

Competent adviseren

Professioneel aan het werk



Noordhoff

Roel Grit & Marco Gerritsma

5^e editie

Competent adviseren

Professioneel aan het werk!

Roel Grit
Marco Gerritsma

Vijfde herziene editie

Noordhoff

Ontwerp omslag: Michiel Uilen

Omslagillustratie: bxttr : AdobeStock – 561690321

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen of via het contactformulier op www.mijnnoordhoff.nl.

De informatie in deze uitgave is uitsluitend bedoeld als algemene informatie. Aan deze informatie kunt u geen rechten of aansprakelijkheid van de auteur(s), redactie of uitgever ontlenen.



0 / 24

© 2024 Noordhoff Uitgevers bv, Groningen/Utrecht, Nederland.

Deze uitgave is beschermd op grond van het auteursrecht. Wanneer u (her)gebruik wilt maken van de informatie in deze uitgave, dient u vooraf schriftelijke toestemming te verkrijgen van Noordhoff Uitgevers bv.

This publication is protected by copyright. Prior written permission of Noordhoff Uitgevers bv is required to (re)use the information in this publication.

ISBN(ebook) 978-90-01-04449-7

ISBN 978-90-01-04448-0

NUR 810

Woord vooraf

Als hoogopgeleide moet je op basis van je kennis en ervaring tijdens je werk geregeld adviezen aan anderen verstrekken. Bij een ingewikkeld advies met verschillende stappen wordt een adviestraject uitgevoerd. Dit boek geeft een tienstappenplan voor het uitvoeren van een professioneel adviestraject en draagt bij aan het ontwikkelen van de benodigde adviescompetenties.

Tienstappenplan Adviseur

Studenten in het hoger onderwijs moeten voorbereid zijn op hun rol als adviseur in hun latere beroep. Ook moeten ze tijdens hun stage vaak een advies uitbrengen, terwijl een afstudeeronderzoek vrijwel altijd (deels) uit een adviestraject bestaat. Dit boek is uitstekend te gebruiken als voorbereiding op en tijdens de uitvoering van een stage of een afstudeeronderzoek. Het is geschikt voor zowel organisatieadviestrajecten als technische adviestrajecten. Het Tienstappenplan Adviseur, dat in dit boek centraal staat, kun je rechtstreeks in de praktijk toepassen. Het stappenplan is bij verschillende opleidingen uitgebreid in de praktijk getest. De oefeningen en opdrachten in dit boek zorgen ervoor dat je onderdelen van het adviestraject kunt oefenen. Soms is het handig de resultaten van de opdrachten in een studiegroep te bespreken. Na uitvoering van de opdrachten zul je over meer zelfkennis beschikken en zelfbewuster en met meer zelfvertrouwen een adviestraject kunnen uitvoeren.

Nieuw in de vijfde herziene editie

Mede op basis van een gebruikersonderzoek onder docenten in het hoger onderwijs is in deze vijfde druk een aantal wijzigingen doorgevoerd. Deze komen in het kort op het volgende neer:

- De tekst wordt regelmatig onderbroken door praktijkoefeningen die de student uitdagen om nieuwe kennis toe te passen op herkenbare situaties.
- De belangrijke thema's diversiteit en inclusie zijn nadrukkelijker in deze herziening verwerkt.
- Hoofdstuk 2 'Speelveld van de adviseur' is grondig herzien. De omgeving waarin de adviseur zijn advies uitbrengt, is beschreven aan de hand van het 7S-model van McKinsey.
- Hoofdstuk 4 'Advies in de praktijk' is nieuw. In dit hoofdstuk worden adviestrajecten uit verschillende branches besproken. Per adviestraject vind je een beschrijving van de inhoud, aandachtspunten bij de uitvoering en een mogelijke indeling van het adviesrapport.

- ‘Logisch redeneren’ is toegevoegd aan hoofdstuk 5 ‘Sociale en communicatieve competenties’.
- Aan hoofdstuk 7 ‘Hulpmiddelen voor de adviseur’ zijn een aantal handige hulpmiddelen toegevoegd. Deze kunnen naar keuze worden ingezet, afhankelijk van het soort adviestraject. Toegevoegd zijn onder meer: GAP-analyse, het INK-model, de PDCA-cyclus, Lean Six Sigma, de 5x Waarom-methode en de gemba walk.
- De hulpmiddelen social task management, social media en stakeholders, het interventiewiel en de SPA-methode zijn naar studiemeester verplaatst. Docenten en studenten die ze toch nog willen gebruiken, kunnen ze downloaden van studiemeester.
- Hoofdstuk 6 uit de vierde editie (‘De complete adviseur’) is, omdat het minder goed paste bij de filosofie van dit boek en om het aantal pagina’s beperkt te houden, niet meer opgenomen in deze herziening.
- Met behulp van extra paragrafen en subparagrafen is nog meer structuur in de hoofdstukken aangebracht. Ook zijn de teksten duidelijker en bondiger geschreven.
- Ter verduidelijking zijn extra figuren toegevoegd en bestaande figuren aangepast.
- We hebben ernaar gestreefd dat elk hoofdstuk op zichzelf leesbaar is. Daarom zijn verwijzingen naar andere hoofdstukken en paragrafen verwijderd. Om toch goed te kunnen navigeren in het boek is veel zorg besteed aan het register en aan de woorden in de marge.

Door deze aanpassingen is het boek nog beter bruikbaar voor een adviseur of een aankomend adviseur.

Studiemeester

Studiemeester is het digitale leerplatform van Noordhoff. Op studiemeester.nl zijn ondersteunende informatie, extra materiaal en checklists te vinden. Deze documenten zijn vermeld in de inhoudsopgave van het boek en op de plaats in het boek waar ze bruikbaar zijn.

Er is ook docentmateriaal beschikbaar: powerpoints voor een introductiecollege of latere lessen, en een docentenhandleiding en studiewijzer in Word die gebruikt kunnen worden als basis voor eigen lesmateriaal. Ook zijn uitwerkingen van de opgaven beschikbaar voor de docent.

Op studiemeester vind je ook linkjes naar korte video’s (zogenoemde ‘flitscolleges’) bij het boek. Deze zijn zelfstandig door studenten te bekijken. Docenten kunnen ze naar wens inzetten bij hun onderwijs.

Ten slotte

In dit boek wordt telkens gesproken over adviseur, terwijl deze ook consultant had kunnen worden genoemd. Om lelijke constructies als ‘hij/zij’ te voorkomen, is voor de leesbaarheid consequent ‘hij’ gebruikt op plaatsen waar natuurlijk ook ‘zij’ of ‘hen’ had kunnen staan.

Dit boek is tot stand gekomen door een samenwerking tussen een praktiserend organisatieadviseur en een ervaren auteur van studieboeken die ook vaak als adviseur is opgetreden. We hebben ernaar gestreefd een gestructureerd, handzaam, praktisch en bruikbaar boek te maken.

We danken Jan de Geus, Kees Terbijhe, Harry van Ingen, Sandra Winters, Ger Olsder, Anita Grit, Jonas Rubrech, Simone Rebergen, Anky Hilgersom, Theda Reindersma en Nynke Gerritsma voor hun nuttige opmerkingen en het doorlezen van het manuscript. Menja Mollema-Reitsema en Nico van der Sijde zijn behulpzaam geweest bij de totstandkoming van het hoofdstuk 'De complete adviseur', dat je op studiemeister vindt.

Voorjaar 2024

Roel Grit, Emmen

Marco Gerritsma, Groningen

Inhoud

Studiewijzer 11

1 Adviseur 15

- 1.1 Adviseren 16
- 1.2 Interne en externe adviseur 17
- 1.3 Verschillende adviseursrollen 20
- 1.4 Competent adviseur 22
- 1.5 Competent genoeg? 28
- 1.6 Stagiair of afstudeerder als adviseur 28
- 1.7 Integere adviseur 29
- Opgaven 32

2 Speelveld van de adviseur 35

- 2.1 Betrokkenen bij het adviestraject 36
- 2.2 Organisaties volgens het 7S-model 37
- 2.3 Organisatiestrategie 41
- 2.4 Organisatiestructuur 42
- 2.5 Organisatieprocessen 44
- 2.6 Organisatiecultuur 47
- 2.7 Duurzaam adviseren 48
- 2.8 Diversiteit en inclusie 49
- 2.9 Veilige werkomgeving 50
- Opgaven 52

3 Tienstappenplan Adviseur 55

- 3.1 Adviestrajecten 56
- 3.2 Overzicht Tienstappenplan Adviseur 59
- 3.3 Stap 1 Organiseer jezelf 62
- 3.4 Stap 2 Houd een intakegesprek 63
- 3.5 Stap 3 Stel een offerte op 66
- 3.6 Stap 4 Onderzoek de haalbaarheid 69
- 3.7 Stap 5 Bereid het adviestraject voor 73
- 3.8 Stap 6 Inventariseer de huidige situatie 76
- 3.9 Stap 7 Analyseer de huidige situatie 84
- 3.10 Stap 8 Breng het advies uit 87
- 3.11 Stap 9 Implementeer het advies 94
- 3.12 Stap 10 Evalueer het adviestraject 96
- Opgaven 100

