

PETER BLOCK

# FEILLOOS ADVISEREN

Een praktische gids voor adviesvaardigheden



Meer informatie over deze en andere uitgaven kunt u verkrijgen bij:  
BIM Media B.V.  
Postbus 16262  
2500 BG Den Haag  
tel.: (070) 304 67 77  
www.bimmedia.nl

Copyright © 1981 by Peter Block, 2000 and 2010 by Peter Block and Jossey-Bass/Pfeiffer  
Nederlandse vertaling © 2010 BIM Media, Den Haag

1<sup>e</sup> druk, 1<sup>e</sup> oplage november 1996  
3<sup>e</sup> druk, 1<sup>e</sup> oplage december 2010  
5<sup>e</sup> oplage oktober 2013

Academic Service is een imprint van BIM Media B.V.

Oorspronkelijke vertaling: Kristine Steenbergh, Utrecht  
Herziene vertaling: Bram Gerrits zvp, Amsterdam  
Omslagontwerp: De Ontwerperij, Amsterdam  
Zetwerk: Redactie bureau Ron Heijer, Markelo  
Druk en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

Redactionele adviezen voor de Nederlandstalige editie:  
Drs. Pieter Faber (GIT P Management Opleidingen, Tilburg)

ISBN 978 90 5261 7947  
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij BIM Media B.V. en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.cedar.nl/pro](http://www.cedar.nl/pro)). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, BIM Media B.V. neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

# Voorwoord

---

## Voorwoord bij de eerste editie

Dit boek is bestemd voor iedereen die zich met adviseren bezighoudt, zelfs voor wie zichzelf geen adviseur noemt. Telkens wanneer u een situatie probeert te veranderen of te verbeteren zonder dat u directe invloed hebt op de implementatie, bent u aan het adviseren. Als u wel directe invloed hebt, bent u aan het managen, niet aan het adviseren. Juist het feit dat de adviseur geen directe invloed en gezag heeft, maakt zijn taak moeilijk en drijft hem soms tot wanhoop. Dit boek gaat over het vermogen dingen in gang te zetten en er impact aan te geven, wanneer het ons aan directe invloed ontbreekt. In gang zetten en impact geven, dat willen we en daarvoor worden we betaald. Wanneer we iets in gang zetten en het impact geven, wordt er kennelijk gebruik gemaakt van onze vakkennis en worden onze aanbevelingen ter harte genomen. Dit maakt dat zowel adviseur als cliënt tevreden zijn over het uiteindelijke resultaat. De weg naar aanzet tot verandering en impact noem ik onbescheiden *feilloos adviseren*. Dit boek is een gids voor het ontwikkelen van de vaardigheden om die weg te bewandelen.

Ik gebruik het woord *adviseren* hier in heel algemene zin, om er veel functies bij te kunnen betrekken. Iedereen met een staffunctie is aan het adviseren. Daarom richt dit boek zich niet alleen op mensen die zichzelf als adviseurs beschouwen, maar ook op technische en niet-technische stafmedewerkers. Mijn opvattingen over adviseren zijn het resultaat van mijn vijftien jaar lange ervaring als fulltime adviseur, vanuit posities binnen en buiten organisaties. Het boek komt nog directer voort uit mijn workshops voor technici, inkoopagenten, mensen die werkzaam zijn op het gebied van personeelsmanagement en organisatie-ontwikkeling, juristen, financieel analisten en externe accountants, systeemanalisten, deskundigen van de gezondheidsdienst, verpleegsters, bedrijfsstaf, planners en anderen – allemaal mensen met vakkennis, beperkt direct gezag over het gebruik van hun vakkennis en verlangen om zekere invloed uit te oefenen.

De meeste adviseurs doen hun werk voor organisaties – meer dan als zelfstandige of voor adviesbureaus. Fulltime stafmedewerkers worden *interne adviseurs* genoemd (in tegenstelling tot externe adviseurs). Dit boek richt zich in de allereerste plaats op intern advieswerk. Het biedt illustratieve voorbeelden, cases, oefeningen en commentaar op valkuilen. Maar de concepten hebben betrekking op alle vormen van advieswerk, en de hier beschreven dilemma's en richtlijnen zijn net zo relevant voor de externe adviseur als voor de interne adviseur.

Dit boek onderscheidt zich van andere boeken over advieswerk door de speciale aandacht voor het specifieke gedrag van de adviseur. Andere boeken zijn meer gericht op het verschaffen van theorieën om inzicht te verkrijgen in organisaties of in de verschillende soorten interventies van adviseurs. Dit is een praktisch boek: het vertelt u wat u moet doen en wat u moet zeggen in verschillende adviessituaties. Op sommige punten ga ik zover, dat ik u complete zinnen geef die u kunt uitspreken. Ik geef u deze zinnen en richtlijnen, omdat ze hun bruikbaarheid hebben bewezen voor mij en voor honderden deelnemers aan de workshops.

Mijn werk met adviseurs tijdens workshops en in praktijksituaties heeft me duidelijk gemaakt dat de meesten van ons wel *begrijpen* wat er met onszelf en met onze cliënten aan de hand is, maar dat we niet precies weten wat we eraan moeten *doen*. Wanneer we met een cliënt in een neerwaartse spiraal zijn terechtgekomen, beseffen we wat er gebeurt, maar weten niet hoe we eruit moeten komen. Mocht u, na dit praktische 'wat-nu-te-doen'-boek te hebben doorgewerkt, nog behoefte hebben aan meer theoretisch inzicht, dan raad ik u aan de boeken van Blake en Mouton, Argyris, Steele, Walton en Schein te lezen (zie bibliografie).

Wanneer ik beweer dat de benadering die in dit boek wordt beschreven leidt tot 'feilloos adviseren', kan dat misschien wat aanmatigend en arrogant overkomen. Velen van ons moeten niets van perfectie hebben. Niettemin gaat het boek over feilloos adviseren en moet het concept serieus genomen worden, ook al is het in de praktijk moeilijk. Er is een manier waarop u uzelf tijdens het adviseren kunt opstellen, waardoor uw potentiële nut gemaximaliseerd wordt en de weerstand waarop u stuit direct wordt weggenomen. Dit ligt binnen het bereik van ieder van ons en het is mogelijk om feilloos, zonder fouten te maken, te adviseren. Feilloos adviseren vereist een intensieve aandacht voor twee principes:

1. Wees altijd zo oprecht mogelijk in uw contact met de cliënt.
2. Schenk, in woorden en daden, directe aandacht aan wat in elk stadium van het adviesproces gedaan moet worden.

Dit boek geeft een beschrijving en voorbeelden van oprecht adviesgedrag. Het beschrijft ook waar men in elk stadium van het adviesproces op dient te letten.

De kracht van het boek is dat het specifiek en direct is. Het is niet zozeer een theoretisch boek; het is een praktisch boek, voor mensen in de praktijk. Het maakt aanschouwelijk hoe men met cliënten kan omgaan. In het volle vertrouwen dat de oefeningen en richtlijnen die hier gegeven worden, zullen resulteren in effectiever advieswerk. Dat vertrouwen komt voort uit mijn ervaring als adviseur en workshop-begeleider. Ik hoop dat het boek een nuttige gids voor u zal blijken.

De uitdaging ligt in het hebben van impact zonder directe invloed. Dit geldt voor zowel adviseurs als managers. Als u als manager dertig ondergeschikten hebt, hoeveel invloed kunt u dan werkelijk uitoefenen? Zelfs wanneer een lijnmanager denkt

dat hij nog steeds de touwtjes in handen heeft, is die invloed meestal een illusie. Gevangenen besturen de gevangenis, arbeiders bepalen de kwaliteit van hun werk, studenten hebben de leiding over het leerproces. Adviseren is daarom in de meeste gevallen het geven van impact aan mensen die meer invloed zouden willen hebben. De werkelijke taak van een adviseur is om een cliënt te leren hoe hij beter kan functioneren in zijn wereld, die altijd onvatbaar en onbeheersbaar is. Het feit dat de meeste cliënten van adviseurs een manier verlangen om hun eigen gevoel van invloed te vergroten maakt de taak van de adviseur niet gemakkelijker. De oplossing is om zich te blijven concentreren op de relatie met de cliënt, want dan zult u zich realiseren dat cliënten de gewenste resultaten kunnen bereiken zonder hun omgeving direct te hoeven beïnvloeden.

