

# SUCCESVOL ADVISEREN DOOR JEZELF IN TE ZETTEN

Een onderzoek naar kennisproductieve adviestrajecten

**Frank A. Hulsbos**





**Titel:** Succesvol adviseren door jezelf in te zetten

**Ondertitel:** Een onderzoek naar kennisproductieve adviestrajecten

**Auteur:** Frank Arnoud Hulsbos

**Studentnummer:** 0103497

**Universiteit:** Universiteit van Amsterdam

**Studierichting:** Onderwijskundige Wetenschappen

**Begeleiders:** Dr. Peter Karstanje  
Universiteit van Amsterdam

Drs. Tjip de Jong  
Kessels & Smit, *The Learning Company*

Prof. Dr. J.W.M. Kessels  
Kessels & Smit, *The Learning Company*

**Datum:** 23 juni 2009



## Samenvatting

In de kenniseconomie is kennis de belangrijkste productiefactor geworden voor het toevoegen van waarde aan diensten en producten. In de kenniseconomie verandert de omgeving van organisaties constant. Dit vraagt van organisaties dat zij zich aanpassen, door het continu genereren en toepassen van nieuwe kennis (Harrison & Kessels, 2004). Dit betekent dat organisaties een vermogen moeten opbouwen om stapsgewijs te verbeteren en radicaal te vernieuwen. Dit proces wordt *kennisproductiviteit* genoemd (Kessels, 2001). Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe organisatieadviseurs een bijdrage kunnen leveren aan kennisproductiviteit. Bij het tot stand komen van dit onderzoek is uitgegaan van de volgende assumpties:

- We leven in een *kenniseconomie* waarin kennis de belangrijkste productiefactor is,
- In de kenniseconomie is *kennisproductiviteit* essentieel voor organisaties,
- *Organisatieadviseurs* kunnen van invloed zijn op de koers en ontwikkeling van organisaties,
- *Organisatieadviseurs* kunnen *interventies* inzetten en beschikken over specifieke *kenmerken* behorende bij het organisatieadviesvak.

Deze onderzoeksmethode is ontleend aan literatuur over adviseren, die er vanuit gaat dat effectieve adviseurs beschikken over een instrumentarium van werkvormen en interventies. Hieruit volgt de centrale onderzoeksvraag: *wat is het effect van adviesmodellen en kenmerken van de adviseur op de ontwikkeling van kennisproductiviteit bij de organisatie van zijn klant?* Om antwoord te vinden op de centrale onderzoeksvraag is een verkennend case study onderzoek uitgevoerd, dat gevolgd werd door een surveyonderzoek. Het combineren van deze onderzoeksmethoden maakt het mogelijk om verschillende conclusies te trekken. De case studies kunnen de werkzame principes van sociale processen onderzoeken, terwijl het survey breed toepasbare conclusies kan opleveren.

Het onderzoek maakt duidelijk dat alleen technische bekwaamheden voor adviseurs ontoereikend zijn. Zo blijkt dat interventies op zichzelf niet effectief zijn, maar effectief worden door de persoonlijke signatuur van de adviseur die ze inzet. Ook het belang van persoonseigenschappen als integriteit en oprechtheid wijzen erop dat de mens achter de interventie een grotere rol speelt dan aanvankelijk werd gedacht. Ten slotte blijkt dat het klassieke *artspatiënt model* van adviseren achterhaald is wanneer het gaat om het realiseren van stapsgewijze verbeteringen en radicale vernieuwingen.

Deze bevindingen, opgeteld bij de conclusie van de Sonnevile (2005) dat dé organisatieadviseur niet bestaat, betekenen voor organisatieadviesbureaus en adviseurs dat zij minder waarde moeten hechten aan standaard cursussen en opleidingen waarin 'competente' adviseurs worden afgeleverd. Kennis van werkvormen, interventies en gesprekstechnieken blijft belangrijk, maar een eenzijdige nadruk op deze expertise is in de kenniseconomie onvoldoende. Aandacht voor het effectief inzetten van de persoonlijke affiniteit van de adviseur daarentegen, is de sleutel tot kennisproductieve adviestrajecten.



# Inhoudsopgave

Voorwoord .....	xiii
Dankwoord.....	xiv
1 Inleiding .....	1
1.1 Kennisproductiviteit, de essentie in de hedendaagse economie .....	1
1.2 De rol van de adviseur .....	2
1.3 Wetenschappelijke relevantie .....	3
1.3.1 Theorievorming rondom adviseren.....	3
1.3.2 Theorievorming rondom kennisproductiviteit .....	3
1.4 Praktische relevantie.....	4
1.5 Methode .....	4
1.6 Opbouw scriptie .....	5
2 Theoretisch Kader .....	7
2.1 Inleiding .....	7
2.2 Kenniseconomie .....	7
2.3 Kennis en kennisproductiviteit; twee gezichten.....	8
2.4 De adviseur; wie is dat?.....	9
2.5 Kenmerken van adviseurs.....	12
2.6 Type probleem .....	13
2.7 Type organisatie.....	15
2.8 Conceptueel model .....	16
2.9 Controlevariabele; type klant .....	16
3 Methode Case Studies .....	19
3.1 Inleiding .....	19
3.2 De keuze voor kwalitatief én kwantitatief onderzoek .....	19
3.3 Oriënterende fase .....	20
3.4 Case study onderzoek.....	21

3.4.1	Opzet case studies.....	21
3.4.2	Instrument: interviewleidraad.....	21
3.4.3	Pilot case study onderzoek.....	22
3.4.4	Hoofdonderzoek case studies.....	22
3.4.5	Case 1: HBO Verpleegkunde .....	23
3.4.6	Case 2: Juridisch opleidingsbureau .....	24
3.4.7	Case 3: Regionaal Opleidingscentrum.....	24
3.4.8	Keuze organisaties case studies.....	26
4	Resultaten Case Studies.....	27
4.1	Case 1: Hogeschool verpleegkunde .....	27
4.1.1	Algemeen.....	27
4.1.2	Situaties met ‘volledige’ kennisproductiviteit.....	28
4.1.3	Situaties zonder ‘volledige’ kennisproductiviteit .....	32
4.1.4	Relevante kenmerken van de adviseur .....	35
4.1.5	Contactmomenten tussen klanten en adviseur.....	36
4.1.6	Resumé .....	36
4.2	Case 2: Juridisch Opleidingsbureau .....	36
4.2.1	Algemeen.....	36
4.2.2	Situaties zonder ‘volledige’ kennisproductiviteit .....	37
4.2.3	Relevante kenmerken van de adviseur .....	38
4.2.4	Contactmomenten tussen klanten en adviseur.....	38
4.2.5	Overige resultaten.....	39
4.2.6	Resumé .....	39
4.3	Case 3: ROC.....	39
4.3.1	Algemeen.....	39
4.3.2	Kennisproductiviteit; output .....	40
4.3.3	Rol adviseurs bij vernieuwingen .....	40
4.3.4	Contactmomenten tussen klanten en adviseur.....	41
5	Conclusie Case Studies .....	43
5.1	Inleiding .....	43



5.2	Relatie klant – adviseur .....	44
5.2.1	Kwantitatieve relatie: contactmomenten adviseur en klant.....	44
5.2.2	Kwalitatieve relatie: zichtbaarheid adviseur .....	45
5.2.3	Kwalitatieve relatie: relevante kenmerken adviseur .....	45
5.3	Klantaspect: veiligheid klant.....	46
5.4	Resumé: interventie is niet los te zien van de adviseur die hem inzet.....	47
5.5	Hypothetisch kader survey .....	47
6	Methode Survey .....	55
6.1	Het survey .....	55
6.2	Instrumentontwikkeling pilot .....	56
6.3	Pilot .....	59
6.3.1	Aanpassingen op basis van respondentenfeedback .....	59
6.3.2	Aanpassingen op basis van statistische analyses .....	60
7	Resultaten Survey.....	67
7.1	Inleiding .....	67
7.2	Schaalconstructie .....	67
7.3	Toetsen van hypothesen .....	77
8	Conclusies Survey .....	89
8.1	Inleiding .....	89
8.2	Samenwerking maakt doorgifte vaardigheden mogelijk .....	89
8.3	Vooruitkijken vraagt om procesadvisering.....	90
8.4	Type organisatie niet bepalend voor adviesmodel.....	90
8.5	Vooruitkijken vraagt om oprechtheid, integriteit en oprechte interesse in de klant .....	91
8.6	Integriteit is organisatieoverstijgend .....	91
8.7	Adviesmodellen, kenmerken van de adviseur en kennisproductiviteit.....	92
9	Overall Conclusies .....	95
9.1	Focus van dit onderzoek.....	95
9.2	Conclusies verkennende case studies .....	96
9.3	Conclusies survey .....	97
9.4	Overall conclusies .....	98

9.4.1	Persoonlijke affiniteit .....	98
9.4.2	Samenwerking.....	98
9.4.3	Veilige leeromgeving.....	99
9.5	Praktische implicaties.....	99
9.6	Toekomstig onderzoek .....	100
10	Literatuurlijst.....	101

## Bijlagen

A.	Interviewleidraad Oriënterende Gesprekken .....	106
B.	Interviewleidraad Case Studies.....	107
C.	Statistische Analyses Pilot Survey .....	109
D.	Statistische Analyses Hoofdonderzoek.....	119



*"Het is heerlijk om te horen dat je de beste bent. Wat betreft mijn mindere kwaliteiten: daar zoek ik altijd de beste rugdekking voor. Zeg maar adviseurs. Ik ga ook niet in het doel staan als ik goed ben vóór."*

- Johan Cruijff

## Voorwoord

Tijdens het schrijven van deze scriptie volgde ik de talentenjacht 'X Factor' op de Nederlandse televisie. Mijn favoriet was Hester. Zij blonk uit door haar zwoele stemgeluid, dat fantastisch tot zijn recht kwam in kleine, langzame jazznummers. Nadat in de voorrondes het kaf van het koren was gescheiden bleven elf kandidaten over, waaronder Hester. Deze elf streden tegen elkaar in grotesk opgezette liveshows, waarin wekelijks een kandidaat afviel. Alle kandidaten kregen een coach uit de jury toegewezen, die hen ondersteunde en aanwijzingen gaf. Hester kreeg Gordon. Hij hamerde er bij Hester op dat ze meer een 'podiumbeest' moest worden en hij was ervan overtuigd dat hij dit in haar los zou maken als hij haar continu liedjes zou laten zingen waarbij veel gedanst moest worden. Genante momenten, waar ik met plaatsvervangende schaamte naar zat te kijken. Want, hoe mooi het is om Hester op een barkruk een rustig lied te zien zingen, zo verschrikkelijk is het om haar te zien bewegen. Dit belette Gordon niet om Hester te blijven wijzen op haar tekortkomingen. In één van de liveshows merkte een ander jurylid op dat Hester waarschijnlijk het grootste talent van X Factor was, maar dat ze het niet tot de finale zou schoppen als Gordon vast zou houden aan zijn liedkeuze. Het jurylid kreeg gelijk. Na twee rampzalige optredens in de halve finale vloog ze eruit.

Wielrenner Mario Cipollini had het beter bekeken. Deze Italiaanse sprinter hield alleen van vlakke etappes en haakte in de Tour de France steevast af wanneer de eerste bergtoppen in zicht kwamen. Dit tot grote woede van de Tourdirectie, die hem en zijn ploeg in 2000 en 2003 zelfs van deelname uitsloot. Het zal *Super Mario* een zorg zijn; door consequent te kiezen voor het sprinten, wat zijn passie was en waar hij echt goed in was, won hij twaalf etappes in de Tour de France, 42 in de Giro d'Italia, drie in de Ronde van Spanje en werd hij in 2002 wereldkampioen op de weg en winnaar van Milaan - San Remo. Bovendien staat hij bekend als de eerste sprinter die gebruik maakte van het 'treintje'; een ploeg wielrenners die een sprinter de hele koers uit de wind houdt en in de laatste kilometer één voor één op kop het tempo opvoeren om de tegenstanders te vermoeien. In de laatste paar honderd meter maakt de sprinter het af. Deze tactiek wordt nog steeds door alle sprinters in het professionele peloton gebruikt. Ondanks de hoon van de Tourdirectie, hebben zijn keuzes Cipollini dus geen windeieren gelegd. De verhalen van Hester en Cipollini geven aan dat wanneer iemand goed wil zijn in zijn beroep –of het nu een zangeres of een wielrenner is– hij moet kiezen voor belangstelling, passie en talent. Dit vraagt om lef. Soms moet een gerenommeerd instituut getrotseerd worden, zoals in het geval van Cipollini. Soms wordt het door machtsverhoudingen moeilijk of zelfs onmogelijk om deze keuze te maken, zoals in het geval van Hester.

Bij de organisatieadviseur is het niet anders. Deze scriptie doet een eerste aanzet voor het idee dat de persoonlijke belangstelling en affiniteit van de adviseur een belangrijke rol spelen in het vormgeven van zijn werk. De manier van coachen die Gordon inzet, waarbij uitgegaan wordt van iemands fouten, is daarvoor niet meer toereikend. Voor Hester is het te laat, maar voor de organisatieadviseur gelukkig nog niet.

## Dankwoord

Bij de totstandkoming van deze scriptie heb ik van veel mensen ondersteuning, begeleiding en wijze raad gekregen. Ik wil een aantal mensen in het bijzonder bedanken.

In mei 2008 beschouwde ik het vak van adviseur voor het eerst als onderwerp van een wetenschappelijk onderzoek. De twee aanjagers van deze beschouwing waren Tjip de Jong en Joseph Kessels, die mij op nieuwsgierige en stimulerende wijze hielpen bij het vinden van een scriptieonderwerp waarvoor ik net zo warm zou lopen als wielrennen. Het denken vanuit eigen belangstelling en passie was iets dat ik niet eerder in de wetenschappelijke wereld ben tegengekomen en het beviel me direct.

Ondanks een aantal tegenslagen wist Tjip mij iedere keer weer te enthousiastmeren om door te gaan. Dit heeft hij altijd op een manier gedaan waardoor ik zelf met de antwoorden kwam, in plaats van dat hij ze gaf. Dit maakte mij sterker en meer overtuigd van het onderzoek. Deze ervaringen hebben voor een bijzonder band gezorgd.

Dankzij de gesprekken met Joseph veranderden resultaten die in eerste instantie een grote warboel van onsamenhangende gegevens leken in waardevolle en mooie conclusies. Zijn stimulerende en onderzoekende manier van praten is mij een enorme steun geweest.

Mijn begeleider aan de Universiteit van Amsterdam, Peter Karstanje, wil ik bedanken voor de belangrijke steun die hij heeft gegeven bij de statistische analyses en bij het 'losmaken' van dode punten. Al snel had Peter door dat ik een klankbord nodig had. Dit is hij voor mij geweest en dit heb ik als zeer stimulerend ervaren. De wiskundige gegevens hebben door ons sparren grote betekenis voor mij en het onderzoek gekregen.

Grote steun heb ik ontvangen van mijn maatje bij Kessels & Smit, Eefje Teeuwisse. Haar aardse kijk op zaken hielp mij te relativiseren en door te gaan. Daarnaast staan mij vele momenten van grote lol bij, die belangrijk zijn geweest, met name tijdens het schrijfproces.

Mariël Rondeel wil ik bedanken voor haar waarderende kijk op mijn onderzoek en de uitstapjes naar België, waarin ik de praktijk zelf kon ervaren. Nu op naar een blog en een workshop!

Verder bedank ik alle collega's bij Kessels & Smit, *The Learning Company* voor de vele gesprekken en de mooie leeromgeving die zij mij hebben geboden.

Ik bedank Edgar Meij voor de hulp bij het vormgeven van mijn scriptie, wat mij minimaal drie dagen werk heeft gescheeld en bovendien een lay-out heeft opgeleverd die ik zelf niet had kunnen produceren.

Bij het redigeren van mijn scriptie is Arjan de Jong een belangrijke steun en toeverlaat geweest.

Ten slotte wil ik alle respondenten aan het onderzoek bedanken voor hun deelname. De organisaties van de case studies en de vele adviseurs die de moeite hebben genomen om mijn vragenlijst in te vullen; hartelijk dank! Zonder hen was er geen onderzoek geweest.

Frank Hulsbos, Amsterdam, Juni 2009







# 1 Inleiding

Dit is een onderzoek naar kennisproductiviteit. De vraag die centraal staat is hoe adviseurs een bijdrage kunnen leveren aan de kennisproductiviteit van organisaties waarin zij een adviestraject uitvoeren. De concepten ‘adviseren’ en ‘kennisproductiviteit’ zijn niet eerder in empirisch onderzoek met elkaar in verband gebracht. Dit hoofdstuk geeft een inleiding op beide concepten en plaatst ze in de context van de kenniseconomie (paragraaf 1.1. en 1.2.). Vervolgens wordt de centrale vraagstelling met bijbehorende deelvragen gepresenteerd (paragraaf 1.3.), wordt de wetenschappelijke en de praktische relevantie behandeld (paragraaf 1.4. en 1.5.) en wordt de onderzoeksmethode (paragraaf 1.6.) en de opbouw van de scriptie (paragraaf 1.7.) beschreven.

## 1.1 Kennisproductiviteit, de essentie in de hedendaagse economie

Kennis is in de hedendaagse economie de meest waardevolle productiefactor. De dominante rol van traditionele productiefactoren zoals arbeid, land en kapitaal is gaandeweg minder geworden, en overgenomen door kennis (Drucker, 1993). Gezien deze ontwikkeling wordt gesproken van een ‘kenniseconomie’; een economie waarin kennis de belangrijkste factor is in het toevoegen van waarde aan producten en diensten.

Deze ontwikkeling komt terug in het aandeel van verschillende sectoren in de Nederlandse economie. In 2006 wordt ruim de helft van waarde aan de economie toegevoegd door zakelijke en persoonlijke dienstverlening, terwijl landbouw, industrie en bouw samen goed zijn voor een kwart van die waarde (zie tabel 1-1).

Sector	Landbouw	Industrie	Bouw	Transport, handel en horeca	Zakelijke dienstverlening, zoals banken en verzekeraars	Persoonlijke dienstverlening, zoals onderwijs en zorg
Toegevoegde waarde aan economie in %	2,20	18,58	5,55	21,92	27,70	24,05

Tabel 1-1: Percentage toegevoegde waarde van de verschillende economische activiteiten in Nederland (OECD, 2006).

De kenniseconomie is een economie die voornamelijk op kennis is gebaseerd (Stam & Evers, 2004), waarin de belangrijkste werknemers “kenniswerkers” zijn (Drucker, 1993; Kessels, 2001) en waarin kennisontwikkeling van medewerkers en het vermogen om slim te zijn belangrijker zijn dan kostenreductie, groot en rijk zijn (Kessels, 2001). De kenniseconomie vraagt van organisaties om zich aan te passen aan de veranderende omgeving door het continu genereren en toepassen van nieuwe

kennis (Harrison & Kessels, 2004). De kenniseconomie is het vertrekpunt van deze studie. In de kenniseconomie is het voor organisaties van essentieel belang om zich zodanig in te richten dat de aanwezige kennis productief wordt aangewend. Waar organisaties zich tijdens de Industriële Revolutie inzetten om arbeid zo efficiënt mogelijk in te zetten (zoals in het Scientific Management van Taylor<sup>1</sup>), moeten de pijlen nu gericht zijn op kennis. ‘De mate waarin organisaties in staat zijn hun kennis productief te maken, zal doorslaggevend zijn voor hun succes’ (Stam & Evers, 2004, p. 3). “Kennisproductiviteit” is de essentie voor organisaties om zich staande te houden in de hedendaagse economie.

## 1.2 De rol van de adviseur

‘Een adviseur is iemand die in de positie zit om invloed uit te oefenen op een individu, een groep of een organisatie, maar die geen directe invloed heeft om veranderingen door te voeren of programma’s te implementeren’ (Block, 2007, p. 1). Tegen de achtergrond van de kenniseconomie en de uitdaging om kennisproductief te zijn, rijst een vraag ten aanzien van adviseurs. Want als zij invloed kunnen uitoefenen op individuen, groepen of organisaties, hoe kunnen zij dan een bijdrage leveren aan de kennisproductiviteit van de organisaties waarmee zij werken? Om tot een antwoord te komen op deze vraag richt dit onderzoek zich op verschillende strategieën die een adviseur in kan zetten en relevante kenmerken die een adviseur succesvol maken. De centrale vraag van deze studie is welk effect deze strategieën en kenmerken hebben op de kennisproductiviteit van organisaties.

Het type probleem waarvoor een adviseur wordt gevraagd en het type organisatie waarbinnen het adviestraject plaatsvindt, kunnen bepalend zijn voor het succes van een strategie (Van de Bunt, 1978) en voor de keuze voor een strategie (Schein, 2005; Block, 2007). Daarom zijn type probleem en type organisatie concepten waarmee rekening moet worden gehouden bij onderzoek naar het effect van de adviseur op kennisproductiviteit. Op basis van deze inzichten is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

*Wat is het effect van adviesmodellen en kenmerken van de adviseur op de ontwikkeling van kennisproductiviteit bij de organisatie van zijn klant?*

Deze probleemstelling is opgedeeld in vijf deelvragen:

- Welke adviesmodellen zijn relevant in de verschillende typen problemen?
- Welke adviesmodellen zijn relevant in de verschillende typen organisaties?
- Welke kenmerken van adviseurs zijn relevant in de verschillende typen problemen?

---

<sup>1</sup> Het Scientific Management, waarvan Frederick Taylor de grondlegger was, zorgde begin 20<sup>e</sup> eeuw voor een enorme effectiviteitsverbetering in de industriële productieprocessen. Voor de aanhangers van Scientific Management was de organisatie een machine, die met behulp van regels zo efficiënt mogelijk moest draaien. Een belangrijk onderdeel daarvan was de vergaande opsplitsing van taken, waardoor iedere arbeider een zeer klein gedeelte van het productieproces continu herhaalde. (Kapteyn, 2001).

- Welke kenmerken van adviseurs zijn relevant in de verschillende typen organisaties?
- Hoe verschillen de adviesmodellen en de kenmerken die ingezet worden in de mate waarin zij kennisproductiviteit bevorderen?

## 1.3 Wetenschappelijke relevantie

Hoewel het aantal publicaties naar kennisproductiviteit groeit, is de rol die de adviseur speelt in de ontwikkeling van kennisproductiviteit niet eerder onderzocht. Daarom is dit onderzoek voor de theorievorming rondom zowel adviseren als kennisproductiviteit relevant.

### 1.3.1 Theorievorming rondom adviseren

Dit onderzoek levert op twee manieren een bijdrage aan de theorievorming rondom adviesmodellen. Ten eerste omdat de hoeveelheid empirisch onderzoek op dit gebied klein is. Er is empirisch onderzoek gedaan naar adviesmodellen (Van de Bunt, 1978), maar het overgrote deel van de theorievorming is gebaseerd op de praktijkervaring van de auteurs zonder empirische ondersteuning (de Sonnaville, 2005). Door te kiezen voor empirische onderzoeksmethoden vergroot dit onderzoek de wetenschappelijke basis voor advieswerk in de kenniseconomie.

Daarnaast geeft dit onderzoek een nieuwe dimensie aan de opvatting over 'succesvol adviseren'. In andere onderzoeken naar advieswerk (bijvoorbeeld Van de Bunt, 1978) wordt succesvol adviseren bepaald door concepten als 'klanttevredenheid', 'verandering in structuur of werkwijze van de organisatie' of een 'verlaging van het ziekteverzuim'. In voorliggende studie is de ontwikkeling van kennisproductiviteit in de organisatie waar de adviseur werkt bepalend voor zijn succes. Dit is een nieuwe en, gezien de noodzaak voor organisaties om kennisproductief te zijn, relevante positie ten aanzien van het vak van adviseur.

### 1.3.2 Theorievorming rondom kennisproductiviteit

Een groeiend aantal onderzoekers houdt zich bezig met kennisproductiviteit. Hierbij richten de onderzoekers zich voornamelijk op de rol van interne organisatiekenmerken. Zo komt naar voren dat het inrichten van de werkomgeving op basis van een *corporate curriculum* (Kessels, 1996), waarbij werken en leren geïntegreerd zijn, een belangrijke relatie vertoont met kennisproductiviteit (Van Lakerveld, 2005). Recentere publicaties richten zich onder meer op managementmethodes om kennisproductiviteit inzichtelijk te maken (Stam, 2007) en principes op basis waarvan de werkomgeving ingericht kan worden ten behoeve van kennisproductiviteit (Verdonschot & Keursten, 2006; Verdonschot & Kessels, 2008). De rol van de adviseur is in het geheel aan onderzoek niet aan bod gekomen. Tegelijkertijd weten we dat organisatieadviseurs '...een belangrijke invloed [kunnen] uitoefenen op de koersbepaling, de vormgeving, het functioneren en de ontwikkeling van de organisatie' (Vracking & Cozijnsen, 1993). Het standpunt van deze studie is dat adviseurs deze invloed moeten aanwenden om organisaties kennisproductiever te maken. Hier vertoont de wetenschappelijke relevantie een belangrijk raakvlak met de praktische relevantie. Immers, er is sprake van een leemte in de kennis. Wetenschappelijk gezien

is het relevant deze leemte op te vullen. Tegelijkertijd is precies die kennis van belang voor de verschillende betrokkenen die zich in de praktijk bezig houden met adviseren of samenwerken met adviseurs.

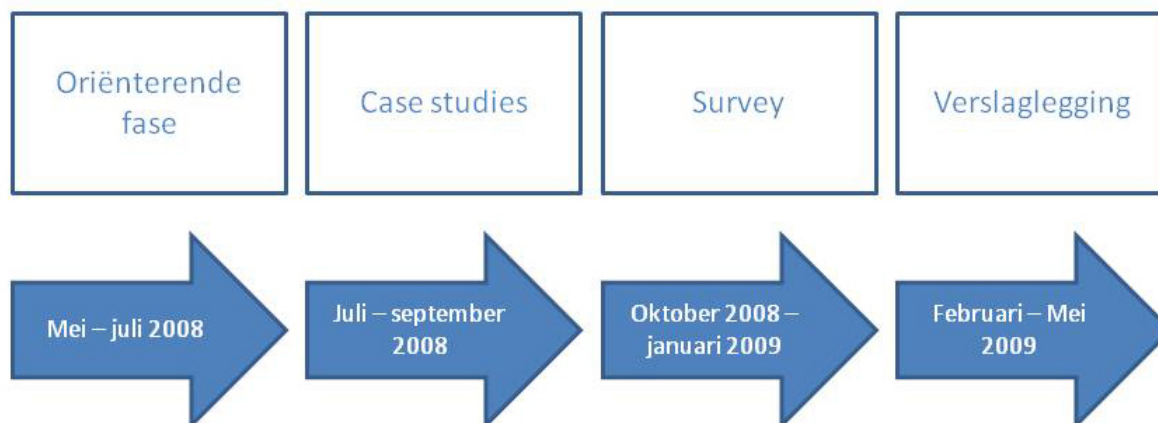
## 1.4 Praktische relevantie

Inzicht in effectieve interventies en kenmerken van adviseurs ter bevordering van kennisproductiviteit leveren zowel voor adviseurs als voor hun klanten relevante aanknopingspunten op. Het geeft *adviseurs* handvatten om in de hedendaagse kenniseconomie hun werk zodanig in te richten dat zij organisaties op een waardevolle manier kunnen helpen. De zojuist gepresenteerde definitie van adviseurs van Block benadrukt de moeilijkheid van het vak van adviseur. Immers, zonder directe formele invloed te *bezitten*, wordt van de adviseur wel verwacht invloed *uit te oefenen*. Inzicht in effectieve interventies ten behoeve van kennisproductiviteit zijn daarmee voor adviseurs van praktisch belang.

*Klanten van adviseurs* zijn bepalend voor de inrichting van het werk van de adviseur. Bij de keuze voor een adviesmodel, moet de adviseur onder andere rekening houden met wat de klant van de adviseur vraagt (Schein, 2005; Block, 2007). Wanneer een klant bijvoorbeeld een sterk beroep doet op de expertise van de adviseur, is het voor de adviseur lastig om daar niet op in te gaan. Inzichten in effectieve adviesmodellen kunnen de klant zodoende helpen bij het inrichten van een samenwerking met de adviseur die bevorderlijk is voor kennisproductiviteit.

## 1.5 Methode

Om antwoord te geven op de centrale probleemstelling en bijbehorende deelvragen, doorloopt dit onderzoek vier fasen; een oriënterende fase, case studies, survey onderzoek en de verslaglegging. Figuur 1-1 geeft de verschillende fasen op een tijdsbalk weer. De oriënterende fase bestaat uit een verkenning van relevante literatuur en oriënterende interviews met professionals. De case studies zijn erop gericht inzichtelijk te maken welke interventies en kenmerken van adviseurs bevorderlijk zijn voor kennisproductiviteit en hoe deze processen werken. Bovendien helpen de case studies bij het inrichten van de volgende onderzoeksfase, het survey. Het survey streeft ernaar om de bevindingen uit de case studies in een bredere context te toetsen en zo de externe validiteit van de onderzoeksresultaten te vergroten.



Figuur 1-1: Tijdslijn onderzoek

## 1.6 Opbouw scriptie

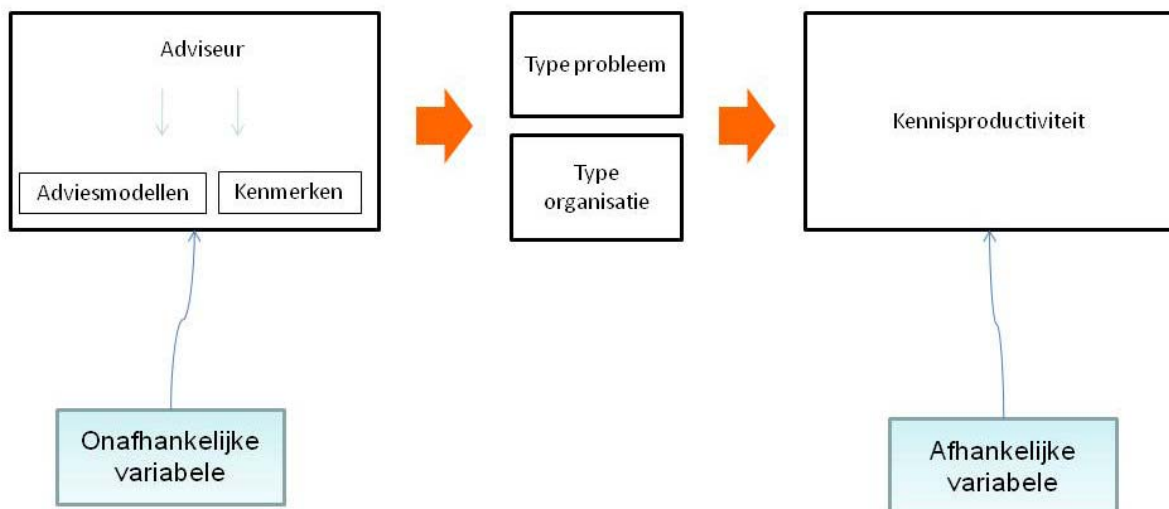
De opbouw van deze scriptie is als volgt. In *hoofdstuk 2* wordt een theoretisch kader gepresenteerd, waarin verschillende perspectieven op adviseren aan bod komen. Daarnaast komen de belangrijkste inzichten rondom kennisproductiviteit aan bod. Het hoofdstuk sluit af met de presentatie van het conceptueel kader. Dit conceptueel kader beschrijft de concepten die in dit onderzoek worden onderzocht. *Hoofdstuk 3* beschrijft de onderzoeksmethode van de case studies. Bovendien wordt de keuze voor de combinatie van kwalitatief en kwantitatief onderzoek onderbouwd. Verder bespreekt dit hoofdstuk de gebruikte instrumenten en de organisaties en respondenten waar het onderzoek is uitgevoerd. De resultaten van de case studies worden behandeld in *hoofdstuk 4*. Op basis van deze resultaten is het conceptueel kader aangescherpt. De conclusies uit de case studies, en de aanscherping van het conceptueel kader, worden besproken in *hoofdstuk 5*. *Hoofdstuk 6* behandelt de methode van het survey en *hoofdstuk 7* de resultaten van het survey. In *hoofdstuk 8* volgen de conclusies van het survey onderzoek. *Hoofdstuk 9* ten slotte, beschrijft de overall conclusies, praktische implicaties, aanbevelingen en beperkingen van het onderzoek.



## 2 Theoretisch Kader

### 2.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 zijn de probleemstelling en bijbehorende deelvragen van dit onderzoek gepresenteerd. Figuur 2-1 toont een schematisch onderzoeksmodel met de belangrijkste concepten van dit onderzoek.



Figuur 2-1: Schematisch onderzoeksmodel

Dit hoofdstuk beschrijft de theoretische achtergrond van de concepten die in deze studie onderzocht worden; de adviseur en kennisproductiviteit. Van het type organisatie waar het adviestraject uitgevoerd wordt en het type probleem dat de adviseur wordt voorgelegd is bekend dat zij van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van de adviseur en de mate waarin kennisproductiviteit ontwikkeld kan worden. Deelvragen 1 t/m 4 verbinden deze concepten met adviesmodellen en kenmerken van de adviseur. Ten slotte wordt verondersteld dat de klant waarmee de adviseur werkt de keuze voor een adviesstrategie bepaalt (Schein, 2005; Block, 2007). Het concept “klant” wordt daarom als controlevariabele opgenomen in dit onderzoek en komt aan het eind van dit hoofdstuk aan de orde. Voordat ingegaan wordt op de betekenis en het belang van kennisproductiviteit en de rol van de adviseur daarin, schetst paragraaf 2.2. de achtergrond waarbinnen het concept kennisproductiviteit geplaatst kan worden.

### 2.2 Kenniseconomie

De samenleving is getransformeerd naar een ‘kenniseconomie’. Aan deze transformatie ligt een “radicale wijziging” ten grondslag in de betekenis van kennis (Drucker, 1993). Hij onderscheidt drie fasen, waarin kennis op verschillende wijzen toegepast wordt. In de eerste fase, grofweg tijdens de 19<sup>e</sup> eeuw, wordt kennis toegepast op gereedschappen, processen en producten. Tijdens de tweede fase, van

1880 tot de Tweede Wereldoorlog, wordt kennis toegepast op arbeid. Het Scientific Management van Taylor (zie hoofdstuk 1) is hier een exponent van. Dit noemt Drucker de *productiviteitsrevolutie*. De laatste fase, die begint na de Tweede Wereldoorlog en doorloopt tot nu, is de *managementrevolutie*. In deze fase wordt kennis toegepast *op kennis zelf*. Deze revolutie heeft de kenniseconomie tot gevolg, waarin kennis de belangrijkste productiefactor is, en de traditionele productiefactoren arbeid, land en kapitaal naar de achtergrond zijn verdwenen. Wanneer kennis de belangrijkste productiefactor is, moeten organisaties zich richten op *kennisproductiviteit* (Kessels, 2001; Stam, 2004; Weggeman, 2004).

