

Vierde herziene editie

Peter Block



FEILLOOS ADVISEREN

Een praktische gids voor adviesvaardigheden

Al meer dan
84.000
exemplaren
verkocht!

Boom

PETER BLOCK

FEILLOOS ADVISEREN

Een praktische gids
voor adviesvaardigheden

VIERDE HERZIENE EDITIE

Boom

Inhoud

Voorwoord	11
Voorwoord bij de eerste editie	11
Voorwoord bij de tweede editie	13
Nieuw in de derde editie	18
Inleiding	23
Wat is gebleven Wat is nieuw We houden het simpel	23
1 De adviseur, of hoe die ook mag heten	27
Enkele verschillen	28
Adviesvaardigheden – een voorbeschuwing	31
De belofte van feilloos adviseren	34
DEEL 1 DE BASISREGELS	37
2 Technieken zijn niet voldoende	38
De rollen die adviseurs kiezen	38
Partnerschap en de angst om iemand bij de hand te nemen	43
De vooronderstellingen van de adviseur	45
De doelstellingen van de adviseur	47
Het opbouwen van commitment bij de cliënt: een primaire doelstelling van elk adviesproject	48
3 (Echt) gelijk hebben	50
De affectieve kant van de relatie tussen adviseur en cliënt	51
Het vak van adviseur	53
Betrokkenheid van de cliënt bewerkstelligen – stap voor stap	59
4 Feilloos adviseren	66
Oprecht zijn	66
In elke fase doen wat gedaan moet worden	69
Resultaten	74
Verantwoordelijkheid	75
Het recht om te falen	77

DEEL 2	ENTREE EN CONTRACTERING	79
5	Contractering – een overzicht	80
	Contractering – het concept en de vaardigheid	81
	Elementen van een contract	85
	Grondregels voor de contractering	93
6	De contractbespreking	94
	Wie is de cliënt?	95
	Het sturen van de contractbespreking	96
7	Enkele nuances van het contractproces	112
	Gestuurd worden	112
	Willen meedoen	114
	De bespreking als model van je werkwijze	119
	Het afsluiten van de contractbespreking	120
	Samengevat	121
8	Enkele knelpunten in de contracteringsfase	122
	Als je vastloopt	122
	Het probleem van nee zeggen	129
	De aanpak bij geringe motivatie	131
	Voortdurend onderhandelen – de getijwisseling van je rol	133
	Enkele andere specifieke knelpunten	137
	Controleren van de contractering	139
	Na de contractbespreking	141
9	Het dilemma van de interne adviseur	143
	Belangrijke verschillen tussen interne en externe adviseurs	143
	Drie- en vierpartijencontracten	145
	Uitnodigen is de eerste keus	149

DEEL 3	MEER BASISREGELS	151
10	Weerstand begrijpen	152
	De gedaanten van weerstand	153
	Waartegen verzetten cliënten zich wanneer ze zich verzetten tegen ons?	160
	Onuitgesproken zorgen	163
	Soms is het geen weerstand	165
	De angst en de wens	165
	Hufters en heiligen ...	168
	... en heldendaden	169
11	Weerstand wegnemen	171
	Drie stappen om weerstand aan te pakken	172
	Twee keer welwillend antwoorden	177
	Een lastige cliënt adviseren	177
	Vat het niet persoonlijk op	178
12	Technologie: een verbintenis van mythe, gemak en het virtuele uurtje	180
	Het einde van toevallig contact	181
	E-mail telt niet	182
	De verborgen kosten van efficiëntie	182
	Verbondenheid in de virtuele wereld	182
	Een probleemoplossend virtueel uurtje	184
	Een virtueel uur met hoog engagement	186
DEEL 4	ONDERZOEK EN ONDERLIGGENDE ZORGEN	189
13	Van diagnose naar onderzoek	190
	Het is nog steeds de relatie die telt	191
	De oproep tot actie	193
	Goochelen met het aanvankelijke probleem	196
	Hoe met het probleem wordt omgegaan	199
	Feilloos ontdekken	201
14	Organisatiebreed onderzoek	203
	Advies van een derde partij	204
	Organisatiebrede benadering	205
	Beginnen met organisatiebreed onderzoek	206

15 Talenten, capaciteiten en handelen naar wat we weten	210
Als alle mogelijkheden uitgeput zijn: houd je laatste redmiddel binnen handbereik	212
De kracht van Positive Deviance	213
Wat dit betekent voor adviseren	214
Meer voorbeelden van partnerschappen die werken	215
Gezondheidszorghervorming in de praktijk	216
De leraar als adviseur	221
De keuze waar je voor staat	228
DEEL 5 ANALYSE EN HET BESLUIT OM IN ACTIE TE KOMEN	231
16 Focus op de gegevens	232
De stappen bij het verzamelen van gegevens	233
Maak je niet te druk over vooroordelen	236
Beoordeling van de cultuur en de wijze waarop met het probleem wordt omgegaan	237
Gegevens verzamelen door vraaggesprekken	239
Gelaagde analyse	240
Je ervaring is ook een gegeven	242
17 Voorbereiding op feedback	246
Een duidelijk beeld is misschien al genoeg	246
De gegevens comprimeren	246
Wat wel en niet mag	247
De taal waarin feedback wordt gegeven	249
Een voorbeschuiving van de feedbackbijeenkomst ... als een rechtbankdrama	251
18 Het leiden van de feedbackbijeenkomst	254
De wijze van gegevenspresentatie	255
De bijeenkomst	256
De feedbackbijeenkomst – stap voor stap	256
Een samenvatting	263
Weerstand tijdens de feedbackbijeenkomst	264
Als de groep onderling verdeeld is	266

