

WHITEPAPER

HOE JE ALS ADVISEUR VAN TOEGEVOEGDE WAARDE BLIJFT





Inleiding

Adviseren is een interessant en uitdagend vak, zeker in deze moderne tijd van snelle veranderingen. Ondanks goede bedoelingen gaat er wel eens wat mis in het adviesvak; ook coaches en adviseurs zijn niet onfeilbaar. En gelukkig maar, want van je fouten leer je het meest. Dat weten Edith Groenendaal en Cecile de Roos, beiden werkzaam als arbeids- en organisatieadviseurs.

Adviseurs komen iedere dag nieuwe uitdagingen en situaties tegen. Bovendien vraagt het omgaan met allerlei verschillende mensen veel van hun empathie. Als je te gemakzuchtig over zaken adviseert, verval je al snel in vooroordelen en het uiten van een eigen mening. Dat laatste is een groot risico voor de adviseur. Het is zijn taak om problemen in kaart te brengen voor de klant. Dit vraagt om de nodige zorgvuldigheid om enigszins een correct advies te kunnen geven.

De oplossing voor dit probleem is de schijf van vijf. In deze whitepaper vertellen Edith Groenendaal en Cecile de Roos hoe dat werkt. Groenendaal en de Roos schreven hierover het boek *Succesvol adviseren in de praktijk voor adviseurs die actief zijn binnen de driehoek mens, arbeid en organisatie*. Zij putten daarvoor uit hun eigen ervaringen, opgedaan in hun adviespraktijk.

Wij wensen u veel leesplezier!
De redactie van PW. en Arbo>>



Kennis, tools en persoonlijkheid goed inzetten

Adviseren is een interessant en uitdagend vak, zeker in deze moderne tijd van snelle veranderingen. Ondanks goede bedoelingen gaat er wel eens wat mis in het adviesvak; ook coaches en adviseurs zijn niet onfeilbaar. En gelukkig maar, want van je fouten leer je het meest. Dat weten Edith Groenendaal en Cecile de Roos, beiden werkzaam als arbeids- en organisatieadviseurs. In het boek *Succesvol adviseren in de praktijk* delen zij hun eigen praktijkvoorbeelden, valkuilen en tips.

De moderne tijd vraagt veel van ons aanpassingsvermogen. Dat werkt nog extra door in het adviesvak. Want klanten eisen dat de adviseur allerlei oplossingen kan bieden voor elke verandering. De klant verwacht dat de adviseur meer weet dan hijzelf. Hij verwacht ook dat de adviseur alles inzet om bij te dragen aan het succes van zijn bedrijf. Al die verwachtingen spreekt de klant niet altijd uit, en als adviseur kun je bovendien niet in zijn hoofd kijken.

Soms hebben klanten een andere bedoeling, speelt er een 'vraag achter de vraag'. Dan heeft een adviseur niet genoeg aan de kennis in zijn rugzak en heeft hij tools, instrumenten en zekere vaardigheden nodig. Hij brengt bovendien een eigen unieke persoonlijkheid mee met een eigen adviesstijl.

Succesvol adviseren is hard werken, omdat de adviseur zijn kennis, tools en persoonlijkheid

op een goede manier en in specifieke situaties moet inzetten. En dat vergt een aantal adviesvaardigheden. Want wat als er verder onderzoek nodig is? Of als het nodig is om de onderzoeksresultaten te analyseren? Of de bevindingen te rapporteren? Schriftelijk en ook mondeling? En nog vele andere 'Wat als ...'-vragen.

De juiste houding helpt jou als adviseur verder in deze situaties. De vijf belangrijkste houdingen zijn:

OPEN HOUDING

Bij een open houding zitten 'eigen opvattingen' je niet in de weg bij het formuleren van de juiste probleemstelling. Die eigen opvattingen kunnen zorgen voor aannames die een heldere kijk op het vraagstuk vertroebelen.

ONBEVANGEN HOUDING

Een adviseur met een onbevangen houding is oprecht nieuwsgierig en stelt open vragen. Hij

Succesvol adviseren in de praktijk

Groenendaal en De Roos schreven het boek *Succesvol adviseren in de praktijk* voor adviseurs die actief zijn binnen de driehoek mens, arbeid en organisatie. Zij putten daarvoor uit hun eigen ervaringen, opgedaan in hun adviespraktijk.

Het boek legt de nadruk op de adviseur die met één been in de driehoek mens, arbeid en organisatie staat, en met het andere been in de markt. Zoals adviseurs op het gebied van human resource management, arbeidsomstandigheden, inzetbaarheid, coaching, teamontwikkeling, verandermanagement of organisatiekunde.



vermijdt kwalificaties als 'slecht', 'raar', 'onduidelijk', 'onvoldoende'. En woorden als 'altijd' en 'nooit'.