4 Advies in de praktijk 105

- 4.1 Adviestrajecten in verschillende beroepen 106
- 4.2 Beleidsadvies 106
- 4.3 Advies over een kwaliteitssysteem 108

- 4.4 Investeringsadvies duurzaamheid [110](#)
- 4.5 Advies over de keuze voor nieuwe software [111](#)
- 4.6 Beleidsadvies over diversiteit [113](#)
- 4.7 Advisering over digitalisering in de zorg [115](#)
- 4.8 Leefstijladvies [116](#)
- 4.9 Advies opstellen voor een ondernemingsplan [117](#)
- 4.10 Uitvoeren van onderzoek [119](#)

- 5 Sociale en communicatieve competenties [123](#)**
- 5.1 Belang van sociale en communicatieve competenties [124](#)
- 5.2 Klantgericht werken [124](#)
- 5.3 Interviewen [127](#)
- 5.4 Actief luisteren [129](#)
- 5.5 Omgaan met weerstanden [129](#)
- 5.6 Onderhandelen [132](#)
- 5.7 Besluitvorming [134](#)
- 5.8 Presenteren [135](#)
- 5.9 Corresponderen [138](#)
- 5.10 Samenwerken [139](#)
- 5.11 Logisch redeneren en argumenteren [141](#)
[Opgaven \[147\]\(#\)](#)

- 6 Houding en gedrag van de adviseur [151](#)**
- 6.1 Herkennen van persoonlijkheidstypen [152](#)
- 6.2 Creatief denken bevorderen [154](#)
- 6.3 Een goede indruk maken [155](#)
- 6.4 Controle hebben en houden [157](#)
- 6.5 Omgaan met onzekerheid [158](#)
- 6.6 Informatie beheren [159](#)
- 6.7 Efficiënt en effectief werken [161](#)
- 6.8 Omgaan met stress [167](#)

- 7 Hulpmiddelen voor de adviseur [171](#)**
- 7.1 Keuze van hulpmiddelen [172](#)
- 7.2 Met GAP-analyse naar gewenste situatie [174](#)
- 7.3 SWOT-analyse voor sterkten en zwakten [175](#)
- 7.4 Strategische confrontatiematrix [177](#)
- 7.5 Brainstormen voor creativiteit [179](#)
- 7.6 Delphimethode voor creativiteit [180](#)
- 7.7 Nominaalmethode voor creativiteit [180](#)
- 7.8 De 5x Waarom-methode [181](#)
- 7.9 Gemba walk naar de werkvloer [183](#)
- 7.10 Mindmap voor creatieve ordening [183](#)
- 7.11 Visgraatdiagram met oorzaak en gevolg [185](#)
- 7.12 De 80-20-regel van Pareto [187](#)
- 7.13 Benchmarking vergelijkt prestaties [189](#)
- 7.14 Balanced scorecard [190](#)
- 7.15 Chatbox als persoonlijk assistent [192](#)
- 7.16 INK-model voor kwaliteit [193](#)
- 7.17 Demingcirkel met Plan-Do-Check-Act [195](#)
- 7.18 Lean Six Sigma voor procesverbetering [196](#)
- 7.19 Cultuurdimensies van Hofstede [199](#)
- 7.20 Organisatieculturen volgens Harrison [201](#)
[Opgaven \[204\]\(#\)](#)

Bijlagen

- 1 Checklist Voorbereiding intake 206
- 2 Checklist Intakegesprek 207
- 3 Checklist Offerte 208
- 4 Checklist Plan van aanpak adviestraject 210
- 5 Checklist Adviesrapport 212

Literatuur 218

Illustratieverantwoording 220

Over de auteurs 221

Register 223

Studiemeister

Op studiemeister.nl zijn extra hulpmiddelen, theorie en video's beschikbaar.

Hulpmiddelen adviseur:

- Voorbeeld checklist intakegesprek
- Checklist stakeholdersanalyse
- Voorbeelden organisatieschema's
- Voorbeelden procedures (2x)
- Voorbeelden functiebeschrijvingen
- Voorbeelden werkinstructies
- Voorbeeld inhoudsopgave handboek kwaliteit
- Voorbeeld Plan van aanpak adviestraject
- Planningsformulier
- Logboek
- Urenregistratieformulier (2x)
- Weekverslag
- Voorbeeld offerte met voorcalculatie
- Checklist haalbaarheid
- Een brief schrijven
- Voorbeeld implementatieplan
- Opstellen communicatieplan
- Voortgangsrapportage
- Checklist pakketselectie
- Confrontatiematrix (2x)

Extra theorie:

- Interventiewiel (paragraaf vorige editie)
- Social task management (paragraaf vorige editie)
- Social media en stakeholders (paragraaf vorige editie)
- Methodisch werken volgens SPA (paragraaf vorige editie)
- Offerte opstellen

Flitscolleges:

- Linkjes naar korte video's met flitscolleges

Docent:

- Powerpoints
- Uitwerkingen praktijkoefeningen
- Beoordelingsformulier
- Docentenhandleiding

Studiewijzer

De meeste hoogopgeleiden moeten, op basis van hun kennis en ervaring, in hun werk adviezen aan anderen verstrekken. Soms wordt er om een advies gevraagd, soms wordt ook ongevraagd advies gegeven. Als het te geven advies ingewikkeld is, enige tijd duurt en er verschillende stappen nodig zijn, heet dat een adviestraject.

Voorbeelden adviestrajecten

Advisering speelt binnen veel vakgebieden een belangrijke rol. Een paar voorbeelden van adviestrajecten zijn:

- het inrichten van een computerruimte, een logistiek centrum of een zaal in een ziekenhuis
- het uitbrengen van een bouwkundig advies
- het ontwerpen en invoeren van een procedurehandboek voor een kwaliteitssysteem
- het verbeteren van logistieke processen
- het uitbrengen van een milieuo advies
- een technisch advies opstellen of een ontwerp maken voor een nieuwe fabriek
- juridische adviezen geven voor het opstellen van contracten met bedrijven in het buitenland
- adviezen uitbrengen over de marketing van een nieuw product

Gebruik van dit boek

Het is belangrijk dat studenten in het hoger onderwijs worden voorbereid op het geven van adviezen en het uitvoeren van een adviestraject. Dit boek helpt de student bij:

- het zelfstandig uitvoeren van een adviestraject
- het ontwikkelen van competenties op het gebied van adviseren

Bovendien krijgt de student inzicht in:

- welke competenties je nodig hebt om succesvol te zijn als adviseur
- welke competenties je op het gebied van adviseren al bezit
- welke competenties je nog verder moet ontwikkelen

In hoofdstuk 3 is een stappenplan uitgewerkt ten behoeve van het volledige adviestraject. Ook biedt het boek diverse hulpmiddelen die tijdens een adviestraject kunnen worden toegepast, zoals checklists voor het houden van een intakegesprek en het opstellen van een offerte.

Stagiair of afstudeerder als adviseur

Hoewel een student op een hogeschool of universiteit nog geen professionele adviseur is, kan het voorkomen dat hij al tijdens zijn stage die rol op

zich moet nemen. En bij een afstudeeronderzoek is het vrijwel altijd zo dat de student deze rol heeft. Aan het eind van zijn opleiding laat de student immers met zijn afstudeeronderzoek zien dat hij voldoende competenties bezit door een belangrijk onderwerp – meestal voor een bedrijf – te onderzoeken en op basis daarvan een advies voor verbeteringen uit te brengen.

Opbouw van dit boek

Per hoofdstuk geven we kort aan wat je kunt verwachten.

Hoofdstuk 1 ('Adviseur') legt uit wat adviseren is en wat het verschil is tussen een interne en een externe adviseur. Verder komen de verschillende rollen aan de orde die de adviseur kan hebben, plus de competenties die een goede en competente adviseur moet bezitten.

Hoofdstuk 2 ('Speelveld van de adviseur') gaat over de adviseur in de organisatie van de opdrachtgever en over andere betrokkenen bij het opstellen van het advies.

Hoofdstuk 3 ('Tienstappenplan Adviseur') bevat een complete methode om een adviestraject uit te voeren, van het begin tot het eind. Het uitgebreide stappenplan, met nuttige tips en bruikbare hulpmiddelen, maakt de kans op een succesvol adviestraject een stuk groter.

In hoofdstuk 4 ('Advies in de praktijk') worden adviestrajecten uit verschillende branches besproken. Per adviestraject vind je een beschrijving van de inhoud, aandachtspunten bij de uitvoering en een mogelijke indeling van het adviesrapport.

In hoofdstuk 5 ('Sociale en communicatieve competenties') komen belangrijke sociale en communicatieve competenties die je als adviseur nodig hebt aan de orde. Dit zijn vaardigheden die je vooral gebruikt in het contact met anderen. Voorbeelden hiervan zijn klantgericht werken, actief luisteren, onderhandelen en omgaan met weerstanden.

In hoofdstuk 6 ('Houding en gedrag van de adviseur') vind je zaken als het herkennen van persoonlijkheidstypen, creatief denken, een goede indruk maken en het efficiënt organiseren van je werk.

In hoofdstuk 7 ('Hulpmiddelen voor de adviseur') vind je een veelheid aan methoden die je bij een adviestraject goed kunt gebruiken. Het betreft hulpmiddelen als de SWOT-analyse, de confrontatiematrix, brainstormen, de Delphimethode, nominaalmethode, mindmapping, het visgraatdiagram, de Pareto-analyse, benchmarking en de balanced scorecard.