DEEL 6 ENGAGEMENT EN IMPLEMENTATIE	269
19 Implementatie	270
Het verkiezen van engagement boven installatie	270
Met de beslissing is het nog niet geklaard	272
De beperkingen van installatie	272
Rekenen op engagement	278
20 De structuren van engagement	279
De boodschap zit in de bijeenkomst	280
Acht bruikbare methoden	280
Waar het op neerkomt	292
DEEL 7 UITBREIDEN, OPNIEUW BEGINNEN OF BEËINDIGEN	295
21 Transformatie wordt niet op televisie uitgezonden, wordt niet gelivestreamd noch gemanaged	296
Het verkiezen van leren boven onderwijzen	296
Elke vorm van leren is sociaal	298
We zijn verantwoordelijk voor elkaars leren	299
Nergens op wachten	300
Als verandering noodzakelijk is, wie zet dan de eerste stap?	302
De laatste vraag gaat over vertrouwen	303
Online materiaal	306
Handige checklists om te gebruiken	306
Dankwoord	308
Aanbevolen literatuur	311
Over de auteur	313
Register	315

Inleiding

Wat is gebleven | Wat is nieuw | We houden het simpel

Welkom bij 'Feilloos adviseren 4.0', de vierde editie van *Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden*. Het doel van deze editie is: behouden wat het boek zo belangrijk heeft gemaakt en dat doordrenken met wat in het hier-en-nu gebeurt. Deze uitgave brengt een aantal zaken nog duidelijker naar voren, ook in taalgebruik, en laat zien welke toepassingen er in de loop der jaren bij zijn gekomen. We hebben feilloos adviseren aangepast aan de manier waarop de wereld is veranderd. En niet is veranderd. Ik wil bekrachtigen wat tijdloos is en wat de moeite waard is om er opnieuw en met nog meer helderheid mee aan de slag te gaan, en dit vertalen naar de gesprekken en de golvende patronen van vandaag de dag, die als de wind boven het zeeoppervlak waaien.

We horen elke dag dat we leven in een tijdperk van constante en radicale verandering. Wetenschap en digitale technologie halen de voorpagina's. Ontwrichting is onze tweede natuur geworden. De kernwaarde van modernisme bestaat uit alles wat nieuw is of voor de deur staat. Het wordt verkocht als het informatietijdperk. Het digitale tijdperk.

Onder deze verhaallijn schuilt de menselijke conditie in al haar vormen, of het nu gaat om het persoonlijke leven, het organisatieleven of het gemeenschapsleven. In oorlog of in vrede. Poëzie of politiek. Deze conditie – die in wezen wordt bepaald door relaties, zij het virtueel, met behulp van kunstmatige intelligentie of in levenden lijve, verbeeld in powerpointpresentaties of met de hand beschreven – is blijvend, fascinerend maar zeker ook problematisch in al haar vormen. Misschien is dat opzettelijk en is het de aard der dingen.

Het is de context van de menselijke conditie die blijft verschuiven. Dit betekent dat we de kernelementen van adviesvaardigheden moeten inpassen in een te creëren alternatief voor het nog altijd heersende geloof in controle, consistentie en voorspelbaarheid. Het betekent dat we met onze handelingen de instituties vertellen wat het betekent om mens te zijn. Dit is de permanente betekenis van waar dit boek over gaat. En de intentie om onze menselijkheid in stand te houden, is ook een manier om invloed te hebben, ook als je geen controle hebt. Deze ideeën gaan niet alleen over authentiek mens zijn, maar ook over krachtig zijn. We kunnen zijn wie we zijn en toch de kost verdienen.

Dit zijn de adaptieve verschuivingen en de nieuwe elementen van deze uitgave:

- 1 We kunnen het effect en de verbondenheid van onze virtuele tijd samen verbeteren. Maar al te vaak hebben we onze oude ontmoetingsvormen overgeheveld naar de virtuele bijeenkomst. Iemand zegt iets. Iemand kondigt de agenda aan door te vertellen wat er op een dia staat. Alsof we niet kunnen lezen.
In plaats van afstand te creëren met voorspelbare agenda's, kunnen we voor structuren kiezen die de verbinding tijdens een virtuele sessie versnellen. Hoe zet je een meeting op? Al dan niet live; vroeger heette dat een webinar. We kunnen het gebruik van powerpoint beperken. We bouwen relaties op door een specifieke structuur op te zetten van wat we tegenwoordig een virtueel uurtje met een hoog engagement zouden kunnen noemen. Het gaat hier om het tot stand brengen van verbindingen en het opbouwen van vertrouwen tussen mensen die zich misschien wel nooit in een en dezelfde ruimte zullen bevinden.
- 2 We kunnen de ruimte waar je je adviesvaardigheden gebruikt, uitbreiden naar elke willekeurige plek die je maar wilt. We doorlopen de stappen, vaardigheden en manieren om je contracterings- en onderzoeksvaardigheden opnieuw vorm te geven, zodat je ze kunt gebruiken op elke plek waar je vertrouwen wilt opbouwen en een betere omgeving wilt creëren. In je werk in wijken en steden, geloofsgemeenschappen, maatschappelijke organisaties, de openbare dienstverlening en in het onderwijs. Wij laten je zien hoe je authentieke relaties en daadkracht in handelen kunt introduceren in alle activiteiten die je aan het hart gaan en hoe je meer impact kunt hebben. Het draait allemaal om de manier waarop we contracteren, gegevens verzamelen en keuzes maken, ongeacht de ruimte of het doel van de ruimte waarin we ons bevinden.
- 3 De methodologie, voornamelijk uitgedrukt in de vorm van vragen, is verbeterd. Het menu is uitgebreid met zes vragen die zijn gericht op het vormen van partnerschappen. Deze vragen kunnen overal waar mensen samenkomen worden gebruikt. Door deze routines in elke bijeenkomst te introduceren, zul je energie helpen genereren in plaats van die te verminderen.
- 4 De taal en gedragingen die tot impact leiden, zijn vereenvoudigd en verbeterd. Er zijn meer wegen om je doel te bereiken op een versnelde, vriendelijke en authentieke manier. We weten allemaal dat het essentieel is om vertrouwen op te bouwen; wat wij beloven, is dat we dit bouwproces zullen versnellen.

Zelden was er een tijd die zo hard riep om manieren om mensen bij elkaar te brengen. De kloof tussen functies, niveaus, buitenstaanders en vreemden wordt alleen maar groter als we ons isoleren. Covid was en is misschien nog steeds een grote adempauze. Eeuwenlang hebben we van mensen praktische, vervangbare items gemaakt. We hopen dat de ideeën en werkwijzen van *Feilloos adviseren* een einde kunnen maken aan deze isolatie. Eén ruimte, grote bijeenkomst of gemeenschap tegelijk.

