slag of stoot verlopen. Zo waren er flink wat transcripten later dan gepland klaar. Mijn begeleider, Tom Koole, of eigenlijk moet ik zeggen onze begeleider, zag hierbij echter geen probleem en stelde ons gerust door de analyse gewoon uit te voeren op het materiaal wat wel beschikbaar was. Verder was het niet eenvoudig om grip te krijgen op het onderzoeksmateriaal. Dit had niet alleen te maken met het gegeven dat een organisatieadviesgesprek zelden korter duurt dan 2 uur, maar ook zoals Tom stelt: *‘organisatieadviseurs stellen niet zoals een huisarts een probleem vast en schrijven dan een pilletje voor, maar voeren een interactionele paringsdans met hun klanten uit waarin ze voortdurend om elkaar heen draaien’*. Ik wil graag Tom bedanken voor zijn geduld en betrokkenheid tijdens dit project. Tijdens de wekelijkse bijeenkomsten kwamen mede door zijn kritische kanttekeningen allerlei inzichten naar voren. Verder wil ik ook Michiel Bongenaar en Carin Hagenaar bedanken voor de fijne samenwerking.

De opdrachtgever voor deze scriptie, de Ooa, wil ik ook graag bedanken. Dit, omdat de Ooa ons de (financiële) gelegenheid heeft gegeven om dit onderzoek uit te voeren en zonder hen waren wij alle drie nog niet verder gekomen dan transcriberen. Tot slot wil ik nog alle adviseurs die meegewerkt hebben aan het onderzoek bedanken voor hun bijdrage, enthousiasme, interesse, moeite, tijd en gewilligheid.

Samenvatting

In deze samenvatting worden de belangrijkste bevindingen besproken. Deze scriptie doet verslag van een kwalitatieve analyse van organisatieadviesgesprekken waarbij gekeken wordt naar taalnormen van organisatieadviseurs. Centraal staat de vraag: *'Hoe laten de gesprekspartners aan elkaar zien welke rol zij van de adviseur verwachten?'* De uitkomsten van dit onderzoek zijn bruikbaar voor alle organisatieadviseurs, wat tevens voor het belang van deze analyse pleit. Indien een organisatieadviseur immers op de hoogte is van welke mogelijke rollen er zijn en wat er dan van hem verwacht wordt, kan hij zijn beroep beter uitoefenen, wat tevens positief is voor de klant. In deze scriptie heb ik gebruik gemaakt van de conversatieanalytische methode. Hierbij zijn acht verschillende opnames van acht verschillende adviseurs geanalyseerd.

Om grip te krijgen op deze gesprekken, ook wel het onderzoeksmateriaal, heb ik samen met mijn twee medestudenten geprobeerd om verschillende fases van een organisatieadviesgesprek in kaart te brengen. De reden hiervoor was dat op deze wijze je vergelijkingen kunt maken. Het zou namelijk niet juist zijn om adviesfragmenten met evaluatiefragmenten te vergelijken. Uit deze indeling van gesprekken bleek dat faseringen in organisatieadviesgesprekken niet eenvoudig aan te wijzen zijn. De interactionele activiteiten, ookwel de fases van Bal (2007) bleken niet in een geordende volgorde voor te komen. Daarnaast waren de faseovergangen moeilijk af te bakenen, waardoor het erg gecompliceerd was de organisatieadviesgesprekken in te delen. Een 'eenduidig organisatieadviesgesprek' bestaat dus niet.

Een andere uitkomst van het onderzoek is dat er vier verschillende patronen zijn om verwachtingen uit te spreken. Het samenwerkingspatroon laat zien dat de organisatieadviseur initieert om het over verwachtingen te hebben maar dat de klant uiteindelijk deze verwachtingen uitspreekt. Het ideale patroon kenmerkt zich doordat de klant initieert om over verwachtingen te spreken en dat de klant deze ook daadwerkelijk uitspreekt. Het traditionele patroon houdt in dat de organisatieadviseur initieert om over verwachtingen te spreken en spreekt deze ook uit. Bij het meewerkende patroon initieert de klant het om over verwachtingen te spreken en spreekt de adviseur deze daadwerkelijk uit. Opvallend is dat deze verwachtingen zowel door de klant als door de adviseur impliciet en expliciet uitgesproken kunnen worden.

Tevens zijn er verschillende gespreksrollen in het onderzoeksmateriaal naar voren gekomen. De vragenstellende organisatieadviseur; waarbij het gesprek verloopt via een adviseur die de vragen stelt, een luisterende organisatieadviseur; waarbij de adviseur luistert en slechts antwoord geeft met backchannels, de deelnemende adviseur; hier is het gesprek wel gericht op alle gesprekdeelnemers maar is de adviseur niet degene die aan het woord is en tot slot de overleggende adviseur; deze gespreksrol kenmerkt zich doordat de adviseur korte vragen stelt en de klant ook kort antwoordt. Hierbij zijn de beurten gelijk verdeeld en heeft elke gesprekspartner evenveel inbreng in het gesprek.

Tot slot is de handelingsrol van de adviseur besproken. De rollen die besproken zijn: De coach, de therapeut, de onderzoeker, de probleemoplosser en de expert. Een adviseur kan echter meerdere rollen tegelijkertijd aannemen. Zo kan een adviseur de rol van probleemoplosser aannemen maar tegelijkertijd ook de rol van een expert. Tot slot moet er benadrukt worden dat een adviseur over verschillende rollen moet beschikken, of dit nu op het gebied is van verwachtingspatronen, gespreksrollen of handelingsrollen. Theoretisch is het onderscheid in verschillende rollen duidelijk aanwezig en herkenbaar maar in de praktijk wordt duidelijk dat een adviseur voortdurend een andere rol aanneemt. De adviseur moet dus in staat zijn om van rol te kunnen wisselen en omschakelen indien nodig. Deze opmerkelijke resultaten vragen om vervolg onderzoek van taalgebruik en taalgesprekregels in organisatieadviesgesprekken.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	8
2.	De wereld van een organisatieadviseur	9
2.1	Wat doet een organisatieadviseur?	9
2.2	Orde van organisatiekundigen en -adviseurs	10
2.3	Rol van de organisatieadviseur	10
3.	Voorgaand onderzoek	11
3.1	Activiteiten in adviesgesprekken/fasering	11
3.2	Voorafgestelde doelen en verwachtingen	12
3.2.1	Toekomstig handelen	13
3.3	Probleemgesprekken en beurtorganisatie	13
3.3.1	Sequentiele analyse	14
4.	Onderzoeksvragen	15
5.	Methode en Materiaal	16
5.1	Methode	16
5.2	Werkwijze	18
5.3	De onderzoeksdata	19
5.4	Setting	19
5.5	Verantwoording type gesprekken	20
6.	Resultaten	21
6.1	Fasering	21
6.2	De rol van de organisatieadviseur	23
6.3	Verwachtingen over de rol van de organisatieadviseur	24
6.3.1	Het meewerkende patroon	24
6.3.2	Het ideale patroon	27
6.3.3	Het traditionele patroon	31
6.3.4	Het samenwerkende patroon	34
6.3.5	Tussentijdse conclusie	35
6.4	Gespreksrollen	36
6.4.1	Gespreksrol 1: vragenstellende OA	36
6.4.2	Gespreksrol 2: luisterende Oa	39
6.4.3	Gespreksrol 3: deelnemende OA	41
6.4.6	Tussentijdse conclusie	46
6.5	Handelingsrol	46
6.5.1	Coach	47

6.5.2 Therapeut	47
6.5.3 De onderzoeker	49
6.5.4 De probleemoplosser	50
6.5.5 De expert	51
7. Conclusie & discussie.....	53
9. Literatuurlijst	58
BIJLAGE Appendix: Transcriptieconventies	60

1. Inleiding

Er bestaan veel ideeën over organisatieadviesgesprekken. Het meest voor de hand liggend is dat een organisatieadviseur bijvoorbeeld advies geeft en met oplossingen komt. Wanneer er echter een crisis is, moet de organisatieadviseur achterhalen waar het mis is gegaan. En soms wordt louter om zijn expertise gevraagd. Kortom, de taak van een organisatieadviseur en zijn of haar gesprekken kan erg divers zijn. Omdat een organisatieadviesgesprek zo divers is, wordt het complex. Want wat is nou precies een organisatieadviesgesprek, hoe ziet het eruit, welke kenmerken heeft het en hoe wordt het vorm gegeven? In deze scriptie wordt aan de hand van de onderzoeksmethode conversatieanalyse geprobeerd om meer inzicht te krijgen in organisatieadviesgesprekken.

In het verleden is al heel wat onderzoek gedaan naar counselinggesprekken. Enkele voorbeelden daarvan zijn arts-patiënt gesprekken, leerling-docent gesprekken, hulpverleningsgesprekken, probleemgesprekken. Er wordt dieper ingegaan op dergelijk gesprekken in paragraaf 3.3. Aanleiding tot dit onderzoek is, dat in Nederland erg veel organisatieadvieswerk wordt gedaan maar dat op het gebied van organisatieadviesgesprekken nog vrij weinig wetenschappelijk onderzocht is, met name als het om de rol van de organisatieadviseur gaat. Geeke Bal (2007) en Eefje Nienhuis (2007) hebben de aftrap mogen doen op het gebied van denkadviesgesprekken. Zo heeft Bal (2007) onderzoek gedaan naar interactionele activiteiten en Nienhuis (2007) naar de herformuleringen van de denkadviseur. Bal (2007) wordt dan ook als uitgangspunt genomen voor deze scriptie, die behandeld zal worden in paragraaf 3.1 Zoals eerder gezegd is nog nooit eerder gespreksanalytisch onderzoek gedaan naar echte organisatieadviesgesprekken, wat dit onderzoek erg bijzonder maakt.

Verder moet benadrukt worden dat tijdens zo'n organisatieadviesgesprek allerlei onbewuste keuzes gemaakt worden welke voor de adviseur als vanzelfsprekend lijken. Het is echter interessant om aan de hand van conversatieanalyse inzicht te krijgen in de onbewuste keuzes die adviseurs maken. De uitkomsten van dit onderzoek zouden dus kunnen dienen als uitgangspunt voor hoe een adviseur te werk kan gaan, en kunnen in de praktijk toepasbaar worden. De organisatieadviseur kan door dergelijke inzichten bewuste keuzes maken waardoor toegepaste adviesmethodes zouden kunnen leiden tot een hogere geslaagdheid.

Zoals al eerder gesteld richt dit onderzoek zich op organisatieadviesgesprekken. Aan de hand van verschillende adviesgesprekken met verschillende adviseurs wordt gekeken hoe de adviseur en de klant aan elkaar laten zien wat zij verwachten van de rol van de adviseur. Verder wordt gekeken naar wat die rol dan inhoudt. In dit onderzoek wordt er dus niet vanuit gegaan dat er één geldende juiste rol van adviseur bestaat maar dat sommige factoren bestaan die typerend zijn voor een bepaalde rol. Er wordt dus niet beoogd om een oordeel uit te spreken over welk organisatieadviesgesprek het meest gewaardeerd wordt. Aanvankelijk wordt er dus getracht om

inzicht te krijgen in taalgebruiknormen van organisatieadviseurs. Daarnaast wordt geprobeerd om deze inzichten toereikend en kenbaar te maken voor de adviseurs zelf.

In dit onderzoek wordt allereerst achtergrond informatie over de organisatieadvieswereld gepresenteerd waarbij ingegaan wordt op wat een organisatieadviseur doet, de Ooa en verschillende rollen van een organisatieadviseur. Vervolgens wordt een theoretische uiteenzetting gepresenteerd die van belang is voor dit onderzoek. In paragraaf 4 worden de onderzoeksvragen gesteld, waarna in paragraaf 5 ingegaan wordt op de gehanteerde methode en het gebruikte materiaal. In paragraaf 6 worden de resultaten besproken. Tot slot wordt in paragraaf 7 de conclusie en de discussie gepresenteerd, waar tevens op het onderzoek wordt gereflecteerd.

2. De wereld van een organisatieadviseur

In deze paragraaf wordt ingegaan op de organisatieadviseur. Allereerst wordt besproken wat een adviseur doet, vervolgens wordt uitgelegd waar de Ooa voor staat en tot slot worden de verschillende rollen van een adviseur behandeld.

2.1 Wat doet een organisatieadviseur?

Om een goed beeld te krijgen van een organisatieadviseur, moet gekeken worden naar waar een organisatieadviseur volgens de Ooa, Orde van organisatiekundigen en -adviseurs, voor staat. De uitgangspunten van een organisatieadviseur zijn: deskundigheid, onafhankelijkheid en integriteit. De organisatieadviseur moet over voldoende kennis en vaardigheden beschikken om het beroep deskundig te kunnen uitoefenen. Daarnaast moet de adviseur deze kennis om kunnen zetten in praktische adviezen. Verder moet de adviseur loyaal zijn aan zijn opdrachtgever maar met een bepaalde afstand, zodat hij zijn deskundigheid onbelemmerd kan aanwenden. Tot slot is integriteit een sleutelwoord in de uitoefening van het beroep. Dit uit zich in zorgvuldigheid, correctheid, vertrouwen en aandacht voor collegiale verhoudingen (ROA, 1997).

Het beroep van een organisatieadviseur is divers. Er zijn verschillende werkerreinen, werkwijzen en opvattingen waar organisatieadviseurs mee te maken krijgen. De organisatieadviseur levert een deskundige en onafhankelijke bijdrage aan vaststellen, analyseren en oplossen van beleidsmatige en organisatorische vraagstukken, aldus de ROA. Deze vraagstukken kunnen betrekking hebben op zaken in een organisatie maar ook tussen verschillende organisaties. De adviseur stelt allereerst de mogelijke oorzaken en de aard van dergelijke vraagstukken vast. Daarna draagt hij alternatieven en oplossingen aan door methodes en procedures aan te reiken of te ontwikkelen (ROA, 1997).

2.2 Orde van organisatiekundigen en -adviseurs

De Orde van organisatiekundigen en –adviseurs ook wel de OOA is de oudste beroepsvereniging voor adviseurs in de wereld. De OOA is behartigt de belangen van alle organisatieadviseurs die lid zijn. De belangrijkste doelen van de OOA zijn:

- Het interactief delen van kennis en praktijkervaringen.
- Continue professionalisering van de beroepsgroep.
- Uitdagen tot vernieuwing en verandering in relatie tot marktontwikkelingen.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van de Orde van organisatiekundigen en –adviseurs. De Ooa is met name geïnteresseerd in het proces van adviseren. Daar gesprekken voeren met klanten de manier is voor adviseurs om hun diensten te leveren, is de Ooa voornamelijk geïnteresseerd in de discipline van taalwetenschap en taalfilosofie. De Ooa is dan ook benieuwd naar welke ‘taalgebruikregels’ gevolgd moeten worden, opdat het ‘advies’ door de klant ‘goed’ wordt bevonden. In deze scriptie wordt echter niet zozeer gekeken naar de taalgebruikregels maar eerder naar de taalgebruiknormen. Wat hier precies mee bedoeld wordt in de methode verder uitgelegd.

Op de eerste bijeenkomst, 27 januari 2009, werd een introductie naar taalgebruik in organisatieadviesgesprekken gegeven. De belangstelling en bereidheid van de leden was aanwezig, waardoor op zeer korte termijn de eerste opnames gemaakt konden worden. De eerste opname startte zelfs drie dagen na de eerste bijeenkomst. Alle organisatieadviseurs die dus geparticipeerd hebben bij dit onderzoek, zijn aangesloten bij de Ooa. Deze groep adviseurs, ofwel de klankbordgroep, hebben tevens in een tweede bijeenkomst samen met ons beslist waar het onderzoek zich specifiek op zou gaan richten. De vakgebieden waar de adviseurs werkzaam zijn waren zeer divers; van groentetelers tot aan de Koninklijke notariële bond. Uit dit gegeven kan dan ook verwacht worden dat de gesprekken erg variëren en uiteenlopen.

2.3 Rol van de organisatieadviseur

Als organisatieadviseur is het belangrijk om na te gaan welke rol van hem of haar verwacht wordt. In de meeste gevallen is de adviseur zich echter niet bewust van zijn rol bij een gesprek, of dit nu een intakegesprek is of een interventiegesprek. Bovendien kan het zo zijn dat een adviseur bijvoorbeeld in het ene intakegesprek een hele andere rol kan hebben dan bij een ander intakegesprek. Naarmate de afspraken met de klant vorderen wordt vaak pas duidelijk welke rol de adviseur moet vervullen in het proces. Enkele mogelijke rollen die een adviseur kan aannemen zijn¹:

1. Expert en kennisbron: De adviseur wordt vaak ingehuurd voor zijn vakkennis indien organisaties deze zelf niet in huis hebben. Het is de bedoeling dat de adviseur de klant bijpraat over nieuwe ontwikkelingen welke vaak in de vorm van workshops en seminars gegeven worden.

¹ Informatie verkregen via de website www.carrieretijger.nl Laatst bezocht: 04-06-2009

2. Probleemoplosser: De adviseur wordt gevraagd omdat er problemen (of uitdaging) zijn. Zijn taak is het dan ook om het probleem op te lossen.
3. Onderzoeker: Om de opdracht vanuit de klant goed uit te kunnen voeren en beter te weten hoe het probleem nou echt in elkaar zit moet de adviseur soms in de rol van onderzoeker zitten. Vaak wordt dit onderzoek binnen een organisatie uitgevoerd.
4. Project manager: Adviesprojecten zijn per definitie projectmatig van opzet. Als adviseur vervult je dus ook de rol van project manager of projectmedewerker.
5. Coach, opleider, trainer: Bij adviseren hoort vaak ook het begeleiden van mensen bij verandering. Vaak laat de adviseur de klanten kennis maken met andere werkwijzen (opleider), brengt hen de benodigde vaardigheden bij (trainer) en fungeert als persoonlijk klankbord voor management en medewerkers (coach).
6. Inspirator / goeroe: Een adviseur heeft vaak een sfeer van mystiek om zich heen gecreëerd. Hij straalt energie uit, heeft een duidelijke visie op verandering en heeft vaak een sterke persoonlijkheid. Mensen nemen maar al te graag iets van de adviseur aan en zijn bereid om advies op te volgen.