Praktijkoefeningen

De theorie wordt regelmatig onderbroken door praktijkcoefeningen. Je wordt uitgedaagd om je nieuwe kennis toe te passen op herkenbare situaties. Veel praktijkopdrachten gaan over het analyseren van situaties. Je lost bijvoorbeeld een probleem op met behulp van een visgraatdiagram of je gebruikt een mindmap om een situatie te verbeteren. Soms moet je iets evalueren, bijvoorbeeld je eigen adviesrol in een adviestraject. Of je wordt

gevraagd om iets nieuws te bedenken of te ontwikkelen, bijvoorbeeld een eigen aanpak voor het oplossen van een probleem. De oefeningen hebben zo veel mogelijk betrekking op herkenbare situaties, zoals je eigen onderwijsinstelling, het bedrijf waar je stage loopt, je studentenvereniging of een organisatie uit de eigen beroepspraktijk.

De praktijkopdrachten zijn bedoeld om vaardig te worden in zaken die de praktijk van je verlangt. Het oefenen is belangrijker dan het vinden van het juiste antwoord.

Aan de slag

Het is verstandig om dit boek in zijn geheel door te nemen. Dit kan zelfstandig, maar natuurlijk ook onder begeleiding van een docent in het kader van een opleiding.

Zoals gezegd wordt de tekst regelmatig onderbroken door *praktijkoefeningen*. De student wordt getraind om bepaalde beroepsproducten op te leveren. Aan de hand van deze praktijkoefeningen kan de student een portfolio opbouwen waarin hij laat zien te beschikken over adviesvaardigheden. De praktijkoefeningen kunnen zelfstandig gemaakt worden, maar ook met een studiegroep.

In de tekst wordt verwezen naar *flitscolleges*. Dit zijn korte videocolleges die een uitleg van het betreffende onderwerp bevatten. Ze zijn te vinden op studiemeister en op YouTube via www.youtube.com/@RoelGrit/playlists. Je kunt thuis vooraf of achteraf het college bekijken. Eventueel kunnen flitscolleges ingezet worden om de les van een docent te vervangen. Een docent kan studenten ter verwerking bijvoorbeeld een samenvatting van een video laten maken in een logboek.

In de kantlijn staat een uitroepteken waar *tips* worden gegeven die handig zijn om het adviestraject soepel te laten verlopen.

Hoofdstuk 3 is een belangrijk hoofdstuk. Het bevat het *Tienstappenplan Adviseur* met een praktisch en compleet stappenplan voor een adviestraject.

In de hoofdstukken 5 en 6 komen *technieken* aan de orde die je – samen met de hulpmiddelen uit hoofdstuk 7 – tijdens een adviestraject praktisch kunt gebruiken. Het is verstandig deze technieken en hulpmiddelen eerst te oefenen, alvorens ze in een echt adviestraject in te zetten. Na het oefenen kun je het stappenplan en de hulpmiddelen toepassen op een echt adviestraject, een stage (als die het karakter heeft van een advies) of een afstudeeropdracht.

Studiemeister

Studiemeister is het digitale leerplatform van Noordhoff. Op de website studiemeister.nl is extra materiaal te vinden bij dit boek. Ook zijn er checklists, voorbeelden en aanvullende onderwerpen te downloaden. Op studiemeister zijn ook de video's van de flitscolleges te bekijken. Verwijzingen naar studiemeister worden met een icoontje in de kantlijn aangegeven.



adviseursrollen

competent

adviestraject

integer

extern

intake

intern

adviseur

stagiair

adviseren

afstudeerder

hulpmiddelen

1

Adviseur

‘Voor een goed advies is meer nodig dan vakkennis.’

— Onbekend

- 1.1 Adviseren
- 1.2 Interne en externe adviseur
- 1.3 Verschillende adviseursrollen
- 1.4 Competent adviseur
- 1.5 Competent genoeg?
- 1.6 Stagiair of afstudeerder als adviseur
- 1.7 Integere adviseur

Dit hoofdstuk gaat over de persoon achter de adviseur. Eerst volgt een uitleg over wat adviseren is en wat daarbij de rollen van adviseur zijn. Voor een kwalitatief goed advies is een competente adviseur nodig. De competenties van de adviseur worden benoemd, inclusief een aantal hulpmiddelen die de adviseur ter beschikking staan. Omdat een afstudeeronderzoek – en soms ook een stageopdracht – is op te vatten als een advies-traject wordt een aantal tips gegeven om als student een dergelijk adviestraject succesvol uit te voeren. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf over de integriteit van de adviseur.

1.1 Adviseren

Als je een nieuwe auto of woning wilt kopen en je hebt daar geen ervaring mee, is het verstandig om advies te vragen aan iemand die wel ervaring heeft. Je kunt om advies vragen, maar vaak krijg je ook ongevraagd advies: ik zou maar een jas aandoen, je moet beleggen in aandelen, een studie economie lijkt me iets voor jou of ik zou eens solliciteren bij bedrijf X. Zo geef je zelf ook adviezen. Telkens wanneer je iemand die voor een keuze staat raad geeft, ben je aan het adviseren.

Ongevraagd advies

Adviseur

Een adviseur is iemand met een zekere deskundigheid die iets in een organisatie probeert te veranderen of te verbeteren, zonder dat hij over directe macht of middelen beschikt. Een adviseur moet een allrounder zijn. Hij is vaak verantwoordelijk voor het gehele adviestraject, dus van intake tot en met het bespreken en uitvoeren van het advies. De adviseur komt vaak met veel verschillende medewerkers van diverse afdelingen in aanraking, zowel leidinggevend als medewerkers. Van een adviseur wordt verwacht dat hij meehelpt om de problemen op te lossen.

Beslisser

Een adviseur heeft invloed op de besluitvorming van degene die advies vraagt, maar hij kan een besluit niet afdwingen. De beslissing wordt uiteindelijk genomen door degene die het advies krijgt. In bedrijven zijn de beslissers meestal de directie of de managers. Een manager geeft leiding aan een of meer mensen en plant, organiseert en controleert. Managers beschikken over budget in de vorm van te besteden geld of in te zetten medewerkers. Managers hebben zelden kennis van alles waarover ze moeten beslissen en vragen daarom geregeld advies. De gevraagde adviezen kunnen op verschillende gebieden liggen. Denk aan organisatieadvies, bouwkundig advies, milieuadvies, technisch advies, marketingadvies, juridisch advies of logistiek advies. Een manager vervult meestal de rol van opdrachtgever van de adviseur.

Opdrachtgever

Professioneel Consultant

De meeste hoogopgeleiden moeten in hun werk geregeld als adviseur optreden. Een advies kan worden gevraagd aan 'iemand die wel wat van het onderwerp afweet', maar ook aan een professionele adviseur, ook wel consultant genoemd. Dit is iemand die beroepsmatig anderen adviseert. In dit boek wordt hij kortweg 'adviseur' genoemd. Bovendien geeft de adviseur in dit boek niet alleen advies, maar helpt ook mee bij de uitvoering van het advies.

PRAKTIJKOEFENING 1.1 EIGEN ADVIESERVARINGEN

Niet alleen een professionele adviseur geeft adviezen. Waarschijnlijk heb je zelf (ongemerkt) ook al heel wat adviezen aan anderen gegeven en ook van anderen ontvangen.

- Noem twee goede adviezen die je ontving en leg uit waarom je dit goede adviezen vond.
- Noem twee goede adviezen die je hebt gegeven. Had jouw advies invloed op het besluit dat de ander heeft genomen? Geef een toelichting.
- Noem twee ongevraagde adviezen die je onlangs ontving. Wat vond je hiervan?
- Leg uit waarom niet iedereen blij is met ongevraagd advies.

1.2 Interne en externe adviseur

Er is een onderscheid tussen een interne en een externe adviseur. Een organisatie kan gebruikmaken van de deskundigheid van een eigen medewerker, dus van een interne adviseur. Is de deskundigheid intern niet aanwezig, dan kan een externe adviseur worden ingehuurd om een advies te geven.

Interne adviseur

Een bedrijf met afdelingen en subafdelingen heeft managers die leidinggeven aan de medewerkers. Deze managers worden lijnmanager genoemd, omdat ze in 'de lijn naar boven' steeds meer bevoegdheden hebben. Daarnaast bestaan bij grote bedrijven zogenoemde stafafdelingen met specialisten op verschillende gebieden.

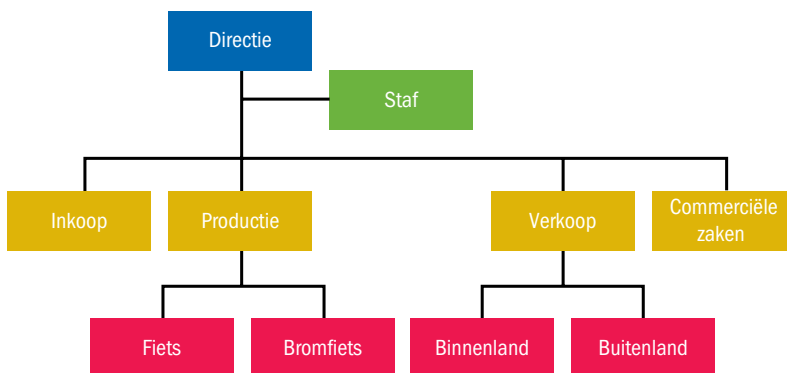
In het organigram van figuur 1.1 zie je voor een fabriek hoe de onderlinge relaties tussen de afdelingen en subafdelingen zijn. Ook zie je dat er een aparte stafafdeling is. Voorbeelden van stafafdelingen zijn: juridische zaken, financiën, personeel & organisatie, automatisering en marketing.