‘(...) KIEZEN WIJ EIGENLIJK WEL DE VRAGEN? WE KIEZEN
DE ANTWOORDEN, DAT STAAT VAST, MAAR DE VRAGEN
KIEZEN TOCH ZEKER ONS?’

– LEWIS CARROLL

1 De adviseur, of hoe die ook mag heten

DE TERM 'ADVISEUR' IS STEEDS MEER VERGUISD EN IN DISKREDIET GEBRACHT



In elke vorm van humor schuilt wel iets van waarheid. De waarheid in de heersende scepsis tegenover adviseurs is gelegen in het feit dat de traditionele adviseur, zowel intern als extern, meer als een uitvoerder van het management opereert: hij neemt de rol van de manager op zich wanneer er iets heel technisch gedaan moet worden wat voor de manager te moeilijk is, ofwel wanneer er onaantrekkelijk werk gedaan moet worden waar een manager geen zin in heeft, zoals het snijden in de kosten en het personeel. De meest dramatische voorbeelden van adviseurs die de plaats van managers innemen, zijn wel de gevallen waarin zij de mensen of functies aanwijzen die moeten verdwijnen. Dit noemen we 'herstructureren'. De bedoeling van dit boek is om je opties te geven voor je manier van reageren en de impact ervan, die verder reikt dan de onmiskenbare druk die managers ertoe aanzet om die lastige taak uit te besteden. Dit is de waardepropositie van zowel intern als extern advieswerk.

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

Enkele verschillen

Een adviseur is iemand die in de positie zit om invloed uit te oefenen op een individu, een groep, een organisatie of een gemeenschap, maar heeft geen directe invloed om veranderingen door te voeren of programma's te implementeren. Een manager is iemand die directe invloed heeft op de uitvoering. Zodra je directe invloed uitoefent, handel je als een manager.

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

- human resources of personeel;
- financiële analyse;
- accountantscontrole;
- systeemanalyse;
- marktonderzoek;
- productontwerp;
- langetermijnplanning;
- effectiviteit van een organisatie;
- veiligheid;
- leren en ontwikkeling;
- diversiteit, gelijke behandeling en inclusie;
- en nog veel meer.

De ontvangers van al dat advies heten cliënten. Soms is een cliënt een enkel individu. In andere gevallen kan de cliënt een werkgroep zijn, een afdeling, een hele organisatie of een buurt. De cliënt is degene (of de cliënten zijn degenen) op wie de adviseur invloed wil uitoefenen.¹

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

¹ In de rest van het boek zul je hoofdzakelijk nog de termen adviseur en cliënt tegenkomen om dit idee te bekrachtigen en – vooral als je zelf een staffunctie of ondersteunende rol vervult – om ervoor te zorgen dat je jezelf als adviseur gaat zien.

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

Luister naar Lynn:

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

Het is duidelijk dat Lynn heel tevreden is – maar dat is de tevredenheid van de lijnmanager. In feite trad het team niet op als adviseur, maar nam het vier maanden lang een stukje over van het werk van de lijnmanager.

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

Het negatieve imago van de term adviseur komt grotendeels voort uit het optreden van mensen die zichzelf adviseurs noemen, maar zich gedragen als surrogaatlijnmanagers. Wanneer je namens of in de plaats van de manager handelt, treed je op als surrogaatmanager. Wanneer de cliënt zegt ‘Maak dit rapport voor me af’, ‘Neem deze persoon voor me in dienst’, ‘Ontwerp dit systeem voor me’ of ‘Adviseer deze werknemer’, vraagt de manager om een plaatsvervanger. Het aantrekkelijke van de rol van surrogaatmanager is dat je, tenminste voor dat ene moment, over de invloed van de manager beschikt – maar je doet wel degelijk het werk van de manager, niet je eigen werk.

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

houden tijdens het besluitvormingsproces, hoe ze meer mensen directer kunnen betrekken bij het formuleren van doelstellingen, of hoe er betere prestatiebeoordelingen kunnen worden uitgevoerd.

In de algemeenste zin is advieswerk alles wat je doet binnen een systeem waarvan je zelf geen deel uitmaakt. Een gesprek voeren met iemand die je om hulp heeft gevraagd, is advieswerk. Een overzicht van problemen, een trainingsprogramma, een evaluatie, een onderzoek – het zijn allemaal adviezen die leiden tot verandering. Het doel van de adviseur is om succesvolle adviesprojecten uit te voeren, die ervoor zorgen dat mensen of organisaties zichzelf anders gaan managen en er beter in slagen hun eigen intenties na te leven.

De termen stafwerk en advieswerk zijn inwisselbaar, want mensen in een staffunctie hebben adviesvaardigheden nodig om effectief te kunnen zijn – afgezien van hun specifieke vakkennis (financiën, planning, engineering, personeel, recht). Telkens wanneer je iemand adviseert die in de positie verkeert dat hij moet kiezen, treed je op als adviseur. In al deze adviessituaties zijn er drie soorten vaardigheden die je nodig hebt om succesvol te zijn: technische, interpersoonlijke en adviesvaardigheden.

Hier volgen de verschillen.

TECHNISCHE VAARDIGHEDEN

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

INTERPERSOONLIJKE VAARDIGHEDEN

Om met mensen te werken, hebben we interpersoonlijke vaardigheden nodig. Dat wil zeggen: een zeker vermogen om ideeën in woorden om te zetten, te luisteren, steun te verlenen, binnen redelijke grenzen van mening te verschillen, in feite

om een relatie te onderhouden. We hebben tegenwoordig toegang tot talloze boeken, therapeuten en cursussen om mensen te helpen hun menselijke vaardigheden te verbeteren. Sterker nog: er is een hele industrie die zich richt op het verbeteren van relatievaardigheden. Net als technische vaardigheden zijn interpersoonlijke vaardigheden noodzakelijk voor effectief werken, leven en zelfs adviseren.

