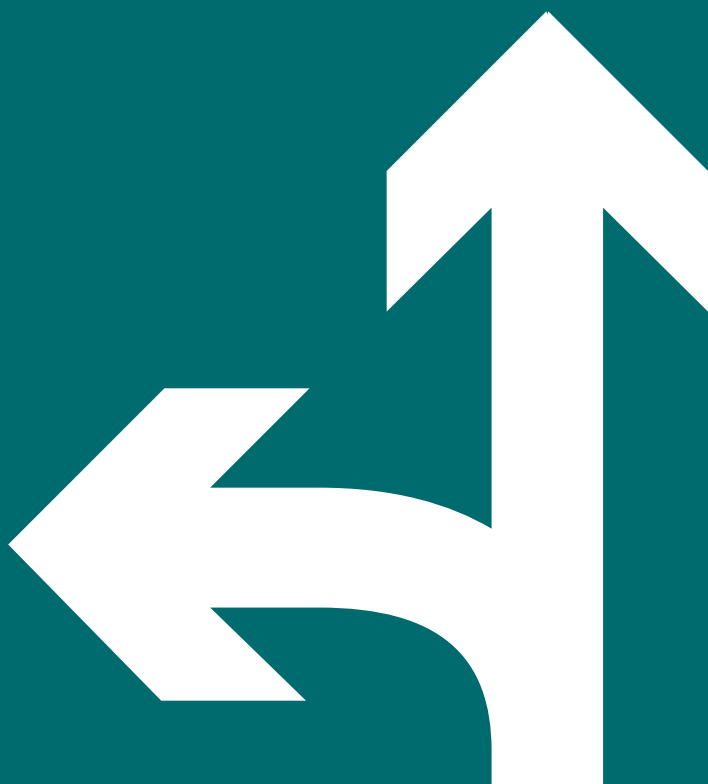


# HOOFDSTUK 1

# ADVISEREN

Jammer dat mensen geen problemen kunnen ruilen: Iedereen weet namelijk het beste hoe het probleem van de ander op te lossen is. . .



## IN DIT HOOFDSTUK LEER JE



- **wat advies en adviseren inhoudt**
- **een communicatiemodel hanteren waarmee het adviseren inzichtelijk wordt**
- **welke rollen een adviseur in relatie tot de adviesvrager kan hebben**
- **wie in die rollen verantwoordelijk is voor de inhoud en de uitvoering van het advies**
- **over welke kerncompetenties je als adviseur dient te beschikken**

### Inleiding

‘Weet je wat jij zou moeten doen...?’

Deze vraag uit een bekend reclamespotje (‘Ja, ja... naar de Kamer van Koophandel!’) maakt meteen duidelijk hoe vervelend of verhelderend het kan zijn om advies te ontvangen of te geven. Tegelijkertijd zijn we niet anders gewend om te adviseren of raad te vragen. Van jongs af aan krijgen we, gevraagd en ongevraagd, advies. Van onze ouders, die ons opvoeden. Van de leraren, die ons onderwijzen. Van onze leidinggevenden, die ons instrueren. En van onze partners, die hun leven met ons delen.

We geven ook graag, vaak en veel advies. Om zo de ander te helpen zijn wensen te verwezenlijken. Of om de ander naar een betere situatie te begeleiden. Maar wie bepaalt wat beter is, wat die gewenste situatie is? Op welke manieren wordt de ander naar de gewenste situatie geleid? En vooral, wat moet je voor kwaliteiten en vaardigheden bezitten om een goed advies te kunnen geven? Met de groei van de kenniseconomie neemt de behoefte aan een goed advies toe. De complexiteit van de samenleving vraagt deskundigheid op veel gebieden. Adviseurs vervullen daarin een belangrijke rol. De diversiteit aan beroepen waarin adviseurs werkzaam zijn, blijft toenemen. De verschillende sectoren waar adviseursfuncties zijn te vinden, zijn daarbij illustratief: financieel adviseur, bouwkundig adviseur, human resources adviseur, pedagogisch consultant, beleidsadviseur, hypotheekadviseur, bewegingsconsultant, studieadviseur, budgetcoach, stylingconsultant, inkoopadviseur, jobcoach, museumconsultant enzovoort.