Lijnmanager

Stafafdelingen

Organigram

FIGUUR 1.1 Organigram met een stafafdeling



Medewerkers van een stafafdeling ondersteunen het management. Stafmedewerkers treden vaak op als interne adviseur. De opdrachtgevers zijn veelal de lijnmanagers en directie.

We geven enkele voorbeelden van adviezen door stafmedewerkers:

- De juridisch medewerker zoekt voor het hoofd Verkoop uit wat de gevolgen zijn van nieuwe wetgeving en geeft adviezen voor het aanpassen van procedures om aan deze wetgeving te voldoen.
- Het hoofd van de stafafdeling Personeel & Organisatie stelt op verzoek van het hoofd Inkoop een introductieprogramma op voor stagiaires.
- De functionaris Public Relations (pr) stelt in opdracht van de manager Commerciële Zaken een pr-plan op voor de introductie van een nieuw product.
- De kwaliteitsmanager wordt door de chef van de productieafdeling gevraagd een meet- en regelsysteem op te zetten om de kwaliteit van een nieuwe productielijn te meten.

- De manager Commerciële Zaken geeft de stafmedewerker Marketing opdracht om een haalbaarheidsonderzoek uit te voeren naar het openen van een nieuwe vestiging.
- De arbocoördinator geeft voorlichting over de juiste zithouding bij gebruik van de computer.
- Een juridische afdeling geeft advies bij het opstellen van contracten.
- De afdeling Bouwzaken adviseert bij de bouw van een nieuw filiaal.
- De afdeling Automatisering adviseert bij de aanschaf van nieuwe informatiesystemen en computers.

De lijnmanager is niet verplicht het advies te volgen. Zo kan de manager Commerciële Zaken besluiten om bepaalde onderdelen van het pr-plan voor de introductie van het nieuwe product niet uit te voeren. Een lijnmanager kan bepaalde zaken wel dwingend voorschrijven. De chef van de productieafdeling kan van zijn medewerkers verlangen om het geadviseerde meet- en regelsysteem te gebruiken.

Formele opdracht

Over het algemeen is er bij een interne adviesopdracht geen formele opdracht waarin is vastgelegd wat precies de bedoeling is, wat het budget is (hoeveel tijd besteed mag worden en welke middelen nodig zijn), wat het tijdspad is en hoe de opdracht uitgevoerd gaat worden (het plan van aanpak). Het verdient aanbeveling om net als bij externe adviesopdrachten een overeenkomst op te stellen.

Externe adviseur

Als een bedrijf zelf de deskundigheid niet beschikbaar heeft, kan het management er ook voor kiezen een externe adviseur in te huren. Het inschakelen van een externe adviseur heeft voor- en nadelen.

Voordelen externe adviseur

Er zijn een aantal voordelen om een externe adviseur in te schakelen:

- Een externe adviseur kent de bedrijfshistorie niet en is dus objectief en kan een frisse kijk op de zaak hebben. Hij is daardoor vaak beter in staat medewerkers enthousiast te maken.
- Iemand die van buiten de organisatie komt heeft over het algemeen meer autoriteit dan een interne adviseur. Zeker wanneer de externe adviseur een zekere staat van dienst heeft opgebouwd.
- Een externe adviseur is minder afhankelijk van de opdrachtgever, omdat hij verschillende opdrachtgevers heeft. Dit ligt anders bij de interne adviseur en daarom zal de interne adviseur uit eigen belang voorzichtiger te werk gaan.
- Een externe adviseur kan gemakkelijker een ingrijpende oplossing voorstellen. Een interne adviseur zal wellicht kiezen voor voorzichtige en veilige oplossingen, omdat hij na afronding van het adviestraject weer met de betrokkenen moet samenwerken.
- Kosten. Een externe adviseur heeft vaak een deskundigheid die de opdrachtgever slechts zo nu en dan nodig heeft. De opdrachtgever huurt deze deskundigheid op het juiste moment in bij een adviesbureau en hoeft daardoor zelf niet permanent een dure deskundige in dienst te hebben.

- Een externe adviseur is veelal een specialist met ervaring in diverse organisaties en zal daardoor in staat zijn de adviesopdracht sneller en efficiënter uit te voeren.

Het uitbesteden van taken aan een externe partij – in dit geval een adviseur – wordt outsourcing genoemd en kan een onderdeel zijn van de bedrijfsstrategie om zich zo veel mogelijk te richten op de kerntaken van het bedrijf.

Outsourcing

1

Nadelen externe adviseur

Aan het inschakelen van een externe adviseur kleven ook nadelen:

- Een externe adviseur is vaak per uur duurder dan een interne adviseur.
- Een externe adviseur die onvoldoende werk heeft, zal misschien proberen het adviestraject te rekken, wat moeilijk controleerbaar is.
- De opgedane kennis blijft niet beschikbaar binnen de organisatie en de adviseur kan de ervaring in een volgend adviestraject gebruiken bij een concurrent.

Over dat laatste punt moet je bij de onderhandelingen met je opdrachtgever en het opstellen van het contract goede afspraken maken. Wie heeft bijvoorbeeld het auteursrecht – de klant of de adviseur – bij het ontwikkelen van een kwaliteitshandboek of software voor de organisatie?

Een externe adviseur heeft het over het algemeen gemakkelijker dan een interne adviseur. Omdat de opdrachtgever de externe adviseur direct betaalt voor het uitvoeren van zijn opdracht, heeft hij er duidelijk belang bij dat de adviseur slaagt.

Inhuren van een externe adviseur

Een bedrijf kan een externe adviseur op verschillende manieren inhuren:

- Als *freelancer*. De adviseur werkt voor zichzelf en laat zich – meestal op uurbasis – door een bedrijf inhuren.
- Van een *adviesbureau*. De adviseur is samen met andere adviseurs werknemer bij een gespecialiseerd bureau. Er zijn adviesbureaus op diverse gebieden, zoals organisatieadvies, werktuigbouwkundig advies, personeelsadvies, bouwkundig advies, automatiseringsadvies en juridisch advies.
- *Lenen*. Je kunt een externe adviseur lenen van het moederbedrijf, een zusterbedrijf, een dochterbedrijf of een andere vestiging. Dit gebeurt bijvoorbeeld bij grote bedrijven, zoals banken en verzekeringsbedrijven.
- Als *stagiair* of *afstudeerder*. Je kunt een stagiair of een afstudeerder van een hogeschool of universiteit tijdelijk aannemen.

PRAKTIJKOEFENING 1.2 INHUREN VAN EEN EXTERNE ADVISEUR

Uit het voorgaande blijkt dat een bedrijf een externe adviseur op verschillende manieren kan inhuren.

- Bespreek de voor- en nadelen van deze verschillende mogelijkheden.
- Welke criteria spelen een rol bij de keuze voor een externe adviseur?
- Neem een organisatie in gedachten die je goed kent. Bedenk een voorbeeld van een adviestraject die door een freelancer uitgevoerd kan worden.
- Doe hetzelfde voor een adviseur van een groot adviesbureau.
- Dezelfde vraag, maar dan voor een stagiair of afstudeerder.

Relatie tussen klant en adviseur

Een adviseur kan tijdens een adviestraject verschillende klanten hebben, bijvoorbeeld bij de opdracht van de directie om de bedrijfsprocessen in kaart te brengen en aanbevelingen te doen voor verbeteringen. Hierbij is niet alleen de opdrachtgever als budgethouder de klant. Klanten zijn ook de gebruikers van het advies en de leidinggevenden die de adviezen moeten gaan invoeren of uitvoeren.

1.3 Verschillende adviseursrollen

De wereld van adviseurs bestaat uit een bont gezelschap. Er zijn adviseurs op het gebied van bouwzaken, personeelsmanagement, communicatie, milieu, ICT, leiderschap, kwaliteitsmanagement, marketing en zo verder. Wanneer je als adviseur uitgenodigd wordt voor een kennismakingsgesprek met een potentiële opdrachtgever, dan is het van belang af te tasten wat de opdrachtgever wil en wat jij wilt. Welke rol kun je of wil je daarbij vervullen?

Paul Kloosterboer (2015) onderscheidt een viertal adviesrollen (figuur 1.2).

