



HR-advisering

Een samenspel tussen
HR-adviseur en (lijn)manager

Marie-José ten Cate

Eerste druk



Noordhoff Uitgevers



HR-advisering

HR-advisering

Een samenspel tussen HR-adviseur en (lijn)manager

Marie-José ten Cate

Eerste druk

Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K Designers, Groningen/Amsterdam

Omslagillustratie: iStockphoto

Eventuele op- en aanmerkingen over deze of andere uitgaven kunt u richten aan:
Noordhoff Uitgevers bv, Afdeling Hoger Onderwijs, Antwoordnummer 13, 9700 VB
Groningen, e-mail: info@noordhoff.nl

0 1 2 3 4 5 / 12 11 10 09 08

© 2008 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 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 enig 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 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/reprorecht). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/pro).

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 prior written permission of the publisher.

ISBN (ebook) 978-90-01-84718-0

ISBN 978-90-01-70992-1

NUR 807

Woord vooraf

Er zijn veel boeken geschreven over Human Resources Management en misschien nog wel meer over adviseren, maar er zijn maar weinig boeken die gaan over adviseren op het terrein van HRM. Hierover heb ik me dikwijls verbaasd. Niet alleen omdat bijna alle organisaties gebruikmaken van HR-adviseurs, maar ook omdat HR-advisering nogal wat specifieke vakgebonden kenmerken heeft.

Dit boek is geschreven vanuit de praktijk. In de eerste plaats vanuit mijn eigen ervaring als HR-manager en zelfstandig HR-adviseur. Daarnaast heb ik gebruik mogen maken van de ervaringen van een groot aantal collega's en klanten die ik voor dit boek heb geïnterviewd. Zij hebben niet alleen hun inzichten met mij gedeeld, maar mij ook voorzien van talrijke ervaringen en praktijkcasussen op het terrein van HRM.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken voor de bijdrage die ze hebben geleverd. In de eerste plaats mijn levensgezel en zakelijke partner Henk van Veelen voor zijn meeleven, meelesen en meedenken. In de tweede plaats Diewerke Bosker, die ik ontelbare keren heb lastig gevallen met vragen op het gebied van HRM en in de derde plaats Hetty Hetebrij, Marianne Schouwenaar en Gerard Potjer die op subtiele maar doeltreffende wijze, veel verbeteringen hebben aangebracht in het manuscript.

Daarnaast wil ik alle klanten, collega's en opdrachtgevers bedanken die ik voor dit boek heb mogen interviewen: Carin Allersma, Huub Becker, Enno Beuker, Petra Bosse, Diewerke Bosker, Wil Brinks, Huub Bouwen, Marchien van Doorn, Rob Glebbeek, Jeannet Grootoink, Hetty Hetebrij, Jacqueline Janssen, Renate Kamp, Rinus de Knikker, Paulien van der Meulen, Dick Peters, Marjan Roelevink, Harma Schipper, Ina Schuttrups, Henk van Veelen, Bianca Verhoef-Noordman, Ariena Vos, Harry Woltring en Nida Zegers,

Marie-José ten Cate
Groningen, februari 2008

Inhoud

Inleiding 9

Deel 1

De spelverkenning 14

1 Spelverkenning: een oriëntatie op adviseren 17

- 1.1 Adviseren is een mensenzaak 18
- 1.2 Professioneel adviseren 19
- 1.3 Definities van adviseren 21
- 1.4 Verschil tussen adviseren en managen 23
- 1.5 Adviesvraagstukken en bijbehorende adviseurs 25
- 1.6 Adviesrelaties 27
- 1.7 Adviesspel 29

Deel 2

Het speelterrein 34

2 Spelinhoud: het vakgebied HRM 37

- 2.1 Wat is Human Resources Management? 40
- 2.2 Deelgebieden en -activiteiten 42
- 2.3 Niveaus en perspectieven 44
- 2.4 Invloed spelinhoud op HR-advisering 50

3 Speelveld: de organisatiecontext 65

- 3.1 Integraal management 68
- 3.2 Relatie (lijn)manager en HR-adviseur 71
- 3.3 Organisatorische positionering 74
- 3.4 Dienstverleningsmodel 77
- 3.5 Inrichting HR-functie 78
- 3.6 Invloed speelveld op HR-advisering 84

4 Spelregels: de wet- en regelgeving 89

- 4.1 Arbeidsrecht 92
- 4.2 Extern beleidskader 96
- 4.3 Intern beleidskader 99
- 4.4 Medezeggenschap 102
- 4.5 Invloed spelregels op HR-advisering 104

Deel 3

De spelers 114

5 Spelverhouding: posities, relaties en rollen 117

- 5.1 Posities in het adviespel 120

- 5.2 Spelers en hun spelposities 122
- 5.3 Belang van een opdrachtgever 130
- 5.4 Rollen in het adviesspel 134
- 5.5 De adviesrelatie 142

6 Spelkwaliteiten: niet-zichtbare niveaus van functioneren 155

- 6.1 Competenties in relatie tot spelkwaliteiten 158
- 6.2 Persoonlijkheidseigenschappen 164
- 6.3 Innerlijke overtuigingen 173

7 Spelgedrag: zichtbare niveaus van functioneren 187

- 7.1 Competenties in relatie tot de niveaus boven water 190
- 7.2 Houdingskenmerken 193
- 7.3 Kennis en vaardigheden 201
- 7.4 Spelgedrag 211

Deel 4

Het spel 216

8 Spelrepertoire: adviesmethoden en -technieken 219

- 8.1 Luisteren 222
- 8.2 Verdiepen 228
- 8.3 Exploreren 231
- 8.4 Intervenieren 236
- 8.5 Feedback geven 242
- 8.6 Hanteren van weerstand 247

9 Spelcontract: een zakelijke en psychologische overeenkomst 257

- 9.1 Contracteren, een overzicht 261
- 9.2 Intakefase 269
- 9.3 Contractering in andere fases 283

10 Spelrondes: de drie fasen van het HR-adviestraject 287

- 10.1 Soorten adviesvragen 290
- 10.2 Ronde I: de onderzoeksfase 295
- 10.3 Ronde II: de implementatiefase 307
- 10.4 Ronde III: de evaluatiefase 312

Literatuuroverzicht 315

Over de auteur 317

Register 319

Inleiding

Adviseren vindt binnen tal van sectoren plaats: in de politiek, de sport, het bedrijfsleven en de gezondheidszorg. De adviezen die hieruit voortkomen worden zowel aan individuele personen en gezinnen als aan bedrijven en instellingen gegeven. De meeste adviseurs zijn gespecialiseerd in een bepaald vakgebied. De inhoud van dit vakgebied vormt de expertise van de adviseur. Het is als het ware zijn kennisbox. Tegenwoordig heeft bijna elk vakgebied zijn 'eigen' adviseurs. Zo zijn er milieuadviseurs, financiële adviseurs, juridische adviseurs, automatiseringsadviseurs, medische adviseurs, organisatieadviseurs, managementadviseurs en nog tientallen andere adviseurs die allemaal deskundig zijn op een bepaald vakgebied.

Dit boek gaat over HR-adviseurs. Over adviseurs wier vakkennis ligt op het terrein van Human Resources Management. Het gaat over HR-adviseurs, HR-beleidsmedewerkers, HR-businesspartners en HR-serviceproviders, oftewel: over alle HR-specialisten die vanuit een niet-hiërarchische positie invloed uitoefenen op het HR-management van een organisatie. Dat kunnen HR-adviseurs zijn die werkzaam zijn op een HR-afdeling van een organisatie, maar ook HR-adviseurs die in dienst zijn bij een adviesbureau op het terrein van HRM en van daaruit werkzaamheden en opdrachten uitvoeren voor een organisatie. Dit boek gaat ook over managers. Over directies, afdelingshoofden en operationele leidinggevenden. Het gaat over alle top- en lijnmanagers die vanuit een hiërarchische positie verantwoordelijk zijn voor het HR-management van een organisatie en op grond daarvan de opdrachtgevers, klanten en afnemers zijn van HR-adviseurs.