In dit hoofdstuk lees je wat adviseren is en wat je in huis moet hebben om een goed adviseur te kunnen zijn.



## Blijf vooral jezelf!

Veel bedrijven willen wel anders, maar overzien vanuit hun situatie vaak niet hoe. Als adviseur in cultuurveranderingstrajecten kan ik vanuit een ander, nieuw perspectief bekijken wat er kan en moet gebeuren. Door de interne cultuur en communicatie grondig te analyseren stel ik vast wat de gewenste situatie en aanpak kan zijn. Dat vraagt van mij dat ik een goed contact maak met de klant en met de mensen in de organisatie. En om goed contact te kunnen maken, moet ik wel mezelf zijn.

Mijn tip aan beginnende adviseurs is daarom: 'Blijf vooral jezelf!'

Gemma van Stekelenburg, directrice van Alles Anderz

### 1.1 Wat is adviseren?

Als je de betekenis van 'adviseren' en 'advies' opzoekt in het woordenboek, dan lees je het volgende:

**ad·vi·se·ren** (ov.ww.)

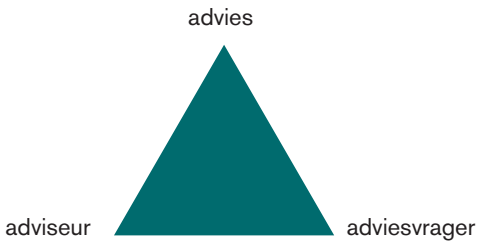
1 (iem.) door raadgevingen helpen → *iem. raad geven/verschaffen, iem. van advies dienen, raden*

2 aanraden

**advies** [mening, raad] Afgeleid van *advisus* [*advies, beschouwing*], van *advidère* [*opmerken, waarnemen*], van *ad* [*tot*] + *vidère* [*zien*].

Adviseren betekent dus iemand helpen door raad te geven. Het woord 'adviseren' is afgeleid van waarnemen, beschouwen, zien. Dat maakt meteen duidelijk dat een professioneel adviseur al twee dingen moet kunnen: goed zien én datgene wat gezien wordt goed overbrengen. Beide zaken doen een sterk beroep op het bewust-zijn van de adviseur. Zien is iets anders dan kijken. Kijken is oppervlakkig. Zien vraagt van de adviseur een bewust-zijn van wat er werkelijk is. Het vraagt inzicht en zelfreflectie. Een bewust-zijn van je eigen zienswijze, de kleur van je eigen 'bril'. En een bewust waarnemen van hoe de adviesvrager naar zijn of haar probleem kijkt. Want wat is nu precies het probleem... en wat is dan het juiste advies? Daarnaast vraagt het ook om geschikte vaardigheden om dat advies goed over te brengen. Immers, een advies wordt pas opgevolgd als het wordt geaccepteerd door de adviesvrager. Dus is naast het waarnemen het overbrengen essentieel. Beide zaken vragen van de adviseur om contact te maken – contact met wat er is en met wie er is. Deze twee zaken zijn echter nog geen garantie voor de uitvoering van het advies. Pas na acceptatie van het advies door de adviesvrager zal de uitvoering plaats gaan vinden.

In een model ziet het traject van adviseren er als volgt uit:



Figuur 1.1 Modeltraject van adviseren

De verbinding tussen adviseur en advies kenmerkt zich door **problemanalyse** en **probleemoplossing**. De adviseur brengt zijn deskundigheid over in de inhoud van het advies.

In de verbinding tussen adviseur en adviesvrager is er sprake van **overtuigingskracht**, **instemming** en **vertrouwen**. Hierbij zijn de sociale en communicatieve vaardigheden van de adviseur van doorslaggevend belang. In de omgang met de geadviseerde zijn ook de rollen van belang die de adviseur kan aannemen ten opzichte van de geadviseerde.

In de verbinding tussen adviesvrager en het advies gaat het om **acceptatie** en **implementatie** van het advies.

Aan deze drie zaken wordt in het boek aandacht gegeven.

### Oefening 1

Het doel van deze oefening is dat je jouw eigen beeld vormt over adviezen.