FIGUUR 1.2 Rollen van de adviseur

Adviesrol	Taak van de adviseur
Expert	<ul style="list-style-type: none"> • onderzoekt en definieert het probleem • presenteert het rapport en komt met aanbevelingen
Begeleider	<ul style="list-style-type: none"> • laat de klant zijn eigen problemen oplossen • geeft begeleiding door inzichten en vaardigheden over te dragen
Regisseur	<ul style="list-style-type: none"> • maakt veranderingstraject hanteerbaar via fasen, stappen en aanpakvormen • maakt keuze in overleg met de klant • zorgt ervoor dat de klant en adviseur een gelijkwaardige inbreng hebben
Informatie-overdrager	<ul style="list-style-type: none"> • legt organisatiekundige en veranderkundige inzichten, technieken en vaardigheden vast • helpt klant bij toe-eigenen, oefenen en inwerken • adviseert op grotere afstand en met lagere intensiteit • bouwt sturing en ondersteuning af

Ontleend aan: paulkloosterboer.com

Volgens Kloosterboer wordt de keuze van de adviesrol bepaald door de situatie van de klant. Hij gebruikt hiervoor de volgende criteria:

- het vermogen van een klant om problemen op een specifiek adviesgebied zelf op te lossen (hoe lager het vermogen, des te meer sturing van de adviseur nodig is)
- de leergierigheid van een klant om problemen op een specifiek adviesgebied zelf op te lossen (hoe lager de leergierigheid, des te meer de adviseur zelf moet doen en des te minder begeleiding hij hoeft te geven)

Op basis hiervan heeft Kloosterboer een matrix opgesteld met de rol van de adviseur afgezet tegen de mate van ondersteuning en sturing die de adviseur tijdens zijn advies biedt aan zijn klant (figuur 1.3).

FIGUUR 1.3 Rol van de adviseur is afhankelijk van ondersteuning en sturing

Adviseur geeft ...	weinig ondersteuning	veel ondersteuning
weinig sturing	Informatie-overdrager	Expert
veel sturing	Begeleider	Regisseur

Bron: Kloosterboer, 2015

In de praktijk speelt de adviseur vaak niet één rol en liggen de zaken niet zo duidelijk. Een adviseur die als expert is binnengehaald, krijgt soms te maken met medewerkers die zijn adviestraject tegenwerken: hij krijgt bijvoorbeeld geen of onjuiste informatie. Hij zal daarom tijd moeten besteden aan het uitzoeken van de oorzaken van de weerstand en zal dus – als begeleider – ook aandacht aan het proces moeten besteden.

Een adviseur die ingehuurd is als regisseur loopt wellicht tegen inhoudelijk complexe zaken aan. Het helpt als hij kennis van zaken heeft – als expert – en in staat is om snel relevante informatie te verzamelen voor de voortgang van het adviestraject.

PRAKTIJKOEFENING 1.3 DE ROL VAN DE ADVISEUR

Een middelgroot ziekenhuis heeft een elektronisch patiëntendossier aangeschaft. Hiervoor is een externe adviseur ingeschakeld, die bekendstaat als expert op het gebied van ICT-systemen voor ziekenhuizen. De directie heeft op basis van zijn advies een softwarepakket aangeschaft. Een andere externe adviseur is ingehuurd als projectleider met als opdracht zorg te dragen voor de invoering van het systeem. Medisch specialisten bepalen zelf hoe het elektronisch patiëntendossier voor hun vakgebied wordt ingericht en krijgen hiervoor begeleiding van ICT-medewerkers van het ziekenhuis. Deze ICT-medewerkers hebben een korte opleiding gehad van de externe adviseur die heeft geholpen bij de keuze van het systeem. Deze externe adviseur is ook op afstand beschikbaar om vragen te beantwoorden.

- In het voorbeeld komen verschillende adviseurs voor. Geef aan welke adviseur welke adviesrol heeft.
- Paul Kloosterboer onderscheidt vier adviesrollen voor een adviseur. Benoem per adviesrol wat de belangrijkste competenties zijn. Licht je antwoord kort toe.
- Bedenk een adviestraject voor een organisatie in jouw beroepspraktijk. Geef aan welke adviesrol(len) de adviseur in die situatie zou moeten vervullen. En geef ook een mogelijke invulling van de rol(len).
- Welke factoren spelen een rol voor een adviseur bij de overweging om een bepaalde adviesrol wel of niet te aanvaarden?

1.4 Competent adviseur

Competentie

Een competentie is een combinatie van kennis, vaardigheden en persoons-eigenschappen die essentieel is om passend gedrag te kunnen en willen tonen (Grit, Mollema & Van der Sijde, 2021). Deze definitie van competentie heeft nadere uitleg nodig:

- *Kennis* is wat je weet, zoals de kennis die je hebt op het vakgebied waarin je bent opgeleid, maar ook de theorie over het Tienstappenplan Adviseur uit dit studieboek.
- *Vaardigheden* zijn dingen die je soepel kunt uitvoeren, bijvoorbeeld het praktisch toepassen van je opgedane kennis, het schrijven van een tekst, maar ook het toepassen van het Tienstappenplan tijdens een adviestraject.
- *Persoonseigenschappen* zijn zaken die jou maken tot wie jij bent, het zijn je persoonlijke drijfveren en voorkeuren, dat wat je motiveert en dat wat je de moeite van de inspanning waard vindt. Voorbeelden van persoons-eigenschappen zijn behulpzaamheid, ambitie en flexibiliteit.
- Alle kennis en vaardigheden zijn nutteloos als de wil ontbreekt om ze in te zetten. Het gaat dus ook om *passend gedrag*, datgene wat je van jezelf wilt laten zien in een bepaalde situatie en wat anderen van je kunnen waarnemen.

Bij een competentie gaat het in elk geval om datgene wat je moet kunnen als je een beroep uitoefent of straks een beroep gaat uitoefenen. Een competente professional wordt geacht beroepsproblemen adequaat te kunnen oplossen. Iemand die dat niet kan, wordt incompetent genoemd.

Competente adviseur

Wanneer is er sprake van een goed advies en wanneer ben je een competente adviseur? Bedenk dat het geven van advies geen doel op zichzelf is, maar erop gericht zal zijn om een bepaalde, gewenste verandering teweeg te brengen (bijvoorbeeld doelmatiger werken, een nieuwe productiemethode invoeren, betere informatievoorziening en betere beheersing van risico's). De uitkomst van een adviestraject is het adviesproduct. Voorbeelden van adviesproducten zijn een rapport, een ingevoerde nieuwe werkwijze of een ontwerp.

Adviesproduct

Kwaliteit

De kwaliteit van het advies dat uiteindelijk tot stand komt, wordt bepaald door je persoonlijke eigenschappen, je algemene en vakspecifieke advies-competenties, je gekozen adviesrol en de hulpmiddelen die je tot je beschikking hebt.

Voorbeeld van een competente adviseur

Stel, je krijgt als adviseur de opdracht om medewerkers van een ziekenhuis te helpen bij de implementatie van het elektronisch patiëntendossier. Je moet een arts die bijna met pensioen gaat uitleggen hoe dit systeem werkt. De betreffende arts heeft echter geen zin om nog te leren werken met een nieuw softwaresysteem. Hij maakt liever schriftelijke notities en laat deze invoeren door zijn secretaresse.

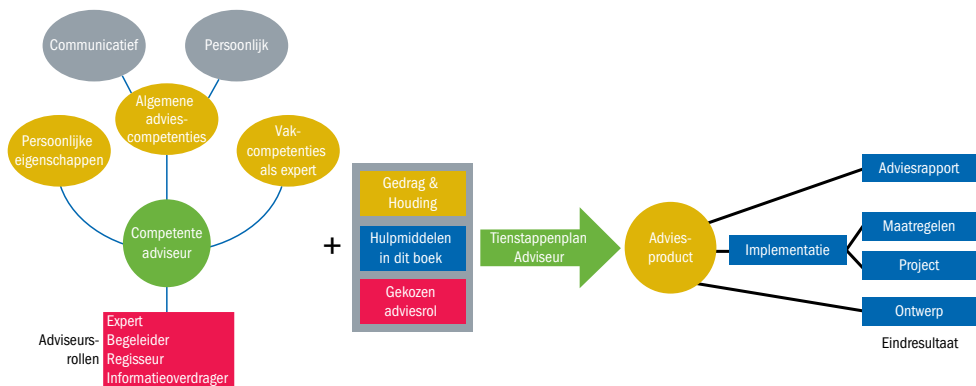
De adviseur moet het volgende weten en kunnen:

- Hij moet weten hoe het elektronisch patiëntendossier werkt (*kennis*).
- Hij moet weten hoe hij de arts kan overtuigen van de toegevoegde waarde van het elektronisch patiëntendossier. Hiervoor is het nodig dat hij de juiste vragen stelt en actief luistert, zodat hij weet welke weerstanden de arts heeft tegen het werken met het nieuwe systeem (*vaardigheid*).
- Hij moet kunnen aanvoelen hoe lastig het is om te leren werken met een nieuw computersysteem als je daar weinig affiniteit mee hebt, en hij moet geduldig zijn (*persoonseigenschappen*).

Zonder deze competenties functioneert de adviseur niet. Hij is dan incompetent, dat wil zeggen: onbekwaam als adviseur.

Of het adviesproduct – en daarmee het adviestraject – van voldoende kwaliteit is, zal uiteindelijk beoordeeld worden door de opdrachtgever. Deze stelt immers geld of tijd beschikbaar aan de adviseur en heeft daarom het laatste woord. Figuur 1.4 toont de benodigde elementen om te komen tot een adviesproduct van de gewenste kwaliteit.