Twee zaken onderscheiden dit boek van andere boeken over adviseren:

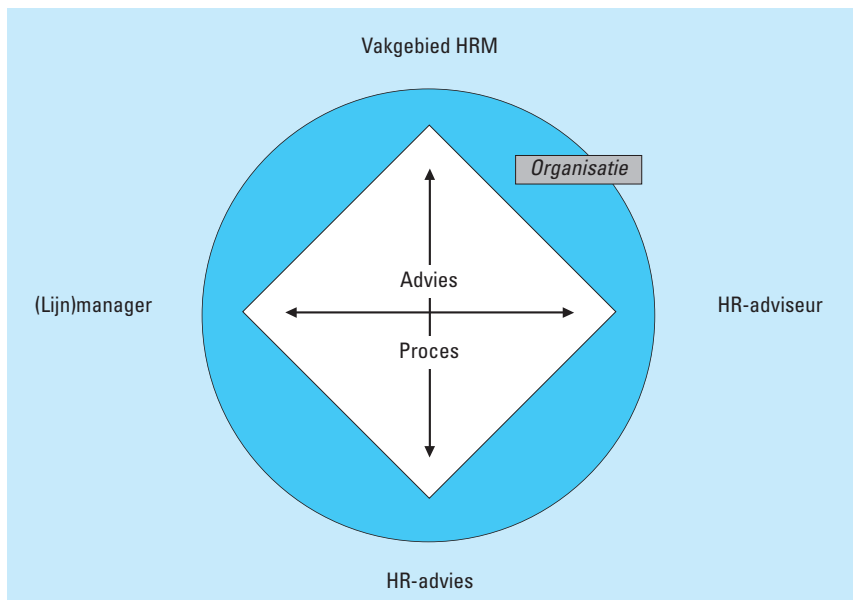
- 1 Allereerst gaat het boek over HR-advisering en niet over adviseren in het algemeen. De kenmerken, het proces en de do's en don't's van het adviseren worden uitgebreid besproken, maar altijd in de context van het vakgebied HRM. Alle illustraties, casussen en opdrachten in het boek zijn afkomstig uit dit vakgebied. Daarnaast besteedt het boek aandacht aan de specifieke kenmerken van het vakgebied HRM en de invloed daarvan op het verloop van een adviesproces. Wat onderscheidt HR-advisering van adviseren binnen andere expertisegebieden en wat gebeurt er zoal in een HR-adviesproces? Welke kansen en uitdagingen, maar ook welke aandachtspunten, beperkingen en dilemma's brengt het vakgebied HRM met zich mee? Wat zijn de belangrijkste actoren in een HR-adviestraject en met welke specifieke zaken moeten zij rekening houden?
- 2 In de tweede plaats is dit boek geschreven vanuit twee verschillende perspectieven: niet alleen wordt het adviesproces beschreven vanuit het gezichtspunt van de HR-adviseur, ook het perspectief van de (lijn)manager komt regelmatig aan bod. Daarbij wordt steeds uitgegaan van de stelregel

dat Human Resources Management een samenspel is tussen manager en adviseur. De eerste in de rol van leverancier, de tweede in de rol van opdrachtgever, klant en/of regelgever. Beiden hebben ze specifieke daarvan afgeleide verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Aan de verhouding tussen manager en medewerkers en tussen HR-adviseur en medewerkers wordt uitsluitend indirect aandacht besteed. Centraal staat de samenwerking tussen HR-adviseur en lijnmanager.

Aan de hand van een spelmetafoor zetten we uiteen hoe het HR-adviesspel verloopt, hoe de speelruimte eruitziet, welke spelstrategieën er gehanteerd worden, welke spelregels daarvoor gelden, wie belangrijke spelers zijn, welk spelgedrag vaak voorkomt en hoe de verschillende spelelementen samenhangen.

Het boek is opgebouwd op basis van onderstaand schema. Hierin staan de belangrijkste elementen van het spel dat 'HR-adviering' heet, vermeld: het vakgebied HRM (de spelinhoud), de (lijn)manager en HR-adviseur (de spelers), het HR-advies (het spelresultaat), de organisatie (het speelveld) en het adviesproces (het spel). Op basis van deze elementen komen we tot de volgende indeling:

- 1 De spelverkenning
- 2 Het speelterrein
- 3 De spelers
- 4 Het spel.



1 De spelverkenning

Het boek begint met een korte verkenning van het adviesspel. Daarin wordt beschreven wat het vak van adviseur inhoudt, wat de relatie is tussen adviseuren, managen en leidinggeven en wat voor type adviesvraagstukken en adviseurs je kunt onderscheiden.

2 Het speelterrein

In deel 2 komt het speelterrein aan de orde. Achtereenvolgens passeren de spelinhoud (het vakgebied HRM), het speelveld (de organisatiecontext) en de spelregels (de wet- en regelgeving) de revue. Allereerst kijken we naar de spelinhoud, de kenmerken en kennisgebieden van het vakgebied HRM, en de impact daarvan op het adviesspel en de spelers. Vervolgens bespreken we de verschillende speelvelden, organisatievormen, waarop het HR-adviesspel gespeeld wordt. We gaan in op de positionering en de inrichting van deze velden en hoe de HR-dienstverlening daarbinnen georganiseerd is. Ten slotte kijken we naar de spelregels, de in- en externe wet- en regelgeving, en de invloed daarvan op de inhoud, het verloop en de samenwerking in het adviesspel.

3 De spelers

In deel 3 worden de hoofdrolspelers, de HR-adviseur en de lijnmanager, onder de loep genomen. Gestart wordt met de spelverhouding (posities, rollen en relaties) tussen beide spelers, gevolgd door de benodigde spelkwaliteiten (niet-zichtbare niveaus van functioneren) en het gewenste spelgedrag (zichtbare niveaus van functioneren) van de spelers. In het hoofdstuk over spelverhouding kijken we naar de verschillende posities die de spelers in het HR-adviesspel kunnen innemen, welke rollen ze vanuit deze posities vervullen en welke relaties ze daarbij met elkaar onderhouden. Bij spelkwaliteiten onderzoeken we de persoonlijkheidseigenschappen en de innerlijke overtuigingen van de spelers en bij spelgedrag kijken we naar de houdingskenmerken, de kennis en vaardigheden en het gedrag van de spelers van het HR-adviesspel.

4 Het spel

Tot slot wordt in deel 4 het spel behandeld. Hierin kijken we naar het HR-adviesproces zelf. We beginnen met het spelrepertoire (adviesmethoden en -technieken), gevolgd door het spelcontract (een zakelijke en psychologische overeenkomst) en de spelrondes (de drie fasen van een HR-adviestraject). Het spelrepertoire bestaat uit een achttal elementaire speltechnieken die de HR-adviseur gebruikt bij het uitoefenen van zijn professie. Het spelcontract gaat over het maken van de spelafspraken tussen HR-adviseur en opdrachtgever, zowel bij de intake als gedurende de rest van het HR-adviesspel en in het hoofdstuk over de spelrondes beschrijven we ten slotte de drie fasen van het HR-adviesspel: de onderzoeksfase, de implementatiefase en de evaluatiefase.

