

COMPETENT ADVISEREN

Professioneel aan het werk!



Noordhoff Uitgevers

Roel Grit & Marco Gerritsma

3^e druk

Competent adviseren

Professioneel aan het werk!

Roel Grit

Marco Gerritsma

Derde druk

Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten

Ontwerp omslag: G2K (Groningen - Amsterdam)

Omslagillustratie: Stocksy - Cosma Andrei - 220321

Cartoons: Haasart, Henk Kemperman

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

Aan de totstandkoming van deze uitgave is de uiterste zorg besteed. Voor informatie die desondanks onvolledig of onjuist is opgenomen, aanvaarden auteur(s), redactie en uitgever geen aansprakelijkheid. Voor eventuele verbeteringen van de opgenomen gegevens houden zij zich aanbevolen.

0 / 15



© 2015 Noordhoff Uitgevers bv Groningen/Houten, The Netherlands.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veelevoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische veelevoudigingen 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.reprorecht.nl). 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.stichting-pro.nl).

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) 978-90-01-86868-0

ISBN 978-90-01-86891-8

NUR 143

Woord vooraf

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

Tienstapenplan Adviseur

Studenten in het hoger onderwijs moeten voorbereid zijn op hun rol als adviseur in hun latere beroep. Ook moeten studenten tijdens hun stage vaak een advies uitbrengen, terwijl een afstudeeronderzoek vrijwel altijd 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 *Tienstapenplan Adviseur*, dat in dit boek centraal staat, kan rechtstreeks in de praktijk worden toegepast. Het stappenplan is 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 in een studiegroep de resultaten van de opdrachten 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 derde druk

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

- Aangezien het *Tienstapenplan Adviseur* een belangrijk onderdeel is van het boek, vind je hierin de meeste wijzigingen. Er is meer aandacht voor organisatiecultuur en cultuurverschillen. Het onderwerp draagvlak voor een adviestraject is aanzienlijk uitgebreid, waarbij ook aangeven wordt hoe je dit realiseert. Denk hierbij aan zaken als stakeholdersanalyse, het creëren van draagvlak en het opstellen van een communicatieplan. Verder is het onderwerp veranderstrategie toegevoegd.
- In hoofdstuk 2 wordt meer aandacht gegeven aan de onderwerpen cultuur en het omgaan met cultuurverschillen.
- In hoofdstuk 6 is een aantal hulpmiddelen toegevoegd die een adviseur naar wens kan inzetten bij zijn adviestraject. Het gaat om de volgende hulpmiddelen: social task management en social media en stakeholders.
- Op de website zijn extra checklists geplaatst.
- Hier en daar is een aantal kleinere tekstuele wijzigingen doorgevoerd. Bovendien is deze druk in kleur uitgevoerd.



Verder

Als ondersteuning is bij dit boek een speciale website beschikbaar met ondersteunende informatie, materiaal en checklists:
www.competentadviseren.noordhoff.nl

In dit boek wordt telkens van adviseur gesproken, terwijl ook consultant had kunnen worden genoemd. Ook is voor de leesbaarheid consequent 'hij' gebruikt op plaatsen waar ook 'zij' had kunnen staan.

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

We willen Jan de Geus (Onderwijsadviesbureau Geutz), Kees Terbijhe (Terbijhe Coaching & Training), Harry van Ingen (Bald Consulting), Sandra Winters, Ger Olsder, Anita Grit (Finext) en Jonas Rubrech (Freelance) bedanken voor hun nuttige opmerkingen en het doorlezen van het manuscript.

Augustus 2015

Roel Grit, Emmen
Marco Gerritsma, Groningen

Inhoud

Studiewijzer 8

1 Adviseur 13

- 1.1 Adviseren 14
- 1.2 Interne en externe adviseur 14
- 1.3 Excellente adviseurs en goed advies 17
- 1.4 Verschillende adviseursrollen 18
- 1.5 Competent adviseur 19
- 1.6 Competent genoeg? 23
- Opgaven 25

2 Speelveld van de adviseur 29

- 2.1 Betrokkenen bij het adviestraject 30
- 2.2 Formele organisatie 32
- 2.3 Informele organisatie en organisatiecultuur 34
- 2.4 7s-model van McKinsey 37
- 2.5 Adviseurs in organisaties 39
- 2.6 Prestatie-indicatoren 41
- 2.7 Stagiair of afstudeerder als adviseur 42
- 2.8 Integriteit en gedragscode 43
- Opgaven 47

