

Adviseren Hannah Nathans

Inhoudsopgave

H1. Inleiding_____	pag. 3
H2. Factoren in de adviseur zelf_____	pag. 3 - 7
H3. Omgaan met geadviseerden_____	pag. 8 - 12
H4. Inhoud van het advies_____	pag. 13 - 15
H5. Organisatie en omgeving_____	pag. 15 - 17
H6. Adviesstrategieën_____	pag. 18 - 20
H7. De adviseur als professional_____	pag. 21 - 22
H8. Conclusie_____	pag. 22

H1. Inleiding

Adviseren als tweede beroep. Geschreven door Hannah Nathans, coach, trainer, organisatieadviseur en auteur van drie boeken.

Professionele medewerkers hebben als het ware twee beroepen, het vak waar ze voor hebben geleerd en het vak van interne adviseur.

Opbouw boek:

Zelfmanagement	H2: De adviseur staat als persoon centraal. Hij is zelf een belangrijke factor bij het slagen of falen van zijn advisering.
Communicatieve vaardigheden	H3: De manier waarop de adviseur met geadviseerden omgaat
Creatieve vaardigheden	H4: De aanpak van verschillende manieren van kennis verwerven worden besproken.
Organisatorische vaardigheden	H5: Bespreking hoe de adviseur zijn aanpak kan afstemmen op de specifieke kenmerken van zijn eigen organisatie.
Strategische vaardigheden	H6: Adviesaanpak $E=f(KxAxM)$ H7: De professionaliteit van de adviseur en hoe deze te ontwikkelen en te onderhouden.

H2 Factoren in de adviseur zelf

Het persoonlijkheidstype van de adviseur, zijn waarden, overtuigingen, houding en gedragsrepertoire vormen zijn gereedschap. Opvallend is dat de houding van de adviseur van even grote invloed op zijn slagen of falen is als het beschikken over een reeks vaardigheden en technieken.

Er zijn zes onderscheidende niveaus van persoonlijk functioneren. Vanuit de kern, jezelf naar je persoonlijkheid, je overtuigingen, je vaardigheden, je gedrag en de situatie waarin je je bevindt.

Zelf

Dit stuk van onszelf is in staat om na te denken over alle andere niveaus. Het is de essentie van ons zijn en daarom kunnen we hier niets aan veranderen. Het kan beschreven worden als je ziel, 'hoe je bent geboren'. Je kunt feitelijk ook niet zeggen "Ik ben adviseur", dit moet dan zijn: "Ik leer in dit leven de rol van adviseur te vervullen".

Ik vind het belangrijk om te onthouden dat ik het mezelf moeilijk zou maken om te leren veranderen door teveel met mijn kwaliteiten, overtuigingen, vaardigheden en rollen bezig te zijn. Hierdoor wordt ik volgens Nathans minder flexibel. Ik ben het hierin met Nathans eens, omdat ik me anders teveel vast zou bijten in een status quo. De verschillende niveaus dienen dus de ziel om zich te kunnen uitdrukken in de wereld. Het is belangrijk te onthouden dat het instrumenten zijn en niet onze eigenlijke identiteit. Dus: middelen om je te ontwikkelen.

Persoonlijkheid

Persoonlijkheidskenmerken vormen op korte termijn min of meer een gegeven. Ik vind het belangrijk te onthouden dat je in de loop van je leven kanten kunt ontwikkelen die aanvankelijk niet tot je sterkste eigenschappen behoorden. Iedere goede eigenschap die wordt overdreven, wordt een zwak punt. Ik ben bijvoorbeeld vaak aardig voor mensen, wat als gevolg kan hebben dat ik niet snel voor mezelf opkom. Dit kan ook andersom werken, ik ben nogal perfectionistisch, maar dat kan in mijn werk soms juist heel nuttig zijn.

Overtuigingen

Overtuigingen geven richting aan ons handelen, we zijn ons er veelal niet van bewust terwijl ze wel van invloed zijn op ons gedrag. Bewustwording is dan de eerste stap om belemmerende overtuigingen te willen veranderen. De tweede stap is het omzetten van de belemmerende overtuiging in een helpende gedachte. Ik denk bijvoorbeeld aan wat zijn je overtuigingen zijn als adviseur? Waarom heb je bepaalde overtuigingen, komt dit voort uit opvoeding, geloof, de bedrijfscultuur? Mijn overtuiging is bijvoorbeeld om op een christelijke manier met mensen om te gaan. Het is zoals Nathans beschrijft een krachtige bron van inspiratie, maar kan ook belemmeringen vormen voor effectiviteit. Ik erger me bijvoorbeeld aan mensen die vaak vloeken, dat bevordert de klantrelatie dan niet.

Vaardigheden

Dit is het niveau van het hoe; de instrumenten waarover we beschikken.

Opvallend vond ik dat je instrumenten in huis kunt hebben, ik noem dat talenten, waarvan je niet wist dat je ze had. We zetten ze pas in als de situatie daarom vraagt. Om deze bekende of onbekende vaardigheden verder te ontwikkelen moet je je bewust worden van je eventuele tekorten. Zodra je weet welke vaardigheden ontbreken, is de volgende stap deze vaardigheden te oefenen. Het voelt dan nog natuurlijk, maar na veel toepassing in de praktijk wordt de vaardigheid geïntegreerd in het persoonlijk functioneren. De stappen daarin zijn:

- *onbewust onvaardig*
Je weet niet dat je iets fout doet
- *Bewust onvaardig*
Je weet wat je fout doet, maar bent nog niet in staat dit beter te doen
- *Bewust vaardig*
Als je erbij nadenkt ben je de vaardigheid eigen, als je er niet bij nadenkt verval je in het oude patroon
- *Onbewust vaardig*
Het nieuwe gedrag is normaal geworden en doet het daarom automatisch goed

De adviseur functioneert optimaal als de niveau's aligned zijn. Een meer naar buiten gerichte verandering zal sneller weer vervagen dan een verandering die dieper betrokken is bij de betreffende persoon. Je overtuiging moet ook veranderen, wil het blijvend zijn.

Persoonlijkheid

De ene adviseur richt zich op vernieuwing, dus oplossingen zoeken buiten het gedefinieerde probleemveld. De ander op verbetering, dus vasthouden aan algemeen erkende theorieën, gedragslijnen en standpunten. De verschillen in persoonlijkheid zijn hierin te vinden of je zorgt voor stabiliteit of juist voor dynamiek e.d. Deze eigenschappen kunnen goed door elkaar lopen.

De Meyers Briggs Type Indicator van Jung biedt andere invalshoeken:

- *Waar wordt bij voorkeur de aandacht op gericht?*
Extravert: aandacht buiten jezelf richten, veel praten, wereld ervaren
Introvert: richten zich op hun eigen binnenwereld. Werken graag in een rustige omgeving zonder onderbroken te worden, de wereld eerst begrijpen en dan pas ervaren.
- *Waar haalt men zijn informatie vandaan?*
Zintuiglijke typen richten zich op de feitelijke realiteit hier en nu. Goed met feiten.
Intuitieve typen zijn gericht op uitdaging, betekenissen en mogelijkheden. Ze waarderen verbeeldingskracht en inspiratie en trekken snel conclusies.
- *Hoe worden beslissingen genomen?*
Denkers nemen beslissingen op basis van logica, analyse van gegevens en causaliteiten.
Gevoelstypen nemen beslissingen op basis van persoonlijke waarden. Een goede sfeer is voor hen belangrijk.
- *Hoe is de houding ten opzichte van de wereld?*
Planners houden van een ordelijk, geregeld leven. Ze houden lijsten bij van werkzaamheden.
Waarnemers leven flexibel en spontaan, staan open voor ervaring en nieuwe informatie.