Elk hoofdstuk begint met een openingscasus. Aan de hand hiervan presenteren we het thema van het hoofdstuk. Vervolgens geven we een overzicht van in de praktijk veelvoorkomende opvattingen, oplossingen, technieken, handels-

wijzen, valkuilen, en dergelijke in relatie tot dat thema. Daar waar nodig introduceren we theoretische concepten en modellen. Af en toe is er een intermezzo waarin een specifiek onderwerp nader wordt toegelicht. Elk hoofdstuk bevat bovendien een zestal praktijkcasussen die eindigen met een vraag aan de lezer. Deze zijn enerzijds bedoeld om de verschillende onderdelen en aspecten van dat thema te illustreren en anderzijds om een kritische discussie daarover te stimuleren.



De spelverkenning

1

1 Spelverkenning: een oriëntatie op adviseren 17



Adviseren is een spel met veel beoefenaars. Bijna iedereen heeft het wel ééns gespeeld en sommigen spelen het met grote regelmaat. Het is een spel dat zowel in privé als in professionele situaties opgevoerd wordt. Adviesvoorstellingen zie je zowel in huiselijke kring, onder vrienden als op het werk. Sommigen hebben van adviseren hun beroep gemaakt. Dat zijn de professionele spelers. Maar net als bij een sport of het toneel is het adviesspel ook heel populair bij amateurs.

Als basis heeft het adviesspel twee rollen, die van adviesgever en van adviesnemer. Dit zijn de hoofdrollen. Daar omheen kent het een aantal bijrollen. Al naar gelang de situatie verschijnen deze wel of niet op het spelveld. Zo is er bij het adviesspel vaak een opdrachtgever betrokken, krijgen de hoofdrolspelers soms te maken met een regelgever en is er af en toe behoefte aan een scheidsrechter. Elke rol kent zijn eigen invulling en verwachtingen. Wanneer de spelers hiervan afwijken ontstaat er verwarring of onvrede en in sommige gevallen zelfs strijd.

Het doel van adviseren is helpen. In het adviesspel geeft de adviesgever de adviesnemer raad bij het realiseren van zijn doelen. Maar net als bij de meeste spelen gaat het bij adviseren ook om winnen en succes. Als adviesgever wil je naast helpen ook invloed uitoefenen en dus moet je je medespelers overtuigen, het publiek in vervoering brengen en punten scoren. Hierbij spelen speltactiek en speelwijze een belangrijke rol. Speel je het spel aanvallend of verdedigend, snel of traag, open of gesloten? Het kiezen van de juiste speltactiek is een belangrijke voorwaarde voor het realiseren van het speldoel.

Veel spelen kennen meer dan één spelvorm. Als acteur kun je spelen in een drama, een komedie, een thriller, een éénakter of een blijspel. Hetzelfde geldt voor een adviseur. Als adviseur kun je te maken krijgen met heel verschillende soorten adviesvragen. Vragen die gericht zijn op beheren, op veranderen, begeleiden, vernieuwen of op het oplossen van problemen. En net als bij een bepaald acteergenre de ene acteur beter past dan de andere, past bij de ene adviesvraag een bepaald type adviseur beter dan de andere.



Ook het samenspel van de spelers verschilt van spel tot spel. Bij tennis spelen beide spelers onafhankelijk van elkaar aan een andere kant van het net, terwijl bij voetbal of hockey samenwerking een belangrijke voorwaarde is voor een succesvol verloop. De wijze waarop en de vorm waarin er in het adviesspel wordt samengewerkt, hangt sterk af van de spelvorm. Is er vooral sprake van veranderen en vernieuwen of meer van beheren en uitvoeren. Naarmate het accent meer op de eerste twee ligt, is samenspel van meer belang.

Het adviesspel kent vele vormen en gedaantes. De duur ervan kan variëren van enkele minuten tot vele jaren. Er zijn vele vormen van bemoeienis waarmee adviseurs hun medespelers helpen en ondersteunen. In het eerste deel van dit boek verkennen we het vak van adviseur in algemene zin. Het bevat slechts één hoofdstuk. Hierin geven we aan wat adviseren inhoudt en wat de belangrijkste kenmerken en eigenschappen zijn van het vak van adviseur.

1

Spelverkenning: een oriëntatie op adviseren

- 1.1 **Adviseren is een mensenzaak**
- 1.2 **Professioneel adviseren**
- 1.3 **Definities van adviseren**
- 1.4 **Verschil tussen adviseren en managen**
- 1.5 **Adviesvraagstukken en bijbehorende adviseurs**
- 1.6 **Adviesrelaties**
- 1.7 **Adviesspel**

OPENINGSCASUS

Zomaar een advies

Renate en Diane zijn samen op weg naar de verjaardag van hun moeder. Renate heeft het helemaal gehad na een zondag met twee opgroeiende pubers. Ze klaagt over de rotzooi die ze in huis maken en over het feit dat haar oudste zoon Bjorn er niet toe te bewegen is zijn huiswerk te maken: 'Hij hangt de hele dag achter de pc en voert geen donder uit', moppert ze tegen Diane.

Diane is lerares op een grote scholengemeenschap. Zij kent dergelijke situaties als geen ander.

'Je zou eens een stevig gesprek met die jongen moeten voeren. Hem gewoon de waarheid zeggen en confronteren met een toekomst zonder opleiding. En als hij dan nog niet wil dan gaat hij maar werken, dan leert hij het wel ...'

Renate reageert niet. 'Ja, als jij het al niet wilt horen...', denkt Diane en houdt ook haar mond.

Mensen geven elkaar in het dagelijks leven vaak advies. Ze krijgen goedbedoelde raad van hun omgeving over allerlei zaken in hun bestaan, zelfs als ze daar niet om hebben gevraagd. De buurman geeft ze raad over hoe ze het onkruid in de tuin effectief te lijf kunnen gaan, van een collega horen ze bij welke bank ze het best een hypotheek kunnen afsluiten, een vriendin geeft ze het advies hun kind te laten testen op dyslexie, een studiegenoot beveelt hun een boek aan voor het eindverslag en een dochter geeft haar moeder tips over hoe ze gezonder kan eten. Of het nu gaat om de keuze van een studie, de vraagprijs van een auto, een programma voor de computer of kleding voor een speciale gelegenheid, veel beslissingen in het gewone dagelijkse leven komen tot stand nadat eerst advies is ingewonnen bij één of meer mensen in de directe omgeving.

In dit hoofdstuk geven we een eerste verkenning van adviseren. In grote lijnen maken we duidelijk wat het verschil is tussen adviseren in het dagelijks leven en professioneel adviseren, wat adviseren zo moeilijk maakt en hoe adviseren en managen zich tot elkaar verhouden. We geven verschillende definities van adviseren, we onderscheiden verschillende soorten adviseurs en adviesrelaties. We eindigen het hoofdstuk met een overzicht van de verschillende fases in het adviesspel. Daarbij richten we ons nog niet specifiek op het vakgebied HRM. In dit hoofdstuk geven we een algemene verkenning van het vak adviseren.