Deze rollen worden in deze scriptie ook wel beschouwd als de handelingsrol van de organisatieadviseur. Er moet benadrukt worden dat een adviseur theoretisch gezien maar één rol kan aannemen maar dat dit in de praktijk nooit gebeurt. Een adviseur kan immers een klant nieuwe dingen uitleggen (de rol van expert) en tegelijkertijd de klant coachen (de rol van een opleider, coach). In paragraaf 6.6 zal uitgebreid worden ingegaan op handelingsrol van de adviseur.

3. Voorgaand onderzoek

In dit hoofdstuk wordt eerder onderzoek beschreven die raakvlakken heeft met dit onderzoek. Allereerst wordt ingegaan op onderzoeken met betrekking tot faseringen in gesprekken. Vervolgens wordt ingegaan op voorgaand onderzoek dat zich richt op voorafgestelde doelen bij probleemgesprekken. Tot slot wordt dieper ingegaan op institutionele gesprekken met betrekking tot sequentiële analyse.

3.1 Activiteiten in adviesgesprekken/fasering

Geeke Bal (2007) heeft onderzoek gedaan naar welke interactionele activiteiten in denkadvisegesprekken voorkomen en hoe de structuur van denkadvisegesprekken eruit ziet. Uit haar analyse is gebleken dat denkadvisegesprekken gekenmerkt worden door minstens zes interactionele activiteiten; een opening; een probleemformulering; een contractonderhandeling; interventies; een time-out en een afsluiting. Verder bleek dat optionele interactionele activiteiten voorkwamen zoals een evaluatie; hierbij stuurde de klant het gesprek richting de beleving van de denkadviseur of stuurde de denkadviseur het gesprek richting de eerder geuite hulpvraag van de klant of kwam een

bespreking over eerdere ervaring van de klant met denkadviesgesprekken. Deze interactionele activiteiten zijn echter niet chronologisch maar komen gedurende een gesprek wel altijd voor.

Gebleken uit het voorgaande is dat denkadviesgesprekken geen lineaire eenduidige structuur hebben. Dit blijkt eveneens uit een onderzoek naar psychotherapeutische gesprekken van Depestele (2000). Depestele (2000) beschrijft het therapeutisch proces als een samenhangend geheel van vijf onderscheiden 'ruimten', ook wel fases, die wederom niet hiërarchisch geordend zijn. Deze ruimtes zijn vergelijkbaar met de 6 interactionele activiteiten van Bal (2007). Depestele benadrukt tevens dat hoewel er verschillende ruimten zijn te onderscheiden in het therapeutische gesprek deze meerdere malen naar een eerdere of latere ruimte kan worden gegaan. De fases/ruimtes lopen dus door elkaar heen.

De onderzoeken van Bal (2007) en Depestele (2000) worden als uitgangspunt genomen om de fasering voor organisatieadviesgesprekken op te stellen. Hoewel therapeutische gesprekken niet hetzelfde zijn als adviesgesprekken, zijn er wel overeenkomsten. Zo zijn therapeutische gesprekken eveneens asymmetrisch en is er altijd een voorafgesteld doel. Ook zijn de denkadviesgesprekken van Bal (2007) niet hetzelfde als de organisatieadviesgesprekken die in dit onderzoek centraal staan. In dit onderzoek is nagegaan of er in organisatieadviesgesprekken dezelfde interactionele activiteiten voorkomen als in denkadviesgesprekken. Door naar de verschillende interactionele activiteiten te kijken, kunnen de door ons opgenomen gesprekken in verschillende stukken onderverdeeld worden.

Het belang van afbakenen van verschillende fases en handelingen in een organisatieadviesgesprekken heeft te maken met het onderling vergelijken van fragmenten. Het zou namelijk niet juist zijn adviesfragmenten te vergelijken met evaluatiefragmenten. Op deze manier kun je dezelfde fases uit verschillende gesprekken vergelijken of juist tegen elkaar afzetten. Tevens kunnen op deze manier meer generaliserende uitspraken gedaan worden over een bepaald deelaspect. Bovendien is indelen van fases van belang omdat op deze wijze inzichten verschaft kunnen worden in patronen/elementen die kenmerkend zijn voor organisatieadviesgesprekken. Deze worden verder besproken bij de resultaten in hoofdstuk 6.

3.2 Voorafgestelde doelen en verwachtingen

Gail Jefferson en John R.E. Lee (1981) hebben onderzoek gedaan op het gebied van problembeschrijving. Uit hun relatief kleine corpus gebleken dat een probleemverteller (problem teller) verschillend op een reactie van een adviseur (advice giver) kan reageren. Zo hebben Jefferson en Lee (1992)[1981] geconstateerd dat een probleemverteller ofwel echt advies wil krijgen of op zoek is naar een medelevende reactie. Een adviseur kan bijvoorbeeld op twee verschillende manieren feedback geven. Enerzijds kan de adviseur antwoord geven met 'oh my', waar hij duidelijk aangeeft dat hij het ook erg vindt en in dat opzicht medeleven toont. Anderzijds kan de adviseur erg zakelijk blijven en antwoorden met 'uh huh of I see', waar hij aangeeft dat hij begrijpt wat het

probleem is, maar geen medeleven toont. Als een probleemverteller dus op zoek is naar medelijden, maar daarentegen advies krijgt, wijst deze persoon in kwestie het advies af, en waagt hij nog een poging om medelijden te ontvangen. Een probleemadviesgesprek heeft dus meer kans op succes indien beide partijen van elkaar weten wat de voorafgestelde doelen zijn.

Bij organisatieadviesgesprekken hebben beide partijen voorafgestelde doelen. Een probleem bij organisatieadviesgesprekken is echter dat elk gesprek, elke klant, elke adviseur en elk probleem anders is. Zoals al eerder vermeld bestaat het typerende 'organisatieadviesgesprek' niet. De klant maar ook de organisatieadviseur weten vaak niet exact wat elkaars doelen en daarmee de verwachtingen zijn. Het doel van een organisatieadviesgesprek, is voorafgaand van een gesprek dus nog niet altijd duidelijk en zal dus moeten blijken uit het gesprek. Juist dit gegeven pleit voor dit onderzoek omdat juist deze inzichten, het elkaar duidelijk maken wat er verwacht wordt, de gesprekspartners helpt om een succesvol gesprek te voeren. In paragraaf 6.4 wordt hier dieper op ingegaan en wordt gekeken naar op welke manier de gesprekspartners aan elkaar laten zien wat zij van elkaar verwachten.

3.2.1 Toekomstig handelen

In het boek 'The Construction of Intercultural Discourse' van Koole en Thije (1994) beschrijven zij het verschil tussen een 'intern plan' en een 'extern plan'. Een plan kan betrekking hebben op het eigen handelen, dit wordt ook wel een 'intern plan' genoemd. Indien een voorstel betrekking heeft op iets wat anderen moeten uitvoeren, heet dit een 'extern plan'.

Wanneer een adviseur raad geeft en een klant adviseert, heeft dit betrekking op het handelen van de anderen, in dit geval dus de klant. Wanneer er dus advies geformuleerd wordt is dit een vorm van 'extern plan'. In dit onderzoek wordt er echter niet per definitie gekeken naar het adviseren van een klant.² In deze scriptie staat de rol van de adviseur centraal. Wanneer een adviseur een uitspraak doet over welke rol hij moet vervullen heeft dit dus betrekking op hem zelf en hoort dit thuis bij een 'intern plan'. Wanneer de klant echter uitsprekt welke rol de adviseur moet gaan vervullen is er sprake van een 'extern plan'. In paragraaf 6.3 wordt gekeken naar op welke manier gesprekspartners aan elkaar laten zien welke rol zij van de adviseur verwachten. Daarbij wordt gekeken naar wie de rol van de adviseur uitsprekt. Indien de rol van de adviseur dus door de adviseur zelf wordt uitgesproken is er dus sprake van een 'intern plan'. Als de klant de rol van de adviseur uitsprekt is er sprake van een 'extern plan'.

3.3 Probleemgesprekken en beurtorganisatie

In de inleiding werd al kort genoemd dat in het verleden al heel wat probleemgesprekken uit verschillende institutionele vakgebieden geanalyseerd zijn. De meeste gesprekken uit institutionele

² Carin Hagenaar (2009) is hier verder op ingegaan.

vakgebieden zijn echter gebaseerd op alledaagse institutionele gesprekken. In veel gevallen stelt de vertegenwoordiger van de organisatie de vragen, die door de andere partij beantwoord worden. Dit zien we bijvoorbeeld bij arts-patiënt gesprekken (Ten Have, 1987), sollicitatiegesprekken (Komter 1991), interactie in de klas (Mc Houli 1987) en telefonische helpdeskgesprekken (Baker, Emmison & Firth 2001). Dit onderzoek is echter niet gebaseerd op alledaagse gesprekken maar op een organisatieadviesgesprek.

3.3.1 Sequentiele analyse

Ludwien Meeuwesen (2007) heeft op het gebied van patiënt-arts gesprekken onderzoek gedaan. Haar analyse richtte zich op gespreksorganisatie en de mate van conversationele coherentie. Conversationele coherentie duidt op een vloeiend en gemakkelijk verlopend uitwisselingspatroon met een soepel verlopende beurtsluiting. De analyse van gespreksstructurering in termen van fasewisseling en conversationele coherentie heeft geleid tot vier verschillende patronen met elk een eigen patroon. Het traditionele patroon houdt in dat de arts de fasewisselingen initieert, hoofdzakelijk voorwaarts. Het samenwerkingspatroon kenmerkt zich door het feit dat zowel de arts als de patiënt initiatieven nemen in voorwaartse richting, en soms achterwaarts. Het conflictueuze patroon laat zien dat de arts de frequentie voorwaarts wil wisselen terwijl de patiënt eerder achteruit wil of gaat. Het klaagpatroon houdt hetzelfde in als het conflictueuze patroon maar hierbij is wel conversationele coherentie welke in het conflictueuze patroon ontbreekt (Meeuwesen, 2007).

Ondanks het gegeven dat het onderzoek van Meeuwesen (2007) zich richt op arts-patiënt gesprekken zijn de uitkomsten van het onderzoek bruikbaar voor dit onderzoek. Organiseadviesgesprekken en arts-patientgesprekken hebben beide een institutioneel karakter, waar de arts dezelfde positie heeft tot de adviseur en de klant dezelfde verhouding als de patiënt. Een patiënt schakelt de hulp van een arts in, wat in overeenstemming is met een klant die om hulp vraagt bij een adviseur. Daarnaast zijn de arts en de adviseurs in beide gesprekken de professionals.

Het is interessant na te gaan wie het grootste aandeel heeft in de structurerende activiteit van een organiseadviesgesprek in termen van gespreksfasering. De verwachting is dan ook dat de organiseadviseur de beurten verdeelt en het gesprek structureert, het gesprek als het ware leidt. Naar aanleiding van het onderzoek van Meeuwesen (2007) wordt verwacht dat de gespreksrol van de organiseadviseur zich uit in dat hij de leiding van het gesprek neemt en het gesprek stuurt. De adviseur stelt dus de vragen en initieert de volgende fase. In paragraaf 6.4 wordt dieper ingegaan op wat voor verschillende gespreksrollen de adviseur kan hebben. Er wordt gekeken naar de beurtorganisatie en naar in hoeverre er conversationele coherentie is. (Dit heeft betrekking op in hoeverre de gesprekspartners met elkaar in overeenstemming zijn.)

4. Onderzoeksvragen

Dit onderzoek richt zich op de rol van de organisatieadviseur. Omdat de rol van de adviseur op verschillende wijze onderzocht kan worden, is in dit onderzoek ervoor gekozen om de focus te richten op verwachtingen. Om een zo volledig mogelijke analyse te maken, staat er in dit onderzoek één hoofdvraag centraal en wordt deze hoofdvraag door middel van deelaspecten geanalyseerd. De centrale hoofdvraag van het onderzoek luidt als volgt:

‘Hoe laten de gesprekspartners aan elkaar zien welke rol zij van de adviseur verwachten?’

Het formuleren van de rol van de adviseur kan op verschillende manieren, dit omdat ‘de rol van een adviseur’ op verschillende manieren geïnterpreteerd kan worden. Daarom zal er in deze analyse naar verscheidene deelaspecten worden gekeken die iets zeggen over de (verschillende) rol(len) van de adviseur.

De eerste deelvraag richt zich op hoe de gesprekspartners aan elkaar laten zien wat zij verwachten van de rol van de adviseur. Bij deze deelvraag is dus gekeken naar de manier waarop gesprekspartners dit aan elkaar laten zien. De eerste deelvraag luidt dus als volgt:

Deelvraag 1: ‘Op welke manier laten de gesprekspartners aan elkaar zien welke zij rol van de adviseur verwachten?’

Het eerste deelaspect gaat dus in op de manier waarop de gesprekspartners dit laten zien. Meer specifiek wordt er gekeken naar ‘wie het gesprek initieert om het over verwachtingen te hebben’, ‘wie spreekt de verwachtingen daadwerkelijk uit’ en ‘gebeurt dit impliciet of expliciet?’ Deze vragen staan in relatie met op welke manier de gesprekspartners aan elkaar laten zien wat zij van de rol van de adviseur verwachten.

De tweede deelvraag richt zich op de gespreksrol van de adviseur. Hierbij wordt gekeken naar wat de gespreksrol van de adviseur is tijdens het gesprek met betrekking tot gespreksindeling en gespreksbepaling. Er wordt bijvoorbeeld gekeken naar ‘verloopt het via een vragenstellende organisatieadviseur’, of juist ‘via een vragenstellend klant’, ‘is de organisatieadviseur de centrale persoon het gesprek / zijn alle gespreksbijdragen tot hem gericht’, of ‘is de OA gewoon een van de deelnemers’. Dit zorgt voor de volgende deelvraag:

Deelvraag 2: ‘Wat is de gespreksrol van de adviseur?’

Bij de derde deelvraag staat de handelingsrol van de adviseur centraal. In paragraaf 2.3 zijn er al enkele mogelijke handelingsrollen besproken. De handelingsrol van de adviseur is dus de functie die een adviseur bij een gesprek uitoefent. Dit kan bijvoorbeeld een expert zijn maar ook een inspirator. Dit resulteert tot de derde en laatste deelvraag:

Deelvraag 3: 'Wat is de handelingsrol van de organisatieadviseur?'

In hoofdstuk 6 zal door middel van een uitgebreide analyse van voorbeelden uit het onderzoeksmateriaal een antwoord worden gegeven en zal er verder worden ingegaan op de verschillende deelvragen.

5. Methode en Materiaal

In deze paragraaf wordt ingegaan op de methode en het materiaal van dit onderzoek. Allereerst wordt de methode van dit onderzoek beschreven, waarna een beschrijving van de werkwijze volgt. Vervolgens wordt een verantwoording gegeven van de criteria die ik heb gehanteerd bij het samenstellen van het materiaal van het onderzoek, waarbij de data, de setting en het soort gesprek wordt beschreven.

5.1 Methode

Vragen over taalvaardigheid en taalgebruiknormen van organisatieadviseurs horen thuis op het terrein van de taal- en communicatiewetenschap. De analysemethode uit de communicatiewetenschap die in dit onderzoek is gebruikt, is de conversatieanalyse. De conversatieanalyse is niet in eerste plaats een theorie over talig handelen, maar een theorie over conversationeel handelen en interactieanalyse. De grondlegger van de conversatieanalyse is socioloog Harvey Sacks. Sacks (1992) onderzocht in de jaren 60/70 aan de hand van telefoongesprekken van het Suicide Prevention Center, hoe mensen gedurende de interactie betekenis met elkaar tot stand brachten (Ten Have, 1999). Sacks ontdekte dat indien een medewerker van het Suicide Prevention Center bij een telefoongesprek zijn naam bij het opnemen van de telefoon uitsprak, de suïcidale persoon automatisch zijn of haar naam ook uitsprak. Hij ontdekte dus dat vrijwel alles in een gesprek georganiseerd was, wat de aanleiding was voor de onderzoeksmethode conversatieanalyse (Ten Have, 1999).

De grondgedachte achter de conversatieanalyse is dat de onderzoeker kijkt naar hoe mensen gesprekken organiseren en hoe gespreksdeelnemers samen betekenis creëren (Mazeland, 2003). De conversatieanalyse doet onderzoek naar interactionele handelingen, ook wel gesprekshandelingen. Uit de conversatieanalyse is gebleken dat gespreksregels werken als normen voor gespreksdeelnemers (Sacks 1992; Schegloff 2007). Zo wordt na een 'vraag' (normatief) een

‘antwoord’ verwacht. Het kan echter ook zo zijn dat het antwoord uitblijft. Toch kan dan het uitblijven van een antwoord betekenisvol kunnen zijn. Dit heet ook wel ‘observeerbare afwezigheid’. Een uiting van een gespreksdeelnemer bestaat dus nooit op zichzelf, maar krijgt pas betekenis indien men de voorafgaande uitingen en de manier waarop de gesprekspartner omgaat met de uiting meeneemt (Mazeland, 2003).

Verder houdt de conversatieanalyse zich niet bezig met cognitieve of psychologische achtergronden. Het is echter niet zo dat conversatieanalytici ontkennen dat psychologische en cognitieve aspecten in sociale interactie zitten. Het is eerder zo dat de conversatieanalyticus zich niet bevoegd acht om uitspraken te doen over behoeften, intenties en motieven van gespreksdeelnemers. Wanneer een gespreksdeelnemer bijvoorbeeld vraagt ‘Is er nog koffie?’ zou je ervan uit kunnen gaan de persoon in kwestie om informatie vraagt of er nog koffie is. Of dit echter de werkelijke reden is weet de conversatieanalyticus niet. De vraag ‘Is er nog koffie’ zou ook gevraagd kunnen worden omdat die persoon wil dat er koffie bij hem wordt ingeschonken. Conversatieanalytici proberen dus niet na te gaan wat een spreker bedoelt of beoogt met een bepaalde uiting, maar bestuderen hoe de hoorder in de daarop volgende beurt omgaat met deze uiting. De conversatieanalytische onderzoeker houdt zich dus bezig met taalgebruik en betekenis en doet dus om die reden geen uitspraken over de behoeften en intenties die gespreksdeelnemers hebben (Houthoop en Koole, 2000). Conversatieanalytici zien dus uitingen in beurten als praktijken die interactionele handelingen tot stand brengen (Mazeland, 2003).