In het schema van de zestien persoonlijkheidstypen van Jung zie ik mezelf als iemand die geregeld introvert is, maar ook vaak extrovert kan zijn. Ik ben meer een intuïtief type, omdat ik vaak (te) snel conclusies trek. Daarnaast ben ik ook nog eens een gevoelstype, want ik vind sfeer heel belangrijk. Toch ben ik wel vaak een planner. Ik kom overal op tijd en raak gestressed als ik dingen niet kan halen. Planning geeft mij ook een gevoel van voldoening.

Enneagram

Het enneagram geeft inzicht in je eigen persoonlijkheid en hoe je daar als adviseur mee om kunt gaan. Ik heb wel het idee dat ik van alles wel wat in me heb, maar bepaalde persoonlijkheden springen er voor mij wel uit. In totaal zijn er negen typen:

- De perfectionist, hervormer, verbeteraar, leraar
- De helper, de gever, de verzorger, de macht achter de schermen
- De acteur, de performer, de succeszoeker, de harde werker
- De (tragische) romanticus, de artiest, de individualist, de idealist
- De waarnemer, de onderzoeker, de denker, de analyticus
- De duivelsadvocaat, de loyalist, de scepticus, de troubleshooter
- De levensgenieter, de optimist, de visionair, de charmeur
- De baas, de leider, de beschermer, de krijgsman- of vrouw
- De middelaar, de vredestichter, de vredebewaarder, de onderhandelaar

Ik zie mezelf met name als de (9) middelaar, (1) perfectionist, (7) de levensgenieter.

De knelpunten hierin zijn dat ik daarin doorsla en mezelf vergeet omdat ik me als middelaar teveel op anderen richt. Ik heb een hekel aan ruzie en bewaar altijd liever de vrede. Dan kom ik soms niet voldoende voor mijn eigen hachje op. Als perfectionist wil ik mijn werk juist doen en het goed doen. Ik denk dat ik een gezond perfectionisme heb, het slaat niet door. Ik maak gewoon tijd vrij voor leuke dingen en vind het minder erg als iets niet helemaal goed ging, dit komt door ervaring waaruit ik heb geleerd dat er heel vaak weleens iets fout gaat. Ik ben zo blij met het leven dat ik weleens bang ben het te verliezen. Dat gevoel is niet leuk en doe daarom veel leuke dingen en maak vrijwel geen ruzie. Ik hou van uitdaging en doorgroeimogelijkheden. Ik ben vaak enthousiast over mijn werkzaamheden ik kan echter heel slecht keuzes maken, alles is zo leuk!

Kernkwaliteiten hebben dus altijd valkuilen waarin je evenwicht moet proberen te vinden. Zo mag ik af en toe best voor mijn eigen standpunt uitkomen en een fout maken. Daar zijn middenwegen in, teveel of te weinig is niet goed. Een keer woordenwisselingen hebben geeft ook aan dat de emotie je hoog zit en heb je ook het gevoel dat je leeft. Daarnaast vindt ik het nog altijd moeilijk om te kiezen. Ik denk door ervaringen vanzelf gemakkelijker te leren kiezen.

Uiteraard moet je altijd goed naar je lichaam luisteren en proberen niet overspannen te raken door stress op het werk. Persoonlijke ontwikkeling is mezelf accepteren zoals ik ben en vandaar uit aan mezelf gaan werken.

Er is een keuze op gedragsniveau, hoe wil ik mijn gedrag aanpassen, ben ik het daar mee eens? Gebruik ik mijn sterke punten wel voldoende?

Veel van het karakter wordt gevormd door de omgeving, ouders, school of media. Ik ben nogal een intuïtief type en begrijp nu wel dat ik soms perfectionistisch ben omdat ik mijn (zwakkere kant) denkgedrag moet bewijzen.

Overtuigingen, veronderstellingen, paradigma's

Een veronderstelling belemmert soms de werkelijke bedoeling van de ander. Ik maak ook weleens een zin van iemand af, terwijl deze dat misschien niet eens zo bedoelde. We nemen ook selectief waar, waardoor we bepaalde veronderstellingen onszelf eigen maken. Een overtuiging kan je ook op het verkeerde been zetten, omdat je dan bijvoorbeeld een ander feit over het hoofd hebt gezien. We kunnen ook informatie selecteren en mind sets toepassen. Dan bepalen we ieder onze eigen bril waardoor we naar de werkelijkheid kijken. Paradigma's kunnen betrekking hebben op letterlijk ieder aspect van het functioneren van de adviseur, en we vinden ze dan ook in ieder aspect van het adviesmodel terug. Door creativiteit kunnen we de beperkingen van paradigma's overwinnen. Deze bewustwording vergroot ook de creativiteit. Morele verontwaardiging of emotie zijn eerste herkenningssignalen voor een paradigma. Ook het constateren dat de werkelijkheid zich niet volgens verwachting gedraagt is een manier om paradigma's op te sporen. Kuhn:

- bewustwording dat de waarneming en paradigma niet met elkaar kloppen
- identificeren van de fout
- relateren aan dingen die eerder fout waren
- aanpassen van paradigma's, zodat de foute waarnemingen erin passen

Adviseren heeft altijd met verandering te maken, de adviseur probeert verandering te bereiken. Deze veranderingen kunnen in A- (de statische toestand is normaal) of B-paradigma's (verandering is normaal) verlopen. In feite kan ongeveer alles als paradigma werken, dat gebeurt als je de eigen opvattingen, denkwijzen en handelwijzen als norm stelt en als enig mogelijke ziet. We kunnen paradigma's:

- negeren
- bekeren
- accepteren
- respecteren

Negeren lijkt mij nooit een optie, dan ga je alleen van je eigen standpunt uit en wals je over die van de ander heen, dan kom je nooit tot compromis. Bij bekeren wil je de ander overtuigen van jouw gelijk, dat werkt ook lang niet altijd. Met het accepteren kun je zoeken naar een oplossing, dit werkt veel beter. Met het respecteren wijst de adviseur het paradigma van de geadviseerde niet meer af, er is nu een gunstig klimaat om tot overeenstemming te komen.

Feltmann beschreef drie manieren om met paradigma's om te gaan:

- mono-paradigmatische manier
De adviseur zoekt naar antwoorden op de vraagstelling van de geadviseerde
- multi-paradigmatische manier
De vraagstelling als zodanig wordt ter discussie gesteld
- meta-paradigmatische manier
Persoonsontwikkeland adviseren

Houding

Energie heeft de neiging datgene te scheppen waarop zij is gericht, zowel positief (wat men wil) als negatief (wat men niet wil). Binnen een positief kader is kritiek heel goed mogelijk en ook constructief. Helemaal wanneer je als adviseur acceptatie hebt bereikt. Ik ben het eens dat positieve energie een voorwaarde is voor effectiviteit. Voor het aanwenden van positieve energie, zal je eerst moeten weten wat je wilt, dus ook heldere doelen stellen. Standvastig in doelen is niet verkeerd, maar je moet wel flexibel blijven in methoden. Er moet speelruimte zijn. Het betrokken voelen is een goed standpunt waarbij je geraakt wordt door gebeurtenissen en meedenkt. Je verantwoordelijk voelen is minder goed, dan gaat de adviseur teveel op de stoel van anderen in de organisatie zitten.