Peter Block

## Voorwoord bij de tweede editie

Ik heb mezelf er enkele jaren van weerhouden dit boek te herzien. Het heeft de afgelopen twintig jaar erg veel succes gehad, en ik wil het niet slechter maken. Het heeft het over de hele wereld goed gedaan, en waar ik ook ben, komen er mensen naar me toe om te vertellen dat het boek nuttig voor hen was.

Het heeft er zelfs voor gezorgd dat ik steeg in de achting van mijn broer Jim. Hij had een tijdje geleden een bijeenkomst met enkele nonnen in een katholieke dienstverlenende instelling. Eén van de nonnen vroeg hem of hij misschien de broer van Peter Block was. Toen hij opbiechtte dat hij dat was, hield de non haar exemplaar van het boek omhoog en verklaarde: "In het werk dat ik doe is dit boek mijn Bijbel!" Hij was onder de indruk en dat is hij doorgaans niet snel. Ik was dus bang dat ik het boek in mijn enthousiasme om het bij te werken wel actueel zou maken, maar niet veel beter.

Mijn andere zorg is dat wanneer men mij vraagt in hoeverre mijn denkwijze door de jaren heen is veranderd, ik het vaak moeilijk vind om daarop een antwoord te geven. In feite is mijn denken, voor zover het dit boek betreft, niet zozeer veranderd; het heeft zich veeleer verbreed en verdiept ten opzichte van wat ik destijds wist. Ik hoop dat ik door dieper in te gaan op wat ik weet, mij duidelijker en overtuigender kan uitdrukken en het boek op die manier een meerwaarde kan geven.

Aan de andere kant lijkt het de moeite waard het boek te actualiseren omdat er zoveel is veranderd in de afgelopen twintig jaar. Wat in 1978 nog onbeduidend was, is in 1998 gemeengoed geworden. De ideeën in dit boek zagen het licht in het midden van de jaren zeventig, toen de vice-president van de dienst managementinformatie bij een filiaal van Exxon zich realiseerde dat zestig procent van de aanbevelingen die zijn afdeling aan de organisatie deed nooit werden uitgevoerd. Hij was er zeker van

dat de adviezen van zijn groep goed doordacht en relevant waren, en toch volgden maar weinig cliënten ze op.

Hij had een workshop voor managers bijgewoond die werd verzorgd door onze afdeling werknemersrelaties, en nodigde ons na afloop uit om een workshop in adviesvaardigheden te ontwerpen die ervoor zou zorgen dat er meer adviezen werden opgevolgd. Neale Clapp en ik werkten samen aan dat project, en daaruit kwam een succesvolle workshop adviestechnieken voort, die de basis van dit boek vormde.

Twintig jaar geleden was het idee dat teams en persoonlijke verhoudingen doorslaggevend zijn voor technisch en zakelijk succes een vernieuwende gedachte. Vandaag de dag is de waarde van teams en onderlinge verhoudingen algemeen aanvaard, op een intellectueel niveau althans. We zijn misschien niet beter geworden in samenwerken, maar we weten tenminste dat het belangrijk is, en we zijn bereid om moeite te stoppen in het creëren van een coöperatieve werkomgeving.

De reden dat de ideeën in dit boek al die jaren hebben standgehouden, ligt niet zozeer in de overmoedige precisie waarmee bepaalde adviestechnieken worden gepresenteerd; het ligt meer in de steeds terugkerende nadruk op de emotionele en persoonlijke dimensies van onze werkomgeving. Zelfs nu, met alle aandacht die wordt gewijd aan onderlinge verhoudingen, persoonlijke ontwikkeling en zelfs spiritualiteit, gaan veel instellingen nog te werk alsof alles draait om strategie, structuur en technologie. Onderlinge verhoudingen worden nog steeds gezien als een noodzakelijk ongerief – alsof we er nu eenmaal mee moeten leven – en waar de mogelijkheid zich voordoet om een transactie te automatiseren of om elektronisch te communiceren, wordt die gegrepen. We zijn op een punt gekomen waar de meeste telefoongesprekken worden gevoerd met een machine, waar leren met behulp van een televisie of een computer als een voordeel wordt gezien, waar we mensen aanmoedigen om thuis te werken en waar menselijke interactie wordt geminimaliseerd omwille van rust en een evenwichtiger leven.

Het moeilijke van het managen van persoonlijke verhoudingen is dat er van adviseurs iets wordt verwacht dat van technologie en automatisering niet wordt gevraagd – de noodzaak om zichzelf te kennen en oprecht te zijn. Oprechtheid houdt gewoonweg in dat u eerlijk tegen uzelf bent, en direct en eerlijk tegen anderen. Om welke reden dan ook blijft oprechtheid op de werkvloer een zeldzaam verschijnsel. De meeste interactie bevat elementen van onoprecht, positiebewust en strategisch optreden. Het zijn allemaal weerspiegelingen van de wens om de omgeving en de mensen daarin te beheersen.

In sommige opzichten is dit boek één lange, gedetailleerde beschrijving van de wereld van de oprechtheid. Het heeft de tand des tijds doorstaan omdat oprechtheid niet alleen goed is voor de ziel, maar ook echt hele goede resultaten oplevert. Een oprechte adviseur is geen *contradictio in terminis*, maar boeiend en winstgevend, al is hij/zij zeldzaam.

Het moeilijke van oprechtheid is dat zij een strategie is met een hoog risico. Het is tegen de stroom op zwemmen in een cultuur van controle, zoals die in de meeste organisaties heerst. Het vergt ook wat zelfvertrouwen: u zult moeten afstemmen op de gevoelsdimensie van het contact met anderen. De meeste mensen besteden hun tijd aan het ontwikkelen van hun hersenen, en laten hun lichaam en gevoelens op de achtergrond rusten, om ze 's avonds weer naar voren te halen. Dus zelfs als u besluit oprecht te zijn, is het moeilijk te weten hoe.

Dit boek heeft zijn sporen verdiend door de waarde van de betrekkingen tussen de adviseur en de cliënt te benadrukken, en te beschrijven hoe u die relatie kunt managen. Het doel van deze herziene editie is om het onontgonnen gebied tussen strategie, structuur en technologie verder uit te diepen en uit te breiden, het gebied dat we persoonlijke verhoudingen noemen.

Eén verandering die de afgelopen jaren heeft plaatsgehad, is een toename van de belangstelling in het denken over organisaties als menselijke, levende systemen. Werkplekken zijn onderbemand en worden ingekrompen, en organisaties zijn voortdurend op zoek naar nieuwe structuren en procedures. De behoefte aan snelheid en directe besluitvorming met betrekking tot diensten en producten verandert de rol van de adviseur. De dagen van lange studies en antwoorden gebaseerd op deskundig advies zijn voorbij, de taak van de adviseur wordt steeds meer: de cliënt in staat stellen zelf te oordelen en vragen te beantwoorden. Daarbij is de levensduur van een oplossing ook nog gereduceerd tot een minuut. Zodra een aanbeveling wordt uitgevoerd, begint het hele proces weer van voren af aan.