1.1 Adviseren is een mensenzaak

Vaak komt een advies goed van pas. Het past bij de wensen die je hebt of het biedt je een gezichtspunt waar je zelf nog niet aan gedacht hebt. Blij met de goede raad volg je het advies op of betrek je het in je overwegingen. Het komt echter ook voor dat je met een advies helemaal niet uit de voeten kunt. Je kunt het niet gebruiken omdat het niet aansluit bij jouw situatie. Blijkbaar heeft de gever geen duidelijk beeld gekregen van de omstandigheden waarin jij je bevindt. Soms ook irriteert een advies je. Je kunt er niet goed naar luisteren omdat het je belerend in de oren klinkt en te veel voorschrijft wat je moet doen. Je krijgt de neiging om het zonder verdere overwegingen naast je neer te leggen. Ook kan het gebeuren dat een advies je onzeker maakt. Dat het je meer verlamt dan op weg helpt bij de oplossing van het probleem, alsof degene die het advies gegeven heeft je zelfvertrouwen meer heeft ondermijnd dan versterkt. En soms kan een advies je zelfs laaiend maken. Je hoort dan vooral kritiek in de zogenaamde wijze raad van de ander en je vraagt je af waar hij zich mee bemoeit.

Blijkbaar is het geven van advies nog niet zo eenvoudig, zelfs niet als het een advies betreft over alledaagse dingen uit het gewone leven. Het kan zo maar gebeuren dat de ontvanger van het advies je verkeert begrijpt, kwaad wordt of zelfs van streek raakt. Hoe komt dat? Hoe komt het dat je bij het geven van advies zo zorgvuldig te werk moet gaan? Dat niet alleen wat je zegt belangrijk is, maar dat ook het hoe van het advies zo veel gewicht in de schaal legt? Dat

de intentie waarmee een advies gegeven wordt en de ruimte die je als ontvanger krijgt om het advies op te volgen zulke cruciale elementen zijn? En dat een goed bedoeld advies toch weerstand kan oproepen?

Deze en andere onbedoelde reacties hebben te maken met het feit dat het geven en ontvangen van advies plaatsvindt tussen mensen. En mensen hebben, om maar eens een paar zaken te noemen, emoties, normen, behoeftes, belangen, ervaringen en standpunten. En met dit hele arsenaal aan menselijke eigenschappen geven en ontvangen zij advies. Dit maakt dat er makkelijk *misverstanden* kunnen ontstaan. Zo kan er bijvoorbeeld geheel onbedoeld een gebaar meeglippen in het advies dat je iemand geeft, dat jouw ongeduld ten opzichte van die persoon verraadt. Hierdoor kan jouw inhoudelijk goede advies toch niet goed ontvangen worden, omdat je op het relationele vlak een afwijzend signaal geeft. Evenzo kan de ontvanger van het advies bij het omzetten van de aanbevelingen in voor hem bekende taal tot een verkeerde uitleg, misvorming of projectie komen. Wat de ontvanger van een advies maakt, kan op diverse punten verschillen van wat de gever er mee bedoeld heeft. De ontvanger wordt bij het interpreteren van een advies geholpen door zijn voorkennis, verwachtingen, angsten en onzekerheden, of met andere woorden, door zijn persoonlijke ervaringen. Dit maakt zijn reactie op een advies voor de gever onvoorspelbaar.

Misverstanden

Zowel bij het geven als bij het ontvangen van advies is de invloed van de menselijke factor op het verloop van het adviesproces groot. Er kunnen makkelijk misverstanden ontstaan wanneer de gever of de ontvanger van het advies iets met de boodschap doet dat niet overeenkomt met de bedoeling van de andere partij. Dit maakt het noodzakelijk om zorgvuldig met advisering om te gaan, zelfs in het gewone dagelijkse leven.

1.2 Professioneel adviseren

Specifieke vakexpertise

Sommige raadgevers maken van adviseren hun beroep. Vanuit een *specifieke vakexpertise* ondersteunen zij mensen in professionele en privé-situaties bij het realiseren van hun doelen. Al vanaf de Griekse oudheid hebben vorsten en mythologische helden gebruikgemaakt van zieners die je tegenwoordig als professionele adviseurs zou bestempelen. Deze werden vooral geraadpleegd in oorlogssituaties, bij troonopvolging en om voorbereid te zijn op de risico's en gevaren van verre reizen. Het orakel van Delphi is een van de meest bekende 'adviseurs' uit die tijd.

Ook uit de Romeinse tijd zijn veel verhalen bewaard gebleven waarin 'professionele' adviseurs acte de présence geven. Vaak in de persoon van hoge priesters en priesteressen, maar soms ook als astrologen en andere zieners. Bij belangrijke politieke kwesties en vraagstukken over oorlog en vrede consulteerden keizers en andere prominente personen, zoals legeraanvoerders en

senatoren, steevast deze 'adviseurs'. Daarbij deden zij niet zozeer een beroep op hun kennis, maar op het vermogen van deze adviseurs in contact te treden met hogere machten waardoor ze de signalen van de Goden konden ontvangen en interpreteren. Veel grote veldslagen en bekende politieke besluiten zijn mede op basis hiervan tot stand gekomen.

Tijdens de middeleeuwen was Gods woord een belangrijk referentiekader bij zowel grote politieke besluiten als bij het maken van keuzes in het dagelijkse leven. De kerk werd gezien als de verkondiger van Gods woord op aarde. Hierdoor verwierven vele kerkelijke hoogwaardigheidsbekleders in de loop van de middeleeuwen een machtige adviserende stem in allerlei staatszaken. De lagere adel en stedelingen gingen te rade bij priesters, kloosterlingen en rondreizende monniken. Aanvankelijk vooral met religieuze vragen, maar gaandeweg ook voor meer aardse zaken als gezondheid, onderwijs en familie- en gildeaangelegenheden. Alhoewel het doorgronden van Gods bedoeling daarbij vaak voorop stond speelde de knowhow waarover de kerk, en met name de kloosters, beschikte een belangrijke rol bij het tot stand komen van deze positie.

Tegenwoordig maken zowel bedrijven en instellingen als particuliere personen veel gebruik van professionele adviseurs. Door de snelheid waarmee kennis ontwikkeld wordt en de verwetenschappelijking van bezigheden als opvoeden, onderrichten, managen en besturen, is er steeds meer vraag naar specifieke knowhow. Daarbij kan het gaan om het oplossen van problemen, het verbeteren van een bestaande situatie of het bieden van ondersteuning bij een compleet veranderingstraject. Adviseurs beschikken over knowhow die arbeidsorganisaties nodig hebben. Zij zijn belangrijke, professionele leveranciers van gespecialiseerde kennis en vaardigheden. Zij worden door organisaties en particuliere personen ingehuurd voor het in kaart brengen en oplossen van problemen.

Meer nog dan bij het geven van advies aan een vriend of familielid is het bij professioneel adviseren zaak dat het advies gehoor vindt bij de geadviseerde. Om voor een organisatie als adviseur succesvol te zijn is het van belang dat jouw ideeën aangenomen en geïmplementeerd worden. Hiervoor is het allereerst noodzakelijk dat je een eigen vakdiscipline beheerst. Maar dat is niet voldoende. Met een inhoudelijk goed advies dat je niet kunt overdragen aan de geadviseerde, bereik je toch geen resultaat. Het is daarom ook noodzakelijk dat je als adviseur invloed uitoefent en wel zodanig dat jouw adviezen geaccepteerd worden. Behalve vakmanschap in je eigen discipline moet je dus ook het vak van adviseur beheersen. *Adviesvaardigheden* en adviesmodellen kunnen je helpen je effectiviteit als adviseur te vergroten, evenals inzicht in jezelf en in (de situatie van) de geadviseerde.

Advies- vaardigheden

Net als bij het geven van advies in het dagelijks leven kan er bij professioneel adviseren makkelijk iets misgaan in de relatie, waardoor het advies niet geaccepteerd wordt. Mensen blijven tenslotte mensen, ook in werksituaties.