FIGUUR 1.4 Adviseur en adviesproduct



Hierna lichten we de onderdelen van figuur 1.4 toe:

- persoonlijke eigenschappen
- algemene adviescompetenties
- vakspecifieke adviescompetenties
- gekozen adviesrol
- hulpmiddelen

Persoonlijke eigenschappen

Adviseur zijn is geen gemakkelijke baan. Je moet een duizendpoot zijn, te allen tijde het overzicht hebben en op onverwachte situaties kunnen inspelen.

Inlevingsvermogen is belangrijk: je kunnen verplaatsen in de klant en kunnen omgaan met bezwaren en weerstanden zijn belangrijke persoonlijke eigenschappen van een goede adviseur. Ook gedrevenheid is een vereiste.

**Inlevings-
vermogen**

Gedrevenheid

Je zult bereid moeten zijn veel tijd te besteden aan zaken om ze tot op de bodem uit te zoeken. Door steeds moeilijkere opdrachten te aanvaarden, word je als adviseur steeds beter.

Vaak is op voorhand niet duidelijk wat het probleem is of wat je werkwijze zal zijn. Doordat je regelmatig geconfronteerd zult worden met nieuwe of onverwachte situaties, zal er regelmatig een beroep worden gedaan op je creativiteit. Wanneer je problemen verwacht, wees dan proactief. Neem het initiatief om de verwachte problemen te voorkomen. Houd daarbij duidelijk het doel voor ogen, met andere woorden: wees resultaatgericht.

Tot slot is een duidelijk kwaliteitsbewustzijn een vereiste. Ten behoeve van de kwaliteit van je werk is het belangrijk planmatig te werken en je eigen werk regelmatig te controleren. Laat, indien nodig, ook anderen je werk controleren en controleer zelf de informatie die je van anderen krijgt op juistheid.

Algemene adviescompetenties

Elke adviseur dient over een aantal algemene adviescompetenties te beschikken. Een adviseur moet bijvoorbeeld in staat zijn om een intakegesprek te houden. Voor het voeren van een succesvol intakegesprek heb je de volgende algemene adviescompetenties nodig:

- Je moet tijdens het (intake)gesprek jezelf kunnen voorstellen in een korte en heldere presentatie van maximaal vijf minuten.
- Je moet erachter kunnen komen welke medewerkers betrokken zijn bij de besluitvorming op het gebied van de opdracht.
- Je moet erachter kunnen komen wat de drijfveren zijn van je opdrachtgever (prijs, flexibiliteit, zekerheid, enzovoort).
- Je moet in staat zijn het probleem van de opdrachtgever in kaart te brengen en duidelijk en helder te omschrijven.
- Je moet de juiste vragen kunnen stellen zodat je de benodigde informatie krijgt.
- Je moet een adviestraject van begin tot eind kunnen inrichten en uitvoeren, anders gezegd: je moet het Tienstappenplan Adviseur op een succesvolle manier kunnen uitvoeren.

Algemene adviescompetenties zijn nodig; de mate waarin je ze nodig hebt, zal per advies verschillen. Je kunt onderscheid maken tussen:

- 1 communicatieve adviescompetenties
- 2 persoonlijke adviescompetenties

Ad 1 *Communicatieve adviescompetenties*

Communicatieve adviescompetenties hebben te maken met de wisselwerking die je hebt met je omgeving. Het gaat om communicatie met de klant, medewerkers, de overheid, enzovoort. Hierna worden de belangrijkste competenties kort toegelicht.

- *Klantgericht werken.* Een klantgerichte adviseur streeft naar tevreden klanten. Hij zorgt voor goede communicatie, een snelle service en oplossingen op maat. Een adviseur heeft verschillende klanten. Niet alleen de opdrachtgever zelf is een klant, maar ook medewerkers en leidinggevendenden die de adviezen gaan gebruiken, zijn klanten.
- *Interviewen.* Bij een adviestraject heb je informatie van anderen nodig. Als adviseur zul je geregeld interviews houden.
- *Actief luisteren.* In een gesprek met een klant moet je goed luisteren en de klant laten merken dat je naar hem luistert. Je probeert te begrijpen

wat de klant bedoelt en wat hij belangrijk vindt. Je stelt vragen – en vraagt dóór – om een beter beeld te krijgen. Ook geef je korte samenvattingen om te laten zien dat je hebt begrepen wat de klant bedoelt. Je let op zijn gebaren, gezichtsuitdrukkingen en lichaamstaal. Deze vertellen veel over wat iemand voelt of wat hij werkelijk bedoelt.

- *Omggaan met weerstanden.* Tijdens een adviestraject krijgt een adviseur te maken met weerstanden. Het doel van een adviestraject is een situatie veranderen zodat een probleem wordt opgelost. Veel mensen kunnen moeilijk omgaan met verandering. De directie heeft bijvoorbeeld een digitaal handboek laten opstellen met alle werkprocessen. Sommige medewerkers weigeren dit handboek te raadplegen, omdat zij liever een collega bellen als zij met een vraag zitten. Andere improviseren liever dan dat zij voorgeschreven regels volgen. Als adviseur moet je de oorzaak van weerstand achterhalen en een passende manier vinden om hiermee om te gaan.
- *Onderhandelen.* Als adviseur zul je in verschillende situaties regelmatig moeten onderhandelen. Je opdrachtgever vraagt je bijvoorbeeld om extra werkzaamheden te doen zonder vergoeding, maar jij wilt hiervoor betaald worden. Of je wilt interviews houden met medewerkers, maar de afdelingsmanager wil dit niet vanwege grote drukte.
- *Presenteren.* Een adviseur moet in verschillende situaties een presentatie geven. Voorbeelden zijn de presentatie van je plan van aanpak voor een adviestraject voor de directie, de presentatie van een nieuw marketingplan voor het managementteam en de presentatie van een nieuw softwaresysteem voor medewerkers.
- *Corresponderen.* Als adviseur heb je regelmatig schriftelijk contact. Na een mondeling overleg bevestig je bijvoorbeeld de afspraken per e-mail of post. Of je beantwoordt een vraag van een klant per WhatsApp, je schrijft een adviesrapport of maakt een ontwerp en stuurt dit naar je klant.
- *Samenwerken.* Tijdens een adviestraject werk je als adviseur samen met anderen. Je bepaalt bijvoorbeeld samen met de directie de onderwerpen voor de vragenlijst om de medewerkerstevredenheid te meten. Ook bepaal je samen met de inkoopmanager welke criteria je gebruikt om leveranciers te beoordelen. Of je vraagt advies aan een collega-adviseur hoe je een ingewikkeld adviestraject moet aanpakken.

Ad 2 Persoonlijke adviescompetenties

Persoonlijke adviescompetenties hebben te maken met het persoonlijk functioneren. Houding en gedrag zijn belangrijke factoren in het persoonlijk functioneren. We lichten de belangrijkste aspecten van houding en gedrag van een adviseur kort toe:

- *Herkennen van persoonlijkheidstypen.* Het is als adviseur belangrijk dat je je goed kunt inleven in de gevoelens en gedachten van anderen. Als je als adviseur in staat bent je in te leven in iemand, begrijp je beter waarom iemand zich op een bepaalde manier gedraagt. Zonder inlevingsvermogen praten mensen langs elkaar heen en is de kans groter dat er conflicten ontstaan.
- *Creatief denken bevorderen.* Een adviseur komt in een adviestraject met nieuwe situaties of problemen in aanraking. Hij moet nieuwe ideeën ontwikkelen en oplossingen bedenken. Er zijn verschillende technieken bedacht om het creatieve denken te ordenen om tot een betere oplossing te komen. Bekende technieken zijn brainstormen en het maken van een mindmap.

Houding en
gedrag

- *Een goede indruk maken.* 'Je krijgt nooit een tweede kans om een eerste indruk te maken.' De indruk die iemand van je heeft, is belangrijk voor je werk als adviseur. Als adviseur moet je anderen een goede indruk geven van je betrouwbaarheid, deskundigheid en kwaliteit. Verder helpt het als men je sympathiek vindt en als je zelfbewust overkomt.
- *Controle hebben en houden.* Je hebt als adviseur een sterk belang bij het welslagen van je project, dus zorg dat je de touwtjes in handen hebt. Je zorgt voor uitvoering van het plan van aanpak en neemt maatregelen als er zaken fout dreigen te lopen.
- *Omgaan met onzekerheid.* Als adviseur is het belangrijk dat je kunt omgaan met je eigen onzekerheden, maar ook met die van anderen. Behalve het onprettige gevoel dat onzekerheid met zich meebrengt, doet onzekerheid je uitstraling en geloofwaardigheid geen goed. Het herkennen van onzekerheden van anderen is van belang om hierop te kunnen inspelen en zo weerstand of conflicten in de toekomst te voorkomen.
- *Ingewikkelde problemen systematisch aanpakken.* Om een ingewikkeld probleem op te lossen, is analytisch vermogen nodig. Iemand met analytisch vermogen ziet verbanden tussen de verschillende onderdelen van een probleem, kan oorzaak en gevolg van elkaar onderscheiden en neemt beslissingen op basis van argumenten. Verder denkt en werkt hij systematisch en splitst hij een ingewikkelde taak op in kleinere stukken. Een adviseur kan verschillende hulpmiddelen gebruiken om een ingewikkeld probleem op te lossen. Voorbeelden zijn het visgraatdiagram voor het opsporen van oorzaken van problemen en flowcharts voor het beschrijven en analyseren van bedrijfsprocessen.
- *Informatie beheren.* We leven in het informatietijdperk en je wordt de hele dag gebombardeerd met informatie via e-mail, WhatsApp en internet. Het is daarom belangrijk dat je relevante informatie goed bewaart en onbelangrijke informatie zo weinig mogelijk aandacht geeft. Als adviseur moet je daarom zorgen dat je goed met informatie omgaat.
- *Effectief en efficiënt werken.* Effectief werken gaat over de juiste dingen doen. Dit zijn de dingen die bijdragen aan je doelen. Stel, je hebt een gesprek met een potentiële opdrachtgever. Het doel van het intakegesprek is om na te gaan wat het probleem is van je gesprekspartner en of je een bijdrage kunt leveren aan het oplossen van het probleem. Je kunt een heel onderhoudend gesprek hebben, maar als je na het gesprek geen goed beeld hebt van het probleem dan is het gesprek niet effectief geweest.
Efficiënt werken gaat over de dingen juist doen. Dat houdt in dat je de dingen doet met zo weinig mogelijk moeite. Stel, je hebt als opdracht om voorstellen te formuleren voor het verbeteren van de klachtenafhandeling. Als je dan een helpdeskmedewerker gaat interviewen die net is aangesteld en die weinig ervaring heeft met klachtenafhandeling, dan ben je weinig efficiënt bezig.

