



Bas van Gils

Navigatie voor  
leergierige  
adviseurs en  
consultants

# STEVIG STAAN IN ADVIES

VANDUUREN  
MANAGEMENT

STEVIG STAAN IN ADVIES





**Bas van Gils**

# STEVIG STAAN IN ADVIES

Navigatie voor  
leergierige  
adviseurs en  
consultants

**VANDUUREN**  
MANAGEMENT

# Inhoud

Voorwoord	8
<b>INLEIDING WAAROM DIT BOEK LEZEN EN 'ACTIEF ONDERGAAN'?</b>	11
<b>I ADVISEREN, WAAR HEB DAT NOU VOOR NODIG?</b>	17
• Nederland adviesland: je past in een traditie	18
• De witte meute, hoelang nog?	20
• Iedereen adviseert iedereen: een uiterst effectieve menselijke kwaliteit	20
• Wanneer advies inwinnen of aanleveren?	21
• Onze eed van Hippocrates: kwaliteit en zuiverheid	24
• Ontmoeting met Koen	26
<b>II ADVISEUR EN BELEMMERING</b>	31
• Moed als het moet	32
• Geef mij je angst: hoe overtuigender te worden	33
• Kritiek als cadeautje, durf jij het uit te pakken?	41
• Let jij op je dode hoek?	44
• Adviseur en commercie: je hoeft geen deurentrapper te zijn	46

<b>III ADVISEUR EN DOORBRAAK</b>	51
• Je comfortzone oprekken: van terughoudend naar gedurfd	52
• Hoe brutaler hoe beter?	56
• De brutale vraag: jouw simpele entreebewijs	57
• Ontmoeting met Maïke	60
• Bateson's piramide: wie wil je zijn?	64
• Ontmoeting met Lucie	72
<b>IV ADVISEUR EN EIGENAARDIGHEDEN</b>	75
• Adviseur en bijgeloof: hoe vatbaar ben jij?	76
• De adviseur als activist: heb jij een ideële kant?	78
• Adviseur en verschijning: communiceren met je hele hebben en houden	80
• Adviseur en vorm van de dag: heb jij goud in de mond vandaag?	82
<b>V HET GEZICHTSPUNT VAN DE OPDRACHTGEVER OF ONTVANGENDE PARTIJ</b>	85
• Der Mensch, ein Nein-sager?	87
• Allergieën bij de opdrachtgever; welke roep jij weleens op?	87
• Ontmoeting met Marieleen	97
• De waarde van het afwijkende geluid	101
• Ontmoeting met Marcel	103
• Ontmoeting met Robert	109

<b>VI NAAR EEN GOED SAMENSPEL, SWINGEND OF SCHUREND</b>	113
• Het knetterende adviesgesprek: <i>connect-profile-energize</i>	114
• Het onderbewuste naar boven gehaald	117
• Ontmoeting met Kaan	119
• Adviseur en taalbeheersing; over jargon en jeukwoorden	123
• De adviseur in zijn omgeving: meerderheids-minderheids- invloeden	125
• Adviseur en organisatiecultuur	127
• Geven, matchen of nemen?	131
• Ontmoeting met Stef	133
<b>VII SAMENVATTEND: NOTITIES VOOR PROFESSIONELE EN PERSOONLIJKE GROEI</b>	137
• Als je fout zit...	140
• Fris blijven, hoe doe je dat?	142
• Hoe blijf je blijmoedig?	145
• Durf ook je eigen deviante stem te zijn	146
• Benoem het als project of persoonlijk experiment	148
• Eenpitter of meerpitter?	149
• Over ambitie	151
• Wandelen, niet rennen!	152
<b>EPILOOG</b>	153
<b>GERAADPLEEGDE LITERATUUR</b>	157

# Voorwoord

Ik begon mijn werkzame leven halverwege de jaren 80 van de vorige eeuw als krullenjongen op de personeelsafdeling van een middelgrote gemeente. Mijn eerste klus van enige allure werd de rol van secretaris van de gemeentebrede *Commissie ziekteverzuim* (dat lag al jaren rond een hardnekkige tien procent). Dit gezelschap was breed samengesteld, zo ging dat toen. Bijna alle directeuren van dienst maakten deel uit van de commissie, ook mijn baas, de directeur P&O, tevens voorzitter van dit gezelschap. Een prominente rol was er voor de directeur van de plaatselijke GGD, gesecondeerd door een van zijn bedrijfsartsen, die aan onze organisatie gekoppeld was.