Het is verleidelijk om een afgewezen advies toe te schrijven aan weerstanden, starheid, kortzichtigheid of zelfs persoonlijke antipathieën van de geadviseerde. In de praktijk gebeurt dat geregeld. Op zich is dat niet verwonderlijk, want het verzacht je gekwetste gevoel van eigenwaarde, alleen schiet je er weinig mee op. Het brengt je niet dichterbij het geaccepteerd krijgen van je advies. Integendeel, het leidt je af van je eigen effectiviteit als adviseur. Een professionele adviseur zoekt ondanks de tekortkomingen van de geadviseerde altijd naar ingangen om zijn advies gerealiseerd te krijgen. Slaagt hij daar niet in dan is hij niet effectief.

Casus 1.1 POP-gesprekken

Cor werkt als opleidingsadviseur bij een grote organisatie. Omdat de mobiliteit in de organisatie gering is stelt hij voor periodiek POP-gesprekken (persoonlijke ontwikkelplannen) met medewerkers te voeren en op basis daarvan meerjaren-opleidingsplannen te ontwikkelen. Hij verwacht dat hierdoor meer medewerkers actief met hun loopbaan aan de slag zullen gaan waardoor de mobiliteit zal toenemen. Hij presenteert een inhoudelijk goed onderbouwd voorstel in het MT,

dat het plan echter verwerpt omdat ze bang zijn dat 'de verkeerde medewerkers' de organisatie zullen verlaten.

Boos sluit Cor zijn presentatie af. 'Zo gaat het hier altijd', roept hij verongelijkt tegen zijn collega. 'Het MT begrijpt er gewoon geen snars van. Ze zijn zo kortzichtig. Ze durven het gewoon niet aan om ergens in te investeren. Angsthazen zijn het, allemaal!'

Hoe kan Cor zijn effectiviteit als adviseur vergroten?

1.3 Definities van adviseren

Adviseren is een ruim begrip waaronder tal van activiteiten geschaard kunnen worden. Adviseren is evenmin voorbehouden aan bepaalde situaties. Telkens wanneer je iemand raad geeft, ben je in principe aan het adviseren. In de meeste definities van adviseren komen twee facetten aan de orde: *helpen en beïnvloeden*. Hierna volgen enkele voorbeelden:

Helpen en beïnvloeden

- 'Adviseren is een tijdelijk samenwerkingsverband tussen een klant of klantorganisatie en een adviseur, dat als doel heeft om verbetering te brengen in de situatie van de klant' (De Haan, 2005).
- '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' (Block, 2001).
- 'Adviseren is anderen helpen bij het realiseren van veranderingen' (Bekman, 2002).
- 'Adviseren is vanuit een deskundigheid zonder formele bevoegdheden zaken voor elkaar krijgen' (Nathans, 2005).

Volgens al deze auteurs is adviseren een combinatie van helpen en beïnvloeden. Je helpt iemand bij het oplossen van zijn problemen, het realiseren van zijn

doelen of het veranderen van zijn omgeving, maar dat doe je in een richting en op zo'n manier dat jouw ideeën en opvattingen ook vorm krijgen. Adviseren is kortom zowel een ondersteunende techniek als een beïnvloedingstechniek.

Helpen

Bij adviseren staat helpen voorop. Als adviseur word je met vraagstukken geconfronteerd die de eigenaar ervan niet alleen kan of wil oplossen. Dat helpen kan verschillende vormen aannemen: enerzijds kun je helpen door als adviseur een probleem vóór iemand op te lossen en anderzijds kun je als adviseur iemand helpen om zélf een probleem op te lossen.

In het eerste geval bied je de eigenaar van het probleem vooral inhoudelijke ondersteuning. Vanuit je vakkennis, je inhoudelijke expertise, draag je oplossingen aan voor het probleem. Je zet als adviseur je knowhow en een bepaalde aanpak in om het probleem op te lossen. Adviseurs die veel op deze manier werken zijn bijvoorbeeld: automatiseringsadviseurs, financiële adviseurs en technische adviseurs.

In het tweede geval begeleid je de eigenaar van het probleem bij het vinden van oplossingen. Vanuit je inzicht in de situatie doorloop je samen met hem in de vorm van een dialoog een proces, waarin hij zelf antwoord kan vinden op zijn probleem. Als adviseur beschik je over de vaardigheden die nodig zijn om een dergelijk proces te regisseren. Adviseurs die vaak op deze manier werken zijn: managementadviseurs, opleidingsadviseurs en organisatieadviseurs.

De eerste adviseur, de expertadviseur, concentreert zich vooral op het wat, terwijl de tweede, de procesadviseur, zich meer concentreert op het hoe. Uiteraard lopen in de praktijk 'wat' en 'hoe' door elkaar en heb je als adviseur meestal te maken met zowel het proces als de inhoud. De aard van het vraagstuk bepaalt in hoge mate of een meer procesgerichte aanpak dan wel een inhoudelijke oplossing gewenst is. In beide situaties is het echter belangrijk dat je als adviseur geen eigenaar wordt van het probleem, maar dat je als adviseur aan de zijlijn blijft staan.

Beïnvloeden

Een tweede facet van adviseren is beïnvloeden. Wanneer je iemand adviseert, breng je hem in contact met jouw ideeën, opvattingen en deskundigheden. En hoewel je als adviseur geen directe zeggenschap over mensen hebt, wil je toch dat ze naar je luisteren en je serieus nemen. Dat ze jouw adviezen aannemen en doorvoeren.

Bij adviseren gaat het dus in meer of mindere mate ook om de wens dingen in gang te zetten, impact aan iets te geven, verandering teweeg te brengen of zoals al eerder gezegd: 'om de potentie invloed uit te oefenen'. Hiervoor heb je als adviseur evenwel geen formele bevoegdheden, zoals een manager. Je beschikt op grond van je positie niet over zogenaamde positiemacht om je zaken voor elkaar te krijgen. Je zult dus over iets anders moeten beschikken om effectief te zijn. Dit wordt vaak aangegeven met de term *persoonlijke macht*. Persoonlijke macht, ook wel gezag genoemd, is gebaseerd op de unieke

eigenschappen en vaardigheden van een persoon, zoals intelligentie, een bepaalde expertise, fysieke kracht, schoonheid, charisma of charme. Alhoewel in principe elke menselijke eigenschap als machtsbron kan fungeren, wordt de werkelijke macht van een persoon bepaald door dié eigenschappen waaraan de te beïnvloeden persoon behoefte of juist angst voor heeft.

De persoonlijke macht van een adviseur is bepalend voor de invloed die hij heeft. Macht wordt ook wel eens gedefinieerd als 'potentiële invloed'. Enerzijds is deze afhankelijk van zijn unieke persoonlijke eigenschappen en anderzijds wordt zij bepaald door de mate waarin deze eigenschappen gewaardeerd worden door degenen die hij adviseert. Expertise (superieure kennis en vaardigheden) en referentiekraft (mate waarin hij gewaardeerd wordt) zijn belangrijke machtsbronnen voor een adviseur.

1.4 Verschil tussen adviseren en managen

Elke adviseur stelt zichzelf wel eens de vraag: 'Moet ik dit wel doen, is dit eigenlijk niet de taak van de manager?'

In de dagelijkse praktijk van het adviseren komt het geregeld voor dat een manager een adviseur benadert met een vraag waarvan hij zich afvraagt of dat wel een taak voor hem als adviseur is. Vaak gaat het in zo'n geval om een uitvoerende taak die nogal complex, saai of omvangrijk is en waar de manager zelf niet aan toe komt of toe in staat is, zoals het opstellen van een ingewikkelde brief, het maken van een functiebeschrijving of het voeren van een moeilijk gesprek met een medewerker. Omgekeerd komt het ook voor dat een adviseur werkzaamheden naar zich toetrekt, die in feite een verantwoordelijkheid van de manager zijn, bijvoorbeeld wanneer hij in een saneringstraject mensen aanwijst die moeten afvloeien. In dergelijke situaties neemt een adviseur meer de plaats in van een manager dan dat hij hem adviseert.