3 Tienstappenplan Adviseur 51

- 3.1 Adviestrajecten 52
- 3.2 Overzicht Tienstappenplan Adviseur 54
- 3.3 Stap 1 Organiseer jezelf 58
- 3.4 Stap 2 Houd een intakegesprek 59
- 3.5 Stap 3 Stel een offerte op 61
- 3.6 Stap 4 Onderzoek de haalbaarheid 65
- 3.7 Stap 5 Bereid het adviestraject voor 70
- 3.8 Stap 6 Inventariseer de huidige situatie 73
- 3.9 Stap 7 Analyseer de huidige situatie 80
- 3.10 Stap 8 Breng het advies uit 83
- 3.11 Stap 9 Implementeer het advies 88
- 3.12 Stap 10 Evalueer het adviestraject 92
- Opgaven 95

4 Sociale en communicatieve competenties 99

- 4.1 Klantgericht werken 100
- 4.2 Interviewen 102
- 4.3 Actief luisteren 105
- 4.4 Omgaan met weerstanden 106
- 4.5 Onderhandelen 109
- 4.6 Besluitvorming 113
- 4.7 Presenteren 114
- 4.8 Corresponderen 117
- 4.9 Samenwerken 118
- Opgaven 120

5 Persoonlijke adviescompetenties 123

- 5.1 Inlevingsvermogen 124
- 5.2 Creatief denken 126
- 5.3 Eigen houding en presentatie 126
- 5.4 Regie houden 128
- 5.5 Omgaan met onzekerheid 129
- 5.6 Methodisch werken 129
- 5.7 Organiseren eigen werk 130
- 5.8 Persoonlijk informatiebeheer 131
- Opgaven 134

6 Hulpmiddelen voor de adviseur 137

- 6.1 SWOT-analyse 138
- 6.2 Confrontatiematrix 139
- 6.3 Brainstormen 140
- 6.4 Delphimethode 141
- 6.5 Nominaalmethode 141
- 6.6 Mindmapping 142
- 6.7 Visgraatdiagram 143
- 6.8 Pareto-analyse 145
- 6.9 Benchmarking 146
- 6.10 Balanced scorecard 148
- 6.11 Interventiewiel 149
- 6.12 Flowcharts 151
- 6.13 Methodisch werken volgens SPA 152
- 6.14 Cultuurdimensies van Hofstede 155
- 6.15 Cultuurindeling Harrison 158
- 6.16 Social task management 158
- 6.17 Social media en stakeholders 159
- Opgaven 161

Literatuur [163](#)

Bijlagen

- 1 Checklist Voorbereiding intake [165](#)
- 2 Checklist Intakegesprek [166](#)
- 3 Checklist Offerte [167](#)
- 4 Checklist Plan van aanpak adviestraject [169](#)
- 5 Checklist Adviesrapport [171](#)

Website www.competentadviseren.noordhoff.nl (onder andere):

- Voorbeeld offerte
- Voorbeeld voorcalculatie
- Voorbeeld Plan van aanpak adviestraject
- Voorbeeld inhoudsopgave voorbeeldhandboek
- Afstuderen als adviestraject

Over de auteurs [176](#)

Register [177](#)

Studiewijzer

De meeste hogeropgeleiden moeten, op basis van hun kennis en ervaring, in hun werk als adviseur adviezen aan anderen verstrekken. Soms wordt daarom 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 milieuadvies
- een technisch advies of het ontwerp voor een nieuwe fabriek
- juridische adviezen voor het opstellen van contracten met bedrijven in het buitenland
- adviezen over de marketing van een nieuw product

Gebruik van dit boek

Het is belangrijk dat studenten in het hoger onderwijs voorbereid worden 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 zijn competenties op het gebied van adviseren

Bovendien krijgt de student inzicht in:

- welke competenties nodig zijn 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 *Tienstappenplan Adviseur* ten behoeve van het volledige adviestraject uitgewerkt. Ook biedt het boek diverse hulpmiddelen die tijdens een adviestraject kunnen worden toegepast, bijvoorbeeld 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 de rol van adviseur op zich moet nemen.

Bij een *afstudeeronderzoek* is het vrijwel altijd zo dat de student deze rol speelt. Aan het eind van zijn opleiding laat de student immers met zijn afstudeeronderzoek zien dat hij voldoende *competenties* bezit door – meestal voor een bedrijf – een belangrijk onderwerp te onderzoeken en op basis daarvan een advies voor verbeteringen op te stellen.