Bij een van de eerste bijeenkomsten, traditioneel afgetrapt met de notulen van de vorige, merkte de directeur van de GGD in mijn richting op dat hij de verslaglegging maar rommelig vond. 'Ja', zei ik, niet eens aangedaan, 'van een drol kan ik geen gebakje maken.' Die olijke zegswijze was destijds net in zwang geraakt en ik zat al een tijdje te vlassen op een gelegenheid om hem erin te slingeren. De stilte die volgde, vulde ik op met enkele zelfbedachte toevoegingen en verbeteringen. Mijn directeur, schuin tegenover me gezeten, krabbelde onderhands iets op een briefje en liet dat over tafel aan mij doorgeven. Ik opende en las: schrijven, niet praten. Een heel warm hoofd en de sterke neiging het pand te verlaten, ken je dat? Veel (over)moed en weinig twijfel, laat staan wijsheid. Ik was buiten mijn boekje gegaan. We hebben er later vaak om gelachen, mijn baas en ik, want zo sportief was hij ook wel weer. Helaas ben ik dat briefje kwijt.

Ik ben altijd in adviesrollen gebleven ('blijven hangen' klinkt zo passief), ook na deze zeperd: als interne ondersteuner, externe consultant, soms in combinatie met leiderschap van een klein team.



Aanvankelijk verrichtte ik de werkzaamheden in dienstverband en sinds ruim tien jaar doe ik dit als zelfstandige. Kennelijk ligt het me, want ik geloof niet in al te bewuste loopbaanplanning. Wel is mijn overtuiging dat zaken op je pad komen als je, gaande over dat pad, voldoende kundigheid en plezier overbrengt. Ik heb dus vaak mijn neus gestoten, doe dat nog steeds. Soms bewust ('dit móet gezegd worden'), vaak ook onbewust. Dan heb ik weer voor mijn beurt gesproken of had ik juist iets moeten roepen, maar realiseerde ik me dat pas op weg naar huis. Timing en tact, je zegt het.

Ik heb voorbeelden en leermeesters gehad, geoefend, gelezen en toegepast, ben minder iemand die zomaar in het diepe duikt. Dat is persoonlijk, ieder heeft zijn eigen leerstijl, zoals dat heet. Onbewust creëer je gaandeweg je eigen remmingen ('bij die onderwerpen of dit soort personen moet ik vooral uit de buurt blijven') en je eigen maniertjes (hoe je formuleert, jezelf introduceert of verontschuldigt). Dat is prima, want het werkt kennelijk en voelt aangenaam. Er is ook een keerzijde van dit gemak: de zelfopgelegde beperking van het ingesleten patroon. Je kunt zoveel meer betekenen en ervaren als je die gewoontes en hebbelijkheden met enige regelmaat kritisch onderzoekt, onder ogen ziet.

Het kussen opschudden en de ramen openzetten, dat wil ik met je doen. Met jou als de meer beginnende adviseur of consultant – bij wie het profiel, je 'smoel', zich nog aan het vormen is – maar ook met de meer ervaren vakbroeders en -zusters die wel wat verfrissend onderhoud kunnen gebruiken. Dit doen we door 'een kijkje in de ziel' te nemen: bij jou als adviseur, maar ook aan de andere kant van de tafel, bij je opdrachtgever, de ontvangende partij.





