

De gewaardeerde adviseur

Wat klanten wel en niet op prijs stellen

Menig adviseur breekt zich het hoofd over de vraag hoe hij of zij het beste bij de klant over kan komen. Welke verwachtingen en beelden hebben klanten van de adviseur? Hoe willen klanten dat de adviseur overkomt? Wat moet de adviseur wel en wat vooral niet doen?

‘Eén manager zei: “Poepoeh, jij zit overheersend te kijken, ik ben onder de indruk.” Ik vroeg me naderhand af of dat positief of negatief was. Ontwapenend of overheersend zijn, kan ik bewust doen of laten. Maar hoe positioneer ik me het beste naar de klant? Het houdt me erg bezig hoe ik overkom.’

Bovenstaand citaat van een adviseur komt uit een reflectiegesprek over het verloop van een advies-situatie. Waarmee maar gezegd wil zijn: het is niet altijd even makkelijk om signalen van opdrachtgevers ondubbelzinnig te duiden. Waar let de klant eigenlijk op? Om hier zicht op te krijgen, hebben we onderzoek verricht onder achttien adviseurs en hun klanten. Aan de klanten hebben we voorafgaand aan een advies-situatie gevraagd wat zij van hun adviseur verwachten. Achteraf is gevraagd wat zij sterke en zwakke punten van de adviseur vonden. Twynstra Gudde en Sioo

boden ons de mogelijkheid om dit onderzoek te doen in advies-situaties die adviseurs in het kader van hun opleidingstraject uitvoeren. De advies-situaties zijn realistisch, in de vorm van rollenspelen.

De setting is als volgt. Een relatief groot MKB-bedrijf heeft hulp ingeroepen. Het bedrijf zit in zwaar weer. In de markt zijn allerlei verschuivingen gaande. Er is al langer een impasse over hoe nu verder. Ook zijn er wrijvingen ontstaan tussen de leden van het managementteam.

De adviseurs worden ingeschakeld met de vraag: hoe kan dit bedrijf het hoofd boven water houden? De adviseurs voeren ter oriëntatie en diagnostiek verscheidene gesprekken met leden van het managementteam. De klanten, directeur en managementteamleden krijgen vervolgens een terugkoppeling van de bevindingen en een voorstel voor een aanpak.

Verwachtingen

In de diagnostische fase van het adviesproces en aan het begin van de fase van planvorming ontmoeten klant en adviseur elkaar een aantal malen. Het is in feite een 'zoekende' fase in het adviesproces. Wat verwachten klanten voorafgaand aan deze adviessituatie? Klanten vertelden ons dat ze het belangrijk vinden om een stap verder komen. Ze willen een perspectief, waar iedereen achter staat. Daarnaast verwachten klanten dat een adviseur laat zien zich te willen verbinden aan de organisatie, zowel ten aanzien van het probleem als aan de mensen. Klanten willen ook dat de adviseur expertise toont; die wint daardoor aan geloofwaardigheid.

Het meest frequent noemen klanten 'het perspectief'. Ze willen suggesties en iets leren, én ze willen zicht krijgen op een mogelijke aanpak. Maar dan wel aangesloten bij wat de klanten ervaren en niet eenzijdig opgelegd door de adviseur. Zo zegt een klant in ons onderzoek: *'De adviseur moet helder maken wat er aan de hand is. Mij het gevoel geven dat 't klopt. Helpen om tot oplossing te komen. Vooral niet om de zaak heen draaien of het probleem eenzijdig benaderen, bijvoorbeeld alleen de financiële of alleen de relationele kant. De adviseur moet ook niet betweterig overkomen. Ik ben tevreden als ik zicht heb op een oplossing waar ik zelf vertrouwen in heb, of als ik zicht heb op het proces dat leidt tot zo'n oplossing. Ik wil ook zelf iets leren en leuke gesprekken voeren.'*

Een ander voorbeeld: *'Dingen lijken me belangrijk zoals: to the point, een externe blik over de relatie tussen markt en techniek, deskundigheid, ervaring en niet teveel geouwehoer. Ze moeten niet de superdeskundige uithangen.'*