## 2.3 Kennis en kennisproductiviteit; twee gezichten

De betekenis die auteurs geven aan kennisproductiviteit, verschilt. Voordat hier op ingegaan wordt, wordt het begrip “kennis” verkend. Er is geen eenduidige definitie van kennis te vinden in de literatuur (Stam, 2004). Wel baseert een groot aantal auteurs hun definitie van kennis op het onderscheid tussen twee verschijningsvormen van kennis, namelijk *persoonsgebonden* en *expliciete* kennis. Dit onderscheid wordt voor het eerst gemaakt door Polanyi (1967). Persoonsgebonden kennis (*tacit knowledge*) bestaat niet los van een persoon. Om deze reden is persoonsgebonden kennis niet over te dragen van een persoon op een ander. Expliciete kennis (*explicit knowledge*) is informatie die vastgelegd kan worden in bestanden en databases. Deze vorm van kennis is wel overdraagbaar van persoon op persoon. Voortbouwend op de twee verschijningsvormen van kennis, zijn in de literatuur twee visies op kennisproductiviteit te onderscheiden; een *bedrijfseconomisch* perspectief en een perspectief dat zich richt op het *proces* van kennisproductiviteit (Stam, 2004). De twee visies vertonen een aantal overeenkomsten. Zo hebben de belangrijkste vertegenwoordigers van beide perspectieven, Weggeman (bedrijfseconomisch perspectief) en Kessels (proces perspectief), in grote lijnen dezelfde opvattingen over kennis. Beiden zien kennis in de hedendaagse economie als de belangrijkste productiefactor. Bovendien stellen beiden, in lijn met Polanyi's beschrijving over persoonsgebonden kennis, dat kennis niet bestaat buiten het individu (Weggeman, 2004; Kessels, 2001). Kennis buiten het individu wordt *informatie* genoemd (Weggeman, 2004, p. 50).

Beide visies lopen echter uiteen betreffende de focus van kennisproductiviteit. De bedrijfseconomische visie houdt zich bezig met de vraag wat kennisproductiviteit *oplevert*. Weggeman definieert kennisproductiviteit als ‘...de mate waarin kennis effectief en efficiënt is ingezet om een bepaalde doe- of denктаak uit te voeren ten einde een bepaald doel te bereiken’ (Weggeman, 2004, p. 52). Hij betoogt dat effectiviteit en efficiëntie zo belangrijk zijn, omdat ‘... zij bepalend zijn voor het rendement dat op de productiefactor kennis gehaald wordt’ (p. 53). Een ander belangrijk aspect van deze visie is de aanname dat kennisproductiviteit georganiseerd en gemanaged kan worden. Dit vertaalt zich in een focus op de rol van managementstijlen (Weggeveld, 2004) en managementinstrumenten waarmee kennisproductiviteit bevorderd kan worden (Stam, 2007). De definitie die Kessels geeft aan kennisproductiviteit legt de nadruk op het onderliggende proces van kennisproductiviteit.



‘Dit proces omvat het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie, het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden met behulp van deze informatie, en het toepassen van deze bekwaamheden op het stapsgewijs verbeteren en radicaal vernieuwen van werkprocessen, producten en diensten.’ (Kessels, 2001; p. 6)

Deze definitie behelst twee elementen die onlosmakelijk verbonden zijn; een *leerproces* en een *output*, die tot stand komt op basis van dit leerproces. De output bestaat uit stapsgewijze verbeteringen en radicale vernieuwingen. Het leerproces bestaat uit het signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie en het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden op basis van deze informatie. De procesvisie richt zich op de vraag hoe het onderliggende leerproces werkt en hoe je dit kunt ondersteunen en stimuleren. Wanneer het leerproces gestimuleerd wordt, zal de output volgen. Hoewel beide visies in grote lijnen dezelfde opvattingen hebben over kennis, richt de bedrijfsmatige visie zich voornamelijk op expliciete kennis en de procesvisie op persoonsgebonden kennis. De bedrijfskundige visie beaamt weliswaar dat kennis wordt gecreëerd door mensen, maar het is de taak van managers om zoveel mogelijk expliciete kennis, dat door Weggeman “informatie” wordt genoemd, vast te leggen (Stam, 2004). In de procesvisie draait het om de kennis in de hoofden van mensen. Zij houdt zich bezig met het creëren van een omgeving waarbinnen medewerkers gestimuleerd worden te leren, op basis waarvan verbeteringen en vernieuwingen gerealiseerd worden. Gesteld kan worden dat de visies een tegenstelling vormen tussen “kennis als product” en het “creëren van een lerende en kennisproductieve omgeving”.

Dit onderzoek concentreert zich op de procesvisie van kennisproductiviteit. Deze visie richt zich op het creëren van een omgeving waarin *constant* verbeteringen en vernieuwingen gerealiseerd kunnen worden. Zo gezien is kennisproductiviteit een vermogen. ‘Hoewel één verbetering, innovatie of nieuw product een grote economische waarde kan vertegenwoordigen, ligt de werkelijke waarde in het vermogen om vernieuwingen en verbeteringen te genereren’ (Verdonschot & Keursten, 2006). Gezien de constant veranderende omgeving van organisaties (Harrison & Kessels, 2004), is het van belang dat organisaties dit vermogen ontwikkelen.

## 2.4 De adviseur; wie is dat?

In hoofdstuk 1 kreeg de adviseur een belangrijke rol toebedeeld in de kenniseconomie, vanwege de invloed die hij op organisaties kan uitoefenen. Daarom moet afgebakend worden wie de adviseur is. De Sonnaville (2005) constateert dat hier geen overeenstemming over bestaat. Daarom hanteert dit onderzoek de volgende, ruime definitie van adviseurs:

‘Een adviseur is iemand die in de positie zit om invloed uit te oefenen op een individu, een groep of een organisatie, maar die geen directe invloed heeft om veranderingen door te voeren of programma’s te implementeren’ (Block, 2007, p. 1)

De keuze voor deze definitie betekent dat in dit onderzoek adviseurs worden betrokken die zich in verschillende bedrijfssectoren (Kubr, 1996) bewegen. Bovendien worden zowel interne als externe

adviseurs onderzocht. Een extern adviseur is werkzaam of partner bij een adviesbureau of werkt zelfstandig. Vanuit deze hoedanigheid wordt hij ingehuurd door organisaties voor het verlenen van advies. Een intern adviseur is iemand die hulp of advies verleent aan leden van zijn organisatie, zonder dat hij vanuit zijn functie direct verantwoordelijk is voor het werk van degenen aan wie hij advies of hulp verleent (Block, 2007). Naast het gebrek aan overeenstemming over wie de organisatieadviseur is, wordt de brede definitie gehanteerd omdat in de kenniseconomie kennisproductiviteit relevant is in alle bedrijfssectoren en voor alle typen adviseurs.

### *Adviesmodellen*

Conceptueel gezien kan een adviseur verschillende adviesstrategieën inzetten. In de literatuur wordt vaak gesproken over 'adviesrollen' of 'adviesmodellen'. Eén van de eersten die onderscheid maakt tussen verschillende adviesmodellen is Kubr (1996). Hij maakt onderscheid tussen de expertrol ("resource role") en de procesrol ("processrole"). Deze rollen verschillen in het gedrag dat de adviseur vertoont, de verbinding tussen adviseur en klant, de interventies die de adviseur plaatst en de mate waarin de klant een actieve rol heeft. De invulling van deze factoren is afhankelijk van de situatie, de voorkeuren en verwachtingen van de klant en het profiel van de adviseur (Kubr, 1996, p. 56-57).

In de *expertrol* helpt de adviseur door te voorzien in technische expertise en door werk uit te voeren namens de klant. Zo kan het zijn dat de adviseur informatie verschaft, de organisatie onderzoekt, een nieuw managementsysteem ontwerpt of personeel traint. De rol van de klant is beperkt tot het desgevraagd geven van informatie, evalueren en goedkeuring geven aan plannen van de adviseur. De sociale aspecten die bij een veranderproces spelen, behoren niet tot het werk van de expert.

In de *procesrol* probeert de adviseur de klant te helpen zijn eigen vraagstukken en problemen op te lossen. De adviseur biedt geen technische expertise aan waarmee een probleem opgelost kan worden, maar probeert zijn vaardigheden en zijn aanpak door te geven aan de klant, met als doel de klant in de toekomst in staat te stellen zelf een diagnose te stellen en zijn problemen op te lossen. Met andere woorden, de expertrol richt zich op 'wat' er veranderd moet worden, terwijl de procesrol zich bezighoudt met 'hoe' te veranderen. Kubr benadrukt dat beide rollen complementair zijn aan elkaar. Schein (2005) maakt een vergelijkbaar onderscheid in adviesmodellen als Kubr, maar hij voegt er een derde model aan toe. Schein onderscheidt het *artspatiënt* model, het *expertisemodel* en het model van *procesadvisering*. Zowel in het artspatiënt model als in het expertisemodel vaart de adviseur voornamelijk op zijn inhoudelijke expertise. Het verschil zit in de mate van verantwoordelijkheid die de adviseur heeft. Kenmerkend voor het expertisemodel is dat de adviseur bepaalde informatie of kennis aanlevert die de klant nodig heeft. Deze informatie of kennis kan hij bijvoorbeeld overdragen aan de klant door een onderzoek te doen of een presentatie te geven. Deze kennis of expertise wordt als het ware ingekocht door de klant, nadat de laatste zijn informatiebehoefte zelf heeft vastgesteld. Hierin verschilt het expertisemodel van het artspatiënt model, waarin hij wordt gevraagd om de 'boel eens na te laten kijken' (Schein, 2005, p. 11). In dit model heeft de adviseur de volledige verantwoordelijkheid.

Hij voert de diagnose uit en bepaalt de oplossing voor het probleem. Hoewel hij hiervoor informatie verzamelt bij leden van de organisatie, hebben deze personen geen verantwoordelijkheid voor de diagnosestelling en de gekozen oplossing. Het derde model dat Schein onderscheidt is het model van procesadvisering. Hij definieert dit model als volgt:

‘Procesadvisering is het creëren van een relatie met de cliënt die het hem mogelijk maakt datgene wat zich in het proces in het interne en externe milieu van de cliënt voordoet te onderkennen, te begrijpen en ernaar te handelen; dit alles om verbetering te brengen in de situatie zoals deze door de cliënt is gedefinieerd.’ (Schein, 2005, p. 20)

Wanneer een adviseur volgens dit model werkt, gaat hij ervan uit dat de klant eigenaar is van het probleem. Het model is erop gericht een relatie op te bouwen met de klant en de klant in staat te stellen inzicht te verschaffen in zijn situatie en oorzaken van het probleem. Dit inzicht moet leiden tot het ontwikkelen van een oplossing, waarvan de klant eveneens eigenaar is. Dit laatste is van groot belang, omdat de klant het beste weet wat er wel en niet werkt binnen zijn organisatie. Het belangrijkste doel van procesadvisering (of, zoals Schein het noemt, de ‘functie van procesadvisering’) is ‘doorgifte van de vaardigheden in het diagnosticeren en constructief interveniëren, om de cliënt beter in staat te stellen zelf de organisatie te verbeteren’ (Schein, 2005, p. 19).

Voortbouwend op de modellen van Schein, onderscheidt Block (2007) drie rollen; de handlanger, de expert en de partner. Deze modellen verschillen van elkaar in de belangrijkste bijdrage die de adviseur biedt, de manier waarop verantwoordelijkheid is verdeeld tussen klant en adviseur en de samenwerking tussen klant en adviseur. De partner vertoont duidelijke overeenkomsten met procesadvisering van Schein. Bij de *partner* ‘[wordt] het oplossen van problemen (...) een gezamenlijke onderneming’ (p. 18). De adviseur lost het probleem niet op voor de klant, maar *helpt de klant* bij het oplossen van het probleem. Voor de partner geldt dat de verantwoordelijkheid voor diagnose, oplossing en implementatie gedeeld wordt. Samenwerking tussen de adviseur en de klant wordt in dit model als essentieel beschouwd. Het doel is om de klant in staat te stellen in de toekomst zelf vergelijkbare problemen op te lossen. De *expert* van Block is vergelijkbaar met het artspatiënt model van Schein. Wanneer een adviseur werkt als expert, is samenwerking met de klant geen vereiste en speelt de klant een inactieve rol. De volledige verantwoordelijkheid ligt bij de adviseur. Ten slotte noemt Block de *handlanger*. In deze rol heeft de adviseur vrijwel geen verantwoordelijkheid. De klant heeft het probleem bepaald en bovendien een plan gemaakt met alle activiteiten die gedaan moeten worden om dit probleem op te lossen. De adviseur voert deze activiteiten uit, terwijl de klant volledige controle behoudt. Hierin verschilt de handlanger van Block van het expertisemodel van Schein, waarin de klant weliswaar de verantwoordelijkheid draagt voor het probleem, maar de adviseur ruimte krijgt om te bepalen hoe en welke informatie hij aanlevert.

Dit is een onderzoek naar kennisproductiviteit en hoe adviseurs daaraan een bijdrage kunnen leveren. Om dit vast te stellen, is het van belang een gedetailleerde categorisatie van adviesmodellen te hanteren, zodat nauwkeurig kan worden vastgesteld welke adviesstijl bijdraagt aan kennisproductiviteit. Daarom kiest dit onderzoek voor een indeling naar adviesmodellen die een combinatie maakt van de indelingen van Block en Schein. Dit resulteert in vier modellen; de *handlanger*, het *expertisemodel*, het *artspatiënt model* en *procesadvisering*. In figuur 2-2 worden de verschillen van de vier modellen samengevat aan de hand van drie elementen:

- De *belangrijkste bijdrage* van de adviseur,
- De manier waarop de *samenwerking* tussen adviseur en klant is vormgegeven,
- De verdeling van de *verantwoordelijkheid*.

	Handlanger	Expertisemodel	Artspatiënt model	Procesadvisering
Bijdrage adviseur	Adviseur voert taken uit voor klant	Adviseur draagt relevante informatie of kennis aan	De adviseur lost het probleem op voor de klant	Het creëren van een relatie met de klant waarbinnen de klant zijn probleem zelf kan begrijpen
Samenwerking	Beperkt; klant geeft adviseur een opdracht, die door de adviseur wordt uitgevoerd	Beperkt; de adviseur heeft ruimte om te beslissen hoe hij de klant van informatie voorziet	Beperkt; de klant verstrekt eventueel informatie wanneer de klant daar om vraagt	Samenwerking wordt als essentieel beschouwd
Verantwoordelijkheid	Ligt volledig bij de klant	Ligt voor een groot deel bij de klant, maar de adviseur krijgt ruimte om te bepalen hoe hij informatie aanlevert	Ligt volledig bij de adviseur	Verantwoordelijkheden worden in overleg vastgesteld, klant blijft eigenaar van het probleem

Figuur 2-2: De vier adviesmodellen

## 2.5 Kenmerken van adviseurs

Naast de adviesmodellen waarmee de adviseur werkt, laat hij, door alles wat hij doet, een indruk achter op de klant. Deze indruk wordt in dit onderzoek “kenmerk van de adviseur” genoemd. De vraag bij dit concept is welke kenmerken van de adviseur van belang zijn voor het ondersteunen en stimuleren van kennisproductiviteit. Vrakking & Cozijnsen (1993) geven een uitgebreide lijst van kenmerken die van belang zijn om een succesvol adviseur te zijn. Ze onderscheiden kennis, vaardigheden en persoonskenmerken. Kelley (1986) maakt een vergelijkbaar overzicht. In tabel 2-1 staan de kenmerken die door deze auteurs worden genoemd weergegeven. Vrakking & Cozijnsen (1993) noemen ‘jezelf zijn’ en ‘het toepassen van authenticiteit in denken en voelen naar je cliënten’ als belangrijke personeigenschappen van adviseurs. Block (2007) spreekt van *oprechtheid* en noemt dit ‘...de meest effectieve methode om de gewenste overtuigingskracht te bereiken en commitment van de klant op te bouwen’ (p. 27).

Op basis van deze literatuur en naar aanleiding van relevante kenmerken die worden genoemd in de case studies, wordt een keuze gemaakt voor kenmerken uit de literatuur die worden opgenomen in het survey. Hierbij blijft het onderscheid tussen kennis, vaardigheden en persoonseigenschappen gehandhaafd, omdat het aannemelijk is dat het belang van deze typen kenmerken verschilt per organisatie of probleem (deelvragen 3 en 4).

<p><b><u>Kennis:</u></b>  <i>Algemene kennis</i> verwijst naar de 'algemene ontwikkeling en intelligentie op academisch niveau', en gaat gepaard met een 'brede maatschappelijke belangstelling'  <i>Speciale deskundigheid</i> is deskundigheid op een bepaald gebied, zoals deskundigheid in onderwijs, logistiek of marketing.  <i>Professionele normen en waarden</i> gaan over de beroepsethiek. Het gaat hier om ethische regels, zoals het vooropstellen van het belang van de klant</p> <p><b><u>Vaardigheden:</u></b>  <i>Diagnostische vaardigheden</i>, zoals objectiviteit, nieuwsgierigheid, conceptueel en analytisch denken.  <i>Probleemoplossende vaardigheden</i>, zoals creativiteit, idealisme en moed om nieuwe ideeën door te zetten.  <i>Implementatievaardigheden</i>, hierbij gaat het om het '...kunnen aangeven wat de meest geschikte methode is om een complexe innovatie te implementeren' (p. 35)  <i>Communicatieve vaardigheden</i>, zoals goed kunnen luisteren, duidelijk kunnen formuleren, zichzelf kunnen presenteren en vergaderingen kunnen leiden.  <i>Marketing- en verkoopvaardigheden</i>, het kunnen verkopen van zijn diensten.  <i>Managementkwaliteiten</i>, zoals leidinggeven</p> <p><b><u>Persoonseigenschappen:</u></b>  <i>Oprechtheid, objectiviteit, integriteit, invoelingsvermogen, positief denken en dit uitdragen, initiatiefrijk, in teamverband kunnen werken, zichzelf tevreden kunnen stellen</i> (omdat klanten niet vaak hun waardering uitspreken), <i>mobilititeit</i> (een adviseur moet het niet vervelend vinden om veel te reizen en lange werkweken te maken), <i>energiek</i> (de adviseur moet een goede conditie hebben), <i>zelfbewustzijn</i> (de adviseur moet zichzelf kennen en zich bescheiden opstellen), een adviseur moet zich <i>snel kunnen concentreren, maar ook kunnen relativeren en loslaten.</i></p>
---

Tabel 2-1: Relevante kenmerken van adviseurs (naar: Vrakking & Cozijnsen, 1993)

## 2.6 Type probleem

Het type probleem, of de aard van de taak, dat door de klant wordt voorgelegd aan de adviseur is van invloed op de dienst die de adviseur in het adviestraject verleent aan de klant (Kelley, 1986; Block, 2007) en op de effectiviteit van het adviesmodel (Van de Bunt, 1978). Gezien deze samenhang tussen het type

probleem van de organisatie en het door de adviseur gehanteerde adviesmodel, is het voor dit onderzoek van belang om rekening te houden met het type probleem van een organisatie, wanneer ontwikkelingen in de kennisproductiviteit van de organisatie gevonden worden. De manier waarop dit concept betrokken wordt in het onderzoek, is verschillend in de case studies en het survey. Dit komt aan de orde in hoofdstukken 3 en 6. Deze paragraaf geeft een indruk van verschillende indelingen die auteurs maken van problemen. De paragraaf sluit af met een keuze voor het onderscheid dat het meest geschikt is om te betrekken in dit onderzoek. Bij die keuze is het van belang dat het onderscheid in problemen iets zegt over de mate waarin de organisatie met het voorgelegde probleem vernieuwend wil of kan zijn, omdat kennisproductiviteit draait om het realiseren van verbeteringen en vernieuwingen.

Volgens Kubr (1996) is het begrip “probleem” vermoedelijk het meest gebruikte en misbruikte begrip in advies- en managementliteratuur. Het wordt gebruikt om te verwijzen naar zeer uiteenlopende kwesties. Bovendien kan een probleem voortkomen uit diverse oorzaken. Zo kan het zijn dat een organisatie een adviseur inschakelt omdat zij te maken heeft met ontevreden klanten, slechte resultaten of een gebrek aan competenties. Bij dergelijke problemen ligt de nadruk op het herstellen van een verslechterde situatie en corrigerende activiteiten. Dit is het eerste type probleem dat Kubr onderscheidt. Daarnaast schakelen organisaties adviseurs in met problemen die gericht zijn op vooruitkijken. Het kan bijvoorbeeld gaan om het aanboren van een nieuwe markt, het behalen van nieuwe ambitieuze bedrijfsdoelen of het verkennen van nieuwe werkwijzen.

Vrakking & Cozijnsen (1993) geven een ander overzicht van redenen om een adviseur in te schakelen. Zij stellen dat adviseurs om vier redenen gevraagd kunnen worden:

- Om een organisatie te voorzien van gespecialiseerde kennis en vaardigheden,
- Om een organisatie te voorzien van intensieve professionele hulp op tijdelijke basis,
- Om de organisatie als buitenstaander te voorzien van een onpartijdig oordeel over een bepaalde kwestie,
- Om het management van een organisatie te voorzien van argumenten om reeds genomen besluiten te verantwoorden.

Verschillende auteurs (bijvoorbeeld Kelley, 1986) geven een vergelijkbaar overzicht. Deze overzichten zijn voor dit onderzoek niet relevant, omdat de verschillende problemen niet zullen verschillen in de mate waarin kennisproductiviteit bevorderd kan worden.

Dit onderzoek volgt het onderscheid in typen problemen van Kubr, omdat wordt verondersteld dat deze problemen van invloed zijn op de mate waarin de adviseur kennisproductiviteit kan bevorderen. Voor de duidelijkheid wordt het eerste type probleem dat Kubr onderscheidt, waarin de nadruk ligt op het herstellen van een verslechterde situatie, aangeduid als *tekortkoming*. Het tweede type, met de nadruk op vernieuwen en vooruitkijken, wordt *ambitie* genoemd. Omdat het bij de ambitie gaat om vooruitkijken, nieuwe werkwijzen en het aanboren van nieuwe markten, wordt verondersteld dat

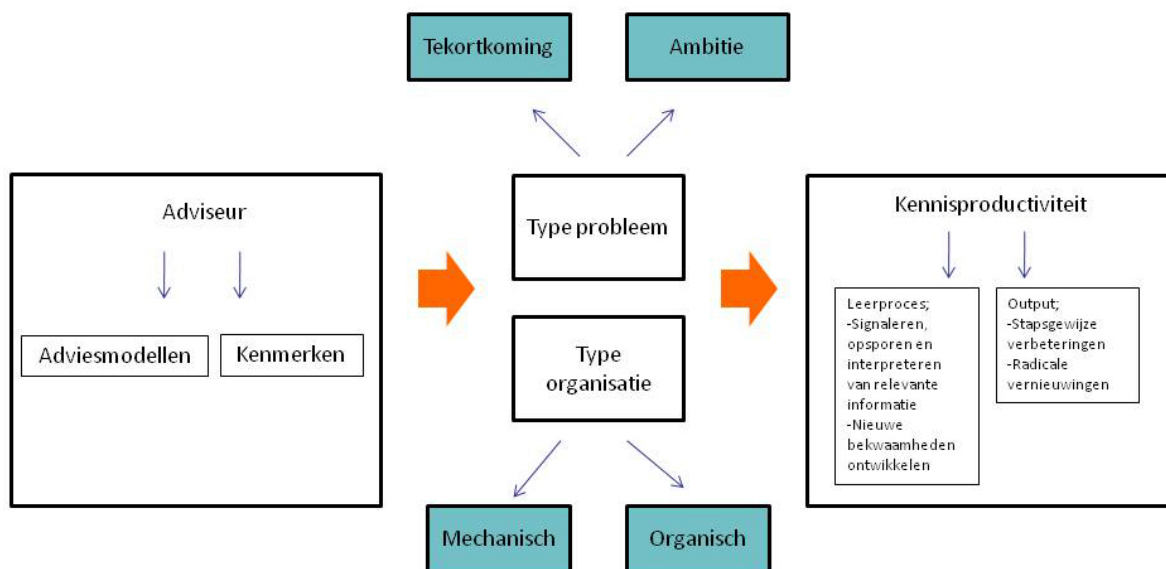
organisaties die adviseurs inschakelen met dit type probleem ontvankelijker zijn voor kennisproductiviteit dan organisaties die met een tekortkoming te maken hebben. Bovendien zullen organisaties die met een tekortkoming kampen, eerder geneigd zijn een beroep te doen op het artspatiënt model, omdat in dit model de adviseur wordt ingeschakeld om te bepalen wat er aan de hand is en dit probleem op te lossen (Schein, 2005). De ambitie zal vermoedelijk eerder vragen om procesadvisering.

## 2.7 Type organisatie

Bij de keuze voor een bepaald adviesmodel is de organisatie die de adviseur aantreft één van de factoren waarmee de adviseur rekening moet houden (Schein, 2005; Block, 2007). Immers, het gedrag dat de klant van de adviseur verlangt of de mate waarin een organisatie “toe is” aan verschillende adviesmodellen, is medebepalend voor het succes van die adviesmodellen. Daarom wordt in dit onderzoek een grof onderscheid tussen verschillende typen organisaties betrokken. Kapteyn (2001) onderscheidt ‘mechanische’ en ‘organische’ organisatietypen. De mechanische organisatie is ‘sterk centraal en hiërarchisch gestuurd’ en kenmerkt zich door ‘...veel sturing door vaste regels en instructies, aangevuld met beslissingen van bovenaf’ (p. 129). In organische organisaties vindt naast horizontaal overleg veel verticaal overleg plaats. ‘Hier zijn mensen in de organisatie meer op elkaars werk, maar vooral ook meer op de ontwikkelingen buiten de organisatie georiënteerd dan in mechanische regimes’ (p. 129). Kapteyn stelt dat de omstandigheden waarin de organisatie zich bevindt bepalend zijn voor het succes van de organisatietypen. Wanneer de vraag naar output weinig veranderlijk is, is de mechanisch organisatie het meest effectief. Echter, wanneer de omgeving vraagt om flexibiliteit, ‘bijvoorbeeld doordat de vraag naar de output sterkt veranderlijk is, als er voortdurend vernieuwingen nodig zijn of nieuwe acties moeten worden ondernomen’ (Kapteyn, 2001, p. 129), dan werkt de organische organisatie beter. In de kenniseconomie komt het er voor organisaties op aan om in te kunnen spelen op de constant veranderende omgeving (Harrison & Kessels, 2004). Daarom wordt verondersteld dat organische organisaties een vruchtbaardere bodem zijn voor kennisproductiviteit dan mechanische.

## 2.8 Conceptueel model

Op basis van een theoretische verkenning, is in de voorgaande paragrafen een keuze gemaakt voor de invulling van de verschillende concepten die in dit onderzoek betrokken worden. Dit leidt tot het conceptueel model in figuur 2-3.



Figuur 2-3: Conceptueel model onderzoek

## 2.9 Controlevariabele; type klant

De adviseur werkt in dienst van een klant. Op het eerste gezicht is dit één van de grootste zekerheden die de adviseur in zijn werk tegenkomt. De werkelijkheid is veel complexer. Zo blijkt in de loop van een traject vaak dat de persoon die aanvankelijk met een vraagstuk of een probleem bij de adviseur komt, toch niet de “eigenaar” van dat vraagstuk of probleem is. Ook komt het geregeld voor dat personen die in eerste instantie niet als klanten geïdentificeerd zijn door de adviseur toch invloed ondervinden van zijn aanwezigheid of advies. Door het diffuse karakter van het begrip klant, is het in dit onderzoek van belang een keuze te maken voor het betrekken van een bepaald ‘type’ klant. Dit onderzoek richt zich op de effecten van de adviseur op kennisproductiviteit. Het type klant dat betrokken wordt in dit onderzoek moet daarom in ieder geval één of meerdere keren in contact zijn gekomen met de adviseur, omdat een gevonden effect anders niet te herleiden is naar de adviseur.

In de literatuur worden velen verschillende definities van klanten gegeven en typen klanten onderscheiden. Volgens Block (2007) worden klanten gevormd door ‘...degene of degenen op wie de adviseur invloed wil uitoefenen, zonder over directe invloed te beschikken’ (p. 2). Deze definitie maakt Block’s visie op de klant zeer breed; het kan individuen betreffen, maar ook teams, afdelingen of een gehele organisatie.



Het tweede onderscheid dat hier aan de orde komt, is dat van Schein (2005), overgenomen door onder andere Kubr (1996). Bij Schein ligt de nadruk op de klanten die tijdens het adviesproces in beeld komen. Op basis van de mate waarin de klanten betrokken zijn bij het adviesproces, maakt Schein onderscheid tussen:

- **Contactcliënten:** cliënten die in eerste instantie het contact hebben gelegd met de adviseur.
- **Betrokken cliënten:** cliënten die betrokken worden bij interviews, bijeenkomsten en andere activiteiten.
- **Primaire cliënten:** cliënten die de eigenaar zijn van het voorliggende probleem. Dit zijn vaak ook de betalende cliënten.
- **Onwetende cliënten:** cliënten op wie de adviseur invloed heeft, maar die niet weten dat zij er gevolgen van zullen ondervinden.
- **Uiteindelijke cliënten:** dit zijn, heel algemeen gesteld, 'de groep mensen waarmee men te maken heeft'. Dit kan de totale organisatie zijn, of de totale branche waarbinnen de adviseur werkt. Dit zijn de cliënten wiens welzijn bij alle interventies mede in beschouwing moet worden genomen.
- **Betrokken 'niet-clieënten':** dit zijn cliënten die op de hoogte zijn van wat er gaande is, niet passen binnen één van bovenstaande categorieën en die er belang bij kunnen hebben om de begeleiding door de adviseur te vertragen of te saboteren.

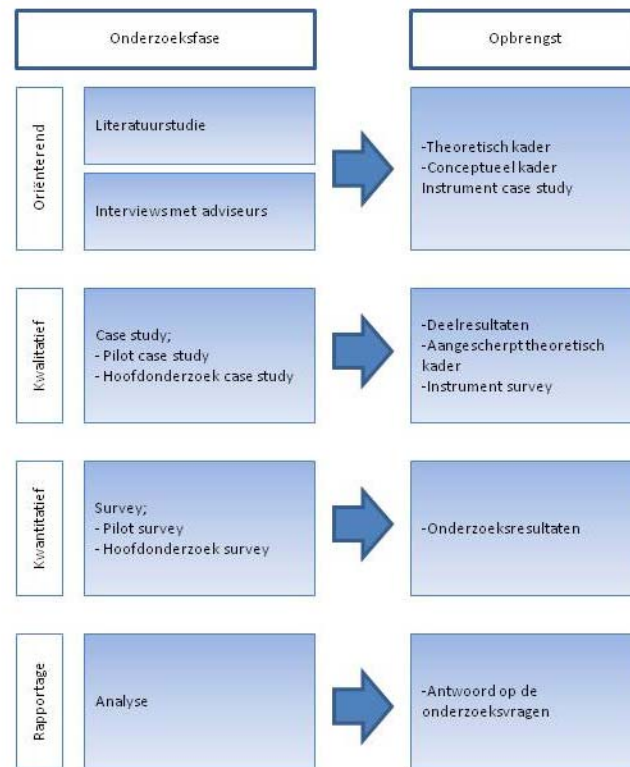
Dit onderzoek volgt Schein's onderscheid van klanten, omdat dit onderscheid iets zegt over de hoeveelheid contact die er plaatsvindt tussen klant en adviseur. Dit onderzoek richt zich alleen op *betrokken* en *primaire* klanten, omdat dit de klanten zijn die daadwerkelijk in contact staan met de adviseur. Een effect op kennisproductiviteit bij deze klanten kan daarmee met meer zekerheid toegeschreven worden aan de adviseur.



## 3 Methode Case Studies

### 3.1 Inleiding

Figuur 3-1 toont de verschillende onderzoeksfasen en hun opbrengst.



Figuur 3-1: Onderzoeksfasen en hun opbrengst

Zoals figuur 3-1 laat zien, bestaat dit onderzoek uit een kwalitatief en een kwantitatief deel. De keuze voor zowel kwalitatief als kwantitatief onderzoek, wordt toegelicht in paragraaf 3.2. Vervolgens wordt in paragraaf 3.3. de oriënterende fase beschreven, bestaande uit een literatuurstudie en oriënterende interviews. Paragraaf 3.4. beschrijft de methodologie van de case studies. De instrumentontwikkeling, de validering van het instrument en de organisaties die betrokken zijn bij de case studies worden besproken. Hoofdstukken 4 en 5 bespreken respectievelijk de resultaten en de conclusies van de case studies, waarna in hoofdstuk 6 de methode van het survey aan bod komt.

### 3.2 De keuze voor kwalitatief én kwantitatief onderzoek

Dit onderzoek heeft als doel antwoord te geven op de in hoofdstuk 1 gepresenteerde probleemstelling:

*Wat is het effect van adviesmodellen en kenmerken van de adviseur op de ontwikkeling van*

### kennisproductiviteit bij de organisatie van zijn klant?

Deze probleemstelling is opgedeeld in vijf deelvragen:

- Welke adviesmodellen zijn relevant in de verschillende typen problemen?
- Welke adviesmodellen zijn relevant in de verschillende typen organisaties?
- Welke kenmerken van adviseurs zijn relevant in de verschillende typen problemen?
- Welke kenmerken van adviseurs zijn relevant in de verschillende typen organisaties?
- Hoe verschillen de adviesmodellen en de kenmerken die ingezet worden in de mate waarin zij kennisproductiviteit bevorderen?

Om antwoord te krijgen op de probleemstelling en de bijbehorende deelvragen, zijn twee onderzoeken uitgevoerd, verkennende case studies en een survey. De case studies richten zich op klanten van adviseurs en het survey op adviseurs. Omdat de concepten in deze studie, adviesmodellen en kennisproductiviteit, niet eerder in empirisch onderzoek met elkaar in verband zijn gebracht, start dit onderzoek met verkennende case studies. De case studies hebben als doel om binnen een kleine context de belangrijkste veronderstellingen uit de literatuur te verkennen. De case studies kunnen antwoord geven op de vraag hoe verschillende adviesmodellen en kenmerken van de adviseur de kennisproductiviteit van organisaties stimuleren. Tegelijkertijd is het van belang om conclusies te trekken die een hoge externe validiteit bezitten. Dit is een belangrijk voordeel van het survey. De deelconclusies die naar voren komen in de case studies worden door het survey in een bredere context getoetst, om zo conclusies te genereren die breed toepasbaar zijn.

### 3.3 Oriënterende fase

In de oriënterende fase is een literatuurstudie uitgevoerd en zijn vijf interviews gevoerd met adviseurs van adviesbureau Kessels & Smit, *The Learning Company* en één interview met een zelfstandig adviseur. De literatuurstudie bestond uit een algemene oriëntatie op het vak van adviseur en een bestudering van relevante literatuur op de gebieden adviesmodellen en kennisproductiviteit. Deze literatuurstudie is uitgemond in de centrale vraagstelling en de deelvragen van het onderzoek, het theoretisch kader en het instrument voor de case studies.