ADVIESVAARDIGHEDEN

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

Adviesvaardigheden – een voorbeschouwing

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

Fase 1 ENTREE EN CONTRACTERING

In deze fase gaat het om het eerste contact met een cliënt, wellicht een manager of executive, over een project. Deze fase omvat de organisatie van de eerste bijeenkomst, het onderzoek naar het probleem, het vaststellen of de adviseur de aangewezen persoon is om zich met deze kwestie bezig te houden, wat de verwachtingen van de cliënt zijn, wat de verwachtingen van de adviseur zijn en waar men moet beginnen. Ook in bestaande relaties komt contractering regelmatig terug. Telkens als er iets verschuift of wordt afgerond, is er een contracteringsgesprek nodig. Wanneer adviseurs over hun mislukkingen vertellen, is hun conclusie gewoonlijk dat het in de acquisitiefase al misging, namelijk tijdens het opstellen of aanpassen van het contract.

Fase 2 HET VERZAMELEN VAN GEGEVENS

Van adviseurs wordt verwacht dat ze hun eigen visie hebben op zowel het probleem als de sterke kwaliteiten van de klant. Hierin zou weleens onze belangrijkste bijdrage kunnen liggen. We moeten ook over de vaardigheid beschikken om de cliënt te helpen hetzelfde te doen. In deze fase moet de adviseur zichzelf de volgende vragen stellen: wie wordt er betrokken bij het definiëren van het probleem, welke methoden worden gebruikt, welke soorten gegevens moeten verzameld worden, hoelang zal het duren, moet ik de gegevens verzamelen of moet ik dat aan de cliënt zelf overlaten?

Fase 3 ANALYSE EN PLAN VAN ACTIE

De gegevensverzameling en de manier van betrokkenheid dienen op de een of andere manier te worden gepresenteerd. De adviseur bevindt zich altijd in de positie dat hij een grote hoeveelheid gegevens moet terugbrengen tot een hanteerbaar aantal punten. Ook moet de adviseur beslissen hoe de cliënt betrokken wordt bij het analyseren van de informatie. Tijdens het geven van feedback aan een organisatie is er altijd sprake van een zekere weerstand tegen de gegevens (wat wil zeggen dat we te maken hebben met belangrijke zaken). De adviseur moet deze weerstand wegnemen voordat er een juist besluit kan worden genomen over de voortgang. Deze fase noemen veel mensen 'strategie en planning' en omvat ook het bepalen van de uiteindelijke doelstellingen voor het project en het kiezen van het beste plan van actie dat tot een betere situatie zal leiden.

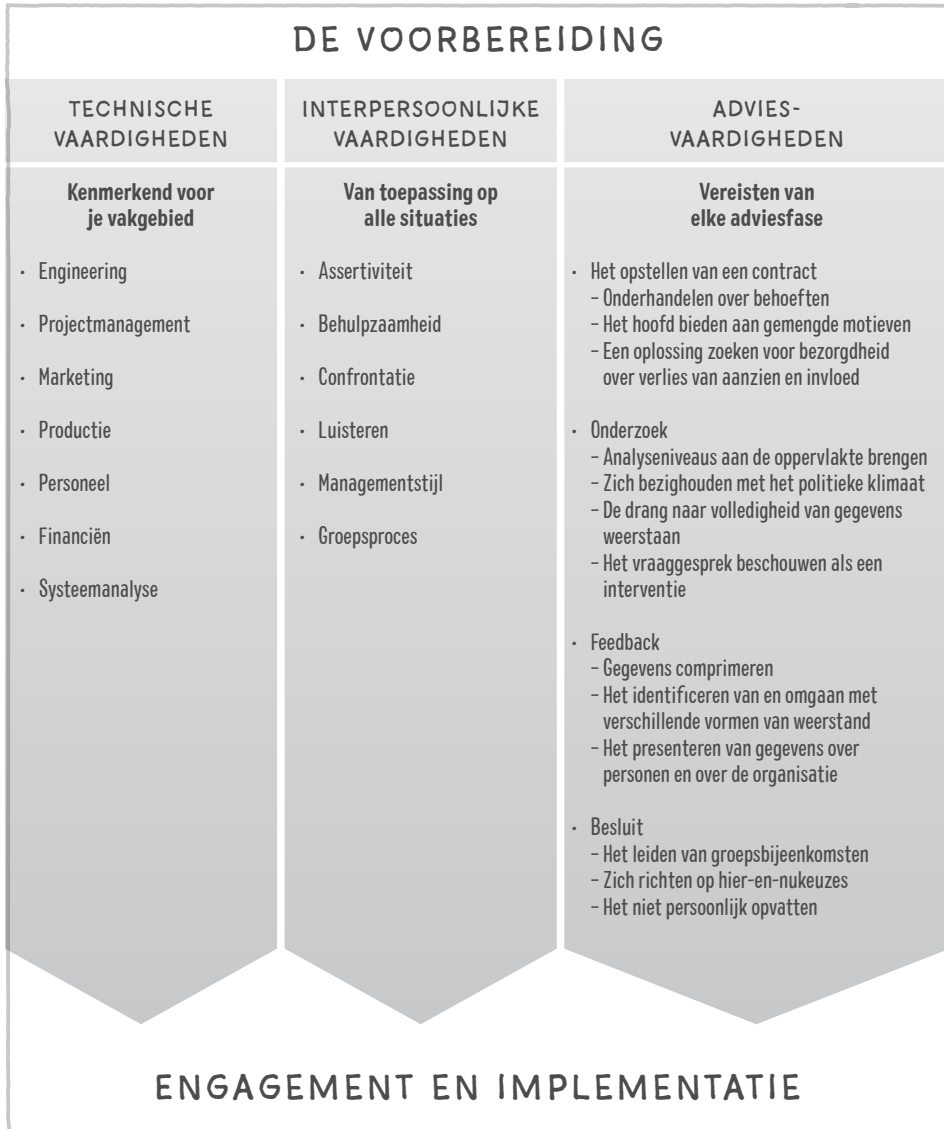
Fase 4 ENGAGEMENT EN IMPLEMENTATIE

Hierbij gaat het om het uitvoeren van de planning van fase 3. In veel gevallen zal de implementatie volledig bij de lijnorganisatie berusten. In het geval van verdergaande pogingen tot verandering kan de adviseur er intensief bij betrokken zijn. Sommige projecten beginnen de implementatie met een educatieve activiteit. Het kan om een hele reeks bijeenkomsten gaan met het doel een bepaalde verandering te introduceren, om één enkele bijeenkomst die voldoende is om verschillende delen van de organisatie samen te brengen om een probleem te bespreken of om een trainingssessie. In deze gevallen wordt gewoonlijk heel wat van de adviseur gevraagd bij de opzet en het leiden van de bijeenkomst of trainingssessie.