Casus 1.2 Softwarepakket

Gerard heeft voor een gezondheidszorginstelling het implementatietraject van een nieuw softwarepakket afgerond. Het was zijn eerste zelfstandige klus als adviseur. Enthousiast vertelt hij erover in het evaluatiegesprek.

'Het traject heeft een half jaar geduurd en is geweldig verlopen. Ik had de leiding over het team dat het personeelsinformatiesysteem heeft geïmplementeerd. Van Erik, het hoofd P&O, hebben we volledige vrijheid gekregen om het systeem naar eigen goeddunken te installeren. We hebben eerst zelf alle problemen vastgesteld en toen twee nieuwe modules ontworpen en ...'

Welke rol heeft Gerard vervuld?

Block (2001) spreekt in dergelijke situaties over 'surrogaatmanagen'. Wanneer je in een adviestraject als adviseur namens of in plaats van een manager optreedt en alle daarbij behorende bevoegd- en verantwoordelijkheden overneemt, dan functioneer je naar zijn mening niet als adviseur, maar als 'surrogaatmanager'. Er bestaat een groot verschil tussen adviseren en managen.

Adviseren

Horizontaal proces

Adviseren is een ondersteunend proces dat als doel heeft verbeteringen te realiseren in de situatie van de klant. Het is een *horizontaal proces* dat plaatsvindt in persoonlijke interactie tussen klant en adviseur. Het is het vermogen invloed uit te oefenen zonder de bevoegdheid verbeteringen door te voeren en te implementeren. In een adviesproces is de klant altijd de probleemdruager. De verantwoordelijkheid voor het probleem blijft gedurende het hele traject bij hem liggen. De adviseur draagt wel verantwoordelijkheid voor (de kwaliteit) van het adviestraject, maar niet voor het probleem. Dat ligt bij de klant.

Managen

Verticaal proces

Managen is een rationeel analytisch proces van plannen, organiseren, faciliteren en controleren met als doel het behalen van resultaten. Het is het vermogen een bepaalde koers te ontwikkelen, neer te zetten en/of te beheren. Het is een *verticaal proces*, waarbij gebruik wordt gemaakt van de hiërarchie om dingen voor elkaar te krijgen. Wanneer je als manager een adviseur inschakelt blijf je verantwoordelijk voor het probleem waarvoor je advies inwint en heb je de bevoegdheid direct invloed uit te oefenen op de voorgestelde veranderingen.

Managen en leidinggeven

Managen en leidinggeven worden in dit boek nadrukkelijk van elkaar onderscheiden. Leidinggeven wordt gezien als een sociaal beïnvloedingsproces met als doel het bundelen (en focussen) van de aanwezige energie en het verkrijgen van commitment

bij medewerkers. Het is het vermogen medewerkers te gidsen in een bepaalde richting. Leidinggeven is, ondanks de hiërarchische relatie, een overwegend horizontaal proces waarin altijd een element van vrijwilligheid zit.

Het belangrijkste verschil tussen adviseren en managen ligt op het terrein van verantwoordelijkheden en bevoegdheden. De bevoegdheid om direct invloed uit te oefenen op voorgestelde veranderingen is voorbehouden aan een manager. Een adviseur heeft deze niet, in het belang van de klant, die zelf moet kunnen blijven bepalen op welke wijze hij geadviseerd wil worden. Heb je deze bevoegdheid als adviseur wel, dan handel je niet als adviseur maar als surrogaatmanager. Daar is op zich geen bezwaar tegen, alleen realiseer je dan wel dat je dan niet aan het adviseren bent maar aan het managen. Het is belangrijk dat je je als adviseur ervan bewust bent dat wanneer je directe invloed hebt, je een andere rol speelt. Bijvoorbeeld die van interim of programmamanager.

1.5 Adviesvraagstukken en bijbehorende adviseurs

Als adviseur kom je in aanraking met heel verschillende soorten adviesvraagstukken. Elk type kent zijn eigen aanpak, dynamiek en valkuilen en doet een beroep op specifieke advieskwaliteiten. De meeste adviseurs kunnen maar een deel van het totale spectrum aan adviesvraagstukken hanteren. In de praktijk blijkt vaak dat elke adviesvraag zijn 'eigen' bijbehorende adviseurs kent. Voor een adviseur is het belangrijk om uit te zoeken welke soorten adviesvragen bij hem passen en welke niet. Welke adviesvragen aansluiten bij zijn persoonlijke competenties en in welke adviessituaties hij het meeste succes heeft.

1.5.1 Adviesvraagstukken

In de literatuur worden meestal drie typen adviesvragen onderscheiden die klanten aan adviseurs kunnen voorleggen. In navolging van Bekman (2002) onderscheiden we:

- 1 onderhoudsvraagstukken
- 2 oplossingsvraagstukken
- 3 vernieuwingsvraagstukken.

Onderhoudsvraagstukken

Bij onderhoudsvraagstukken gaat het om het onderhouden, optimaliseren of (gedeeltelijk) vervangen van bestaande systemen, methoden, procedures of werkwijzen. In beginsel kan dit alles zijn wat door mensen ontwikkeld is en dat onderhouden en beheerd moet worden omdat het anders verouderd, op de achtergrond raakt of helemaal verdwijnt. Soms worden dergelijke onderhoudsvraagstukken neergelegd bij een adviseur. Niet per se omdat de manager er zelf geen verstand van heeft; het kan ook zijn dat hij er geen tijd of animo voor heeft. Voorbeelden hiervan zijn:

- het aanpassen van een beoordelingssystematiek;
- het beheren van het functieboek;
- het doorlichten van een beloningssysteem;
- het actualiseren van het personeelsinformatiesysteem;
- het nieuw leven inblazen van een bepaalde stijl van leidinggeven.

Oplossingsvraagstukken

Bij oplossingsvraagstukken gaat het om het oplossen van specifieke problemen, waarvoor specialistische kennis noodzakelijk is. Wanneer een klant zelf niet of in onvoldoende mate beschikt over deze expertise, neemt hij vaak een adviseur in de arm die hem kan helpen bij het vinden van oplossingen. Meestal gaat het om acute situaties die snel moeten worden opgepakt. Het onderwerp van een oplossingsvraagstuk kan hetzelfde zijn als van een onderhoudsvraagstuk, maar de context verschilt. Oplossingsvraagstukken zijn altijd gekoppeld aan een actueel probleem en vereisen specialistische kennis en/of vaardigheden. Voorbeelden hiervan zijn:

Onderhouden van systemen

Oplossen van problemen

- *Probleem*: Een medewerker, die al een keer is overgeplaatst naar een andere functie, levert nog steeds aanhoudend tegenvallende prestaties.
- *Vraag*: Hoe kunnen we de aanstelling van deze medewerker beëindigen?
- *Probleem*: De salarisuitbetaling van een bedrijf vindt plaats op basis van 'gewerkte uren'. Bij de conversie van de urenbestanden naar het personeelsinformatiesysteem verdwijnen er om onverklaarbare redenen uren. Bij de salarisadministratie komen veel foutmeldingen binnen.
- *Vraag*: Vindt het 'lek' en geef aan hoe we het in orde kunnen maken?
- *Probleem*: Een bedrijf heeft op grond van tegenvallende resultaten een acute bezuinigingstaakstelling van 20% afgekondigd.
- *Vraag*: Hoe kunnen we de personeelskosten met 10% verminderen?