Voor dit onderzoek is de onderzoeksmethode conversatieanalyse gekozen. De reden om voor deze onderzoeksmethode te kiezen heeft te maken met dat er louter naar de woorden wordt gekeken zonder dat gedachten of beweringen een rol kunnen spelen bij wat er gezegd wordt. In deze scriptie ligt de nadruk dus op de taal die de adviseurs en klanten gebruiken. Er wordt gekeken of bepaalde patronen, ook wel gespreksnormen, te ontdekken zijn welke voor inzichten kunnen zorgen die nog niet bekend zijn. Deze ‘gespreksnormen’ lijken vanzelfsprekend en komen in alle gesprekken voor. Gesprekspartners zijn zich echter vaak niet bewust van dergelijke patronen. Bewustwording van deze gespreksnormen kan voor nieuwe strategieën en mogelijkheden zorgen.

De conversatieanalytische methode heeft echter voor- en nadelen. Het voordeel van deze methode is dat alles wat beweerd wordt, vanuit deze methode, zich alleen richt op de talige interacties die de gespreksdeelnemers vormgeven. Op deze wijze worden alleen objectieve beschrijvingen gegeven over wat op talig gebied gebeurt. Een nadeel van deze methode is dat er geen relaties met cognities gemaakt worden, welke zeker van onderzoekswaarde zouden kunnen zijn in dit onderzoek. De gedachten die een adviseur bij een uiting bijvoorbeeld heeft kan in tegenstrijd zijn met wat hij zegt. Koole (2008) laat in zijn artikel ‘Demonstrating understanding’ zien dat er niet per definitie sprake is van een één op één relatie tussen taal en cognitie. Zo laat hij aan de hand van voorbeelden van interactie in de klas zien dat leerlingen kunnen zeggen dat ze iets begrijpen

(claiming understanding) maar het niet laten zien (demonstrating understanding). Dit wil niet zeggen dat de leerlingen het niet begrijpen maar ze laten het ook niet zien dat ze het wel begrijpen. Indien de docent bijvoorbeeld vraagt: 'Begrijp je het nu?' en de leerling vervolgens antwoordt met 'ja' zegt de leerling wel dat ze het begrijpt (claiming understanding) maar legt ze bijvoorbeeld niet waarom ze het begrijpt (demonstrating understanding). Er is dus geen één op één relatie tussen woorden van een spreker en zijn of haar cognitie. Conversatieanalytisch onderzoek beperkt zich in dat opzicht omdat deze niet verder kijkt dan de taal. Vanuit een meer psychologische invalshoek zouden meerdere inzichten kunnen komen welke van belang zouden kunnen zijn voor de adviseurs en de klanten. Door middel van interviews na afloop van het gesprek, zouden achterliggende gedachten en meningen van klanten achterhaald kunnen worden, doordat de klant aangeeft wat hij op dat moment precies met die uiting bedoelt. Op deze manier kunnen er inzichten vergaard kunnen worden die van belang zouden kunnen zijn.

Bovendien zou het interessant zijn om naast de kwalitatieve analyse die in dit onderzoek is uitgevoerd een kwantitatieve analyse uit te voeren. Meeuwesen (2007) heeft naast het beschrijven van verschillende patronen onderzocht welk patroon het meest voorkwam. Ook heeft zij met name gekeken naar in hoeverre het in de loop van de tijd veranderd is. Het zou voor vervolgonderzoek dus interessant zijn om het corpus uit te breiden en naast de kwalitatieve analyse een kwantitatieve analyse uit te voeren. Wanneer duidelijk wordt welk patroon het vaakst voorkomt en het meest gebruikt wordt kan bijvoorbeeld ook weer onderzocht worden of dit naarmate de tijd zich vordert verandert of welk patroon het meest effectiefs is of welk patroon het meest bruikbaar is.

5.2 Werkwijze

Bij de onderzoeksmethode conversatieanalyse horen gesprekken. Om deze gesprekken goed te kunnen analyseren moeten deze gesprekken worden opgenomen, in tenminste audio-opnames. Deze opnames zijn de data van het onderzoek. Om de data goed te kunnen analyseren zijn de gesprekken getranscribeerd aan de hand van gedetailleerde conversatieanalytische transcriptenconventies (zie bijlage).

In dit onderzoek zijn zowel video-opnames als audio-opnames gemaakt. De video-opnames zorgen ervoor dat indien niet duidelijk is wie wat zegt, dit kan worden nagegaan aan de hand van het beeldmateriaal.

De eerste maanden van dit onderzoek is het onderzoeksmateriaal verzameld. Naast het opnemen van verschillende gesprekken zijn wij tegelijkertijd bezig geweest ons te verdiepen in literatuur welke raakvlakken heeft met organisatieadviesgesprekken. De focus van het onderzoek stond echter nog niet vast.

In dit onderzoek is gewerkt met een 'open' onderzoeksontwerp. De data zijn dus niet verzameld om een theorie te falsificeren of te verifiëren (vgl. Kelle 1995). Deze werkwijze

veronderstelt dat de onderzoeker op elk moment van het onderzoek zijn concept kan aanpassen, of herzien. De eerste video-opnames die zijn opgenomen en bekeken zijn dienden dus meer als oriënterend materiaal. Doordat de data intensief bekeken werd, kregen wij meer grip kreeg op hoe een organisatieadviesgesprek tot stand komt, en hoe het in zijn werk gaat. Al snel bleek dat er niet zoiets bestond als een ‘adviesgesprek’. Het ene adviesgesprek ging totaal anders in zijn werk dan het andere adviesgesprek. Om beter grip te krijgen op het onderzoeksmateriaal hebben wij allereerst geprobeerd alle gesprekken zoveel mogelijk in verschillende interactionele activiteiten ook wel fases in te delen. De reden hiervoor worden nogmaals uitgebreid in paragraaf 6.1 beschreven. Door de gesprekken in te delen werden al enkele kenmerken duidelijk voor bepaalde fases. Door vervolgens de literatuur en de resultaten aan elkaar te koppelen werd steeds dieper op één bepaald fenomeen gefocust. Aan de hand hiervan werd wederom terug gekeken naar het onderzoeksmateriaal waardoor de analyse maar ook de onderzoeksvraag steeds duidelijker werd. Tot slot is er nogmaals teruggekoppeld naar de literatuur zodat langzaam alles op zijn plek viel.

5.3 De onderzoeksdata

De data voor dit onderzoek zijn zoals gezegd video-opnames van organisatieadviesgesprekken in verschillende organisaties met 8 verschillende adviseurs. In totaal zijn er 9 audio- en video opnamen gemaakt van organisatieadviesgesprekken. Deze opnames zijn gemaakt tussen 30 januari en 2 april 2009. In elk opgenomen gesprek nam één organisatieadviseur deel aan het gesprek en minstens één externe klant. In tabel 1 is een overzicht weergegeven van de data van opname en de duur van deze opnames. Tevens is het aantal klanten aangegeven die deelgenomen hebben in het gesprek.

Datum:	Duur in minuten:	Externe klanten:
30-01-2009	110,5	3
03-02-2009	118,5	3
12-02-2009	169,5	3
13-02-2009	60,6	2
18-02-2009	166,0	1
24-02-2009	84,0	1
02-03-2009	126,0	1
09-03-2009	131,6	2
02-04-2009	90,0	1

Tabel 1: Overzicht onderzoeksmateriaal

5.4 Setting

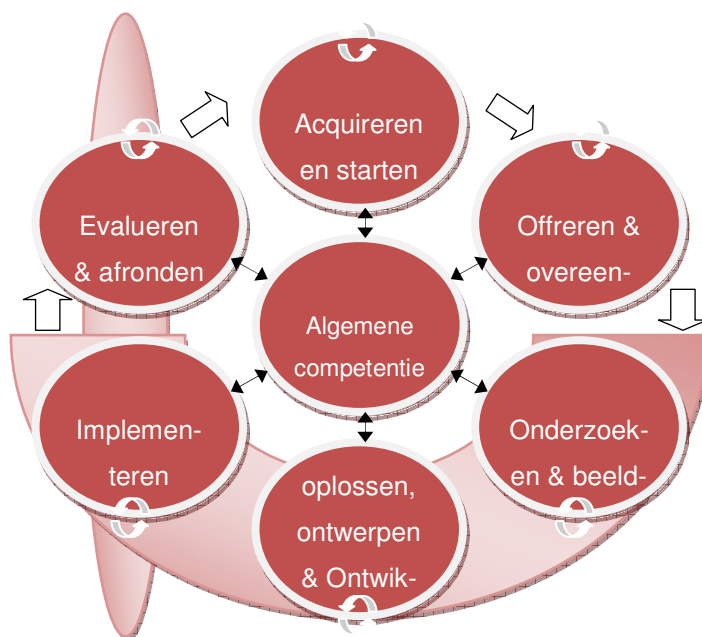
De adviseurs die meegewerkt hebben in dit onderzoek, hebben zich vrijwillig aangemeld en toestemming gegeven om een adviesgesprek op te nemen. Aangezien een organisatieadviesgesprek altijd met een klant plaatsvindt, moest de adviseur de klant a priori om toestemming vragen. De

klanten en de adviseurs waren zoveel mogelijk in een u-vorm opgesteld, zodat de camera alle deelnemers van het gesprek goed kon zien.

Om het gesprek zo natuurlijk mogelijk te laten verlopen is alleen de camera en de voice-recorder in de kamer waar het gesprek zich bevond gebleven. Een klein technisch probleem heeft er echter voor gezorgd dat elk uur de camerabandjes vervangen moesten worden, wat soms voor enige afleiding onbewust en bewust gezorgd kan hebben. De afleiding tijdens deze onderbreking bleven echter tot een minimum beperkt. Daarnaast hebben wij als onderzoekers altijd te maken met het zogenaamde 'observatieparadox' (Huisman, 2001). De observatieparadox uit zich in de invloed die de camera gehad heeft tijdens het gesprek welke niet meetbaar is. In hoeverre deze factoren een rol hebben gespeeld in het beïnvloeden van de resultaten is dus niet duidelijk.

5.5 Verantwoording type gesprekken

Het advies in de werkomgeving van een organisatieadviseur is meestal gebaseerd op de problemen (de symptomen) en de zoektocht naar de oorzaken van die problemen. Om het probleem goed in kaart te kunnen brengen en goed met de cliënt samen te kunnen werken, moet de organisatieadviseur verschillende fases doorlopen. In figuur 1 worden alle fases die organisatieadviseurs doorlopen weergegeven.



Fguur 1: Body of knowledge and skills (BoKS, 2002)

De verschillende fases zorgen voor verschillende gesprekken. Zo kan een organisatieadviseur een intake en/of een offertegesprek hebben waarbij verduidelijking van de behoefte van de cliënt wordt gevraagd en de opdracht geformuleerd wordt. Daarnaast zijn er diagnose en/of interventiegesprekken; hier wordt dieper ingegaan op de vraag en het probleem. Er wordt verder onderzoek gedaan naar oorzaken en oplossingen en er worden resultaten besproken. Verder kan een

adviseur ook nog een voortgangsgesprek voeren. Een voortgangsgesprek is meer project- en procesmatig, waar het gaat om de samenwerking, opdrachtdoelen en het te doorlopen traject. Tot slot zijn er nog evaluatiegesprekken, deze gesprekken worden na afronding van een project gevoerd waarbij teruggekeken wordt op inhoudelijke en procesmatige resultaten en vorderingen. Verder zijn er nog uitzonderlijke gesprekken zoals coachingsgesprekken en auditiegesprekken. Bij een coachingsgesprek is de interventie gericht op één persoon (soms een team) in plaats van de organisatie.

Bij het opnemen van de gesprekken zijn weinig criteria gesteld om te bepalen of de opname bruikbaar was. Voor dit onderzoek zijn in principe alle type/ soorten gesprekken van onderzoekswaarde. Alle soorten gesprekken van organisatieadviseur mochten dus opgenomen worden in het corpus wat het analyseren soms wat lastiger maakte. Verder is geen verschil gemaakt in gesprekken met één of meerdere personen. Voor vervolgonderzoek zou het interessant zijn om deze verschillen in het onderzoek mee te nemen. In dit onderzoek zijn bijvoorbeeld alleen voor zover mogelijk verschillende rollen besproken. Wanneer een adviseur bijvoorbeeld in de gespreksrol van 'de deelnemende adviseur' zit (paragraaf 6.4.3) is het voor de hand liggend dat deze rol niet voorkomt bij een één op één gesprek.

Verder zou het interessant zijn om bijvoorbeeld de verschillende rollen van adviseurs extern of intern te vergelijken. Mogelijkerwijs zijn er grote verschillen te ontdekken in de gespreksrol of bijvoorbeeld de handelingsrol. Het tijdsbestek en de financiële middelen van dit onderzoek hebben ons bij het selecteren van de gesprekken echter enigszins belemmerd.

6. Resultaten

In dit hoofdstuk zullen alle resultaten besproken worden. Allereerst wordt ingegaan op de resultaten die betrekking hebben op het faseren van de organisatieadviesgesprekken (6.1). Daarna volgt een korte inleiding over de rol van de organisatieadviseur in paragraaf 6.2. Vervolgens wordt in paragraaf 6.3 ingegaan op de verschillende manieren waarop de adviseur en de klant aan elkaar laten zien wat welke rol zij van de adviseur verwachten. In paragraaf 6.5 wordt de gespreksrol van de adviseur in organisatieadviesgesprekken besproken. Tot slot wordt in paragraaf 6.6 de handelingsrol van de organisatieadviseur geanalyseerd aan de hand van het corpus. Alle aspecten die aan bod komen in dit hoofdstuk zullen aan de hand van één voorbeeld besproken worden.

6.1 Fasering

Uit het onderzoek van Bal (2007) en Depestele (2000) is gebleken dat het aanbrengen van faseringen niet eenvoudig is. De verschillende fases lopen niet lineair en soms verwijst een fase, ook wel een ruimte, naar een eerdere of latere fase terug. De interactionele activiteiten van Bal zijn gebaseerd op oefengesprekken van cursisten. In het analysemateriaal van dit onderzoek bleek dan ook snel dat

enkele fases niet onder te verdelen waren in totnogtoe ingedeelde fasering ofwel de interactionele activiteiten van Bal. Door de transcripten te lezen en ze onder te verdelen is er een aantal fases/ interactionele activiteiten aan toegevoegd. Tevens zijn er subfases in een hoofdfase toegevoegd. In de openingsfases is bijvoorbeeld een agendasetting, maar deze maakt wel deel uit van de openingsfase. De fases met haar kenmerken zijn onderstaand schema weergegeven.

Tabel 1 Faseringen:

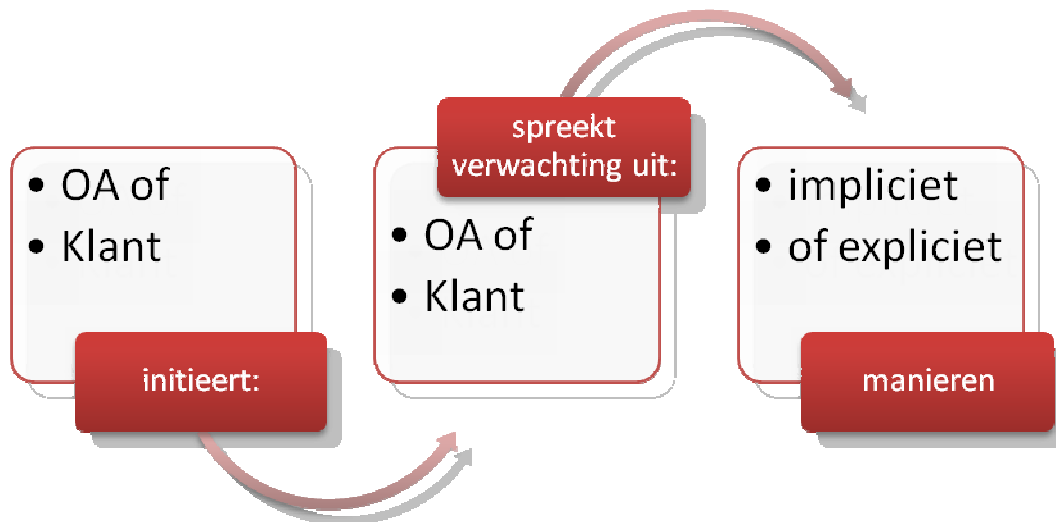
Openingsfase→	<p>Een van de gespreksdeelnemers opent het gesprek, dit kan zowel de adviseur als de klant zijn.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Introductie:wie is wie? Elkaar leren kennen. ○ Agendasetting: deze subfase gaat over wanneer/hoe/wat besproken wordt. Er kan besproken worden wat in het gesprek gaat gebeuren en hoe het gesprek gaat verlopen.
Evaluatie→	<p>De adviseur evalueert samen met de klant dit kan evaluatie zijn van:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ een eerder gesprek met de organisatie adviseur. ○ van het gesprek zelf
Probleemformulering→	<p>Kenmerkend voor deze fase is dat de klant een lange beurt heeft en de adviseur korte beurten, zodat de klant zijn probleem kan aanduiden. Kenmerken van deze fase zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ de aanleiding van een probleem wordt verteld ○ de adviseur stelt vragen ○ er wordt achtergrondinformatie gegeven ○ het probleem wordt besproken
Contractonderhandeling→	<p>Deze fase kenmerkt zich doordat de gespreksdeelnemers afspraken maken over de taak die de adviseur heeft tijdens het gesprek met de klant. De vraag is dus wat de klant van adviseur wil.</p>
Time-out→	<p>Tijdens deze fase wordt het gesprek onderbroken. Er wordt bijvoorbeeld koffie gehaald.</p>
Inventarisatie→	<p>Deze fase kenmerkt zich doordat de adviseur terugkoppelt wat er nou in het gesprek als probleem/problemen zijn geformuleerd. Soms is het een samenvattend gedeelte in gesprek. Teven kan aan het einde van een gesprek gevraagd worden wat het gesprek nou oplevert.</p>
Adviseren/oplossing→	<p>De organisatieadviseur geeft advies, maar kan ook door de klant er</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Brainstormen: over eventuele oplossing (zowel door OA als klant of OA en klant) Eens worden over advies/oplossing
Afsluiting→	<p>De gespreksdeelnemers bekijken met elkaar of het gesprek afgerond kan worden. Je ziet dan de pre-closings-ronde waarin het afsluitingstraject geïnitieerd wordt en eindigt met de afsluitingsbezegeling.</p>

Het belang van deze faseringen is nogmaals om geen verkeerde vergelijkingen te maken. Bovendien worden, door de gesprekken in verschillende fases in te delen, de kenmerken van elke fase duidelijk. Aan de hand van deze faseringen zou dus tevens duidelijk moeten worden of de hoofdvraag van dit onderzoek, welke rol er van de adviseur verwacht wordt, zich richt op één bepaalde fase. In dit onderzoek is echter gebleken dat gedurende het gehele gesprek klanten maar ook adviseurs uitingen doen die betrekking hebben op de rol van de adviseur. Wel is het opvallend dat voornamelijk in de openingsfase, die zich kenmerkt doordat er een introductie of agendasetting besproken wordt, deze verwachtingen altijd worden uitgesproken. Dit is dan ook de reden geweest om de eerste analyse, die zich richt op verwachtingen, aan de hand van de openingsfase te analyseren.