Het accepteren van de realiteit is vaak moeilijk voor de adviseur, effectief adviseren gaat uit van hoe mensen zich in de werkelijkheid gedragen, niet hoe ze zich volgens de adviseur zouden behoren te gedragen. De kunst van het adviseren is een maximaal resultaat te bereiken met een minimale inspanning, slim en lui, maar niet de kantjes ervanaf lopen. Natuurlijk is respect hoog in het vaandel bij adviseren. Als de geadviseerde zich gedwongen of gemanipuleerd voelt zal hij zich alleen maar verzetten. Integer handelen houdt in dat het gedrag in overeenstemming is met de eigen waarden en overtuigingen, daar voel je je tenslotte het prettigst bij. Toch vind ik wel dat je als adviseur ook de taak hebt om invloed uit te oefenen, zodat een gedeelte van wat zij wensen gerealiseerd wordt.

Waar een wil ontstaat een weg, dit kan in sterke wil, vaardige wil, goede wil of transpersoonlijke wil. Ik vind het belangrijk om bij de wil stil te staan, het is inderdaad zo dat je door vaardige en sterke wil, die ook nog eens goed is, ver kunt komen. Daarnaast geloof ik ook in transpersoonlijke wil, maar je bent wel altijd zelf degene die een keuze maakt.



H3. Omgaan met geadviseerden

Vinden van een opdrachtgever

Het is belangrijk dat je als interne adviseur voor je projecten opdrachtgevers vindt:

- *de adviseur krijgt een opdracht*
het is belangrijk in dat de adviseur in een vroeg stadium onderzoekt wat het probleem van de opdrachtgever is.
- *de adviseur neemt een incidenteel initiatief*
Hij voelt zich verantwoordelijk en is daarom geneigd initiatieven te nemen.
- *de adviseur verricht continu werkzaamheden uit die uit zijn taakstelling voortvloeien*
Het is van belang voor iedere taak een opdrachtgever te zoeken, dat is een belangrijke voorwaarde voor succes.

Rollen en Rolconflicten

Er kunnen rolonduidelijkheden ontstaan waarbij het voor de interne adviseur niet duidelijk is welke rol er eigenlijk van hem verwacht wordt. Verwachtingen zijn niet gecommuniceerd, of er bestaan geen verwachtingen. Bij conflicterende rolverwachting zorgt het voldoen aan de ene verwachting verandering bij de realisatie van de andere. Via het opstellen van een schema kun je als adviseur vooraf de bestaande opvattingen en verwachtingen in kaart brengen met:

- ideeën van de interne adviseur over zijn eigen rollen
- ideeën van anderen over zijn rol
- ideeën van de interne adviseur over de rollen van anderen
- ideeën van anderen over hun eigen rol

Het lijkt me wel veel werk om rollen in kaart te brengen, maar het is wel effectief, iedereen weet beter waar hij aan toe is. Conflicten worden dan beter besproken om tot een oplossing te komen. Ook kun je de andere opvattingen als gegeven beschouwen en de strategie daarop afstemmen. Veelvoorkomende adviesorientaties zijn controlegerichte, productgerichte (K) of marktgerichte (A) orientaties. $E=f(K \times A \times M)$ Combinaties van rollen tussen K en A zijn ook mogelijk. Dus inhoudelijk gericht en op de wensen en behoeften van opdrachtgevers en klanten. Geadviseerden vinden het niet prettig om gecontroleerd te worden, dat lijkt me logisch, want dat vind ik zelf ook niet prettig.

Verwachtingen kunnen betrekking op werkresultaten (output), op de manier waarop gewerkt wordt (throughput), of op de investeringen die in het werk gedaan worden (input). De input van de adviseur wordt bepaald door de kundigheid en vaardigheden waarover hij beschikt. Daarnaast heeft hij te maken met de throughput, de voorschriften waaraan hij zich moet houden vanuit de organisatie. In de output kijken we naar de resultaten van het werk van de interne adviseur. Ik vind het opvallend dat de Ooa haar leden verbiedt zich te laten betalen op basis van resultaten, dat is heel goed. Ze worden betaald op basis van de inspanningen die ze leveren.

Vanuit een ontkoppelde opstelling houdt de adviseur afstand van de opdrachtgever, hij is een expert en levert een advies. Een gekoppelde profilering betekent een grote betrokkenheid bij geadviseerden in. Hij heeft juist een actieve rol in het veranderingsproces en voelt zich daar verantwoordelijk voor. Hij voert ook opdrachten uit.

Vier rollen van Drucker en Verhaaren beschrijven de mate van invloed op het inhoudelijke eindresultaat. Samengevat zijn dit:

- *het expertmodel*
kant en klare oplossing ontwikkelen op basis van onderzoek
- *het programmatisch model*
helpt geadviseerden bij het zoeken naar een oplossing
- *het gedragsontwikkelingsmodel*
naast technisch inhoudelijke aspecten, spelen ook sociale aspecten een rol.
- *het persoonlijke- ontwikkelingsmodel*
richt zich op het persoonlijk functioneren van de client.

Ik vind mezelf meer het type van het gedragsontwikkelingsmodel. Het hangt natuurlijk van de situatie af waarin je moet adviseren, maar dit type past meer bij mij.

Adviesgespreksvaardigheden

Zes A's zijn vertegenwoordigd bij een goed adviesgesprek:

- aandacht voor geadviseerde
- aandacht voor eigen signalen
- afstemmen
- aanvullen
- assertiviteit
- alternatieven

Opvallend vind ik de term onvoorwaardelijke aandacht. Ik begrijp dat dit zeer belangrijk is om elkaar goed te begrijpen. De geadviseerde wil zijn verhaal kwijt en informatie geven. Daarbij moet je als adviseur natuurlijk goed luisteren en bevragingstechnieken toepassen waarbij niet alleen met ja of nee geantwoord wordt, maar waar ook iets uitkomt, dus samenvatten en doorvragen. Daarnaast zijn er drie niveau's in gespreksvoering die door elkaar gebruikt worden:

- inhoudsniveau
- relatieniveau
- procedureniveau

Dus inhoudelijke een probleem stellen, doel of taak. Je warmte, belangstelling tonen en waardering uitspreken draagt bij aan het relatieniveau. Bij procedurele opmerkingen kom je met een voorstel, bepaalde aanpak of werkwijze.

Uiteraard is het belangrijk wat je eigen houding is, dus wat je lichaamshouding uitstraalt, hoe je emotioneel overkomt, hoe je mentaal met situaties omgaat, wat je spirituele achtergrond is en hoe je in je omgevingen bepaalde mensen tegenkomt.

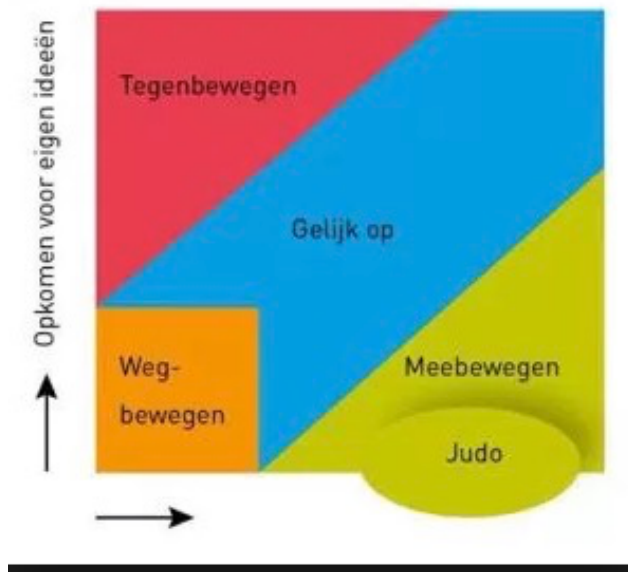
Je kunt er ook voor zorgen dat je bij de geadviseerde op de juiste golflengte zit door je kleding aan te passen aan de gelegenheid, de lichaamshouding (bijv. spiegelen), het taalgebruik, stemgebruik, afstemmen op persoonlijkheidstype, leer- en werkstijl, ademhaling(?) en je interesses, waarden en paradigma's.