Opbouw van dit boek

In het eerste hoofdstuk 'Adviseur' wordt uitgelegd 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.

Het tweede hoofdstuk 'Speelveld van de adviseur' gaat over de adviseur in de organisatie van de opdrachtgever, over andere betrokkenen en de gedragscode voor de adviseur.

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 het vierde hoofdstuk '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 contacten met anderen. Voorbeelden hiervan zijn klantgericht werken, actief luisteren, onderhandelen en omgaan met weerstanden.

In hoofdstuk 5 'Persoonlijke adviescompetenties' wordt aandacht besteed aan zaken als inlevingsvermogen, houding en presentatie, methodisch werken en het efficiënt organiseren van je werk.

In het laatste hoofdstuk 'Hulpmiddelen voor de adviseur' worden verschillende methoden aangereikt die bij een adviestraject goed bruikbaar zijn. Het betreft de hulpmiddelen: SWOT-analyse, confrontatiematrix, brainstormen, Delphimethode, nominaalmethode, mindmapping, visgraatdiagram, Pareto-analyse, benchmarking, balanced scorecard, interventiewiel, flowcharts en methodisch werken volgens SPA.

Aan de slag

Het is verstandig 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. De opdrachten die aan het eind van elk hoofdstuk staan, kunnen zelfstandig gemaakt worden en eventueel in een studiegroep worden besproken.

Hoofdstuk 3 is een belangrijk hoofdstuk. Het bevat een praktisch en compleet stappenplan voor een adviestraject. In de hoofdstukken 4 en 5 komen technieken aan de orde die je – samen met de hulpmiddelen uit hoofdstuk 6 – tijdens een adviestraject kunt gebruiken. Het is verstandig de technieken en de hulpmiddelen eerst te oefenen, alvorens een echt adviestraject in te gaan. Na het oefenen kunnen het stappenplan en de hulpmiddelen toegepast worden op een echt adviestraject, een stage (als die het karakter heeft van een advies) of een afstudeeropdracht.

Website

Bij dit boek is de website www.competentadviseren.noordhoff.nl beschikbaar. Hierop is nadere informatie over dit boek beschikbaar. Ook zijn checklists, voorbeelden en aanvullende onderwerpen als bestand te downloaden.

Website www.competentadviseren.noordhoff.nl (onder andere):

- Voorbeeld offerte
- Voorbeeld voorcalculatie
- Voorbeeld Plan van aanpak adviestraject
- Voorbeeld inhoudsopgave voorbeeldhandboek
- Afstuderen als adviestraject