6.2 De rol van de organisatieadviseur

In een adviesgesprek past de adviseur zich aan op de gesprekspartner(s) en wordt achterhaald wat de wensen en de onderliggende problemen zijn. Om deze problemen boven water te krijgen moet de adviseur bijvoorbeeld de juiste vragen stellen en een bepaalde reactie uitlokken en/of weten wanneer hij moet zwijgen. Het is van belang dat de adviseur onderhandelt over de adviesopdracht omdat indien dit niet duidelijk is, de adviseur zijn rol niet goed kan vervullen. In dit onderzoek is gekeken naar de rol van de adviseur. Uit het onderzoeksmateriaal is gebleken dat gesprekspartners van een organisatieadviesgesprek op verschillende manieren aan elkaar laten zien wat zij van elkaar verwachten. In paragraaf 4 is de hoofdvraag met zijn deelvragen al ter sprake gekomen welke in deze paragraaf beantwoord zullen worden. Voor de duidelijkheid worden deze vragen nogmaals herhaald. De centrale vraag luidt als volgt: 'Hoe laten de gespreksdeelnemers aan elkaar zien welke rol zij van de adviseur verwachten? Allereerst is gekeken naar op welke manier de gesprekspartners aan elkaar laten zien wat zij verwachten. Vervolgens is gekeken wat de gespreksrol van de adviseur tijdens een organisatieadviesgesprek is en tot slot wordt de handelingsrol van de adviseur besproken. Aan de hand van voorbeelden uit het onderzoeksmateriaal zal duidelijk worden gemaakt op welke manier dit gebeurt.

6.3 Verwachtingen over de rol van de organisatieadviseur



Figuur 1: Verschillende manieren om verwachtingen te uiten.

Uit de bovenstaande figuur blijkt dat er verschillende manieren zijn om verwachtingen in een organisatieadviesgesprek te uiten. In deze paragraaf zullen alle verschillende manieren behandeld worden. De eerste manier die beschreven wordt is wanneer de organisatieadviseur initieert om het over verwachtingen te hebben maar dat de klant uiteindelijk deze verwachtingen uitspreekt. De tweede manier is dat de klant initieert om over verwachtingen te spreken en dat klant deze ook daadwerkelijk uitspreekt. Een andere manier die uit het onderzoeksmateriaal naar voren kwam is dat de organisatieadviseur initieert om over verwachtingen te spreken en deze ook uitspreekt. Tot slot is uit het materiaal gebleken dat de klant met het bespreken van de verwachtingen kan initiëren maar dat de organisatieadviseur deze uitspreekt. Tevens wordt gekeken of de verwachtingen expliciet of impliciet geuit worden.

6.3.1 Het meewerkende patroon

Fragment 1 laat de opening van een organisatieadviesgesprek zien. De klant en de adviseur kennen elkaar inmiddels al bijna twee jaar. Het is dus niet de eerste keer dat de klant graag door de adviseur gecoacht wil worden. Het centrale thema en tevens het probleem van de klant is dat hij graag sneller scherp wil zijn en alerter wil reageren.

Fragment 1: 24-02-09

- | | | |
|---|----|--|
| 1 | OA | waar gaan wij het over h(h)ebb(h)en? |
| 2 | P1 | we gaan het hebben ov↓er uh (.) ((kuch)) |
| 3 | | (0,8) uhm (0,7) coa↑ching |
| 4 | | (2,3) |

5 coaching van mij (.)

6 OA j[a

7 P1 [((kuch)) (0,8) en uhm (1,5)

8 aanleiding is eigenlijk dat wij uhm (1,3)

9 uh (1,1) managementdagen gehad hebben, (0,5)

10 .hh paar weken geleden.

11 met (.) uh begeleiding van uh kim en van jou

12 ((kuch)) en dat ((kuch)) .hh iets wat uhh al een tijdje

13 bij mij leeft,

14 uhh daar uh ongelooflijk sterk bevestigd ↑werd (1,2)

15 .pt e::n uhh dat is: dat uhh wat mijn afdeling nodig (.)

16 heeft,

17 uhh is niet een gereedschapkast met allerlei ↓leuke .hh

18 uhh trucen en ↑tools maar eh leiderschap.

19 dat geldt voor mijn teamhoofd,

20 dat geldt voor mezelf ook,

21 .hh en uh we hebben het al eens eerder over coaching

22 gehad en uhm (1,0)

23 ja daar zijn 't (1,1)

24 zoals ik er nu naar kijk steeds facetjes denk ik,

25 ↓nou >een vaardigheidje dit een vaardigheidje dat<

26 maar,

27 .hh ((kuch)) ik heb nu het gevoel dat dat niet het wezen is

28 wat ik uhh .hh wat we hier nodig hebben om wat ik zelf

29 ook nodig heb om ehh,

30 nou ja eh eh nou ja eigenlijk lekker te draaien.

31 OA °ja ja°

32 P1 e:n uhh dat dat 't leiderschap is,

33 hoe abstract dat begrip dan ook eh mag ↑zijn

34 maar eh we hebben .hh natuurlijk op de ((kuch))

35 managementdagen hebben we daar ook wat mee

36 geoefend, (1,0)

37 .hh en wat ik al eerder ehh waar wij het al eerder over

38 gehad hebben,

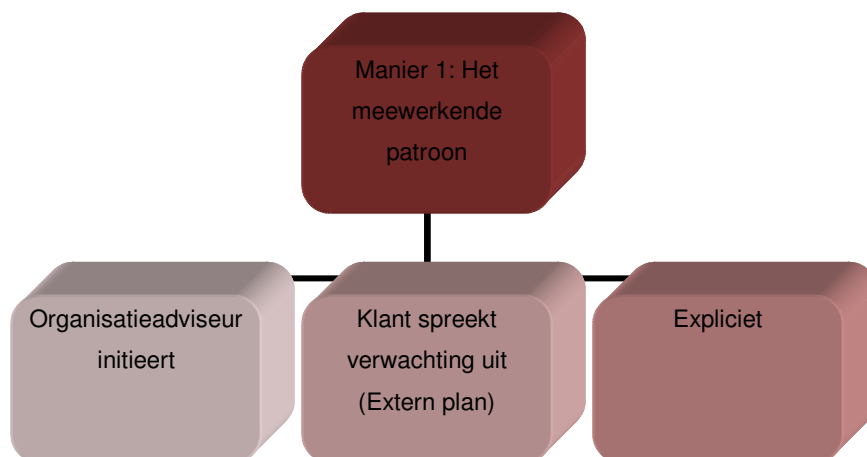
39 is dat ik zeg van no:u,

40 af en toe mis ik een soort van alerteid

41 OA °uhum°

42 P1 die scherp↓te
43 dat dat bij die ij-tunnel evaluatie: ehh kwam dat naar
44 voren.
45 dat ik denk °van hé wat is°
46 dan ehh ((kuch)) .pt (1,1) merk ik het net, (1,3)
47 een een een een een fractie later dan eh dan ↑jij
48 OA Ja
49 P1 dan denk ik ↓godverdomme waarom e[h (.) op de
50 OA [°haha ()°
51 P1 MANAGEMENTdagen ook dat ik eh denk van hé ehh.
52 (1,1)dit dit moet anders,
53 maar ja dan heeft ze de situatie ↓eh (0,4)
54 OA >wat was er ook alweer [(.....)<
55 P1 [((kuch))
56 nou met ehh ↓eric (2,1) van pikken we dit dan,
57 OA °ehu[m°
58 P1 [en u:hm (.) denk ik ↓nee dat pikken we niet
59 maar eh (.) eh (het is wel dan een lunch gaan) ((opname
60 stoort))
61 denk ik ↑nee dan hadden we even door moeten pakken.
62 zoiets hè, >maar dan maar dan eh< (1,4)
63 zitten we al aan de lunchtafel,
64 [nou NEE, we liepen net de deur uit.
65 OA [ja
66 ja (0,5)
67 >dus dus daar zit [() maar wat<
68 P1 [((kuch)) ((kuch))
69 OA e- even om het precies te maken hè wat er wat er dan bij
70 jou gebeurd.
71 (1,1)
72 da- (.) even om dat <alertheid> [eh ding e[ven (wat)
73 P1 [ja [ja
74 OA helder te krijgen.
75 .hh °ehh jij gaat dus ehh ehh nou inderdaad i- ik zie dus
76 () °° met el↑kaar

De organisatieadviseur begint het gesprek met een vraag. Door te vragen: ‘Waar gaan we het over hebben?’ nodigt de adviseur de klant uit om de inhoud van het gesprek te bepalen. De vraag van de adviseur kan door de klant echter op twee manieren gezien worden. Jefferson & Lee (1981) stelden dat een probleemadviesgesprek succesvol is indien beide partijen van elkaar weten wat de voorafgestelde doelen zijn. Afhankelijk wat de klant van de adviseur wil horen of verwacht, zal hij dus antwoord geven. Enerzijds kan de klant de vraag inderdaad zien als een uitnodiging om de inhoud van het gesprek te bepalen. Anderzijds kan de vraag gezien worden als een uitnodiging om iets te zeggen over de rol van de organisatieadviseur. De klant laat door zijn antwoord zien: (We gaan het hebben over) ‘Coaching van mij’, dat hij de vraag ziet als een oproep om het te hebben over de rol van de organisatieadviseur. Vervolgens vertelt de klant in eerste instantie abstract zijn verhaal waarom hij het wil hebben over coaching van hem. Zo stelt de klant dat hij alerter wil worden (R.40) en dat de aanleiding hiervoor was dat hij vaak iets te laat in een vergadering de kern begrijpt en die scherpte mist. De adviseur initieert het gesprek dus met zijn vraag om het over de rol van de adviseur te hebben. De klant spreekt door middel van zijn antwoord expliciet de verwachting van de rol van de adviseur uit, namelijk dat hij de adviseur ziet in de rol van een coach. De adviseur gaat hiermee akkoord in regel 6 door te antwoorden met ‘ja’. Tijdens deze beurt had de adviseur ook kunnen stellen dat hij het niet mee eens was en hij bijvoorbeeld een interventiegesprek wilde. Het betreft een ‘extern plan’ omdat de uitspraak van de klant betrekking heeft op het handelen van de anderen, in dit geval de adviseur. Omdat de klant degene is die de verwachting van de rol van de adviseur uitspreekt en de adviseur het geïnitieerd heeft, spreken we hier over het meewerkende patroon. In het onderstaande figuur wordt het meewerkende patroon schematisch weergegeven.



Figuur 2: Het meewerkende patroon schematisch weergegeven.

6.3.2 Het ideale patroon

Fragment 2 laat wederom een opening van een organisatieadviesgesprek zien. In het begin van het gesprek wordt met name de evaluatie van twee verschillende pilots besproken. In totaal is er één klant en één adviseur aanwezig.

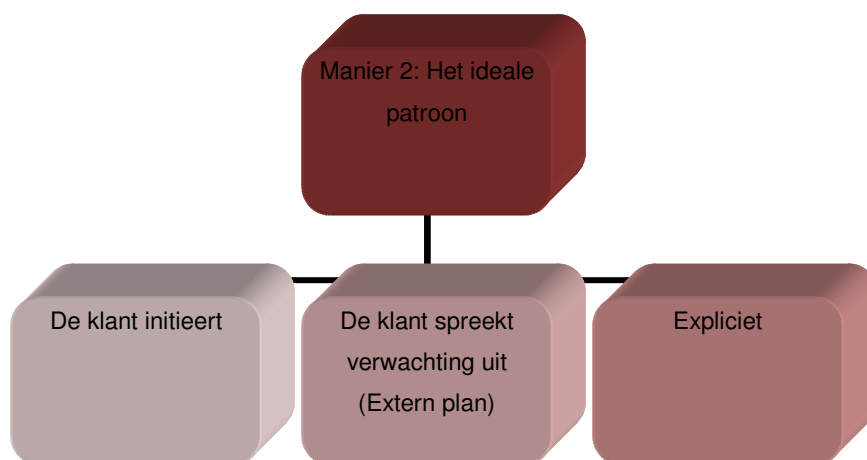
Fragment 2: 18-02-09

1 *((OA gaat zitten))*
2 P1 nou we hebb<en> u::h,
3 ik heb even weer bekende,
4 paar puntjes waarvan ik even dacht nou ja goed
5 maar dat blijkt ook wel een beetje uit de m- mailtjes
6 OA [ja. precies.
7 P1 die wel ge[komen zijn
8 OA [precies. *((legt papieren aan de kant))*
9 P1 ^o [die ook allemaal zijn gestuurd hè. ^o
10 (1,0)
11 en:::,= *((bekijkt een papier))*
12 OA =ja. *((is klaar met papieren aan de kant leggen))*
13 (1,6)
14 P1 ik u::h,
15 j:: misschien merk,
16 merkte je uit de mailwisseling dat ik langzamerhand
17 nu even uh,
18 (0,8)
19 ^ou::h^o Hans de Groot en de zijnen en eigenlijk Antoon,
20 *((OA zet zijn bril af en knikt))*
21 (0,5)
22 OA ja,
23 P1 nu es even uit z'n mok wil laten komen. *((knikkend))*
24 OA 'P1 ↑heb e::h bij één van de mails staan ↑van e::h,
25 *((P1 schraapt zijn keel))*
26 (0,8)
27 'n lichte irri↑tatie.
28 (0,7)
29 P1 heel goed.
30 (0,5)
31 ik denk laat ik je voor zijn,
32 laat ik dat nu eh huhuhuh. *((lacht))*
33 •hhh NEE dat heb je goed gezien.
34 •hhh U:::H,
35 (0,6)
36 ik ik v- ik vind nu,

37 ik heb nu genoeg eh op de bastion e::h,
38 van dertig jaar gebeukt [e::h,
39 OA [ffff. ((gniffelt))
40 P1 van jong[ens ko- maak nu es wat planmatigs.
41 OA [ja. ja.
42 P1 ik ik vertel jullie alles ik heb jullie
43 •hh e::h altijd e::h mailtjes gestuurd e::h,
44 kopieën enzovoort >dus je weet precies hoe de
45 ((P1 knikt))
46 stand van zaken is< je [hebt het meegemaakt u::h
47 OA [ja. ja.
48 P1 voor een deel,
49 •hhhh dus nou lijkt het me handig om e::h om es u::h,
50 ((OA knikt))
51 >nou ja< om es eh wat plan↑matiger de [(voor)stellen
52 OA [uhuh.
53 P1 aan te bieden.
54 OA ja.
55 (0,3)
56 maar je hebt de u::hw u::hw >in de in de< agenda,
57 (0,5)
58 staat wel zijdelings natuurlijk,
59 (0,3)
60 maar niet als eh,
61 apart onderwerp hè?
62 dat [e::h,
63 P1 [neu dat is ook iets wat ik met hun moet doen.
64 (0,3)
65 vinnik.
66 ik alleen aan jou ik vraag aan jou dan wel even om om,
67 om even te reflecteren nou ja goed,=
68 OA =^ouhuh^o.
69 P1 j wa- wat je nu al gedaan hebt dat, dat,
70 je hebt het al gedaan eh en dat is dus overgekomen,
71 •hhhh maar ik weet niet in hoeverre je 't terecht vindt.
72 (0,5)
73 of of zeg je van nou::,

74 OA:[::h je mag een beetje::;
 75 OA [>ja ja ja ja<.
 76 ↑nee jaw- abso↓luut.

In het transcript van 18 februari zien we dat de klant het gesprek initieert om duidelijk te maken wat zijn verwachtingen zijn van het gesprek. Dit doet hij door te zeggen ‘Nou ik heb nog een paar puntjes’. De klant doet een voorstel aan de adviseur om het over deze puntjes te hebben de organisatieadviseur accepteert het voorstel door te antwoorden met: ‘Ja precies’ (R.6). Vervolgens vertelt de klant waar hij mee zit. In regel 67 vraagt de klant aan de organisatieadviseur of hij de klant wil reflecteren over de voorgaande kwestie, wat betrekking heeft op dat de klant liever planmatiger wil werken (regel 51). De organisatieadviseur volgt daarop met een instemmende ‘uhuh’, waarmee hij aangeeft dat hij daarmee akkoord gaat. In regel 69 gaat de klant verder in op hoe de adviseur feedback moet geven en geeft een voorbeeld van hoe de organisatieadviseur hierop zou kunnen reageren. Hierdoor wordt duidelijk voor de adviseur wat de klant van hem verwacht. In regel 72 valt een stilte van 0.5 seconde waar de adviseur de beurt had kunnen nemen. De klant geeft echter nog een voorbeeld zodat de adviseur een duidelijk beeld krijgt wat van hem verwacht wordt. In regel 75 antwoordt hij dan ook met een instemmende ‘ja ja ja’, waardoor hij laat zien dat hij begrijpt wat de bedoeling is. De klant geeft dus expliciet aan wat hij van de rol van de adviseur verwacht namelijk dat hij de klant moet reflecteren. Doordat de klant dus aangeeft wat de adviseur moet doen is ook hier sprake van een ‘extern plan’. Het ideale patroon heeft zijn naam te danken aan het gegeven dat de klant initieert en de verwachting uitspreekt zodat de adviseur weet wat er van hem verwacht wordt. Hij hoeft dus alleen te luisteren en geen extra moeite te doen om te achterhalen wat er van hem verwacht wordt. Onderstaand wordt het nogmaals schematisch weergegeven.



Figuur 3: Het ideale patroon schematisch weergegeven.