**INLEIDING**

**WAAROM  
DIT BOEK LEZEN  
EN 'ACTIEF  
ONDERGAAN'?**

Wat ik met terugwerkende kracht nuttig had gevonden in met name die eerste helft van mijn tijd als adviseur, was meer houvast rond de dilemma's en 'beslissende momenten' die je in je functie meemaakt. Hoe kun je die duiden, in hoofd of onderbuik, hoe kun je er lessen uit trekken en misschien wel kracht uit putten? Niet dat dit je behoedt voor uitglijers, die dienen zich zeker aan naast de topervaringen, maar meer als de verzekering van: dit hoort erbij – vallen, opstaan en weer doorgaan. *It's all in the game.*

Ik heb daarom met terugwerkende kracht en veel plezier die 'onderliggers' nog eens in kaart gebracht: waar grijp je als adviseur op aan? Wat grijpt jou aan? Waar moet je uit de buurt blijven? Et cetera. Dit heeft een aardig scala aan pieken, dalletjes en bochtenwerk opgeleverd. Ik tapte collega's af over hun gloriemomenten en koude douches, over harde leerscholen en mooie doorbraken.

Veruit de meeste inzichten die ik met je deel, haalde ik uit de honderden assessments met adviseurs of aspirant-adviseurs, door de jaren heen: hún twijfels en haperingen, of juist hun vurige overtuigingskracht, op de kritieke momenten in gedragsgerichte oefeningen. Het gaat om cases die nooit een-op-een de werkelijkheid weerspiegelen, maar die wel degelijk inkijkjes bieden in de kundigheid – op dat moment – van de deelnemer: als de 'opdrachtgever' bij de start van het traject een andere verwachting uitspreekt, halverwege het spel met knorrige blik aangeeft maar matig tevreden te zijn, of onaangekondigd met heel nieuwe info komt ('onze organisatie gaat drastisch van koers veranderen') die de voorbereiding in een klap waardeloos maakt. Dán voel je schrik en tijdelijke verlamming, of juist extra animo om nieuwe registers open te trekken. Meestal ervaar je van alles ertussenin. Al die fragmenten, opgetekend, bestudeerd en – uiteraard – met de deelnemer besproken, hebben me geleerd waar het om draait bij *stevig staan in advies*. Het is geen receptenboek geworden, daarmee zou ik het metier tekortdoen. Wat is het dan wel? Ik mik op ten minste één grinnik, instemmende grom of schrikreactie per hoofdstuk. Als bewijs dat je op het goede spoor zit, of, hoe moeilijk ook, een overtuiging of patroon mag veranderen.

Het boek is een persoonlijk document zonder wetenschappelijke prententie, maar met bruikbare zeggingskracht. Dat is mijn ambitie. Het is bedoeld ter lering en vermaak voor al die andere adviseurs die in hun opstart- of doorstartfase zitten. Motto: laat af en toe die twijfel toe, zoek de diepgang. Het zal je sterker maken, en vrijer. Wees geen tobber, want dat verkoopt ook niet. Wees evenmin overdreven strak in de leer of, zoals mijn baas na die directeur P&O sprak, met een elegante duikende beweging van de rechterhand: 'Ik hou mijn principes altijd erg hoog, want dan kan ik er gemakkelijker onderdoor.' Ik ben iemand die graag een passend citaat bij de hand heeft, zoals je al lezend zult merken. Is dat bloedarmoede of goedkope bladvulling? Ik denk het niet: waarom zou ik jou de relevante overwegingen van veel grotere denkers dan ik onthouden?

In dit boek wil ik vijf adviserende millennials centraal stellen. Hoe kijken zij tegen het vak aan, waar zoeken ze hun glorie of stoten ze hun neus en wat doet dit met ze? Allemaal zijn ze eerlijke, getalenteerde mensen, met een prima moreel kompas dat ze ook echt gebruiken: Koen, Lucie, Stef, Kaan en Maïke. Als zij model mogen staan voor de nieuwe generatie consultants, dan zit – of komt – het met de beroepsgroep wel goed! Ik dank hen hartelijk voor hun bijdrage.

Ik ben uiteraard ook aan tafel gegaan met enkele opdrachtgevers: Marcel, Marieleen en Robert. Ik vroeg wat zij (advies)kwaliteit vinden en waar ze juist niet op zitten te wachten. En o ja, voor ik haar vergeet: mijn moeder duikt nogal eens op in de anekdotische sfeer. Misschien omdat mijn moeders intuïtieve, magische denkwereld tegengeluid biedt aan alle gewichtige rationaliteit die adviseurs zich zo vaak aanmeten.