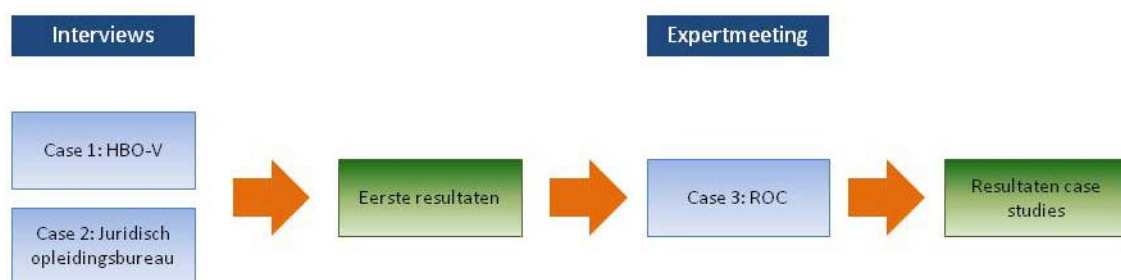
De interviews met de adviseurs richtten zich op ervaringen van de adviseur uit concrete adviestrajecten. De interviews hadden als doel te onderzoeken in hoeverre de concepten die in de literatuur naar voren komen, zoals adviesmodellen en typen klanten, door adviseurs herkend worden. Daarnaast hadden de interviews praktisch nut. Door contacten te leggen met adviseurs, zijn adviestrajecten in beeld gekomen die onderzocht zijn in de case studies. De interviewleidraad die gebruikt is voor de oriënterende interviews is te vinden in bijlage A.

### 3.4 Case study onderzoek

De case studies zijn uitgevoerd bij drie onderwijsinstellingen, te weten een instelling voor HBO Verpleegkunde (HBO-V), een juridisch opleidingsbureau en een instelling voor Middelbaar Beroepsonderwijs (MBO). Deze paragraaf beschrijft achtereenvolgens de opzet van de case studies, de instrumentontwikkeling, de validering van het instrument in een pilotonderzoek en de uitvoering van het hoofdonderzoek.

#### 3.4.1 Opzet case studies

De drie instellingen die betrokken zijn bij de case studies hebben allemaal een adviestraject doorlopen in samenwerking met adviseurs van adviesbureau Kessels & Smit, *The Learning Company*. Voor het



**Figuur 3-2: Opzet case studies**

onderzoek zijn bij twee van deze instellingen interviews gehouden met primaire en betrokken klanten van het adviestraject. De interviews richten zich op situaties uit het adviestraject die voor de respondenten kritisch zijn geweest. Aan de hand van deze kritische situaties wordt de respondent gevraagd wat de rol van de adviseur is geweest en welke vormen van kennisproductiviteit zijn gerealiseerd. De resultaten die zijn geïnventariseerd bij de eerste twee organisaties, zijn gebundeld en in een expertmeeting voorgelegd aan klanten van de derde onderwijsinstelling, om te controleren of dit voor hun situatie herkenbaar was. De ondersteunende of aanvullende resultaten uit de derde casus zijn toegevoegd aan de data, wat resulteerde in de complete resultaten van de case studies (zie figuur 3-2).

#### 3.4.2 Instrument: interviewleidraad

Aangezien de case studies verkennend van aard zijn, is gekozen voor een semigestructureerd interview met open vragen. Aan de hand van een aantal, min of meer, vaste openingsvragen start het gesprek, waarna het diverse kanten op kan gaan afhankelijk van de antwoorden van de respondent.

Voor de interviews is een interviewleidraad ontwikkeld (zie bijlage B). Na een open vraag over situaties die voor de respondent kritisch zijn geweest, zijn vragen over de volgende concepten opgenomen;

- Diepere betekenis van de kritische situatie (wat maakt het kritisch?)
- Gerichte doorvragen over de rol van de adviseur
  - o Verdeling van verantwoordelijkheid
  - o Besluitvorming

- Samenwerking
- Communicatie
- Doel interventie
- Open vraag over relevante kenmerken van de adviseur (wat aan de adviseur maakte indruk?)
- Gerealiseerde kennisproductiviteit

Per concept zijn telkens meerdere vragen opgenomen, zodat de interviewer een keuze kan maken, afhankelijk van de respondent.

### 3.4.3 Pilot case study onderzoek

Om te toetsen of de aard en de volgorde van de vragen in de interviewleidraad begrijpelijk is en om als onderzoeker te oefenen met het voeren van het interview, is in oktober 2008 een proefinterview (pilot) gehouden met een student bestuurskunde van de Universiteit Utrecht.

Naar aanleiding van de pilotstudy is een aandachtspunt in kaart gebracht dat betrekking heeft op de vaardigheden van de interviewer. Het betreft de vaardigheid om dubbele vragen te voorkomen.

Op basis van de pilot zijn geen aanpassingen gedaan aan de interviewleidraad. De formulering van de vragen en de introductie was begrijpelijk voor de respondent.

### 3.4.4 Hoofdonderzoek case studies

Bij de keuze voor organisaties die in de case studies zijn betrokken, zijn drie factoren van belang.

Ten eerste moeten de organisaties een samenwerking met een adviesbureau hebben gehad van minimaal een jaar. Een dergelijk langdurige samenwerking tussen de organisatie en het adviesbureau is een eis, omdat hierdoor beter onderzocht kan worden of eventuele veranderingen in de organisatie zijn toe te schrijven aan de adviseur waarmee is samengewerkt. Een andere eis is dat de samenwerking tussen de organisatie en het adviesbureau afgerond is of zich in de afrondende fase bevindt, zodat het contact tussen de klant(en) en de adviseur(s) gestopt is. Dit is belangrijk omdat hiermee het risico op sociale wenselijkheid in de antwoorden van de respondenten lager wordt. Wanneer een respondent wordt gevraagd uitspraken te doen over de effecten van een adviseur waarmee hij midden in een samenwerkingsverband zit, is dit risico groter. Ten derde is een eis gesteld ten aanzien van de aard van de problemen die centraal stonden in het adviestraject. Het moet gaan om problemen waarbij nieuwe manieren van werken centraal staan. Dit type probleem wordt in hoofdstuk 2 de *ambitie* genoemd. Een organisatie met een ambitie is ontvankelijker voor kennisproductiviteit en daardoor meer geschikt voor deze studie. Hiermee wordt in de case studies voor de variabele type concept gecontroleerd.

Hieronder worden de drie organisaties beschreven. Per organisatie wordt een algemene beschrijving gegeven van de organisatie, een beschrijving van het adviestraject en een beschrijving van de respondenten die in de case studies zijn betrokken.

### 3.4.5 Case 1: HBO Verpleegkunde

#### *Organisatie*

De hogeschool verzorgt verpleegkundige opleidingen op HBO niveau (HBO-V). Het is een middelgrote opleiding verpleegkunde, die verschillende bachelors, twee masters en een managementopleiding aanbiedt. De hogeschool wordt door de overheid bekostigd.

#### *Adviestraject*

De hogeschool schakelde in 2006 adviesbureau Kessels & Smit in. In eerste instantie waren meerdere adviseurs bij het adviestraject betrokken, maar na ongeveer een half jaar heeft één adviseur het adviestraject alleen voortgezet. Het adviesbureau werd ingeschakeld omdat, als gevolg van diverse ontwikkelingen, onrust was ontstaan onder het personeel. Met name de invoering van een major minor model in 2006 zorgde voor onrust. De hogeschool stond bekend om de verdieping die ze biedt in het verpleegkundig onderwijs. Het major minor model verplicht studenten om een deel van de studie (de minor) in een andere studierichting te volgen. Dit ging volgens veel medewerkers van de hogeschool ten koste van de verdiepende kracht van de opleiding.

De adviseur werd gevraagd om te helpen bij het terugwinnen van het vertrouwen van het personeel. Hiervoor heeft hij allerlei nieuwe manieren van werken ingezet, zoals het oprichten van een “commissie” die een periode carte blanche kreeg om beslissingen te nemen. Daarnaast heeft de adviseur meerdere vergaderingen van de commissie en het managementteam gefaciliteerd, waarbij hij zich richtte op het aanleren van nieuwe manieren van communiceren. Ten slotte heeft de adviseur sommige medewerkers persoonlijk gecoacht en twee zogenaamde “studiedagen” gefaciliteerd, waarbij de gehele afdeling samenkomt rondom belangrijke thema’s.

De samenwerking tussen de hogeschool en Kessels & Smit heeft tot halverwege 2008 geduurd. Een aantal respondenten geeft aan dat de aanwezigheid van de adviseur in sommige gevallen nog steeds nuttig zou zijn, bijvoorbeeld als het gaat over de nieuwe manier van communiceren binnen het managementteam. Bij afwezigheid van de adviseur vervalt het team regelmatig in oude patronen.

#### *Respondenten*

Op de hogeschool zijn zeven mensen betrokken bij de case study. Eén respondent heeft zich, na het lezen van de uitwerking van het interview, teruggetrokken van deelname aan het onderzoek. Van de overige respondenten zijn vier lid van het managementteam en hebben twee een belangrijke rol gespeeld tijdens het adviestraject als leden van de eerder genoemde commissie. Alle respondenten behoren tot de categorie betrokken klant.

De respondenten van de Hogeschool verpleegkunde hebben in totaal zeven bruikbare kritische situaties genoemd.

### 3.4.6 Case 2: Juridisch opleidingsbureau

#### *Organisatie*

Het juridisch opleidingsbureau is commercieel en biedt cursussen aan voor juridisch professionals (advocaten, advocaat-stagiairs, rechters) op alle rechtsgebieden. Voorbeelden zijn actualiteitencursussen of verdiepingscursussen rondom algemeen bestuursrecht, arbeids- en pensioenrecht en vreemdelingenrecht. De docenten die deze cursussen verzorgen zijn zelf ook juridisch professional (meestal advocaat) en worden op oproepbasis ingeschakeld voor de verschillende cursussen. Er zijn ongeveer 650 van deze externe docenten verbonden aan het opleidingsbureau. Dit wordt gecoördineerd door een groep opleidingsmanagers en opleidingscoördinatoren, die tevens de inhoud van de cursus en het benodigde materiaal verzorgen. Daarnaast heeft het opleidingsbureau een directeur en medewerkers van verschillende ondersteunende diensten in dienst.

#### *Adviestraject*

Eind 2006 schakelden twee opleidingsmanagers van het opleidingsbureau adviesbureau Kessels & Smit in met de vraag hoe hun cursussen beter konden aansluiten bij de jonge generatie cursisten. De adviseurs hebben een adviestraject ontwikkeld dat bestaat uit twee delen. Ten eerste hebben de adviseurs een onderzoek uitgevoerd om te achterhalen wanneer het onderwijs aansluit bij de jonge student en welke principes hieraan ten grondslag liggen. Dit onderzoek bestond uit het interviewen van studenten en docenten. In het tweede deel van het adviestraject zijn de werkzame principes die voortkwamen uit het onderzoek in twee groepsbijeenkomsten gepresenteerd en besproken. Hierbij waren alle betrokken partijen aanwezig; docenten, cursisten, opleidingsmanagers en externe vertegenwoordigers uit het werkveld. Eind 2007 is de samenwerking afgerond met het schrijven van een artikel over het adviestraject. Dit artikel is geschreven door de adviseurs en de twee opleidingsmanagers en is geplaatst in een HRD vakblad.

#### *Respondenten*

Van het juridisch opleidingsbureau zijn vijf mensen betrokken bij de case study. Vier van de respondenten zijn opleidingsmanager, direct in dienst bij het opleidingsbureau. Twee van hen waren de initiatiefnemers van het adviestraject en daarmee de primaire klanten. De andere twee zijn betrokken klanten. De vijfde respondent is als extern docent verbonden aan het opleidingsbureau. Ook hij is betrokken klant.

De respondenten van het Juridisch Opleidingsbureau hebben in totaal twee bruikbare kritische situaties genoemd.

### 3.4.7 Case 3: Regionaal Opleidingscentrum

#### *Organisatie*

Dit Regionaal Opleidingscentrum (ROC) is één van de grootste instellingen voor Middelbaar



Beroepsonderwijs in Nederland. Het biedt onderwijs aan in de richtingen “informatie en communicatietechnologie”, “economie en dienstverlening”, “techniek en innovatie”, “kunst, cultuur en media”, “zorg en welzijn”, “toerisme en recreatie, horeca en facilitaire dienstverlening”, “sport en bewegen” en “veiligheid en defensie”. Het ROC wordt door de overheid bekostigd.

### *Adviestraject*

De samenwerking tussen het ROC en adviesbureau Kessels & Smit heeft drie jaar geduurd, van eind 2005 tot eind 2008. In totaal zijn vijf adviseurs betrokken geweest bij het adviestraject. De adviseurs werden ingeschakeld om te ondersteunen bij het vormgeven van een nieuwe manier van leren voor medewerkers en studenten, waarbij zogenaamde “leernetwerken” centraal staan. Leernetwerken zijn netwerken van mensen binnen de school (zoals docenten, studenten, managers, werkveld), die op eigen initiatief samenkomen rondom zelfgekozen thema’s, ter bevordering van kennisontwikkeling of kennisuitwisseling op dat thema. Voorbeelden van thema’s zijn het terugdringen van schooluitval of nieuwe vormen van mediagebruik tijdens lessen. Een belangrijke rol bij de leernetwerken wordt gespeeld door de “moderatoren”. Zij zijn de trekkers van de leernetwerken. Ze bereiden de bijeenkomsten voor, nodigen deelnemers uit en zorgen dat het leernetwerk blijft voortbestaan. Daarnaast is het belangrijk dat de moderator de deelnemers weet aan te sporen om zelf initiatieven te nemen.

Het adviestraject bestond uit drie gedeeltes; een onderzoeksfase, een professionaliseringsfase en een afsluitende onderzoeksfase. Tijdens de onderzoeksfase, die ongeveer een jaar heeft geduurd, stond het in kaart brengen van bestaande leernetwerken centraal. De werkzame principes van deze leernetwerken zijn onderzocht en gepresenteerd op een grote conferentie waar 1800 medewerkers van het ROC aanwezig waren. De onderzoeksresultaten zijn ook gebundeld in een magazine, dat verstuurd is naar alle medewerkers van het ROC.

Tijdens de professionaliseringsfase werden de moderatoren van de leernetwerken getraind en groepsgewijs en individueel begeleid in het trekken van de leernetwerken. Een belangrijke activiteit die in deze fase door de adviseurs is uitgevoerd is het opstellen van een rapport over de manier waarop het management de leernetwerken ondersteunde.

De laatste, afsluitende onderzoeksfase was evaluatief van aard. Betrokkenen (moderatoren, deelnemers aan leernetwerken, managers en hoger management) zijn geïnterviewd over de status van de leernetwerken binnen het ROC. Op basis hiervan is een onderzoeksrapport uitgebracht. Dit rapport is gepresenteerd aan het College van Bestuur van het ROC.

### *Respondenten*

Het ROC, is op een andere manier betrokken in de case study dan de HBO-V en het juridisch opleidingsbureau. Hier zijn niet één-op-één interviews gehouden, maar zijn de resultaten uit de eerste

twee cases in een expertmeeting voorgelegd aan een groep van 8 betrokken klanten. Vervolgens is deze betrokken klanten de vraag voorgelegd;

- Wat aan de adviseur heeft jullie geholpen bij het realiseren van verbeteringen en vernieuwingen?
- Wat aan de adviseur heeft jullie geholpen relevante informatie op te sporen en nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen?

### 3.4.8 Keuze organisaties case studies

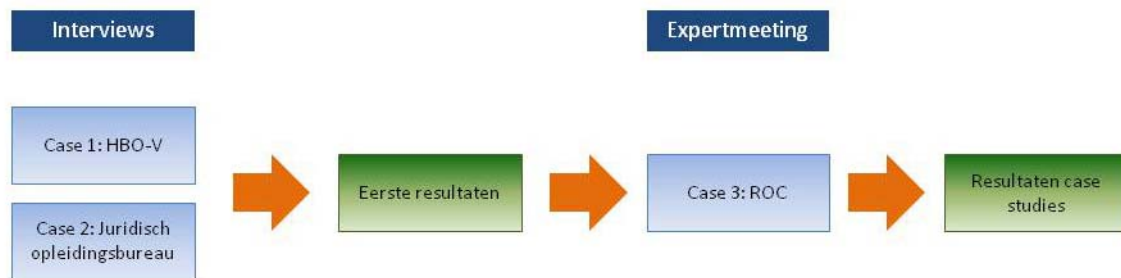
In paragraaf 3.4.4. zijn de factoren die meespelen bij de keuze voor organisaties beschreven. Dit waren:

- Samenwerking tussen de organisatie en een adviesbureau moet minimaal één jaar geduurd hebben.
- De samenwerking tussen de organisatie en het adviesbureau moet afgerond zijn of zich in de afrondende fase bevinden.
- Het vraagstuk moet vernieuwend van aard zijn.

De drie organisaties voldoen aan deze factoren. Ze hebben een samenwerking gehad met adviesbureau Kessels & Smit gehad van minimaal een jaar. De samenwerking is bij de HBO instelling en het Juridisch Opleidingsbureau afgerond en bij de MBO instelling in de afrondende fase. In ieder geval was het contact tussen de adviseur en de klanten bij de MBO instelling afgerond. En bij alle instellingen was sprake van een vraagstuk waarbij vernieuwing centraal stond. Bij het juridisch opleidingsbureau en de MBO instelling was dit vooral gericht op het vernieuwen van het onderwijs. Bij het juridisch opleidingsbureau was de ambitie om de cursist actief te betrekken bij de vormgeving van de cursussen, iets wat daarvoor niet gebeurde. De MBO instelling wilde een slag maken naar “leren in netwerken”, waarbij onder andere traditionele vormen van aansturing losgelaten moesten worden. De HBO instelling ten slotte, zat meer in een crisissituatie dan de andere twee organisaties. Om de organisatie hierbij te helpen, zijn allerlei nieuwe manieren van werken ingezet, zoals het oprichten van een “commissie” die een korte periode carte blanche kreeg om beslissingen te nemen en het introduceren van nieuwe manieren van communiceren.

## 4 Resultaten Case Studies

Hoofdstuk 3 beschreef de methode van de verkennende case studies (zie figuur 4-1). Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten die in de case studies naar voren zijn gekomen. Op basis van de resultaten uit dit hoofdstuk, worden in hoofdstuk 5 voorlopige conclusies getrokken en wordt een hypothetisch kader ontwikkeld voor het kwantitatieve onderzoek.



**Figuur 4-1: Opzet case studies**

In de case studies verschilt de onderzoeksaanpak bij de HBO-V en het juridisch opleidingsbureau van die bij het ROC. Dit heeft gevolgen voor de beschrijving van de resultaten. Voor de HBO-V en het juridisch opleidingsbureau is op basis van de theorie uit hoofdstuk 2 en het conceptueel model dat hieruit voortkomt (zie figuur 2-3) een analysemodel ontwikkeld. Het analysemodel (zie <http://frankhulsbos.blogspot.com>) is ondersteunend aan het omzetten van de ruwe data in de volgende algemene resultaten, die hieronder zullen worden beschreven. Voor de HBO-V (paragraaf 4.1.) en het juridisch opleidingsbureau (paragraaf 4.2.) worden alle genoemde kritische situaties beschreven, te beginnen met de situaties die met ‘volledige’ kennisproductiviteit in verband worden gebracht. Vervolgens komen de situaties aan bod die niet met ‘volledige’ kennisproductiviteit in verband worden gebracht. Dan worden alle genoemde relevante kenmerken en het aantal contactmomenten tussen de adviseur en de geïnterviewde klanten beschreven. De paragrafen sluiten af met een samenvatting van de gevonden resultaten. Voor het ROC wordt het volgende beschreven. In lijn met de onderzoeksaanpak op het ROC (zie paragraaf 4.3.1.) wordt de gerealiseerde output beschreven (paragraaf 4.3.2.) en de rol die de adviseurs daarin hebben gespeeld (paragraaf 4.3.3.). Om vergelijkingen mogelijk te maken met de eerste twee cases, wordt ook voor het ROC het aantal contactmomenten tussen klant en adviseur beschreven (paragraaf 4.3.4.)

### 4.1 Case 1: Hogeschool verpleegkunde

#### 4.1.1 Algemeen

Bij de hogeschool zijn zeven kritische situaties gevonden. Deze worden hieronder beschreven. In paragraaf 4.1.2. worden drie situaties beschreven, die in verband worden gebracht met vier

stapsgewijze verbeteringen in werkprocessen. Deze stapsgewijze verbeteringen zijn gerealiseerd op basis van een leerproces. Paragraaf 4.1.3. beschrijft de overige drie kritische situaties, die geen ‘complete’ kennisproductiviteit tot gevolg hebben gehad.

#### 4.1.2 Situaties met ‘volledige’ kennisproductiviteit

De vier stapsgewijze verbeteringen in werkprocessen die tot stand zijn gekomen op basis van een leerproces zijn voorbeelden van kennisproductiviteit. Deze worden hieronder nader beschreven, door in te gaan op de kritische situaties die aanleiding zijn geweest voor de vier vormen van kennisproductiviteit, de elementen van procesadvisering en de relevante kenmerken van de adviseur. Het gaat om drie kritische situaties;

- Heidag met het managementteam;

Deze situatie is door 5 van de 6 respondenten genoemd. 1 respondent brengt deze situatie in verband met een stapsgewijze verbetering. 2 respondenten brengen het in verband met kennisproductiviteit. 2 respondenten geven aan dat deze situatie averechts heeft gewerkt met betrekking tot kennisproductiviteit.

- Energizer tijdens studiedag;

Deze situatie wordt door 1 van de 6 respondenten genoemd. Deze respondent brengt het voorbeeld in verband met kennisproductiviteit.

- Tweedaagse met MT

Deze situatie wordt door 1 van de 6 respondenten genoemd. Deze respondent brengt het voorbeeld in verband met kennisproductiviteit.

#### **Kritische situatie 1: Heidag met managementteam**

Er is een tijdelijk managementteam in functie, bestaande uit het oude MT en een speciaal aangestelde Commissie. Dit tijdelijke MT gaat met elkaar een dag in retraite. Deze dag wordt gefaciliteerd door de adviseur en heeft als doel om tot “spelregels” te komen over de omgangsvormen. Twee personen komen later binnen. Voor hun binnenkomst heeft de rest alvast een beslissing genomen. Deze beslissing wordt hen door één van de aanwezigen meegedeeld. Dit doet hij, naar eigen zeggen, op een onvriendelijke manier. Dit heeft een ruzie tot gevolg, waarin verschillende groepen mensen elkaar verwijten maken.

De adviseur laat de ruzie in eerste instantie gaan. Uiteindelijk grijpt hij in, door met stemverheffing te zeggen dat het moet ophouden. De adviseur wordt in het bijzonder boos op de persoon die op een onvriendelijke de twee laatkomers inlicht over de genomen beslissing.

#### **Kennisproductiviteit:**

Deze situatie heeft twee voorbeelden van kennisproductiviteit tot gevolg gehad.

---

#### **Kennisproductiviteit kritische situatie 1; voorbeeld 1**

---

LEERPROCES	OUTPUT
Deze verbetering is tot stand gekomen op basis van een leerproces. De respondent heeft zich na de genoemde situatie gerealiseerd dat hij moet reflecteren op zijn gedachtes en gevoelens. Dat is voor hem relevante informatie. Hij zou dit verder willen ontwikkelen naar de vaardigheid om die gedachtes en gevoelens ook uit te spreken. Dit zijn de nieuwe bekwaamheden die hij aan het ontwikkelen is.	Eén respondent heeft verantwoordelijkheid genomen voor de omgangsvormen binnen het team door een aantal keer de vergaderingen voor te zitten. Dit is een stapsgewijze verbetering in werkprocessen.

#### Kennisproductiviteit kritische situatie 1; voorbeeld 2

LEERPROCES	OUTPUT
De respondent geeft aan dat hij “een enorm leerproces” heeft doorlopen. Hij heeft geleerd langer na te denken voordat hij iets zegt. Dit is een nieuwe bekwaamheid. In hoeverre de respondent relevante informatie heeft gesignaleerd en toegepast is niet duidelijk.	Eén respondent geeft aan een nieuwe manier van communiceren te gebruiken in zijn team. Waar hij voorheen vooral zijn eigen plan ontwikkelde, en ervoor probeerde te zorgen dit er “door heen te krijgen” bij zijn team, ontwikkelt hij nu samen met zijn team nieuwe plannen. Dit is een stapsgewijze verbetering in werkprocessen.

#### Adviesmodel

De interventie van de adviseur kenmerkt zich door de volgende elementen van procesadvisering:

- De interventie helpt de klant, of is er in ieder geval op gericht, de klant te laten inzien wat zijn probleem of vraagstuk is.
- Middels de interventie maakt de adviseur zijn eigen gevoelens kenbaar in het project. De adviseur wordt “boos” en geeft aan dat het op deze manier absoluut niet verder kan.
- De interventie heeft betrekking op de gevoelens van de klant. Door de interventie komen er emoties los bij in ieder geval vier van de vijf respondenten die deze situatie noemen.
- De interventie heeft betrekking op de vertrouwensrelatie tussen diverse klanten. De interventie is erop gericht de klanten te doen inzien dat deze omgang tot niets leidt en dat het anders moet.

Relevante kenmerken:

De twee respondenten die voorbeelden van kennisproductiviteit noemen in relatie met deze situatie, noemen de volgende kenmerken van de adviseur:

- De adviseur blijft altijd **rustig** (wordt door beide respondenten genoemd),
- De adviseur heeft een **weloverwogen woordkeus**,
- De adviseur presenteert zich niet als “degene die het weet”, maar probeert **het beste uit anderen** te halen.
- De adviseur is **vertrouwenswaardig**.

De 2 respondenten bij wie de interventie geen kennisproductiviteit tot gevolg gehad, geven aan dat de interventie van de adviseur niet werkt, omdat;

- De interventie respectloos en niet eerlijk is,
- De adviseur door de interventie niet meer “boven de partijen” staat. De adviseur verliest zijn neutrale status. Deze respondent omschrijft zichzelf als iemand die hart heeft voor de school en het onderwijs. Hij heeft zich lange tijd gedeclasseerd gevoeld en het idee gehad dat hij niet serieus werd genomen door het management. Met de interventie die de adviseur hier plaatst komt dit gevoel opnieuw boven, omdat de adviseur met zijn interventie voor het management kiest.

**Kritische situatie 2: Energizer tijdens studiedag**

De adviseur faciliteert een studiedag met een groep mensen waarbinnen veel onrust en ongenoegen heerst. Als reactie hierop besluit de adviseur in overleg met de respondent een energizer te doen met de aanwezigen.

Kennisproductiviteit:

<b>Kennisproductiviteit kritische situatie 2</b>	
<b>LEERPROCES</b>	<b>OUTPUT</b>
De respondent heeft binnen de eigen organisatie gemerkt dat de rol van facilitator zeer belangrijk is, om vergaderingen constructief te houden. Dit is relevante informatie.  Moed en zelfvertrouwen zijn belangrijke vaardigheden om deze rol vorm te geven. Deze vaardigheden heeft hij ontwikkeld. De adviseur heeft hierin als “rolmodel” gefungeerd.	Als gevolg van deze situatie is de respondent de rol van facilitator vaker op gaan pakken.  Dit is een stapsgewijze verbetering in werkprocessen

De interventie van de adviseur, het introduceren en begeleiden van de energizer, kenmerkt zich door de volgende elementen van procesadvisering:

- De klant blijft eigenaar van het probleem,
- De interventie komt tot stand op basis van overleg tussen de adviseur en de klant,
- De interventie is gericht op de vertrouwensrelatie tussen leden van de organisatie.

Relevante kenmerken:

De adviseur is een “rolmodel” geweest voor de respondent bij het oppakken van de rol van facilitator.

Dit was mogelijk omdat;

- De adviseur **weloverwogen** is,
- De adviseur altijd **rustig** is,
- De adviseur **integer** is. Daarom vertrouwt de respondent hem.

**Kritische situatie 3: Tweedaagse met managementteam**

Tijdens een tweedaagse met het managementteam en een commissie die speciale bevoegdheid heeft gekregen om besluiten te nemen, is één van de gespreksonderwerpen de invulling van de taken in het nieuw te vormen managementteam. Eén van de aanwezigen is daarover onduidelijk. De adviseur vraagt de persoon om voor de volgende dag een omschrijving te maken van wat zijn taken inhouden. De adviseur doet dit door uitspraken van de persoon te benoemen en hem te vragen deze concreter te maken.

Kennisproductiviteit:

<b>Kennisproductiviteit kritische situatie 2</b>	
LEERPROCES	OUTPUT
De respondent heeft gemerkt dat het binnen de organisatie nodig is om mensen aan te spreken op hun gedrag, omdat hij op deze manier veel meer voor elkaar krijgt met de mensen met wie hij werkt. Hiervoor heeft hij moeten leren zijn impulsiviteit te beheersen.	De respondent is na deze situatie mensen gaan aanspreken op hun gedrag.

De interventie van de adviseur, het introduceren en begeleiden van de energizer, kenmerkt zich door de volgende elementen van procesadvisering:

- De klant blijft eigenaar van het probleem,
- De interventie helpt de klant zelf te achterhalen wat er moet worden verbeterd.

Relevante kenmerken:

Het was voor de adviseur mogelijk om deze interventie te plaatsen, omdat;

- Hij **betrokkenheid** toont bij het proces dat de organisatie doorloopt. Hij is er vanaf het begin bij geweest en toont ook zijn eigen emoties in het proces.

Opvallend in deze situatie is dat niet de klant die aangesproken wordt door de adviseur, maar een klant die ook aanwezig is tijdens deze bijeenkomst dit voorbeeld van kennisproductiviteit heeft genoemd. De klant die wordt aangesproken vindt de interventie “niet prettig”.

#### 4.1.3 Situaties zonder ‘volledige’ kennisproductiviteit

De overige vier situaties worden niet in verband gebracht met ‘volledige’ kennisproductiviteit. Wel worden zij in verband gebracht met output van kennisproductiviteit. Hieronder worden de vier situaties, het adviesmodel dat de adviseur in die situaties inzet en de bijbehorende output beschreven.

#### Kritische situatie 4: Eerste contact met adviseurs

Genoemd door 1 respondent.

Algemeen:

De adviseurs waren uitgenodigd door de primaire klant om hun aanpak te presenteren over het hervormen van het assessment. Hierbij waren diverse leden van het managementteam aanwezig. De adviseurs presenteerden een aanpak die gebaseerd was op terugredeneren vanuit het eindproduct. Er ontstond weerstand tegen deze presentatie, omdat niet werd geëxpliciteerd wat de groep zelf voor ideeën had. Door die weerstand zijn de adviseurs het anders gaan aanpakken. Ze begonnen meer te luisteren naar de groep. De bijeenkomst eindigde in een discussie waar de groep niet uitkwam.

Interventies van adviseur:

“De adviseurs zaten heel erg in de rol van de leraar en dat sloeg volkomen de plank mis”. Het gebeurde op een erg overdrachtelijke manier. Het model en de stappen werden gepresenteerd en zo moest het. Er waren hooguit vragen ter verduidelijking mogelijk. De adviseurs bekrachtigden elkaar ook in de rol van leraar. “Ze verdedigden hun model”.

De interventie van de adviseurs kenmerkt zich door de volgende elementen:

- De adviseur heeft specifieke inhoudelijke expertise of de middelen om bepaalde informatie in te winnen die voor de klant van belang is. Voorbeelden: de adviseur geeft een presentatie of voert een onderzoek uit,
- Samenwerking is niet noodzakelijk,



- Wederzijdse communicatie is beperkt; de klant neemt het initiatief om de adviseur in te schakelen, de adviseur reageert hierop.

Dit zijn elementen van het expertisemodel.

Kennisproductiviteit:

- Geen output,
- Geen leerproces.

**Kritische situatie 5: Grote bijeenkomst met MT en docenten**

Genoemd door 1 respondent.

Algemeen:

Deze bijeenkomst was ingericht om te onderzoeken waar de hogeschool nu eigenlijk heen wilden. Wat vinden wij belangrijk? Vanuit welke principes willen wij werken? Er waren ongeveer 20 tot 25 mensen aanwezig. De manier waarop de adviseur deze dag aanpakte was erg herkenbaar voor de respondent en het sprak haar erg aan.

Interventies van adviseur:

De adviseur had een positieve insteek. Het liep niet lekker in de school, maar de adviseur bleef niet in dat negatieve hangen. Hij begon met de vraag; 'waarvoor zouden we tegen de studenten en het werkveld "sorry" willen zeggen?' Hier werd kort bij stil gestaan en daarna ging hij direct door met; 'wat willen we dan wél gaan doen?' en 'vanuit welke principes zouden we willen werken?'. De verantwoordelijkheid voor het vervolg na de bijeenkomst lag bij de Commissie Niessen. Die heeft de geformuleerde principes opgepakt en in het curriculum verwerkt. Op de dag zelf lag de regie heel duidelijk bij de adviseur. De principes zijn voortgekomen uit de groep. De adviseur stuurde het proces.

De interventie kenmerkt zich door de volgende elementen:

- De klant blijft eigenaar van het probleem,
- Verantwoordelijkheden worden na overleg vastgesteld. Op de bijeenkomst wordt besloten dat de commissie de verantwoordelijkheid neemt om de principes verder in te vullen.
- De interventie helpt de klant zelf te laten ontdekken wat er moet worden verbeterd.

Dit zijn elementen van procesadvisering.

Kennisproductiviteit:

- Output: stapsgewijze verbetering in werkprocessen. De manier van werken die de adviseur inzet is herkenbaar voor de respondent. Daarom is het niet radicaal nieuw. Wel heeft zij voorbeelden en vormen van de adviseur ingebracht in haar eigen werk.

- Geen leerproces.

### **Kritische situatie 6: Gesprek tussen respondent, adviseur en de manager van de HBO-V**

Genoemd door 1 respondent

Aan het eind van een gezamenlijke dag zitten de manager van de HBO V en de adviseur na te praten. De respondent voegt zich bij het gesprek. Het gesprek draait uit op het vakgebied van de respondent. De adviseur geeft aan dat het belangrijk is dat de respondent zijn vakgebied goed vertegenwoordigt.

#### Interventies van adviseur:

In dit gesprek probeert de adviseur de respondent er op te wijzen dat hij ervoor zorgt dat zijn input aankomt.

Het gesprek “ontstond”; er was een vergadering geweest , mensen stappen op en sommigen bleven napraten. Hoe het gesprek precies startte, weet de respondent niet meer, maar ze kwamen in ieder geval bij elkaar. De respondent had zelf de verantwoordelijkheid voor de vervolgstappen; ervoor zorgen dat zijn input in vergaderingen goed was. Wel heeft hij de adviseur daarna nog een paar keer gevraagd hoe hij vond dat het ging.

De interventie kenmerkt zich door de volgende elementen:

- Communicatie is wederzijds; zowel de adviseur als de klant neemt initiatief om contact te leggen. Hoewel in het gesprek de adviseur het initiatief lijkt te nemen om over het onderwerp te praten, komt de respondent er later zelf op terug.
- De klant blijft eigenaar van het probleem. De respondent is zelf verantwoordelijk voor het vervolg.

Dit zijn elementen van procesadvisering.

#### Kennisproductiviteit:

- Output: stapsgewijze verbetering in werkprocessen. Het belang van het werk dat de respondent doet (ondersteunende taken), is blijvend op de agenda komen te staan.
- Geen leerproces.