6.3.3 Het traditionele patroon

In fragment 3 wordt nogmaals de opening van een organisatieadviesgesprek weergegeven. De drie klanten en de adviseur bespreken de stand van zaken en reflecteren hoe de veranderingen in het bedrijf van invloed zijn. Zo komen er enkele problemen en obstakels tijdens het gesprek naar voren.

Fragment 3: 30-01-09

1 OA Goed. (0.3)
2 ((personen praten en lachen door elkaar. Niet te verstaan
3 wat zij zeggen. Er worden spullen gepakt))
4 (2.0)
5 OA Zal ik wat zeggen?=
6 P1 =Ja zeg maar wat
7 ((gespreksdeelnemers lachen en praten door elkaar))
8 OA Om te openen eh eh want dit was mijn initiatief
9 ((anderen lachen en praten er doorheen))
10 OA Dit was mijn initiatief deze eh=
11 P1 =ja
12 OA E:h DERde is 't tenminste=
13 P1 =ja=
14 OA =derde:h (0.5) bijeenkomst ()
15 P1 [klopt]
16 OA reflectiegroep↑je=
17 P1 =ja
18 OA E:hm (0.2) waarin e:h ja bene op tafel dat is hier
19 ongewoon maar bij >wijze van spreken< ↑iets meer
20 ↑afstand met benen op tafel (0.2) kijken naar e:h eh
21 e::hm Kaa Bee in ontwikkeling heet het geloof ik
22 inmid ↑dels
23 P1 j- ja gaan we 't zo: (0.2)
24 OA gaan we 't zo noemen ook ↑zo
25 OA .hh u:hm (0.3) we hebben in het begin ook de redenering
26 geno-genomen af o-a:hh en het ontwikkelen van een
27 redede-redenering als hulpmiddel eigenlijk om het
28 denken over zo'n zo'n veranderingsproces .hh weten te
29 structure↑ren vijf van die werkhanden gevraagd (0.6)
30 ↑Kinderlijk eenvoudige vragen die helpen om na te

31 denken over het ver↑haal ((*gemompel*))

32 zo'n veranderingsproces het verloop daarvan ook

33 zien als een ver↑haal dat je (0.3) met elkaar maakt

34 waar je elkaar in meeneemt °zegmaar° (0.8) .hh u::hm

35 enne: (1.2)°nou derde bijeenkomst° ergens:: in een

36 moment in het tra↑ject (.) u:hm (0.6) >en ik dacht laten

37 we nou 'ns beginnen< als je die f-dat idee van het

38 verhaal (0.7) formuleert was'k wel nieuwsgierig >'k had

39 twee vraag om te begin↑nen< laten we daarna even

40 kijken of tot hoelaat we precies hebben en wat we verder

41 op de agenda (0.3) willen hebben maar s-s-s-neem dat

42 verhaal eens in gedachten en probeer 's (0.4) denk eens

43 voor jezelf hoe zou je dat verhaal (0.2) op dit moment

44 (0.3) TYPE↓REN

45 (1.7)

46 OA Even een beetje meer gevoelsmatig zegmaar dus meer

47 In een ben je 'n boek aan het lezen en is 't een zo'n

48 Russisch (0.6) epos zegmaar °of is het°

49 kasteelromanne↑tje: e::h (0.9) u::hm (0.8) zou je 't boek

50 aan iedereen ↑uitlenen °of ligt het achterin de

51 boekenkast°.

52 (1.1)

53 P1 't

54 OA [Is het helemaal geen boek=

55 P1 =het bureau (.)

56 Of e::h ((*gelach tussendoor*))of is't het bureau van

57 Voskuil aan het worden dat zou ook nog kunnen.

58 ((*gelach tussendoor*) zo mm ↑ja zeg maar w-w-at mm

59 (0.6) nee even echt over nadenken wat voor beeld komt

60 er naar °vo↓ren°

61 (3.7)

62 OA Een thriller? Zou ook nog kunnen .hh

63 P1 Dat is wat mij nu wat mij [betreft een stripboek

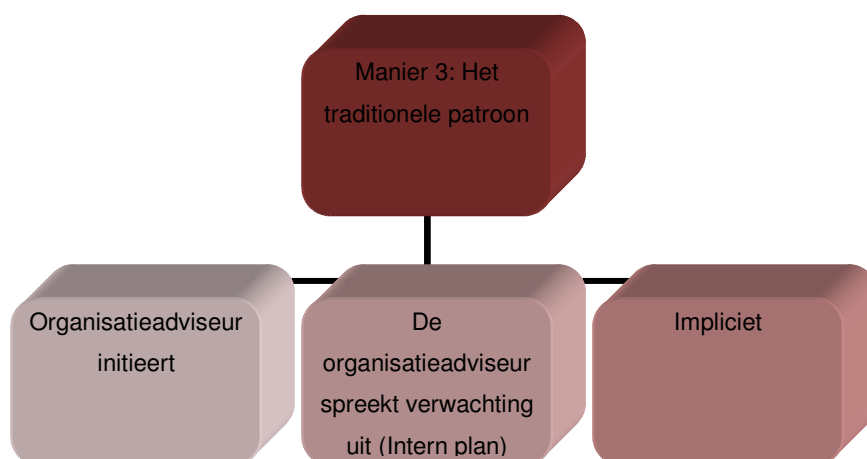
64 P3 [()

65 OA Hebben jullie hierbij een ↑beeld of ↑niet

66 P1 Ja

67 P3 °Ik moet er nog even over nadenken°

In regel 5 opent de adviseur het gesprek door te zeggen 'Zal ik wat zeggen?'. Hiermee geeft de adviseur aan dat hij nog iets wil zeggen. De gespreksdeelnemers gaan daarmee akkoord, wat blijkt uit regel 6 'Ja zeg maar wat'. Doordat de adviseur deze vraag stelt, initieert hij daarmee het gesprek. In regel 8 en 10 deelt de adviseur mee dat dit gesprek op initiatief was van hem en dat dit gesprek inmiddels de derde bijeenkomst is van dit reflectiegroepje. De adviseur en de andere gespreksdeelnemers laten aan elkaar zien dat zij in overeenstemming zijn door te antwoorden met 'ja' en 'klopt'. Dit gebeurt in regel 11, 13, 15 & 17. Beide partijen verwachten dus dat tijdens dit gesprek voor de derde keer gereflecteerd wordt, waardoor de verwachtingen van de rol van de adviseur indirect zijn uitgesproken. In regel 18 wordt de adviseur met zijn verwachtingen concreter door te stellen dat het 'een benen op tafel' gesprek wordt. De adviseur is dus degene die de rol van adviseur door middel van zijn mededelingen van dit gesprek ook daadwerkelijk uitspreekt. Er is dus sprake van een 'intern plan', de adviseur doet een uitspraak over iets (de rol die hij moet vervullen) wat betrekking heeft op zijn eigen handelen. In regel 23 neemt de klant de beurt over en gaat hij in op een inhoudelijk punt; namelijk dat het tegenwoordig 'K B in ontwikkeling' heet. Doordat de klant niets zegt over dat het 'een benen op tafel' gesprek wordt laat hij zien dat hij het ermee eens is. De klant had ook kunnen stellen dat hij bijvoorbeeld een adviesgesprek wilde in plaats van een reflectiegesprek. Doordat de klant niet ingaat op dat het 'een benen op de tafel gesprek' wordt geeft hij dus impliciet aan dat hij het ermee eens is. In figuur 4 wordt het traditionele patroon schematisch weergegeven. Bij het traditionele patroon wordt er dus vanuit gegaan dat de adviseur degene is die de verwachtingen initieert en ook daadwerkelijk uitspreekt. Dit is in harmonie met eerdere onderzoeken; de vertegenwoordiger van de organisatie degene is die het gesprek leidt (zie paragraaf 3.3.1).



Figuur 4: Het traditionele patroon schematisch weergegeven.

6.3.4 Het samenwerkende patroon

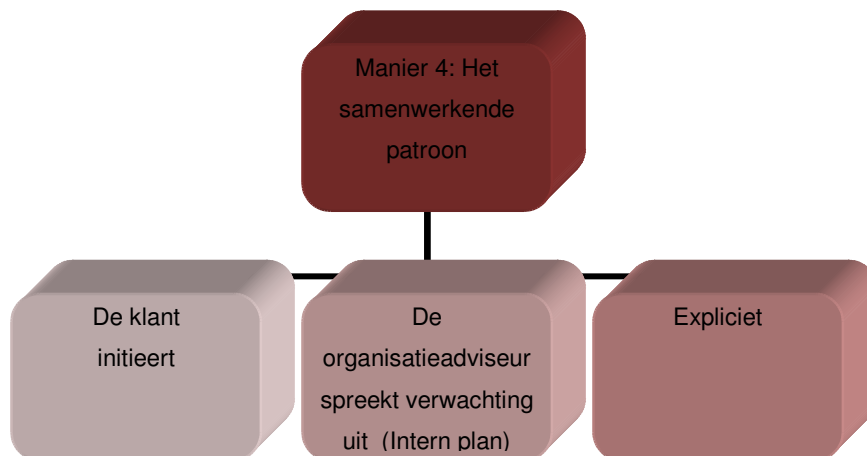
In fragment 4 wordt een openingsfase weergegeven. In dit gesprek waarbij drie klanten aanwezig zijn en een adviseur wordt met de p & o cyclus besproken. Zo komt bijvoorbeeld aan het licht dat de bedrijfsvoorlichting verbeterd moet worden zodat er betere resultaten voor het bedrijf komen.

Fragment 4: 03-02-09

1 P2 Ik stel voor dat van ons uit Elzeriek een beetje
2 het voortouw h(h)u nee(h)mt ((lacht))
3 P1 Maar dan misschien even ↓vooraf waarom we
4 Astrid eh::: d'r bij gevraagd ↑hebben (.) is omdat 't eh::
5 met name de over de P-cyclus eh en de Peee en ↑Ooo
6 eh:: zakuh:: gaat (.)
7 >waar we nog ↑heel veel te winnen hebben<=
8 OA: =Ja [ja
9 P1: [dat is
10 een beetje de rode draad die wij d'r uit hebben hebben
11 gepikt,[dus daarna hebben we gezegd van goh als er
12 OA: [ja ja
13 ((onverstaanbaar)) meteen bij zitten (.)
14 OA Ja (.)
15 P3 kunnen we er meteen bij zitten en dan kunnen we het
16 meteen ↓oppakken (.)
17 BEN had er ook graag bij eh geweest maar dat was in de
18 agenda's we kwamen er iets te laat me[e
19 OA: [jaja dan worden
20 er dan haha een ((onverstaanbaar))
21 P1: dus eh:: die zitten er niet bij
22 OA: ja
23 P1: dat is puur ook vanwege zijn ↑agenda(.)
24 OA: Ja (.)
25 En wij zouden vandaag voorbereiden de sessie met het
26 Em ↓Tee eigenlijk moeten we natuurlijk het hele verhaal
27 eh:: hoe komen van fase twee en fase drie we
28 ((onverstaanbaar)) Em Tee waarin iedereen zijn eigen
29 verantwoordelijkheid heeft we °spreken een aantal
30 punten (onverstaanbaar)° om tot overeenstemming te

- 31 ↓komen (.) Dus dit is een ↓voorbespreking. (0.6) Jij hebt
 32 van Trudy een eh:: tijd doorgekregen wanneer we
 33 [met het Em Tee samen zouden zitten (.)
 34 OA: [ja ja ook hier in Tilburg eh ((onverstaanbaar))

De klant initieert het gesprek door te zeggen waarom Astrid aanwezig is, wat te maken heeft met het gegeven dat het vandaag met name over de P & O Cyclus zal gaan (vanaf R.3). Hiermee wordt de inhoud van het gesprek duidelijk. In regel 24 neemt de organisatieadviseur de beurt en geeft hij aan dat vandaag de voorbereiding van het MT wordt besproken. De adviseur laat daardoor zien wat de daadwerkelijke verwachting van de rol van de adviseur gaat worden. Ook hier dus sprake van een ‘intern plan’, waarbij de adviseur een uitspraak doet over zijn eigen handelen. Nadat de adviseur dit gezegd heeft komt er in regel 31 een pauze van 0.6 seconde. Indien de gespreksdeelnemers het er niet mee eens zouden zijn hadden zij in deze pauze de beurt over kunnen nemen en hierop in kunnen gaan. De adviseur heeft dus expliciet aangegeven dat hij vandaag met de andere gespreksdeelnemers een voorbespreking wil hebben.



Figuur 5: Het samenwerkende patroon schematisch weergegeven.

6.3.5 Tussentijdse conclusie

Uit de bovenstaande resultaten is gebleken dat er vier verschillende patronen zijn om verwachtingen uit te spreken. Het samenwerkingspatroon laat zien dat de organisatieadviseur initieert om het over verwachtingen te hebben maar dat de klant uiteindelijk deze verwachtingen uitspreekt. Het ideale patroon kenmerkt zich doordat de klant initieert om over verwachtingen te spreken en dat de klant deze ook daadwerkelijk uitspreekt. Het traditionele patroon houdt in dat de organisatieadviseur initieert om over verwachtingen te spreken spreekt deze ook uit. Bij het meewerkende patroon initieert de klant om over verwachtingen te spreken en spreekt de adviseur deze daadwerkelijk uit. Opvallend is dat deze verwachtingen zowel door de klant als door de adviseur impliciet en expliciet uitgesproken kunnen worden.

6.4 Gespreksrollen

In deze paragraaf staat de gespreksrol van de organisatieadviseur centraal. In het onderzoeksmateriaal zijn verschillende gespreksrollen van adviseurs te ontdekken. Deze gespreksrollen hebben allemaal verschillende patronen en kenmerken. Aan de hand van voorbeelden uit de transcripten zullen de gespreksrollen met de bijbehorende kenmerken worden behandeld.

6.4.1 Gespreksrol 1: vragenstellende OA

Fragment 5 geeft wederom een opening van een organisatieadviesgesprek weer. Hierbij zijn twee klanten en één adviseur aanwezig. De twee klanten hebben de hulp van een adviseur ingeroepen omdat zij graag meer wilden weten over het ondernemerschap. Dit heeft te maken met het feit dat zij net een groot tomatenbedrijf hebben overgenomen en nog nooit eerder een directiefunctie vervuld hebben.

Fragment 5: 09-03-09

- 1 OA dat is ↑ook () staan. >en dat betekent
2 dat je een overzichtje hebt met feedback,<
3 ik heb jullie zelf gevraagd van waar
4 ben je sterk waar minder sterk en
5 wat zijn je interesses nou. >hebben aan jullie
6 zelf gevraagd< maar ook aan alle anderen?
7 °dus dan kun je wat terugkoppeling krijgen
8 op je eigen gedachten?°
- 9 P1 ja.
- 10 OA hh. eh en misschien dat jullie e::h >en alle andere
11 dingen vertel ik uit interviews< en en dan
12 hoop ik >dat jullie daar< vragen over hebben
13 °dat je zegt van joh maar wat zei die,
14 daarin ben ik meestal (.) terughoudend,° maar maar
15 eh (.) als jullie eh >vragen hebben over<
16 van wat nou de algemene opvatting was van mensen,
17 of eh nou ja, wat er ter sprake is geweest.
- 18 P1 ja.
- 19 OA >wat ik bedoel te zeggen.< het liefst zeg ik niet eh
20 wie nou wat gezegd hebben >want dat vind ik meestal
21 niet zo belangrijk,< maar (.) ik wil wel dat jullie eh (.)
22 hh. vragen over ze hebben, de grote lijn[en

23 P1 [grote lijnen

24 wel een beetje e::h=

25 OA =goed verkennen. (.) kun je het over hebben, hh.

26 >nu dan (het immense) verband tussen privé en

27 zakelijk,< daar zullen we expliciet op ingaan.

28 en ik heb een soort (.) hypothese. een soort gedachte

29 over wat nou ↑eigenlijk aan de hand is. (.)

30 jullie misschien zelf ↑ook wel, [ik denk het wel.

31 P1 [ja.

32 OA dus daar wil ik het over hebben, met jullie?

33 P1 [ja.

34 OA [ja, want als daar. als we begrijpen wat er aan de ↑hand

35 is, dan kun je natuurlijk ook beter nadenken over

36 wat we nou moeten doen?

37 P1 naar een doel toe of eh.

38 OA ja.

39 P1 aan de hand van een doel.

40 OA vandaar de stippellijn. want dan maken we het stapje

41 naar e::h iets van een andere orde, van wat nou je

42 persoonlijke toekomstvisie is, >heeft hier natuurlijk

43 wel mee te maken,< en wat de toekomst van

44 het be↓drijf is.

45 P2 ja.

46 OA °heeft (voor een deel met .°) (.)

47 en volgende fase dat is weer wat anders, is dat

48 we kijken van ↓nou waar zijn we het over eens, (.)

49 waar liggen nou de verschillen, die zijn d'r

50 gewoon?

51 P2 ja.

52 OA >en ↑wat kunnen we erop loslaten aan maatregelen

53 en acties.< (.) hh. eh <en dat zijn waarschijnlijk>

54 mijn ervaring is dat dat >die verbeterde maatregelen

55 en acties< dat zijn waarschijnlijk dingen die

56 je voor een deel persoonlijk zijn, (°voor het

57 ter sprake) ik moet meer dat ik moet meer.°=

58 P1 =ja ja.

59 OA voor een deel heb je die samen, we moeten meer.

60 P1 ja.

61 OA eh mis↑schien ook iets voor de adviseurs? °eh° misschien
62 ook wat voor de familie?

63 P1 ja.

64 OA >eens kijken wat eruit komt.< en dat wil ik wel
65 zoveel mogelijk gaan gebruiken in straks de
66 over↑leggen die ik met jullie begeleid hè, dat
67 directieoverleg, die nog die we tegoed hebben,

68 P1 ja.

69 OA (de maanden verschillen nog iets vaker, (.) hh. een aantal
70 dingen in gaan trainen.) nou dat is voor vandaag.
71 uurtje of twee hebben we meestal nodig? (vier?)