Je hoeft natuurlijk niet identiek over te komen. Het is juist handig als de adviseur andere, aanvullende kwaliteiten heeft waardoor je tot een overeenstemming kunt komen. Assertiviteit is voor mij wel een belangrijk punt, vooral het opkomen voor eigen standpunten, zonder door te drammen. Vooral in ik-vorm spreken en de ruimte laten voor de geadviseerde en met respect handelen. Ook alternatieven aandragen kan verhelderend werken.

In de adviesgespreksstijlen kunnen we:

- *wegbewegen*
Een kwestie omzeilen, of gesprek niet aangaan. De zaak is onhaalbaar of het moment is bijvoorbeeld niet geschikt.
- *tegenbewegen*
De eigen mening of opvattingen domineren. Je kunt dan confronteren, voorstellen doen, overtuigen, verwachtingen uitspreken of sancties in het vooruitzicht stellen.
- *gelijk op*
hier kun je onderhandelen of gemeenschappelijk een visie opbouwen.
- *Meebewegen*
De geadviseerde bij het proces betrekken, toetsen door samenvatten, begrip tonen, honoreren, positief etiketteren. Erg goed om weerstand weg te eppen.
- *judo*
De adviseur beweegt zo sterk mee met de geadviseerde, dat deze door zijn eigen energie ten val komt. Soms gaat de geadviseerde zich verzetten tegen de overdrijving van de adviseur, waarmee hij weer meebeweegt. Je kunt als adviseur toegeven, bevestigen aan claims van de geadviseerde. Of juist het standpunt van de geadviseerde te overdrijven komt deze weer op zijn plaats. Daarnaast kan de adviseur bescheiden en somber zijn over de mogelijkheden om de geadviseerde te helpen, maar wel mogelijkheden scheppen waardoor de geadviseerde nieuwsgierig wordt. Het probleem eerst onoplosbaar maken en vervolgens toch een oplossing vinden werkt ook. Ik vind het nogal ingewikkelde stijlen, maar als iets anders niet meer werkt, is dit wel een verfrissende oplossing.

Voor judo kunnen we een aantal principes voor effectieve gespreksvoering aannemen. Zoals de bestaande situatie als gegeven te beschouwen, dat je weet wat je zelf wilt, uitzoeken wat de ander wil, de ander respecteren en contact houden met de ander. Daarnaast kun je letten op para- en non-verbaal gedrag. Dus aarzelende of krachtige taal, gezichtsuitdrukkingen e.d. Bij het gebruik van adviesgespreksstijlen moet er natuurlijk wel rekening gehouden worden met de flexibiliteit van de adviseur, hoeveel stijlen kan hij zich aannemen. Ook het inschatten van de passenheid van de stijl is heel belangrijk. Het uitvoeren van de stijl moet een bepaalde kwaliteit uitdragen en de stijl moet bij de adviseur passen.



Advies-gespreksstijlen

- Meebewegen / Trekken
 - Overbruggen
 - Inspireren
- Wegbewegen
 - Ontwijken
 - Afstand nemen
- Tegenbewegen / Duwen
 - Stellen
 - Overtuigen
- Judo / Paradoxaal
 - Overdrijven
 - Humor

Adviesgesprekken

Er is duidelijkheid nodig over de aard van de advisering. Dit kan door adviesgesprekken:

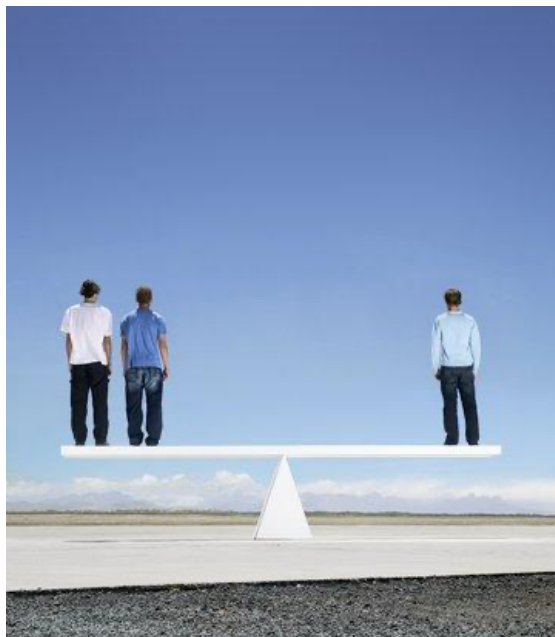
- *intakegesprek*
Hier kunnen goede afspraken in worden gemaakt, onderwerpen die daarbij komen kijken zijn: kennismaking, agenda van het gesprek, voor het project relevante achtergrondinformatie, doelstelling van het project, randvoorwaarden, wie zijn betrokken, eerste ideeën, deskundigheid, het contact, planning, eventuele kosten en afspraken over vervolgstappen.
- *contractering in alle fasen van het adviesproces*
zowel een zakelijk als psychologisch contract vormen. Overeenstemming zoeken wat de adviseur gaat doen en wat van de geadviseerde mag worden verwacht; op een lijn liggen. De verantwoordelijkheid ligt immers aan beide kanten. Er kan ook hercontractering plaatsvinden als de omstandigheden van de opdrachtgever zijn veranderd. Dit betreft dan de doelstellingen, inhoud, werkwijze, randvoorwaarden e.d. Er zal bij hercontractering wel feedback gegeven moeten worden over wat er bij de eerste keer fout is gegaan. Daar moet je heel specifiek in zijn, richten op het gedrag en niet de persoon, waarneming, beschrijven niet oordelen, een gewenste verandering aangeven, goede timing en vooral positieve feedback geven. Feedback ontvangen is ook een 'vak'. Je moet luisteren en doorvragen, checken en teruggeven, onderscheidt maken tussen feiten en interpretaties, erkennen wat waar is, informatie geven, het probleem formuleren en oplossingen zoeken en zelfs bedanken voor de feedback. Dat lijkt me soms lastig te accepteren, maar daar leer je wel veel van voor de volgende keer. Daarnaast bouwt het de relatie alleen maar op.
- *het eens worden met opdrachtgever*
Om een resultaat te bereiken waar beide partijen echt mee instemmen gelden een aantal principes; weten wat je wilt, niet praten over posities en standpunten maar over belangen, zoeken naar gemeenschappelijke belangen, energie richten op het oplossen van problemen, subjectieve criteria zijn legitiem, zoeken naar objectieve criteria. Dus: behoeften inventariseren, vertellen wat je belangrijk vindt, benoemen wat gemeenschappelijk is, zoeken naar creatieve alternatieven, een optie kiezen.
- *groepsgesprekken*
Adviesgesprekken vinden vaak met meerdere personen plaats. Je kunt dan rekening houden met fasen van de besluitvorming in groepen.
 - Je hebt de probleemstelling waarin een gemeenschappelijk idee over de vraag komt wat het probleem is.
 - De beeldvorming kan leiden tot herdefiniering van het probleem
 - De besluitvorming zorgt voor het kiezen van de beste oplossing.En handig om te weten als je niet weet wat je moet doen, dan kun je veranderen van belemmerende overtuigingen, vertellen wat er in je omgaat en tijd winnen.