### **Kritische situatie 7: Ontstaan van commissie tijdens studiedag**

Tijdens een studiedag, waar de adviseur bij is, speelt er in de ochtend van alles. Er bestaat veel onduidelijkheid in de organisatie; wie stuurt aan? Wie heeft de regie? Dit moet de adviseur gemerkt hebben en hij heeft met de primaire klant overlegd tijdens de pauze. Na de pauze heeft de adviseur een commissie als werkvorm voorgesteld. Het idee van deze commissie was dat er een klein aantal mensen

in moest die ruimte zou krijgen om beslissingen te nemen. Deze commissie moest het vertrouwen hebben van de mensen in de school.

De respondent zag de commissie als een werkvorm waarmee een doorbraak geforceerd kon worden.

#### Interventies van adviseur:

De adviseur kwam na de pauze met de vraag: 'zullen we een regering vormen met een parlement? Deze regering moet dan een regeringsverklaring afleggen.' De regering moest niet te groot worden, daarom kwam de groep later op het idee van de commissie. De adviseur zei: 'ik wil een commissie waarin mensen zitten die het vertrouwen hebben van de studenten en het personeel in de school'. Het ging dus niet om deskundigheid, maar om vertrouwen. De adviseur kwam zelf met dit voorstel. Het idee ontstond op één dag.

De interventie kenmerkt zich door de volgende elementen:

- De interventie heeft betrekking op de vertrouwensrelatie tussen mensen van de organisatie,
- De klant blijft eigenaar van het probleem,
- Besluiten worden genomen in overleg tussen adviseur en klant,
- De interventie is een gezamenlijke inspanning van adviseur en klant,
- Besluiten worden genomen in overleg tussen adviseur en klant.

Dit zijn elementen van procesadvisering.

#### Kennisproductiviteit:

- Output: radicale vernieuwing in werkprocessen. De respondent geeft aan dat zijn positie compleet veranderd is naar aanleiding van deze situatie. Hij voelde zich weer serieus genomen, waar hij zich lange tijd daarvoor gedeclasseerd had gevoeld. Bovendien veranderde de sfeer binnen de school radicaal. Mensen die voor deze situatie 'met hun ruggen tegen elkaar stonden, gedwongen werden om bij elkaar te komen'.
- Geen leerproces.

#### 4.1.4 Relevante kenmerken van de adviseur

Kenmerken van de adviseur die als relevant worden gezien door de respondenten zijn de volgende.

Achter het kenmerk staat vermeld hoeveel van de zes geïnterviewde respondenten dit kenmerk hebben genoemd.

- Rustig (3)
- Integer (2)
- Procesmatig sterk (2)
- Vertrouwenswaardig (2)
- Respectvol (2)

- Benaderbaar (1)
- Authentiek (1)
- Betrokken (1)
- Eerlijk (1)
- Analytisch vermogen (1)
- Weloverwogen (1)
- Inhoudelijk sterk (1)

Ten slotte worden twee kenmerken van de adviseur genoemd dat als niet relevant worden bestempeld.

- Overdrachtelijk (1)
- Oneerlijkheid (1)

#### 4.1.5 Contactmomenten tussen klanten en adviseur

De geïnterviewde klanten zijn allemaal aanwezig geweest bij alle bijeenkomsten die door de adviseur gefaciliteerd zijn. Er zijn vijf officiële momenten genoemd (zie hoofdstuk 3). Dit betekent dat de geïnterviewde klanten en de adviseur minimaal vijf keer met elkaar in contact zijn gekomen.

#### 4.1.6 Resumé

##### *Kennisproductiviteit*

De kritische situaties worden in verband gebracht met 6 stapsgewijze verbeteringen in werkprocessen en 1 radicale vernieuwing in werkprocessen.

Vier stapsgewijze verbeteringen in werkprocessen zijn tot stand gekomen op basis van een leerproces. In alle gevallen bestaat dit leerproces uit het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden die nodig zijn om de stapsgewijze verbetering vorm te geven. De respondent signaleert daarnaast in alle gevallen relevante informatie uit de eigen organisatie, op basis waarvan de verbeteringen worden gerealiseerd en de noodzakelijke bekwaamheden ontwikkeld. De overige twee stapsgewijze verbeteringen en de radicale vernieuwing zijn niet tot stand gekomen op basis van een leerproces.

##### *Dominante adviesmodel*

Het dominante adviesmodel in dit adviestraject is het model van procesadvisering. In zes van de zeven genoemde kritische situaties hebben de interventies van de adviseur elementen van dit model. In één situatie doet de adviseur een interventie die tot het expertisemodel behoort. Interventies die behoren tot het artspatiënt model of de handlanger zijn niet gevonden bij de HBO-V.

## 4.2 Case 2: Juridisch Opleidingsbureau

### 4.2.1 Algemeen

Bij het juridisch opleidingsbureau zijn twee kritische situaties gevonden. Deze worden hieronder beschreven. De situaties worden niet in verband gebracht met 'volledige' kennisproductiviteit. Wel is

een aantal voorbeelden van output van kennisproductiviteit gevonden. In paragraaf 4.2.2. worden de twee situaties beschreven, het adviesmodel dat in deze situaties wordt ingezet en de output die met de situatie in verband wordt gebracht.

#### 4.2.2 Situaties zonder 'volledige' kennisproductiviteit

##### **Kritische situatie 1: Ontwerpbijeenkomst 1**

Genoemd door drie respondenten

Nadat de adviseurs een onderzoek hadden uitgevoerd naar principes die leidend moeten zijn bij het (her)ontwerpen van de cursussen, werden de resultaten van dit onderzoek aan de medewerkers voorgelegd in twee 'ontwerpbijeenkomsten'. De eerste ontwerpbijeenkomst is bedoeld om verschillende betrokkenen met elkaar in gesprek te laten gaan rondom de resultaten uit het onderzoek. Dit gebeurt aan de hand van stellingen.

##### Interventies van adviseur:

De adviseurs spelen over het algemeen een faciliterende rol, door de stellingen te presenteren en vragen te stellen. In sommige gevallen geven de adviseurs ook hun eigen mening.

De interventie kenmerkt zich door de volgende elementen:

- De klant blijft eigenaar van het probleem,
- De interventie helpt de klant vaardigheden tot probleemoplossing eigen te maken en zo het probleem blijvend op te kunnen lossen,
- De interventie helpt de klant zelf te laten achterhalen wat er moet worden verbeterd,

Dit zijn elementen van procesadvisering.

##### Kennisproductiviteit:

- Output: twee stapsgewijze verbeteringen in producten. Twee opleidingsmanagers geven aan dat ze tijdens en vlak na deze kritische situatie een cursus hebben aangepast met input van studenten.  
Een derde respondent geeft aan dat hij naar aanleiding van deze situatie geen verbeteringen of vernieuwingen heeft gerealiseerd, omdat de bijeenkomst te 'vrijblijvend' van aard was.
- Geen leerproces.

##### **Kritische situatie 2: Ontwerpbijeenkomst 2**

Genoemd door drie respondenten

Naar aanleiding van het hierboven genoemde onderzoek van de adviseurs, wordt een tweede ontwerpbijeenkomst georganiseerd. In deze ontwerpbijeenkomst is het vooral de bedoeling dat de aanwezigen iets gaan *doen*. De opdracht is om in subgroepjes van ongeveer zes personen de eerste dag van een cursus te ontwikkelen.

#### Interventies van adviseur:

De adviseurs spelen over het algemeen een faciliterende rol, door de opdracht te presenteren en vragen te stellen.

De interventie kenmerkt zich door de volgende elementen:

- De klant blijft eigenaar van het probleem,
- De interventie helpt de klant vaardigheden tot probleemoplossing eigen te maken en zo het probleem blijvend op te kunnen lossen,
- De interventie helpt de klant zelf te laten achterhalen wat er moet worden verbeterd,

Dit zijn elementen van procesadvisering.

#### Kennisproductiviteit:

- Output: stapsgewijze verbetering in producten. Eén subgroepje heeft de complete eerste dag van een cursus geproduceerd.
- Geen leerproces.

#### 4.2.3 Relevante kenmerken van de adviseur

Opvallend genoeg noemen de respondenten geen relevante kenmerken van de adviseurs om de effectiviteit van een interventie verklaren. Wel noemen zij de volgende elementen die relevant zijn geweest in de kritische situaties:

- **Diversiteit** in de groep (2 x),
- **Belang hechten** aan wat voor studenten en cursisten belangrijk is in het onderwijs,
- Toewerken naar een **concreet product**,
- Het **competitie-element**,
- **Betrokkenheid** van de aanwezigen (klanten van de adviseur).

Ten slotte wordt één element genoemd dat als niet relevant wordt bestempeld:

- De **vrijblijvendheid** van de bijeenkomst.

#### 4.2.4 Contactmomenten tussen klanten en adviseur

Drie van de vijf geïnterviewde klanten zijn éénmaal in contact geweest met de adviseurs. Dit was voor alle drie op één van de ontwerpbijeenkomsten. De overige twee klanten zijn betrokken geweest bij het

onderzoek, de voorbereiding van de ontwerpbijeenkomsten, beide ontwerpbijeenkomsten en de evaluatie. Deze klanten zijn dus minimaal vijf keer met de adviseur in contact geweest.

#### 4.2.5 Overige resultaten

Het is voor het juridisch opleidingsbureau moeilijk om zelfstandig door te werken aan verbeteringen en vernieuwingen. De twee primaire klanten geven dan zij hierin behoefte hebben aan begeleiding. Zij lijken daarin een duidelijk onderscheid te maken tussen de onderwijsinhoud en de didactiek. “Er zou iemand aangenomen moeten worden voor het didactische gedeelte.”

Eén van de respondenten geeft aan dat hij niet mee wil gaan in de vernieuwingen in het cursusaanbod omdat hij op het moment van de ontwerpbijeenkomst teveel werk voor zijn rekening moet nemen. Naast zijn normale werk heeft hij er dat jaar een extra verantwoordelijkheid bij gekregen. Dit belemmert hem in het oppakken en uitwerken van creatieve ideeën.

#### 4.2.6 Resumé

##### *Adviesmodel*

De adviseurs hebben in dit adviestraject een combinatie van elementen van het expertmodel en procesadvisering toegepast. Hoewel de adviseurs in beide kritische situaties elementen van procesadvisering inbrengen, is het onderzoek dat aan de situaties vooraf is gegaan, typerend voor het expertisemodel. Tijdens de ontwerpbijeenkomsten was het aan de klanten om de principes te vertalen naar het cursusaanbod. Interventies die behoren tot het artspatiënt model of de handlanger zijn niet gevonden bij het juridisch opleidingsbureau.

##### *Kennisproductiviteit*

De kritische situaties worden in verband gebracht met drie stapsgewijze verbeteringen in producten. De drie stapsgewijze verbeteringen in producten zijn niet tot stand gekomen op basis van het opsporen van relevante informatie en het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden op basis van deze informatie. Daarnaast zijn geen aanwijzingen gevonden dat het innovatief vermogen van het juridisch opleidingsbureau is ontwikkeld of versterkt. Alle verbeteringen zijn eenmalig. Twee respondenten geven aan dat het verbeteren en vernieuwen van de cursussen op dit moment niet gebeurt. Dit heeft te maken met het belang van omzet maken. Dit gaat vaak eenvoudiger door een oude cursus opnieuw aan te bieden dan door een geheel nieuwe cursus te ontwikkelen.

### 4.3 Case 3: ROC

#### 4.3.1 Algemeen

Tijdens de expertmeeting met het ROC is de respondenten de volgende vragen voorgelegd;

- Wat aan de adviseur heeft jullie geholpen bij het realiseren van verbeteringen en vernieuwingen?



- Wat aan de adviseur heeft jullie geholpen relevante informatie op te sporen en nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen?

Op basis daarvan worden vervolgens de volgende resultaten beschreven van het ROC (zie hieronder);

- De concrete verbeteringen en vernieuwingen die zijn gerealiseerd in het adviestraject,
- De rol van de adviseur bij het realiseren van deze verbeteringen en voor het leerproces van de klanten.

#### 4.3.2 Kennisproductiviteit; output

De opgestarte leernetwerken zijn voorbeelden van radicale vernieuwingen in werkprocessen. In de periode van het adviestraject zijn dertien leernetwerken opgestart door medewerkers van het ROC;

- Onderwijs en media,
- Voortijdige schooluitval,
- Experimenten,
- ICT en onderwijs,
- Onderwijs en Media,
- Taal in competentiegericht leren,
- ICT en onderwijs,
- Loopbaanleren en begeleiding,
- Loopbaan en burgerschap,
- Internationalisering,
- Uitvalsbestrijding,
- Ondernemerschap,
- Onderwijsvernieuwing op teamniveau.

#### 4.3.3 Rol adviseurs bij vernieuwingen

Het onderzoek bij het ROC is ingericht op basis van de resultaten uit de eerste twee cases. Daarom richtte het onderzoek bij het ROC zich op relevante kenmerken van de adviseurs. De respondenten is de vraag voorgelegd welke factoren succesvol zijn geweest bij het realiseren van verbeteringen en vernieuwingen op basis van een leerproces. De respondenten van het ROC noemen drie relevante kenmerken van de adviseurs:

- De adviseurs bieden de klanten de ruimte om hun visie en expertise in te brengen. Dit doen de adviseurs door te luisteren en door te vragen. Hierdoor ontwikkelt de visie van de moderator zich: "Wanneer een adviseur luistert en ruimte geeft voor mijn visie, kom ik in mijn kracht." Vervolgens zet de adviseur zijn visie hiernaast, waardoor een gemeenschappelijke strategie ontstaat. De moderatoren voelen zich hierdoor serieus genomen en staan open voor de bijdrage van de adviseur.



- De waarderende benadering van de adviseurs. Deze benadering uit zich in een positieve uitstraling van de adviseur tijdens bijeenkomsten. Daarnaast zien de klanten de waarderende benadering terug aan de houding van de adviseur die uitgaat van mogelijkheden en het uitstellen van een oordeel. Dit is ongebruikelijk binnen het ROC. Dit heeft de moderatoren gemotiveerd om met de leernetwerken aan de slag te gaan.
- De adviseurs zijn gedurende het project consistent geweest in hun benadering. Ze hebben consistent de waarderende benadering toegepast en het belang van de leernetwerken uitgedragen. Daardoor maken de adviseurs een geloofwaardige en integere indruk.

#### 4.3.4 Contactmomenten tussen klanten en adviseur

De geïnterviewde klanten van het ROC die betrokken zijn bij de case study zijn in de onderzoeksfase geïnterviewd door de adviseurs, aanwezig geweest bij drie onderzoeksbijeenkomsten en de grote conferentie. Tijdens de professionaliseringsfase werden de moderatoren persoonlijk en als groep gecoacht, minimaal vijf keer. Ten slotte zijn zij allemaal aanwezig geweest bij de afsluitende onderzoeksbijeenkomst. Dat betekent dat de klanten van het ROC allemaal minimaal elf keer in contact zijn geweest met een adviseur.



## 5 Conclusie Case Studies

### 5.1 Inleiding

Het doel van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in effectieve interventies en relevante kenmerken van adviseurs bij het ontwikkelen van kennisproductiviteit in de organisatie van hun klanten. Kennisproductiviteit is het realiseren van verbeteringen en vernieuwingen op basis van een leerproces en kan opgevat worden als het vermogen van individuen of organisaties om innovatief te zijn. De adviseur wordt opgevat als een professional die beschikt over verschillende gereedschappen en kenmerken. De gereedschappen worden “interventies” genoemd en behelzen alles wat de adviseur doet (Schein, 2005). Er wordt onderscheid gemaakt tussen interventies uit vier verschillende adviesstrategieën, oftewel ‘adviesmodellen’. Daarnaast beschikt de adviseur over “kenmerken”, opgedeeld in kennis, vaardigheden en persoonseigenschappen. Op basis hiervan is de volgende probleemstelling opgesteld;

*Wat is het effect van adviesmodellen en kenmerken van de adviseur op de ontwikkeling van kennisproductiviteit bij de organisatie van zijn klant?*

Deze probleemstelling is opgedeeld in vijf deelvragen;

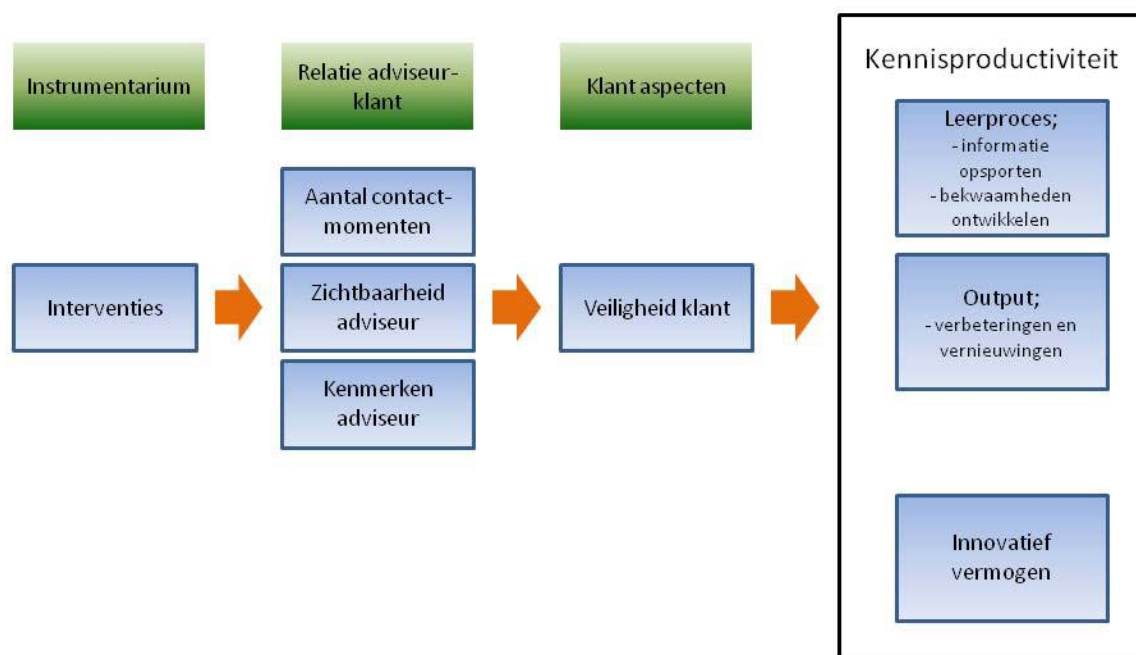
- Welke adviesmodellen zijn relevant in de verschillende typen problemen?
- Welke adviesmodellen zijn relevant in de verschillende typen organisaties?
- Welke kenmerken van adviseurs zijn relevant in de verschillende typen problemen?
- Welke kenmerken van adviseurs zijn relevant in de verschillende typen organisaties?
- Hoe verschillen de adviesmodellen en de kenmerken die ingezet worden in de mate waarin zij kennisproductiviteit bevorderen?

Het onderzoek bestaat uit twee delen; case study onderzoek en survey onderzoek. De case studies zijn verkennend van aard en gaan in op deelvraag 5. Het type organisatie en het type probleem wordt hier niet in beschouwing genomen. Deze variabelen zijn bij de organisaties waar de case studies zijn uitgevoerd vergelijkbaar, zodat ervoor is gecontroleerd.

De vier adviesmodellen, zoals die in de literatuur worden onderscheiden, zijn niet allemaal teruggevonden in de bestudeerde cases. De nadruk lag op het model van procesadvisering, met elementen van het expertisemodel. Daarom worden met de resultaten uit de case studies alleen conclusies getrokken over adviestrajecten waarin procesadvisering en het expertisemodel dominant zijn.

Op basis van de resultaten uit de case studies, beschreven in hoofdstuk 4, komt een aantal relevante elementen dominant naar voren voor het creëren van kennisproductieve adviestrajecten. Deze

elementen vallen uiteen in de categorieën ‘relatie adviseur – klant’ en ‘klantaspecten’. De relatie tussen de adviseur en de klant valt uiteen in drie aspecten en wordt beschreven in paragraaf 5.2. De klantaspecten komen aan de orde in paragraaf 5.3. Daarnaast is er de categorie ‘instrumentarium’, die bestaat uit de interventies die de adviseur inzet (zie figuur 5-1 voor een overzicht). In de conclusies die volgen, zal onderbouwd worden dat dit instrumentarium pas effectief wordt wanneer aandacht wordt besteed aan de relatie tussen klant en adviseur en de klantaspecten.



Figuur 5-1: Conclusies case studies

## 5.2 Relatie klant – adviseur

Een vergelijking tussen de bestudeerde cases biedt onderbouwing voor het belang van de relatie tussen adviseur en klant. Deze relatie herbergt drie aspecten die samenhangen met kennisproductiviteit. Ten eerste is een *kwantitatief* aspect van de relatie belangrijk; het aantal contactmomenten tussen adviseur en klant. Daarnaast zijn er twee *kwalitatieve* aspecten van de relatie; de zichtbaarheid van de adviseur en de relevante kenmerken die de klant de adviseur toeschrijft.

### 5.2.1 Kwantitatieve relatie: contactmomenten adviseur en klant

In het adviestraject bij de HBO-V en het ROC is het aantal contactmomenten tussen de adviseur(s) en de klanten groter dan in het adviestraject bij het juridisch opleidingsbureau. In vergelijking met het juridisch opleidingsbureau, zijn op de HBO-V en het ROC meer stapsgewijze verbeteringen en radicale vernieuwingen gerealiseerd. Bovendien zijn de verbeteringen en vernieuwingen bij de HBO-V in vier van de acht gevallen tot stand gekomen op basis van een leerproces, bestaande uit het opsporen van relevante informatie en het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden. Bij het juridisch opleidingsbureau zijn geen van de verbeteringen en vernieuwingen tot stand gekomen op basis van een dergelijk

leerproces.

Daarnaast zijn er aanwijzingen dat het innovatief vermogen van de klant samenhangt met het aantal contacten dat er in het adviestraject is tussen klant en adviseur. De verbeteringen en vernieuwingen bij de HBO-V en het ROC, zoals de herinrichting van het managementteam en de opgestarte leernetwerken, hebben stand gehouden. De verbeteringen en vernieuwingen bij het juridisch opleidingsbureau, zoals het herontwerp van een cursus, zijn allemaal eenmalig geweest. Bovendien geven de respondenten bij het juridisch opleidingsbureau aan dat zij de hulp van de adviseur nog steeds nodig hebben om in de toekomst opnieuw verbeteringen en vernieuwingen te realiseren, terwijl de respondenten bij de HBO-V en het ROC dit niet aangeven. De laatsten lijken daarmee beter in staat zelfstandig door te werken en tonen zich minder afhankelijk van de adviseur. Dit ondersteunt de veronderstelling van procesadvisering dat de adviseur zich moet inspannen zijn vaardigheden tot probleemoplossing aan de klant door te geven (Schein, 2005). Hiervoor is het nodig om regelmatig met elkaar in contact te zijn.

### 5.2.2 Kwalitatieve relatie: zichtbaarheid adviseur

De respondenten van de HBO-V en het ROC schrijven de effectiviteit van interventies in bijna alle gevallen toe aan de adviseur. Bij het juridisch opleidingsbureau wordt de effectiviteit toegeschreven aan elementen van de interventie zelf, zoals de diversiteit in een werkgroep of het competitie-element in een oefening. Alleen de interventies waarvan de effectiviteit wordt toegeschreven aan kenmerken van de adviseur, hebben geleid tot kennisproductiviteit. Dit is een belangrijke aanwijzing voor de stelling dat een interventie op zichzelf niet effectief is. De adviseur die de interventie inzet is bepalend voor de effectiviteit. Met deze conclusie wordt het belang van het instrumentarium, bestaande uit interventies zoals werkvormen, gesprekstechnieken en ander gereedschap dat de adviseur voorhanden heeft, op zichzelf niet gebagatelliseerd. In hoeverre deze interventies werken, hangt echter af van de adviseur die ze inzet. Dit impliceert dat zichtbaarheid van de adviseur relevant is binnen kennisproductieve adviestrajecten.

### 5.2.3 Kwalitatieve relatie: relevante kenmerken adviseur

In de vorige paragraaf is geconcludeerd dat de relatie tussen klant en adviseur, bestaande uit een veelvuldig contact tussen beiden en een grote zichtbaarheid van de adviseur, samenhangt met kennisproductiviteit. Dan blijft de vraag open welke kenmerken van de adviseur bevorderlijk zijn binnen die relatie.

Een deel van de vijfde onderzoeksvraag richt zich op de kenmerken die relevant zijn voor het stimuleren van kennisproductiviteit. Uit de case studies komt naar voren dat de volgende kenmerken leiden tot succesvolle interventies; rust, een weloverwogen woordkeus, betrokkenheid, integriteit en de ambitie om het beste uit de klanten te halen. Hoewel er meer relevante kenmerken zijn genoemd, zijn dit de kenmerken die er het meest uitspringen. 'Rust' en 'weloverwogen woordkeus' worden tweemaal genoemd en beide keren in verband gebracht met kennisproductiviteit. Betrokkenheid wordt in twee cases genoemd, in verband met de output van kennisproductiviteit. Integriteit wordt genoemd in twee

cases, waarvan één keer in verband met kennisproductiviteit. Bovendien wordt oneerlijkheid (wat opgevat kan worden als het tegenovergestelde van integriteit) genoemd als kenmerk dat belemmerend werkt. Het beste uit de klant halen, ten slotte, wordt genoemd in relatie tot kennisproductiviteit. Bovendien wordt het tegenovergestelde hiervan, ‘overdrachtelijk’ werken, genoemd als belemmerend kenmerk.

- Rust
- Weloverwogen woordkeus

Rust uitstralen en het hanteren van een weloverwogen woordkeus creëren vertrouwen bij de klanten.

- Betrokkenheid

Betrokkenheid kan een adviseur op twee manieren tonen. Ten eerste kan het gaan om betrokkenheid bij het inhoudelijke onderwerp dat speelt binnen de organisatie, zoals de betrokkenheid die de adviseurs tonen bij de leernetwerkbenadering binnen het ROC. Daarnaast kan een adviseur betrokken zijn bij de organisatie waar het vraagstuk speelt, zoals blijkt uit de case van de HBO-V. Deze laatste vorm van betrokkenheid kan de adviseur bijvoorbeeld tonen door zijn eigen gevoelens of zorgen binnen het adviestraject te uiten. Dit kan echter op gespannen voet staan met een belangrijk principe van procesadvisering, namelijk dat de klant eigenaar blijft van het probleem (Schein, 2005).

- Integriteit

Klanten herkennen integriteit bij een adviseur door de consistentie in zijn benadering en door het innemen van een neutrale positie ten opzichte van alle betrokkenen in het adviestraject. ‘De adviseurs zijn consistent geweest in het toepassen van de leernetwerkbenadering, dat maakt een integere indruk’, aldus de respondenten bij het ROC. Integriteit leidt ertoe dat klanten de adviseur vertrouwen. Interventies werken niet als een adviseur als niet integer wordt gezien. Integriteit kan in het geding komen wanneer de klant vindt dat de adviseur zijn neutraliteit verliest of met een interventie iemand oneerlijk behandelt. ‘De adviseur stond met deze interventie niet meer boven de partijen en dat was fout’, aldus een respondent bij de HBO-V.

- De adviseur probeert het beste uit de klanten te halen

Door het beste uit de klanten te halen, voelen de klanten zich gewaardeerd en medeverantwoordelijk voor het adviestraject. Dit komt zowel naar voren bij de HBO-V als bij het ROC. Deze conclusie wordt ook ondersteund doordat “overdrachtelijk” wordt gezien als een niet relevant kenmerk van adviseurs. Hierbij moet vermeld worden dat “het beste uit de klant halen” een typisch kenmerk is van een procesadviseur. Procesadvisering gaat er namelijk vanuit dat de adviseur er is om de klant te ondersteunen zelf zijn probleem te begrijpen. Daarmee blijft het de vraag in hoeverre dit een relevant kenmerk is in de overige drie adviesmodellen.

### 5.3 Klantaspect: veiligheid klant

Naast de aspecten die van belang zijn in de relatie tussen adviseur en klant, is een ‘klantaspect’ van belang bij het creëren van een kennisproductief adviestraject. Het betreft de mate waarin de klant

veiligheid ervaart. De veiligheid die de klant ervaart, wordt gestimuleerd wanneer de klant zich serieus genomen voelt en vrij is om creatieve oplossingen in te brengen en uit te werken. Om dit te bereiken moet de klant tijd en ruimte hebben om werk te doen dat voor hem belangrijk is en betrokken zijn bij processen die voor hem van waarde zijn.

De klant heeft tijd en ruimte nodig om het werk dat voor hem belangrijk is te kunnen doen. Kessels (2001) spreekt van het “bevorderen van rust en stabiliteit”, één van de “leerfuncties” die bevorderlijk zijn voor het creëren van een kennisproductieve werkomgeving. Kessels waarschuwt daarbij dat ‘Te veel rust en stabiliteit zou (...) kunnen leiden tot te eenzijdige specialisatie, te sterke interne gerichtheid, zelfgenoegzaamheid of luiheid.’ (Kessels, 2001, p.9). Deze tijd en ruimte, of rust en stabiliteit, hangt samen met ontvankelijkheid van de klant voor de adviseur. Wanneer een klant deze tijd en ruimte niet ervaart, kan hij de adviseur zelfs gaan tegenwerken.

Daarnaast speelt betrokkenheid bij de processen die voor de klant van waarde zijn. Wanneer een klant “midden in” deze processen staat, voelt hij zich veilig. Klanten die het gevoel hebben buitenspel gezet te worden, ervaren minder veiligheid en zullen daardoor minder ontvankelijk zijn voor de adviseur.

Deze factoren staan voor een deel buiten de macht van de adviseur. De veiligheid van sommige klanten is afhankelijk van eerdere ervaringen binnen zijn organisatie. Dat neemt niet weg dat het een factor is die door de adviseur meegewogen moet worden.

#### 5.4 Resumé: interventie is niet los te zien van de adviseur die hem inzet

De hoofdconclusie die op basis van de resultaten uit de case studies kan worden getrokken is dat een interventie onlosmakelijk is verbonden met de adviseur die de interventie inzet. Het effect van de interventie op kennisproductiviteit, wordt grotendeels bepaald door de relatie tussen adviseur en klant. Wanneer de adviseur en de klant een intensieve relatie hebben opgebouwd, kan de adviseur zijn interventies daadwerkelijk waardevol maken. De intensiteit van de relatie wordt in eerste instantie bepaald door het aantal contactmomenten dat zij in het adviestraject hebben. Enkel een intensieve relatie tussen adviseur en klant is echter niet voldoende. Binnen de relatie is het van belang dat de klant de adviseur bepaalde kenmerken toeschrijft, waarvan er vijf in het bijzonder naar voren komen. Ten slotte speelt het gevoel van veiligheid dat de klant ervaart een rol. Deze elementen vertonen samenhang met verbeteringen en vernieuwingen die tot stand komen op basis van een leerproces en het innovatief vermogen van de klant en zijn organisatie.

#### 5.5 Hypothetisch kader survey

Bovenstaande conclusies hebben betrekking op *procesadviseurs* en *experts* die kennisproductieve adviestrajecten willen inrichten. In de case studies zijn niet alle adviesmodellen gevonden. Dit heeft mogelijk te maken met het adviesbureau dat bij de case studies betrokken is geweest, waar de meeste adviseurs een voorkeur hebben voor het proces- en expertisemodel. Daardoor geven conclusies geven

geen volledig antwoord op de oorspronkelijke onderzoeksvraag en deelvragen. Hier wordt in het survey nader op ingegaan.

De centrale probleemstelling luidt: *wat is het effect van adviesmodellen en kenmerken van de adviseur op de ontwikkeling van kennisproductiviteit bij de organisatie van zijn klant?*

Om op deze probleemstelling antwoord te kunnen worden ingegaan op de volgende deelvragen;

- Welke adviesmodellen zijn relevant in de verschillende typen problemen?
- Welke adviesmodellen zijn relevant in de verschillende typen organisaties?
- Welke kenmerken van adviseurs zijn relevant in de verschillende typen problemen?
- Welke kenmerken van adviseurs zijn relevant in de verschillende typen organisaties?
- Hoe verschillen de adviesmodellen en de kenmerken die ingezet worden in de mate waarin zij kennisproductiviteit bevorderen?

Voordat de eerste deelvraag onderzocht kan worden in het survey, moet vastgesteld worden of de vier adviesmodellen die in de literatuur worden onderscheiden in de praktijk ook herkenbaar en onderscheidend zijn. Daarom wordt voorafgaand aan het toetsen van het hypothetisch kader de volgende subvraag onderzocht:

*In hoeverre zijn de vier adviesmodellen “procesadvisering”, “expertisemodel”, “artspatiënt model” en “handlanger” herkenbaar in de praktijk?*

Nadat deze subvraag is beantwoord, wordt ingegaan op de verschillende deelvragen. Hieronder worden per deelvraag hypotheses opgesteld, die in de analyses getoetst worden.

#### *Deelvraag 1 + 2*

Dit onderzoek maakt onderscheid tussen twee typen problemen; de ambitie en de tekortkoming (zie hoofdstuk 2). In hoofdstuk 2 is onderbouwd dat organisaties die een adviseur inschakelen met een *ambitie* vermoedelijk beter in staat zijn om kennisproductief te zijn dan organisaties die met een *tekortkoming* een adviseur inschakelen. Het is daarom van belang te onderzoeken in hoeverre het



		Type probleem		
		Tekortkoming	Ambitie vraag 7.1	Ambitie vraag 7.3
Adviesmodel	Handlanger	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang
	Expertise-model	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang
	Artspatiënt model	H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een negatieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een negatieve samenhang
	Proces-advisering	H0: er is geen samenhang H1: er is een negatieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang

**Figuur 5-2: Hypothesematrix deelvraag 1 (adviesmodellen – type probleem)**

adviesmodel dat door de adviseur wordt ingezet, samenhangt met het type probleem waaruit het adviestraject gestart wordt.

Naast typen problemen, maakt dit onderzoek onderscheid tussen twee typen organisaties; de mechanische en de organische organisatie (zie hoofdstuk 2). Aangezien een adviseur zijn strategie aanpast op de situatie die hij aantreft (Block, 2007), wordt verondersteld dat er samenhang bestaat tussen het type organisatie en het adviesmodel dat de adviseur inzet. De hypothesen over de samenhang tussen adviesmodellen en typen problemen zijn terug te vinden in figuur 5-2, de hypothesen over de samenhang tussen adviesmodellen en typen organisaties in figuur 5-3.

		Type organisatie	
		Organische	Mechanische
Adviesmodel	Handlanger	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang
	Expertise-model	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang
	Artspatient model	H0: er is geen samenhang H1: er is een negatief samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een positief samenhang
	Proces-advisering	H0: er is geen samenhang H1: er is een positief samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een negatief samenhang

**Figuur 5-3: Hypothesematrix deelvraag 2 (adviesmodellen – type organisatie)**

*Deelvraag 3 + 4*

Voor de kenmerken van de adviseur worden vergelijkbare hypothesen opgesteld. Ook voor de kenmerken is het van belang te onderzoeken in hoeverre deze samenhangen met de verschillende typen problemen en organisaties. In hoofdstuk 2 is onderscheid gemaakt tussen de volgende kenmerken van een adviseur;

- Vaardigheden
- Persooneigenschappen
- Kennis

Dit mondt uit in de hypothesen in figuren 5-4 en 5-5.