Wat is het beste advies dat jij ooit hebt gekregen?

- Beschrijf dat advies en de situatie waarin je dat advies hebt gekregen.
- Wat waren voor jou de belangrijkste redenen om dat advies ter harte te nemen?
- Hoe heb je toen het contact tussen jou en die bewuste adviesgever ervaren?

*Zet je antwoorden in je → logboek.*

## 1.2 Het communicatieproces

In de vorige paragraaf is beschreven dat contact maken van fundamenteel belang is in het adviseurschap. Communicatie betekent verbinden. En dat is precies wat degene die advies vraagt van je verwacht: dat je aandacht en interesse voor hem

toont. De adviesvrager wil niet alleen een deskundig antwoord op de vraag, hij wil ook gehoord en begrepen worden. Dit stelt hoge eisen aan jouw communicatieve vaardigheden. Daarom volgt hier kort een uitleg van een model dat communicatie beschrijft.

Het model geeft inzicht in de gewenste competenties van de adviseur en zal dan ook in de volgende hoofdstukken gebruikt worden om de adviescompetenties te beschrijven en te oefenen. Het communicatiemodel bestaat uit vier elementen:

Element	Uitleg	Consequenties voor de adviseur
<b>A</b> Inhoud	Datgene wat er gezegd wordt. Waar het gesprek over gaat: het onderwerp of thema.	Communicatiedeskundigen geven aan dat de inhoud maar 10-15% uitmaakt van de communicatie. Reden temeer om verhoudingsgewijs meer aandacht aan de andere onderdelen te schenken: die bepalen immers de overige 85-90%.
<b>B</b> Relatie	Diegenen die aan het communiceren zijn, maar vooral de manier waarop zij zich met elkaar verbinden en het type relatie dat wordt aangegaan.	In de adviesrelatie kunnen we verschillende rollen onderscheiden. Deze rollen worden hierna toegelicht. Als een persoon in de relatie een bepaalde rol kiest wordt de ander daardoor ook in een bepaalde rol gedwongen.
<b>C</b> Proces	De wijze waarop de inhoud wordt gecommuniceerd én wat er met die inhoud beoogd of gedaan wordt.	We spreken hier over het adviesproces. Hoe het proces van adviseren of advies vragen verloopt.
<b>D</b> Beleving	Hoe de communicatie wordt beleefd. Niet wat er gezegd wordt, maar hoe het beleefd wordt. Welke emotie er speelt in de communicatie.	De adviseur zal op de hoogte moeten zijn van de emoties en de achterliggende behoeften die een rol spelen in het adviesproces.

Een toelichting van de elementen uit dit communicatiemodel:

### **A** Inhoud

Bij het element inhoud denken we aan het onderwerp of het thema van het gesprek: Wat is het probleem? En... wat is het advies? Uit de wijze waarop er met de inhoud wordt omgegaan blijkt de expertise van de adviseur. Het gewicht van een advies neemt toe naarmate de adviseur meer deskundige kennis bezit en toepast in het advies.

Het blijkt dat je als adviseur de informatie van de adviesvrager op twee verschillende manieren kunt verwerken. De ene manier wordt de 'systematische' manier genoemd en de andere de 'heuristische' manier.

De **systematische** manier gebruik je, als je precies en met inspanning nadenkt. Het denkproces is actief, creatief en alert. Als je systematisch denkt gebruik je een logische manier van denken.

Bij de **heuristische** manier denk je globaal en bekijk je ideeën vluchtig. Bij deze

wijze van inhoud verwerken sluit je vooral aan op de beleving die de situatie oproept. Bij deze denkwijze gaat het erom een bepaald gevoel op te roepen. Beide denkwijzen worden toegepast in → hoofdstuk 3.

## **B Relatie**

Dit element wordt in de communicatieleer ook wel **betrekkingsniveau** genoemd. Op het moment dat je met iemand anders communiceert, kies je in die communicatie een bepaalde rol. Vanuit die rol ervaar je de informatie. In het adviseren onderscheiden we drie rollen: de rol van expert, de rol van adviseur en de rol van coach. Deze rollen worden in de volgende paragraaf toegelicht.