Weerstand

Weerstand kan ontstaan door het idee dat de geadviseerde denkt dat de verandering niet in het belang is van de geadviseerde. Weerstand ontstaat ook door onduidelijkheid. De geadviseerde denkt dat het beter kan of heeft angst niet aan de nieuwe eisen te kunnen voldoen. Tevens kan hij zich niet serieus genomen voelen of ziet de zin van de verandering niet in. Dit kan weggenomen worden door weerstand te benoemen, erkennen, bevragen, serieus ingaan op weerstand, judo, vermijden of omgekeerd interveniëren.

Het voorkomen is altijd beter dan genezen, de verandering zal dan de eigen keuze van de geadviseerde moeten worden. Je kunt dan nog gebruik maken van energiemanagement, daar schijnt de adviseur meer resultaat mee te kunnen bereiken. Ik vind het behoorlijk zweverig, maar wel logisch, niet iets om serieus bij na te denken. Ik vind het gedrag dat automatisch gaat:

- Energie vol aandacht
- Actie=reactie
- De weg van de minste energie zoeken
- Beweging wint van fixatie, bewegingsruimte houden
- Balans wint van tegenpolen



H4 Inhoud van het advies

Hoe kan de adviseur zodanig met de inhoud van het advies omgaan dat samen met de geadviseerden een optimaal resultaat bereikt word? De adviseur kan hiervoor gebruik maken van:

- *rationeel denken*
gedefinieerde begrippen gebruiken, goede premissen, terechte conclusies trekken, controleerbare argumenten geven, dus feiten gebruiken.
- *zintuiglijke waarneming*
zintuigen kunnen bedriegen, zoveel mogelijk zuiver proberen te waarnemen en waakzaam zijn op kikkers in de prinses.
- *Intuïtie*
Als er te weinig informatie aanwezig is, is intuïtie de enige bron van informatie. Intuïtie kun je ontwikkelen door blokkades te verkleinen, vaardigheden ontwikkelen (linker- en rechterhersenhelft) en een gunstige omgeving creëren.
- *persoonlijke waarden*
Wat vind ik belangrijk? Waar loop ik warm voor? Hoe belangrijk vind ik het? Hoeveel wil ik erin investeren?

Visie ontwikkelen

Een goede visie:

- spreekt tot verbeelding
- daagt uit, roept energie op
- is in overeenstemming met persoonlijke waarden van betrokkenen
- motiveert
- bundelt energie

Je kunt samen met de geadviseerde proberen een visie te ontwikkelen. Bijvoorbeeld door vrije uitbeelding met materiaal, in de vorm een schilderij, collage of 3D object. Je kunt ook een geleide fantasie-oefening een debriefing is daarin wel erg belangrijk. Met metaforen kun je gelijkenissen of beeldspraak toepassen om de visie te verhelderen of kracht bij te zetten. Visieontwikkeling is ook te ontwikkelen. Je vult de visie dus nog niet in voor de geadviseerde, maar stuurt aan. Een goede voorbereiding is hiervoor belangrijk. Je kunt ook een mentale voorstelling maken van een doel waarin men echt gelooft. Dit kan met een checklist waarin je de doelstelling realistisch beschrijft, in harmonie met waarden en overtuigingen, echt gewenst, niet schadelijk voor anderen en waarin wordt gelooft.

De doelstelling wordt ontwikkeld door een probleemanalyse toe te passen hierbij let je op wat de opdrachtgever als probleem ziet, waarom het een probleem is, voor wie het een probleem is en hoe groot het probleem is. Hiervoor kun je een oorzaak-gevolganalyse gebruiken, een visgraatdiagram of een krachtenveldanalyse. Uiteindelijk komt de doelstelling uit al deze schema's helder naar voren. Factoren waar je ook op kunt letten bij het proces van een probleemoplossing is te kijken naar de geschiedenis van het probleem, is het misschien al vaker voorgekomen? Daarnaast is er misschien al eens een vergelijkbare situatie geweest of is de context van het bedrijf bepalend.

Door een duidelijke probleemanalyse kan naar een oplossing worden gezocht. Een goede probleemdefinitie bevat de kern van het probleem, biedt voldoende oplossingsruimte en geeft aan welke veranderingen wenselijk zijn. Daarnaast zijn er manieren om problemen op te lossen zoals de oorzaak aan te pakken, gevolgen te bestrijden, situaties te veranderen, bepaalde problemen te accepteren of de probleemeigenaar te verwijderen, probleem-instandhoudende krachten te verkleinen en probleemoplossende krachten juist te vergroten.

Creativiteit

Voor nieuwe uitdagingen kan een routine geen oplossing bieden. Nieuwe problemen kunnen niet met 'meer van hetzelfde' opgelost worden. Nieuwe routines en vernieuwingen vragen om creativiteit. Kwaliteitsverbetering vraagt ook om nieuwe ideeën en dus creatieve vaardigheden en een creatieve houding. Een creatieve houding ontwikkel je door een probleem als een uitdaging te zien, te leren van fouten, te volharden, uitzoeken hoe het wel kan en niet waarom het niet kan. Daarnaast is het prettig als je nieuwsgierig bent, bedenkt dat er zoveel ideeën mogelijk zijn, je kunt voorboreduren op nieuwe ideeën, associaties kunt leggen, zelfstandig denkt, veel verbeelding hebt een patroon kunt doorbreken of zelfs met humor creativiteit kunt ontwikkelen.

Blokkades voor creativiteit kunnen zijn:

- waarnemingsblokkades
- strategische blokkades
- waardenblokkades
- zelfbeeldblokkades
- emotionele blokkades
- omgevingsblokkades

Problemen die je hier in terugvindt zijn bijvoorbeeld: het moet meteen perfect, mislukking is fataal, in ben niet creatief, ze accepteren hier toch geen nieuwe ideeën, verbetering zou betekenen dat het oude niet goed was. Ik heb hier zelf nooit zoveel last van omdat mijn bedrijf wel openstaat voor creativiteit en mensen toch wel vaak zeggen dat ik wel een beetje creatief ben. Het is wel belangrijk om op de strategische blokkades te letten, zodat we niet altijd dezelfde strategie hanteren.

Creativiteitstechnieken

Je kunt creativiteitstechnieken toepassen om je blokkades op te heffen. Dit kan door het herformuleren van het probleem, dan ontstaat er misschien een goede probleemoplossing. Een complex probleem kun je in deelproblemen zetten. Je kunt de associatieve techniek toepassen, waarin alle opkomende creatieve ideeën worden benoemd zonder meteen een kritisch oordeel te vellen. Je kunt ook de confrontatietechniek gebruiken waarin het vertrouwde vreemd wordt en het vreemde vertrouwd, je gebruikt dan ook prikkelwoorden waarvoor je een oplossing bedenkt. Daarnaast kun je ook de morfologische techniek gebruiken waarbij de problemen vanuit de probleemdefinitie in verschillende dimensies in kaart worden gebracht. Deze technieken kosten wel wat tijd en vinden vaak in aparte creativiteitssessies plaats.

Snellere probleemoplossingsmethoden zijn het probleem omdraaien, herdefinieren, opsplitsen of bewust worden van routines. Ook kun je oplossingen doelgericht selecteren zoals clusteren, je eigen intuïtie, de argumentatie of een multicriteria-analyse waarin meerdere alternatieven worden getoetst, dus zowel kwantificeerbare als meer immateriele criteria in de analyse worden betrokken. Dus technische uitvoerbaarheid, toetsing aan economische randvoorwaarden etc. Tenslotte wordt er een eindoplossing gekozen die helemaal uitontwikkeld wordt en voldoet aan de probleemdefinitie.