			Type probleem		
			Ambitie vraag 7.1	Ambitie vraag 7.3	Tekortkoming
Kenmerken	Vaardigheden	Weloverwogen woordkeus	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang
		Analytisch vermogen			
	Persoons-eigenschappen	Rust	H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een negatieve samenhang
		Oprechtheid			
		Positieve insteek			
		Integriteit			
		Eerlijkheid			
	Oprechte interesse				
	Kennis	Eerdere ervaringen	H0: er is geen samenhang H1: er is een negatieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een negatieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang
		Theoretische kennis			
		Inhoudelijke deskundigheid			
		Filosofie			

Figuur 5-4: Hypothesematrix deelvraag 3 (kenmerken – type probleem)

			Type organisatie	
			Organische	Mechanische
Kenmerken	Vaardigheden	Weloverwogen woordkeus	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang
		Analytisch vermogen		
	Persoons-eigenschappen	Rust	H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een negatieve samenhang
		Oprechtheid		
		Positieve insteek		
		Integriteit		
		Eerlijkheid		
	Oprechte interesse			
	Kennis	Eerdere ervaringen	H0: er is geen samenhang H1: er is een negatieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang
		Theoretische kennis		
		Inhoudelijke deskundigheid		
		Filosofie		

Figuur 5-5 Hypothesematrix deelvraag 4 (kenmerken – type organisatie)

Deelvraag 5

De vijfde deelvraag luidt; hoe verschillen de adviesmodellen en kenmerken van de adviseur in de mate

waarin zij een bijdrage leveren aan de kennisproductiviteit van organisaties? Deze deelvraag resulteert in twee hypothesematrices; één voor de samenhang tussen adviesmodellen en kennisproductiviteit en één voor de samenhang tussen relevante kenmerken van de adviseur en kennisproductiviteit.

*Adviesmodellen en kennisproductiviteit*

Het model van procesadvisering is erop gericht om de vaardigheden tot probleemoplossing door te geven aan de klant (Schein, 2005; Block, 2007). Daarom kan verwacht worden dat het innovatief vermogen van organisaties, oftewel het vermogen om in de toekomst vernieuwingen en verbeteringen te realiseren, vooral baat heeft bij het model van procesadvisering. In hoofdstuk 2 is onderscheid gemaakt tussen de output van kennisproductiviteit (stapsgewijze verbeteringen en radicale vernieuwingen), het onderliggende leerproces (het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden) en de leerfuncties van kennisproductiviteit. Van de overige adviesmodellen wordt de samenhang met dezelfde variabelen onderzocht. Echter, bij het artspatiënt model wordt een negatieve samenhang verondersteld en bij de handlanger en het expertisemodel wordt een samenhang verondersteld, zonder dat de richting daarvan van te voren kan worden ingeschat (zie figuur 5-6).

		Kennisproductiviteit							
		Nieuwe bekwaamheden	Leerfuncties	Verbeteringen			Vernieuwingen		
				W	D	P	W	D	P
Adviesmodel	Handlanger	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang				H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	
	Expertise-model	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang				H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	
	Artspatiënt model	H0: er is geen samenhang H1: er is een negatieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een negatieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een negatieve samenhang				H0: er is geen samenhang H1: er is een negatieve samenhang	
	Proces-advisering	H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang				H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang	

**Figuur 5-6: Hypothesematrix deelvraag 5 (adviesmodellen – kennisproductiviteit)**

*Kenmerken en kennisproductiviteit*

Van de personeuseigenschappen wordt verwacht dat zij positief samenhangen met het leerproces en de

output van kennisproductiviteit. Van kennis en vaardigheden wordt verwacht dat zij samenhangen met kennisproductiviteit, zonder dat de richting van deze samenhang van te voren kan worden ingeschat (zie figuur 5-7).

			Kennisproductiviteit							
			Nieuwe bekwaam heden	Leerfuncties	Verbeteringen			Vernieuwingen		
					W	D	P	W	D	P
Kenmerken	Vaardigheden	Weloverwogen woordkeus	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang				
		Analytisch vermogen								
	Persoons-eigenschappen	Rust								
		Oprechtheid								
		Positieve insteek								
		Integriteit								
		Eerlijkheid								
	Kennis	Oprechte interesse								
		Eerdere ervaringen	H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is een positieve samenhang				
		Theoretische kennis								
Inhoudelijke deskundigheid										
Filosofie										

Figuur 5-7: Hypothesematrix deelvraag 5 (kenmerken – kennisproductiviteit)



## 6 Methode Survey

Deze paragraaf beschrijft het survey. Ten eerste wordt een algemene beschrijving van de onderzoeksopzet gegeven (paragraaf 6.1.). Hier komen de vorm van het survey en de betrokken respondenten aan bod. Vervolgens wordt beschreven hoe de conceptvragenlijst tot stand is gekomen (paragraaf 6.2.). Deze conceptvragenlijst is getoetst in een pilot. Deze pilot en de definitieve vragenlijst die hieruit volgt, worden beschreven in paragraaf 6.3.

### 6.1 Het survey

#### *Algemeen*

Voor het survey is gekozen voor een niet aselechte steekproef onder adviseurs en klanten van adviseurs. De steekproef is uitgevoerd volgens *purposive sampling*, waarbij respondenten in het netwerk van de onderzoeker die aan de criteria van het onderzoek voldoen zijn gevraagd deel te nemen aan het onderzoek. Het voordeel van een dergelijke steekproef is de hoge respons. De onderzoeker kent het grootste deel van de geselecteerde respondenten, wat de bereidheid om de vragenlijst in te vullen vergroot. Het nadeel van *purposive sampling* is dat respondenten worden geselecteerd waarvan verondersteld wordt dat zij tot de populatie behoren, terwijl dit in werkelijkheid niet zo hoeft te zijn (Hoyle e.a., 2002). Om dit risico te verkleinen is het van belang duidelijke criteria op te stellen voor de doelgroep van het onderzoek en op basis hiervan de doelgroepen te selecteren.

De doelgroep van het survey bestaat uit adviseurs en klanten van adviseurs. Op basis van deze criteria zijn drie groepen respondenten uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen. Ten eerste een groep HRD professionals die student of oud student zijn aan de Foundation of Corporate Education (FCE). De FCE verzorgt leergangen voor opleidingsadviseurs. Het grootste gedeelte van de (oud-)studenten is adviseur of is klant (geweest) van adviseurs. De tweede groep die is uitgenodigd voor deelname aan het onderzoek bestaat uit twee adviesbureaus waarmee de onderzoeker contacten heeft. Ten slotte is een aantal zelfstandig werkende adviseurs een uitnodiging tot deelname aan het onderzoek toegestuurd. Om het risico van het betrekken van *non* typical respondenten bij het onderzoek verder te verkleinen, is in het begin van de vragenlijst een aantal vragen opgenomen om te controleren of de respondent daadwerkelijk intern adviseur, extern adviseur of klant van adviseur is. Ter ondersteuning van het beantwoorden van deze vraag is de zojuist beschreven definitie van adviseurs en klant opgenomen in de vragenlijst. Wanneer respondenten niet tot de doelgroep behoren, worden zij doorverwezen naar de dankpagina en niet betrokken in het onderzoek.

#### *Verspreiding vragenlijst*

Bij de keuze voor de vorm waarin de vragenlijst uitgezet wordt, zijn twee criteria van belang. Ten eerste moeten de ingevulde data direct over te hevelen zijn naar het statistische analyse programma SPSS, wat

veel tijd scheelt. Daarnaast is het van belang dat de vragenlijst de mogelijkheid heeft om, afhankelijk van het antwoord op één vraag, door te verwijzen naar een volgende vraag. Dit is van belang omdat de verschillende doelgroepen van het onderzoek, adviseurs en klanten van adviseurs, verschillende vragen moeten invullen. Een online vragenlijst voldoet aan deze criteria. Daarom is via de website [www.checkmarket.nl](http://www.checkmarket.nl) de vragenlijst aangemaakt. De vragenlijst is voor de respondenten toegankelijk via een link die hen is toegestuurd. Bij het versturen van de vragenlijst is een ondersteunende mail opgesteld.

## 6.2 Instrumentontwikkeling pilot

Om de concepten in dit onderzoek te meten, is een vragenlijst opgesteld voor adviseurs en klanten van adviseurs. De pilotvragenlijst bestaat uit 71 items en is terug te vinden op <http://frankhulsbos.blogspot.com>.

Deze paragraaf beschrijft de totstandkoming van de pilotvragenlijst. Achtereenvolgens worden de operationalisering per concept, de achtergrondvariabelen en de antwoordcategorieën beschreven. De conceptvragenlijst is gemaakt voor de doelgroep adviseurs. In het hoofdonderzoek wordt de vertaalslag naar de klant gemaakt, door dezelfde vragen vanuit het klantperspectief te formuleren.

### *Introductie en aanvullende informatie*

De vragenlijst start met een korte introductie, waarin de respondent onder andere wordt bedankt voor deelname aan het onderzoek. Tussen de vragen wordt aanvullende informatie gegeven over wat de bedoeling is van de vragenlijst en wat met een aantal termen wordt bedoeld. De vragenlijst richt zich op één *concreet* adviestraject, waar de respondent bij betrokken is geweest. Aangezien de situatie die adviseurs aantreffen een belangrijke rol speelt bij de keuze voor een adviesstrategie (Block, 2007) geeft de focus op één adviestraject meer kans om per respondent een adviesmodel te vinden. Zo kunnen vergelijkingen gemaakt worden tussen respondenten die vooral adviesmodel A en B ingezet hebben. Op pagina 5 wordt de respondent hierop gewezen. Daarnaast wordt op pagina 5 uitgelegd dat wanneer over 'klant' gesproken wordt, de respondent moet denken aan klanten waarmee hij contact heeft gehad, omdat alleen primaire en betrokken klanten in het onderzoek worden betrokken (zie hoofdstuk 2).

### *Concepten*

Voor de concepten die in dit onderzoek worden gemeten zijn geen bestaande vragenlijsten beschikbaar. Hoewel er een vragenlijst beschikbaar is voor de concepten procesmatig en inhoudelijk adviseren (Van de Bunt, 1978), is hiervan geen gebruik gemaakt. Dit heeft in eerste instantie te maken met de gedateerdheid van de publicatie. Bovendien gaat voorliggende studie uit van een bredere uitwerking van adviesmodellen dan Van de Bunt.



*Adviesmodellen: handlanger, expertisemodel, artspatiënt model en procesadvisering*

Het operationaliseren van de vier adviesmodellen is gedaan aan de hand van de literatuur van Schein (2005) en Block (2007). Op basis van de beschrijvingen die zij geven zijn per adviesmodel items opgesteld op de gebieden “bijdrage van de adviseur” (oftewel de belangrijkste inbreng van de adviseur vanuit een specifiek adviesmodel), de “samenwerking tussen klant en adviseur” en de “verdeling van de verantwoordelijkheid tussen klant en adviseur”. Ieder item begint met “In dit adviestraject...”, waarna een stelling volgt over de aanpak die de adviseur heeft gekozen in het adviestraject.

In onderstaande tabel staat per adviesmodel en gebied aangegeven welke items uit de pilotvragenlijst ertoe behoren.

	<b>Bijdrage adviseur</b>	<b>Samenwerking</b>	<b>Verantwoordelijkheid</b>
<b>Handlanger</b>	29, 46	36, 49, 54	38, 48, 59
<b>Expertisemodel</b>	31, 37, 53	30, 47	41, 44
<b>Artspatiënt model</b>	32, 57	42, 52, 64, 66	34, 43, 65
<b>Procesadvisering</b>	35, 39, 45, 50, 51, 55, 58, 60, 68	33, 40, 61, 67	56, 62, 63

*Kennisproductiviteit: leerproces & output*

Bij het operationaliseren van het concept kennisproductiviteit is uitgegaan van de definitie van Kessels (2001). Deze definitie is nader onderverdeeld in het leerproces en de output van kennisproductiviteit (zie hoofdstuk 2), waarvoor verschillende items zijn opgesteld. Voor het leerproces van kennisproductiviteit zijn items opgesteld die betrekking hebben op het “signaleren, verzamelen en interpreteren van relevante informatie” (items 16, 19, 20 en 21) en op “het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden” (items 17, 18 en 22). Voor de output van kennisproductiviteit zijn items opgesteld die vragen naar “stapsgewijze verbeteringen” in werk, diensten of producten (items 24, 27, 28) en naar “radicale vernieuwingen” in werk, diensten of producten (items 23, 25, 26). De items beginnen telkens met “Aan het einde van het adviestraject...”. Vervolgens volgt een stelling die een vergelijking trekt met het begin van het adviestraject, om te toetsen in hoeverre er een verandering heeft plaatsgevonden tijdens het adviestraject.

*Kenmerken van de adviseur*

Op basis van de literatuur van Vrakking & Cozijnsen (1993), Kelley (1986) en Block (2007) en de deelresultaten uit de case studies zijn items opgesteld voor relevante kenmerken van adviseurs in het adviestraject. Er zijn items ontwikkeld over de verschillende vormen van kennis die de adviseur kan bezitten (items 69.8, 69.15, 69.16), vaardigheden (items 69.1, 69.9), en personeigenschappen (items 69.2, 69.3, 69.4, 69.6, 69.10, 69.11, 69.17, 69.18, 69.20). Daarnaast zijn voor vier kenmerken die als relevant werden genoemd in de case studies: de adviseur als rolmodel (item 69.5), de filosofie die de

adviseur uitdraagt (item 69.7), de duidelijkheid die de adviseur schept in het kiezen van verschillende rollen (item 69.14) en de procesmatige deskundigheid van de adviseur (item 69.19).

*Type organisatie; mechanisch/ organisch & type probleem; ambitie/ tekortkoming*

Ten slotte zijn 11 items opgesteld over het type organisatie waarin de adviseur het adviestraject heeft gedaan en het type probleem waaraan gewerkt is in het adviestraject. De items over het type organisatie (items 5 – 11) zijn opgesteld aan de hand van de literatuur van Kapteyn (2001). Het zijn stellingen die betrekking hebben op de mate waarin een organisatie mechanisch of lerend van aard is. De items over het type probleem (items 12 – 15) zijn ontwikkeld op basis van Kubr (1996) en meten in hoeverre het type probleem een ‘ambitie’ of ‘tekortkoming’ is (zie hoofdstuk 2).

*Controlevariabelen*

Controlevariabelen zijn variabelen die mogelijk van invloed zijn op de onderzoeksresultaten zonder dat zij relevant zijn voor de gestelde hypothesen (Hoyle e.a., 2002). Voor dit onderzoek zijn de volgende controlevariabelen opgenomen in de vragenlijst. De bijbehorende antwoordmogelijkheden staan tussen haakjes vermeld.

- Beroep respondent (extern adviseur, intern adviseur, anders),
- Geslacht respondent (man, vrouw),
- Leeftijd respondent (geboortedatum invullen),
- Werkervaring respondent (0 – 5 jaar, 5 – 10 jaar, meer dan 10 jaar).

De categorieën bij werkervaring zijn gekozen op basis van Vrakking & Cozijnsen (1993), die, op basis van het aantal jaren werkervaring, onderscheid maken tussen junior adviseur, senior adviseur en partner.

*Overige vragen*

Naast de inhoudelijke items, zijn twee vragen toegevoegd die betrekking hebben op de vragenlijst zelf. Eén over de tijd die het de respondent gekost heeft om de vragenlijst in te vullen en één open vraag waarin de respondent feedback kan geven, zowel over de vorm als de inhoud.

*Antwoordcategorieën*

Waar mogelijk is gekozen voor vier antwoordmogelijkheden, zodat met deze items schalen gemaakt kunnen worden. Dit maakt meerdere analyses mogelijk. Tegelijkertijd dwingt de keuze uit vier antwoordmogelijkheden de respondent om een standpunt in te nemen, wat ontbreekt wanneer een vijfde antwoordmogelijkheid “neutraal” wordt toegevoegd. Wel hebben de respondenten de mogelijkheid vragen over te slaan. In dat geval wordt geen antwoord geregistreerd.

Bij de items over de adviesmodellen, leerproces van kennisproductiviteit, type organisatie en type probleem worden de respondent stellingen voorgelegd. Hij kan per stelling aangeven in hoeverre deze

klopt voor het adviestraject dat hij in gedachten houdt, door te kiezen voor “klopt helemaal niet” (= score 1), “klopt niet” (= score 2), “klopt” (= score 3) of “klopt helemaal” (= score 4).

De items die gaan over de relevante kenmerken van de adviseur kunnen door de respondent gescoord worden op mate van belang in het betreffende adviestraject. Daarom kan de respondent kiezen uit “zeer onbelangrijk” (= score 1), “onbelangrijk” (= score 2), “belangrijk” (= score 3) of “zeer belangrijk” (= score 4).

De enige items met twee antwoordmogelijkheden zijn de items over de output van kennisproductiviteit. Bij deze items (items 23 – 28) kan de respondent aangeven of gedurende het adviestraject stapsgewijze verbeteringen of radicale vernieuwingen zijn gerealiseerd. Aangezien een verbetering of een vernieuwing alleen wel of niet is gerealiseerd kan worden, is hier gekozen voor de antwoordmogelijkheden “klopt niet” (= score 1) en “klopt” (= score 2).

## 6.3 Pilot

Om de vragenlijst te valideren, is een pilotonderzoek uitgevoerd onder 38 adviseurs van adviesbureau Kessels & Smit, *The Learning Company*. Over de gegenereerde data zijn statistische analyses uitgevoerd. Daarnaast is de respondenten om feedback gevraagd en deze feedback is geanalyseerd. Op basis van deze gegevens is de vragenlijst aangepast voor het hoofdonderzoek.

### 6.3.1 Aanpassingen op basis van respondentenfeedback

Op basis van de feedback van de respondenten zijn de volgende aanpassingen gedaan aan de vragenlijst, wat uitmondt in de vragenlijst voor het hoofdonderzoek (zie <http://frankhulsbos.blogspot.com>);

- Er zijn items toegevoegd over kennisproductiviteit. In de oorspronkelijke vragenlijst wordt kennisproductiviteit gemeten door te kijken naar het opsporen van informatie, het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden en het realiseren van verbeteringen en vernieuwingen. Op basis van feedback van de respondenten en een heroriëntatie op de literatuur zijn zes items toegevoegd die de *leerfuncties* van kennisproductiviteit meten. Leerfuncties zijn “...de kenmerken van het leren op en rond het werk” (Kessels, 2001). Samen met de output en het leerproces, geven de leerfuncties een compleet beeld van de kennisproductiviteit van een organisatie.
- In de pilotvragenlijst staat iedere vraag op een afzonderlijke pagina. In het hoofdonderzoek is ervoor gekozen om alle vragen die behoren bij een categorie (‘type probleem’, ‘adviesmodellen’, ‘kenmerken van de adviseur’, ‘kennisproductiviteit leerfuncties’, ‘kennisproductiviteit nieuwe bekwaamheden’, ‘kennisproductiviteit output’ en ‘type organisatie’) op één pagina onder elkaar te plaatsen. Dit is voor de respondenten overzichtelijker en zorgt voor meer consistentie in de antwoorden.
- Er is één open vraag (vraag 6) toegevoegd over het adviestraject dat de respondenten in hun achterhoofd houden bij het beantwoorden van de vragen. Deze vraag is toegevoegd omdat het, ondanks de begeleidende tekst hierover op pagina 5 van de pilotvragenlijst, voor veel

respondenten onduidelijk was of het om één concreet adviestraject gaat of over adviestrajecten in het algemeen. Door de respondenten deze open vraag te laten beantwoorden wordt hen meer focus gegeven en kunnen ze hun geheugen opfrissen.

- Er is een vraag toegevoegd over het type klant dat de respondent in zijn gedachten neemt bij het beantwoorden van de vragen (vraag 8). Er worden alleen klanten in het onderzoek betrokken waarmee de adviseur contact heeft gehad. Dit kunnen *betrokken* of *primaire* klanten zijn. Respondenten uit het pilotonderzoek gaven aan behoefte te hebben om een keuze te kunnen maken, en een uitwijkmogelijkheid te hebben ('een andere klant, gelieve te omschrijven'). Deze optie is met vraag 8 toegevoegd.
- Respondenten gaven aan dat het vaak diffuus is wat 'de organisatie' precies betekent. Daarom is aanvullende Informatie toegevoegd over wat met 'de organisatie' wordt bedoeld (vragen 5 t/m 11 in pilotvragenlijst en 14.1 t/m 14.7 in vragenlijst hoofdonderzoek).
- De introductietekst is uitgebreid, met als doel om;
  - o De tekst overzichtelijker te maken door het gebruik van kopjes,
  - o Meer achtergrond te geven bij het onderzoek,
  - o Nogmaals duidelijk te maken dat het om één concreet adviestraject gaat.
- Acht van de twintig kenmerken van adviseurs (vraag 69) zijn verwijderd, omdat deze door de respondenten niet herkend worden als kenmerken van de adviseur. Het gaat om;
  - o Pogingen van mij om het beste uit de klant te halen,
  - o De klant en ik waren gelijkgestemd,
  - o Ik fungeerde als rolmodel voor de klant,
  - o Mijn communicatieve vaardigheden, zoals luisteren en feedback geven,
  - o De klant respectvol benaderen,
  - o De duidelijkheid die ik schiep over de rollen die ik hanteerde,
  - o Mijn procesmatige deskundigheid, bijvoorbeeld op het gebied van werk vormen,
  - o Denken in mogelijkheden.
- De vraag naar de leeftijd van de respondent is open geworden, in plaats van de respondent zijn geboortedatum te laten invullen. Dit komt de betrouwbaarheid van de gegevens ten goede.
- Overige, voornamelijk taalkundige, aanpassingen. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om het weglaten van dubbele ontkenningen (zoals in item 32) of het herformuleren van item 25 ('Gedurende het adviestraject zijn totaal nieuwe producten, *die de klant aanbiedt*, gerealiseerd).

### 6.3.2 Aanpassingen op basis van statistische analyses

Naast de aanpassingen op basis van de respondentenfeedback, is een aantal aanpassingen gedaan op basis van statistische analyses. Voor een aantal variabelen in de pilotvragenlijst is het mogelijk om schalen te maken. Van deze schalen is de interne consistentie getoetst. Het gaat om de volgende variabelen:

- In hoofdstuk 2 zijn de adviesmodellen beschreven aan de hand van drie gebieden (zie figuur 6-1). De adviesmodellen, opgedeeld naar de gebieden 'bijdrage adviseur', 'samenwerking' en 'verantwoordelijkheid' vormen samen 12 schalen;
  - Handlanger bijdrage adviseur,
  - Handlanger samenwerking,
  - Handlanger verantwoordelijkheid,
  - Expertisemodel bijdrage adviseur,
  - Expertisemodel samenwerking,
  - Expertisemodel verantwoordelijkheid,
  - Artspatiënt model bijdrage adviseur,
  - Artspatiënt model samenwerking,

	Handlanger	Expertisemodel	Artspatiënt model	Procesadvisering
Bijdrage adviseur	Adviseur voert taken uit voor klant	Adviseur draagt relevante informatie of kennis aan	De adviseur lost het probleem op voor de klant	Het creëren van een relatie met de klant waarbinnen de klant zijn probleem zelf kan begrijpen
Samenwerking	Beperkt; klant geeft adviseur een opdracht, die door de adviseur wordt uitgevoerd	Beperkt; de adviseur heeft ruimte om te beslissen hoe hij de klant van informatie voorziet	Beperkt; de klant verstrekt eventueel informatie wanneer de klant daar om vraagt	Samenwerking wordt als essentieel beschouwd
Verantwoordelijkheid	Ligt volledig bij de klant	Ligt voor een groot deel bij de klant, maar de adviseur krijgt ruimte om te bepalen hoe hij informatie aanlevert	Ligt volledig bij de adviseur	Verantwoordelijkheden worden in overleg vastgesteld, klant blijft eigenaar van het probleem

Figuur 6-1: De vier adviesmodellen

- Artspatiënt model verantwoordelijkheid,
- Procesadvisering bijdrage adviseur,
- Procesadvisering samenwerking,
- Procesadvisering verantwoordelijkheid.
- Kennisproductiviteit vormt twee schalen:
  - Leerproces; informatie opsporen,
  - Leerproces; nieuwe bekwaamheden ontwikkelen.
- Type organisatie vormt twee schalen:
  - Mechanische organisatie,
  - Organische organisatie.
- Type vraagstuk vormt twee schalen:

- Ambitie,
- Tekortkoming.

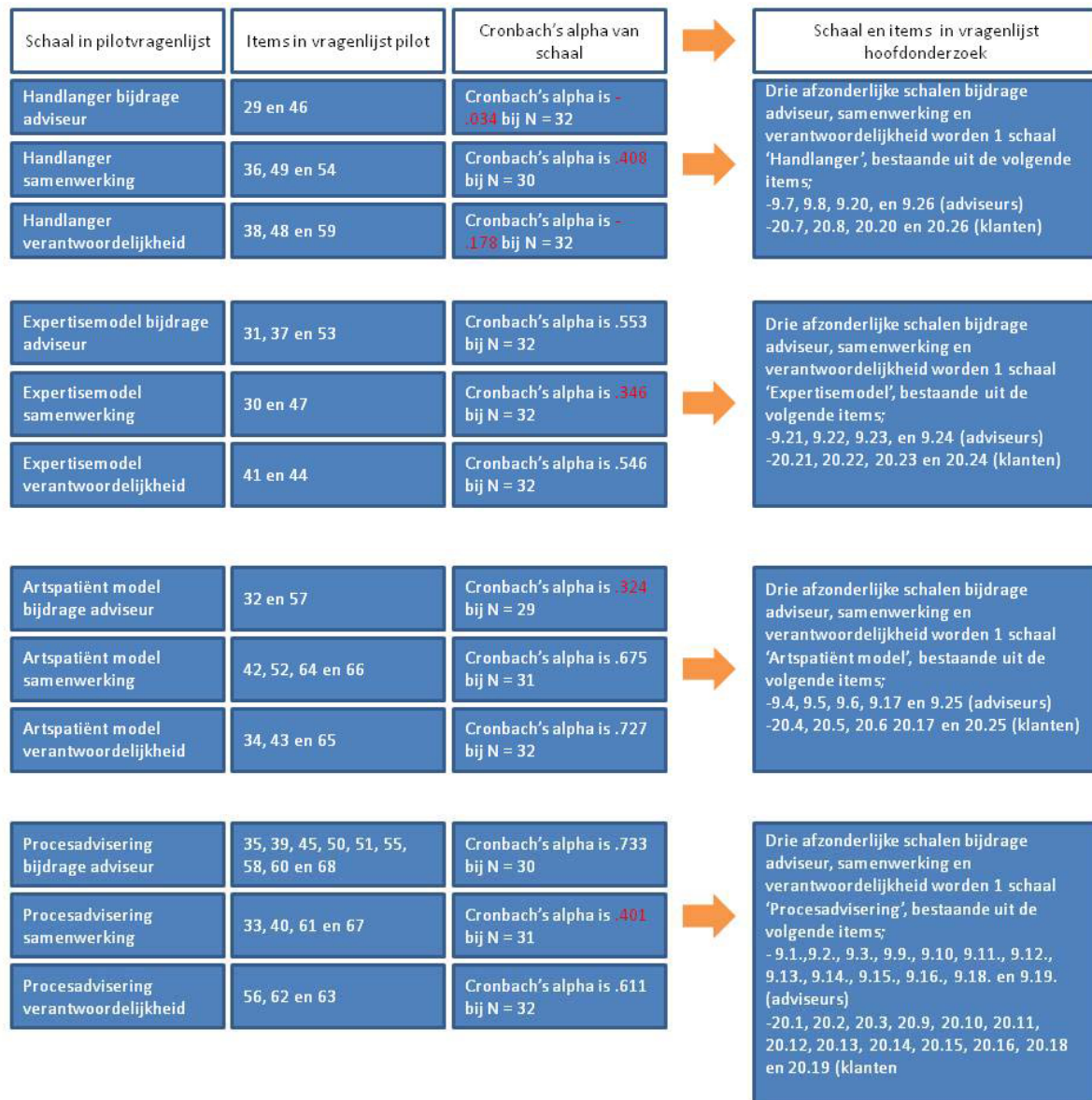
Als maat voor de interne consistentie van deze schalen is de *Cronbach's alpha* gebruikt. Per categorie schalen (dat wil zeggen 'adviesmodellen', 'kennisproductiviteit', 'type organisatie' en 'type vraagstuk') wordt kort beschreven hoe de wijzigingen in de schaal tot stand is gekomen. Vervolgens wordt in een figuur in drie kolommen de volgende gegevens weergegeven;

- Kolom 1; de items die de schaal vormen in de pilotvragenlijst,
- Kolom 2; de Cronbach's alpha die bij de betreffende schaal is gevonden (zie bijlage C voor de volledige statistische analyses van het pilotonderzoek),
- Kolom 3; de items die de schaal vormen in de vragenlijst voor het hoofdonderzoek.

#### *Adviesmodellen*

De 12 schalen, behorend bij de adviesmodellen, zijn gebaseerd op de literatuur van Schein (2005) en Block (2007). De interne consistentie van deze schalen is betrekkelijk laag (zie figuur 6-2). In sommige gevallen ('handlanger bijdrage adviseur' en 'handlanger verantwoordelijkheid') is de Cronbach's alpha zelfs negatief. In zes van de twaalf schalen ligt de Cronbach's alpha onder de .50. Dit kan er op wijzen dat de subschalen 'bijdrage adviseur', 'samenwerking' en 'verantwoordelijkheid' onvoldoende onderscheidend zijn. Daarom wordt in het hoofdonderzoek gekozen om vier schalen te construeren, die elk de kern van één van de adviesmodellen meten, te weten;

- Handlanger; het uitvoeren van taken voor de klant,
- Expertisemodel, het aanleveren van kennis of expertise,
- Artspatiënt; op basis van deskundigheid het probleem voor de klant oplossen,



Figuur 6-2: Overzicht schalen adviesmodellen

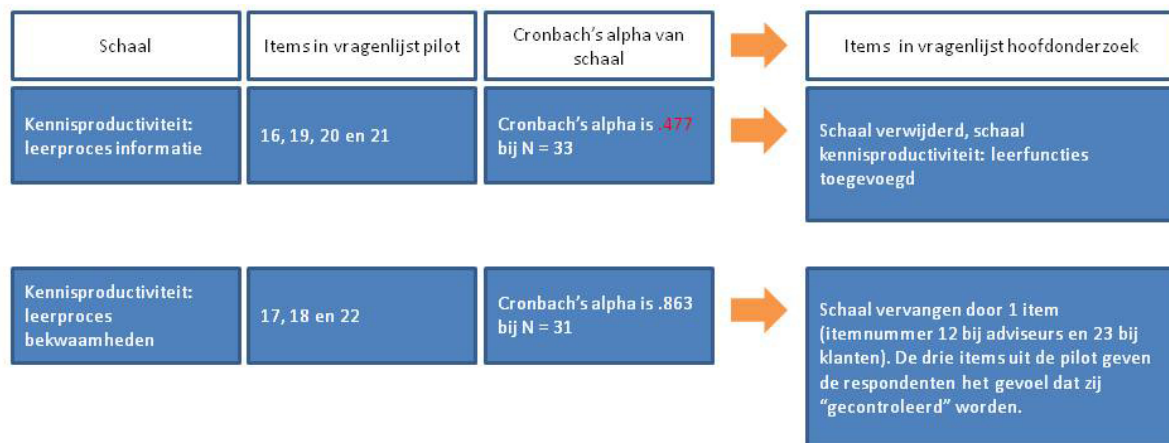
- Procesadvisering; het opbouwen van een relatie met de klant om de klant in staat te stellen zelf het probleem op te lossen.

De items die deze nieuwe schalen vormen, zijn afkomstig uit de pilotvragenlijst.

### Kennisproductiviteit

Het concept 'kennisproductiviteit', bevat twee schalen; 'kennisproductiviteit leerproces; informatie', dat verwijst naar het opsporen van relevante informatie, en 'kennisproductiviteit leerproces; bekwaamheden', dat verwijst naar het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden (Zie figuur 6-3). In de vorige paragraaf is beschreven dat aan het concept kennisproductiviteit een zestal items is toegevoegd

over de leerfuncties van kennisproductiviteit. Daarnaast is de schaal ‘kennisproductiviteit:



Figuur 6-3: Overzicht schalen kennisproductiviteit

leerproces informatie’ verwijderd, omdat de interne consistentie van deze schaal laag is (Cronbach’s alpha = .477) en het concept kennisproductiviteit vermoedelijk beter onderzocht wordt door de leerfuncties, de ontwikkelde bekwaamheden en de output te meten.

Ten slotte is de schaal ‘kennisproductiviteit: leerproces bekwaamheden’ teruggebracht tot één item. De drie items die voor deze variabele zijn opgesteld (17, 18 en 22) in de pilotvragenlijst lijken sterk op elkaar. Dit geeft de respondenten het gevoel dat gecontroleerd wordt of zij wel het goede antwoord invullen.

#### *Gelijk gebleven schalen; type organisatie & type probleem*

De schalen ‘mechanische organisatie’, ‘organische organisatie’ en ‘tekortkoming’ hebben Cronbach’s alphas van respectievelijk .502, .638 en .690 (zie figuur 6-4). Daarmee is de interne consistentie van deze schalen redelijk en blijven ze behouden voor het hoofdonderzoek.

Ondanks de lage Cronbach’s alpha van de schaal ‘ambitie’, blijft deze schaal behouden voor het hoofdonderzoek. Deze items zijn gebaseerd op de literatuur van Kubr (1996), die een compacte beschrijving geeft van de verschillende type problemen, waardoor het niet goed mogelijk is om deze variabele op een andere manier te operationaliseren. Dit geldt ook voor de schaal ‘mechanische organisatie’. Bij deze items is wel aanvullende informatie aan de vragenlijst toegevoegd over wat met ‘organisatie’ wordt bedoeld (zie paragraaf 6.3.1).



Schaal	Items in vragenlijst pilot	Cronbach's alpha van schaal	Items in vragenlijst hoofdonderzoek
Mechanische organisatie	5, 8, 10 en 11	Cronbach's alpha is .502 bij N = 34	-14.1, 14.4, 14.6 en 14.7 (adviseurs) -25.1, 25.4, 25.6 en 25.7 (klanten)
Organische organisatie	6, 7 en 9	Cronbach's alpha is .638 bij N = 36	-14.2, 14.3, en 14.5 (adviseurs) -25.2, 25.3 en 25.5 (klanten)
Tekortkoming	12 en 14	Cronbach's alpha is .690 bij N = 35	-7.2 en 7.4 (adviseurs) -19.1 en 19.3 (klanten)
Ambitie	13 en 15	Cronbach's alpha is .206 bij N = 35	-7.1 en 7.3 (adviseurs) -19.2 en 19.4 (klanten)

Figuur 6-4: Overzicht gelijk gebleven schalen

De aanpassingen aan de pilotvragenlijst resulteren in een vragenlijst die de volgende variabelen meet. Ten eerste worden de variabelen genoemd die een schaal vormen, vervolgens de variabelen die geen schaal vormen en te slotte de controlevariabelen.