Het zelfsturende aspect van verandering wordt besproken in het laatste deel van het boek, waaraan ik hoofdstukken heb toegevoegd over implementatie, een onderwerp dat ik in de eerste editie zo goed als vermeden had. Ik heb ook een hoofdstuk toegevoegd over strategieën voor complete systemen. Het is inmiddels bekend hoe grotere groepen mensen kunnen worden betrokken bij het verbeteren en vernieuwen van hun werkomgeving. Ik vraag me steeds meer af of het veranderingsmodel gebaseerd op expertise wel bruikbaar is, en ik geloof dat het geven van aanbevelingen in de meeste gevallen afhankelijkheid creëert en een confrontatie van cliënten met hun eigen verantwoordelijkheid in de weg staat.

In de nieuwe hoofdstukken over implementatie haal ik enkele traditionele ideeën onderuit, die helaas nog steeds ons vermogen om cliënten te helpen hun eigen uitdagingen aan te gaan en beslissingen te nemen in de weg staan. Aan de basis van al deze obstakels ligt een filosofie over menselijke verandering die ik ook steeds meer in twijfel trek. Is het wel gerechtvaardigd dat wij ons 'change agents' noemen? Adviseurs hebben het vaak over hoe zij 'interventies doen' om verandering binnen een organisatie te bewerkstelligen. Het mag dan een goed gevoel geven om te intervenieren in de wereld van een ander, maar wie wil er nu interventies ondergaan? Als wij instrumenten van verandering zijn, wie proberen wij dan te veranderen? We kun-

nen zeggen dat we systemen proberen te veranderen, maar systemen zijn gewoon mensen in verschillende hoedanigheden. De gedachte dat we een ander kunnen veranderen is gevaarlijk. En wat dacht u van het veelgebruikte begrip ‘veranderingsmanagement’ (change management)? Kan verandering echt worden gemanaged, en als dat kan, willen we dan niet toch een ander veranderen?

Het alternatief is te beseffen dat een belangrijk deel van de implementatie ligt in de kunst van het engageren, de manieren om mensen bijeen te brengen om iets op te bouwen, en om te ontdekken hoe je iets goed kunt laten werken. Deze benadering berust op het idee dat het ongrijpbare dingen zijn die een bepaalde implementatie tot een succes maken –relaties, commitment, verantwoordelijkheid.

Het is paradoxaal dat – terwijl er steeds meer wordt getwijfeld aan de waarde van oplossingen van buitenaf en het cynisme over de waarde van advisering even groot is als altijd – de wereld van externe advisering sterk commercieel is geworden. Wat eens de zes grootste accountantskantoren waren, zijn nu de drie grotere adviesbureaus geworden. Met de korte, maar felle explosie van re-engineering en de drang om het informatietijdperk te betreden, zijn veranderingsmanagement en organisatieadvies big business. Het voordeel daarvan is dat de adviesmarkt breder is geworden en sommige ‘zachtere’ kanten van het advieswerk zoals een procesgerichte aanpak, teambuilding en cultuurverandering, nu effectiever worden ingezet en daarom een bredere erkenning gekregen hebben.

De keerzijde van die vercommercialisering van verandering is dat er op veel grotere schaal cliënten worden teleurgesteld na overdreven beloften van adviseurs. De prijs die iedereen daarvoor betaalt, is dat elk advies dat uitloopt op een teleurstelling een cynisme voortbrengt dat de volgende poging tot verandering alleen maar moeilijker zal maken.

Eén van de dingen die mij altijd hebben dwarsgezet over adviseren is de vraag of het wel echt effect heeft. Mijn twijfels over de werkelijke meerwaarde van interne en externe adviezen komen voort uit diepgaande veranderingen in mijn kijk op mijn leven en mijn werk. Daarmee doel ik met name op de aandacht die ik nu schenk aan de schaduwzijde van het bestaan. Er schuilt een aspect van eigenbelang in elke dienst. Op zijn best is advisering een daad van liefde: het verlangen om iemand echt te helpen... Het verlangen om wat we weten, of voelen, of hebben doorstaan te gebruiken op een manier die de lasten van een ander verlicht.

Het nadeel van die generositeit is echter het verlangen naar overwicht en dankbaarheid dat er in besloten ligt. Het is geen geschenk als u gezien wordt als wijs en correct, als u de eerste bent die het licht ziet, als u pronkt met de veranderingen in een ander. Dat zijn subtiele eisen aan de cliënt om voor uw hulp te betalen met een valuta die meer waard is dan geld.



Door de jaren heen heb ik dieper inzicht gekregen in de mate waarin adviseurs van grote invloed houden. Dat is geen zonde, alleen wordt die invloed verpakt als zorg. Zowel interne als externe adviseurs zijn geneigd om de waarde van hun hulp te meten aan de vraag of hun advies van vandaag de volgende dag leidt tot de behoefte aan meer adviezen. Het verlangen om van een lijnmanager meer opdrachten te krijgen voor een langere periode is in wezen een vercommercialisering van de zorg.

Gezien deze redenen tot bezorgdheid, en gezien de mogelijkheden tot exploitatie die het advieswezen biedt, heb ik een extra hoofdstuk toegevoegd over ethiek en de schaduwzijde van het adviseren. Dat hoofdstuk bevat enkele gedachten over hoe ons advieswerk vercommercialiseerd is, en wat het vergt om jezelf als adviseur te vestigen. Er moet een betere manier bestaan om na te denken over de praktijk van het adviseren, zonder dat we ons meteen afvragen wat cliënten van ons vinden en zonder de vraag of het ons voor de wind gaat.

Een laatste opmerking over wat advisering vandaag de dag inhoudt: steeds meer lijnmanagers zien zichzelf tegenwoordig als adviserend of faciliterend. Managers hebben leiding en invloed geruild voor een coachende functie. In de beweging naar plattere, meer flexibele organisaties is een leidinggevende die wil controleren te langzaam en te duur geworden. De kern van het adviseren ligt in het aangaan van sociale verbintenissen en het managen in een zichzelf managende wereld. Met een paar kleine aanpassingen in woordkeuze zijn de meeste methoden in dit boek ook te gebruiken door lijnmanagers bij hun taak als leidinggevende.

Peter Block

## **Nieuw in deze editie**

De laatste keer dat ik dit boek herzag, was in 1999, toen we op het nieuwe millennium gericht waren. Aan de ene kant vreesden we dat het bedrijfsleven tot stilstand zou komen, omdat computers zouden weigeren een jaar ouder te worden en op hol zouden slaan. Aan de andere kant was er het geloof dat het nieuwe millennium het begin zou markeren van een nieuw bewustzijn voor vrede en welzijn.

Nu, beide hebben niet plaatsgevonden. Onze afhankelijkheid van computers en technologie is alleen maar groter geworden en een decennium later voeren we oorlog, zijn we nog steeds verslaafd aan fossiele brandstof en maken we ons zorgen over de relevantie van ons vertrouwde economisch systeem. Dat betekent dat leven met een kwetsbaar heden en een onzekere toekomst een gegeven is geworden.

Dat is goed nieuws voor de adviseurwereld. Hoe complexer, verwarrender en onzekerder onze levens, des te beter we beseffen dat we het niet alleen kunnen of niet op dezelfde voet voort kunnen gaan. De vraag om hulp en advies zal blijven toenemen.

De diepgaande onzekerheid in onze levens, zowel privé als zakelijk, leidt er ook toe dat meer en meer mensen werken vanuit een adviserende houding. De kern van deze houding is dat we invloed willen hebben waar we geen directe zeggenschap hebben. Deze uitdaging geldt niet alleen voor adviseurs, het geldt ook voor mensen die het voorheen voor het zeggen hadden – zoals bazen, leraren, dominees, dokters, sergeanten, burgermeesters en, niet in het minst, ouders. Permanente kwetsbaarheid en onzekerheid vragen om een niveau van verwantschap dat gebaseerd is op luisteren, authenticiteit en niet-weten. Dat is waarom stuur-en-beheersgedrag steeds sneller in onbruik raken. Niet dat we dit allemaal inzien, maar vroeger of later zullen we onze mogelijkheden voor diepere verwantschap en samenwerking moeten ontwikkelen als we niet eerder dan we zo zorgvuldig gepland hadden naar een nieuwe baan willen zoeken.