H. 5 Organisatie en omgeving

Alleen invloed uitoefenen via de formele kanalen is weinig effectief. Netwerken biedt de adviseur een instrument om voeling met zijn omgeving te houden en daar invloed op uit te kunnen oefenen. Een interne adviseur wordt anders beïnvloed als een externe adviseur. Hij hoort namelijk bij een hiërarchie, is onderworpen aan een intern beleid en cultuur, hij maakt deel uit van de communicatiestructuur, heeft last van bedrijfsblindheid, maar heeft ook de mogelijkheid om intensieve en duurzame relaties te onderhouden. Je kunt door je binding het eigen bedrijf opdrachten van bovenaf moeilijk weigeren, je hebt zelfs een driehoeksverhouden en soms een vierhoeksverhouding in stand te houden. De interne adviseur beschikt wel over wegen om over informatie te beschikken en te verspreiden.

In tegenstelling tot de externe adviseur heeft de interne adviseur niet altijd een schriftelijk contract met vastgelegde rechten en verplichtingen. Het is dan niet altijd duidelijk of een er een opdracht is verstrekt ja of nee. Ik zou het prettiger vinden om als interne adviseur te handelen omdat je dan meer binding met de organisatie en mensen hebt. Er zitten natuurlijk veel valkuilen in, zoals het verminderen van de uitdaging je te moeten bewijzen. Het is belangrijk als interne adviseur in te blijven zien steeds weer met nieuwe ideeën te komen ook al worden ze soms afgewezen. Het is belangrijk om specialistische kennis paraat te hebben en professioneel over te komen. Ook het verzamelen van relevante informatie is van belang. Daarnaast is een goed en vertrouwd netwerk belangrijk waardoor je meer toegang krijgt tot het machtscentrum. Je kunt je eigen status opbouwen door je deskundigheid te afficheren. Als je persoonlijk vertrouwen kunt creëren zullen mensen hun problemen aan je toevertrouwen, raad vragen en zwakkere kanten tonen.

Naast al deze invloeden zijn de verschillende culturen ook belangrijk. Als adviseur zou ik me daar gemakkelijk in aanpassen. Je voelt vaak al snel aan wat voor sfeer of cultuur er heerst. Dit kan in het bedrijf zijn, bij bepaalde personen of opdrachten zijn. Ik zie ook in dat de aandacht voor normen en waarden belangrijk is voor de mate waarin de organisatie succesvol is. Op mijn werk kom ik toch wel een machtscultuur tegen. Er zijn formele posities. Bepaalde mensen schermen het eigen territorium af en proberen dit te vergroten. Onze oprichter is ook nog steeds directeur. Een rolcultuur is dus nog niet aan de orde, misschien in de toekomst als het bedrijf groeit en er meer ruimte voor creativiteit ontstaat en regels en orde noodzakelijk worden. Bij ons is het bereiken van organisatiedoelstellingen belangrijk en wordt deze dus niet ondergeschikt gemaakt zoals bij een taakcultuur. Een persoonsgerichte cultuur past hier ook niet goed in, dat is het primair dienen van de behoeften van individuele leden. Er zit altijd iets van alle vier de culturen in een bedrijf, maar de machtscultuur heeft op mijn werk de overhand.

Kleurdrukculturen

Bij de drukkerij waar ik werkzaam ben wordt met name het denken in geeldruk en blauwdruk en een beetje groendruk toegepast. Bij geeldruk zijn belangen, conflicten en macht belangrijk. De adviseur moet om kunnen gaan met een complex belangenveld en haast beschikken over politieke vaardigheden. Een goede eigenschap hiervoor is onafhankelijkheid. Bij het blauwdrukdenken worden gewenste resultaten zorgvuldig omschreven en de weg ernaartoe volgens rationele argumenten beredeneerd en gepland. Bij ons bedrijf is het eerst denken dan doen. De adviseur moet hiervoor logisch, rationeel en met expertkennis kunnen denken. Bij groendruk is veranderen leren. In ons bedrijf worden drukkers en managementopleidingen aangemoedigd. Mensen worden ook gemotiveerd om te leren omdat opleidingen worden bekostigd. Wij hebben echter niet echt permanent lerende groepen, waardoor de groendruk niet helemaal opgaat. We zijn ook niet zo goed in feedback faciliteren, motiveren en experimenteren.

Wij vinden mensen en personeel wel belangrijk, maar het speelt geen centrale rol. Het HRM-denken is nog lang niet voldoende aanwezig. Teambuilding e.d. heb ik hier nog nooit meegemaakt. In witdrukdenken staat zelforganisatie centraal. Er ontstaan bij ons geen nieuwe structuren en gedragswijzen door ontwikkelings-, leer-, vernieuwings-, en evolutieprocessen. Ikzelf en de organisatie zijn doorgaans toch van het plannen.

Mijn eigen paradigma's liggen in het groendrukdenken en rooddrukdenken. Dat staat dus best wel tegenover het geeldruk- en blauwdrukdenken. Ik ben mezelf hiervan bewust en kan er goed mee omgaan. Ik ben dan ook geen interne adviseur bij dit bedrijf.

Niet innovatief

Ik werk wel bij een modern bedrijf maar ik kan het niet innovatief noemen. Er heerst namelijk nog steeds een sterke hiërarchie met weinig laterale communicatie. Ik werk aan de communicatie-uitingen, maar dat is een flink proces. Er is op zich aardig ruimte voor veranderingsvoorstellen, maar of er ook daadwerkelijk een knoop voor wordt doorgehakt is de vraag. Er mag best meer naar een succesklimaat worden gewerkt.

Hofstede

Ik merk bij ons nationale bedrijf een mate van collectivisme. Iedereen staat toch voor elkaar klaar. Er is wel een grote machtsafstand door de hiërarchische structuur. Er is wel een lage onzekerheidsvermijding omdat iedereen hier geaccepteerd wordt zoals hij is. Dit heeft ook met de christelijke grondslag van het bedrijf te maken. Het is een masculiene cultuur waar prestaties, heldendom, assertiviteit en materieel succes worden gewaardeerd. Er werken veel meer vrouwen als mannen. Ook alle accountmanagers zijn mannen.

Ongeschreven regels

- *Motivatoren*
Ik vind het belangrijk om bij een bedrijf te werken waar mensen de motivatie krijgen dat ze hogerop kunnen komen door inzet.
- *Machthebbers*
Belonen en straffen. Het is altijd leuk om beloond te worden. In onze organisatie kom ik beiden niet veel tegen.
- *Hefbomen/ condities*
Dat is wat mensen denken dat ze moeten doen of laten zien om te krijgen waarvoor ze gemotiveerd zijn.

Je kunt de ongeschreven regels opsporen door vragen te stellen, gedrag te observeren of resultaten van veranderingsinitiatieven waarnemen. De adviseur met een andere discipline zal er goed aan doen de ongeschreven regels als gegeven te beschouwen en zijn strategie hierop af te stemmen.

Netwerken

Netwerken komt veel voor, er zijn zelfs speciale netwerkborrels. Ze zijn, en ik vind ze van belang omdat:

- je op de hoogte blijft van situatiekennis en ontwikkelingen van je vakgebied. Je moet zelf dus ook zorgen dat je professionele kennis hebt.
- Het bereiken van acceptatie, dingen rechtzetten, contact met potentiële klanten.
- Je kunt je eigen PR toepassen, ze kunnen jouw werkzaamheden leren kennen.
- Je kunt ook netwerken met wederzijdse ondersteuning van andere adviseurs.