#### Variabelen die een schaal vormen

- Adviesmodellen;
  - Handlanger
  - Expertisemodel
  - Artspatiënt model
  - Procesadvisering
- Kennisproductiviteit; leerfuncties
- Type vraagstuk;
  - Ambitie
  - Tekortkoming
- Type organisatie
  - Mechanische organisatie
  - Organische organisatie

#### Variabelen die geen schaal vormen

- Kenmerken van de adviseur; zie vraag 10 en/ of 21 voor de kenmerken
- Kennisproductiviteit
- Output

- Nieuwe bekwaamheden

*Controlevariabelen*

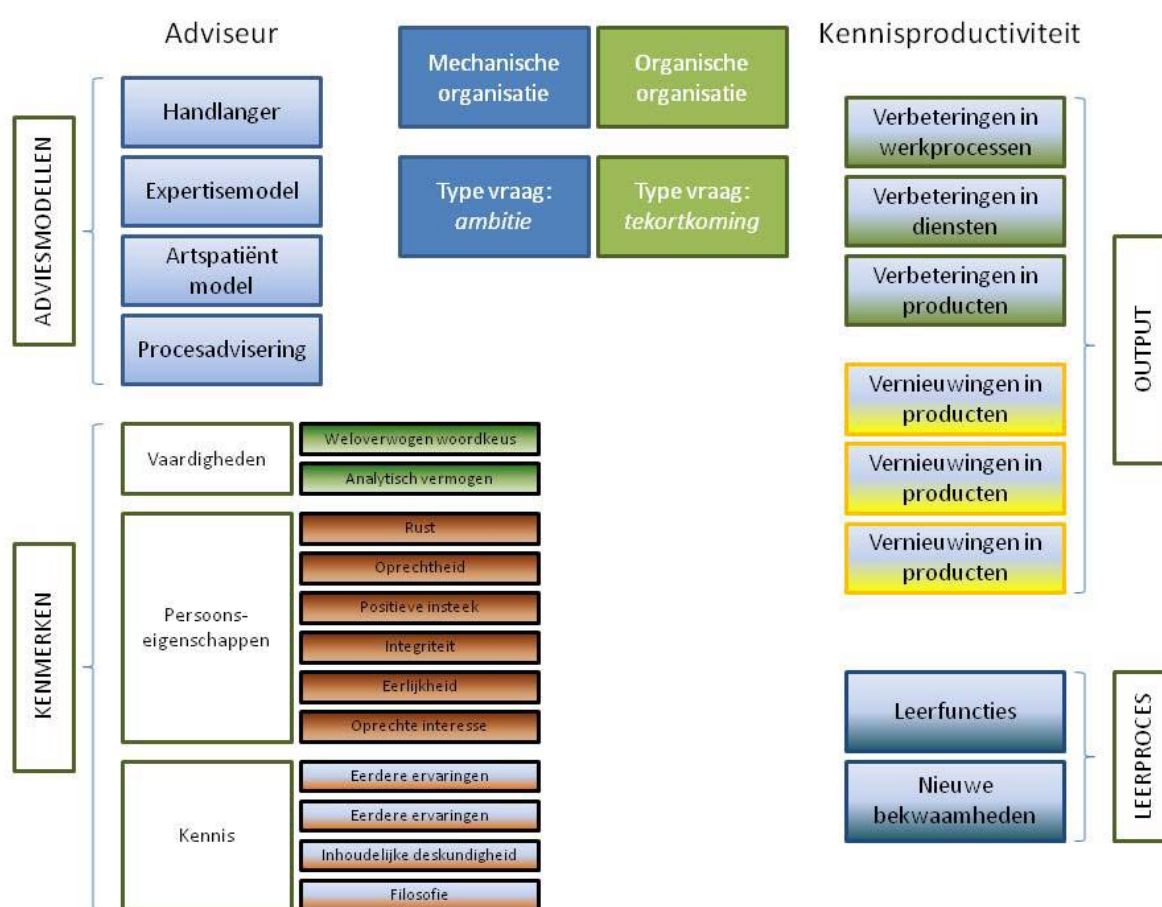
De controlevariabelen in het hoofdonderzoek zijn dezelfde als in de pilot.

## 7 Resultaten Survey

### 7.1 Inleiding

In de laatste paragraaf van hoofdstuk vijf is een hypothetisch kader opgesteld voor de analyses van het tweede deel van het onderzoek, het survey. Dit hoofdstuk beschrijft de schaalconstructie en het toetsen van de hypothesen van het survey. In het volgende hoofdstuk worden, op basis van de resultaten in dit hoofdstuk, de conclusies van het survey gepresenteerd.

Het model in figuur 7-1 geeft een overzicht van de verschillende variabelen die in de analyses worden betrokken. De volledige statistische analyses van het hoofdonderzoek zijn terug te vinden in bijlage D.



Figuur 7-1: Variabelen in onderzoek

### 7.2 Schaalconstructie

Voor elk van de variabelen 'kenmerken', 'vernieuwingen', 'verbeteringen' en 'nieuwe bekwaamheden' is 1 item opgenomen. Voor deze variabelen kunnen geen schalen geconstrueerd worden.

Van de overige variabelen zijn meerdere items opgenomen en van deze variabelen zijn schalen geconstrueerd. Het gaat om de volgende variabelen;

- De adviesmodellen;

- Handlanger
- Expertisemodel
- Artspatiënt model
- Procesadvisering
- Het type organisatie;
- Organische organisatie
- Mechanische organisatie
- Type vraag;
- Ambitie
- Tekortkoming
- Kennisproductiviteit; leerfuncties

Om de interne consistentie van de schalen te bepalen, is de Cronbach's alpha van de schalen getoetst. Hierbij is een ondergrens van .50 aangehouden. Schalen met een Cronbach's alpha van tussen de .50 en .70 hebben een redelijke interne consistentie, boven de .70 is de interne consistentie van de schalen hoog. De ondergrens van .50 is relatief laag, omdat de schalen in drie van de vier gevallen uit een klein aantal items bestaan (uit vier of vijf items) en de vragenlijst nieuw is ontwikkeld.

De vragenlijst is uitgezet bij adviseurs en bij klanten van adviseurs. De items voor de adviseurs en de klanten zijn inhoudelijk hetzelfde, maar de formulering is aangepast op het type respondent. Bij de adviseurs is N=50 en bij de klanten is N=6. Aangezien N=30 minimaal is om schalen te construeren, wordt alleen de schaalconstructie van de adviseursvragenlijsten besproken. De klantenvragenlijsten hebben een N=6 en worden daarom niet in de analyses betrokken.

Per schaal worden de bijbehorende itemnummers en items van de adviseurvragenlijst genoemd. Voor de items van de klanten wordt verwezen naar de volledige vragenlijst op <http://frankhulsbos.blogspot.com>.

Alle items zijn positief geformuleerd, dus er zijn geen items gehercodeerd.

#### *Schaal 'Handlanger'*

Deze schaal bestaat uit de volgende items;

Itemnummer	Item
9.7.	In dit adviestraject was mijn belangrijkste bijdrage om taken uit te voeren waar voor de klant geen tijd had.
9.8.	In dit adviestraject had de klant volledige controle.
9.20.	In dit adviestraject voerde ik de opdrachten van de klant uit.
9.26.	In dit adviestraject was de klant de baas.

De Cronbach's alpha van deze schaal bedraagt .546 bij N=50. De interne consistentie van de schaal is redelijk en wordt in zijn geheel betrokken bij de analyses.

*Schaal 'Expertisemodel'*

Deze schaal bestaat uit de volgende items;

Itemnummer	Item
9.21.	In dit adviestraject was mijn belangrijkste rol om de klant van informatie of kennis te voorzien (BIJVOORBEELD door een onderzoek te doen of een presentatie te geven).
9.22.	In dit adviestraject heeft de klant mij ingehuurd vanwege mijn expertise op een bepaald gebied.
9.23.	In dit adviestraject was mijn belangrijkste taak om de kennis die ik heb over mijn vakgebied te delen met de klant.
9.24.	In dit adviestraject beoordeelde de klant mijn werkzaamheden pas achteraf.

De Cronbach's alpha van deze schaal bedraagt .373 bij N=49. Daarmee is de interne consistentie van de schaal laag. Wanneer item 9.24. verwijderd wordt uit de schaal bedraagt de interne consistentie .617. Hoewel een beoordeling van het werk achteraf door de klant wordt gezien als een typisch kenmerk van het expertisemodel (Block, 2005) wordt dit door de adviseurs niet als zodanig opgevat. Daarom vormen items 9.21., 9.22. en 9.23. schaal 'expertisemodel' in de analyses. Daarmee wordt het expertisemodel in de meest letterlijke zin van het woord opgenomen in de analyses; in dit model komt de adviseur kennis en expertise 'brengen' bij de klant.

*Schaal 'Artspatiënt model'*

Deze schaal bestaat uit volgende items;

Itemnummer	Item
9.4.	In dit adviestraject was ik verantwoordelijk voor een succesvolle afronding.
9.5.	In dit adviestraject heb ik helemaal alleen gewerkt.
9.6.	In dit adviestraject was samenwerking met de klant zeldzaam
9.17.	In dit adviestraject bemoeide de klant zich vrijwel niet met mijn werkzaamheden.
9.25.	In dit adviestraject was ik verantwoordelijk voor het oplossen van het probleem.

De Cronbach's alpha van deze schaal bedraagt .563 bij N=50. Daarmee is de interne consistentie van de schaal redelijk. Wanneer item 9.4. verwijderd wordt uit de schaal bedraagt de interne consistentie van de schaal .655. Met item 9.25. wordt beoogd hetzelfde te meten als met item 9.4., maar mogelijk hebben de respondenten item 9.4. niet opgevat als onderdeel van het artspatiënt model in verband met de formulering (afronding). Daarom wordt item 9.4. verwijderd en wordt de schaal 'artspatiënt model' gevormd door items 9.5., 9.6., 9.17 en 9.25.

*Schaal 'Procesadvisering'*

Deze schaal bestaat uit volgende items;

Itemnummer	Item
------------	------

9.1.	In dit adviestraject werkte ik intensief samen met de klant.
9.2.	In dit adviestraject was een belangrijk doel dat de klant in de toekomst vergelijkbare problemen zelf kan oplossen.
9.3.	In dit adviestraject werden besluiten genomen op basis van overleg tussen mij en de klant.
9.9.	In dit adviestraject vroeg ik de klant wat het traject voor hem persoonlijk betekende.
9.10.	In dit adviestraject probeerde ik onderliggende opvattingen van de klant expliciet te maken.
9.11.	In dit adviestraject ging ik ervan uit dat de klant zijn organisatie het beste kent.
9.12.	In dit adviestraject heb ik de emoties van de klant benoemd.
9.13.	In dit adviestraject probeerde ik een goede vertrouwensband met de klant op te bouwen.
9.14.	In dit adviestraject probeerde ik steeds onderscheid te maken tussen inhoudelijke en emotionele argumenten.
9.15.	In dit adviestraject was het voor mij belangrijk een relatie op te bouwen met de klant.
9.16.	In dit adviestraject heb ik gevoelens die de samenwerking met de klant bij mij oproepen uitgesproken.
9.18.	In dit adviestraject bleef de klant verantwoordelijk voor zijn probleem.
9.19.	In dit adviestraject overlegden de klant en ik over de vervolgstappen.

De Cronbach's alpha van deze schaal bedraagt .861 bij N=49. Daarmee is de interne consistentie van deze schaal hoog. De schaal wordt in zijn geheel betrokken bij de analyses.

#### *Factoranalyse adviesmodellen*

Aangezien de vragenlijst nieuw is, is naast de interne consistentie van de schalen een factoranalyse uitgevoerd over de items van de adviesmodellen. Voor de factoranalyse is principale componenten analyse (PCA) als extractiemethode gebruikt. Uit de factoranalyse komen acht componenten naar voren (zie bijlage D). Hiervan zijn vijf componenten bij de analyses betrokken. Deze componenten worden hieronder behandeld.

Items die onder de .400 laden op een component worden niet in de analyses betrokken.

#### *Component 1: Samenwerking*

De volgende items laden op component 1;

Itemnummer	Item
9.19. PROCES (.845)	In dit adviestraject overlegden de klant en ik over de vervolgstappen.

9.1. PROCES (.686)	In dit adviestraject werkte ik intensief samen met de klant.
9.3. PROCES (.621)	In dit adviestraject werden besluiten genomen op basis van overleg tussen mij en de klant.
9.2. PROCES (.456)	In dit adviestraject was een belangrijk doel dat de klant in de toekomst vergelijkbare problemen zelf kan oplossen.

De volgende items laden negatief op component 1;

Itemnummer	Item
9.6. ARTSPATIËNT (-.689)	In dit adviestraject was samenwerking met de klant zeldzaam.
9.17. ARTSPATIËNT (-.361)	In dit adviestraject bemoeide de klant zich vrijwel niet met mijn werkzaamheden.

Drie van de items die laden op deze component gaan over samenwerking tussen de klant en de adviseur (items 9.1., 9.3. en 9.19). De items die negatief laden op deze component (9.6. en 9.17.) beschrijven het tegenovergestelde. Dit betekent dat samenwerking en overleg tussen adviseur en klant centraal staan in deze component. Naast de items over samenwerking laadt item 9.2. op deze component. Dit betekent dat samenwerking tussen klant en adviseur correleert met het doorgeven van vaardigheden van de adviseur op de klant.

#### *Component 2: Klant verantwoordelijk voor probleem*

De volgende items laden op component 2;

Itemnummer	Item
9.18. PROCES (.610)	In dit adviestraject bleef de klant verantwoordelijk voor zijn probleem.

De volgende items laden negatief op component 2;

Itemnummer	Item
9.4. ARTSPATIËNT (-.794)	In dit adviestraject was ik verantwoordelijk voor een succesvolle afronding.
9.22. EXPERTISE (- .651)	In dit adviestraject heeft de klant mij ingehuurd vanwege mijn expertise op een bepaald gebied.

Aangezien item 9.18. het hoogst laadt en item 9.4. negatief laadt op deze component, staat verantwoordelijkheid bij de klant centraal in deze component. Daarnaast is opvallend dat item 9.22., dat het belang van expertise benadrukt, negatief laadt op deze component. Dit betekent dat wanneer de verantwoordelijkheid voor het probleem bij de klant ligt, de adviseur niet of minder uitgenodigd wordt op basis van zijn expertise.

*Component 3: Klant is de baas*

De volgende items laden op component 3;

Itemnummer	Item
9.26. HANDLANGER (.755)	In dit adviestraject was de klant de baas.
9.8. HANDLANGER (.750)	In dit adviestraject had de klant volledige controle.
9.22. EXPERTISE (.459)	In dit adviestraject heeft de klant mij ingehuurd vanwege mijn expertise op een bepaald gebied.
9.23. EXPERTISE (.426)	In dit adviestraject was mijn belangrijkste taak om de kennis die ik heb over mijn vakgebied te delen met de klant.
9.20. HANDLANGER (.407)	In dit adviestraject voerde ik de opdrachten van de klant uit.

In deze component staat het meest kenmerkende aspect van de handlanger centraal; de klant is de baas en heeft volledige controle (Items 9.26. en 9.8.). Deze items correleren met een tweede belangrijk kenmerk van de handlanger, namelijk dat de adviseur opdrachten van de klant uitvoert (item 9.20.). Daarnaast is opvallend dat twee aspecten van het expertisemodel (items 9.22. en 9.23.), die het belang van kennis en expertise in een adviestraject beschrijven, correleren met de items over de handlanger.

*Component 4:*

De volgende items laden op component 4;

Itemnummer	Item
9.24. EXPERTISE (.916)	In dit adviestraject beoordeelde de klant mijn werkzaamheden pas achteraf.



---

9.25. In dit adviestraject was ik verantwoordelijk voor het oplossen van het probleem.  
ARTSPATIËNT  
(.462)

---

In deze component komen items 9.24 en 9.25 naar voren. Dit betekent dat wanneer de klant de werkzaamheden van de adviseur achteraf beoordeelt, de adviseur verantwoordelijk is voor het oplossen van het probleem.

*Component 5: Emoties en opvattingen van de klant*

De volgende items laden op component 5;

Itemnummer	Item
9.12. PROCES (.800)	In dit adviestraject heb ik de emoties van de klant benoemd.
9.10. PROCES (.615)	In dit adviestraject probeerde ik onderliggende opvattingen van de klant expliciet te maken.

De volgende items laden negatief op component 5;

Itemnummer	Item
9.7. HANDLANGER (-.512)	In dit adviestraject was mijn belangrijkste bijdrage om taken uit te voeren waar voor de klant geen tijd had.
9.20. HANDLANGER (-.447)	In dit adviestraject voerde ik de opdrachten van de klant uit.

In deze component staat het benoemen en expliciet maken van emoties en opvattingen centraal. Deze interventies correleren negatief met een belangrijk kenmerk van de handlanger, het uitvoeren van taken en opdrachten voor de klant.

*Conclusies factoranalyse adviesmodellen*

Naar aanleiding van de factoranalyse, kan een aantal conclusies getrokken worden over het onderscheidend vermogen van de items die horen bij de verschillende adviesmodellen.

Wat opvalt bij de resultaten van de factoranalyse, is dat items die bij procesadvisering horen, zich sterk onderscheiden van items die horen bij het artspatiënt model en de handlanger. In component 1 en 5 clusteren respectievelijk vier en twee 'procesitems', terwijl in diezelfde componenten items uit het artspatiënt model en de handlanger negatief correleren. Binnen component 1 valt de tegenstelling op tussen het belang van samenwerking, een typisch kenmerk van procesadvisering, en de adviseur die in

zijn eentje werkt zonder bemoeienis van de klant, een typisch kenmerk van het artspatiënt model. Component 5 geeft het contrast weer tussen items die emoties en onderliggende opvattingen van de klant beschrijven (procesadvisering) en het uitvoeren van opdrachten voor de klant (handlanger). Deze resultaten zijn niet verwonderlijk, gezien de hoge Cronbach's alpha van de schaal 'Procesadvisering'. Tegelijkertijd valt op dat items van het expertisemodel en, in mindere mate, items van het arts patiënt model en de handlanger minder onderscheidend vermogen hebben. Binnen componenten 2 en 4 clusteren items van het artspatiënt model en het expertisemodel en binnen component 3 clusteren items van de handlanger en het expertisemodel. Ook dit is niet verwonderlijk, gezien de lagere Cronbach's alphas van de schalen 'Handlanger', 'Expertisemodel' en 'Artspatiënt model'. Desalniettemin zijn de Cronbach's alphas van deze schalen toereikend en worden zij betrokken in de analyses van dit onderzoek.

Tegelijkertijd wordt naast het onderscheid tussen deze vier adviesmodellen een tweede onderscheid in beschouwing genomen. Dit onderscheid behelst twee adviesmodellen, die beide een schaal vormen; het model van procesadvisering (met een Cronbach's alpha van .861) en een tweede model, waarin *alle* items van de 'Handlanger', het 'Expertisemodel' en het 'Artspatiënt model' betrokken worden. Dit model wordt 'model X' genoemd. Van deze schaal wordt de interne consistentie getoetst, op gelijke wijze als bij de overige schalen is gebeurd.

Deze schaal bestaat uit volgende items; 9.4., 9.5., 9.6., 9.7., 9.8. 9.17., 9.20., 9.21., 9.22., 9.23., 9.24., 9.25. en 9.26. De Cronbach's alpha van deze schaal bedraagt .513 bij N = 49. Daarmee is de interne consistentie van deze schaal redelijk, maar lager dan de drie oorspronkelijke schalen. Dit biedt onvoldoende onderbouwing om Model X als nieuw model in de analyses te betrekken.

Uit de factoranalyse komt verder naar voren dat de items over samenwerking een sterk onderscheidend vermogen hebben. De volgende items gaan over samenwerking of aanverwante thema's (zoals het opbouwen van een relatie of vertrouwensband met de klant);

<b>Positief geformuleerd</b>	<b>Negatief geformuleerd</b>
9.1. In dit adviestraject werkte ik intensief samen met de klant.	9.5. In dit adviestraject heb ik helemaal alleen gewerkt.
9.3. In dit adviestraject werden besluiten genomen op basis van overleg tussen mij en de klant.	9.6. In dit adviestraject was samenwerking met de klant zeldzaam.
9.13. In dit adviestraject probeerde ik een goede vertrouwensband met de klant op te bouwen.	9.17. In dit adviestraject bemoeide de klant zich vrijwel niet met mijn werkzaamheden.
9.15. In dit adviestraject was het voor mij	

belangrijk een relatie op te bouwen met de klant.

9.16. In dit adviestraject heb ik gevoelens die de samenwerking met de klant bij mij opriep uitgesproken.

9.19. In dit adviestraject overlegden de klant en ik over de vervolgstappen.

Van de positief en de negatief geformuleerde items worden twee nieuwe schalen geconstrueerd: 'Samenwerking Plus', bestaande uit items 9.1., 9.3., 9.13., 9.15., 9.16. en 9.19., en 'Samenwerking Min', bestaande uit items 9.5., 9.6. en 9.17. De Cronbach's alphas van deze schalen zijn respectievelijk .803 bij N=49 en .714 bij N=50. Deze beide schalen worden als additioneel betrokken bij de analyses van deelvraag vijf over kennisproductiviteit. De samenhang tussen een hoge mate van samenwerking en een lage mate van samenwerking enerzijds en kennisproductiviteit anderzijds wordt onderzocht, vergelijkbaar met hoe de adviesmodellen en kenmerken van de adviseur in deelvraag 5 worden onderzocht. De hypothesen die opgesteld worden voor de samenwerkingsschalen in relatie tot kennisproductiviteit staan beschreven in figuur 7-2.

		Kennisproductiviteit							
		Nieuwe bekwaam heden	Leerfuncties	Verbeteringen			Vernieuwingen		
				W	D	P	W	D	P
Samenwerking	'Plus'	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	
	'Min'	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	H0: er is geen samenhang H1: er is samenhang	

Figuur 7-2: Hypothese kader 'samenwerking'

#### Schaal 'Organische organisatie'

Deze schaal bestaat uit de volgende items;

Itemnummer	Item (formulering adviseurs)
14.2.	De organisatie stimuleert haar organisatieleden om na te denken over hun persoonlijke ontwikkeling.
14.3.	De organisatie stimuleert nieuwe manieren van denken.
14.5.	De organisatie heeft veel aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van haar

organisatieleden.

De Cronbach's alpha van deze schaal bedraagt .805 bij N = 48. Daarmee is de interne consistentie van deze schaal hoog. De schaal wordt in zijn geheel betrokken bij de analyses.

*Schaal 'Mechanische organisatie'*

Deze schaal bestaat uit de volgende items;

Itemnummer	Item (formulering adviseurs)
14.1.	De organisatie formuleert heldere doelen die richting geven aan het gedrag van de organisatieleden.
14.4.	De organisatie heeft duidelijke taakomschrijvingen opgesteld voor de verschillende functies.
14.6.	De organisatie heeft duidelijke regels opgesteld voor wenselijk gedrag.
14.7.	De organisatie heeft een duidelijke hiërarchie van functies.

De Cronbach's alpha van deze schaal bedraagt .661 bij N = 48. Daarmee is de interne consistentie van deze schaal redelijk. De schaal wordt in zijn geheel betrokken bij de analyses.

*Schaal 'Ambitie'*

Deze schaal bestaat uit de volgende items;

Itemnummer	Item (formulering adviseurs)
7.1.	In het adviestraject ging het er om een al succesvolle organisatie verder te helpen.
7.3.	In het adviestraject stond vooruitkijken centraal.

De Cronbach's alpha van deze schaal bedraagt -.315. Daarom worden de beide items afzonderlijk betrokken bij het toetsen van de hypotheses.

*Schaal 'Tekortkoming'*

Deze schaal bestaat uit de volgende items;

Itemnummer	Item (formulering adviseurs)
7.2.	In het adviestraject lag de nadruk op het herstellen van een verslechterde situatie.
7.4.	In het adviestraject waren de activiteiten gericht op het corrigeren van fouten.

De Cronbach's alpha van deze schaal bedraagt .590. Daarmee is de interne consistentie van deze schaal redelijk. De schaal wordt in zijn geheel betrokken bij de analyses.

*Schaal 'Kennisproductiviteit leerfuncties'*

Deze schaal bestaat uit de volgende items;

Itemnummer	Item (formulering adviseurs)
11.1.	Gedurende het adviestraject verwierf de klant materiedeskundigheid die direct verband houdt met de kerntaak van de organisatie.
11.2.	Gedurende het adviestraject ontwikkelde de klant het vermogen om nieuwe problemen aan te pakken met behulp van deze materiedeskundigheid.
11.3.	Gedurende het adviestraject ontstond bij de klant ruimte voor reflectie op het werk dat hij deed.
11.4.	Gedurende het adviestraject verwierf de klant communicatieve vaardigheden.
11.5.	Gedurende het adviestraject ontstond aandacht voor de persoonlijke interesse van de klant.
11.6.	Gedurende het adviestraject was ruimte voor de klant om een eigen idee uit te werken.

De Cronbach's alpha van deze schaal bedraagt .670. Daarmee is de interne consistentie van deze schaal redelijk. De schaal wordt in zijn geheel betrokken bij de analyses.

### 7.3 Toetsen van hypothesen

Deze paragraaf beschrijft de toetsing van de hypothesen die aan het slot van hoofdstuk 5 zijn beschreven. De hypothesen worden per deelvraag in een 'hypothesematrix' gepresenteerd en getoetst. De volledige statistische analyses zijn terug te vinden in bijlage D.

#### *Deelvraag 1*

Deelvraag 1 luidt als volgt; *welke adviesmodellen zijn relevant in de verschillende typen problemen?* De variabelen in deze deelvraag zijn;

Vier adviesmodellen;

- Handlanger,
- Expertisemodel,
- Artspatiënt model,
- Procesadvisering,

Twee typen problemen;

- Ambitie; items 7.1 en 7.3 vormen geen betrouwbare schaal (**zie paragraaf #**). Daarom worden beide items afzonderlijk meegenomen in de analyses,
- Tekortkoming.

Dit zijn intervalvariabelen. Daarom kan samenhang tussen de variabelen getoetst worden. In totaal worden twaalf samenhangen beoordeeld (zie hypothesematrix in figuur 7-3 **Error! Reference source not found.**). Het significantieniveau waarbij getoetst wordt is 0,05 ( $\alpha = 0,05$ , tweezijdig). Van de nulhypothesen die *niet* zijn verworpen, is het vakje in de hypothesematrix wit. Dit betekent dat er

tussen de variabelen die samenkomen in deze hokjes *geen* samenhang is gevonden. Van de nulhypothese die zijn verworpen, is het vakje in de hypothesematrix rood of blauw gekleurd. De rood gekleurde vakjes geven een *negatieve* samenhang aan, de blauw gekleurde vakjes een *positieve* samenhang.

Kortom, tussen de volgende variabelen is een negatieve samenhang gevonden:

- Handlanger – tekortkoming
- Artspatiënt model – ambitie vraag 7.3 ('In dit adviestraject stond vooruitkijken centraal')

Tussen de volgende variabelen is een positieve samenhang gevonden;

- Procesadvisering – ambitie vraag 7.3 ('In dit adviestraject stond vooruitkijken centraal')

		Type probleem		
		Tekortkoming	Ambitie vraag 7.1	Ambitie vraag 7.3
Adviesmodel	Handlanger	Er is een negatieve samenhang	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang
	Expertise-model	Er is geen samenhang	H0: er is geen samenhang	H0: er is geen samenhang
	Artspatiënt model	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang	Er is een negatieve samenhang
	Procesadvisering	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang	Er is een positieve samenhang

Figuur 7-3: Hypothesematrix deelvraag 1

### Deelvraag 2

Deelvraag 2 luidt als volgt; welke adviesmodellen zijn relevant in de verschillende typen organisaties?

De variabelen in deze deelvraag zijn;

Vier adviesmodellen;

- Handlanger
- Expertisemodel
- Artspatiënt model
- Procesadvisering

Twee typen organisaties;

- Organische organisatie
- Mechanische organisatie

Dit zijn intervalvariabelen. Daarom kan samenhang tussen de variabelen getoetst worden. In totaal worden acht samenhangen beoordeeld (zie hypothesematrix in figuur 7-4). Het significantieniveau waarbij getoetst wordt is 0,05 ( $\alpha = 0,05$ , tweezijdig). Van de nulhypothese die *niet* zijn verworpen, is het vakje in de hypothesematrix wit. Dit betekent dat er tussen de variabelen die samenkomen in deze hokjes *geen* samenhang is gevonden.

Kortom, tussen de adviesmodellen en de beide typen organisaties is geen samenhang gevonden.

		Type organisatie	
		Organische	Mechanische
Adviesmodel	Handlanger	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang
	Expertise-model	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang
	Artspatiënt model	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang
	Proces-adviesing	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang

Figuur 7-4: Hypothesematrix deelvraag 2

### Deelvraag 3

De derde deelvraag luidt als volgt; *welke kenmerken van adviseurs zijn relevant in de verschillende typen problemen?* De variabelen in deze deelvraag zijn;

Kenmerken van de adviseur;

Vaardigheden

- Weloverwogen woordkeus
- Analytisch vermogen

*Persoonseigenschappen*

- Rust
- Oprechtheid
- Positieve insteek
- Integriteit
- Eerlijkheid
- Oprechte interesse

*Kennis*

- Eerdere ervaringen
- Theoretische kennis
- Filosofie
- Inhoudelijke deskundigheid

Twee typen problemen

- Ambitie; items 7.1 en 7.3 vormen geen betrouwbare schaal (zie paragraaf 7.2). Daarom worden beide items afzonderlijk meegenomen in de analyses.
- Tekortkoming

Dit zijn intervalvariabelen. Daarom kan samenhang tussen de variabelen getoetst worden. In totaal worden 36 samenhangen beoordeeld (zie hypothesematrix in figuur 7-5). Het significantieniveau waarbij getoetst wordt is 0,05 ( $\alpha = 0,05$ , tweezijdig).



		Type probleem			
		Ambitie vraag 7.1	Ambitie vraag 7.3	Tekortkoming	
Kenmerken	Vaardigheden	Weloverwogen woordkeus	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang
		Analytisch vermogen			
	Persoons-eigenschappen	Rust	Er is geen samenhang		Er is geen samenhang
		Oprechtheid			
		Positieve insteek		Er is een positieve samenhang	
		Integriteit			
		Eerlijkheid			
	Oprechte interesse				
	Kennis	Eerdere ervaringen	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang
		Theoretische kennis			
		Inhoudelijke deskundigheid			
		Filosofie			

Figuur 7-5: Hypothesematrix deelvraag 3

Van de nulhypotesen die *niet* zijn verworpen, is het vakje in de hypothesematrix wit. Dit betekent dat er tussen de variabelen die samenkomen in deze hokjes *geen* samenhang is gevonden. Van de nulhypotesen die wel zijn verworpen, zijn de vakjes blauw. Hier is een positieve samenhang gevonden. Kortom, er is een positieve samenhang gevonden tussen de variabelen;

- Oprechtheid – ambitie vraag 7.3 ('In dit adviestraject stond vooruitkijken centraal'),
- Integriteit – ambitie vraag 7.3 ('In dit adviestraject stond vooruitkijken centraal'),
- Oprechte interesse – ambitie vraag 7.3 ('In dit adviestraject stond vooruitkijken centraal').

*Deelvraag 4*

De vierde deelvraag luidt als volgt; welke kenmerken van adviseurs zijn relevant in de verschillende typen organisaties? De variabelen in deze deelvraag zijn;

Kenmerken van de adviseur;

*Vaardigheden*

- Weloverwogen woordkeus
- Analytisch vermogen

*Persoonseigenschappen*

- Rust
- Oprechtheid
- Positieve insteek
- Integriteit
- Eerlijkheid
- Oprechte interesse

*Kennis*

- Eerdere ervaringen
- Theoretische kennis
- Filosofie
- Inhoudelijke deskundigheid

Twee typen organisaties;

- Mechanische organisatie
- Organische organisatie

Dit zijn intervalvariabelen. Daarom kan samenhang tussen de variabelen getoetst worden. In totaal worden 24 samenhangen beoordeeld (zie hypothesematrix in figuur 7-6). Het significantieniveau waarbij getoetst wordt is 0,05 ( $\alpha = 0,05$ , tweezijdig).

Van de nulhypothesen die *niet* zijn verworpen, is het vakje in de hypothesematrix wit. Dit betekent dat er tussen de variabelen die samenkomen in deze hokjes *geen* samenhang is gevonden. Van de nulhypothesen die wel zijn verworpen, zijn de vakjes blauw. Hier is een positieve samenhang gevonden.

Kortom, er is een positieve samenhang gevonden tussen de variabelen;

- Integriteit – organische organisatie
- Integriteit – mechanische organisatie
- Theoretische kennis – organische organisatie

		Type organisatie		
		Organische	Mechanische	
Kenmerken	Vaardigheden	Weloverwogen woordkeus	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang
		Analytisch vermogen		
	Persoons-eigenschappen	Rust		
		Oprechtheid		
		Positieve insteek	Er is een positieve samenhang	Er is een positieve samenhang
		Integriteit		
		Eerlijkheid		
		Oprechte interesse		
	Kennis	Eerdere ervaringen		
		Theoretische kennis	Er is een positieve samenhang	Er is geen samenhang
		Inhoudelijke deskundigheid		
		Filosofie		

Figuur 7-6: Hypothesematrix deelvraag 4

#### Deelvraag 5

De vijfde deelvraag luidt als volgt; hoe verschillen de adviesmodellen en de kenmerken die ingezet worden in de mate waarin zij kennisproductiviteit bevorderen? De variabelen in deze deelvraag zijn;

Adviesmodellen;

- Handlanger
- Expertisemodel
- Arts patiënt model
- Procesadvisering

Kenmerken van de adviseur;

*Vaardigheden*

- Weloverwogen woordkeus
- Analytisch vermogen

*Persoonseigenschappen*

- Rust
- Oprechtheid
- Positieve insteek
- Integriteit
- Eerlijkheid
- Oprechte interesse

*Kennis*

- Eerdere ervaringen
- Theoretische kennis
- Filosofie
- Inhoudelijke deskundigheid

Kennisproductiviteit leerproces

- Nieuwe bekwaamheden
- Leerfuncties

Kennisproductiviteit output;

- Verbeteringen in werkprocessen
- Verbeteringen in diensten
- Verbeteringen in producten
- Vernieuwingen in werkprocessen
- Vernieuwingen in diensten
- Vernieuwingen in producten

Dit zijn intervalvariabelen. Daarom kan samenhang tussen de variabelen getoetst worden. Het significantieniveau waarbij getoetst wordt is 0,05 ( $\alpha = 0,05$ , tweezijdig).