LUISTERHOUDING

Het lijkt zo'n open deur, maar in de praktijk zijn er veel mensen die graag naar zichzelf luisteren. Vertel iemand iets over een probleem en aan het eind van het gesprek weet je welke problemen de ander heeft ('Ja, dat heb ik ook ...'). In het adviesvak draait het om de klant. Luisteren naar wat de klant wil, is essentieel. De ander laten praten biedt ruimte, evenals actief luisteren en zoeken naar aanknopingspunten om op door te vragen.

LERENDE HOUDING

Iedere opdracht en iedere situatie zijn uniek. De adviseur heeft niet altijd een passend antwoord op de klantvraag. Dat hoeft ook niet: hij kan op zoek gaan en nieuwe dingen leren. De klant ervaart dit als prettig. Een betweterige houding stelt de klant daarentegen niet op prijs.

CONGRUENTE HOUDING

Dit is een houding die overeenstemt met de rol die je als adviseur inneemt, het geeft vertrouwen. 'Doen wat je zegt en zeggen wat je doet' door woorden en non-verbale communicatie te kiezen die passen bij je rol en bij de vraag van de klant. Maar een congruente houding betekent ook: authentiek zijn. Doe geen dingen die eigenlijk niet bij je passen. Je helpt de klant daar niet mee en zelf word je er ongelukkig van.

Het probleem in kaart

Adviseurs komen iedere dag nieuwe uitdagingen en situaties tegen. Bovendien vraagt het omgaan met allerlei verschillende mensen veel van hun empathie. Als je te gemakzuchtig over zaken adviseert, vervalt je al snel in vooroordelen en het uiten van een eigen mening. Dat laatste is een groot risico voor de adviseur. Het is zijn taak om problemen in kaart te brengen voor de klant. Dit vraagt om de nodige zorgvuldigheid om enigszins een correct advies te kunnen geven. Een voorbeeld illustreert het grootste probleem in de praktijk (Zie het kader).



Voorbeeld uit de praktijk

'Heb je het al gehoord? De Ondernemingsraad had ook een adviseur ingehuurd over duurzame inzetbaarheid. Onze adviseur was het totaal niet eens met de adviseur van de OR. Beide adviseurs hadden een totaal andere mening. Het was gewoon te gek voor woorden. Je kunt van een andere school (lees: geloof, overtuiging) zijn, maar hun gedrag was eveneens verre van professioneel. Ik had gewoon plaatsvervangende schaamte.'

Het voorbeeld roept de volgende vraag op: bij wie staat 'het geven van mijn mening' op de factuur of op de salarisstrook? Wat je vindt, mag je houden!

Toch zien we in de praktijk dat adviseurs betaald worden voor hun mening. Het ontbreekt vaak aan een gedegen onderzoek naar wat speelt in de praktijk. Of adviseurs stellen zich niet onafhankelijk op en fiedelen maar wat aan op de werkvloer.

De praktijk leert dat steeds meer bedrijven in de laatste paar jaar slechte ervaringen hebben opgedaan met adviseurs. Vooral sinds de economie weer goed gaat en er steeds meer adviseurs op de markt verschijnen. Als gevolg daarvan willen klanten referenties of meer zekerheid over de kwaliteit van het advieswerk. De matige kwaliteit, het gefiedel en de subjectiviteit waarbij meningen worden verkocht, zijn zeer slecht voor het adviesvak.

Soms hebben klanten een andere bedoeling, speelt er een 'vraag achter de vraag'

De oplossing: de schijf van vijf

De oplossing voor dit probleem is het gebruiken van de schijf van vijf. Deze methode helpt je bij persoonlijke reflectie en persoonlijke groei. Zelfkennis is immers de belangrijkste eigenschap van een succesvolle adviseur.

De schijf van vijf bestaat uit: rollen, stijlen, vaardigheden, competenties en vertrouwen. De schijf van vijf kan je in de praktijk helpen om als adviseur van toegevoegde waarde te blijven. Het model begint met vijf verschillende adviesrollen. De rollen kunnen in de praktijk bijdragen aan rolvariatie. Dit voorkomt dat je in de valkuil stapt om de nadruk te leggen op de inhoud in plaats van op het proces of op de relatie met de klant.

Dan komt de volgende stap: je herkent gaandeweg welke stijl bij welke rol past, en je leert je kwaliteiten beter in te zetten. Zo leer je op lastige momenten sneller de valkuilen te herkennen en leer je daarop anticiperen.

Zo word je je gaandeweg bewust van je eigen vaardigheden, en hoe je deze het beste in kunt zetten voor de klant. Met andere woorden: je wordt steeds competentier. Een van de belangrijkste manieren om je competenties te ontwikkelen, is reflecteren. Door middel van reflectie op hoe je jouw vaardigheden effectief inzet, ontwikkel je jezelf. Op die manier kun je van je ervaringen leren en krijg je meer zelfvertrouwen. Dit voedt vervolgens het vertrouwen in de relatie met anderen.

Via de schijf van vijf blijf je jouw eigen ontwikkeling als adviseur van gezonde voeding voorzien.