In reactie op de bredere behoefte aan een adviserende houding heb ik aan deze editie twee voorbeelden toegevoegd van hoe adviesvaardigheden in een bredere context dan alleen voor mensen met een adviserende of ondersteunende rol nuttig, of zelfs hervormend kunnen zijn. Ik koos twee maatschappelijke sectoren waar de roep om verandering en hervorming al decennia in onze oren klinkt zonder dat er veel vooruitgang geboekt is: de gezondheidszorg en het onderwijs. In deze dienstverlenende sectoren werken tegenwoordig de meesten van ons.

Beide gebieden worstelen met de taal van hervorming. Maar de meeste hervormingen behelzen eerder verbeteringen dan fundamentele heroverwegingen. De gezondheidszorghervorming gaat vooral over kostenbeheersing, wie er betaalt en de druk om te standaardiseren. In die discussie is er geen hervorming, alleen maar beter of ander management.

Echte hervormingen in de gezondheidszorg zijn mogelijk als onze relatie met onze dienstverlener verandert en dienstverleners hun onderlinge relatie veranderen. In adviestermen hebben we meer gebalanceerde contractering nodig, meer gezamenlijke ontdekking en een nieuwe dialoog. Dit begint nu te gebeuren, zoals het geweldige voorbeeld van Paul Uhlig in hoofdstuk 12 aantoont.

Net zoals bij de gezondheidszorg gaat de huidige discussie over de onderwijshervorming niet over hervorming. Het gaat slechts over meer sturing en opgelegde standaarden, vermomd als hervorming. Echte hervorming behelst anders denken over de cultuur in het klaslokaal en de verantwoordelijkheid van de student, en het herdefiniëren van de relatie tussen leraar en student. Een voorbeeld hiervan komt van Ward Mailliard in hoofdstuk 18.

Kijken naar hoe hervorming er in deze twee arena's uitziet, biedt ons aanwijzingen voor manieren om leiderschapsveranderingen in andere gebieden, zoals het bedrijfsleven, de overheid, religie en zorg, te verwezenlijken.

Naast het feit dat we in permanente onzekerheid leven, lijkt het er ook op dat we in toenemende mate virtuele levens leiden. We hebben veel langeafstandsrelaties. We maken deel uit van virtuele teams die te ver van elkaar verwijderd zijn om ooit samen in dezelfde kamer te zijn. We zijn meer en meer afhankelijk van elektronische interactie. We spreken onze vrienden door op een digitale muur te schrijven. We vervangen seminars door webinars. Over niet al te lange tijd kunnen we met een mobiel apparaat al onze gesprekken voeren, vermaakt worden, een levenspartner vinden en bij onze familie in beeld zijn.

De virtuele wereld vraagt meer van ons. Om te beginnen: als we samen in een kamer zijn, kunnen we er niet omheen draaien; we moeten ter zake komen. Spelletjes spelen, je op de vlakte houden, in algemeenheden spreken en pas in de laatste vijf minuten ter zake komen, het is een verspilling van de uitgelezen kans om al onze zintuigen te kunnen gebruiken die samenzijn ons biedt. We willen ons voordeel doen met 'offline' bijeenkomsten: persoonlijk verbonden raken is een krachtig middel om de afstand scheppende en isolerende effecten van elektronische communicatie te doen vervliegen. De in dit boek besproken behoefte aan authenticiteit en bespreekbaarheid van moeilijke kwesties wordt belangrijker. In hoofdstuk 6 komt een bespreking over de manieren om virtuele relaties zo nuttig mogelijk te maken aan de orde. Als u niet zover wilt lezen, sms me en dan stuur ik het als zipbestand naar uw dropbox (als u mij tenminste de login geeft).

Een andere herziening in deze editie betreft de hoofdstukken over de feedbackfase en implementatie. Feedback geven is onderdeel van elk advies- of ondersteunings-traject, maar tijdens bijna elke bijeenkomst worden ideeën of analyses gepresenteerd met de intentie de strategie of activiteiten van een persoon of bedrijf te veranderen of beïnvloeden. We besteden nog steeds veel te veel tijd aan het maken van ons punt (vaak met PowerPoint), zonder te beseffen dat het er bij bijeenkomsten niet om gaat een punt te maken, ideeën uit te dragen of iets te verkopen, maar dat het doel is dingen in gang te zetten. Daarom heb ik de definitie van de feedbackbijeenkomst uitgebreid naar elke bijeenkomst met als doel dingen in gang te zetten. Dingen worden niet in gang gezet als een persoon aan het woord is en een groep mensen luistert. Dat gebeurt door dialoog, interactie, twijfel en betrokkenheid. Dit klinkt zo eenvoudig, maar is zo zeldzaam dat het in meer detail in de hoofdstukken 15 en 17 wordt behandeld.

Een andere toevoeging: er vindt een verschuiving plaats in organisaties van een primaire focus op behoeften en tekortkomingen naar een focus op mogelijkheden, gaven en sterke punten. Het geloof is dat er meer verandering plaatsvindt als we ons op de toekomst en onze mogelijkheden richten in plaats van proberen het verleden of zelfs de toekomst te begrijpen en zoveel tijd besteden aan problemen en wat verkeerd gaat. In hoofdstuk 12 bespreek ik een aantal voorbeelden waar dit zich voordoet en deel ik mijn overwegingen over wat dit voor advieswerk betekent.

## Het ontwerp van het boek

Ik heb altijd gewild dat mijn boeken uitnodigend zijn. Ik ben geobsedeerd door het soort ruimtes waarin we bijeenkomen: hoe ze ingericht zijn, de aanwezigheid van licht, kleur, kunst en beweging – alle dingen die levendigheid brengen in onze ervaring. Hetzelfde geldt voor boeken. Het ontwerp van een boek is net zo belangrijk als de inhoud. Ideeën moeten toegankelijk zijn en in alledaagse taal besproken worden. De pagina's moeten de lezer uitnodigen met witruimte om het patroon te doorbreken en het oog meer plekken te bieden om te dwalen.

Met dat uitgangspunt was een van mijn zorgen over de vorige editie dat het boek te dik was geworden. Te zwaar om vast te houden, lastig om mee te nemen en niet het overwegen van uitlezen waard. Ik weet dat het internet het medium is om iets aan deze zorgen te doen. In deze editie heb ik alle inhoud die niet direct relevant was naar de website van Feilloos adviseren verplaatst: [www.flawlessconsulting.com](http://www.flawlessconsulting.com).

## Wat nog steeds geldt

Wat in deze editie van dit boek herbevestigd moet worden, is dat teams en persoonlijke relaties nog steeds cruciaal zijn voor technisch en zakelijk succes. De waarde van teams en relaties is breder geaccepteerd, in ieder geval intellectueel. We zijn wellicht niet beter gaan samenwerken, maar we weten tenminste dat het belangrijk is en willen meer samenwerking op de werkvloer, of dat nou virtueel of in persoon is.

De reden dat de ideeën in dit boek na al die jaren nog steeds niet aan geldigheid hebben ingeboet, is niet zozeer omdat specifieke adviesvaardigheden zo overmoedig specifiek behandeld worden. Het is eerder de structuur die dit boek aan de emotionele en persoonlijke dimensies van onze werkplekken geeft. Zelfs nu, met alle retoriek die aan relaties, persoonlijke ontwikkeling en zelfs spiritualiteit gewijd is, gedragen onze organisaties zich nog steeds alsof strategie, structuur en technologie de enige dingen zijn die ertoe doen.