Vernieuwingsvraagstukken

Doorvoeren van veranderingen

Vernieuwings- en veranderingsvraagstukken hebben betrekking op een elementaire verandering in de organisatie. Ontwikkelingen in de markt, maar ook technologische en wetenschappelijke ontwikkelingen kunnen er voor zorgen dat een onderneming haar producten, haar productieprocessen, haar inrichting of zelfs haar gedrag (cultuur) moet vernieuwen. Hierbij spelen initiatief en ondernemerschap een grote rol. Voorbeelden van dit type adviesvraagstukken zijn:

- *Ontwikkeling*: Een uitgever krijgt steeds meer vraag naar digitale producten
- *Vraag*: Hoe kunnen we de e-factor bij medewerkers in onze organisatie vergroten?
- *Ontwikkeling*: Een zorginstelling krijgt te maken met grote pieken en dalen in de zorgvraag.
- *Vraag*: Welke mogelijkheden zijn er om ons personeelsbestand zowel kwantitatief als kwalitatief te flexibiliseren?
- *Ontwikkeling*: Een energiebedrijf raakt zijn monopoliepositie kwijt en moet meer marktgericht gaan werken.
- *Vraag*: Help ons bij de hiervoor noodzakelijke gedragsverandering van onze medewerkers.

In de dagelijkse adviespraktijk komen uiteraard veel combinaties van deze drie type vraagstukken voor. Desondanks zijn ze bijna altijd herkenbaar als een van deze typen.

1.5.2 Bijbehorende adviseurs

In aansluiting op de hiervoor onderscheiden adviesvraagstukken, onderscheiden we eveneens drie soorten adviseurs (Bekman, 2002):

- 1 de dienstverlener
- 2 de expert
- 3 de coach.

Een klus klaren**De dienstverlener**

Bij onderhoudsvraagstukken past de adviseur als dienstverlener. Dit type adviseur neemt een gedeelte van het werk van de klant/opdrachtgever over. Al of niet in samenwerking met (medewerkers van) de klant voert hij binnen zijn eigen kaders en op basis van zijn eigen (vaste) aanpak werkzaamheden uit voor de klant. Bekman spreekt in een dergelijke situatie van 'een klus klaren'.

Knowhow aanbieden**De expert**

Bij vraagstukken die te maken hebben met specifieke problemen die op korte termijn aangepakt moeten worden, hoort de inhoudelijke expertiseadviseur. Deze adviseur beschikt over speciale kennis en vaardigheden die nodig zijn om het probleem van de klant (structureel) op te lossen. In bepaalde situaties draagt hij deze knowhow over op de klant, in andere situaties lost hij het probleem direct op. Een en ander is afhankelijk van de aard van het probleem en de vraag van de klant.

Samen op pad gaan**De coach**

Bij vernieuwingsvraagstukken past een coach die de klant helpt bij het vinden van mogelijke wegen waarlangs en aanpakken waarmee een vernieuwing gerealiseerd kan worden. Volgens Bekman heeft dit proces de kwaliteit van 'met elkaar op avontuur gaan'.

Net als bij adviesvraagstukken geldt voor adviseurs dat in de praktijk de kenmerken van de drie typen vaak in mengvorm voorkomen. De dienstverlener kan heel wel over coachende vaardigheden beschikken, terwijl de coach door de complexiteit van de inhoud waarmee hij geconfronteerd wordt, vaak veel inhoudelijke expertise opbouwt. En de expert zal er bij tijd en wijlen niet aan ontkomen zich op te stellen als dienstverlener. De kernkwaliteiten van een adviseur bepalen evenwel in sterke mate welk type het best bij hem past.

1.6 Adviesrelaties

In een adviesrelatie helpt een adviseur een klant met het verbeteren van zijn situatie. Dat doet hij door direct het probleem van de klant op te lossen of door de klant te leren hoe hij zelf zijn probleem kan oplossen. In beide gevallen werken ze samen aan een vraagstuk waarvoor de klant verantwoordelijk is. De wijze waarop en de vorm waarin zij samenwerken verschilt al naar gelang er meer sprake is van een leersituatie voor de klant dan wel een uitvoeringssituatie voor de adviseur. Ed Schein heeft in de jaren zestig van de vorige eeuw drie manieren benoemd waarop een adviseur kan samenwerken met een klant: als expert, als handlanger en als partner (Block, 2001). Deze indeling is nog steeds bruikbaar, alhoewel de terminologie wat verwarring kan wekken. Wij gebruiken daarom de termen: gemachtigde, supporter en partner.

Inlijven**Gemachtigde**

Een adviesrelatie waarin de adviseur optreedt als de gemachtigde van de klant kenmerkt zich vooral door een inactieve rol van de klant. De adviseur lost het probleem op waarbij zowel hijzelf als de klant, de adviseur verantwoordelijk houden voor resultaat. Deze verzamelt informatie, analyseert het probleem, neemt zelfstandig besluiten over de voortgang en plant de implementatie. Er is weinig communicatie en samenwerking met de klant. De rol van de klant beperkt zich tot het achteraf beoordelen en evalueren van het traject. In feite is in een dergelijke situatie nauwelijks sprake van samenwerking. De adviseur is ingelijfd in de organisatie van de klant, waarbij hij gemachtigd is direct invloed uit te oefenen op het verloop van het adviestraject.

Nakomen**Supporter**

In een adviesrelatie waarin de adviseur als supporter van de klant optreedt liggen de rollen precies andersom. De adviseur heeft een passieve rol, de klant bepaalt de doelen en behoudt de volledige controle op de voortgang, de uitvoering en de implementatie van het traject. Ook in deze adviesrelatie is de samenwerking en communicatie beperkt. De adviseur brengt specialistische kennis in en past deze toe op een wijze die door de klant is bepaald. Het gezag ligt volledig bij de klant. De adviseur doet wel suggesties, maar zal daarbij niet lijnrecht tegen de klant ingaan.

Samenwerken**Partner**

In een adviesrelatie die zich kenmerkt door partnerschap wordt de specialistische kennis van de adviseur gecombineerd met de kennis van de klant over de organisatie. Het oplossen van problemen wordt beschouwd als een gezamenlijke onderneming, waarbij de adviseur zijn kennis en vaardigheden gebruikt om de klant te helpen. Kenmerkend voor partnerschap is dat de klant actief betrokken blijft bij alle onderdelen van het adviestraject en dat de adviseur en de klant beiden verantwoordelijk zijn voor de resultaten.

Casus 1.3 Adviesrelatie

Omdat het aantal verschillende functiebeschrijvingen extreem hoog oploopt, besluit een bedrijf een systeem van organieke functiebeschrijvingen in te voeren. Nadat de keuze voor een bepaalde systematiek gemaakt is, roept de HR-manager de hulp in van een van de specialisten van het bureau voor de verdere ontwikkeling en implementatie van het systeem in zijn bedrijf. Bij de aanvang van het traject zegt hij: 'Jij bent de

expert. Ik weet niets van functiebeschrijvingen en ik heb ook geen tijd om me er in te verdiepen. Ik heb jou ingehuurd om mijn handen vrij te houden voor andere dringende zaken. Kijk wat er speelt en bepaal zelf hoe je dit traject het beste kunt insteken. Je kunt naar eigen goeddunken handelen. Houd me op de hoogte van je plannen en resultaten.'

Welke adviesrelatie streeft de klant na?