Kennis toepassen, fouten maken en leren

Het gebruiken van de schijf van vijf leidt tot verdieping van je vak en betekenisvolle inzet voor de klant. Daarvoor is wel noodzakelijk dat je de methode van de schijf van vijf daadwerkelijk toepast in de praktijk. Het helpt niet om een boek te lezen en kennis te nemen van de nieuwe inzichten als je er vervolgens niets mee doet. Je kunt ook niet uit het boekje leren hoe je auto moet rijden. Daarvoor moet je toch echt de weg op in een echte auto met een instructeur/trainer naast je. Dat geldt ook voor adviseurs. De enige manier om het vak te leren, is om in de praktijk je eigen fouten te maken en iemand te vragen of hij of zij mee wil rijden, anders maak je veel ongelukken. Een kleine fout is niet erg, maar grote fouten kunnen de klant schaden, kunnen jou zelf schaden en op langere termijn zelfs het imago van het vak.

Om jezelf van voeding te blijven voorzien, bestaat er de mogelijkheid om lid te worden van een beroepsvereniging, en je begeleiders te vinden in intervisiegroepen. Een goed voorbeeld is de Orde van organisatiekundigen en -adviseurs. Zij faciliteren de intervisies met ervaren begeleiders. De groepen staan vermeld op ooa.nl, en je kunt je als lid elk jaar opgeven voor een groep die bij jouw leerbehoefte aansluit.

De praktijk leert dat steeds meer bedrijven in de laatste paar jaar slechte ervaringen hebben opgedaan met adviseurs





Meerwaarde van de schijf van vijf

De schijf van vijf voor adviseurs is praktisch, beschouwend en compleet. Je kunt er direct mee aan de slag. In de praktijk staan adviseurs niet stil bij het verkopen van een rol. Maar door specifiek de rol van trainer, coach of regisseur met de klant te bespreken, voorkom je veel gedoe tijdens een klus.

De 'match-checker' is bovendien een uitstekend hulpmiddel en innovatieve tool om in kaart te brengen welke rol, veranderaanpak en vaardigheden passen bij een bepaalde klantvraag, en helpt bij het succesvol adviseren in de praktijk.

Tot slot biedt de schijf van vijf de brug naar praktische werkvormen die in het boek staan.

Wat levert het op?

Na het lezen van het boek Succesvol adviseren in de praktijk weet je waarom de ene veranderaanpak succesvoller is dan de andere. Je krijgt inzicht in de vijf verschillende adviesrollen die passen bij een klus. Je leert hoe jouw

stijl van adviseren succesvol aansluit bij de vraag van de klant, en je weet welke vijf vaardigheden bijdragen aan succesvol adviseren. De auteurs geven een goede uitleg van wat competenties zijn en hoe je overleeft 'onder druk'. Ook maken zij duidelijk hoe vertrouwen in verschillende vormen een belangrijke rol speelt in relatie tot de klanten. Tot slot vind je de antwoorden op de vraag hoe het adviesproces tot de meeste successen kan leiden.

Onderscheidend aan het boek is de toepassing van de principes uit de nieuwe ISO-norm. Deze norm, gesteund door Global CMC-group, de wereldwijde beroepsvereniging van organisatieadviseurs, benadrukt de noodzaak van de onafhankelijke positie van de adviseur. De norm is: doe zelf onderzoek. Als er iets ramelt onder de motorkap, zegt een bestuurder al snel: vervang de bougies maar. Terwijl je als adviseur toch echt altijd eerst zelf onder de motorkap moet kijken.

Herkenbare situaties illustreren de theorie in het eerste deel van het boek; de werkvormen in het tweede deel van het boek maken de theorie ook meteen toepasbaar.

Door de rol van trainer, coach of regisseur met de klant te bespreken, voorkom je veel gedoe tijdens een klus

Meteen aan de slag: zeven tips om succesvol te adviseren

- Zorg ervoor dat je basishouding op orde is: luisterend, lerend, open, onbevangen en congruent.
- Ga met de juiste vraag aan de gang.
- Zet je gestolde ervaring in, luister naar je intuïtie. Als een opdrachtgever stuurt op je ijdelheid ('Jij kunt dat zo goed'), doe dan toch onderzoek. Wat is de vraag? En wat is nodig? Ook je eigen plezier is bovendien belangrijk.
- Houd de zakelijke kant in de gaten. Hercontracteer als dat nodig is, of geef de opdracht terug.
- Reflecteer op je eigen handelen om waarde toe te kunnen blijven voegen.
- Leer spelen met de schijf van vijf.
- Wees alert op de dramadriehoek. Wanneer een leidinggevende klaagt over medewerkers, is dat meestal reden om met de leidinggevende zelf aan de slag te gaan.

Meer weten over succesvol adviseren??

Lees het interview

Op www.arbo-online leest u een interview met auteurs Cecile de Roos en Edith Groenendaal.

Bestel het boek

Het boek **Succesvol adviseren in de praktijk** is verkrijgbaar in de boekhandel en online



Succesvol adviseren in de praktijk

Cecile de Roos en Edith Groenendaal

Vakmedianet, Alphen aan den Rijn,

ISBN 9789462155701

€ 39,95