## **C Proces**

In communicatie hebben we doelen of belangen. Om die doelen te bereiken, zetten we bepaalde methoden in. Zo ook in het adviseren. Met proces bedoelen we de wijze waarop het doel wordt bereikt. Afhankelijk van je rol als adviseur, kies je een bepaalde methode waarmee het advies wordt overgebracht en het doel voor de geadviseerde wordt bereikt. Kortom: de manier waarop de inhoud wordt gecommuniceerd én wat er met die inhoud beoogd of gedaan wordt.

In → hoofdstuk 2 bespreken we uitgebreid de verschillende processtappen in het adviseren.

## **D Beleving**

Niet wat er gezegd wordt, maar hoe het gezegd en beleefd wordt. Welke emotie er speelt in de communicatie tussen adviseur en adviesvrager en wat de achterliggende behoefte daarbij is. Omgaan met emoties en met weerstanden is van essentieel belang in het adviesgesprek. Daar komen we in → hoofdstuk 4 op terug.

### **Oefening 2**

Neem oefening 1 weer voor je (het beste advies ooit).

1. Analyseer naar aanleiding van het beste advies dat je hebt gekregen de vier elementen uit het communicatieproces.
2. Hoe zou jij die adviesstijl met betrekking tot dat advies omschrijven aan de hand van deze vier elementen?
3. Hoe kenmerkte die bewuste adviesstijl zich met betrekking tot:
  - de inhoud van het advies;
  - de relatie die de bewuste adviesgever met jou had;
  - het proces van adviseren;
  - de beleving en de sfeer in het adviesgesprek?

*Zet je antwoorden in je → logboek.*

### 1.3 De rollen van de adviseur

In het zojuist beschreven communicatiemodel heb je al gelezen dat de adviseur in relatie met de adviesvrager verschillende rollen aan kan nemen. Om de adviesvrager naar de gewenste oplossing of gewenste situatie te begeleiden kan de adviseur een keuze maken uit de volgende rollen:

- 1 expertrol
- 2 adviseurrol
- 3 coachrol

Op het moment dat een persoon in de relatie een bepaalde rol aanneemt, wordt de ander in een complementaire rol gedwongen. Zo zal de ander tegenover de expertrol een leek worden. Tegenover de adviseurrol zal de rol van adviesvrager staan (ook wel gedefinieerd als adviesvrager, cliënt, et cetera). Tegenover de coachrol staat de rol van gecoachte.

- 1 expert ↔ leek
- 2 adviseur ↔ adviesvrager
- 3 coach ↔ gecoachte

#### Verantwoordelijkheid voor inhoud en proces

Terugkijkend naar het communicatiemodel kun je in die diverse rollen bekijken wie daarbij verantwoordelijk is voor de inhoud en wie voor het proces. Anders gezegd: wie bepaalt het advies (inhoud) en wie bepaalt wat er met het advies uiteindelijk gedaan wordt (proces)? Hierbij spelen ook beïnvloedingsstrategieën een rol. Daarbij zal de expert vooral trachten te beïnvloeden door te werken aan de kwaliteit van de inhoud; de adviseur zal zich meer richten op het effect van het advies; en de coach richt zich vooral op de acceptatie van het advies door de gecoachte. Let op: het initiatief tot het vragen van advies ligt altijd bij de adviesvrager. Met andere woorden: de vraag komt van de leek, adviesvrager of gecoachte. Het stellen van de advies- of hulpvraag is slechts het begin van het hele traject. Maar dat initiatief is niet bepalend voor wie er vervolgens verantwoordelijk is voor de inhoud of het proces van het adviestraject.

#### Relatie expert ↔ leek

In de relatie expert ↔ leek is de adviseur de deskundige. Hij is deskundig op het gebied van de inhoud én op het gebied van het proces. Concreet betekent het dat de expert zowel inhoud als proces bepaalt. De expert onderzoekt wat het probleem is (de inhoud) en geeft ook aan hoe de oplossing moet worden gerealiseerd (het proces). De expert weet de oplossing en de leek wordt geïnstrueerd. De expert zal zich voornamelijk richten op de kwaliteit van het advies; hoe meer inhoudelijke expertise, des te beter is de kwaliteit.