Klanten spreken ook expliciet uit te verwachten dat een adviseur zich met het probleem en met de organisatie wil verbinden: oprecht, geen façade, 'samen met ons' en met respect voor de situatie en de mensen. Een klant zegt bijvoorbeeld: *'Ik verwacht dat zij op een respectvolle wijze tot kern van de zaak met mij durven gaan. Voldoende afstand hebben om moeilijke gebie-*

den aan te kaarten. Dat met voldoende zorg voor mij doen; voor mij als persoon. Het gaat om aanvoelend vermogen. Ik vind het belangrijk dat ze uitstralen dat ze expertise hebben. Dat ze meer kunnen dan ik, creatief zijn in het bedenken van oplossingen, maar alles samen met mij.'

Ervaringen

Na de adviessituatie geven de klanten aan wat ze hebben ervaren. De meeste van de eerder uitgesproken verwachtingen zien we in positieve of negatieve zin terug in de feedback die de klanten over de adviseurs geven. Een aantal voorbeelden:

'Teveel nadruk op pijnpunten en geen waardering voor het bedrijf.'

'Het is teveel eenrichtingsverkeer. Er is een analyse met twee cijfers achter de komma maar in de aanpak willen ze nog meer informatie krijgen.'

Of positieve ervaringen:

'Mooie opening van het gesprek. De adviseur bleef aangesloten en ik voelde me begrepen.'

Verwachtingen en beelden vooraf hoeven echter niet overeen te komen met de feitelijke ervaringen tijdens de adviessituatie. Er zitten dan ook waarderingen bij die vooraf helemaal niet benoemd zijn. Zo blijkt het samenspel tussen adviseurs van het adviesteam belangrijk te worden gevonden. Een klant verwoordt als volgt zijn ervaringen: *'Het begon leuk met veel complimenten maar... dat sloeg om. Het werd belerend en diskwalificerend. Het team liet de collega-adviseur aanmodderen. Wij klanten vormden aan het einde één blok tegen de gezamenlijke vijand.'*

Op hoofdlijnen, gevat in vijf S-en, stellen klanten de volgende inbreng door een adviseur op prijs stellen:

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

Tabel 1 Positieve en negatieve waardering in het verloop van het adviesproces in de diagnostische en fase van planvorming

Wat klanten waarderen	Wat klanten niet op prijs stellen
<ul style="list-style-type: none">• Stevige inhoud met begrip voor situatie en personen• Aangesloten zijn: sensitief, in gesprek zijn, gelijkwaardig• Stelling durven nemen; niet uit het veld laten slaan• Adviseurs werken goed samen, vullen elkaar aan• Structuur bieden• Geen partij kiezen; waardenvrij• Ter plekke illustreren (wat aan tafel gebeurt of aanpak ter plekke laten zien)	<ul style="list-style-type: none">• Weinig overtuigend, puntig, concreet• Gebrek aan sensitiviteit; niet gehoord voelen• Geen waardering, respect, diskwalificerend• Adviseurs die elkaar aan laten modderen; ronduit duidelijkheid• Als er niet gestuurd wordt; te moeilijk, te ingewikkeld (bijv. plan of interventie)• -• -

Positieve surplus-ervaring	Negatieve surplus-ervaring
<ul style="list-style-type: none"> • Prettige, positieve beleving/uitstraling ('geeft een goed gevoel') ontwapenend, charme, kalmte, bescheiden en betrokken, vriendelijk, 'pittige heren', energie gevend, een positieve benadering • Voor de inhoud willen staan: stelling durven nemen, doorleefd, niet van de wijs laten brengen, overtuigend • Structuur geven aan gesprek: samenvatten, vragen/doorvragen, goede opening van het gesprek, faciliteren • Het adviesteam is in balans; versterkt elkaar 	<ul style="list-style-type: none"> • Problemen in de aansluiting tussen klant en adviseur: overdonderend, overheersend, vooringenomen, 'als een tornado', geïrriteerd, snibbig, star, weinig sensitief • - • - • Het adviesteam hapert, adviseur is onzichtbaar

Tabel 2. Ervaringen van klanten in positieve en negatieve zin, buiten de verwachtingen.