72 P2 drie uur.

73 (*gelach*)

74 P2 nah das eh [goed.

In het bovenstaande transcript zien we dat de organisatieadviseur de eerste beurt heeft. Hij vraagt of de gesprekdeelnemers terugkoppeling hebben gekregen met betrekking tot sterke en minder sterke punten. De klant geeft antwoord met 'ja' (R.9) maar gaat niet verder in op de vraag die gesteld is. Vervolgens spreekt de adviseur uit wat de bedoeling is van zijn vraag maar blijft de reactie van de klant wederom beperkt met 'ja' (R. 18). Volgens Koole (2008) valt deze uiting in de categorie 'claiming understanding'. Hierop volgt wederom een uitleg van de adviseur waarin hij vertelt wat de bedoeling is waarop ditmaal een reactie van de klant volgt welke impliceert dat hij het begrijpt (Demonstrating understanding). In regel 32 stelt de adviseur expliciet dat hij het daarover met de klanten wil hebben. Verder wordt duidelijk wanneer we verder in het transcript kijken dat de adviseur degene is die de vragen stelt en dat de klanten moeten antwoorden. Dit gebeurt bijvoorbeeld in de regels 34 waar de adviseur vraagt 'wat moeten we doen', in regel 44 waar de adviseur vraagt 'wat de toekomst van het bedrijf is', in regel 52 'wat voor maatregelen en acties er genomen kunnen worden', maar ook in regel 61, 70 is hij degene die de vragen stelt en geven de klanten antwoord.

Fragment 6 is uit hetzelfde transcript afkomstig als het voorgaande. De adviseur blijft in de gespreksrol van vragenstellende adviseur.

Fragment 6 :09-03-09

102 OA hh. oké daarmee het doel besproken. (° .°)
103 NOU (.) EHM. >ik ga het jullie een voor een vragen.<
104 wat is- wat wat waren de highlights de vorige
105 keer. w- w- wat wat is jou bijgebleven van
106 die bespreking van het assessment.
107 P1 eh::m (.)

Interessant is het om te zien dat in regel 103 de adviseur expliciet aangeeft wat zijn gespreksrol is, namelijk dat hij degene is die de klanten één voor één gaat vragen wat de highlights van het vorige gesprek zijn geweest. De klant geeft hier vervolgens antwoord op, waarop de adviseur in regel 120 er dieper op in gaat. De gespreksrol van de adviseur is dus dat het gesprek verloopt via een vragenstellende adviseur.

In overeenstemming met het bovenstaande fragment zien we dezelfde patronen met betrekking tot de gespreksrol van de adviseur terug in paragraaf 6.4.3 in het transcript van 30-01. In regel 30 geeft de adviseur expliciet aan dat hij kinderlijke eenvoudige vragen gaat stellen om zo inzicht te krijgen in de huidige situatie. De eerste vraag die de adviseur stelt is 'Vergelijk de organisatie met een boek'. De tweede vraag die de organisatieadviseur stelt is hoe zou je je werk op een verjaardag uitleggen? Tevens vraagt hij of de klant de kern weer kan geven (R.290). Doordat de adviseur deze vragen stelt moet de klant antwoord geven en blijft de adviseur verder stil. Zo blijkt uit het transcript dat de adviseur pas in regel 982 gaat samenvatten en feedback geeft over wat hij gehoord heeft. In overeenstemming met eerdere onderzoeken is de adviseur in deze gespreksrol de vertegenwoordiger van de organisatie die de vragen stelt en geeft de andere partij, de klant het antwoord.

6.4.2 Gespreksrol 2: luisterende Oa

Fragment 7 is het eerste gesprek, ook wel het intake gesprek, tussen twee klanten en één adviseur. De adviseur legt in dit gesprek uit wat hij voor de scholengemeenschap zou kunnen betekenen. Zo stelt de klant bijvoorbeeld dat er zich altijd problemen voordoen met roostering en beschikbare ruimtes. De adviseur gaat hierop in door te stellen dat hier al eerder ervaring mee heeft gehad bij andere locaties.

Fragment 7: 13-02-09

115 OA =>dus misschien vinden jullie het leuk om ook wat over
116 jezelf te vertellen<
117 (1,5)

118 OA dan schrijf ik ondertussen een beetje ↑mee
119 (.)
120 ? Uhum
121 (1,4)
122 P2 begin jij tom?
123 (1,1)
124 P1 uhh dat is pri↑ma
125 (0,7)
126 <uhh (0,6) binnen (.) één eh van (.) de (.) staf diensten (.)
127 dos>,
128 <Uhh (0,4) vallen wij beiden onder de (1,2) uhh afdeling
129 i↑so>
130 (1,1)
131 <en:: en daarvan is erik uhh (.) .hh een mana↑ger>
132 (1,6)
133 dat geldt voor alle loca↓ties
134 is lokatie over↑stijgend
135 is gewoon een sax↑ion (.)
136 enschede, deventer, apel↑doorn
137 (1,4)
138 en (0,5) ik val weer onder het team: (.) planning en
139 rooste↓ring
140 (0,6)
141 waar ik uhh (0,8) adviseur ben voor planning en
142 roostering.=
143 OA =°oke°
144 (1,3)
145 P1 Dus e- (.) met de praktische problemen bezig houdt.
146 (1,0)

Het bovenstaande transcript is zoals bovenstaand vermeld afkomstig uit een gesprek dat typerend is voor een intake gesprek. In regel 115 geeft de organisatieadviseur aan dat hij graag iets van de klanten wil horen en of de klant iets over zichzelf kan vertellen. Indirect geeft de adviseur daarmee aan dat hij de beurt aan de klant geeft en wil luisteren naar wat zij te zeggen hebben. Vervolgens krijgt klant 2 door middel van zelfselectie de beurt en geeft deze door beurttoewijzing aan klant 1. De adviseur geeft nadat de klant heeft uitgelegd dat hij onder planning en roostering valt feedback

met 'Oke' (R.143). Het gesprek gaat zo verder (zie transcript) waarbij de reactie van de adviseur minimaal is.

Dergelijke patronen zien we terug in transcript van 24-02 (paragraaf 6.4.1) De organisatieadviseur is degene die de klant vraagt waar ze het vandaag over gaan hebben. Tevens is de adviseur degene die de leiding neemt maar aan de klant overlaat wat aan de orde moet komen. De klant beantwoordt de vraag waarna in regel 4 een stilte valt van 2.3 seconde. In deze stilte had er een beurtwisseling plaats kunnen vinden en had de adviseur verder in kunnen gaan op hoe de klant dan gecoacht had willen worden. De organisatieadviseur blijft echter stil zodat de klant de beurt behoudt. In regel 6 antwoordt de adviseur slechts met 'ja' en zegt verder niets. De klant reageert op deze stilte van 0.8 seconde met een verklaring waarom hij het graag over coaching van hem wil hebben. De organisatieadviseur geeft verder tijdens de lange beurt van de klant antwoord door middel van backchannels met 'ja' en 'hmm'. Van regel 8 tot en met 64 neemt de adviseur de beurt niet over. De adviseur is dus degene tot wie het gesprek gericht is, maar zijn gespreksrol beperkt zich tot één vraag stellen en vervolgens luisteren naar wat de klant te zeggen heeft.

6.4.3 Gespreksrol 3: deelnemende OA

Het bovenstaande transcript volgt op het transcript welke al eerder gebruikt is in paragraaf 6.3.4. Voor de duidelijkheid word nogmaals de context besproken. In fragment 8 zijn dus drie klanten en één adviseur aanwezig. Het centrale wordt met de p & o cyclus besproken. Uit de eerdere analyse bleek tevens dat de klant het gesprek initieerde en de beurt aan de andere klant gaf. De adviseur was degene die de verwachting uiteindelijk uitsprak.

Fragment 8: 03-02-09

37 P1: MAAR dan staat in de agenda dat Gijs niet kan en Wen
38 niet ↑kan [ehm::: bovendien
39 OA [ja
40 P1: heeft Astrid ook aangegeven van goh hoe zou- zouden
41 eigenlijk een dag moeten plannen om gewoon Pee en
42 Ooo dingen op te ↑pakken=
43 OA = ja
44 P1 ehmm: dus misschien kan ik daaraan koppelen uh dus
45 dan moeten we even kijk[en
46 OA: [dus dan moet je even kijken
47 of we een andere ((onversta[anbaar))
48 P1: [of we een ander moment
49 k[unnen vinden
50 OA: [ja ja

51 P1 waarin het ook aansluit en passend ↑ is uh[mm::

52 OA: [ja

53 P1 ehm::: en en dat >we dingen even aan elkaar kunnen

54 knopen>

55 een andere dag die we al hebben staan is eh:: een

56 Em Tee brainstorm↑ dag die hebben we al gepland (.)

57 maar die was gericht (.)

58 >dat kan (onverstaanbaar) aan gekoppeld worden (.)<

59 die was gericht op het activiteitenplan

60 P3: want we moeten natuurlijk 1 keer p[er jaar

61 P1: [Daar zou ik 'm ook

62 eerder daaraan ↓ koppelen ((onvertsaanbaar))

63 P3: dus dan zijn er twee mogelijkheden hè

64 P1: ((onverstaanbaar))

65 Uhm: >dus dan misschien kunnen we 'm daar aan

66 ↓koppelen>

67 P1: dus die [staat al gepland (.) Nol die is maandag

68 OA: [ja ja

69 zestien↓Maart

70 dus als 't een

71 P3?: (onverstaanbaar) want die gaat wel door (.) Want ik

72 had [begrepen jij dan ook agendatechnisch lastig ↑ zit

73 P1: [ja

74 P3: °of heb ik dat ↓verkeerd?°=

75 P2: =°Dat weet ik zo niet.

76 (onverstaanbaar) met die brainstorm ↓niet? (.)

77 P1: nee dat =

78 =at was iets met een tweedaagse ((ADO))

79 ↓ofzo?

80 P2: ja dat was (cultuursubsidie) =

81 P1: =maar het is wel ↑even belangrijk

82 dat we weten in welke context=

83 P2: =j[a

84 P3: [we dit gaan plaatsen =

85 OA: = ja

86 P3: wellicht op hoe we dat het beste kunnen

De mededeling waarom Astrid aanwezig was, is gericht op de adviseur wat blijkt uit de reactie van de adviseur in regel 8 'ja ja'. De adviseur is echter niet degene die de leiding in het gesprek heeft, wat duidelijk wordt indien het vervolg van het gesprek bovenstaand wordt bekeken. Wanneer gekeken wordt naar de uitingen van de adviseur zien we dat de adviseur slechts antwoordt met 'ja' of 'ja ja' met uitzondering van regel 46. Dit gebeurt in regel 39, 43, 50, 52, 68 en 85. Verder is het opmerkelijk dat in regel 53 tot en met 67 twee klanten een korte dialoog voeren welke wel gericht is alle gespreksdeelnemers is het gesprek. Kennelijk voelt de adviseur zich wel aangesproken wat hij laat zien door zijn korte antwoorden met 'ja'. Alle gespreksdeelnemers krijgen door zelfselectie de beurt tijdens dit gesprek, waardoor de rollen niet duidelijk verdeeld zijn. De organisatieadviseur is dus deelnemer in het gesprek.

6.4.4 Gespreksrol: De overleggende adviseur

In fragment 9 overleggen en evalueren de adviseur en de klant een nieuw systeem om gegevens van ziekenhuispatiënten te verwerken. De ontwikkelingen en bevindingen bij het invoeren van dit systeem zijn het centrale thema van het gesprek.

Fragment 9: 02-04-09

- | | | |
|----|----|--|
| 1 | OA | Maar <u>waarom</u> gaat die [uitlopen wat gebeu- wat voor |
| 2 | P1 | [ja hier moet j- |
| 3 | OA | activite <u>ite</u> iten gebeuren [er waardoor die uitloopt. |
| 4 | P1 | [ja maar kijk dit dit dit team wat |
| 5 | | <u>hierop</u> staat, |
| 6 | OA | Ja |
| 7 | P1 | Die STAAT (1,2) <u>deze</u> weer op. En <u>deze</u> , (.) die staat |
| 8 | | deze weer op. |
| 9 | OA | O ja. (1.3) |
| 10 | P1 | Dus >dan ga je dan ben je op< een ge'ven moment met |
| 11 | | eh vergis je <u>niet</u> , het zijn (.) °een twee drie vier vijf° zes |
| 12 | | (.) <u>poli</u> 's hè. Als je dan <u>die</u> en dan dees d'r <u>ook</u> bij pakt |
| 13 | | dan heb je <u>ve:el</u> te veel (1,3) |
| 14 | OA | Nee van als je die week d'r uit haalt schuif toch de (0,8)de |
| 15 | | balk een stukje naar links? |
| 16 | P1 | Ja als je die week (daar uitlopen) maakt, (1,3) ja dan wel. |
| 17 | | Maar (.) je kunt. (.) <u>Stel</u> dat je hier gaat <u>uitlopen</u> , (.) |

18 OA Ja

19 P1 Door iets wat je niet voorzien hebt, (0,8) dan kom je

20 gelijk deze (.)

21 OA ((hoest))

22 P1 eh (1,7) in de knel. Omdat het team wat ↑hier op staat is

23 ook het team wat ↓hier op staat en ook die.

24 OA Ja. Hoeveel ruimte heb je nou vanaf het moment van

25 (live) gaan nog nodig om een vakgroep op of een afdeling

26 te begeleiden? (0,7)

27 P1 We een week, voor ingepland.

28 OA Klinkt als weinig=

29 P1 =Ja maar we hebben natuurl'k dan ook nog eh een week

30 echt werkvloer begeleiding. Blijft natuurlijk altijd

31 achteraf eh (1,0) betrokken. En ze gaan daar gewoon over

32 naar de beheersituatie. (0,9)

33 OA Dus andere mensen in het team.

34 P1 Ja. (1,3) 'S vooral Maarten en Rian

35 OA °Hm hm. ° (1,7) .hh Hee en als je nog even focust op die

36 zomerperiode, van dit jaar hè?

37 P1 Hm hm,

38 OA Z- daar van zijn wij zoals die nu getekend is suggereert

39 die ruimte,

40 P1 Hm hm. .hh Maar daar heeft de stuurgroep van gezegd

41 daar moet je NIETS inplannen.

42 OA In de hele zomer [niet?

43 P1 [in die hele zomer niet. Want eeh (0,6)

44 dan gebeurt er gewoon niks, (0,4) dan ligt het hele

45 ziekenhuis eh

46 OA Plat.

47 P1 plat. Maar die gebruiken wij dus wel omdat wij dus ja.

48 Kun toch wel iets eh (.) pt.

49 OA Dat heb je nog niet afgestemd met radiologie?

50 P1 Nee. (8,2)

51 OA Waarom zou dat bij radiologie wel kunnen? (0,4)

52 P1 (Nee maar dan) maar dan maakt niet uit eh of dat bij

53 radiologie zal zijn of ergens anders, 't zijn vooral eh

54 conversies en je hebt dus maar (1,2) .h eh 't is met name

55 een belasting (.) op het projectteam.(0,6)

56 OA °Hm hm.°

57 P1 Je hebt wel mensen van hun nodig, maar niet eh (1,5)

58 [kan wel overdragend.

59 OA [jaja

60 >'s wordt een beetje de vraag hoe de vakanties van je

61 eigen team< in mekaar zitten.

62 P1 Ja. (6,4)

63 OA Heb je al een beeld wat dit ongeveer extra gaat kos↑ten?

64 (1,8)

65 P1 In eh euro's niet. Terwijl ja twee extra EF-TEE-EES

66 ja. Eh en dan mijn eh bezetting omhoog, nee nog niet.

67 (1,0) Twee komma twee extra EF-TEE-EES eh ja,

68 opleidingslokaal, (.) weet ik niet wat ze daar eh (1,8) of ze

69 ruimte- >Nee dat weet nog niet< moet ik nog uit eh. (.)

70 OA Want hoe(veel) stel je je voor om dit volgende week te

71 presenteren? (3,0)

72 P1 De randvoorwaarden helder op papier maar wel eh de

73 kosten d'r ↓bij. Dus die (.) want kijk dan moet ik eh

74 inschatten, twee EF-TEE-EES haal je intern dan kost het

75 zoveel haal je die extern dan kost het zoveel,

76 OA Ja

77 P1 .h Nou die nul komma twee van mij die zijn goed in te

78 schatten.

79 OA Ja. (0,7)

80 P1 Ehm (2,6) sowieso moet ik ehm in de (Pit) is 't één en

81 ander ook nog aangepast (worden), (1,7) omdat die

82 hardware langer duurt, en eh we hebben nu een uitgebreid

83 test eh stukje wat m'n streven is wat ik d'r nog in kan eh

84 voegen. (2,1) Ik krijg de hardware kosten nog door, want

85 daar had Hans opnieuw vijftigduizend euro voor

86 ingeruimd maar daar, (.)

87 OA Volgens mij is 't meer hè?

88 P1 Ja. Is veel meer. (0,9) Dus ehm die krijg ik nog door wat

89 de precieze kosten zijn, (4,6)

90 OA .h En hoe groot is de hoe reëel is de kans ((schraapt keel))

91 om nog binnen de organisatie weer twee mensen ergens

92 vandaan te slepen? (0,6)
 93 P1 Ee:hm (2,0)
 94 OA Is 't wel reëel?
 95 P1 Ja die is wel .h (0,8) die groep eh zorgadministrateurs
 96 waar [ook Hanny en eh Marlies eh uitkomen, (1,1)
 97 OA [ja
 98 Uit die (uit stuurgroep)? [Nee
 99 P1 [Nee Hanny Maas nee en Marlies
 100 eh Pols-Pelzer. Da' 's die ik weet niet of jij die al eh
 101 gezien hebt.

Uit het transcript kan worden afgeleid dat het gesprek soepel verloopt. Meeuwesen (2007) noemt dit ook wel conversationele coherentie. Dit blijkt uit het feit dat er geen interrupties plaatsvinden en er worden geen verhelderingvragen gesteld. Opvallend aan het fragment is dat de beurten van zowel de klant als de adviseur erg kort zijn. Bovendien hebben beide gesprekspartners in dit fragment precies evenveel beurten, namelijk 26. In die zin wordt er dus veel overleg gepleegd. Een voorbeeld van zo'n overleg wordt duidelijk in regel 12. De adviseur maakt een opmerking waarmee hij de klant attent wil maken dat hij niet teveel poli's moet nemen. Hierop antwoordt de klant meteen met 'dat hij daar al over nagedacht had en stelt dat de roosterbalk een stukje naar links gaat', waarmee hij impliciet aangeeft dat het niet teveel wordt. Er moet echter benadrukt worden dat de adviseur voornamelijk degene is die de meeste korte vragen stelt en de klant daarop korte antwoorden geeft.