De samenwerkingsrelatie tussen klant en adviseur neemt in de praktijk vaak heel verschillende vormen aan. Ze is afhankelijk van de persoonlijke stijl en

competenties van zowel de adviseur als de klant, maar ook van het type adviesvraagstuk. Alhoewel alle drie adviesrelaties hun eigen problemen en valkuilen kennen, is de kans dat een plan na vertrek van de adviseur ook daadwerkelijk wordt geïmplementeerd het grootst wanneer er in het adviesproces veel wordt samengewerkt.

1.7 Adviesspel

Hoe ziet het adviesspel eruit? Wat doet een adviseur wanneer hij een klant adviseert? Welke interventies pleegt hij? Welke spelstrategie gebruikt hij en wat wil hij daarmee bewerkstelligen?

Deze en soortgelijke vragen zijn in algemene zin niet zo makkelijk te beantwoorden. Het adviesspel kent vele vormen en benaderingen, waarbij zeer verschillende strategieën en technieken gebruikt worden. Er zijn ontelbare bemoeienissen mogelijk waarmee mensen en organisaties geholpen kunnen worden. Een gesprek met iemand over zijn problemen is een vorm van adviseren, evenals een onderzoek naar de oorzaken van een storing, het doorlichten van een afdeling, het begeleiden van een team, het geven van een training of het houden van een brainstormsessie. Het zijn stuk voor stuk bemoeienissen die onderdeel kunnen uitmaken van een adviestraject.

Interventie

Peter Block (2001) omschrijft in zijn boek *Feilloos adviseren* het adviespel als 'alles wat je doet *binnen* een systeem waarvan je zelf geen onderdeel uitmaakt' en hij gebruikt daarvoor de term 'interventie'. Hieronder verstaat hij bijgevolg: 'alles wat je doet *met* een systeem waarvan je geen deel uitmaakt'. Ook zijn omschrijving is dermate breed dat er allerlei soorten activiteiten en bemoeienissen onder geplaatst kunnen worden.

Fases in adviesproces

Het adviespel heeft dus vele vormen en gedaantes. Desondanks bestaat er onder adviseurs redelijke overeenstemming over het verloop van een adviesproces. De opvattingen over welke achtereenvolgende stappen er in een adviesproces gemaakt moeten worden, lopen niet zo uiteen. Blijkbaar kent het adviespel in de praktijk toch vaak dezelfde rondes:

- voorronde: werving en contractering;
- ronde 1: probleemverkenning en terugkoppeling;
- ronde 2: implementatie en verankering;
- ronde 3: evaluatie en afronding.

Voorronde: werving en contractering

Komen tot een adviesrelatie

In de voorronde wordt het eerste contact met de klant gelegd over een mogelijke adviesopdracht. De bedoeling is te *komen tot een adviesrelatie*. De wijze waarop dit contact tot stand komt is heel verschillend en wordt bepaald door de relatie die de adviseur met de organisatie heeft. Een interne adviseur wordt meestal door de klant zelf benaderd, terwijl een externe adviseur vaak wervende activiteiten moet verrichten voordat hij contact met een klant heeft over een concrete adviesopdracht.

Zaken die in deze spelronde spelen hebben te maken met: het verkennen van de adviesvraag, het vaststellen van verwachtingen, het opbouwen van vertrouwen, het bepalen of de adviseur de juiste persoon is voor de opdracht, het verdelen van de rollen, het inschatten van de benodigde tijd en het vastleggen van zaken in een contract. De eerste ronde is uitermate belangrijk voor het verloop van het adviespel. Veel van de moeilijkheden die tijdens het spel kunnen ontstaan, blijken teruggevoerd te kunnen worden op deze fase.

Ronde 1: probleemverkenning en terugkoppeling

Analyseren van probleem

Tijdens ronde 1 wordt het probleem verder verkend en bestudeerd. Het doel ervan is om als adviseur te komen tot een eigen analyse en visie op het probleem. Activiteiten die daarbij horen, zijn: exploreren, onderzoeken en diagnosticeren. Zaken die in deze ronde aandacht vragen zijn: wie betrek je bij het onderzoek, welke gegevens heb je nodig en welke methoden ga je hanteren? Daarnaast spelen er in deze fase ook zaken als: hoe ga je om met onverenigbare gezichtspunten, wat doe je als de klant zelf onderdeel van het probleem is en hoe behoud je een onafhankelijke positie?

Aan het einde van ronde 1 worden de resultaten teruggekoppeld naar de klant met als doel het verwerven van draagvlak en het komen tot een besluit over de voortgang. Daarbij spelen vragen als: welke gegevens koppel je terug en aan wie, en welke vervolgstappen moeten er gezet worden? Op het relationele vlak spelen zaken als: hoe formuleer je feedback en wat doe je als er bij de klant weerstand ontstaat?

Ronde 2: implementatie en verankering

Probleem omzetten in proces

In ronde 2 moeten de besluiten worden uitgevoerd die aan het eind van fase 1 genomen zijn. Hiervoor moet het probleem allereerst worden omgezet in een proces. Meestal gebeurt dit in de vorm van het maken van actieplannen, waarin de taken geëxpliciteerd en verdeeld worden. De klant heeft een belangrijk aandeel in deze ronde, de rol van de adviseur beperkt zich in deze fase tot het faciliteren van de veranderingen. Dit kan variëren van kleine ondersteunende interventies tot het begeleiden van flankerende activiteiten op het terrein van training en coaching. Zaken die daarbij extra aandacht verdienen, zijn: hoe voorkom je een te grote wederzijdse afhankelijkheid en hoe ga je om met de verschillende verantwoordelijkheden en bevoegdheden?

Ronde 3: evaluatie en afronding

Loslaten van proces

Ronde 3 begint met de evaluatie van de twee voorafgaande rondes. Afhankelijk daarvan valt het besluit of het traject uitgebreid, opnieuw gestart of beëindigd kan worden. Bij het beëindigen van het traject is het van belang dat het zo gebeurt dat, indien nodig, de adviesrelatie voortgezet kan worden. Loslaten is de belangrijkste activiteit in deze fase. Belangrijke aspecten daarbij zijn: hoe houd je je betrokkenheid en sensitiviteit vast, hoe verdeel je het succes of falen, welke leerpunten neem je mee?

In het vervolg zullen de aspecten van adviseren die we hier in vogelvlucht aanschouwd hebben, uitgebreid aan bod komen in relatie tot het vakgebied HRM. Aan de hand van een spelmetafoor wordt uitgewerkt hoe HR-advisering in de praktijk plaatsvindt. Welke invloed heeft de inhoud van het vakgebied HRM op het verloop van het adviesproces, op welke speelvelden wordt het HR-adviesspel gespeeld en welke specifieke spelregels gelden er voor HR-advisering? Daarbij wordt tevens gekeken naar de spelers. Wie zijn er allemaal betrokken bij het HR-adviesspel en welke posities nemen zij bij het spel in? Welke rollen zijn er te verdelen en hoe verloopt het samenspel het best? Over welke spelkwaliteiten moeten de spelers beschikken en wat is effectief spelgedrag? Ook het HR-adviesspel zelf wordt bestudeerd. Hoe sluit je een spelcontract en in hoeveel rondes wordt het spel gespeeld? Welke spelstrategie hanteer je in welke fase van het spel en welke speltechnieken heb je daarvoor nodig? En tot slot: hoe sluit je het spel af?

Geraadpleegde literatuur

- Bekman, A. (2002). *Adviseren – Het geheim van de smid*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Block, P. (2004). *Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Den Haag: Academic Service.
- Haan E. de, (2005). *Adviseren voor gevorderden – Over verleidingen, risico's en grenzen van het vak*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Nathans, H. (2005). *Adviseren als tweede beroep. Resultaat bereiken als adviseur*. Deventer: Kluwer.