Netwerkcontacten kun je wel uitzoeken op het belang van nut. Er gaan immers kosten en baten mee gepaard. Er zijn mensen die een knooppunt voor je vormen omdat ze veel andere contacten hebben. Je moet soms opstapjes maken om tot de formele beslissers te komen. Schakels zijn de mensen die lid zijn van meer netwerken, dit kan een poortwachter zijn die een sleutelpositie in de organisatie inneemt. Je kunt met netwerken je kwaliteiten op een leuke, haast gezellige manier onder de aandacht brengen. Je moet dus wel steeds iets bieden waar de ander in is geïnteresseerd. Je kunt snel contact leggen door dat te onthouden en iets toe te sturen zoals een interessant artikel. Je kunt van tevoren bepalen wat je inbreng zal zijn.

Kansen en bedreigingen

Als adviseur is het slim van tevoren je kansen en bedreigingen in te schatten. Als je daar op bent voorbereid kun je je verdedigen. Je kunt daarbij letten op het beleid en strategie van de organisatie, de ontwikkelingen op het gebied van personeel en organisatie, de kritische succesfactoren voor de organisatie en voor het eigen werk en de maatschappelijke ontwikkelingen. Je kunt dan meedenken, het bespreekbaar maken en oplossingen zoeken.

H6. Adviesstrategieën

Het adviesproces zo aanpakken dat het ook geaccepteerd en uitgevoerd wordt kan door strategisch een advies op te maken. Hier gaat het om acceptatie en management. Er zijn diverse acceptatiestrategieën waarmee de verandering ook daadwerkelijk zou moeten worden geaccepteerd. Een verandering opleggen roept eerst toch altijd weerstand op. Volgens Ezerman kun je deze strategieën goed toepassen:

- *Ontwijken*
Doelbewust niets doen, er is probleembewustzijn ontstaan.
- *Faciliteren*
Scheppen van zodanige voorwaarden dat de gewenste verandering als het ware vanzelf totstandkomt.
- *Ondersteunen*
Er wordt hulp aangeboden, neemt taken uit handen of regelt zaken voor ze
- *Informereren*
Verschaffen van informatie
- *Participatie*
Gericht op de relatie, maar kan ook inhoudelijk tot verbetering leiden.
- *educatieve strategieën*
mensen krijgen opleiding, worden gecoacht, gevormd e.d.
- *gemeenschappelijke visie*
Er wordt een beroep gedaan op gevoelens, energie, waarden, wensen van geadviseerden.
- *Onderhandelen*
Het zoeken naar voor beide partijen aanvaardbare compromissen.
- *Overtuigen*
Beroep op de ratio. Het eigen standpunt wordt beargumenteerd.
- *Afdwingen*
Gebruik van macht, dwang, pressie

Deze strategieën zijn weer te verdelen in:

- *wegbewegende strategie:*
dat is ontwijken
- *meebewegende strategie:*
faciliteren, informeren, ondersteunen en participeren
- *tegenbewegende strategie:*
overtuigen en afdwingen
- *gemengde strategie:*
gemeenschappelijke visie opbouwen en onderhandelen
- *educatieve strategie:*
zowel mee- als tegenbewegend afhankelijk type opleiding

Om te weten bij welke situatie een bepaalde strategie gebruikt kan worden is het handig om naar de criteria te kijken waarin de situatie zich voltrekt:

- 1) De persoon van de adviseur
- 2) Zijn relatie met geadviseerden
- 3) Kenmerken van geadviseerden
- 4) De relatie van de adviseur met de inhoud van het advies
- 5) De aard van de inhoud
- 6) De wijze waarop geadviseerden zich tot de inhoud verhouden
- 7) Organisatiekenmerken
- 8) Omgevingskenmerken

Ik vind bovenstaande punten voor zichzelf spreken. Het gezonde verstand van de adviseur is volgens mij net zo belangrijk. Je let dan op de mate van de weerstand die je tijdens het gesprek ondervindt, de geloofwaardigheid van jezelf, je let op je positie en op wie gaat beslissen. Je moet natuurlijk een duidelijke probleemstelling opgelost zien te krijgen. Eigenlijk altijd proberen duidelijk en helder je boodschap over te brengen. Je moet ook eventueel van tevoren extra kennis opdoen over een bepaald onderwerp. In de organisatie heb je ook te maken met tijdschema's en processen of met de cultuur. Je hebt als adviseur ook met acceptatiestrategieën te maken. Dus:

- Strategieën die je zelf toepast naar de geadviseerde toe
- Strategieën die je zelf toepast naar de opdrachtgever toe
- Strategieën die je aan je opdrachtgever adviseert om op anderen toe te passen
- Strategieën van anderen waar de adviseur mee geconfronteerd wordt
- Strategieën die de opdrachtgever op de adviseur toepast.

Je moet steeds duidelijk in kaart houden welke geadviseerde in het veranderingstraject een rol kunnen spelen. Wie ga je dan benaderen? En in welke volgorde? Hier is weer onderscheid te maken voor vroege aanvaarders, vroege meerderheid, late meerderheid en achterblijvers.

In onze organisatie is veel top-down communicatie. Dat heeft als voordeel dat je een soort zegen krijgt van de topleiding voor je opdracht als het goed gaat. Het nadeel is dat de inhoud later weer aangepast kan worden of bij voorbaat nee kan zeggen. Bij bottom-up lijkt je meer vertrouwen te krijgen op basis van aanwezige kennis en gevoelens. Het nadeel is dat de ontwikkeling dwars op het beleid staat of er ontstaat wildgroei. Je kunt ook een gemengde strategie toepassen zodat je tegemoet komt aan meerdere strategieën. Binnen top-down en bottom-up zien we bijvoorbeeld ook de rolluikstrategie waarbij het nieuwe beleid van boven naar beneden wordt ingevoerd, eerst de top zelf, dan de subtop etc. Dit lijkt me voor de organisatie waar ik werk wel een goede strategie. Het hangt natuurlijk ook erg van de situatie af.

Ontwerpen of ontwikkelen

Bij de ontwerpbenadering wordt er een duidelijke scheiding gemaakt tussen het bedenken van een verandering enerzijds en het implementeren daarvan anderzijds. Eerst wordt de verandering bedacht en daarna ingevoerd. Dat lijkt mij heel logisch. Keuzekamp bedacht fasen voor het creatieve proces:

- 1) signaleren van kansen en problemen
- 2) uitdenken van ideeën en oplossingen
- 3) uitdragen van ideeën in de organisatie
- 4) realiseren van ideeën in de praktijk

Bij de ontwikkelingsbenadering wordt veranderen meer gezien als een voortdurend proces. Bedenken en invoeren lopen door elkaar heen. Gedurende het hele proces wordt aandacht besteed aan zowel de inhoud als de acceptatie van het advies. Het luxaflexmodel laat bijvoorbeeld zien dat er eerst een globaal plan wordt ontwikkeld en ingevoerd. Aan de hand daarvan wordt het al werkend verder uitgevoerd. De cyclus wordt herhaald en pas achteraf geformaliseerd. Het lijkt in mijn ogen iets weg te hebben van een testfase. In het nucleusmodel worden alle aspecten van de verandering in een stukje van de organisatie uitgetoetst; integraal op kleine schaal.

Er is ook een ontstaanstrategie waarbij je als geadviseerde oplossingen bedenkt zonder dat de adviseur zich daarmee bemoeit. Vaak is dit niet doelbewust en wordt de adviseur gewoon niet voldoende bij de zaken betrokken. Als de adviseur zelf inhoudelijke oplossingen bedenkt, ontwikkelt hij de probleemstelling, bekijkt welke alternatieve oplossingen er zijn.. heel gericht. Dat is efficiënter.