Relaties worden nog steeds gezien als een noodzakelijk ongemak – alsof relaties getolereerd moeten worden. Waar mogelijk automatiseren we transacties en communiceren we elektronisch. In 2000 waren de meeste telefoongesprekken aan een computer gericht. Nu zijn sms en e-mail – en als het persoonlijk moet lijken Facebook, LinkedIn en hun opvolgers – het favoriete medium. We moedigen mensen zelfs aan om thuis te werken: onder het mom van rust en een betere privé-werkbalans minimaliseren we menselijk contact.

Het lastige van het onderhouden van relaties is dat het iets van ons vraagt dat technologie en geautomatiseerde routines niet doen – de noodzaak onszelf te kennen en oprecht te zijn. Authenticiteit is niets meer dan ons eerlijk en open tegenover

onzelf en anderen opstellen. Wat de reden ook is, authenticiteit is nog steeds iets zeldzaams op de werkvloer. De meeste interacties hebben een element van rollenspel, positionering en strategie in zich. Het zijn weerspiegelingen van onze wens onze omgeving en de mensen daarin te beheersen.

In bepaalde opzichten is dit boek een lange en gedetailleerde beschrijving van het landschap van authenticiteit. Wat de tand des tijds heeft doorstaan is dat deze zeldzame handeling niet alleen balsem voor de ziel is, maar ook goede resultaten oplevert. Een oprechte adviseur is geen oxymoron, maar een aantrekkelijk concurrentievoordeel, zij het helaas zeldzaam.

Dat het een zeer risicovolle strategie is, maakt authenticiteit tot iets lastigs. In een cultuur van beheersing – zoals we die in de meeste organisaties aantreffen – zwemt het tegen de stroom in. Het vraagt ook om zelfvertrouwen: we moeten onszelf instellen op de gevoelsdimensie van onze verbinding met anderen. De meesten van ons hebben hun dagen besteed aan het ontwikkelen van hun hersenen en hebben hun lichamen en de gevoelsdelen daarvan slecht 's nachts aangesproken. Dus zelfs als we besluiten het risico van authenticiteit te nemen, weten we niet goed hoe.

Dit boek heeft zijn niche gevonden door de relatie tussen adviseur en cliënt, of leraar en student, op waarde te schatten en te duiden hoe die relatie onderhouden moet worden. Het doel van deze nieuwe herziening is de witruimte tussen strategie, structuur en technologie – relatie noemen we dat – te verdiepen en uit te werken.

Peter Block

# Inhoud

---

Voorwoord	v
Dankwoord	xvii
<b>1. De adviseur, of hoe hij of zij ook heten mag</b>	<b>1</b>
Enkele definities en verschillen	1
Adviesvaardigheden – een voorbeschouwing	4
De belofte van feilloos adviseren	7
<b>2. Technieken zijn niet voldoende</b>	<b>9</b>
Niet alleen inhoud	9
Vooronderstellingen van de adviseur	12
De doelstellingen van de adviseur	13
Het opbouwen van commitment bij de cliënt: een secundaire doelstelling van elk adviesproject	15
De verschillende rollen van een adviseur	15
Partnerschap en de angst iemand bij de hand te nemen	20
Betrokkenheid van de cliënt bewerkstelligen – stap voor stap	21
Checklist 1. Het verantwoordelijkheidsevenwicht bepalen	26
<b>3. Feilloos adviseren</b>	<b>29</b>
Oprecht zijn	29
In elke fase doen wat gedaan moet worden	31
Resultaten	36
Verantwoordelijkheid	37
Het recht om te falen	38
<b>4. Contractering – een overzicht</b>	<b>41</b>
Contractering – het concept en de vaardigheid	42
Vaardigheden in de contracteringsfase	44
Elementen van een contract	45
Checklist 2. Het analyseren van een van uw contracten	51
Grondregels voor de contractering	51
<b>5. De contractbespreking</b>	<b>53</b>
Wie is de cliënt?	54
Het sturen van de contractbespreking	54
Als u vastloopt	68

Het probleem van nee zeggen	74
Controleren van de contractering	76
Checklist 3. Het plannen van een contractbespreking	76
Het aanbieden van uw diensten – goed verkopen betekent goed contracteren	77
De bespreking als model van uw werkwijze	80
Het afsluiten van de contractbespreking	81
Na de contractbespreking	81
Checklist 4. Terugblik op de contractbespreking	82
<b>6. De knelpunten van de contracteringsfase</b>	<b>83</b>
De aanpak bij geringe motivatie	83
Voortdurend onderhandelen – de getijwisseling van uw rol	85
Enkele andere specifieke knelpunten	89
De virtuele wereld	90
<b>7. De interne adviseur</b>	<b>95</b>
Belangrijke verschillen tussen interne en externe adviseurs	95
Drie- en vier-partijencontracten	97
<b>8. Weerstand begrijpen</b>	<b>101</b>
De gedaanten van weerstand	102
Waartegen verzetten cliënten zich wanneer ze zich verzetten tegen ons?	108
Onuitgesproken zorgen	110
Soms is het geen weerstand	112
De angst en de wens	112
Hufters en heiligen	115
...en heldendaden	116
<b>9. Weerstand wegnemen</b>	<b>117</b>
Drie stappen	118
Vat het niet persoonlijk op	122
Welwillend antwoorden	123
Een lastige klant adviseren	124
<b>10. Van diagnose naar onderzoek</b>	<b>125</b>
Het is nog steeds de relatie die telt	126
De oproep tot actie	128
Goochelen met het aanvankelijke probleem	130
Hoe met het probleem wordt omgegaan	134
Feilloos ontdekken	136

---

<b>11. Organisatiebreed onderzoek</b>	137
Advies van een derde partij	138
Organisatiebrede benadering	139
Beginnen met organisatiebreed onderzoek	141
Vertrouw op het proces	141
Het resultaat	143
<b>12. Talenten, capaciteiten en mogelijkheden ontdekken</b>	145
Als alle mogelijkheden uitgeput zijn	146
De kracht van Positive Deviance	147
De lessen voor adviseren	149
Een voorbeeld van wat werkt	149
<b>13. Gegevens verzamelen</b>	157
De stappen bij het verzamelen van gegevens	157
Beoordeling van de wijze waarop met het probleem wordt omgegaan	161
Gegevens verzamelen door vraaggesprekken	163
Analyseniveaus	164
Uw ervaring is ook een gegeven	166
Checklist 5. Een bijeenkomst plannen voor het verzamelen van gegevens	166
Checklist 6. Terugblik op de bijeenkomst voor het verzamelen van gegevens	168
<b>14. Voorbereiding op feedback</b>	169
Een duidelijk beeld is misschien al genoeg	169
De gegevens comprimeren	169
Wat wel en niet mag	170
De taal waarin feedback wordt gegeven	172
Een voorbeschouwing van de feedbackbijeenkomst... als een rechtbankdrama	174
Steun en confrontatie	175
<b>15. Het leiden van de feedback-bijeenkomst</b>	177
De wijze van gegevenspresentatie	178
Structurering van de bijeenkomst	179
De feedbackbijeenkomst – stap voor stap	179
Weerstand tijdens de feedbackbijeenkomst	187
Checklist 7. Het plannen van een feedbackbijeenkomst	189
Als de groep onderling verdeeld is	189
Checklist 8. Terugblik op de feedbackbijeenkomst	190
De bijeenkomst als voorbeeld	191