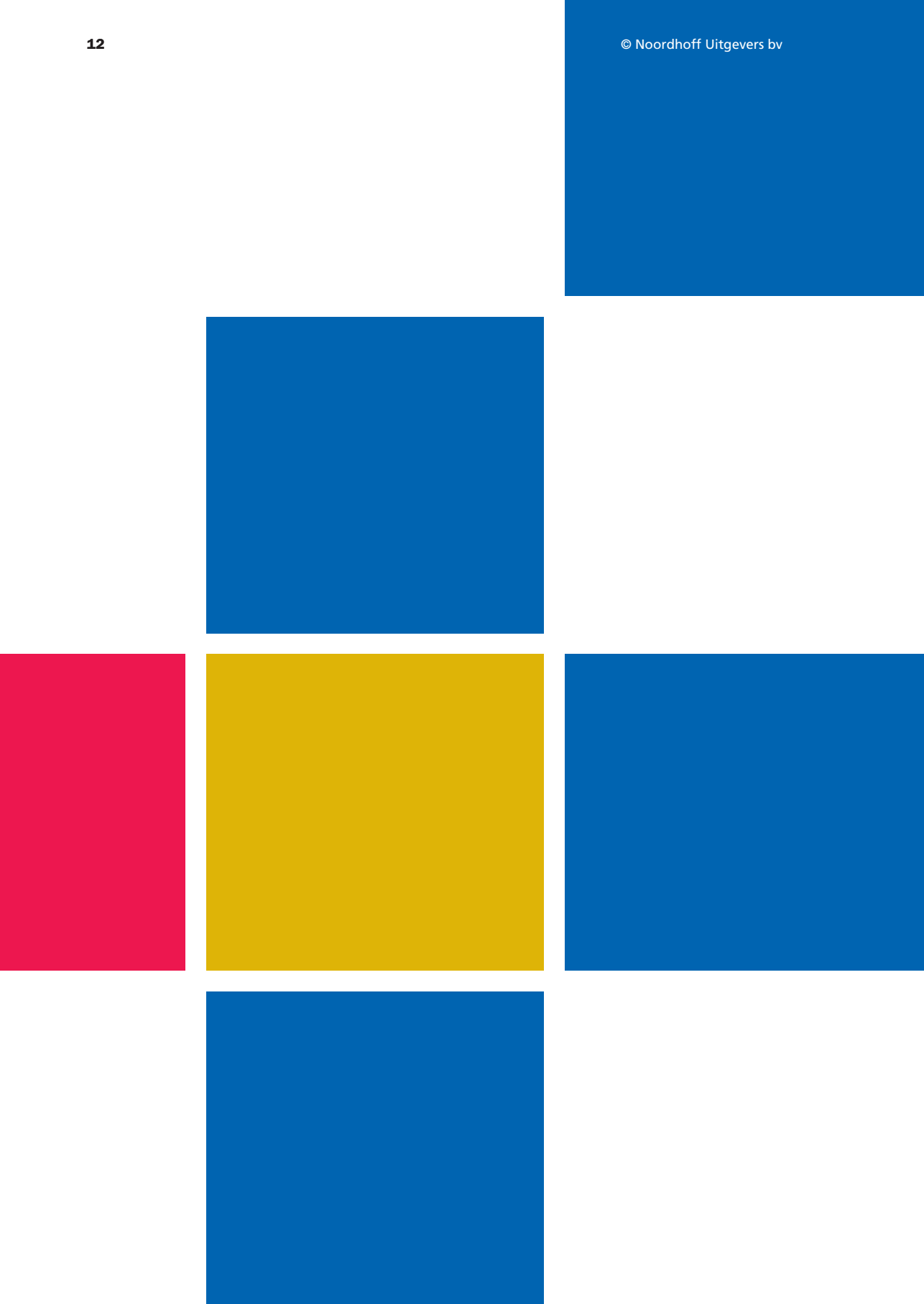
De verwijzingen naar de website en de tips worden door middel van icoontjes in de kantlijn aangegeven, namelijk:



Website www.competentadviseren.noordhoff.nl



Tips



1

Adviseur

- 1.1 Adviseren
- 1.2 Interne en externe adviseur
- 1.3 Excellente adviseurs en goed advies
- 1.4 Verschillende adviseursrollen
- 1.5 Competent adviseur
- 1.6 Competent genoeg?

Het eerste hoofdstuk gaat over de persoon achter de adviseur. Na een uitleg over wat adviseren is en wat daarbij de rollen van adviseur en opdrachtgever zijn, komen de verschillen tussen een interne en externe adviseur aan de orde. Vervolgens wordt een aantal opmerkelijke adviezen van bekende personen gegeven. Daarna wordt ingegaan op de verschillende rollen die een adviseur tijdens het adviestraject kan hebben.

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.

Het hoofdstuk sluit af met een antwoord op de vraag wat te doen als een adviseur niet alle competenties heeft om het adviestraject uit te voeren.

1.1 Adviseren

1

Ongevraagd advies

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 van Philips, 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 raad geeft die voor een keuze staat, ben je aan het adviseren.

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.

Beslissers

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 maar aan een organisatieadvies, een bouwkundig advies, een milieuadvies, een technisch advies, een marketingadvies, een juridisch advies of een logistiek advies.

Professionele adviseur

Consultant

Opdrachtgever

De meeste hogeropgeleiden 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. Een manager vervult meestal de rol van *opdrachtgever* van de adviseur.

Er is een onderscheid tussen een interne adviseur en een externe adviseur.

1.2 Interne en externe adviseur

Een organisatie kan gebruikmaken van de deskundigheid van haar eigen medewerkers, dus een interne adviseur. Ook kan een externe adviseur worden ingehuurd om een advies te geven.