Managen van het adviesproces

$E=f(K \times A \times M)$ M is de derde succesfactor. Om een adviesproces goed te managen is kun je gebruik maken van een fasemodel. Het is een hulpmiddel voor een systematische aanpak. In de praktijk worden de fasen vaak niet chronologisch gevolgd, wat een itererend proces vormt. Het model van Schramade is ontworpen voor deze beleidsprocessen, met een cyclisch karakter. Het model geeft richting aan het werk van de adviseur zelf, als aan het omgaan met zijn opdrachtgever. Er zijn beïnvloedende factoren en deelprocessen. Afhankelijk van de taken van de adviseur besla je dit proces. Het ziet er erg overzichtelijk uit en is volgens mij heel bruikbaar. Je moet wel even van tevoren je huiswerk maken.

Dilemma's

Dilemma's geven een creatieve spanning waarin ontwikkeling mogelijk is. Zolang je maar niet denkt dat je moet kiezen. Verschillende aanpakken voor dilemma's zijn bijvoorbeeld om het bespreekbaar te maken, een evenwicht te creëren, van beide uitersten de positieve én negatieve kanten integreren of je sterke kant ontwikkelen en daar een uitdaging uit halen. Dilemma's kunnen zich voordoen in een platte organisatie, mensbelang, diversiteit, kostenbeheersing, investeren, langetermijndenken, outsourcing of bij alles in een huis. Ik wil zelf dan vaak en, en. Door evenwicht te zoeken kun je ook een beetje en, en krijgen.

Invoeren van veranderingen

Invoering heeft betrekking op de kwaliteit van de uitvoering, op de acceptatie door betrokkenen en/ of het goed managen van het invoeringsproces. Het is natuurlijk altijd belangrijk om met goed geformuleerde doelstellingen te beginnen. Ook participatie speelt een grote rol. De geadviseerden weten inmiddels goed waar de verandering over gaat. Toch is het afhankelijk van de functies wie zich erbij betrekken en wie niet. Wanneer en waar betrek je bepaalde mensen met hun inspraak is ook punt wat vooraf bepaald kan worden. Hoe je ze erbij betrekt ligt eraan of het accent ligt op kwantitatieve informatie of kwalitatieve informatie, op informatie of betrokkenheid of de hoeveelheid tijd die beschikbaar is bij geadviseerden en de adviseur.

Proeftuin

Het is heel slim om de verandering eerst uit te proberen alvorens het volledig te integreren. Dat kan ook, maar daar ben ik het over het algemeen niet zo mee eens. Je kunt in de proeftuin namelijk eerst de kinderziekten verwijderen, maar dat moet niet te lang duren, anders ontstaat het risico dat het proces stilvalt. Bij integrale invoering is de snelheid belangrijk, maar de kans op fouten groter.

Advies

Als je een adviestraject gaat beëindigen is het de moeite waard om toch nog aandacht te schenken aan een evaluatie, een follow-up, het vieren van het resultaat en soms moest je het voortijdig beëindigen als de klik er niet, er irritaties zijn of het loopt niet.

Adviseurs hebben de afgelopen jaren een omslag gemaakt van een productgerichte naar een marktgerichte opstelling. Problemen daarbij geven de vraag of we nu zonder meer moeten doen wat de klant vraagt of dat we ook nog onze eigen idealen mogen behouden. Je wilt een mooi stuk werk afleveren, maar sommige klanten eisen gewoon minder kwaliteit of een hele andere koers. Het is dan belangrijk gericht aandacht te schenken aan de interne stafafdeling en de adviseurs daarbinnen. Natuurlijk is het ontwikkelen van een goede relatie met de geadviseerde van groot belang en deze onderhouden nog meer. Vervolgens kun je als actiepunten voor een meer marktgerichte afdeling gebruik maken van visieontwikkeling met de eigen afdeling, netwerken, adviesvaardigheden ontwikkelen of het klantenevaluatie-instrument gebruiken (stellingen waar geadviseerden het geheel, gedeeltelijk of niet mee eens zijn. Het heeft ten doel informatie te verkrijgen en het verbeteren van de relatie).

7. De adviseur als professional

Nu is de vraag of ik fulltime adviseur ga worden. In mijn functie is dit nu niet van toepassing, maar voor bepaalde klanten komen adviseurstechnieken toch ook van pas. Denkend aan bedrijfsculturen en normen en waarden. Als je echt professioneel wilt kunnen adviseren zul je altijd aan jezelf moeten blijven werken.

- *Zelfreflectie*
Ik zou altijd kritisch naar mezelf moeten blijven kijken. Met name als interne adviseur. Je moet op de hoogte blijven van ontwikkelingen in je vakgebied, je relaties en ook in je maatschappelijke ontwikkeling. Ook reflectie op je houding vind ik belangrijk. Zoveel mogelijk op een positieve manier je ideeën brengen en een open houding aannemen.
- *(inter)collegiale toetsing, begeleiding of consultatie*
Je kunt je door een coach in je persoonlijke ontwikkeling laten sterken. Ook je eigen collega's kunnen je feedback geven over je houding of je gedrag. Je hebt dan dus gelijkwaardige en ongelijkwaardige situaties. Het is ongelijk als je een speciaal daarvoor opgeleide collega gebruikt. Dan gaat het over vaktechnische kennis en professioneel handelen e.d. Voor intervisie zijn diverse methodieken beschikbaar zoals:

- Het 10-stappenmodel
Geschikt voor groepen die weinig of geen intervisie-ervaring hebben.
- Intuïtief adviesproblemen oplossen in tien stappen
Er wordt een beroep gedaan op de intuïtie van de deelnemers. Er worden ook stilte of ontspanningsoefeningen ingelast.
- Roddelen
Dit is geschikt als de case-inbrenger de neiging heeft teveel op de inbreng van de andere deelnemers in te gaan. De groepsleden bespreken de casus van de case-inbrenger terwijl deze toeluistert zonder zelf mee te discussiëren.
- De socratische methode
Deze gaat dieper in op de 10-stappenmethode. De deelnemers hebben zich gecommitteerd aan een gezamenlijk leerproces met betrekking tot hun onderliggende waarden. Er wordt methodisch nagedacht over de casus van één deelnemer. Het heeft betrekking op feiten, handelingen, gevoel en een vraag.
- Het U-model
In het U-model komen verborgen bestuurders aan het licht. Het vertoont overeenkomsten met de socratische methode, maar is wat meer op praktische toepassing in deze ene casus gericht. Je speurt eerst steeds dieper naar onderliggende factoren, om daarna met de verworven inzichten de weg terug af te leggen.

Ik vind zelf het U-model wel een mooie omdat het praktisch is en echt op de toepassing is gericht. Ik denk dat je met dat model echt een stuk verder kunt komen.

- o *Permanente ontwikkeling*
Je moet jezelf toch altijd blijven ontwikkelen. Uiteraard eerst in je beroep en dan in de adviseursrol. Het is eigenlijk altijd een combinatie. De manier van problemen benaderen zullen de adviseur beïnvloeden. Zoals je eigen filosofie, kunst, ethiek en religie. Ik hou bijvoorbeeld erg van kunst en kwalitatieve producten. Daarnaast ben ik Christelijk opgevoed en heb daar bepaalde normen en waarden bij waar ik me goed bij voel. Dit kunnen soms hindernissen zijn met mensen die heel andere opvattingen hebben.

8. Conclusie

Een heel leerzaam boek die uitwegen biedt in adviseren. Door middel van keuzes uit verschillende strategieën kun je dichter tot je geadviseerde tegemoet komen. Ook leer je de ander beter te begrijpen in zijn denken en handelen. Je moet ook niet meteen van je eigen standpunten uitgaan. Er is voor mij nog genoeg te leren in adviseren, omdat ik er nog niet mee te maken heb gehad in mijn werk. Toch ben ik wel zoveel mogelijk voor een heldere, positieve benadering waarin ik open wil staan voor de mening van de ander.