6.4.6 Tussentijdse conclusie

Uit de voorgaande transcripten is dus gebleken dat er verschillende gespreksrollen zijn met elk verschillende kenmerken. In het eerste fragment: 'de vragenstellende adviseur' was de adviseur degene is die de vragen stelt en in het gesprek 'de leiding' heeft. De klant geeft derhalve antwoord op de vragen. In fragment 2 'de luisterende adviseur' is de adviseur degene die voornamelijk luistert en geeft hij slechts feedback door middel van backchannels 'ja' en 'hmm'. 'De deelnemende adviseur' ook wel de derde gespreksrol kenmerkt zich doordat de adviseur niet op de achtergrond staat maar ook niet op de voorgrond. De thema's die besproken worden zijn wel gericht op de adviseur maar daar hoeft de adviseur niet direct antwoord op de te geven. Gespreksrol 4 'De overleggende adviseur' kenmerkt zich doordat elke gespreksdeelnemer evenveel beurten heeft en dit deze redelijk korte beurten zich voordurend afwisselen.

6.5 Handelingsrol

In deze paragraaf wordt antwoord gegeven op welke verschillende handelingsrollen die een adviseur tijdens een organisatieadviesgesprek kan hebben. De verschillende patronen om verwachtingen over

de rol van de adviseur uit te spreken (6.3) samen met de verschillende gespreksrollen (6.4) van de adviseur geven eveneens inzicht in de handelingsrollen.

6.5.1. Coach

In paragraaf 6.4.1 wordt het transcript van 24-02 behandeld. In het fragment geeft de klant expliciet aan dat hij het vandaag graag wil hebben over 'coaching van mij'. Doordat hij dit expliciet stelt wordt de handelingsrol van de adviseur duidelijk. De adviseur moet namelijk in de rol van een coach het gesprek ingaan.

6.5.2 Therapeut

Voorafgaand aan het onderstaande fragment hebben de adviseur en de klant het over wie waarvoor geschikt is, waarbij de positie van een collega besproken wordt. Daarnaast vertelt de klant hoe zijn presentatie verlopen en ontvangen werd bij zijn collega's. Vervolgens evalueren de beide gesprekspartners verder over wat er nog moet gebeuren. Daarna volgt fragment 10.

Fragment 10: 18-02-09

- 3405 OA: Als we even daar kijken naar euh dat wat wat het
3406 stadsdeeloverleg euh stadsdeelsecretarisoverleg
3407 nu heeft opge[↑]leverd dingen die (.) in het kader
3408 van AFC moeten ge[↑]beure'.
3409 (2.2) ((papiergeritsel))
3410 OA: Euh:: het allerbelangrijkste is natuurlijk dat die die:
3411 vraag wat betekent dat, daar 's onderzoek komt.
3412 (1.3)
3413 OA: In welke vorm is even nog: (.) uitzoeken, maar
3414 P1: ((haalt neus op))
3415 (0.7)
3416 OA: Die vraag ligt er nu hè? (.) Euh, impliciet. Maar het
3417 is belangrijk om daar wel respons op te geven, dus
3418 dat betekent wel dat er een vervolgactie moet komen.
3419 P1: Ja
3420 OA: Denk ik. (.) Richting de
3421 (1.3)
3422 OA: afzonderlijke stadsdeelsecretarissen.
3423 (0.6)
3424 P1: .hhhh Euh:m,
3425 OA: E-even los van wat wat nou inhoud van die

3426 boodschap is.

3427 P1: Ja

3428 OA: O- o-op die vraag moet een respons komen den[k ik.

3429 P1: [Ja

3430 alleen de vraag is even of ik dat richting

3431 Stadsdeelsecretarissen of richting euh:m hogere

3432 middele; zou moeten doen.

3433 OA: °Ik zou eh°

3434 P1: Ik ik zou eigenlijk liever weer het circuit met

3435 Peter [Vos willen induiken

3436 OA: [Ja::: precies

3437 Kan ook.

3438 P1: Omdat ik en dan kan ik ook zeggen joh, ↑nou je hebt

3439 ook gezien het is allemaal goed gegaan, hartstikke

3440 bedankt.

3441 OA Ja

3442 P1: I-ik heb er wel behoefte aan nu eens even met jou

3443 te prate' of met (.) een gene die daar dus iets over

3444 te zeggen heeft, want ik (.) denk Rob euh, ik heb ook

3445 Rob euh:Rob 't ↑Hart even snel ontmoet, want die had

3446 ook iets anders eh-h-h in de agenda st- dan

3447 stadsdeelsecretarissen. Dus En Robert Hart heeft mij ook

3448 parallel aan Peter Vos en Rober' 't Har- is voorzitter van

3449 'et middelen over- dat is waarschijnlijk het hoofd

3450 middelen van (.) stadsdeel P2 of y.

3451 (1.0)

3452 Misschien wel Van Oud-Zuid, dat weet ik niet hoor.

3453 Of van Noord, °weet ik niet is misschien mogelijk, maar

3454 euh::m° .ptt Dus ik ik ik heb I- liever even dat ik het via

3455 dit cir[cuit probeer handen en voeten te geve'.

In regel 3410 geeft de organisatieadviseur aan dat: 'Het allerbelangrijkste is dat er een onderzoek moet komen over wat er bij het AFC moet gebeuren'. Daarnaast geeft hij aan: 'Dat er respons moet komen maar nog niet weet in welke vorm' (R. 3413 & 3416). Deze vraag van de adviseur roept bij de klant enige onduidelijkheid op omdat hij niet weet of hij dit met richting 'stadsdeelzaken of hogere middelen moet doen'. In regel 3442 spreekt de klant zijn verwachting expliciet uit door uit te spreken dat hij behoefte heeft om even met de adviseur te praten. Doordat de adviseur antwoordt met 'ja

precies', geeft de adviseur aan dat hij akkoord gaat met de klant te weten dat de klant met hem mag praten. De adviseur had ook kunnen menen dat hij niet de aangewezen persoon was om de kwestie in deze met hem te bespreken.

In overeenstemming met paragraaf 6.3.2 heeft de klant dus geïnitieerd met zijn antwoord dat hij nog niet wist met wie hij de respons moet geven, en spreekt de klant zijn verwachting ook uit. De handelingsrol van de adviseur komt erop neer dat de adviseur moet luisteren naar wat de klant kwijt wil.

6.5.3 De onderzoeker

Om een opdracht goed uit te kunnen voeren moet de adviseur weten hoe het probleem nou echt in elkaar zit. Dit onderzoek voert hij vaak binnen een onderzoek uit. In fragment 11 van 30-01 bespreken en reflecteren de organisatieadviseur en drie directieleden van de organisatie het veranderproces. Omdat er echter nogal wat kwesties niet vlekkeloos en frustratieloos verlopen, moet de adviseur erachter zien te komen waar het probleem precies zit. Dit doet hij door te stellen dat hij kinderlijke vragen gaat stellen om beter grip te kunnen krijgen op het veranderproces (R.25). Doordat hij deze vragen stelt onderzoekt hij dus welke problemen er zijn. In fragment 11 worden voor het eerst in het gesprek de problemen samengevat door de adviseur.

Fragment 11: 30-01

982 OA 'k hoor vier dingen (0.7) inderdaad een da's d'r eentje
983 dus dat tem[po en de wil om vooruit te ↑gaan
984 P1 [ja
985 P2 Ja=
986 OA = e:h e::h d-de een jij begon mee maar jij vult 'm net
987 aan is 't ook in van is is het nou al een vloeiend verhaal
988 met een soort duidelijk beeld van waar we heen ↑willen
989 P1 Hmhm=
990 OA =Dat is een ↑vraag (1.4) ener↑gie doen we maar even
991 in st- hoe zit vast te houden, terugvin↑den (.) en de de
992 e:h (1.1) da's een mengeling hoofd eh hoofdlijn detail
993 en: versto:ringen die hebben ook zo met elkaar (0.7)
994 te ↓mak[en ik wil eigenlijk meer ik ik wil ik wil op de
995 P3 [Hm
996 OA hoofdlijn: e::h maar door ik word regelmatig met en dan
997 ook nog met een ↑puntje details (0.5) geconfronteerd↑
998 (1.8) en ook al ben je met je hoofd zou je er mee bezig

999		willen zijn dan heb je ook telkens die <u>verstoringen</u>
1000		misschien is dat wel e::h gaan die verstoringen altijd
1001		over <u>details</u> ? Of niet.
1002		(1.4)
1003	OA	Niet per se
1004		(4.8)
1005	P2	Naja ik denk dat <u>dat</u> vind 'k best aar

De organisatieadviseur komt tot de conclusie dat er vier huidige problemen zijn. Het tempo kan omhoog, het moet een vloeiend verhaal worden, de energie moet terug gevonden worden en er moeten minder verstoringen plaatsvinden. De organisatieadviseur heeft in dit gesprek dus de handelingsrol van onderzoeker waar hij samen met de klanten op zoek gaat naar het probleem. Dit doet hij door middel van kinderlijke vragen stellen.

6.5.4 De probleemoplosser

In het gesprek tussen de adviseur en de directieleden vraagt de adviseur maar liefs drie keer 'Waar brengt jullie het gesprek?' De adviseur zit hier dus in de gespreksrol van en vragenstellende adviseur. Hierdoor komen diverse problemen aan het licht, welke anders niet aan de orde zouden komen. Zo blijkt bijvoorbeeld dat het nieuwe model niet zo goed werkt (R. 2476), dat de kennis van een individuele werknemer soms te beperkt is (R. 2481) en dat er geen tijd is om van mening te verschillen. Kortom: de interne communicatie van dit bedrijf liep niet zoals gewenst.

Fragment 12: 30-01-09

2943	P3	Ja (4,6)
2944	P1	Nee da-dat zou natuurlijk eh als je [zegt van
2945	OA	[Wat dacht je van een
2946		een eh een KJOEW-EN-EE op een eh op jullie pagina
2947		ergens. Misschien wil je er wel een speci↑ale pagina er
2948		van maken? Hebben jullie jullie hebben toch intranet?
2949	P3	°Ja, (1,5) maar.°
2950	P1	De meest gestelde vragen over eh (buitenland)
2951	OA	Ja maar dat is ↑heel [()
2952	P3	[(verander moment)
2953	OA	Wat zei je?
2954	P3	Het verandert. Het werd ontwikkelings[traject
2955		[Vragen en

2956 ant[woorden over KAA-EN-WEE in ontwikkeling.
 2957 P3 [ja
 2958 P2 JA (0,9)
 2959 P1 Maar komen die vragen. (.)
 2960 P2 °ja° Ik vind na[tuur
 2961 OA [kan je regisseren
 2962 P2 Nee
 2963 OA De vraag is of je dat wil,
 2964 P2 Maar dan moet je dat in[tern houden
 2965 OA [De vraag is of je het.
 2966 P2 [Dan moet je
 2967 OA [>Maar dit is toch intern?<
 2968 P2 Ja ja op[enlijk
 2969 P3 [↑Ja maar dat is intern
 2970 P2 Je [zou natuurlijk ja dan toch [vind ik geen gek idee
 2971 P3 [°ja° [ja

In regel 2945 stelt de adviseur voor om een speciale pagina ergens te maken om informatie beter te verdelen binnen het bedrijf. Verder vraagt de adviseur nog of het bedrijf beschikt over intranet. Hiermee impliceert de adviseur een voorstel om het communicatie probleem op te lossen. Door gebruik te maken van intranet kan openlijk interne informatie bekend worden gemaakt, zodat alle werknemers op de hoogte zijn van wat gaande is. De adviseur heeft in dit fragment de handelingsrol van een probleemoplosser.

6.5.5 De expert

In het onderstaande transcript wordt een fragment besproken waarbij twee mannen het tomatenbedrijf van hun familie hebben overgenomen. Omdat zij echter nog in de begin fase van het ondernemerschap staan, hebben zij de hulp van een organisatieadviseur ingeroepen.

Fragment 13: 09-03-09

1 OA dat is ↑ook () staan. >en dat betekent
 2 dat je een overzichtje hebt met feedback,<
 3 ik heb jullie zelf gevraagd van waar
 4 ben je sterk waar minder sterk en
 5 wat zijn je interesses nou. >hebben aan jullie
 6 zelf gevraagd< maar ook aan alle anderen?
 7 °dus dan kun je wat terugkoppeling krijgen

8 op je eigen gedachten?°

9 P1 ja.

10 OA hh. eh en misschien dat jullie e::h >en alle andere

11 dingen vertel ik uit interviews< en en dan

12 hoop ik >dat jullie daar< vragen over hebben

13 °dat je zegt van joh maar wat zei die,

14 daarin ben ik meestal (.) terughoudend,° maar maar

15 eh (.) als jullie eh >vragen hebben over<

16 van wat nou de algemene opvatting was van mensen,

17 of eh nou ja, wat er ter sprake is geweest.

18 P1 ja.

19 OA >wat ik bedoel te zeggen.< het liefst zeg ik niet eh

20 wie nou wat gezegd hebben >want dat vind ik meestal

21 niet zo belangrijk,< maar (.) ik wil wel dat jullie eh (.)

22 hh. vragen over ze hebben, de grote lijn[en

23 P1 [grote lijnen

24 wel een beetje e::h=

25 OA =goed verkennen. (.) kun je het over hebben, hh.

26 >nu dan (het immense) verband tussen privé en

27 zakelijk,< daar zullen we expliciet op ingaan.

28 en ik heb een soort (.) hypothese. een soort gedachte

29 over wat nou ↑eigenlijk aan de hand is. (.)

30 jullie misschien zelf ↑ook wel, [ik denk het wel.

31 P1 [ja.

32 OA dus daar wil ik het over hebben, met jullie?

33 P1 [ja.

34 OA [ja, want als daar. als we begrijpen wat er aan de ↑hand

35 is, dan kun je natuurlijk ook beter nadenken over

36 wat we nou moeten doen?

37 P1 naar een doel toe of eh.

38 OA ja.

39 P1 aan de hand van een doel.

40 OA vandaar de stippelijjn. want dan maken we het stapje

41 naar e::h iets van een andere orde, van wat nou je

42 persoonlijke toekomstvisie is, >heeft hier natuurlijk

43 wel mee te maken,< en wat de toekomst van

Mits de adviseur de rol van de expert heeft dan geeft hij vaak vakkennis die de organisatie/ het bedrijf zelf niet in huis heeft. Zoals al eerder vermeld, worden nieuwe ontwikkelingen besproken die vaak in de vorm van workshops en seminars gegeven worden. Uit het transcript blijkt dat de adviseur de klanten gevraagd heeft om aan zichzelf en aan andere mensen te vragen wat zijn goede en minder goede eigenschappen zijn (R. 4-6). Vervolgens geeft de adviseur in regel 26 aan dat hij het wil hebben over het immens verschil tussen privé en zakelijk. In regel 34 legt de adviseur uit waarom hij het daarover wil hebben; indien je begrijpt wat er privé en zakelijk aan de hand is, kun je beter nadenken over wat nou gedaan moet worden en welke acties/ handelingen genomen moeten worden. Deze inzichten komen vanuit de adviseur die de klanten helpt om hun bedrijfje beter op te starten. De adviseur heeft dus de rol van de expert en stelt met zijn vakkennis vast waar de klant behoefte aan heeft.

Opgemerkt moet wel worden dat de adviseur tegelijkertijd in de rol van een probleemoplosser zit. De twee klanten hebben het probleem dat zij niet weten hoe hun toekomstvisie eruit moet zijn hoe zij het ondernemerschap precies moeten aanpakken. Hieruit mag worden afgeleid dat de rollen van de adviseur vaak overlap hebben en niet concreet voor één gesprek ook maar één rol bestaat. De expert stelt echter zijn vakkennis ter beschikking, terwijl de probleemoplosser samen met de klant op zoek gaat naar een oplossing.

7. Conclusie & discussie

In deze scriptie is geprobeerd om inzichten te vergaren in organisatieadviesgesprekken aan de hand van acht verschillende transcripten. Zoals al in de inleiding is besproken is er nog nooit eerder gespreksanalytisch onderzoek gedaan naar echte organisatieadviesgesprekken, wat voor dit onderzoek pleit. Door middel van conversatieanalytisch onderzoek kan er inzicht verschaft worden in allerlei onbewuste keuzes welke voor de adviseur als vanzelfsprekend lijken. De resultaten van dit onderzoek hebben zeer interessante gegevens opgeleverd. Dit onderzoek getuigt dan ook voor nader onderzoek.

In paragraaf 2 werd aangegeven dat het beroep van een organisatieadviseur erg divers en complex is. Een organisatieadviseur moet met verschillende werkterreinen, werkwijzen en opvattingen om kunnen gaan. Daarnaast moet de organisatieadviseur een deskundige en onafhankelijke bijdrage leveren aan het vaststellen, analyseren en oplossen van beleidsmatige en organisatorische vraagstukken. Deze vraagstukken kunnen ook nog eens betrekking hebben op zaken die binnen een organisatie plaatsvinden of tussen verschillende organisaties. Door deze aspecten te benadrukken wordt het duidelijk dat een goede organisatieadviseur 'van alle markten thuis moet

zijn' en over verschillende rollen moet beschikken die hij ook moet kunnen wisselen en omschakelen indien nodig. De vraagstelling die dan ook centraal staat in dit onderzoek is:

'Hoe laten de gespreksdeelnemers aan elkaar zien welke rol zij van de adviseur verwachten van de adviseur?'