Interne adviseur

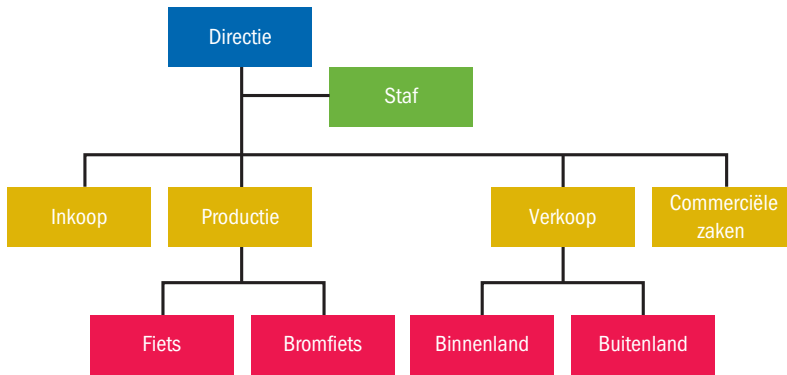
Lijnmanager

Een bedrijf met afdelingen en subafdelingen (zie figuur 1.1) heeft managers die leidinggeven aan de medewerkers. Deze managers worden wel *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.

Stafafdelingen

FIGUUR 1.1 Stafafdeling binnen een organisatie



Medewerkers van een stafafdeling geven meestal geen directe leiding aan medewerkers op de afdelingen, maar ondersteunen het management. Stafmedewerkers treden vaak op als interne adviseur. De opdrachtgevers zijn veelal de lijnmanagers en directie.

Enkele voorbeelden van adviezen door stafmedewerkers geven we ter toelichting:

- 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 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 medewerker 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 of 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.

Voordeel externe adviseur

Een *voordeel* van het inschakelen van een externe adviseur is dat hij de bedrijfshistorie niet kent en dus een objectieve en frisse kijk op de zaak kan hebben. Hij is daardoor vaak beter in staat medewerkers enthousiast te maken.

Bovendien heeft iemand die van buiten de organisatie komt 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 niet afhankelijk van de opdrachtgever omdat hij verschillende opdrachtgevers heeft. Dit ligt anders bij de interne adviseur.

De kans bestaat dat een interne adviseur kiest voor voorzichtige en veilige oplossingen omdat hij na afronding van het adviestraject weer met de betrokkenen moet samenwerken. Voor een externe adviseur geldt dit niet; hij kan makkelijker ingrijpende oplossingen voorstellen.

Daarnaast is het aantal (interne) opdrachtgevers voor een interne adviseur zeer gering en zal hij dus uit eigen belang voorzichtiger te werk gaan.

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

Outsourcing

Tot slot is een externe adviseur veelal een specialist en zal daardoor in staat zijn de adviesopdracht sneller en efficiënter uit te voeren.

Nadeel externe adviseur

Een *nadeel* van het inschakelen van een externe adviseur is dat deze vaak duurder is dan een interne adviseur. Bovendien zal een externe adviseur die onvoldoende werk heeft misschien proberen het adviestraject te rekken, wat moeilijk controleerbaar is. Ook blijft de opgedane kennis niet beschikbaar binnen de organisatie en kan de adviseur de ervaring in een volgend adviestraject gebruiken bij een concurrent.

Bij de onderhandelingen met je opdrachtgever en het opstellen van het contract moet je over dat laatste 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. De opdrachtgever betaalt de externe adviseur om een bepaalde opdracht uit te voeren. De opdrachtgever heeft er dus 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. Het voordeel van freelancers is dat ze vaak erg gedreven zijn, omdat ze goede resultaten direct aan hun eigen inkomen merken.
- Van een *adviesbureau*. De adviseur is samen met andere adviseurs werknemer bij een gespecialiseerd bureau. Het voordeel is dat deze adviseur bij een probleem zelf weer advies kan vragen aan zijn collega's. 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. Voordeel is dat deze adviseur de organisatie goed kent, maar dit kan ook een nadeel zijn.
- *Tijdelijk aannemen stagiair/afstudeerder*. Je kunt een stagiair of een afstudeerder van een hogeschool of universiteit tijdelijk aannemen. Voordeel is dat deze 'jonge hond' vaak erg gedreven is en een frisse kijk heeft op de problematiek. Bovendien kost hij niet veel. Een student heeft echter wel meer ondersteuning nodig. Sommige hogescholen of universiteiten bieden tegen betaling extra deskundige begeleiding aan om de kwaliteit van het eindresultaat te garanderen.

Freelancer

Adviesbureau

Lenen

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 Excellente adviseurs en goed advies

Het weekblad *Intermediair* heeft een groot aantal bekende Nederlanders en succesvolle zakenmensen de vraag voorgelegd: 'Wat is het beste advies dat je hebt gekregen?' Veel van de gegeven adviezen zijn niet wereldschokkend en voor de hand liggend. Sommige adviezen zijn verrassend, zoals die van professor Heertje ('volg geen enkel advies') en Richard Branson ('durf een dwaas te zijn'). In figuur 1.2 volgt een korte bloemlezing.