Vakspecifieke adviescompetenties

Een vakspecifieke competentie is een competentie die alleen bepaalde adviseurs nodig hebben. Deze hebben te maken met je eigen deskundigheid. Voorbeelden zijn:

- Een adviseur heeft zich gespecialiseerd in het analyseren en verbeteren van bedrijfsprocessen. Zijn vakspecifieke competenties zijn het denken in processen (hij kan elk proces samenvatten in een overzichtelijk schema) en het omgaan met software om schema's (zoals flowcharts) te maken.

- Een marktonderzoeker heeft als vakspecifieke competentie het analyseren van databestanden met behulp van een statistisch programma.
- Een bouwkundig adviseur kan een bouwtekening en bijbehorende sterkteberekeningen maken voor het ontwerp van een gebouw.

PRAKTIJKOEFENING 1.4 VAKSPECIFIEKE ADVIESCOMPETENTIES

Geef drie voorbeelden van vakspecifieke competenties die je binnen je eigen vakgebied nodig hebt. Geef met een cijfer van 1 tot en met 10 aan in hoeverre je elke vakspecifieke adviescompetentie bezit en geef een korte toelichting per score.

Gekozen adviesrol

Wat de uitkomst van het adviestraject – dus het adviesproduct – is, hangt sterk af van de rol die je in overleg met de opdrachtgever hebt gekozen.

Deze adviesrollen zijn:

- informatie-overdrager
- begeleider
- expert
- regisseur

Deze adviesrollen zijn besproken in paragraaf 1.3.

Hulpmiddelen

Een adviseur maakt gebruik van een methode van werken. Elk advies-traject bestaat uit een aantal stappen. Het adviestraject begint met de voorbereiding en eindigt met de evaluatie. Hoe een bepaalde fase wordt uitgevoerd, bepaal je in overleg met de opdrachtgever. In elke fase kun je gebruikmaken van hulpmiddelen, ook wel tools genoemd.

Mogelijke hulpmiddelen zijn:

- het Tienstappenplan Adviseur
- technieken als brainstorming, mindmapping, visgraatdiagrammen en flowcharts
- een plan van aanpak om te werken volgens een vooraf bedacht stappenplan
- diverse checklists om bijvoorbeeld te controleren of je niets vergeet
- computersoftware, zoals een grafisch programma om stroomschema's of technische tekeningen te maken, maar ook rekenprogramma's, een planningsprogramma, tekstverwerkingsprogramma of programma voor het inrichten van een eigen kennisbank
- verschillende modellen, zoals de SWOT-analyse of het 7S-model van McKinsey
- specifieke methoden die bij je persoonlijke vakgebied horen, zoals de UML-methode voor het ontwerpen van een informatiesysteem of empirisch experimenteel wetenschappelijk onderzoek

In de loop van de tijd zal een adviseur een aantal hulpmiddelen verzamelen en ook zelf een aantal eigen hulpmiddelen ontwikkelen. Bescherm je als adviseur je eigen ontwikkelde tools of deel je deze kennis met je klanten en anderen? Bij het delen van je kennis moet je ervoor zorgen dat je je als adviseur blijft ontwikkelen. Je moet voortdurend op zoek naar verbeteringen om te zorgen dat je slimmer en doelmatiger werkt dan anderen.

Methode

Hulpmiddelen

Eigen hulpmiddelen

1.5 Competent genoeg?

Als een adviseur een opdracht aangeboden krijgt, is het belangrijk om te weten of hij in staat is – competent genoeg is – om deze opdracht met goed resultaat af te ronden. Om dit te kunnen beoordelen, zul je eerst een inventarisatie moeten maken van de inhoud van het adviestraject en de competenties die nodig zijn voor de uitvoering hiervan. Ga vervolgens na of je beschikt over de benodigde competenties en wat je mogelijkheden zijn via een zogenoemde persoonlijke SWOT-analyse.

SWOT-analyse

Een SWOT-analyse is afkomstig uit het bedrijfsleven en geeft de sterke en zwakke punten aan van een onderneming of product, alsmede de kansen en bedreigingen. Een persoonlijke SWOT-analyse is ook te gebruiken om het eigen functioneren te beoordelen.

Het is voor een adviseur belangrijk om te weten waar hij goed in is en waarin niet en wat zijn eigen (on)mogelijkheden zijn. Als de adviseur een voor hem onmogelijke opdracht accepteert, verliest hij een klant en krijgt een slechte naam. Daarom is het verstandig een dergelijke opdracht te weigeren. Wanneer je niet over voldoende competenties beschikt, kun je ook overwegen de opdracht alsnog te aanvaarden en een aantal aanvullende maatregelen nemen. Je moet hierbij denken aan het volgen van extra scholing (een investering in jezelf als adviseur), het uitbesteden van delen van het adviestraject aan een andere adviseur of het zoeken van samenwerking met een andere adviseur of met medewerkers van de opdrachtgever.

Scholing

Uitbesteden

Samenwerking

Ga altijd na wat de risico's zijn van een adviestraject, zeker als je delen van het adviestraject uitbesteedt.

1.6 Stagiair of afstudeerder als adviseur

Stage

De rol van een stagiair of afstudeerder als adviseur binnen een organisatie is een andere dan die van een professionele adviseur die door het management is ingehuurd. Voor een student is het vaak de eerste keer dat hij een serieus adviestraject doet, waardoor hij natuurlijk de ervaring mist van een professional. Ook wordt een student aanzienlijk minder betaald en zal daardoor wellicht minder aandacht krijgen van zijn opdrachtgever dan de professional (met een uurtarief van honderd euro of meer). Daarom is het voor een student van extra belang dat hij laat zien dat hij in staat is professioneel te handelen.



Afstudeer- onderzoek

Tips voor een goed afstudeeronderzoek:

- Stel je actief op en wees gedreven.
- Bereid je goed voor op zaken, zoals interviews en vergaderingen.
- Leer het bedrijf waar je te gast bent goed kennen. Probeer zo veel mogelijk te weten te komen, zodat je een gefundeerd eindadvies kunt geven.
- Maak goed gebruik van de literatuur die je in je studie hebt moeten aanschaffen. Maak ook gebruik van de mediatheek van je opleiding. Wees je ervan bewust dat informatie die je op internet verkrijgt niet altijd betrouwbaar is.
- Spreek geregeld met je begeleider van je opleiding. Hij kan je goede tips en adviezen geven voor de aanpak.

- Maak eventueel een afspraak met andere deskundigen, zoals docenten en medewerkers van de organisatie waar je afstudeert.
- Wees je bewust dat medewerkers gaan nadenken doordat je vragen stelt. Wees daarom niet teleurgesteld als men tijdens je afstudeeronderzoek al bezig is met de invoering van je resultaten.
- Laat je niet door de opdrachtgever afschepen. Als de opdrachtgever geen tijd voor je heeft, maak je een afspraak.
- En *last but not least*: lees dit boek en neem de tips in dit boek ter harte.

1.7 Integere adviseur

‘Als het ethisch gehalte laag is aan de top, wordt dit gedrag naar beneden gekopieerd in de organisatie.’

— Robert Noyce

Van een adviseur wordt verwacht dat hij integer is. In deze paragraaf worden de begrippen normen en waarden toegelicht en wordt uitgelegd wat integriteit is. Om de integriteit van een adviseur te waarborgen, wordt de gedragscode voor een adviseur aan de orde gesteld.

Normen en waarden

Waarden zijn diep in de mens gewortelde opvattingen en principes. Mensen gebruiken waarden om richting te geven aan wat ze doen. Waarden zijn zaken die je van belang – waardevol – vindt om na te streven. Voorbeelden van waarden zijn beleefd zijn en respect hebben voor de mening van de ander. Waarden zijn voor een groot deel aangeleerd door de omgeving waarin je verkeert. Daardoor kunnen mensen totaal verschillende waarden hebben. Een drugs dealende crimineel heeft totaal andere waarden dan een zwaar gelovige non in een klooster. En een frauderende penningmeester heeft andere waarden dan een integere adviseur.