Deelvraag 5 wordt opgedeeld in twee hypothesematrices; één voor de samenhang tussen

		Kennisproductiviteit							
		Nieuwe bekwaamheden	Leerfuncties	Verbeteringen			Vernieuwingen		
				W	D	P	W	D	P
Adviesmodel	Handlanger	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang			Er is een positieve samenhang		
	Expertise-model	Er is een positieve samenhang	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang			Er is een positieve samenhang		
	Artspatiënt model	Er is een negatieve samenhang	Er is een negatieve samenhang	Er is geen samenhang			Er is geen samenhang		
	Procesadvisering	Er is een positieve samenhang	Er is een positieve samenhang	Er is geen samenhang			Er is geen samenhang		

**Figuur 7-7: Hypothesematrix deelvraag 5 (adviesmodellen)**

adviesmodellen en kennisproductiviteit en één voor de samenhang tussen kenmerken van de adviseur en kennisproductiviteit.

Figuur 7-7 toont de samenhang tussen de adviesmodellen en kennisproductiviteit. Van de nulhypothese die *niet* zijn verworpen, is het vakje in de hypothesematrix wit gekleurd. Dit betekent dat er tussen de variabelen die samenkomen in deze hokjes *geen* samenhang is gevonden. Van de nulhypothese die zijn verworpen, is het vakje in de hypothesematrix rood of blauw gekleurd. De rood gekleurde vakjes geven een *negatieve* samenhang aan, de blauw gekleurde vakjes een *positieve* samenhang.

Dit betekent dat er tussen de volgende variabelen is een negatieve samenhang gevonden;

- Artspatiënt model – nieuwe bekwaamheden
- Artspatiënt model – leerfuncties

Tussen de volgende variabelen is een positieve samenhang gevonden

- Procesadvisering – nieuwe bekwaamheden
- Procesadvisering – nieuwe bekwaamheden
- Expertisemodel – nieuwe bekwaamheden
- Expertisemodel – vernieuwingen in diensten

- Handlinger – vernieuwingen in diensten

		Kennisproductiviteit								
		Nieuwe bekwaamheden	Leerfuncties	Verbeteringen			Vernieuwingen			
				W	D	P	W	D	P	
Kenmerken	Vaardigheden	Weloverwogen woordkeus	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang	Er is geen samenhang				Er is geen samenhang	
		Analytisch vermogen								
	Persoons-eigenschappen	Rust								
		Oprechtheid								
		Positieve insteek	Er is een positieve samenhang	Er is een positieve samenhang	Er is een positieve samenhang				Er is een negatieve samenhang	
		Integriteit								
		Eerlijkheid								
	Kennis	Oprechte interesse								
		Eerdere ervaringen	Er is een positieve samenhang	Er is een positieve samenhang	Er is een negatieve samenhang				Er is geen samenhang	
		Theoretische kennis								
		Inhoudelijke deskundigheid								
	Filosofie									

Figuur 7-8: Hypothesematrix deelvraag 5 (kenmerken adviseur)

Figuur 7-8 toont de samenhang tussen relevante kenmerken van de adviseur en kennisproductiviteit. Er is een negatieve samenhang gevonden tussen de volgende variabelen;

- Integriteit – vernieuwingen in producten
- Eerdere ervaringen – verbeteringen in werk
- Eerdere ervaringen – verbeteringen in producten
- Inhoudelijke deskundigheid – verbeteringen in werk
- Inhoudelijke deskundigheid – verbeteringen in producten

Tussen de volgende variabelen is een positieve samenhang gevonden;

- Rust – nieuwe bekwaamheden
- Rust – verbeteringen in werk
- Rust – verbeteringen in producten
- Oprechtheid – nieuwe bekwaamheden
- Oprechtheid – nieuwe bekwaamheden
- Oprechtheid – verbeteringen in werk
- Positieve insteek – leerfuncties
- Oprechte interesse – nieuwe bekwaamheden
- Oprechte interesse – leerfuncties
- Oprechte interesse – verbeteringen in werk

- Oprechte interesse – verbeteringen in diensten
- Filosofie – nieuwe bekwaamheden
- Filosofie – leerfuncties

*Nieuwe schalen: ‘Samenwerking plus’ en ‘Samenwerking min’*

De samenhang tussen dezelfde aspecten van kennisproductiviteit en de eerder besproken schalen ‘Samenwerking Plus’ en ‘Samenwerking Min’ zijn getoetst. De resultaten zijn te vinden in figuur 7-9. Wederom geven de kleuren de richting van de samenhang aan.

		Kennisproductiviteit							
		Nieuwe bekwaamheden	Leerfuncties	Verbeteringen			Vernieuwingen		
				W	D	P	W	D	P
Samenwerking	‘Plus’	Er is een positieve samenhang	Er is een positieve samenhang	Er is geen samenhang			Er is geen samenhang		
	‘Min’	Er is een negatieve samenhang	Er is een negatieve samenhang	Er is geen samenhang			Er is geen samenhang		

**Figuur 7-9: Hypothesematrix samenwerking**

Tussen de volgende variabelen is een positieve samenhang gevonden;

- Samenwerking Plus – Nieuwe bekwaamheden
- Samenwerking Plus – Leerfuncties

Tussen de volgende variabelen is een negatieve samenhang gevonden;

- Samenwerking Min – Nieuwe bekwaamheden
- Samenwerking Min – Leerfuncties





## 8 Conclusies Survey

### 8.1 Inleiding

In hoofdstuk 5 zijn de conclusies uit de case studies besproken. Op basis van deze conclusies is het survey ingericht. In het vorige hoofdstuk kwamen de resultaten uit het survey onderzoek aan bod. Dit hoofdstuk geeft de conclusies van het survey weer. Ten slotte wordt in het volgende hoofdstuk teruggegrepen op de centrale onderzoeksvraag en worden de ‘overall’ conclusies beschreven.

In de case studies is gecontroleerd voor de variabelen ‘type organisatie’ en ‘type probleem’, waardoor deelvragen 1 t/m 4 niet behandeld werden. In het survey onderzoek zijn wel verschillende typen organisaties en problemen betrokken, waardoor de samenhang tussen deze variabelen en de adviesmodellen en kenmerken van de adviseur getoetst kon worden (zie hoofdstuk 7). Daarnaast is een factoranalyse uitgevoerd over de diverse items van adviesmodellen, zijn de adviesmodellen en kenmerken in verband gebracht met kennisproductiviteit en is de samenhang tussen twee nieuwe variabelen –Samenwerking Plus en Samenwerking Min– en kennisproductiviteit getoetst. Op basis van deze resultaten worden de volgende zeven conclusies getrokken. De eerste conclusie (paragraaf 8.2.) benadrukt het belang van samenwerking en komt voort uit de gegevens van de factoranalyse. Vervolgens wordt ingegaan op conclusies die horen bij de verschillende deelvragen. Daarbij is de volgorde van de deelvragen aangehouden.

### 8.2 Samenwerking maakt doorgifte vaardigheden mogelijk

Schein (2005) noemt het de belangrijkste functie van procesadvisering dat de adviseur zijn vaardigheden overdraagt op de klant. Block (2007) spreekt van de adviseur als ‘partner’, wiens doel het is om ‘problemen blijvend op te lossen’ (p. 19) door het repertoire van bekwaamheden van de klant te verbreden zodat deze het probleem de volgende keer zelf kan oplossen. Beide modellen zijn in grote mate vergelijkbaar en worden in voorliggende studie als één gezien (*procesadvisering*). Zowel Schein als Block noemen samenwerking, overleg tussen klant en adviseur en het opbouwen van een relatie met de klant belangrijke elementen van dit adviesmodel. Hieruit valt op te maken dat Schein en Block *samenwerking* beschouwen als voorwaarde om vaardigheden door te geven aan de klant. Deze veronderstelling wordt bevestigd door de analyse van de eerste component uit de factoranalyse, waarin naast het item over doorgifte van vaardigheden aan de klant diverse items over samenwerking en overleg clusteren. Op zichzelf zeggen deze resultaten nog niets over de vormgeving van samenwerking. Er wordt alleen mee bevestigd *dat* samenwerking relevant is. In het afsluitende hoofdstuk wordt, met behulp van de resultaten uit de case studies, nader ingegaan op hoe samenwerking eruit zou moeten zien.

### 8.3 Vooruitkijken vraagt om procesadvisering

De eerste deelvraag onderzoekt of het type probleem waarmee de organisatie te maken heeft, bepalend is voor het adviesmodel dat in het adviestraject dominant is. Twee typen problemen kunnen onderscheiden worden: de ambitie en de tekortkoming. Organisaties met een ambitie zijn al succesvol, maar willen nog succesvoller worden. De nadruk ligt op vooruitkijken, innovatie en ontwikkeling. Bij een tekortkoming daarentegen, is de organisatie gericht op het herstellen van een verslechterde toestand. Adviestrajecten waarin ‘vooruitkijken’ centraal staat, vragen om procesadvisering, zo blijkt uit de analyses bij deelvraag 1. Het artspatiënt model daarentegen, hangt negatief samen met adviestrajecten waarin vooruitkijken centraal staat. Met andere woorden, hoe meer de nadruk in het adviestraject ligt op vooruitkijken, hoe meer adviseurs procesadvisering inzetten of hoe meer klanten een beroep doen op de procesadvisering van adviseurs. Voor het artspatiënt model geldt het tegenovergestelde. Vooruitkijken, innovatie en ontwikkeling zijn elementen van een adviestraject waarbinnen doelen vooraf niet vastliggen. In tegenstelling tot de tekortkoming –waarin het duidelijk is wat het probleem is binnen de organisatie en hoe dit opgelost moet worden– vraagt dit van de betrokkenen een hoge mate van acceptatie dat problemen, inzichten en activiteiten pas in de loop van het adviestraject duidelijk worden. Procesadvisering kan ten dele worden opgevat als een ontdekkingstocht en is zodoende een adviesmodel dat hier goed bij past. Schein (2005) stelt: ‘De cliënt (...) moet worden geholpen te ontdekken welke soort hulp hij moet zoeken’ (p. 18). Het artspatiënt model daarentegen is gericht op problemen, tekortkomingen en als ‘ziek bestempelde organisatiedelen’ (Schein, 2005, p. 13). Dit past niet bij adviestrajecten die gericht zijn op vooruitkijken.

Naast deze bevindingen rondom procesadvisering en het artspatiënt model, komt uit de analyses bij deelvraag 1 naar voren dat een tekortkoming niet gebaat is bij een adviseur die zich als handlanger opstelt. Dit is geen verwonderlijke conclusie. In het handlangermodel blijft de klant de baas en is de adviseur uitvoerend, terwijl een organisatie met een tekortkoming behoefte heeft aan een adviseur die zich steviger opstelt en oplossingen aandraagt, zoals in het artspatiënt model.

### 8.4 Type organisatie niet bepalend voor adviesmodel

Dit onderzoek maakt onderscheid tussen twee typen organisaties, die de twee uitersten van een continuüm vormen. De eerste is de mechanische organisatie, een hiërarchische organisatie die gestoeld is op regels en procedures. Daartegenover staat de organische organisatie, waarin persoonlijke ontwikkeling en nieuwe manieren van denken centraal staan. De tweede deelvraag onderzoekt in hoeverre deze typen organisaties bepalend zijn voor het inzetten van een adviesmodel.

Opvallend genoeg is er geen samenhang gevonden tussen de typen organisaties en de adviesmodellen die de adviseurs inzetten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het type organisatie, mechanisch of organisch, niet meespeelt bij de keuze van de adviseur voor een adviesmodel of bij de keuze van een organisatie voor een bepaald type adviseur. Van de Bunt (1978) trekt een vergelijkbare conclusie.

Schein (2005) stelt dat de adviseur van moment tot moment een keuze moet maken voor een bepaald adviesmodel. Block (2007) vult aan dat deze keuze afhankelijk is van de managementstijl van de klant, de aard van de taak (vergelijkbaar met type probleem in voorliggend onderzoek) en de persoonlijke voorkeur van de adviseur. Deze laatste factor wordt ook genoemd door Kubr (1996). Hij spreekt van 'het profiel van de adviseur' en noemt dit bepalend is voor de invulling van zijn werk. De resultaten van dit onderzoek wijzen er mogelijk op dat persoonlijke voorkeur een belangrijker rol speelt bij het inzetten van een adviesmodel dan het type organisatie.

## 8.5 Vooruitkijken vraagt om oprechtheid, integriteit en oprechte interesse in de klant

Hierboven is geconcludeerd dat adviestrajecten waarin vooruitkijken centraal staat, vragen om een adviseur die zich opstelt als procesadviseur. Maar welke kenmerken van de adviseur zijn nu relevant wanneer het gaat om vooruitkijken? Deelvraag 3 onderzoekt of er samenhang bestaat tussen het type probleem in het adviestraject en relevante kenmerken van de adviseur. Uit de resultaten volgt dat adviestrajecten waarin vooruitkijken centraal staat, een beroep doen op een drietal persoonskenmerken van de adviseur: oprechtheid, integriteit en oprechte interesse in de klant. Dit zijn kenmerken die vergelijkbaar zijn met eigenschappen die relevant zijn binnen een veilige leeromgeving (Kessels & De Jong, 2007). In het afsluitende hoofdstuk wordt –met behulp van de conclusies uit de case studies en het survey– uiteengezet dat deze veilige leeromgeving ook binnen vooruitkijkende of kennisproductieve adviestrajecten relevant is.

## 8.6 Integriteit is organisatieoverstijgend

Bij het onderzoeken van de samenhang tussen kenmerken van de adviseur en het type organisatie, komt als meest opvallende resultaat naar voren dat de personeuseigenschap 'integriteit' samenhangt met zowel het organische als het mechanische organisatietype. Hieruit kan worden geconcludeerd dat integriteit een organisatieoverstijgend relevant kenmerk van adviseurs is. Of het nu gaat om een organisatie waarin regels, procedures en hiërarchie de belangrijkste pijlers zijn (de mechanische organisatie), of om een organisatie die zich richt op persoonlijke ontwikkeling en nieuwe manieren van denken (de organische organisatie): aan zijn integriteit wordt altijd veel waarde gehecht. Integriteit is de basis voor goed advieswerk.

Deze bevindingen geven nog geen inzicht in de werkzame principes van integriteit. Met behulp van gegevens uit de case studies wordt hier in het afsluitende hoofdstuk aandacht aan besteed.

Daarnaast valt op dat theoretische kennis samenhangt met de organische organisatie. Hoewel theoretische kennis ook in de case studies een aantal keer genoemd wordt als relevant kenmerk, geven de resultaten uit de case studies geen aanwijzingen dat deze kennis vooral in organische organisaties

van belang is. De principes die achter deze bevinding schuil gaan, moeten in toekomstig onderzoek nader tegen het licht gehouden worden.

## 8.7 Adviesmodellen, kenmerken van de adviseur en kennisproductiviteit

Het begrip kennisproductiviteit omvat zowel een leerproces (het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden en het ontwikkelen van de leerfuncties) als een output (stapsgewijze verbeteringen en radicale vernieuwingen). De leerfuncties geven een beeld van de mate waarin de organisatie kennisproductief is. De volgende leerfuncties zijn in dit onderzoek betrokken (Kessels, 2001):

- De klant beschikt over materiedeskundigheid die direct verband houdt met de kerntaak van de organisatie,
- De klant ontwikkelt het vermogen om met behulp van deze materiedeskundigheid nieuwe problemen aan te pakken,
- Er ontstaat bij de klant ruimte voor reflectie op het werk dat hij doet,
- De klant verwerft communicatieve vaardigheden,
- Er ontstaat aandacht voor de persoonlijke ontwikkeling van de klant,
- Er is ruimte voor de klant om een eigen idee uit te werken.

In dit onderzoek zijn het leerproces en de output van kennisproductiviteit los van elkaar geoperationaliseerd en in verband gebracht met diverse adviesmodellen en relevante kenmerken van de adviseur. Op basis van de resultaten uit hoofdstuk 7 kunnen de volgende conclusies over de relatie tussen de adviseur en kennisproductiviteit getrokken worden.

Om bij leden van een organisatie nieuwe bekwaamheden en de leerfuncties te ontwikkelen, wordt van een adviseur gevraagd dat hij beschikt over vaardigheden van procesadvisering, zoals blijkt uit de toetsen bij deelvraag 5 (zie hoofdstuk 7). Dit is ten eerste te verklaren uit het feit dat procesadvisering als doel heeft om de vaardigheden van de adviseur over te dragen op de klant, zodat de laatste in de toekomst zelf zijn problemen kan diagnosticeren en oplossen (Schein, 2005; Block, 2007). Bovendien is, zoals hierboven beschreven, procesadvisering een adviesmodel dat ontdekkend van karakter is. Kennisproductiviteit heeft ook een ontdekkende aard: doelen, taken en geplande activiteiten liggen niet van te voren strak vast. Daarom verhoudt kennisproductiviteit zich slecht tot bijvoorbeeld projectmanagement. Echter, het belangrijkste kenmerk van procesadvisering voor het ontwikkelen van een kennisproductief leerproces is waarschijnlijk de nadruk dat het model legt op samenwerking. Dit wordt mede onderbouwd door de gevonden samenhang tussen de variabelen 'Samenwerking Plus' en het leerproces van kennisproductiviteit.

Het tegenovergestelde kan geconcludeerd worden over het artspatiënt model; dit model hangt negatief samen met het leerproces. Bovendien hangt de variabele 'Samenwerking Min', dat het gebrek aan samenwerking tussen klant en adviseur beschrijft en louter uit elementen van het artspatiënt model bestaat, negatief samen met het leerproces. Daarmee is binnen de kenniseconomie het artspatiënt

model niet langer houdbaar.

Hoewel procesadviesing bevorderlijk is voor het leerproces, is geen samenhang gevonden tussen procesadviesing en stapsgewijze verbeteringen of radicale vernieuwingen. De handlanger en het expertisemodel vertonen wel samenhang met deze output, namelijk met radicale vernieuwingen in diensten. Daarnaast hangt het expertisemodel samen met het ontwikkelen van nieuwe bekwaamheden bij de klant. Deze resultaten pleiten ervoor dat een eenzijdige nadruk op procesadviesing het complete proces van kennisproductiviteit niet ten goede komt. Klanten hebben naast procesadviesing behoefte aan een adviseur die kennis en expertise inbrengt of eenvoudigweg bepaalde taken uitvoert. Dit is in lijn met Schein (2005). Hij pleit ervoor dat een adviseur altijd moet starten vanuit procesadviesing om de behoeftes van de organisatie in kaart te brengen en eventueel over te schakelen naar een ander adviesmodel.

Wat betreft de verbanden tussen kennisproductiviteit en de kenmerken van de adviseur geldt het volgende. Voornamelijk de persoonskenmerken van de adviseur zijn bevorderlijk voor het realiseren van kennisproductiviteit. Rust, oprechtheid, een positieve insteek en oprechte interesse in de klant hangen samen met het leerproces. Oprechtheid en oprechte interesse in de klant hangen bovendien samen met stapsgewijze verbeteringen en radicale vernieuwingen. Dit laatste wijst erop dat deze personeigenschappen doorslaggevend bij het creëren van een 'compleet kennisproductief adviestraject'.



## 9 Overall Conclusies

### 9.1 Focus van dit onderzoek

Deze studie heeft als doel inzicht te verkrijgen in de wijze waarop organisatieadviseurs een bijdrage kunnen leveren aan de kennisproductiviteit van organisaties. Tegen de achtergrond van de kenniseconomie, die continu in ontwikkeling is en waarin kennis de belangrijkste factor is voor het toevoegen van waarde aan producten (Drucker, 1993; Kessels, 2001), is het voor een organisatie van belang om kennis productief in te zetten. Kennisproductiviteit wordt opgevat als het vermogen van organisaties om relevante informatie op te sporen, te verwerken en te interpreteren, op basis van deze informatie nieuwe bekwaamheden te ontwikkelen en deze bekwaamheden in te zetten bij het realiseren van stapsgewijze verbeteringen en radicale vernieuwingen in werkprocessen, diensten en producten (Kessels, 2001). Zo bezien is kennisproductiviteit een duurzaam vermogen van organisaties (Verdonschot & Keursten, 2006).

‘Organisatieadviseurs kunnen een belangrijke invloed uitoefenen op de koersbepaling, de vormgeving, het functioneren en de ontwikkeling van de organisatie’ (Vracking & Cozijnsen, 1993). In de kenniseconomie is de omgeving van organisaties constant in ontwikkeling. Om concurrerend te zijn, moeten organisaties in staat zijn om op deze ontwikkelingen in te spelen. Dit vermogen wordt kennisproductiviteit genoemd. Adviseurs moeten zich inzetten om deze kennisproductiviteit van organisaties te stimuleren en ondersteunen. Uit de bestudeerde literatuur komt naar voren dat adviseurs diverse adviesmodellen kunnen inzetten en beschikken over relevante kenmerken die hen succesvol maken. De vraag die in dit onderzoek centraal staat is welk effect de adviesmodellen en kenmerken van de adviseur hebben op de kennisproductiviteit van organisaties.

In hoofdstuk 2 zijn diverse perspectieven op kennisproductiviteit, adviesmodellen en kenmerken van adviseurs beschreven. Daarnaast zijn de concepten ‘type klant’, ‘type organisatie’ en ‘type probleem’ toegelicht. Op basis hiervan is aan het slot van hoofdstuk 2 een conceptueel kader gepresenteerd, aan de hand waarvan het onderzoek is uitgevoerd. Hierin verwijst kennisproductiviteit naar het realiseren van verbeteringen en vernieuwingen op basis van een leerproces. Daarnaast wordt onderscheid gemaakt tussen vier adviesmodellen, te weten de *handlanger*, het *expertisemodel*, het *artspatiënt model* en *procesadvisering*. Ten slotte wordt onderscheid gemaakt tussen twee typen problemen –de *ambitie* en de *tekortkoming*– en twee typen organisaties –de *mechanische* en de *organische* organisatie. Deze variabelen worden meegenomen in het onderzoek omdat wordt verondersteld dat zij verband houden met zowel de mate waarin een organisatie kennisproductief kan zijn als op het adviesmodel dat in een adviestraject dominant is.

Aangezien de concepten in dit onderzoek niet eerder met elkaar in verband zijn gebracht en er geen recente onderzoeksinstrumenten voorhanden zijn, is gestart met verkennende case studies. Er zijn

interviews gehouden met medewerkers van drie onderwijsinstellingen, waar adviesbureau Kessels & Smit, *The Learning Company*, een adviestraject heeft uitgevoerd en afgerond. De onderwijsinstellingen zijn vergelijkbare organisaties en hebben de adviestrajecten opgestart naar aanleiding van vergelijkbare problemen. Daarom is de koppeling tussen adviesmodellen en kenmerken van de adviseur enerzijds en type organisatie en type problemen anderzijds (deelvragen 1 t/m 4), in de case studies nog niet gemaakt. De case studies zijn uitgevoerd om de belangrijkste concepten uit de literatuur te verkennen en een voorlopig antwoord te geven op de vraag welke adviesmodellen en kenmerken van de adviseur bevorderlijk zijn voor kennisproductiviteit (deelvraag 5).

Vervolgens zijn de concepten in een survey nader onderzocht, om resultaten te genereren die breder toepasbaar zijn. Bovendien is het survey ingegaan op deelvragen 1 t/m 4, uitgaande van de zojuist beschreven type problemen en organisaties.

Dit concluderende hoofdstuk verbindt de conclusies uit de case studies en het survey onderzoek, om tot een antwoord te komen op de centrale vraagstelling van dit onderzoek:

*Wat is het effect van adviesmodellen en kenmerken van de adviseur op de ontwikkeling van kennisproductiviteit bij de organisatie van zijn klant?*

Alvorens hier op ingegaan wordt, worden de belangrijkste conclusies uit de case studies en het survey kort herhaald.

## 9.2 Conclusies verkennende case studies

De conclusies uit de case studies hebben betrekking op het adviesmodel procesadvisering, omdat de overige adviesmodellen niet of beperkt voorkwamen. Uit de case studies komt naar voren dat een interventie onlosmakelijk verbonden is met de adviseur die de interventie inzet. De effectiviteit van een interventie, opgevat als de mate waarin deze bevorderlijk is voor kennisproductiviteit, wordt in de eerste plaats bepaald door de relatie tussen de adviseur en de klant. In de relatie tussen adviseur en klant zijn drie aspecten van belang:

- *Het aantal contactmomenten in een adviestraject tussen adviseur en klant*  
Meer contactmomenten tussen adviseur en klant gedurende het adviestraject leiden tot meer stapsgewijze verbeteringen en radicale vernieuwingen in de organisatie en tot het vermogen bij de klant om in de toekomst zelfstandig verbeteringen en vernieuwingen te realiseren.
- *De zichtbaarheid van de adviseur*  
Met zichtbaarheid van de adviseur wordt gerefereerd aan de mate waarin de klant de effectiviteit van een interventie toeschrijft aan de adviseur. Hoe meer de adviseur 'gezien wordt' door de klant, hoe effectiever de interventie.
- *Relevante kenmerken van de adviseur*



Binnen een intensieve relatie, met voldoende contactmomenten en een hoge zichtbaarheid van de adviseur, is het van belang dat de klant de adviseur bepaalde kenmerken toeschrijft. De belangrijkste kenmerken zijn:

- Rust
- Weloverwogen woordkeus
- Betrokkenheid
- Integriteit
- Trachten het beste uit de klant te halen

Naast deze factoren die verbonden zijn aan de adviseur, blijkt een 'klantfactor' te zijn in kennisproductieve adviestrajecten:

- *Het gevoel van veiligheid dat de klant ervaart*

Dit is een voorspeller van de mate waarin kennisproductiviteit bevorderd kan worden in een adviestraject. Veiligheid bij de klant ontstaat wanneer hij zich serieus genomen voelt en de ruimte heeft om creatieve oplossingen uit te werken.

### 9.3 Conclusies survey

In het survey is nader ingegaan op de vijf deelvragen. De volgende zeven conclusies zijn getrokken:

- Wanneer de frequentie van samenwerking tussen klant en adviseur hoog is, is veelal sprake van doorgifte van de vaardigheden van de adviseur op de klant,
- Adviestrajecten waarin vooruitkijken, ontwikkeling en innovatie centraal staan, vragen om:
  - Een adviseur die procesadvisering inzet,
  - Een adviseur met oprechtheid, integriteit en oprechte interesse in de klant.
- Het type organisatie waarin het adviestraject wordt uitgevoerd, is niet bepalend voor het adviesmodel dat in dit adviestraject dominant is,
- Ongeacht het type organisatie waarin het adviestraject wordt uitgevoerd, is integriteit een relevant kenmerk van adviseurs,
- Procesadvisering stimuleert het leerproces van kennisproductiviteit, maar niet de output, bestaande uit stapsgewijze verbeteringen en radicale vernieuwingen. Om tot 'volledige' kennisproductiviteit te komen, moet procesadvisering aangevuld worden met het expertisemodel en de handlanger. Het artspatiënt model is binnen adviestrajecten niet bevorderlijk voor het leerproces en de output van kennisproductiviteit.
- Persoonseigenschappen, in het bijzonder oprechtheid en oprechte interesse in de klant, bevorderen kennisproductiviteit.

## 9.4 Overall conclusions

### 9.4.1 Persoonlijke affiniteit

Diverse resultaten uit dit onderzoeken wijzen erop dat de persoonlijke affiniteit van de adviseur een belangrijke rol speelt bij de inrichting van zijn werk en de mate waarin hij effectief kan zijn. Ten eerste werd in de case studies geconcludeerd dat de effectiviteit van een interventie voor een deel bepaald wordt door de *zichtbaarheid* van de adviseur die hem inzet. Daarnaast wijzen gegevens uit het survey erop dat *persoonseigenschappen*, in het bijzonder *oprechtheid* en *oprechte interesse* in de klant, het volledige proces van kennisproductiviteit bevorderen. Oprechtheid tegenover de klant betekent volgens Block (2007) dat ‘... u [de adviseur, red.] verwoordt wat u tijdens het werken met de cliënt ervaart’. Dit kan gelezen worden als ‘jezelf durven zijn’ in samenwerking met de klant. Volgens Block is het een misvatting dat klanten enkel op rationele gronden voor een adviseur kiezen. In eerste instantie vraagt een klant zich bijvoorbeeld af of de adviseur betrouwbaar is.

Ten derde blijkt uit de analyses van het survey dat procesadvisering, waarin het uitspreken van gevoelens en het opbouwen van een vertrouwensrelatie met de klant belangrijke aspecten zijn, het meest bijdraagt aan kennisproductiviteit van een organisatie. Bovendien blijkt dat het artspatiënt model, waarin methoden en expertise een veel belangrijker rol spelen dan persoonlijkheid, minder geschikt is voor het bevorderen van kennisproductiviteit.

In onderzoek naar effectieve ‘ontwerpprincipes’ voor het bevorderen van kennisproductiviteit trekt Verdonschot (te verschijnen in 2009) de volgende conclusie: ‘A combination of a rational analysis of the situation at hand with one’s personal affinity seems to form a good basis for the design process’ (p. 15). Block (2007) trekt een vergelijkbare conclusie. Hij stelt dat geschiktheid van een adviseur door meer wordt bepaald dan geschikte methoden. ‘Een uniek en aantrekkelijk aspect van advieswerk is dat uw eigen persoonlijkheid in veel hogere mate betrokken is bij het proces dan wanneer u uw vakkennis op een andere manier zou toepassen’ (Block, 2007, p. 9).

Deze empirische gegevens en op ervaring gebaseerde theorieën bij elkaar opgeteld indiceren dat persoonlijke affiniteit een belangrijke rol speelt in de effectiviteit van de adviseur. Een eenzijdige nadruk op het aanleren van vaardigheden, technieken en werkvormen is daarmee niet voldoende. Toekomstig onderzoek zal zich moeten richten op de rol die de persoonlijke affiniteit van de adviseur speelt ten opzichte van de rationele keuze voor een interventie. Hierbij is met name de vraag relevant hoe de persoonlijke affiniteit effectief ingezet kan worden.

### 9.4.2 Samenwerking

Samenwerking tussen adviseur en klant leidt tot een duurzaam vermogen bij de klant om in de toekomst zelf problemen op te lossen. Dit blijkt in het survey uit de factoranalyse en uit de samenhang die bestaat tussen de samenwerkingsschalen en kennisproductiviteit. Bovendien komt in de case studies naar voren dat het aantal contactmomenten tussen klant en adviseur, wat opgevat kan worden als de *kwantitatieve* zijde van samenwerking, bevorderlijk is voor het leerproces en de output van kennisproductiviteit. Los

van deze kwantitatieve zijde, is het net zo belangrijk dat de samenwerking op een *kwantitatieve* wijze vorm krijgt. Hierbij is de zichtbaarheid van de adviseur een belangrijke voorwaarde; de adviseur moet zichtbaar zijn in de interventie. Wanneer de signatuur van de adviseur in een interventie zichtbaar is, kan de interventie kennisproductief worden. Hier kan een koppeling gemaakt worden met het belang dat, organisatieoverstijgend, gehecht wordt aan de integriteit van de adviseur. De interventie moet *passen* bij de adviseur. Wanneer de klant niet het gevoel heeft dat de adviseur integer is, kan de interventie niet effectief ingezet worden. Dit betekent overigens niet dat een integere adviseur per definitie succesvol is. Wel is Integriteit de basis voor de verbinding tussen adviseur en klant.

#### 9.4.3 Veilige leeromgeving

Een veilige leeromgeving is een terugkerend element in dit onderzoek en is bepalend voor kennisproductiviteit.

Vooruitkijken vraagt om *persoonseigenschappen* van de adviseur, die bovendien samenhangen met het leerproces van kennisproductiviteit. Zoals hierboven uiteengezet, gaat het bij vooruitkijken om innovatie en ontwikkeling in een al succesvolle organisatie. Kessels & De Jong (2007) betogen dat het proces van ‘kennisontwikkeling’, dat er eveneens op is gericht nieuwe kennis om te zetten in ‘duurzame innovaties’, ‘zich gunstig voltrekt’ wanneer sprake is van een ‘veilige leeromgeving’. Deze veilige leeromgeving laat zich het best omschrijven als ‘Social Capital’, wat ‘(...) we [kunnen] opvatten als het netwerk van verbindingen tussen mensen, dat gebaseerd is op wederzijds respect, waardering, integriteit, vertrouwen, transparantie, en gedeelde waarden en opvattingen’ (p. 95). Dergelijke ‘sociale bekwaamheden’, of *persoonseigenschappen* van de adviseur, blijken in een adviestraject waarin ontwikkeling, innovatie en vooruitkijken centraal staan, ook van belang te zijn. Bovendien vraagt vooruitkijken om procesadvisering. Ook procesadvisering hangt samen met het leerproces van kennisproductiviteit en bevat verschillende elementen die bevorderlijk kunnen zijn voor de hierboven beschreven ‘veilige leeromgeving’, zoals het opbouwen van een vertrouwensrelatie en het benoemen van onderliggende opvattingen en emoties van de klant.

### 9.5 Praktische implicaties

De conclusie dat de persoonlijke affiniteit van een adviseur een grote rol speelt in kennisproductieve adviestrajecten, vraagt om een heroriëntatie op het onderwijs dat adviseurs volgen. Er kan niet langer gezegd worden; ‘deze adviseur beheerst een aantal procesvaardigheden en heeft expertise op deze gebieden, *dus* is hij een competente adviseur’. Deze leerstofgerichte manier van denken moet aangevuld worden met een *persoonsgerichte benadering*. In deze benadering staan vragen centraal als: ‘wat is jouw persoonlijke belangstelling?’ en ‘waar ligt jouw passie en talent?’ Dit geldt voor wetenschappelijke opleidingen waarvan studenten in de advieswereld terecht kunnen komen, zoals sociaal wetenschappelijk en bedrijfseconomisch onderwijs. Ook adviesbureaus, wanneer zij zich bezighouden met het intern opleiden en begeleiden van medewerkers, zullen hier aandacht aan moeten besteden.

## 9.6 Toekomstig onderzoek

Het vak van organisatieadviseur is complex. Moeilijk grijpbare concepten als 'integriteit', 'samenwerking' en 'oprechtheid' bepalen de effectiviteit van adviseurs. Bovendien spelen diffuse begrippen als 'het type probleem' een rol bij de inrichting van zijn werk. Het survey onderzoek heeft het belang hiervan aangetoond, maar geeft geen zicht op de werkende principes die achter deze termen schuil gaan. Kwalitatief onderzoek maakt het mogelijk om de werkzame principes achter sociale processen te onderzoeken (Yin, 2003) en is daarmee het meest geschikt om deze complexe werkelijkheid te bestuderen. Hierbij moet de persoonlijke affiniteit van de adviseur en de vraag hoe deze effectief ingezet kan worden, een prominente plek innemen

.

## 10 Literatuurlijst

Block, P. (2007). *Feilloos adviseren: een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Den Haag: Academic Service.

Bunt, P. A., & Lammers, C. J. (1978). *De organisatie-adviseur: begeleider of expert? Een vergelijkend onderzoek naar de effecten van twee organisatie-adviesmethoden*. Alphen aan den Rijn: Samsom.

Drucker, P. F. (1993). *De post-kapitalistische maatschappij*. Schiedam: Scriptum Books.