FIGUUR 1.2 Goede en verrassende adviezen

Naam	Het beste advies dat de betreffende persoon heeft gehad
Linda de Mol	<i>Spreek nooit kwaad over collega's</i>
Ad Scheepbouwer	<i>Ga een diploma halen!</i>
Erik Kessels	<i>Life is too short to spend it with assholes</i>
Marc Schreuder	<i>Gebruik je 2 I's (Inventiviteit en Initiatief); Problemen bestaan alleen maar in je hoofd</i>
Fons van Westerloo	<i>Niet te vroeg happen, er komt altijd nog wel een kans</i>
Professor Heertje	<i>Volg geen adviezen</i>
Guusje ter Horst	<i>Kies het hoogst haalbare</i>
Dirk Kuyt	<i>Ik luister altijd naar iedereen</i>
Rita Verdonk	<i>Niet de gemakkelijkste weg kiezen</i>
Hans Wiegel	<i>Ontspannen zijn, dan lukt alles</i>
Bastiaan Geleynse	<i>Neem ontslag</i>
Job Cohen	<i>Luister in ieder geval ook naar de andere partij voordat je oordeelt</i>
Warren Buffet	<i>Je hebt het niet bij het rechte eind omdat anderen het met je eens zijn, maar omdat de feiten kloppen</i>
Richard Branson	<i>Durf een dwaas te zijn</i>
Howard Schulz	<i>Zie de vaardigheden die je niet hebt en huur degene die ze wel heeft</i>
Meg Whitman	<i>Wees aardig, doe je best en zorg dat je altijd in de buurt van goede dingen bent</i>
Jack Welsh	<i>Wees jezelf</i>
Paul Virek	<i>Leg jezelf geen beperkingen op die gebaseerd zijn op het verleden</i>
Andy Grove	<i>Als iedereen weet dat iets waar is, dan betekent dit doorgaans dat niemand het echt weet</i>

1.4 Verschillende adviseursrollen

De wereld van adviseurs bestaat uit een bont gezelschap. Er zijn onder andere adviseurs op het gebied van bouwzaken, personeelsmanagement, communicatie, milieu, ICT, leiderschap, kwaliteitsmanagement en marketing. 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?

Rol De rollen van een adviseur kunnen zijn:

- expert (externe deskundige)
- handlanger (helper van je opdrachtgever)
- partner (je werkt nauw samen met je opdrachtgever)

Expert

Expertrol De adviseur die een *expertrol* heeft, concentreert zich op de oplossing van het probleem. Als je de *expertrol* speelt, dan gaat het vaak om een opdracht waarbij de opdrachtgever de benodigde specifieke kennis niet in huis heeft of geen medewerkers wil vrijmaken om de opdracht uit te voeren.

Handlanger

Handlanger De adviseur in de rol van *handlanger* voert uit wat de opdrachtgever heeft bedacht. De opdrachtgever heeft het probleem geanalyseerd en oplossingen bedacht, maar heeft geen zin of tijd om de opdracht uit te voeren. Dit laat hij aan de adviseur over. Een *handlanger* is iemand die zich laat gebruiken door zijn opdrachtgever. Bijvoorbeeld: een bedrijf lijdt verliezen en moet weer gezond gemaakt worden. De directie heeft al bepaald dat kostenbe-

sparing nodig is en dat ontslagen onvermijdelijk zijn. De directie wil dit zelf niet meedelen en laat een adviseur het slechte nieuws vertellen.

Partner

De adviseur in de rol van *partner* concentreert zich op hoe het adviestraject moet plaatsvinden. De adviseur begeleidt het gehele proces (is een soort procesbewaker). Hij doorloopt het adviestraject samen met de klant en ondersteunt de klant bij het vinden van antwoorden.

Partner

1

Welke rol je speelt, hangt onder andere af van de soort opdracht, je persoonlijke voorkeur en de wensen van je klant.

In de praktijk liggen de zaken vaak niet zo zwart-wit. 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 partner – ook aandacht aan het proces moeten besteden.

Een adviseur die ingehuurd is als partner 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.

Figuur 1.3 geeft een overzicht van de rollen van een adviseur in relatie met de rol van de opdrachtgever.