Fase 5 UITBREIDING, OPNIEUW BEGINNEN OF BEËINDIGING

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

Als je figuur 1.1 bekijkt, zie je een voorbeschouwing van enkele van de vaardigheden en topics die horen bij de verschillende stappen die leiden naar betrokkenheid en implementatie.



Figuur 1.1 Een overzicht van adviesvaardigheden

De adviesvaardigheden die je hier ziet, zijn gegroepeerd in vier fases: contractering, onderzoek, feedback en besluitvorming. Dit noemen we de voorbereidende stappen van het verbeteringsproces. Ze omvatten de eerste contacten, de planningsbijeen-

komsten, de gegevensverzameling, en de bijeenkomsten voor feedback en besluitvorming.

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

De voorbereiding is in veel opzichten crucialer voor succes dan de realisatie. Kennis van adviesvaardigheden is daarom in feite kennis van de voorbereiding die een noodzakelijke aanzet is voor elke echte verandering.

De belofte van feilloos adviseren

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

In zijn totaliteit bezien gaat dit boek over feilloos adviseren, naar ons beste vermogen, ongeacht de uiteindelijke uitkomst. Het richt zich op de voorbereidende fase, omdat kundigheid in het afsluiten van contracten en het verzamelen van gegevens en feedback de basis vormen voor succesvolle resultaten in de implementatiefase. We hebben er bewust van afgezien om adviesvaardigheden stapsgewijs en in opeenvolgende hoofdstukken te bespreken, omdat bepaalde concepten en vaardigheden in elke fase van de relatie adviseur-client moeten worden toegepast. Zodoende hebben we vóór de hoofdstukken die de vereiste vaardigheden voor de totale voorbereiding specificeren en illustreren, hoofdstukken opgenomen over vooronderstellingen van de adviseur, doelstellingen van de adviseur en mogelijke rollen voor de adviseur, evenals een hoofdstuk over wat feilloos adviseren in de praktijk inhoudt. Er zijn ook hoofdstukken bij gekomen over zaken als weerstand van de cliënt en bijzonderheden in de rol van de interne adviseur, waarmee ik uiting geef aan mijn

overtuiging dat succesvol adviseren meer vraagt dan een methodische, stapsgewijze toepassing van vakkennis.

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

- 1 je vakkennis beter wordt benut;
- 2 je aanbevelingen vaker geïmplementeerd worden;
- 3 je meer als partner optreedt in relatie tot cliënten;
- 4 je voorkomt dat je adviezen niets opleveren;
- 5 je bij je cliënten commitment ontwikkelt;
- 6 je steun krijgt van cliënten;
- 7 je invloed op cliënten toeneemt;
- 8 je een sterkere vertrouwensrelatie aangaat, zowel met cliënten als met ieder ander die van belang is voor je werk.

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

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

verlies van onze eigen identiteit betekenen. Wij vragen ons allemaal af of we onszelf kunnen zijn en toch de kost kunnen verdienen.

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

DEEL 1

DE BASISREGELS



2 Technieken zijn niet voldoende

De adviesrol kent dimensies die verder gaan dan alle specifieke methoden die we wellicht hanteren en die onze effectiviteit vergroten, ongeacht onze vakkundigheid. Een uniek en aantrekkelijk aspect van adviseren is dat je eigen persoonlijkheid in veel hogere mate bij het proces betrokken is dan wanneer je je vakkundigheid op een andere manier zou inzetten. Hoe je reageert op een cliënt, hoe je je voelt tijdens gesprekken, je vermogen om de cliënt om feedback te vragen en om feedback aan je cliënt te geven, zijn stuk voor stuk belangrijke dimensies van het adviseren.

De rollen die adviseurs kiezen

Als we invloed willen hebben, moeten we in elke fase van het adviesproces aandacht besteden aan de twijfels – tijdens het opstellen van het contract, het verzamelen van gegevens en bij het voorbereiden van de feedbackbijeenkomst. Als we wachten tot de implementatiefase om eventuele weerstand het hoofd te bieden, dan zijn we te laat.

Ed Schein benoemt drie manieren waarop adviseurs met lijnmanagers werken: als expert, als handlanger of als partner.² De keuze hangt af van individuele verschillen in managementstijl, de aard van de taak en de persoonlijke voorkeur van de adviseur.

Aangezien je in verschillende situaties adviseert, helpt het om je bewust te worden van de rol die je normaal gesproken op je neemt en om de situaties te herkennen waarin dit je prestaties zal helpen of juist belemmeren. Pas dan kun je een bewuste keuze maken uit de alternatieven. Een ontdekking die mensen vaak doen tijdens een dergelijke zelfanalyse, is dat ze eerder die situaties herkennen waarin ze succesvoller kunnen opereren in de samenwerkende rol. De realiteit van de meeste organisaties is echter dusdanig dat op momenten de rol van de handlanger of de expert beter van pas komt, en op andere momenten zelfs onvermijdelijk is.

2 Ed Schein benoemde deze rollen voor het eerst in de jaren zestig van de vorige eeuw. Hij was een van de eersten die inzag dat de rol van expert beperkingen heeft voor een adviseur, en hij liet zien hoe de deur naar de mogelijkheden van samenwerken in het adviesproces geopend kon worden. Zijn boek *Process Consulting Revisited: Building the Helping Relationship* beschrijft de kracht van procesadviseren als een belangrijke tool voor adviseurs in een helpende positie nog uitgebreider. Ik kan je het boek en al zijn andere boeken van harte aanbevelen.

DE ROL VAN EXPERT

Normaal gesproken is de verhouding cliënt-expert kenmerkend voor de relatie tussen lijnmanager en stafspecialist of externe adviseur; consument-expert. De stafmedewerker wordt de 'expert' in de uitvoering van een gegeven taak.