Waarden

Waardevol

Normen hebben te maken met dingen die je wel mag of niet mag doen op basis van je eigen of algemeen geldende waarden binnen je groep. Normen gaan dus over zaken die je normaal vindt binnen je groep. Normen zijn een soort voorschriften of spelregels volgens welke je geacht wordt te leven. Normen komen voort uit waarden en zijn niet universeel. Normen zijn afhankelijk van de groep waarin ze gelden: een brave burger vindt het niet normaal om te stelen, maar binnen een straatbende kan de norm weleens behoorlijk anders zijn.

Normen

Normaal

Integer gedrag

Bij niet-integer gedrag maak je onrechtmatig of oneigenlijk gebruik van je macht, je positie, je kennis, je relaties of je bevoegdheden ten voordele van jezelf of anderen. Je houdt je niet aan de geldende normen binnen de samenleving of binnen je groep. Integer gedrag wordt ook wel omschreven als je gedragen conform de regels (wet- en regelgeving en de interne richtlijnen van de eigen organisatie) en maatschappelijk geaccepteerde fatsoensnormen.

Integer gedrag

Voorbeelden van wat we in Nederland duidelijk niet-integer gedrag vinden, zijn: je laten omkopen, fraude plegen, willens en wetens kortetermijnwinst behalen terwijl daarmee de toekomst van je bedrijf in gevaar wordt gebracht, misbruik maken van bevoegdheden (vriendjespolitiek) of het achterhouden van belangrijke informatie voor je collega's.

Soms is het minder duidelijk of bepaald gedrag nog wel integer is. Wil je je als adviseur bijvoorbeeld laten gebruiken als externe boodschapper van de opdrachtgever? Of wat doe je als je weet dat je welgemeende advies heel slecht gaat vallen bij je opdrachtgever? Pas je het dan aan?

Gedragcode adviseur

Als je als onafhankelijk adviseur wordt beticht van niet-integer gedrag, is dit zeer ernstig. Om integer gedrag aan te moedigen, kennen sommige beroepen een zogenoemde gedragscode, ook wel protocol of beroepscode genoemd. Deze code wordt gehanteerd als leidraad voor integer gedrag binnen de beroepsgroep. Bij sommige van deze beroepen zijn gedragscodes op schrift gesteld. Zo zijn er gedragscodes voor wetenschappers, voor gemeenteambtenaren en bestuurders, voor medisch handelen en natuurlijk ook voor adviseurs.

Hierna volgen enkele voorbeelden van regels die in een gedragscode van een adviseur kunnen voorkomen:

- De adviseur accepteert alleen opdrachten waarvoor hij gekwalificeerd is.
- De adviseur accepteert geen opdracht waarvan hij bij voorbaat weet dat hij geen effectieve hulp kan geven.
- De adviseur accepteert geen opdracht en zal een lopende opdracht stoppen als de opdrachtgever onwettige doelen nastreeft.
- De adviseur moet zijn werkwijze kunnen verantwoorden aan de opdrachtgever. Dat wil zeggen: hij moet kunnen aangeven op welke gegevens, ervaringen en inzichten zijn advies is gebaseerd.
- De adviseur zal met informatie over de klant strikt vertrouwelijk omgaan. Alleen met toestemming van de opdrachtgever zullen gegevens over de opdracht en opdrachtgever naar buiten mogen worden gebracht.

Je kunt deze lijst aanpassen en uitbreiden om een eigen gedragscode op te stellen. Het gaat er dan om voor jezelf regels op te stellen over wat je nog wel acceptabel vindt en wat niet.

PRAKTIJKOEFENING 1.5 WAARDEN EN NORMEN

- a Bespreek de termen 'normen' en 'waarden' en leg aan de hand van een voorbeeld uit wat het verschil is tussen normen en waarden.
- b Maak een lijst van jouw waarden. Leg uit waarom deze waarden voor jou van belang zijn.

Dilemma's en gedragscode

Als twee van je belangrijke waarden botsen (bijvoorbeeld op je vakgebied), kun je proberen dit dilemma voor jezelf duidelijk te maken om het daarmee makkelijker te kunnen oplossen.

Stel dat je als adviseur een reis aangeboden krijgt van je opdrachtgever. Accepteer je dit aanbod dan? Je wilt je niet laten omkopen, maar je wilt je opdrachtgever ook niet voor het hoofd stoten door het aanbod te weigeren.

Of stel dat je collega drie kerstpakketten mee naar huis neemt. Wat doe je? Spreek je hem hierop aan, geef je het door aan je baas, informeer je de directie of doe je aangifte bij de politie? Een andere collega gaat ook met drie kerstpakketten naar huis, maar hij heeft twee kerstpakketten gekregen van collega's die ze niet wilden hebben. Hoe reageer je hierop?

In de meeste bedrijven zijn er procedures en instructies hoe je in bepaalde situaties moet handelen. Als je niet kunt terugvallen op procedures, biedt een gedragscode uitkomst. Hierin worden de principes vastgelegd volgens welke een medewerker zich behoort te gedragen.

Procedures
Instructies
Gedragscode

1

Voorbeeld: Procedure of gedragscode?

Bij een verzekeringskantoor is er een instructie hoe een klant geadviseerd moet worden, maar er is geen instructie voor als je merkt dat je collega verkeerde adviezen geeft aan zijn klanten. Je kunt niet terugvallen op een procedure. Je komt terecht in een grijs gebied. In deze situatie biedt de gedragscode uitkomst. In de gedragscode van het betreffende verzekeringskantoor staat: 'Je handelt in het belang van de klant en je zorgt voor bescherming van het inkomen en vermogen van de klant.' Het is duidelijk dat je collega niet handelt conform deze gedragscode. Hoe je moet handelen in deze situatie is niet duidelijk; wel is duidelijk dat je iets moet doen, bijvoorbeeld je collega aanspreken of je leidinggevende hierover informeren.

PRAKTIJKOEFENING 1.6 DILEMMA

In de tekst staan voorbeelden van dilemma's.

- Bedenk drie andere voorbeelden van dilemma's voor een adviseur. Geef aan waarom er sprake is van een dilemma.
- Hoe zou jij handelen in de beschreven situaties?

Opgaven

1

-
- 1.1** In paragraaf 1.2 wordt bij de manieren om een externe adviseur in te huren ook het 'lenen' van een adviseur bij het moederbedrijf genoemd. Voordeel is dat deze adviseur de organisatie goed kent, dit kan trouwens ook een nadeel zijn. Waarom kan dit ook een nadeel zijn?
- 1.2** Zet de persoonlijke eigenschappen uit paragraaf 1.4 onder elkaar en geef met een cijfer tussen 1 en 10 aan in hoeverre je elke eigenschap bezit.
- 1.3** Bedenk binnen je eigen specialisme of vakgebied een aantal specifieke methoden.
- 1.4** Om te bepalen of je een goede adviseur bent, kun je een zogenoemde persoonlijke SWOT-analyse maken. Maak een persoonlijke SWOT-analyse door een lijstje van sterke en zwakke punten te maken. Maak ook een lijstje van je kansen en bedreigingen. Bespreek dit lijstje met anderen en vraag om commentaar.
- 1.5**
- a** Zoek op internet naar het organisatieschema van je eigen onderwijsinstelling.
 - b** Geef aan welke functies volgens jou kunnen optreden als intern adviseur. Bedenk voorbeelden van interne adviezen die deze personen zouden kunnen geven.
 - c** Bedenk welke externe adviseurs jouw onderwijsinstelling kan inschakelen. En wat voor adviezen zouden deze externe adviseurs kunnen geven aan de instelling?
 - d** Een adviseur heeft niet genoeg aan inhoudelijke vakkennis om goed advies te kunnen geven. Leg uit waarom dit zo is.
 - e** Bedenk een adviestraject dat zowel door een interne als externe adviseur kan worden uitgevoerd. Geef je mening over welke adviseur het meest geschikt is om het adviestraject uit te voeren.
 - f** Soms kunnen de taken van de interne adviseur op gespannen voet met elkaar staan. Geef hiervan een voorbeeld en leg uit waarom er een spanningsveld is.
- 1.6**
- a** Welke factoren spelen voor een adviseur een rol bij de overweging om een bepaalde adviesrol wel of niet te aanvaarden?
 - b** Geef een mogelijke invulling van de rollen in een adviestraject met als onderwerp de implementatie van ERP-software.

- 1.7** Als adviseur sta je soms voor een dilemma en dan is de vraag hoe je moet reageren. Een paar voorbeelden zijn:
- Hoe ga je om met het aannemen van cadeaus van je opdrachtgever?
 - Hoe ga je om met een collega die drie kerstpakketten meeneemt?
 - Hoe ga je om met een collega die de hele dag de beurskoersen zit te bekijken op zijn computer?
 - Hoe ga je om met een collega die fraudeert met zijn onkostendeclaratie?
- a** Bedenk voor de genoemde situaties hoe jij zou handelen.
- b** Bedenk nog twee dilemma's waarmee je als adviseur te maken kunt krijgen en hoe je daarmee omgaat.