Een voorbeeld hiervan is de IT-adviseur, die zowel bepaalt wat er aan de hand is als je pc niet goed meer werkt als hoe het probleem verholpen dient te worden. Of de medisch specialist, die zowel de diagnose stelt (de inhoud; wat er mis is) als hoe dat te verhelpen is (het proces, in dit geval het genezingsproces).

In deze relatie is de expert leidend of sturend. Er is sprake van een top-downrelatie, die als machtig (de expert) en onmachtig (de leek) ervaren kan worden. Want kennis is macht en degene die de kennis hier bezit, is de expert.

### **Relatie adviseur ↔ adviesvrager**

In de relatie adviseur ↔ adviesvrager is de adviseur verantwoordelijk voor de inhoud; hij geeft daarover raad of advies en heeft over het gevraagde de kennis in huis. De adviseur is deskundig op het gebied van de inhoud. Maar in deze rol bepaalt de adviesvrager of hij wel of niet iets met die kennis gaat doen. De adviesvrager is hiermee verantwoordelijk voor de uitvoering van het proces. Adviseren legt in de besluitvorming, van waar naartoe en hoe, de verantwoordelijkheid bij de ander. De adviseur doet een voorstel, maar het is de adviesvrager die beslist en eventueel uitvoert. Daarbij heeft de adviseur wel kennis van de manier waarop hij de acceptatie van het advies door de adviesvrager kan beïnvloeden. De adviseur wil een zo groot mogelijk effect sorteren, door onder andere draagvlak voor de oplossing te creëren, maar het is de cliënt die uiteindelijk bepaalt wat hij met het advies gaat doen. De adviseur richt zich op de kwaliteit en de acceptatie van het advies door de adviesvrager.

Een voorbeeld hierbij is de beveiligingsadviseur, die kennis heeft van beveiliging in en rondom het huis. Maar de cliënt bepaalt óf, en zo ja, welke soort beveiliging wordt genomen.

Deze relatie is minder ongelijkwaardig dan die bij de expert, omdat de cliënt uiteindelijk bepaalt wat er gekozen wordt. Beiden hebben een eigen verantwoordelijkheid in deze relatie: de adviseur is verantwoordelijk voor de inhoud en de kwaliteit van het advies, de cliënt is verantwoordelijk voor de uitvoering ervan. In deze relatie heeft de adviseur meer kennis dan de adviesvrager.

### **Relatie coach ↔ gecoachte**

In de rol van coach wordt de verantwoordelijkheid voor zowel de inhoud als het proces geheel bij de gecoachte gelegd. De coach stimuleert en motiveert de gecoachte om zelfstandig beslissingen te nemen. De coach is deskundig in het in beweging brengen van mensen. Maar het is de gecoachte die in deze relatie bepaalt wat het gespreksthema (de inhoud) is en hoe hiermee omgegaan wordt (het proces). De coach richt zich daarom op de acceptatie van het advies door de gecoachte.

Een voorbeeld van een coachende rol is een loopbaanadviseur. De gecoachte bepaalt hierin zelf wat de inhoud van de gesprekken wordt ('Wat wordt mijn nieuwe baan?', 'Waarvoor moet die nieuwe baan voldoen?') en hoe het proces zal verlopen ('Hoe ga ik die nieuwe baan verwerven?').

De gecoachte is verantwoordelijk voor het wat en het hoe. De coach weet daarbij de juiste vragen te stellen en de gecoachte te bewegen in het vinden van de juiste antwoorden. In deze rol is er sprake van een gelijkwaardige relatie tussen gecoachte en coach.



Rol	Type relatie	Toelichting
expert bepaalt inhoud en proces	relatie is top-down en wordt door expert bepaald	leek is afhankelijk van de expert
adviseur bepaalt inhoud (het wat)	in deze relatie is de adviseur verantwoordelijk voor de inhoud en de geadviseerde voor de uitvoering; er is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid	adviesvrager bepaalt proces (wat er met die inhoud gedaan wordt)
coach richt zich op acceptatie van het advies door de gecoachte en is niet verantwoordelijk voor de inhoud en het proces	relatie is gelijkwaardig	inhoud én proces wordt door gecoachte bepaald

Het zal duidelijk zijn dat hoe ongelijkwaardiger de relatie wordt ervaren, des te meer afhankelijkheid en weerstand een rol kunnen spelen. Van de adviseur wordt daarom verwacht dat hij oog heeft voor het herkennen, erkennen en verkennen van weerstanden. In → hoofdstuk 4 komen we hier uitgebreid op terug.