Voorbeeld

De nieuwe corporate-benefitsstrategie van een organisatie werd volledig herzien en het is duidelijk dat de website en de online prestaties niet aan de verwachtingen voldoen. Met het algehele ontwerp is niets mis; het probleem zit ergens in de navigatie en de niet-intuïtieve manier waarop werknemers informatie op de site moeten invoeren.

Op dat moment roept de manager er een specialist in webdesign bij, beschrijft de moeilijkheden en zegt tegen de ontwerper: 'Ik heb de tijd noch de behoefte om dit probleem aan te pakken. Jij bent de expert; zoek uit wat er mis is en los het op. Je hebt de vrije hand om het hele systeem te onderzoeken, om alle nodige analyses en reparaties uit te voeren. Hou me op de hoogte van je bevindingen en van wat je van plan bent te doen.' De webdesigner wordt in feite een medewerker van de manager met gedelegeerde bevoegdheid om een veranderingstraject te plannen en uit te voeren, onderworpen aan dezelfde beperkingen als de andere personeelsleden.

Dit is wat er in een dergelijke relatie gebeurt:

- De manager heeft ervoor gekozen om een inactieve rol te spelen. Een klant. De cliënt zal de adviseur, in dit geval de webdesigner, verantwoordelijk houden voor de resultaten. De adviseur-ontwerper aanvaardt deze verantwoordelijkheid en voelt zich vrij om actieplannen te ontwikkelen en te implementeren. Van de manager wordt verwacht dat hij de middelen en de ondersteuning verleent, zodat het probleem kan worden opgelost.
- De adviseur beslist over de vervolgstappen op basis van het oordeel van de expert en specialist. De manager hoeft niet te worden betrokken bij de technische details.
- De adviseur verzamelt de informatie die hij nodig heeft voor de probleemanalyse. Hij beslist welke onderzoeks- en analysemethoden hij zal gebruiken.
- De technische controle ligt bij de adviseur. Onenigheid is onwaarschijnlijk, omdat de manager niet zo makkelijk de redenering van de 'expert' in twijfel kan trekken. Mocht de manager iets te zeggen willen hebben over de technische beslissingen, dan zal de adviseur dit als ongerechtvaardigde bemoeienis zien.

In deze situatie is samenwerking niet nodig, omdat het oplossen van het probleem is gebaseerd op gespecialiseerde procedures.

Er is hier in beperkte mate sprake van wederzijdse communicatie. De adviseur zet de eerste stap en de cliënt reageert. Van de adviseur wordt verwacht dat hij het voortouw neemt in de communicatie op basis van een vraag-en-antwoordconstructie; dat is ook zijn insteek. De adviseur plant het engagement en de implementatie. Hij voert die uit of verschaft gedetailleerde instructies voor implementatie door de manager, wiens rol het is om deze achteraf te beoordelen en te evalueren.

In dit voorbeeld is het oplossen van het acute probleem het doel van de adviseur. De manager noch de adviseur verwacht dat de manager de vaardigheden zal ontwikkelen om vergelijkbare problemen in de toekomst zelf op te lossen.

Oeps

Interne adviseurs in het bijzonder zijn doordrongen van de problemen die komen kijken bij het opereren in de rol van expert. Hier volgen twee van zulke grote problemen:

Ten eerste: hou rekening met het vermogen van de adviseur om een nauwkeurige beoordeling te doen. Als er sprake is van een probleem dat zuiver van technische aard lijkt te zijn, kan de adviseur zijn vakkundigheid gebruiken om het probleem te isoleren en er een oplossing voor te ontwikkelen. Maar problemen die uitsluitend van technische aard zijn, zijn zeldzaam. De meeste problemen bevatten een menselijke component, en als het overheersende klimaat binnen de organisatie wordt bepaald door angst, onzekerheid of wantrouwen, zouden mensen cruciale informatie over het menselijke deel van het probleem kunnen achterhouden of vertekenen. Zonder valide gegevens is een accurate beoordeling onmogelijk. Plannen van aanpak die zijn gebaseerd op verkeerde gegevens, hebben maar weinig kans van slagen.

Ten tweede: bedenk in hoeverre mensen bereid zijn om de aanbevelingen uit te voeren. Onderzoek verricht door experts van buitenaf heeft zelden het persoonlijke eigenaarschap of de toewijding die nodig is om lastige managementkwesties het hoofd te kunnen bieden.

DE ROL VAN EEN HANDLANGER

In dit geval ziet de manager de adviseur als een 'handlanger'. De manager zegt in feite: Ik heb de tijd noch de behoefte om me met dit probleem bezig te houden; ik heb de tekortkomingen bekeken en ik heb een overzicht gemaakt van wat er moet

gebeuren; ik wil dat je het zo spoedig mogelijk oplost. De manager houdt de volledige controle.

Van de adviseur wordt verwacht dat hij specialistische kennis gebruikt om de actieplannen door te voeren en de doelen die de manager heeft vastgesteld te behalen.

Hier zijn enkele aanwijzingen dat de adviseur een handlanger is:

- *De adviseur vervult een inactieve rol.* Ingaan op verzoeken van de manager is de vaste gang van zaken en de adviseur is niet kritisch op de actieplannen van de manager.
- *De manager bepaalt de vervolgstappen.* De adviseur stelt eventueel aanbevelingen op voor de manager, maar de uiteindelijke goedkeuring ligt bij de manager.
- *De manager kiest de onderzoeks- en analysemethoden.* De adviseur verzamelt wellicht de eigenlijke gegevens, maar uitsluitend in overeenstemming met procedures die door de manager zijn opgesteld.
- *De controle ligt bij de manager.* Van de adviseur wordt verwacht dat hij suggesties doet, maar ook dat hij onenigheid vermijdt, omdat dit anders zou worden gezien als een ondermijning van de managersautoriteit.
- *Samenwerking is niet echt nodig.* De manager voelt dat het zijn verantwoordelijkheid is om doelen en procedures nauwkeurig te bepalen. De adviseur kan vragen stellen ter verduidelijking.
- *Wederzijdse communicatie is beperkt.* De manager neemt het initiatief en de adviseur reageert.
- *De manager neemt het voortouw vanuit een beschrijvende of evaluerende houding.*
- *De manager specificeert de verandertrajecten die de adviseur moet implementeren. Het is de rol van de manager om van dichtbij te oordelen en te evalueren.*
- Het is het doel van de adviseur om het systeem doeltreffender te maken door vakkennis toe te passen.