<b>16. Implementatie</b>	193
Het verkiezen van engagement boven installatie	193
Met de beslissing is het nog niet geklaard	194
De zaak tegen installatie	195
Rekenen op engagement	200
<b>17. De elementen van engagement</b>	203
De boodschap zit in de bijeenkomst	203
Acht bruikbare methodes	204
Waar het op neerkomt	212
Checklist 9. Voorbereiding op de implementatie	214
Checklist 10. Het evalueren van de implementatie	214
<b>18. De adviseur als leraar</b>	217
Het verhaal	217
Aannames over het motiveren van leerlingen	218
De realiteit	219
De houding van een adviseur aannemen	220
Het nieuwe contract	224
De reis naar Washington D.C.	227
De keuze waar u voor staat	229
<b>19. De kern van de zaak</b>	231
Het verkiezen van leren boven onderwijzen	231
Leren als sociaal avontuur	233
De worsteling is de oplossing	233
De vraag is belangrijker dan het antwoord	234
Inzicht komt op momenten van spanning	237
Capaciteiten zijn vruchtbaarder dan tekortkomingen	239
We zijn verantwoordelijk voor elkaars leren	240
Cultuur verandert op het moment zelf	241
Als verandering zo fantastisch is, gaat u dan maar voor	242
De laatste vraag gaat over vertrouwen	243
<b>Aanbevolen literatuur/Noten</b>	245

# 1 De adviseur, of hoe hij of zij ook heten mag

---

In elke vorm van humor of sarcasme zit iets van waarheid. De waarheid in de heersende scepsis tegenover adviseurs is gelegen in het feit dat de traditionele adviseur meer als een uitvoerder van het management opereerde: hij nam de rol van de manager op zich wanneer er iets heel technisch gedaan moest worden wat voor de manager te moeilijk was, ofwel wanneer er onaangenaam en saai werk gedaan moest worden, waar een manager geen zin in had. De meest dramatische voorbeelden van adviseurs die de plaats van managers innemen, zijn wel de gevallen waarin zij de mensen of functies aanwijzen die moeten verdwijnen.

Wanneer iemand u de weg vraagt en u zegt hem twee haltes vóór u uit de bus te stappen, handelt u als een adviseur. Telkens wanneer u iemand advies geeft die voor een keuze staat, bent u aan het adviseren. Als u geen direct gezag over mensen hebt en toch wilt dat ze naar u luisteren en u serieus nemen, staat u voor het adviseursdilemma. Sommigen van u zullen zich misschien fulltime in deze lastige situatie bevinden. Anderen hebben er misschien slechts zo nu en dan mee te maken, omdat ze deels als managers actief zijn (met directe invloed) en deels als adviseurs (met de wens om invloed te hebben, maar zonder de bevoegdheid om dit te regelen).

## Enkele definities en verschillen

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. Een manager is iemand die directe invloed heeft op de uitvoering. Zodra u directe invloed uitoefent, handelt u als een manager.

De meeste stafmedewerkers zijn eigenlijk adviseurs, ook al noemen ze zich niet officieel 'adviseurs'. De rol van stafmedewerkers bestaat uit plannen, aanbevelingen doen, assisteren of adviseren in zaken als:

- personeel
- financiële analyse
- accountantscontrole
- systeemanalyse
- marktonderzoek
- productontwerp
- lange-termijnplanning
- effectiviteit van een organisatie

- veiligheid
- training en ontwikkeling
- en nog veel meer

De ontvangers van al dat advies heten *cliënten*. Soms is een cliënt een enkel individu. In andere gevallen kan de cliënt een werkgroep zijn, een afdeling of een hele organisatie. De cliënt is degene of degenen op wie de adviseur invloed wil uitoefenen, zonder over directe invloed te beschikken.<sup>1</sup>

Binnen organisaties worden cliënten van stafmedewerkers *lijnmanagers* genoemd. Lijnmanagers moeten tijdens hun werk rekening houden met het advies van stafmedewerkers, of ze het nu leuk vinden of niet. Maar elke staffunctie heeft per definitie alleen maar direct gezag over haar eigen tijd, haar eigen interne staf en de aard van de diensten die ze verleent. De spanning tussen de lijnmanager (of cliënt) die directe invloed heeft en het staflid (of de adviseur) zonder directe invloed, is een van de centrale thema's van dit boek.

Men kan de rol van de adviseur pas begrijpen als men het verschil inziet tussen een adviseur en een manager.

Luister naar Alfred:

“Het project duurde vier maanden en het was geweldig. Ik stond aan het hoofd van het team dat het nieuwe managementinformatiesysteem installeerde. We stelden de problemen vast, ontwierpen het systeem en kregen Alice, de lijnmanager, zover dat ze ons het systeem volledig liet installeren.”

Alfred is heel tevreden – maar dit is de tevredenheid van de lijnmanager. In feite trad hij niet op als adviseur, maar nam hij vier maanden lang een stukje over van het werk van de lijnmanager.

Dit onderscheid is belangrijk. Een adviseur moet anders functioneren dan een lijnmanager – in het belang van de adviseur zelf en ten behoeve van de cliënt die immers iets wil leren. Het is prima om directe invloed te hebben – de meesten van ons willen dat, onder verschillende dekmantels. Toch is het essentieel dat we ons ervan bewust zijn dat we verschillende rollen spelen wanneer we het wel hebben en niet hebben.

Het negatieve imago van de term *adviseur* komt grotendeels voort uit het optreden van mensen die zichzelf ‘adviseurs’ noemen maar zich gedragen als surrogaat-lijnmanagers. Wanneer u namens of in de plaats van de manager handelt, treedt u op als surrogaat-manager. Wanneer de cliënt zegt: “Maak dit rapport voor me af”, “Neem deze persoon voor me in dienst”, “Ontwerp dit systeem voor me” of “Adviseer deze werknemer”, vraagt de manager om een plaatsvervanger. Het aantrekkelijke van de rol van surrogaat-manager is dat u, tenminste voor dat ene moment, over de

invloed van de manager beschikt – maar u doet wel het werk van de manager, niet uw eigen werk.

Uw doel of eindproduct binnen elke adviesactiviteit is een bepaalde verandering. Er zijn twee soorten verandering. Aan de ene kant adviseren we om in de lijnorganisatie een verandering in de structuur, in het beleid, of in de procedures te bewerkstelligen – een nieuw beloningspakket, een nieuwe rapportagemethode, een nieuw veiligheidsprogramma. De tweede soort verandering is het eindresultaat waarbij één persoon of juist verschillende mensen in de lijnorganisatie iets nieuws hebben geleerd. Ze hebben bijvoorbeeld geleerd wat voor normen er heersen in hun stafvergaderingen, hoe ze lager opgeleid personeel in een zeer afhankelijke positie houden tijdens het besluitvormingsproces, hoe ze meer mensen directer kunnen betrekken bij het formuleren van doelstellingen, of hoe er betere prestatiebeoordelingen kunnen worden uitgevoerd.

In de meest algemene zin is advieswerk alles wat u doet binnen een systeem waarvan u zelf geen deel uitmaakt. Een gesprek met iemand die u om hulp heeft gevraagd, is advieswerk. Een overzicht van problemen, een trainingsprogramma, een evaluatie, een onderzoek – het zijn allemaal adviezen die leiden tot verandering. Het doel van de adviseur is om succesvolle adviesprojecten uit te voeren die ervoor zorgen dat mensen of organisaties zichzelf anders gaan managen.

Ik vind zelf dat de termen *stafwerk* en *advieswerk* onderling verwisselbaar zijn, omdat ik geloof dat mensen in een staffunctie beslist adviesvaardigheden nodig hebben om effectief te zijn – afgezien van hun specifieke vakkennis (financiën, planning, engineering, personeel, recht). Telkens wanneer u iemand adviseert die in de positie verkeert dat hij moet kiezen, treedt u op als adviseur. In al deze adviessituaties zijn er drie soorten vaardigheden die u nodig hebt om succes te hebben – technische, interpersoonlijke en adviesvaardigheden.

Hier volgen de verschillen.