FIGUUR 1.3 Rollen van een adviseur

Rol adviseur	Expert	Handlanger	Partner
Rol opdrachtgever	Passief	Passief	Actief
Wie neemt besluiten inzake de voortgang?	Adviseur (hij kent de technische details)	Opdrachtgever	Adviseur en opdrachtgever gezamenlijk
Plan van aanpak	Adviseur	Opdrachtgever	Gezamenlijk
Uitvoering	Adviseur	Adviseur	Gezamenlijk
Samenwerking	Niet vereist	Niet nodig	Vereist
Communicatie	Bepert	Bepert	Wederzijds
Implementatie	Adviseur schrijft voor	Opdrachtgever schrijft voor	In onderling overleg adviseur en opdrachtgever
Doel adviseur	Probleem oplossen	Opdracht uitvoeren	Problemen blijvend oplossen (opdrachtgever kan in de toekomst zelf oplossen)

1.5 Competent adviseur

Een *competentie* is de combinatie van kennis, vaardigheden, persoonskenmerken en houding die nodig is om in een bepaalde beroepssituatie goed te kunnen functioneren (Grit, Guit & Van der Sijde, 2004).

Competentie

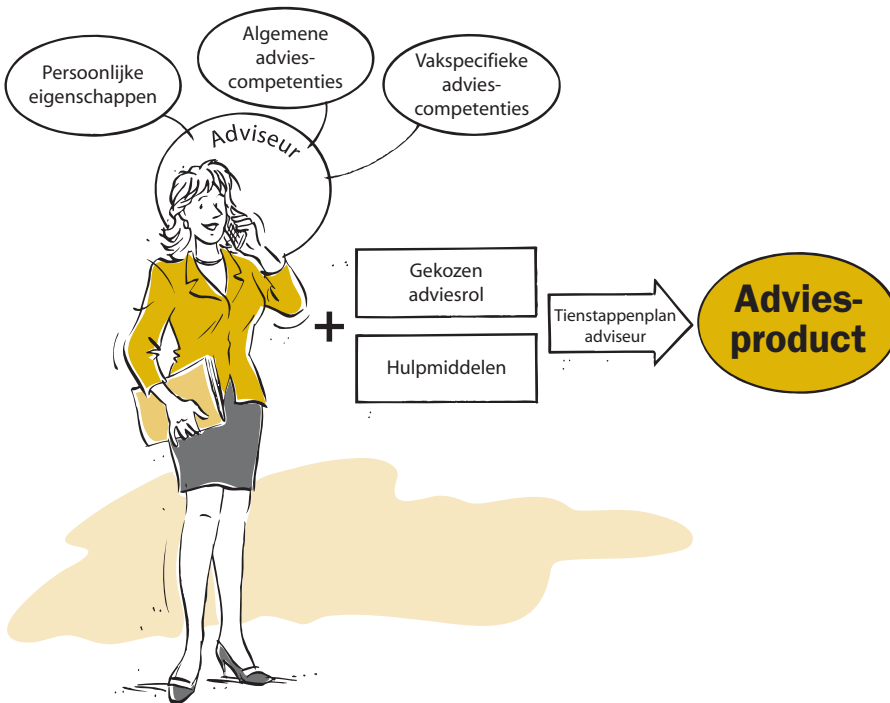
Het gaat in elk geval om dat wat je moet kunnen als je een beroep uitoefent of straks een beroep gaat uitoefenen. Een competente professional wordt geacht beroepsproblemen adequaat te kunnen oplossen; iemand die dat niet kan, noemt men incompetent.

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, 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, de algemene en vakspecifieke adviescompetenties, je gekozen adviesrol en de hulpmiddelen die je tot je beschikking hebt.

FIGUUR 1.4 Adviseur en advies

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.

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 goed adviseur. Ook *gedrevenheid* is een vereiste. 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* uit hoofdstuk 3 op een succesvolle manier kunnen uitvoeren.

Algemene *adviescompetenties* zijn nodig; de mate waarin je ze nodig hebt, zal per advies verschillen.

In dit boek wordt onderscheid gemaakt 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. Deze competenties zijn:

Inlevings-
vermogen

Gedrevenheid

Creativiteit

Proactief

Resultaatgericht

Kwaliteits-
bewustzijn

- klantgericht werken
- interviewen
- actief luisteren
- omgaan met weerstanden
- onderhandelen
- presenteren
- corresponderen
- samenwerken en delegeren

In hoofdstuk 4 worden de communicatieve adviescompetenties nader toegelicht.