Problemen

Het grootste probleem doet zich voor in de onderzoeksfase. Als handlanger is de adviseur afhankelijk van het vermogen van de manager om te voorzien wat er aan de hand is en om een doeltreffend actieplan op te stellen. Als de beoordeling van de manager gebrekkig is, zal het actieplan niet werken en wordt de adviseur die de dienst verleende een gemakkelijke zondebok.

Om deze valkuil te omzeilen, kan de adviseur tijd vragen om de beoordeling van de manager te controleren. En dan kan de adviseur tegen een ander probleem aan lopen: managers die adviseurs het liefst zien als een handlanger, zouden kunnen

denken dat zo'n verzoek betekent dat hun vakkundigheid of autoriteit – of beide – in twijfel wordt getrokken. Als je eenmaal een kniebuiging hebt gemaakt, is het niet zo makkelijk om het hoofd nog fier omhoog te steken.

PARTNERSCHAP

Adviseurs die kiezen voor samenwerking, gaan de relatie met de cliënt aan met het idee dat managementkwesties alleen doeltreffend kunnen worden afgehandeld als zij hun vakkennis kunnen bundelen met de kennis die de manager heeft van de organisatie. Het oplossen van problemen wordt een gezamenlijke onderneming, met gelijke aandacht voor zowel de technische problemen als de menselijke interacties bij het oplossen van die technische problemen.

In een partnerschap lossen adviseurs de problemen niet voor de manager op. Met hun specialistische vaardigheden helpen ze de managers om de problemen zelf op te lossen. Dat is een significant verschil. Het uitgangspunt van partnerschap is dat de manager of cliënt actief betrokken moet zijn bij het verzamelen en analyseren van de gegevens, bij het bepalen van de doelstellingen en het opstellen van actieplannen en, tot slot, dat beiden de verantwoordelijkheid voor het welslagen of het falen dragen.

Dit is wat er gebeurt:

- De adviseur en de manager worden wederzijds afhankelijk. Ze delen verantwoordelijkheid voor de plannen van actie, de implementatie en de resultaten. Ze zijn partners. Ze hebben beiden wensen die ertoe doen.
- Besluitvorming is bilateraal. Ze wordt gekenmerkt door wederzijdse uitwisseling van ideeën en wederzijds respect voor de verantwoordelijkheden en vakkundigheid van beide partijen.
- Onderzoek en analyse zijn een gedeelde inspanning. De keuze van het onderzoeksproces dat zal worden gebruikt, wordt door zowel de adviseur als de manager gemaakt.
- Controlekwesties worden onderwerp van discussie en onderhandeling. Verschil van mening is te verwachten en wordt gezien als een bron van nieuwe ideeën.
- Samenwerking wordt als essentieel beschouwd. De adviseur is erop uit om begrip te kweken voor, en overeenstemming te bereiken over, de aard en de omvang van de wederzijdse verwachtingen, voordat er een begin wordt gemaakt met het oplossen van het probleem.

- Communicatie is wederzijds. Zowel de adviseur als de manager neemt het initiatief, afhankelijk van de problemen. De uitwisseling van informatie wordt gebruikt om problemen op te lossen.
- In overleg wordt bepaald wie er verantwoordelijk is voor de implementatie. Taken worden zo verdeeld dat er optimaal gebruik wordt gemaakt van de beschikbare middelen, in het verlengde van de verantwoordelijkheden van elke partij.
- Het doel is om de problemen voorgoed op te lossen. Dat wil zeggen: de adviseur bouwt een helpende relatie op die is ontworpen om het competentieniveau van de manager te verbreden en om actieplannen te implementeren die het systeem doeltreffender zullen maken. De volgende keer dat een vergelijkbaar probleem zich voordoet, beschikt de manager over de vaardigheden om het op te lossen.

‘DE TOEKOMST IS NIET EEN OF ANDERE PLEK WAAR WE NAARTOE GAAN, MAAR EEN PLEK DIE WE CREËREN. DE PADEN ZIJN NIET TE VINDEN, MAAR WORDEN AANGELEGD, EN DE ACTIVITEIT VAN HET AANLEGGEN VERANDERT ZOWEL DE MAKER ALS DE BESTEMMINGEN.’

– JOHN SCHARR

De prijs

Proberen samen te werken, levert ook problemen op. Adviseurs beschikken vaak over speciale vaardigheden (bijvoorbeeld op het gebied van informatiebeheer of marketingmanagement) die in de ogen van managers een snelle oplossing voor hun problemen zijn. Managers die er de voorkeur aan geven om te werken met adviseurs die zich opstellen als expert, zouden elke poging tot samenwerking kunnen opvatten als onverschilligheid of getreuzel. Managers die adviseurs het liefst als handlanger hebben, zouden de geringste poging tot samenwerking als bazig kunnen interpreteren. Daar komt nog bij dat samenwerken nu meer tijd kost en dat je er pas later tijd mee wint.

Partnerschap en de angst om iemand bij de hand te nemen

Tijdens een presentatie over samenwerkend adviseren bleef iemand uit het publiek maar vragen stellen over de aard van de samenwerking: ‘Kan het geen teken van zwakheid zijn? Verloochen je je eigen vakkundigheid niet als je te nauw samenwerkt? Cliënten willen antwoorden, geen vragen, toch?’ Uiteindelijk zei hij, vol frustratie: ‘Nou, ik wil niet dat mijn adviseurs maar rondhangen en de cliënt bij de hand

houden!’ Hij doelde op het grijze gebied waar behoorlijk wat verwarring heerst over het verschil tussen de rol van expert en de rol van partner.