### **Technische vaardigheden**

Het belangrijkste is dat we weten waar de cliënt het over heeft. We hebben vakkennis nodig over het vraagstuk. Tijdens onze studie of in onze eerste baan zijn we opgeleid op een specifiek terrein of in een specifieke functie. Dat kan engineering, verkoop, accounting, advieswerk zijn of een van de duizenden andere bezigheden waarmee mensen hun brood verdienen. Dat is onze basistraining. Pas later, nadat we een bepaalde technische vakkennis hebben verworven, beginnen we met adviseren. Als we die vakkennis niet hadden, zouden mensen ons ook niet om advies vragen. Het fundament voor adviesvaardigheden is een bepaalde vakkennis – of die nu zeer wetenschappelijk is, zoals het bepalen van porositeit, of helemaal niet wetenschappelijk, zoals management of organisatie-ontwikkeling. Dit boek gaat ervan uit dat u op enig gebied vakkennis bezit.

## **Interpersoonlijke vaardigheden**

Om met mensen te werken hebben we interpersoonlijke vaardigheden nodig. Een zeker vermogen om ideeën in woorden om te zetten, te luisteren, steun te verlenen, binnen redelijke grenzen van mening te verschillen, in feite om een relatie te onderhouden. Er bestaan vele boeken en cursussen over het verbeteren van deze vaardigheden. Net als technische vaardigheden zijn interpersoonlijke vaardigheden noodzakelijk voor effectief adviseren. Sommige deskundigen menen dat voor goed advieswerk eigenlijk alleen maar goede interpersoonlijke vaardigheden vereist zijn. Dat is niet waar. Er zijn andere vaardigheden die een essentieel onderdeel vormen van advieswerk, buiten vakkennis en interpersoonlijke vaardigheden – dat zijn *adviesvaardigheden*.

## **Adviesvaardigheden**

Elk adviesproject, of het nu tien minuten duurt of tien maanden, doorloopt vijf fases. Elke fase bestaat uit een reeks opeenvolgende stappen. Als u een stap overslaat of ervan uitgaat dat erin voorzien is, komt u in de problemen. Vaardig adviseren betekent competent zijn in de uitvoering van elk van deze stappen. Dit boek is in de eerste plaats gericht op het succesvol afwerken van elke fase.

## **Adviesvaardigheden – een voorbeschuwing**

Hier volgt een overzicht van wat de vijf fases van advieswerk inhouden.

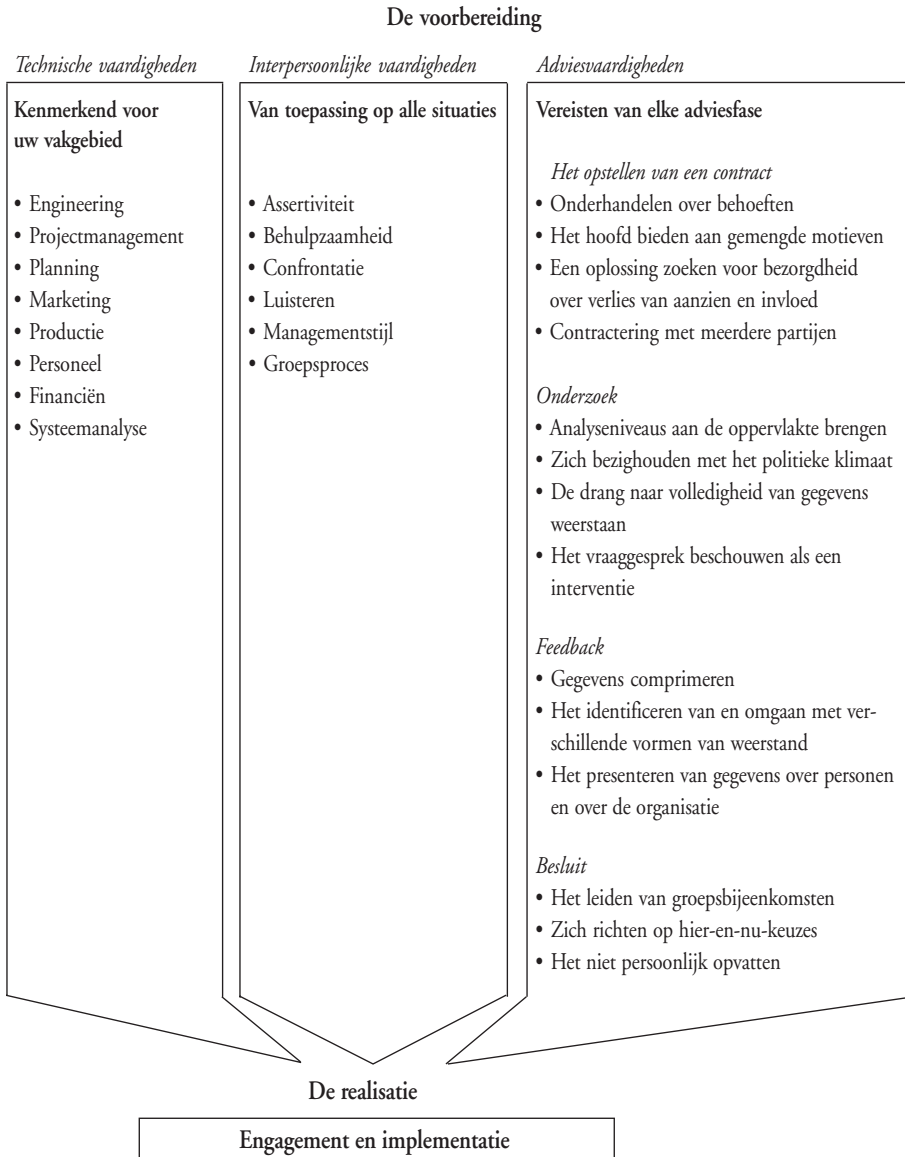
### **Fase 1. Entree en contractering**

Het gaat hier om het eerste contact met een cliënt over een project. Deze fase omvat de organisatie van de eerste bijeenkomst, het onderzoek naar de aard van het probleem, het vaststellen of de adviseur de juiste persoon is om zich met deze kwestie bezig te houden, wat de verwachtingen van de cliënt zijn, wat de verwachtingen van de adviseur zijn en waar men moet beginnen. Wanneer adviseurs over hun mislukkingen vertellen, is hun conclusie gewoonlijk dat het in de acquisitiefase al misging, namelijk tijdens het opstellen van het contract.

### **Fase 2. Het verzamelen van gegevens en dialoog**

Van adviseurs wordt verwacht dat ze hun eigen visie op het probleem geven. Hierin zou wel eens hun belangrijkste bijdrage kunnen liggen. In deze fase moet de adviseur zich de volgende vragen stellen: Wie zal er betrokken worden bij het definiëren van het probleem, welke methoden zullen gebruikt worden, welke soorten gegevens moeten verzameld worden en hoe lang zal het duren? Moet de adviseur de gegevens verzamelen of moet dat aan het systeem zelf worden overgelaten?

*Figuur 1. Een overzicht van adviesvaardigheden*



### **Fase 3. Analyse en plan van actie**

De gegevensverzameling en -analyse dienen op de een of andere manier te worden gepresenteerd. De adviseur bevindt zich altijd in de positie dat een grote hoeveelheid gegevens teruggebracht moet worden tot een hanteerbaar aantal punten. Ook

kan de adviseur kiezen hoe de cliënt betrokken wordt bij het analyseren van de informatie. Tijdens het geven van feedback aan een organisatie is er altijd sprake van een zekere weerstand tegen de gegevens (als het gaat om belangrijke zaken). De adviseur moet deze weerstand wegnemen, voordat er een juist besluit kan worden genomen over de voortgang. Deze fase noemen veel mensen ‘planning’: daarbij worden de uiteindelijke doelstellingen voor het project vastgesteld en het beste plan van actie en de beste interventies gekozen.