Ad 2 Persoonlijke adviescompetenties

Persoonlijke adviescompetenties hebben te maken met het persoonlijk functioneren. Dit zijn zaken als:

- inlevingsvermogen
- creatief denken
- houding en jezelf presenteren
- regie houden
- omgaan met (eigen) onzekerheid
- probleemanalyse
- persoonlijk informatiebeheer

In hoofdstuk 5 worden de persoonlijke adviescompetenties nader toegelicht.

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 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.

Gekozen adviesrol

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

Deze rollen zijn:

- expert
- handlanger
- partner

Een uitleg van deze adviesrollen is te vinden in paragraaf 1.4.

Hulpmiddelen

Een adviseur maakt gebruik van een *methode* van werken. Een belangrijke methode is het *Tienstappenplan Adviseur*, dat behandeld wordt in hoofdstuk 3. Elk adviestraject 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* uit hoofdstuk 3
- diverse hulpmiddelen die te vinden zijn in hoofdstuk 6, zoals brainstorming, mindmapping, visgraatdiagrammen en flowcharts
- een plan van aanpak om te werken volgens een vooraf bedacht stappenplan (zie bijlage 4)
- diverse checklists om bijvoorbeeld te controleren of je niets vergeet (een aantal is te vinden in de bijlagen)
- computersoftware, zoals een grafisch programma om stroomschema's of technische tekeningen te maken, maar ook rekenprogramma's, een tekstverwerkingsprogramma of een programma voor het maken van een eigen kennisbank
- verschillende modellen zoals de SWOT-analyse (zie paragraaf 6.1) of het 7s-model van McKinsey (zie paragraaf 2.4)
- specifieke methoden die bij je persoonlijke vakgebied horen; voorbeelden zijn UML-methode voor het ontwerpen van een informatiesysteem of een methode voor 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.

Eigen
hulpmiddelen

1.6 Competent genoeg?

Als een adviseur een opdracht aangeboden krijgt, is het belangrijk om te weten of hij in staat is – competent genoeg is – 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 via een zogenoemde persoonlijke SWOT-analyse.

Het is voor een adviseur belangrijk om te weten waarin hij goed 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.

Om te bepalen wat je mogelijkheden zijn, kun je een persoonlijke SWOT-analyse uitvoeren. 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. In paragraaf 6.1 wordt de SWOT-analyse nader uitgewerkt.

SWOT-analyse

Scholing
Uitbesteden
Samenwerking

Wanneer je niet over voldoende competenties beschikt, kun je overwegen de opdracht alsnog te aanvaarden door een aantal aanvullende maatregelen te nemen. Je moet hierbij denken aan het volgen van aanvullende *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.

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

Opgaven

-
- 1.1** In paragraaf 1.2 wordt bij het 'lenen' van een adviseur bij het moederbedrijf gezegd: '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 1.5 onder elkaar en geef met een cijfer tussen 1 en 10 aan in hoeverre je elke eigenschap bezit.
 - 1.3** Doe hetzelfde als in de vorige vraag voor de communicatieve adviescompetenties.
 - 1.4** Doe hetzelfde als in vraag 1.2, maar nu voor de persoonlijke adviescompetenties.
 - 1.5** Schrijf een aantal vakspecifieke competenties op die je binnen je eigen vakgebied nodig hebt.
 - 1.6** Bedenk binnen je eigen specialisme of vakgebied een aantal specifieke methoden.
 - 1.7** Om te bepalen of je een goede adviseur bent, kun je een zogenoemde persoonlijke SWOT-analyse maken. Maak aan de hand van paragraaf 6.1 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.
 - 1.8** Je krijgt het aanbod om een adviesopdracht te doen. Dit mag ook een stage- of afstudeeropdracht zijn. Maak een SWOT-analyse als bij opgave 1.7 maar dan toegespitst op de adviesopdracht.

- 1.9** De directie van een organisatie heeft een adviseur ingeschakeld om een strategisch beleidsplan op te stellen. Vul de tabel in.

Rol adviseur	Expert	Partner (facilitator)
Rol opdrachtgever Wie neemt besluiten betreffende de voortgang?		
Veranderplan	Adviseur	Opdrachtgever
Samenwerking Communicatie Hoe wordt het probleem benaderd? Doel adviseur		

- 1.10** Welke factoren spelen een rol voor een adviseur bij de overweging om een bepaalde adviesrol wel of niet te aanvaarden? Geef een mogelijke invulling van de rollen van expert en partner in een adviestraject met als onderwerp implementatie van ERP-software.