De belangrijkste transactie van elk adviescontract is de overdracht van vakkennis van de adviseur naar de cliënt. Dit geldt niet alleen wanneer de vakkennis heel concreet is, zoals in het geval van circuitontwerp, maar ook wanneer de vakkennis alles behalve concreet is, zoals in het geval van probleemoplossing of teambuilding. Om welke kennis het ook gaat, kennisoverdracht vormt de basis voor het werk van de adviseur.

Mensen lijken deels bang te zijn om iemand bij de hand te nemen, want wanneer je te nauw verbonden raakt met je cliënt, zal je vakkundigheid wellicht aan kracht inboeten of vervagen. Focus op samenwerking kan de indruk wekken dat de adviseur en de cliënt over gelijke vakkennis beschikken en op technisch vlak partners zijn. Dit kan de adviseur er onbewust toe aanzetten om zijn eigen vakkundigheid te bagatelliseren, teneinde een ‘fiftyfiftyrelatie’ in stand te houden. Als dat zou gebeuren, dan zou de angst voor het vervagen van de expertise bewaarheid worden. Een adviseur die hierover zijn angst en verwarring uitsprak, vertelde: ‘Ik ben meer vergeten over het “inventarisbeheer” dan de meesten van mijn cliënten ooit zullen weten. Zelf kunnen ze het woord amper spellen, en ik ben de bedrijfsgoeroe! Hoe kan ik onder zulke voorwaarden samenwerken?’

Er heerst verwarring over het verschil tussen samenwerken aan de technische aspecten van het probleem – dat is níét wat ik bedoel – en samenwerken bij de invulling van de adviesfasen – dat is wél wat ik bedoel. Hier volgt een voorbeeld van waar je de grens moet trekken:

Gebieden van samenwerking	Gebieden van vakkennis
De behoeften van de cliënt uitspreken	Ontwerpen van een circuit
Plannen hoe de organisatie over het onderzoek wordt geïnformeerd	Ontwerpen van de training
Bepalen wie betrokken is bij de verzameling van gegevens	Ontwerpen van de vragenlijst
De juiste gegevens genereren	Ontwerpen van het pakket
De resultaten van het onderzoek interpreteren	Systeemanalyse
Bepalen hoe de verandering wordt uitgevoerd	Prijsstrategie

Over de auteur

Peter Block is auteur, adviseur en inwoner van Cincinnati, Ohio. Zijn werk gaat over vrijwillige verantwoording en de verzoening van de gemeenschap.

Peter is de auteur van verschillende bestsellers. De bekendste zijn *Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden* (1ste editie 1980, 4de editie 2023); *Leiden is loslaten. De kracht van partnerschap en dienstbaarheid* (1993, 2de editie 2013) en *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work* (1987, 2de editie 2017). Peters nieuwste boek, geschreven in samenwerking met Peter Koestenbaum, is *Confronting Our Freedom: Leading a Culture of Chosen Accountability and Belonging* (Wiley, 2023). Samen met Walter Brueggemann en John McKnight schreef hij *An Other Kingdom: Departing the Consumer Culture*, uitgegeven door Wiley in 2016.

Het is Peters werk om verandering in de wereld te brengen door instemming en verbondenheid in plaats van door mandaat en dwang. Zijn boeken gaan over manieren om werkplekken en gemeenschappen te creëren die voor iedereen werken. Ze bieden een alternatief voor de patriarchale overtuigingen die onze cultuur domineren.

Peter is oprichter van Designed Learning, een opleidingsinstituut dat workshops aanbiedt die hij heeft ontworpen voor het ontwikkelen van de vaardigheden die in zijn boeken worden beschreven. Hij was lid van de raad van bestuur van LivePerson, een leverancier van oplossingen voor online engagement, en hij was lid van Clifton Town Meeting, zijn lokale buurtraad. Hij is emeritus directeur van Elementz, een stedelijk kunstencentrum in Cincinnati. Met andere vrijwilligers in Cincinnati begon Peter A Small Group, die een andere wending geeft aan het communityverhaal en die Peters werk op het gebied van maatschappelijk engagement in de praktijk brengt. Momenteel maakt Peter deel uit van de Common Good Alliance, een initiatief in Cincinnati dat alledaags kapitaal voor de Afrikaans-Amerikaanse gemeenschap wil creëren door het gezamenlijk en lokaal bezit en beheer van land, huisvesting, ondernemingen en kunst.

Peters kantoor bevindt zich in Mystic, Connecticut. Neem een kijkje op zijn websites peterblock.com en designedlearning.com of neem contact met hem op. Hij krijgt graag e-mail op pbi@att.net.



Feilloos adviseren beschrijft het adviesproces van a tot z. Aan de hand van talloze praktische richtlijnen, voorbeelden, oefeningen en uitgebreide checklists voert de auteur je door de vijf fases van advieswerk. Van het allereerste gesprek met de cliënt tot de implementatie van het advies en alles wat daar tussenin zit.

Deze praktische gids is al bijna 40 jaar een baken voor adviseurs en andere professionals met een adviestaak. Volledig herzien en geactualiseerd, richt deze vierde editie zich niet meer alleen op de commerciële bedrijfssetting, maar ook op adviestaken in het onderwijs, de zorg en binnen maatschappelijke organisaties. Bovendien besteedt Peter Block uitvoerig aandacht aan het interpersoonlijke aspect van adviseren, de praktijk van de interne adviseur en de nieuwe dimensie van virtueel en hybride werken. Hoe werk je met cliënten en creëer je oprechte betrokkenheid in een virtuele omgeving?

Feilloos adviseren is voor iedereen die zich met intern of extern adviseren bezighoudt, zoals inkopers, bedrijfsartsen, personeelsmanagers, juristen, financieel managers, verpleegkundigen en communicatie- en organisatieadviseurs. Daarnaast is het een zeer waardevol studieboek voor studenten bedrijfskunde.

Peter Block is auteur en partner bij Designed Learning, een trainingsbedrijf dat workshops aanbiedt om de vaardigheden uit zijn boeken te ontwikkelen. Ook van zijn hand is *Leiden is loslaten* over dienend leiderschap. Andere internationale bestsellers zijn *The Answer to How Is Yes*, *The Abundant Community* en *The Flawless Consulting Fieldbook & Companion*.