### Oefening 3

Doel: Herkennen van adviesrollen.

Hieronder vind je drie reacties van geadviseerden. Beschrijf bij elke reactie welke rollen (expert, adviseur, coach) je herkent. Geef daarbij aan waaraan je die bewuste rol herkent.

#### Reactie 1:

De adviseur die ik heb geraadpleegd stelde me van het begin af aan op mijn gemak. Ik had al snel het gevoel dat ze mijn probleem goed begreep, want ze stelde heel gerichte vragen over mijn probleem.

Ze nam de tijd om samen met mij te onderzoeken waar nu werkelijk de schoen. Uiteindelijk bleken er twee mogelijke oplossingen te zijn voor mijn probleem. We hebben beide oplossingen uitgebreid besproken en ze confronteerde me met de gevolgen van de beide oplossingen. We hebben bij beide oplossingen de voor- en nadelen op een rijtje gezet. Ik heb nu een goed overzicht gekregen over de consequenties van beide oplossingen. Het zijn beide goed uitvoerbare oplossingen. Ik moet zelf nog een keuze maken, maar ik heb al wel het idee wat het gaat worden.

#### Reactie 2:

Ik heb een pittig gesprek gehad met mijn adviseur over mijn probleem. Ze stelde me voortdurend vragen, waar ik nog niet eerder over nagedacht had. En

als ik dan twijfelde over de keuze, die ik wilde maken, vroeg ze door over welke mogelijkheden ik had, om die twijfel weg te kunnen nemen.

Soms wilde ik dat ze me gewoon vertelde wat ik moest doen om het probleem op te lossen. Maar dan zei ze dat ze erop vertrouwd dat ik zelf wel wist wat goed voor me was. Uiteindelijk ben ik daar wel blij mee. Ik weet nu wat me te doen staat en ik vertrouw erop het goed komt. Ik ben nu wel opgelucht; ik heb alle opties goed doorgesproken en weet nu wat ik ga doen om het probleem op te lossen.

### Reactie 3:

Ik heb mijn probleem voorgelegd aan de adviseur.

In het begin van het gesprek stelde hij gerichte vragen over mijn probleem. Hij had al snel door wat de oplossing was. Hij vertelde uitvoerig wat ik kon doen en gaf daar goede argumenten voor. Ik vond wel dat ik veel informatie kreeg. Gelukkig kreeg ik een stappenplan op papier mee, waarmee ik het probleem op kan lossen. Zo kan ik dat thuis nog eens rustig doorlezen. Ik hoef dat stappenplan alleen maar op te volgen. Dat is wel zo gemakkelijk, toch?

Ook al vond ik de sfeer in het gesprek wel wat afstandelijk, ik vind dat ik een uitstekend advies heb gekregen.

*Noteer je bevindingen in je → logboek.*

## 1.4 Kerncompetenties van de adviseur

In de functie van adviseur wordt van jou de nodige professionaliteit verwacht. Die professionaliteit kan beschreven worden in taken en verantwoordelijkheden. Daarmee wordt duidelijk waar een adviseur aan moet voldoen en wat van de adviseur verwacht kan worden. In de beschrijving van een functie maken we gebruik van **competenties**. We noemen zo'n beschrijving een competentieprofiel.

*Competentie: Een competentie is het geheel van kennis, vaardigheden en gedrags- en houdingselementen die een beroepsbeoefenaar nodig heeft om succesvol te zijn.*

Een competentie is dat wat iemand succesvol maakt in een bepaalde functie of rol. Een competentie bestaat uit vier elementen:

**Weten**

**Kunnen**

Kennis	Vaardigheden
Persoonskenmerken	Motivatie

**Zijn**

**Willen**