#### **Fase 4. Engagement en implementatie**

Hierbij gaat het om het uitvoeren van de planning van de vorige stap. In veel gevallen zal de implementatie volledig bij de lijnorganisatie berusten. In het geval van verdergaande pogingen tot verandering kan de adviseur er intensief bij betrokken zijn. Sommige projecten beginnen de implementatie met een educatieve activiteit. Het kan om een hele reeks bijeenkomsten gaan met het doel een bepaalde verandering te introduceren. Het kan ook zijn dat één enkele bijeenkomst voldoende is om verschillende delen van de organisatie samen te brengen en het probleem voor te leggen. Het kan om een trainingssessie gaan. In deze gevallen wordt gewoonlijk heel wat van de adviseur gevergd bij de opzet en het leiden van de bijeenkomst of trainingssessie.

#### **Fase 5. Uitbreiding, opnieuw beginnen of beëindiging**

Fase 5 begint met een evaluatie van wat er gebeurd is tijdens de fase van engagement en implementatie. Daarna valt het besluit of het proces uitgebreid moet worden naar een groter deel van de organisatie. Soms krijgt men pas een duidelijk beeld van het echte probleem nadat een begin is gemaakt met de implementatie. In dit geval begint het proces weer van voren af aan en moet over een nieuw contract gepraat worden. Als de implementatie een groot succes was of een (tamelijk) grote mislukking, kan het zijn dat van verdere betrokkenheid bij dit project wordt afgezien. Er zijn vele opties voor beëindiging van een relatie en beëindiging dient beschouwd te worden als een legitiem en belangrijk onderdeel van het advies. Als de beëindiging goed verloopt, biedt dit de cliënt en de adviseur een belangrijke leerervaring, en kan het tevens de deur openhouden voor toekomstige projecten in de organisatie.

Als u figuur 1 bekijkt, ziet u een voorbeschouwing van enkele van de vaardigheden en topics die horen bij de verschillende stappen in het adviesproces.

De voorbereidende bijeenkomsten vallen in vier categorieën: contractering, onderzoek, feedback en besluitvorming. Ze omvatten de eerste contacten, de planingsbijeenkomsten, de gegevensverzameling, en de bijeenkomsten voor feedback en besluitvorming.

Bij de realisatie doet u uiteindelijk iets wat voldoende impact heeft om door veel mensen in de organisatie opgemerkt te worden, iets wat de verwachting wekt dat er een merkbare verandering zal plaatsvinden als gevolg van dat optreden, of dat ze er iets van zullen leren.

Ik ben ervan overtuigd dat de voorbereiding in veel opzichten crucialer is voor succes dan de realisatie. Kennis van adviesvaardigheden is in feite kennis van de voorbereiding.

## De belofte van feilloos adviseren

Een van de redenen waarom adviseren frustrerend kan zijn is dat u voortdurend laterale relaties onderhoudt. Als stafmedewerker of adviseur werkt u met een lijnmanager in een context waar geen sprake is van een duidelijke baas-ondergeschikte-verhouding tussen u beiden. Bij verticale relaties weet u beter waar u aan toe bent: als uw baas u een opdracht geeft, weet u dat deze het recht heeft u te zeggen wat u moet doen. Als uw cliënt u echter iets verzoekt, hoeft u niet noodzakelijkerwijs te gehoorzamen. Het machts-evenwicht bij laterale relaties is altijd onderhevig aan ambiguïteit – en aan onderhandeling. Als we weerstand ondervinden van een cliënt, weten we soms niet zeker of we moeten doorzetten of het maar laten zitten. Dit boek gaat over het hanteren van dit soort ambiguïteit.

In zijn totaliteit gezien gaat dit boek over feilloos adviseren – adviseren zonder fouten te maken. Het richt zich bijna geheel op de voorbereidende fase, omdat ik ervan overtuigd ben dat kundigheid in het afsluiten van contracten, het verzamelen van gegevens en feedback een garantie is voor succesvolle resultaten in de implementatiefase. Ik heb er bewust van afgezien om adviesvaardigheden stapsgewijs, in opeenvolgende hoofdstukken te bespreken, omdat er bepaalde concepten en vaardigheden zijn die in elke fase van de relatie adviseur-client toegepast moeten worden. Zodoende heb ik vóór de hoofdstukken die de vereiste vaardigheden voor de totale voorbereiding specificeren en illustreren, hoofdstukken opgenomen over vooronderstellingen van de adviseur, doelstellingen van de adviseur, mogelijke rollen voor de adviseur en de vereisten voor feilloos adviseren. Ik heb ook hoofdstukken tussengevoegd over zaken als weerstand van de cliënt en bijzonderheden in de rol van de interne adviseur, waarmee ik uiting geef aan mijn overtuiging dat succesvol adviseren meer vraagt dan een methodische, stapsgewijze toepassing van vakkennis.

Ik ben ervan overtuigd dat als u volgens de in dit boek beschreven methode adviseert, u feilloos kunt adviseren en dat:

1. uw vakkennis beter benut wordt;
2. uw aanbevelingen vaker geïmplementeerd worden;
3. u meer als partner optreedt in relatie tot cliënten;
4. u voorkomt dat met uw adviezen niets gewonnen wordt;
5. u bij uw cliënten commitment ontwikkelt;
6. u steun krijgt van cliënten;
7. uw invloed op cliënten toeneemt;
8. u een sterkere vertrouwensrelatie met cliënten aangaat.



Dat ik de term *feilloos adviseren* gebruik klinkt misschien arrogant, maar ik heb hem niet zomaar gekozen. Een fundamentele waarde die aan het boek ten grondslag ligt, is dat ieder van ons de capaciteit heeft perfectie te bereiken. In ieder van ons schuilt een ‘professionele’ adviseur, en het is onze taak om die perfecte adviseur tevoorschijn te laten komen. Oppervlakkig bekeken gaat dit boek over methoden en technieken. Maar elke techniek brengt een consistente boodschap met zich mee die belangrijker is dan welke methode dan ook – dat iemand die zelfvertrouwen en redelijkheid uitstraalt altijd op de juiste weg zit. Wanneer men daarentegen manipuleert of zich schuldig maakt aan huichelarij, komt men onherroepelijk in de problemen.

Werken binnen organisaties betekent dat we voortdurend onder druk staan om vaardig en indirect te zijn, en onze gevoelens te negeren. Feilloos adviseren biedt ons de mogelijkheid om bij het werk met onze cliënten in ons gedrag consistent te zijn met onze overtuigingen en gevoelens, en tegelijk succes te hebben. De focus in dit boek op technieken en vaardigheden van het adviseren is eenvoudigweg een manier om die keuzes te identificeren waar we persoonlijk volledig achterstaan, keuzes die we allemaal moeten maken wanneer we werken in organisaties. Vanaf de eerste dag in onze eerste baan heeft ieder van ons geworsteld met het conflict tussen volledig onszelf zijn en ons voegen naar wat wij denken dat de verwachtingen van onze werkgevers of cliënten zijn. Het verlangen succesvol te zijn kan ons ertoe brengen ons anders te gaan gedragen en rollen te spelen die ons wezensvreemd zijn en een verlies van onze eigen identiteit betekenen.

Adviseurs zijn bijzonder gevoelig voor dit conflict, omdat we geacht worden te voldoen aan de behoeften van onze cliënt. Onze projecten zijn meestal van korte duur en we werken naar goeddunken van de cliënt. Van een adviseur kun je je makkelijker ontdoen dan van een ondergeschikte. In moeilijke tijden beëindigen managers eerder adviesprojecten dan dat ze hun eigen personeel inkrimpen. Dit gevoel van kwetsbaarheid kan voor adviseurs een goede reden worden om hun eigen behoeften en gevoelens te ontkennen en onoprecht te zijn. Dit boek biedt een alternatief. Het stelt dat zelfvertrouwen het middel is dat cliënten aan ons bindt en de kansen vergroot dat onze vakkennis steeds opnieuw gebruikt zal worden.