Harrison, R., & Kessels, J. W. (2004). *Human resource development in a knowledge economy*. New York: Palgrave Macmillan.

Hoyle, R. H., Harris, M. J., & Judd, C. M. (2002). *Research methods in social relations*. Londen: Thomson learning.

Kapteyn, B. (2001). *Organisatietheorie voor non-profit*. Houten/ Diegem: Bohn Stafleu Van Loghum.

Kelley, R. E. (1986). *Consulting. The complete guide to a profitable career*. New York: Charles Scribner's Sons.

Kessels, J. W. (1996). *Het corporate curriculum. Inaugurale rede Rijksuniversiteit Leiden*.

Kessels, J. W. (2001). *Verleiden tot kennisproductiviteit. Inaugurale rede Universiteit Twente*. Enschede.

Kessels, J. W., & de Jong, T. (2007). HRD, social capital en economische voorspoed. *Develop kwartaaltijdschrift voor Human Resource Development*, 94-105.

Kubr, M. (1996). *Management consulting: a guide to the profession*. Geneve: International labour office.

Lakerveld, J. A. (2005). *Het corporate curriculum: onderzoek naar werk-leeromstandigheden in instellingen voor zorg en welzijn*. Enschede: PrintPartners Ipskamp.

Nathans, H. (2007). *Adviseren als tweede beroep. Resultaat bereiken als adviseur*. Deventer: Kluwer.

Polanyi, M. (1967). *The tacit dimension*. Londen: Routledge & Kegan Paul.

Schein, E. H. (2005). *Procesadviesing: over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

de Sonnaville, H. (2005). *Retorische aspecten van professionaliseren. Een zoektocht naar beroepsvorming bij organisatieadviseurs*. Amsterdam: Dutch university press.

Stam, C. (2004). Kennis van productiviteit. In C. Stam, A. Evers, P. Leenheers, A. de Man, & R. van der Spek, *Kennisproductiviteit. Het effect van investeren in mensen, kennis en leren* (pp. 13-28). Pearson Education Benelux.

Stam, C. (2007). *Knowledge productivity. Designing and testing a method to diagnose knowledge productivity and plan for enhancement*. Proefschrift.

Stam, C., & Evers, A. (2004). Kennisproductiviteit en de kunst van het boogschieten. In C. Stam, A. Evers, P. Leenheers, A. de Man, & R. van der Spek, *Kennisproductiviteit. Het effect van investeren in mensen, kennis en leren* (pp. 1-9). Pearson Education Benelux.

Verdonschot, S. G., & Kessels, J. W. (2008). The prescriptive quality of 11 design principles for knowledge productivity. *Paper presented at the 9th international conference on HRD research and practice across Europe*. Lille.

Verdonschot, S. G., & Keursten, P. (2006). Design principles for knowledge productivity. *Paper presented at the seventh international conference on HRD research and practice across Europe*. Tilburg.

Verdonschot, S. G., & Keursten, P. (2006). Leren en innoveren, ontwerpprincipes voor kennisproductiviteit. In: *Opleiding & Ontwikkeling*, pp. 16-21.

Verdonschot, S. (te verschijnen in 2009). *Learning to innovate; a series of studies to explore and enable learning in innovation practices*. Universiteit Twente: Academisch proefschrift.

Vrakking, W. J., & Cozijnsen, A. J. (1993). *De organisatie-adviseur van junior naar top consultant*. Alphen aan den Rijn/ Zaventem: Samsom Bedrijfsinformatie bv.

Weggeman, M. (2004). De organisatie van kennisproductiviteit. In C. Stam, A. Evers, P. Leenheers, A. de

Man, & R. van der Spek, *Kennisproductiviteit. Het effect van investeren in mensen, kennis en leren* (pp. 47-58). Pearson Education Benelux.

Yin, R. K. (2003). *Case study research. Design and methods*. Thousand Oaks: Sage publications, Inc.





## 11 Bijlagen (overzicht)

- A. Interviewleidraad Oriënterende Gesprekken
- B. Interviewleidraad Case Studies
- C. Statistische Analyses Pilot
- D. Statistische Analyses Hoofdonderzoek

## A. Interviewleidraad Oriënterende Gesprekken

### Gericht op concreet adviestraject (startvraag):

*Welk adviestraject staat u nog helder bij?)*

### Informatie verzamelen over dit adviestraject:

*Wie waren betrokken bij dit adviestraject?*

*Wat was de opdracht?*

*Wat waren de activiteiten?*

*etc.*

### Dieper ingaan op traject:

*Wat maakt dat dit traject u bij staat?*

*Wat deed u op deze momenten? / welke rol had u?*

*Waarom deed u juist dit? / Waarom had u juist deze rol?*

### Overige situaties:

*Is dit een rol die u vaker inzet? / die u goed ligt?*

*Welke andere rollen zet u in?*

*Wat is bepalend voor de rol die u inzet?*

## B. Interviewleidraad Case Studies

### 4 stappen

- Introductie
- Kritische situatie in kaart brengen
- Diepere betekenis van het voorbeeld in kaart brengen
- Linken aan kennisproductiviteit

#### *STAP 1: Korte introductie aan de hand van plan van aanpak*

- Opbouw interview: ik zou u aan de hand van een aantal **concrete situaties** een aantal vragen willen stellen
- Doel interview uitleggen: ik ben geïnteresseerd in **uw perspectief**
- **Project kort omschrijven** op basis van plan van aanpak
- Is het goed als ik het gesprek **opneem**?

#### STAP 2: Kritische situatie in kaart brengen

##### Open startvragen

- Welke momenten in het traject staan u nog bij?
- Wat is een moment dat indruk op u heeft gemaakt?
- Wat is een moment dat u leuk vond? / waarvan u energie kreeg?
- Wat is voor u een succesvol moment geweest in het traject?

##### Open doorvragen

- Wie waren daarbij betrokken?
- Wat was de rol van die personen?
- Wat was uw rol?
- (als adviseur nog niet genoemd is): was de adviseur er ook bij betrokken?
- Wat was de rol van de adviseur?
- Wat was nog meer belangrijk in deze situatie?

##### Gerichte doorvragen, gericht op de interventie

→ vragen gericht op actieve rol adviseur/ geadviseerde

- Hoe was de verantwoordelijkheid verdeeld?
- Hoe waren de taken verdeeld?
- Wie droeg de verantwoordelijkheid voor de resultaten?

→ vragen gericht op besluiten over voortgang

- Wie droeg de verantwoordelijkheid voor eventuele vervolgstappen?

→ vragen gericht op de samenwerking tussen adviseur en geadviseerde

- Hoe zou u de samenwerking tussen uzelf en de adviseur omschrijven?

→ vragen gericht op de communicatie tussen adviseur en geadviseerde

- Hoe verliep de communicatie tussen u en de adviseur?

→ vragen gericht op het doel dat de adviseur met de interventie heeft

- Wat was, volgens u, het doel van deze interventie?

STAP 3: Diepere betekenis van het voorbeeld in kaart brengen

- Wat maakt dat dit moment u bij staat?
- Wat maakt dat dit moment indruk op u heeft gemaakt?
- Wat maakt dat u dit moment leuk vindt/ dat u hier energie van krijgt?
- (wanneer het om de adviseur gaat): Wat deed de adviseur dat dit moment u bijstaat/ indruk maakte/ succesvol was?
- Of: Wat aan de adviseur maakte zijn opmerking/ vraag/ advies/ interventie succesvol?

STAP 4: Voorbeeld linken aan kennisproductiviteit

- Kunt u voorbeelden geven van dingen die u anders bent gaan doen in uw werk?
- Heeft u daar nog meer voorbeelden van?

*Voorbeelden goed uitvragen*

- Wat maakt dat u dit anders bent gaan doen?
- Bent u nog wel eens terug vervallen in oud gedrag?

→ Hoe kwam dat?

- Hoe staat het er nu voor?
- Wat heeft nog meer bijgedragen aan deze verandering in uw werk? (controlevraag)

## C. Statistische Analyses Pilot Survey

### Scale: Handlanger Bijdrage Adviseur

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	84,2
	Excluded <sup>a</sup>	6	15,8
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items <sup>a</sup>	N of Items
,031	-,034	2

### Scale: Handlanger Samenwerking

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	78,9
	Excluded <sup>a</sup>	8	21,1
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,405	,408	3

## Scale: Handlanger Verantwoordelijkheid

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	84,2
	Excluded <sup>a</sup>	6	15,8
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items <sup>a</sup>	N of Items
,190	,178	3

## Scale: Expertise Bijdrage

### Adviseur

#### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	84,2
	Excluded <sup>a</sup>	6	15,8
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

#### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,541	,553	3

## Scale: Expertise Samenwerking

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	84,2
	Excluded <sup>a</sup>	6	15,8
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,346	,346	2

## Scale: Expertise Verantwoordelijkheid

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	84,2
	Excluded <sup>a</sup>	6	15,8
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,545	,546	2

## Scale: Artspatiënt Bijdrage Adviseur

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	29	76,3
	Excluded <sup>a</sup>	9	23,7
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,322	,324	2

## Scale: Artspatiënt Samenwerking

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	81,6
	Excluded <sup>a</sup>	7	18,4
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,669	,675	4



## Scale: Artspatiënt Verantwoordelijkheid

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	84,2
	Excluded <sup>a</sup>	6	15,8
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,721	,727	3

## Scale: Procesadvisering Bijdrage Adviseur

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	78,9
	Excluded <sup>a</sup>	8	21,1
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,747	,733	9

## Scale: Procesadvisering Samenwerking

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	81,6
	Excluded <sup>a</sup>	7	18,4
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,357	,401	4

## Scale: Procesadvisering Verantwoordelijkheid

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	32	84,2
	Excluded <sup>a</sup>	6	15,8
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,605	,611	3

## Scale: KP leerproces informatie

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	33	100,0
	Excluded <sup>a</sup>	0	,0
	Total	33	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,446	,477	4

## Scale: KP leerproces bekwaamheden

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	31	93,9
	Excluded <sup>a</sup>	2	6,1
	Total	33	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,861	,863	3



## Scale: Mechanische Organisatie

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	34	89,5
	Excluded <sup>a</sup>	4	10,5
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,511	,502	4

## Scale: Organische Organisatie

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	36	94,7
	Excluded <sup>a</sup>	2	5,3
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,630	,638	3

## Scale: Tekortkoming

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	92,1
	Excluded <sup>a</sup>	3	7,9
	Total	38	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,689	,690	2

## Scale: Ambitie

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	35	92,1
	Excluded <sup>a</sup>	3	7,9
	Total	38	100,0

a Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,194	,206	2

## D. Statistische Analyses Hoofdonderzoek

### Scale: Handlanger

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	68,5
	Excluded <sup>a</sup>	23	31,5
	Total	73	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,549	,546	4

### Scale: Expertisemodel

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	49	67,1
	Excluded <sup>a</sup>	24	32,9
	Total	73	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,406	,373	4

**Item-Total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Expertise 9.21 ADV	8,29	1,708	,292	,177	,256
Expertise 9.22 ADV	7,49	1,547	,383	,208	,137
Expertise 9.23 ADV	7,96	1,748	,393	,337	,161
Expertise 9.24 ADV	8,41	2,747	-,124	,068	,617

**Scale: Artspatiënt model**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	50	68,5
	Excluded <sup>a</sup>	23	31,5
	Total	73	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,530	,563	5

**Scale: Procesadvisering**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	49	67,1
	Excluded <sup>a</sup>	24	32,9
	Total	73	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**



	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,856	13

## Factor Analysis

### Pattern Matrix(a)

	Component							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Procesadvisering 9.1 ADV	,686	-,146	-,212	-,200	,024	-,051	-,030	,317
Procesadvisering 9.2 ADV	,456	-,002	-,043	-,187	,280	,031	-,414	,048
Procesadvisering 9.3 ADV	,621	-,321	,068	-,044	,103	,045	-,029	-,265
Artspatiënt 9.4 ADV	-,002	-,794	-,161	,160	-,252	-,056	-,144	,030
Artspatiënt 9.5 ADV	-,214	,149	-,104	-,124	,038	,113	,540	,172
Artspatiënt 9.6 ADV	-,689	-,152	-,016	,049	,003	,262	,056	,173
Handlanger 9.7 ADV	-,319	,392	,224	-,166	-,512	,004	-,094	,098
Handlanger 9.8 ADV	-,101	,191	,750	,009	,073	,075	-,050	-,075
Procesadvisering 9.9 ADV	,121	,095	-,022	,071	,717	-,132	-,143	,160
Procesadvisering 9.10 ADV	-,113	-,086	,272	-,059	,615	-,139	-,423	-,143
Procesadvisering 9.11 ADV	-,182	-,023	,369	-,190	,162	-,638	-,022	-,067
Procesadvisering 9.12 ADV	,027	,110	,154	-,056	,800	-,216	-,021	-,174
Procesadvisering 9.13 ADV	,106	,076	-,226	,106	,051	-,907	,026	,015
Procesadvisering 9.14 ADV	,006	,075	,072	-,132	,136	,063	-,724	,232
Procesadvisering 9.15 ADV	,166	-,048	-,228	-,035	,065	-,760	,070	,150
Procesadvisering 9.16 ADV	,105	-,110	,078	,118	,154	-,430	-,237	,075
Artspatiënt 9.17 ADV	-,361	,019	-,070	,335	,307	,182	,304	,514
Procesadvisering 9.18 ADV	,592	,610	,252	,160	-,043	-,168	-,021	,049
Procesadvisering 9.19 ADV	,845	,095	,102	,041	,097	-,111	-,042	-,022
Handlanger 9.20 ADV	,017	-,216	,407	,096	-,447	-,403	-,101	,038
Expertise 9.21 ADV	-,045	-,042	,085	-,058	-,161	-,179	-,228	,802
Expertise 9.22 ADV	,100	-,651	,459	-,105	,208	-,187	,298	,146
Expertise 9.23 ADV	,228	-,030	,426	-,397	,019	-,119	,395	,400
Expertise 9.24 ADV	-,060	,025	,142	,916	,070	-,140	,008	,018
Artspatiënt 9.25 ADV	,074	-,299	,071	,462	-,137	,249	,328	-,068
Handlanger 9.26 ADV	,177	-,011	,755	,202	-,022	,166	-,137	,149

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization.

a Rotation converged in 52 iterations.

## Scale: Samenwerking Plus

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	49	67,1
	Excluded <sup>a</sup>	24	32,9
	Total	73	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,796	,803	6

## Scale: Samenwerking Min

### Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	50	68,5
	Excluded <sup>a</sup>	23	31,5
	Total	73	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,710	3

**Scale: Organische Organisatie****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	48	65,8
	Excluded <sup>a</sup>	25	34,2
	Total	73	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha	,804	3

**Scale: Mechanische Organisatie****Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	48	65,8
	Excluded <sup>a</sup>	25	34,2
	Total	73	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
Cronbach's Alpha		

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	48	65,8
	Excluded <sup>a</sup>	25	34,2
	Total	73	100,0
		,664	,661
			4

**Scale: Ambitie**

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	49	67,1
	Excluded <sup>a</sup>	24	32,9
	Total	73	100,0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

**Reliability Statistics**

Cronbach's Alpha <sup>a</sup>	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items <sup>a</sup>	N of Items
,300	,315	2

**Case Processing Summary**

		N	%
Cases	Valid	49	67,1
	Excluded <sup>a</sup>	24	32,9
	Total	73	100,0

**Scale: Tekortkoming**

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	49	67,1
	Excluded <sup>a</sup>	24	32,9
	Total	73	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			
<b>Reliability Statistics</b>			
	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items		N of Items
Cronbach's Alpha		,585	,590
			2

**Scale: KP Leerfuncties**

<b>Case Processing Summary</b>			
		N	%
Cases	Valid	47	64,4
	Excluded <sup>a</sup>	26	35,6
	Total	73	100,0
a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.			
<b>Reliability Statistics</b>			
	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items		N of Items
Cronbach's Alpha		,657	,670

## Deelvraag 1 (Handlanger & Expertisemodel x Type Probleem)

### Correlations

		SchaalHandlanger	SchaalExpertisemodel	SchaalTekortkoming	Vraagstuk: ambitie 7.1 ADV	Vraagstuk: ambitie 7.3 ADV
SchaalHandlanger	Pearson Correlation	1	,292 <sup>*</sup>	-,345 <sup>*</sup>	,028	,075
	Sig. (2-tailed)		,040	,018	,848	,615
	N	50	50	47	49	47
SchaalExpertisemodel	Pearson Correlation	,292 <sup>*</sup>	1	-,269	-,030	,178
	Sig. (2-tailed)	,040		,067	,838	,232
	N	50	50	47	49	47

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Deelvraag 1 (Artspatiënt model & Procesadvisering x Type Probleem)

### Correlations

		SchaalArtspatiënt	SchaalProcesadvisering	SchaalTekortkoming	Vraagstuk: ambitie 7.1 ADV	Vraagstuk: ambitie 7.3 ADV
SchaalArtspatiënt	Pearson Correlation	1	-,655 <sup>**</sup>	-,060	,193	-,279 <sup>*</sup>
	Sig. (1-tailed)		,000	,345	,092	,029
	N	50	49	47	49	47
SchaalProcesadvisering	Pearson Correlation	-,655 <sup>**</sup>	1	-,057	-,005	,337 <sup>*</sup>
	Sig. (1-tailed)	,000		,353	,486	,011
	N	50	49	47	49	47

N	49	49	46	48	46
---	----	----	----	----	----

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

## Deelvraag 2 (Handlanger & Expertisemodel x Type Organisatie)

### Correlations

		SchaalHandlang er	SchaalExpertise model	SchaalOrgOrg	SchaalMechOrg
SchaalHandlanger	Pearson Correlation	1	,292*	,179	-,036
	Sig. (2-tailed)		,040	,223	,809
	N	50	50	48	48
SchaalExpertisemodel	Pearson Correlation	,292*	1	,279	,056
	Sig. (2-tailed)	,040		,054	,705
	N	50	50	48	48

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Deelvraag 2 (Artspatiënt model & Procesadvisering x Type Organisatie)

		Correlations			
		SchaalOrgOrg	SchaalMechOrg	SchaalProcesadvisering	SchaalArtspatiënt
SchaalOrgOrg	Pearson Correlation	1	,387**	,189	-,010
	Sig. (1-tailed)		,003	,102	,473
	N	48	48	47	48
SchaalMechOrg	Pearson Correlation	,387**	1	,113	,024
	Sig. (1-tailed)	,003		,225	,436
	N	48	48	47	48

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## Deelvraag 3 (Vaardigheden x Type Organisatie)

		Correlations				
		Vraagstuk: ambitie 7.1 ADV	Vraagstuk: ambitie 7.3 ADV	SchaalTekortkoming	10.1 Mijn welovertogen woordkeus	10.12 Mijn analytisch vermogen
Vraagstuk: ambitie 7.1 ADV	Pearson Correlation	1	-,136	-,281	-,119	-,163
	Sig. (2-tailed)		,351	,050	,424	,275
	N	51	49	49	47	47
Vraagstuk: ambitie 7.3 ADV	Pearson Correlation	-,136	1	-,205	-,148	-,166
	Sig. (2-tailed)	,351		,162	,332	,275
	N	49	49	48	45	45
SchaalTekortkoming	Pearson Correlation	-,281	-,205	1	-,036	,089
	Sig. (2-tailed)	,050	,162		,816	,562
	N	49	48	49	45	45



## Deelvraag 3 (Persoonseigenschappen x Type Organisatie)

## Correlations

		Vraagstuk: ambitie 7.1 ADV	Vraagstuk: ambitie 7.3 ADV	SchaalTekortko ming	10.2 De rust die ik uitstra al	10.5 Mijn oprechth eid	10.6 Mijn positie ve insteek	10.7 Mijn integrit eit	10.10 Mijn oprech te interes se in de klant	10.11 Mijn eerlijkh eid
Vraagstuk: ambitie 7.1 ADV	Pearson Correlati on	1	-,136	-,281 <sup>†</sup>	-,188	-,081	,108	-,103	-,081	-,075
	Sig. (1- tailed)		,176	,025	,103	,294	,238	,246	,294	,309
	N	51	49	49	47	47	46	47	47	47
Vraagstuk: ambitie 7.3 ADV	Pearson Correlati on	-,136	1	-,205	,245	,362 <sup>**</sup>	,168	,308 <sup>†</sup>	,447 <sup>**</sup>	,149
	Sig. (1- tailed)	,176		,081	,052	,007	,138	,020	,001	,165
	N	49	49	48	45	45	44	45	45	45
SchaalTekortko ming	Pearson Correlati on	-,281 <sup>†</sup>	-,205	1	,183	,103	-,217	,082	,103	,100
	Sig. (1- tailed)	,025	,081		,114	,251	,078	,297	,251	,257
	N	49	48	49	45	45	44	45	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## Deelvraag 3 (Kennis x Type Organisatie)

## Correlations

		Vraagstuk: ambitie 7.1 ADV	Vraagstuk: ambitie 7.3 ADV	SchaalTekortkoming	10.3 De eerdere ervaringe n die ik inbracht	10.4 Mijn theoretisc he kennis	10.8 De filosofi e die ik uitdraa g	10.9 Mijn inhoudelijke deskundighe id
Vraagstuk: ambitie 7.1 ADV	Pearson Correlation	1	-,136	-,281*	,128	,028	-,032	,135
	Sig. (1-tailed)		,176	,025	,199	,426	,416	,182
	N	51	49	49	46	47	47	47
Vraagstuk: ambitie 7.3 ADV	Pearson Correlation	-,136	1	-,205	,160	-,151	,140	,129
	Sig. (1-tailed)	,176		,081	,150	,162	,179	,200
	N	49	49	48	44	45	45	45
SchaalTekortkoming	Pearson Correlation	-,281*	-,205	1	-,088	,123	-,117	-,038
	Sig. (1-tailed)	,025	,081		,284	,211	,221	,402
	N	49	48	49	44	45	45	45

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## Deelvraag 4 (Vaardigheden x Type Organisatie)

		Correlations			
		SchaalOrgOrg	SchaalMechOrg	10.1 Mijn weloverwogen woordkeus	10.12 Mijn analytisch vermogen
SchaalOrgOrg	Pearson Correlation	1	,387**	-,040	-,111
	Sig. (2-tailed)		,007	,789	,453
	N	48	48	48	48
SchaalMechOrg	Pearson Correlation	,387**	1	,051	-,129
	Sig. (2-tailed)	,007		,730	,384
	N	48	48	48	48
10.1 Mijn weloverwogen woordkeus	Pearson Correlation	-,040	,051	1	-,131
	Sig. (2-tailed)	,789	,730		,373
	N	48	48	48	48
10.12 Mijn analytisch vermogen	Pearson Correlation	-,111	-,129	-,131	1
	Sig. (2-tailed)	,453	,384	,373	
	N	48	48	48	48

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Deelvraag 4 (Persoonseigenschappen x Type Organisatie)

Correlations

		SchaalOrgOrg	SchaalMechOrg	10.2 De rust die ik uitstraal	10.5 Mijn oprechtheid	10.6 Mijn positieve insteek	10.7 Mijn integriteit	10.10 Mijn oprechte interesse in de klant	10.11 Mijn eerlijkheid
SchaalOrgOrg	Pearson Correlation	1	,387**	-,037	,154	,037	,364**	,135	,185
	Sig. (1-tailed)		,003	,401	,148	,402	,005	,180	,104
	N	48	48	48	48	47	48	48	48
SchaalMechOrg	Pearson Correlation	,387**	1	,073	,055	-,169	,244*	,187	,046
	Sig. (1-tailed)	,003		,311	,355	,128	,047	,101	,379
	N	48	48	48	48	47	48	48	48

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

## Deelvraag 4 (Kennis x Type Organisatie)

## Correlations

		SchaalOrgOrg	SchaalMechOrg	10.3 De eerdere ervaringen die ik inbracht	10.4 Mijn theoretische kennis	10.8 De filosofie die ik uitdraag	10.9 Mijn inhoudelijke deskundigheid
SchaalOrgOrg	Pearson Correlation	1	,387**	,163	,297*	,182	,238
	Sig. (1- tailed)		,003	,136	,020	,108	,052
	N	48	48	47	48	48	48
SchaalMechOrg	Pearson Correlation	,387**	1	-,020	,008	-,012	-,012
	Sig. (1- tailed)	,003		,446	,479	,468	,468
	N	48	48	47	48	48	48

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

## Deelvraag 5 (Handlanger &amp; Expertise x Kennisproductiviteit Leerproces)

## Correlations

		SchaalHandlange r	SchaalExpertisemod el	KP: leerproces bekwaamhede n ADV	SchaalKPLeerfunctie s
SchaalHandlanger	Pearson Correlatio n	1	,292 <sup>*</sup>	-,159	-,072
	Sig. (2- tailed)		,040	,280	,631
	N	50	50	48	47
SchaalExpertisemod el	Pearson Correlatio n	,292 <sup>*</sup>	1	,305 <sup>*</sup>	,103
	Sig. (2- tailed)	,040		,035	,491
	N	50	50	48	47

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

\*\*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

## Deelvraag 5 (Artspatiënt model & Procesadvisering x Kennisproductiviteit Leerproces)

### Correlations

		KP: leerproces bekwaamheden n ADV	SchaalKPLeerfunctie s	SchaalArtspatiënt	SchaalProcesadvisering
KP: leerproces bekwaamheden ADV	Pearson Correlation	1	,637**	-,319*	,550**
	Sig. (1-tailed)		,000	,014	,000
	N	48	47	48	47
SchaalKPLeerfuncties	Pearson Correlation	,637**	1	-,360**	,555**
	Sig. (1-tailed)	,000		,006	,000
	N	47	47	47	46

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

## Deelvraag 5 (Handlanger & Expertise x Kennisproductiviteit Output Verbeteringen)

Correlations

		KP: output verbeteringen werk ADV	KP: output verbeteringen diensten ADV	KP: output verbeteringen producten ADV	SchaalHandlanger	SchaalExpertisemodel
SchaalHandlanger	Pearson Correlation	-,232	-,227	-,083	1	,292*
	Sig. (2-tailed)	,112	,120	,579		,040
	N	48	48	47	50	50
SchaalExpertisemodel	Pearson Correlation	-,243	-,177	-,178	,292*	1
	Sig. (2-tailed)	,096	,229	,231	,040	
	N	48	48	47	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).



## Deelvraag 5 (Artspatiënt model & Procesadvisering x Kennisproductiviteit Output Verbeteringen)

Correlations

		KP: output verbeteringen werk ADV	KP: output verbeteringen diensten ADV	KP: output verbeteringen producten ADV	SchaalArtspatiënt	SchaalProcesadvisering
SchaalArtspatiënt	Pearson Correlation	-,089	,120	-,083	1	-,655**
	Sig. (1-tailed)	,274	,208	,289		,000
	N	48	48	47	50	49
SchaalProcesadvisering	Pearson Correlation	,187	-,018	,162	-,655**	1
	Sig. (1-tailed)	,104	,453	,141	,000	
	N	47	47	46	49	49

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## Deelvraag 5 (Handlanger & Expertisemodel x Kennisproductiviteit Output Vernieuwingen)

Correlations

		SchaalHandlanger	KP: output vernieuwingen werk ADV	KP: output vernieuwingen producten ADV	KP: output vernieuwingen diensten ADV	SchaalExpertisemodel
SchaalHandlanger	Pearson Correlation	1	-,116	,069	,481**	,292*
	Sig. (2-tailed)		,434	,639	,001	,040
	N	50	48	48	48	50
SchaalExpertisemodel	Pearson Correlation	,292*	,052	,237	,397**	1
	Sig. (2-tailed)	,040	,726	,105	,005	
	N	50	48	48	48	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Deelvraag 5 (Artspatiënt model & Procesadvisering x Kennisproductiviteit Output Vernieuwingen)

Correlations

		SchaalArtspatiënt	SchaalProcesadvisering	KP: output vernieuwing en werk ADV	KP: output vernieuwing en producten ADV	KP: output vernieuwing en diensten ADV
SchaalArtspatiënt	Pearson Correlation	1	-,655**	,027	-,072	,031
	Sig. (1-tailed)		,000	,428	,313	,417
	N	50	49	48	48	48
SchaalProcesadvisering	Pearson Correlation	-,655**	1	-,042	,057	,157
	Sig. (1-tailed)	,000		,389	,353	,147
	N	49	49	47	47	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

## Deelvraag 5 (Vaardigheden x Kennisproductiviteit Leerproces & Output)

### Correlations

		10.1 Mijn welover wogen woordke us	10.12 Mijn analyt isch verm ogen	KP: leerproce s bekwaa mheden ADV	SchaalKPL erfuncties	KP: output vernieu wingen werk ADV	KP: output verbeter ingen werk ADV	KP: output vernieu wingen producte n ADV	KP: output vernieu wingen diensten ADV	KP: output verbeter ingen dienste n ADV	KP: output verbeter ingen product en ADV
10.1 Mijn welover wogen woordke us	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	-,131 ,373	-,173 ,239	-,197 ,185	-,041 ,784	-,208 ,155	-,203 ,166	,015 ,919	-,171 ,245	,067 ,652
10.12 Mijn analytisch vermogen	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-,131	1	-,125 ,396	-,125 ,402	-,135 ,362	-,086 ,560	,031 ,834	,088 ,553	-,253 ,083	,103 ,493

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Deelvraag 5 (Persoonseigenschappen x Kennisproductiviteit Leerproces & Output)

Correlations

	10.2 De rust die ik uitstraal	10.6 Mijn positieve insteek	10.7 Mijn integriteit	10.10 Mijn oprechte interacties in de klas	10.11 Mijn eerlijkheid	KP: leerproces bekwaamheden ADV	Schaal KP: Leerfuncties	KP: output vernieuwingen werken ADV	KP: output verbeteringen werken ADV	KP: output vernieuwingen producten ADV	KP: output vernieuwingen diensten ADV	KP: output verbeteringen diensten ADV	KP: output verbeteringen producten ADV	
10.2 Pearson Correlation	1	,392**	,127	,163	,458**	,287*	,253*	,077	-,216	,415**	-,013	-,211	,160	,288*
Sig. (1-tailed)		,003	,198	,134	,001	,024	,041	,303	,070	,002	,466	,075	,138	,025
N	48	48	47	48	48	48	48	47	48	48	48	48	48	47
10.5 Pearson Correlation	,392**	1	,271*	,573**	,706**	,661**	,297*	,276*	-,107	,305*	-,017	,052	,024	,204
Sig. (1-tailed)	,003		,032	,000	,000	,000	,020	,030	,235	,017	,455	,364	,437	,085
N	48	48	47	48	48	48	48	47	48	48	48	48	48	47
10.6 Pearson Correlation	,127	,271*	1	,104	,177	,175	,224	,303*	-,096	,132	-,056	,090	-,182	,205
Sig. (1-tailed)	,198	,032		,104	,177	,175	,224	,303*	-,096	,132	-,056	,090	-,182	,205
N	48	48	47	48	48	48	48	47	48	48	48	48	48	47

ek	Sig. (1-tailed)	,198	,032		,244	,117	,120	,065	,020	,261	,187	,353	,273	,110	,086
	N	47	47	47	47	47	47	47	46	47	47	47	47	47	46
10.7	Pearson Correlation	,163	,573**	,104	1	,457**	,602*	,131	,121	,022	,014	-,242*	,105	-,056	,077
	Sig. (1-tailed)	,134	,000	,244		,001	,000	,187	,210	,441	,462	,049	,238	,354	,304
	N	48	48	47	48	48	48	48	47	48	48	48	48	48	47
10.10	Pearson Correlation	,458**	,706**	,177	,457**	1	,661*	,435**	,494**	-,107	,305*	,073	-,147	,250*	,204
	Sig. (1-tailed)	,001	,000	,117	,001		,000	,001	,000	,235	,017	,311	,160	,043	,085
	N	48	48	47	48	48	48	48	47	48	48	48	48	48	47
10.11	Pearson Correlation	,287*	,661**	,175	,602**	,661**	1	,131	,151	-,216	,230	-,039	,010	,005	,079
	Sig. (1-tailed)	,024	,000	,120	,000	,000		,188	,155	,071	,058	,397	,473	,487	,298
	N	48	48	47	48	48	48	48	47	48	48	48	48	48	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).

## Deelvraag 5 (Kennis x Kennisproductiviteit Leerproces &amp; Output)

## Correlations

		10.3 De eerdere ervaringen die ik inbracht	10.4 Mijn theoretische kennis	10.8 De filosofie die ik uitdraag	10.9 Mijn inhoudelijke deskundigheid	KP: leerproces bekwaamheden ADV	SchaalKPL eefuncties	KP: output vernieuwen werken ADV	KP: output verbetering werken ADV	KP: output vernieuwen producten ADV	KP: output vernieuwen diensten ADV	KP: output verbetering diensten ADV	KP: output verbetering producten ADV
10.3 De eerdere ervaringen die ik inbracht	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	1	,414**	-,026	-,359**	-,043	-,017	,109	-,270*	,190	,015	-,024	-,364**
		47	47	47	47	47	46	47	47	47	47	47	46
10.4 Mijn theoretische kennis	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	,414**	1	,198	,478**	,092	,115	-,070	-,093	,229	,133	-,090	-,160
		47	48	48	48	48	47	48	48	48	48	48	47
10.8 De filosofie die ik uitdraag	Pearson Correlation Sig. (1-tailed)	-,026	,198	1	,096	,334*	,417**	,073	,070	,073	,000	,000	,093
		47	48	48	48	48	47	48	48	48	48	48	47

10.9	Pear	,359**	,478**	,096	1	,158	,092	,220	-,293*	,130	,156	-,157	-,455**
Mijn	son												
inhoud	Corre												
elijke	lation												
deskun	Sig.	,007	,000	,259		,141	,270	,067	,022	,190	,145	,144	,001
digheid	(1-												
	tailed												
	)												
N		47	48	48	48	48	47	48	48	48	48	48	47

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (1-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (1-tailed).



## Deelvraag 5 (Samenwerking Plus x Kennisproductiviteit Leerproces & Output)

### Correlations

	KP: leerproc es bekwaa mheden ADV	SchaalKPL erfuncties	KP: output vernieu wingen werk ADV	KP: output verbete ringen werk ADV	KP: output vernieu wingen product en ADV	KP: output vernieu wingen dienste n ADV	KP: output verbete ringen dienste n ADV	KP: output verbete ringen product en ADV	SchaalSamen werkingPlus	
SchaalSamen werkingPlus	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	,480**    47	,495**    46	,007    47	-,102    47	,077    47	,046    47	-,056    47	-,021    46	1    49

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

## Deelvraag 5 (Samenwerking Min x Kennisproductiviteit Leerproces & Output)

### Correlations

	KP: leerproc es bekwaa mheden ADV	SchaalKPL erfuncties	KP: output vernieu wingen werk ADV	KP: output verbete ringen werk ADV	KP: output vernieu wingen product en ADV	KP: output vernieu wingen dienste n ADV	KP: output verbete ringen dienste n ADV	KP: output verbete ringen product en ADV	SchaalSamen werkingMin	
SchaalSamen werkingMin	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	-,290*    48	-,332*    47	,075    48	-,038    48	-,079    48	,074    48	,047    48	-,052    47	1    50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