Surplus

In het onderzoek hebben we bekeken hoe klanten hun adviseurs over de hele linie beoordelen. We vroegen ons af of dat oordeel te maken heeft met het al dan niet overeenkomen van klantverwachtingen met klantervaringen. Wat blijkt? Klanten vinden het inderdaad belangrijk dat aan verwachtingen wordt voldaan. Maar de klant wil zich ook in positieve zin laten verrassen. De klant stelt het juist op prijs als in het adviesgesprek iets gebeurt waardoor hij/zij tot een dieper inzicht komt of een aangenaam gevoel krijgt. In feite presteert de adviseur dan boven verwachting; er is een surplus.

Een voorbeeld van een klant die de volgende verwachtingen heeft: *'... dat de adviseurs helpen tot een oplossing te komen met een heldere aanpak. Dat ze de klanten weten te prikkelen en zelf een conclusie laten trekken en niet voor klanten beslissen. Naast de inhoud moet het proces goed zijn.'*

De ervaringen van de klant sluiten aan op deze verwachtingen en er is een kritische kanttekening: *'Je wordt meegenomen in het gesprek. Het was een interactief proces; er was contact. Dat geeft vertrouwen. Bij het presenteren van de aanpak liep het eerst minder goed omdat de inhoud ontbrak. Die moest ingekocht worden.'*

Maar er is ook een 'surplus-ervaring' die de klant vooraf niet heeft verwoord: *'Ze gaan uit van het positieve en daar raak je door gepakt. Ze appelleren aan de kennis aan tafel. Er is een goede samenwerking in het team. Ze helpen elkaar en vullen elkaar aan.'*

En als feedback op het gedrag van de betreffende adviseur: *'Ze weet op een prettige en respectvolle manier de collega-adviseurs en ons (de klanten) bij het gesprek te betrekken.'*

Een surplus kan overigens positief of negatief uitpakken. In tabel 2 staat een aantal positieve en negatieve ervaringen.

Of de surplus-ervaring positief of negatief wordt ervaren, lijkt echter een dunne scheidslijn te zijn. De adviseur kan stelling nemen en 'rustig op het pad blijven'. Maar als hij dat te lang doet en niet terugkoppelt

wat hij bij de klant ziet en hoort of niet laat merken dat de klant in beeld is, dan kan de klant de adviseur ook als star en weinig sensitief bestempelen.

Geen gefixeerde beelden

Uit ons onderzoek blijkt dat klanten het belangrijk vinden dat tijdens adviessituaties aan hun verwachtingen wordt voldaan. Het imago van de adviseur lijkt te zijn dat hij of zij zaken komt verduidelijken en oplossen. Een adviseur ziet men als iemand met (vooral) inhoudelijke kennis van zaken, die met de mensen van de organisatie aan de slag gaat.

Maar er is meer. Tijdens het adviesgesprek reageert de klant op wat hij of zij ervaart. Vakkennis kan nog zo up to date zijn, als een klant zich niet gehoord en gewaardeerd voelt, gaat het gesprek mis.

Klanten blijken overigens niet vast te zitten aan hun verwachtingen. Ze stellen het op prijs om (aangenaam) verrast te worden door de:

- structuur in het gesprek;
- overtuigende wijze waarop de boodschap wordt overgebracht;
- warme uitstraling van de adviseur.

Dit zijn allemaal zaken die niet als verwachting worden geformuleerd maar er uiteindelijk wel toe doen hoe tegen de adviseur wordt aangekeken. Het is het surplus dat leidt tot het positieve, energiegevend gevoel dat klanten aan een gesprek overhouden en die de uiteindelijke reputatie van de individuele adviseur bepalen. ■

Elsbeth Reitsma is partner bij C3 adviseurs en managers.

Léon de Caluwé is hoogleraar Advieskunde aan de Vrije

Universiteit en senior partner bij Twynstra Gudde. Dit artikel

is geïnspireerd op het proefschrift waar Reitsma aan werkt:

Adviseurs aan de slag; over het professioneel handelen in het organisatieadvieswerk.