Uit het onderzoeksmateriaal is gebleken dat er vier verschillende manieren zijn waarop gesprekspartners aan elkaar laten zien wat zij verwachten van de rol van de adviseur. Opvallend was dat met behulp van faseringen duidelijk werd dat met name aan het begin van een organisatieadviesgesprek gesproken werd over de rol van de adviseur. Er moet echter benadrukt worden dat gedurende het gehele gesprek deze verwachtingen uitgesproken worden. Aan de ene kant is het voor de handliggend dat juist aan het begin van een gesprek expliciet of impliciet over de rol van de adviseur gesproken wordt maar aan de andere kant juist ook weer niet. Dit heeft te maken met dat klanten of ook wel de opdrachtgevers van de adviseurs, vaak niet precies weten wat zij van de adviseur verwachten en willen, waardoor de klanten erg vaag blijven over hun verwachtingen. Dit maakt het voor een adviseur lastig om zijn werk goed te doen. Het belang van het uitspreken van deze verwachtingen heeft naar mijn mening hier dan ook mee te maken. Wanneer de adviseur en de klant het echter expliciet hebben over de rol van de adviseur groei je als adviseur en klant naar elkaar toe, omdat beide partijen onderhandelen wat zij verwachten en van elkaar willen.³

Wanneer het onderzoeksmateriaal wordt uitgebreid en meerdere gesprekken onderzocht worden, zouden de typeren van de eigenschappen voor deze beginfase aan het licht kunnen komen. De bewustwording van de kenmerken kunnen ervoor zorgen dat de adviseur beter op bepaalde situaties kan inspelen. Bovendien zou er onderzocht kunnen worden welke manier het meest effectiefs is voor een sneller en goede samenwerking, waar weinig obstakels zijn.

De eerste manier hoe gesprekspartners aan elkaar laten zien wat zij verwachten van de adviseur is 'het samenwerkingspatroon'. Dit patroon kenmerkt zich doordat de organisatieadviseur initieert om het over verwachtingen van de rol van de adviseur te hebben maar dat de klant uiteindelijk deze verwachtingen uitspreekt. De tweede manier is dat de klant initieert om over verwachtingen te spreken en dat de klant deze ook daadwerkelijk uitspreekt ook wel 'het ideale patroon'. Een andere manier die uit het onderzoeksmateriaal naar voren kwam is dat de organisatieadviseur initieert om over verwachtingen te spreken en deze ook uitspreekt; 'het traditionele patroon'. Tot slot is uit het materiaal gebleken dat de klant de verwachtingen kan initiëren maar dat de organisatieadviseur deze uitspreekt, 'het meewerkende patroon'. Deze vier patronen laten zien dat er niet één bepaald patroon is dat als richtlijn zou kunnen dienen voor zowel de klant als de adviseur. Uit vervolgonderzoek zou moeten blijken wat de reden is waarom zich het

³ Dit komt naar voren in het onderzoek van Jefferson & Lee (1981), zie paragraaf 3.

patroon voordoet in een bepaalde situatie, bij een bepaalde adviseur en bij bepaalde omstandigheden.

Bij het samenwerkingspatroon en het ideale patroon is er in beide gevallen sprake van een extern plan, omdat de klant uitspreekt wat hij van de adviseur verwacht. 'Het ideale patroon' insinueert dat dit patroon het beste patroon is, de adviseur hoeft in dit geval niet te vragen naar wat de klant verwacht want deze uit zijn of haar verwachtingen namelijk vanzelf. De vraag is nu echter of dit ook echt zo is. Zou de adviseur het niet makkelijk vinden om zelf aan te geven wat hij moet doen? In plaats van de klant? Naar mijn mening is er geen beste manier om verwachtingen te brengen. De persoonlijke voorkeur van een adviseur zou echter een mogelijke rol kunnen spelen bij de manier waarop verwachtingen geuit worden.

Opvallend aan deze patronen is dat de verwachtingen zowel door de klant als door de adviseur impliciet en expliciet uitgesproken kunnen worden. Dit zou wellicht te maken kunnen hebben met de visie die de adviseur heeft met adviseren. Dr. C.E. Feltmann heeft bijvoorbeeld de term '*denkadviseren*' geïntroduceerd als aanduiding voor een nieuwe adviesvorm, die gebruikt wordt door het Instituut voor Groeps- en Organisationspsychologie ook wel IGOP.⁴ Feltmann veronderstelt dat '*wij geen andere werkelijkheid kennen dan wat ons bewustzijn produceert, namelijk taal en taalspelen of 'vertogen'*' (Feltmann, 1992). Vanuit deze gedachte heeft hij bovenstaande adviesvorm '*denkadviseren*' ontwikkelt dat uitgaat van taalgerichte (organisatie-)adviezen, waarbij de nadruk ligt op het veranderen of bijstellen van de denkconstructen van een klant.⁵ Een oplossing is volgens Feltmann dat '*adviseurs zich niet bezighouden met het oplossen van problemen in een organisatie, maar de aandacht richten op de vanzelfsprekendheden in het denken van de klant en die proberen te 'ontstroeven'*' (Feltmann, 1992). Volgens hem vereist het veranderen of 'ontstroeven' van het denken van de klant in plaats van het veranderen van 'dingen' of 'organisaties' een andere manier van adviseren, welk hij interveniëren of denkadviseren noemt. Een denkadviser geeft dus geen concreet advies. Echter, uit het onderzoeksmateriaal is gebleken dat een denkadviser dit wel doet maar vaker impliciet.⁶ Je zou met betrekking tot dit onderzoek bijvoorbeeld kunnen verwachten dat bij de gesprekken met denkadvisers, de klanten degenen zijn die de verwachtingen over de rol van de adviseur expliciet uitspreken. Vervolgonderzoek zou hier verder op in kunnen gaan en voor verdere inzichten kunnen zorgen.

Verder is er in deze scriptie gekeken naar wat de gespreksrol van de adviseur tijdens een organisatieadviesgesprek kan zijn. Er zijn verschillende gespreksrollen in het onderzoeksmateriaal naar voren gekomen. De vragenstellende organisatieadviseur; waarbij het gesprek verloopt via een adviseur die de vragen stelt. Deze gespreksrol komt tevens terug in de literatuur (paragraaf 3.3), waarbij de vertegenwoordiger van de organisatie de vragen stelt. Een andere gespreksrol is 'de

⁴ IGOP staat ook voor Inspiraties voor Groepen, Organisations en Personen.

⁵ Informatie verkregen via de website van het IGOP: www.igop.nl. Laatst bezocht: 04-06-2009.

⁶ Zie ook de scriptie van Carin Hagenaar (2009) '*taalgebruik in organisatieadviesgesprekken: het nieuwe adviseren?*'

luisterende organisatieadviseur'; waarbij de adviseur luistert en slechts antwoord geeft met backchannels. Bij de deelnemende adviseur is het gesprek wel gericht op alle gesprekdeelnemers maar is de adviseur niet degene die aan het woord is. En tot slot de overleggende adviseur; deze gespreksrol kenmerkt zich doordat de adviseur korte vragen stelt en de klant ook kort antwoordt. Bovendien hebben beide gesprekspartners ongeveer evenveel beurten.

Bij de gespreksrol van de adviseur zou ook hier de visie die de adviseur heeft met 'adviseren' een rol kunnen spelen. Een mogelijke verwachting zou bijvoorbeeld kunnen zijn dat de denkadviseur vaker de gespreksrol van luisterende en vragende adviseur aanneemt en een normale adviseur alle rollen evenveel aanneemt. In vervolgonderzoek zou het interessant zijn om ook hier naar te kijken.

Tot slot is de handelingsrol van de adviseur besproken. Uit het analyse materiaal is naar voren gekomen dat de organisatieadviseur verschillende handelingsrollen aan kan nemen. De handelingsrollen die uit het analysemateriaal naar voren gekomen zijn: De coach, de therapeut, de onderzoeker, de probleemoplosser en de expert. Zoals ook uit de analyse is gebleken bij paragraaf 6.6.5 kan een adviseur meerdere rollen tegelijkertijd aannemen. Zo kan een adviseur de rol van probleemoplosser aannemen maar tegelijkertijd ook de rol van een expert. Verder moet benadrukt worden dat er maar enkele handelingsrollen van een adviseur in deze analyse beschreven zijn. Alleen de handelingsrollen die in dit onderzoeksmateriaal voorkomen zijn dus aan bod gekomen. Zo kan een adviseur bijvoorbeeld de rol hebben van een 'redder' waarbij de adviseur degene is die een zinkend schip moet redden, wat naar voren kwam tijdens de meeloopstage. Deze rol en vele andere kwamen echter niet voor in ons materiaal en zijn dan ook niet meegenomen in dit onderzoek. Voor vervolgonderzoek zou het zeer interessant zijn om alle mogelijke handelingsrollen eens dieper onder de loep te nemen. De kenmerken van elke rol zouden als een gids kunnen dienen voor de adviseurs zodat hij weet wat er van hem verwacht wordt, wat op deze manier weer bijdraagt aan het beter uitoefenen van advieswerk. Bovendien worden adviseurs op deze manier bewust van de bestaande rollen.

Wat de verschillende rollen in de analyses hebben laten zien, is hoe moeilijk het is om de werkelijkheden in een dynamische situatie te definiëren. Niet alleen verandert het gesprek op een onvoorspelbare wijze maar ook verandert de behoefte van de klant voortdurend, wat verwarrend kan zijn voor de adviseur, omdat deze telkens van rol moet wisselen. De tijdsduur, het probleem, de klanten en het advies zijn in elke gesprek erg verschillend. Theoretisch gezien kunnen er normen worden gesteld maar in de praktijk wijken ze af en zijn de normen moeilijk herkenbaar. In deze scriptie is telkens maar één rol per keer besproken. Het lijkt in de analyse erop dat een adviseur één bepaalde gespreksrol en één bepaalde handelingsrol kan hebben, maar nogmaals in de praktijk is het echter niet mogelijk om maar één bepaalde rol aan één adviseur toe te wijzen. Een adviseur kan dus in één gesprek verschillende rollen aannemen, of dit nu de betrekking heeft op de verwachtingsrol, de gespreksrol of de handelingsrol, in alle gevallen verandert de rol van een organisatieadviesgesprek

voortdurend. Uit het materiaal bleek bijvoorbeeld dat in één gesprek de adviseur op het ene moment het gesprek kan initiëren en op het andere moment de klant, vervolgens weer de adviseur enzovoorts. In één transcript komen dus vaak meerdere verwachtingsrollen, gespreksrollen en handelingsrollen voor.

Al met al heeft dit onderzoek de eerste stap gezet om inzicht te krijgen in verschillende rollen van adviseurs bij organisatieadviesgesprekken. Hoewel ik tevreden ben over de behaalde resultaten zijn er nog talloze verschillende elementen en aspecten, die gerelateerd zijn aan organisatieadviesgesprekken, die niet zijn meegenomen in dit onderzoek. Naar mijn idee zijn er nog veel vragen over organisatieadviesgesprekken die nog nooit beantwoord zijn. Deze scriptie geeft antwoord op één vraag maar door dit onderzoek zijn er verscheidene nieuwe vragen bijgekomen. Zoals al genoemd is er bijvoorbeeld geen onderscheid gemaakt in denkadviseren en adviseren. Maar ook is het verschil in verschillende vakgebieden en verschillende organisaties, verschillende soorten gesprekken, de duur van het gesprek en de relatie die de adviseur heeft tot de klant niet meegenomen in dit onderzoek. De klant in het gesprek van 09-03-09 is bijvoorbeeld zelf ook een adviseur, waardoor er eigenlijk een gesprek tussen twee adviseurs plaatsvindt maar één adviseur als klant wordt geanalyseerd. Een verschil in relatie tussen adviseur en klant was ook aanwezig in het gesprek van 18-02-09, waarbij de adviseur erg lang werkzaam bij het bedrijf was in tegenstelling tot een intakegesprek (13-02-09). De contrasten in deze gesprekken waren bijvoorbeeld te zien in verschil van inhoud en aanspreekvorm. Een andere vraag die ik heb is of de duur van het gesprek iets zegt over de kwaliteit van het gesprek. Zorgt een langer organisatieadviesgesprek nou echt voor meer inzichten dan een korter gesprek? Of zou dit wellicht iets kunnen zeggen over de kwaliteit van de adviseur? Waarbij een goede adviseur minder tijd nodig heeft voor dezelfde uitkomsten. Op al deze opmerkingen en vragen bestaat vanuit de literatuur nu nog geen empirisch onderbouwd antwoord. Meer inzicht zou niet alleen vanuit de wetenschap een uitbreiding van het kennisdomein over organisatieadviesgesprekken betekenen, maar ook van maatschappelijke waarde zijn. Wanneer meer inzicht in het functioneren van adviesgesprekken wordt verkregen, kan dit een handvat zijn voor het verbeteren van adviesprocessen op velerlei wijze en in allerlei mogelijke situaties. Ik pleit dan ook nogmaals voor vervolgonderzoek naar organisatieadviesgesprekken.

Zoals al eerder gesteld voeren adviseurs met hun klant een interactionele paringsdans uit, waarin ze voortdurend om elkaar heen draaien en de rollen voor zowel de klant als adviseur wisselen. De vraag is echter of deze dans (ofwel het organisatieadviesgesprek) ooit een gestructureerde quickstep zal worden, waarbij beide partijen exact weten in welke richting de ander uit wil. Naar mijn mening zeer onwaarschijnlijk. Dergelijke onderzoeken, zoals deze, onthullen slecht enkele danspassen.

9. Literatuurlijst

Baker, C. Emmison, M & Firth, A. *'Discovering order in opening sequences: calls to a software helpline'*. (2001) In: Mc Houl, A & Rapley, M. *'How to analyse talk in institutional settings'*. London : Continuum. 41-56.

Bal, G. (2007). *'Interactionele activiteiten en de globale structuur van denkadviesgesprekken'*. Universiteit van Utrecht, Faculteit Geesteswetenschappen.

Depestele, F. (2000). *'Therapeutische ruimte(n) vanuit experiëntieel perspectief'*. In: *Tijdschrift Cliëntgerichte Psychotherapie*, 2000, 38 (4), 237-262.

Feltmann, C.E. (1992) *Adviseren ná het post-modernisme; naar een buitengewone interventiekunde?* In: M&O, *Tijdschrift v. Organisatiekunde en Sociaal Beleid*, 1992, (1), 133-160.

Have, P. ten, (1987) *'sequenties en formuleringen; aspecten van interactionele organisatie van huisarts-spreekuurgesprekken'*. Dordrecht, Providence: Foris.

Houtkoop, H. & Koole, T. (2000). *Taal in actie: hoe mensen communiceren in taal*. Bussum: Coutinho.

Huisman, M. (2001) *'Besluitvorming in vergaderingen : organisaties, interactie en taalgebruik'*. Uitgever Utrecht, LOT, 37-38.

Jefferson, G & Lee, J.R.E. (1981) *'The rejection of advice: managing the problematic convergence of a 'troubles-telling' and an 'service encounter'*. In Heritage, J & Drew, P (1992) *'Talk at work'*. Cambridge: Cambridge university.

Kelle, U. (1995) *'Theories as heuristic tools in qualitative research'*. In: I.Maso, P.A. Atkinson, S. Delamont, J.C. Verhoeven, eds., *Openness in research. The tension between self and other*. Assen: van Gorcum.

Komter, M. (1991) *'Conflict and cooperation in Job Interviews.'* *'A study of talk, tasks and ideas'*. Amsterdam: Benjamins.

Koole, T. (2008). *'Demonstrating Understanding'*. Universiteit Utrecht.

'Koole, T. & Thije, J. ten (1994). *'The Construction of Intercultural Discourse: Team discussions of educational advisers'*. Amsterdam-Atlanta, GA. 118-138.

Mazeland, H. (2003). *Inleiding in de conversatie-analyse*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Meeuwesen, L. (2007) *'Variatie en verandering in medische gespreksvoering'* in Bos, J. *'Disoursanalyse: communicatie op de werkvloer'*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.

Nienhuis, E. J. (2007). *'Invloed van herformuleringen in denkadviessgesprekken'*. Universiteit van Utrecht, Faculteit Geesteswetenschappen.

Ten Have (1999). *'Doing conversation analysis'*. London: Sage Publications .

Websites:

<http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/adviseur-consultant>

Geraadpleegd op 04-06-2009. Mariëlle de groot 2004-2009

Website: <http://www.ecom-on.nl/gedragscode.pdf> , geraadpleegd op 16-02-2009.

De Gedragscode en het Reglement zijn vastgesteld in de ledenvergaderingen van de Ooa respectievelijk ROA van 17 juni 1997 en 26 juni 1997

Website: <http://www.ooa.nl/download/?noGzip=1&id=569608> , geraadpleegd op 20-04-2009. *'BoKS, Body of knowledge and skills'*. Katwijk, van J, Kanenburg, M, Lange, de C, Slijderink, H. Versie 2.0, jaartal van publicatie 14 oktober 2002

BIJLAGE Appendix: Transcriptieconventies

Mazeland (2003)

(1.5)	een stilte met de duur van het aantal aangegeven seconden
(.)	een stilte korter dan 0.2 seconde
tekst=	er is geen waarneembare stilte tussen de beurten van de twee op elkaar
=tekst	volgende sprekers of tussen de op elkaar volgende beurten.
[tekst	de twee sprekers beginnen tegelijkertijd.
[tekst	
tek[st	de tweede spreker begint halverwege de eerste spreker
[tekst	
.	de punt wijst op een dalende intonatieverloop aan het eind van de uiting
,	de komma wijst op een licht stijgende intonatieverloop
?	het vraagteken wijst op een sterk stijgende intonatieverloop aan het einde van de uiting
!	een uitroepteken wijst op een uitroepachtige prosodie
↑	Toonbeweging omhoog, voor de duur van een lettergreep
↓	Toonbeweging omlaag, voor de duur van een lettergreep
<u>accent</u>	de onderstreepte lettergreep of klank is geaccentueerd
re::kken	de betreffende (mede-) klinker is opvallende langer dan normaal
LUID	de in hoofdletters gesproken tekst wordt relatief luid uitgesproken
°zacht°	relatief zacht uitgesproken uiting (sdeel). Wanneer een uiting steeds zachter wordt, is het weergegeven als °zacht°°
afbre-	de spreker houdt plotseling in en breekt de productie van een woord of uitingdeel abrupt af
>sneller<	de tekst wordt relatief sneller uitgesproken
<langzaam>	de tekst wordt relatief langzamer uitgesproken
·hHh	duidelijk hoorbare inademing. Elke h staat voor een duur van ongeveer 0.2 seconde. De hoofdletter H staat voor een relatief luidere inademing.
hh	hoorbare uitademing
((zucht))	karakterisering van een non-verbale activiteit
()	spreker zegt iets wat de transcribent niet kan verstaan
(iets)	de transcribent niet zeker van dat de tussen haakjes vermelde tekst een correctie weergave is van de gesproken tekst
[naam]	de oorspronkelijke naam is vervangen door een formeel en inhoudelijk vergelijkbare vorm (i.v.m. bijvoorbeeld anonimiseren)