Dank aan de constructieve tegenlezers – of anderszins bemoedigers – Jacques Hendriks, Yolanda Buchel, Paul Haverman, Peter Draisma, Jan Bouts, Madina Schut, Mandy Land, mijn dochters, mijn vrouw en broer Stijn. En natuurlijk aan Monique Lindzen, de uitgever, voor haar hartelijke ontvangst – van zowel mij als het manuscript – én haar rake aanwijzingen.

## Bezieling vinden (of hervinden)

Als adviseur heb je je kennis en methodieken. Daar zit houvast en als het goed is toegevoegde waarde. Het vak is echter niet mechanisch, het is allesbehalve een kauwgomballenautomaat ('je stopt er een kwartje in en...'). De manier waarop je je inzichten deelt, is juist heel persoonlijk. Denk aan je formuleringen, toonzetting, mimiek, timing en aan de dingen waar je liever van wegblijft of juist vol op inzet. Dit geldt ook voor de manier waarop je reageert op tegenwerpingen, hoe je je opdrachtgever 'leest'. Heb je een bevestigend knikje of glimlach nodig om de volgende bladzijde open te slaan, of trek je simpelweg ijzerenheilig je eigen plan? Vertrouw je op je intuïtie en de magie van het moment of zweer je juist bij een grondige voorbereiding? *The medium (you) is the message.*

Leer, ontwikkel je eigen stijl, stof hem tijdig af. Dit doe je door te vallen, op te staan en weer door te gaan, maar ook door van tijd tot tijd de persen te stoppen en eens goed in de spiegel te kijken, door stil te staan bij wat je aan het doen bent. De adviseur die zichzelf goed kent, kan immers ook de ander beter begrijpen. We duiken samen in diens psyche (hoofdstukken 2, 3 en 4) maar ook in die van de ontvangende partij (hoofdstuk 5). Tussen die twee moet immers dat sprankelende gevoel van partnership ontstaan (hoofdstuk 6); de katalysator. Groeien in gemak én soortelijk gewicht, dat is de winnende combinatie. En hoewel ik het veelgebruikte adagium van 'een leven lang leren' tamelijk beklemmend en uitgekauwd vind, neem ik je in hoofdstuk 7 graag mee de toekomst in. Hoe kun je met rolwisselingen en mentale frisheid ook bij toenemende ervaring nog net zo verwonderd zijn als in het onbevangen begin? Spreek met jezelf af dat je nooit blasé wordt. Nooit. Ik help je er graag bij. Wees fier en precies, maar met een zekere bescheidenheid, want voor alle mensen geldt dat ze graag hun medemensen adviseren (hoofdstuk 1). Zo bijzonder zijn we dus ook weer niet. Toch mogen wij er een strik omheen doen en een rekening sturen, of worden we er maandelijks keurig voor betaald. Alleen al daarom moet je als professional schrandere en scherp blijven.


Ik kom met veel anekdotes waar een boodschap of moraal in opgesloten zit, althans dat vind ik. Lees door, hou stug vol, want soms is daar ineens, pats, dat inzicht. Daar doe ik het voor. De namen (behalve die van de geïnterviewden) zijn gefingeerd en een bedrijf situeer ik in een aangrenzende sector, maar de verhalen zijn echt. Niks is bedacht, alles is uit het werkzame leven gegrepen. Meen je je desondanks te herkennen in een van de weergaven? Dat klopt, jij bent het. Doe je dat zelf trouwens ook, louterende ervaringen opschrijven in een schriftje? Nee? Meteen mee beginnen. Door je belevenissen op te schrijven werk je ze nog eens door en hou je ze vast. Straks een nietje erdoor, klaar is Kees.

## ADVISEUR OF CONSULTANT?

De benaming *adviseur* wordt het meest gebruikt bij interne rollen, die van *consultant* bij externe. Dat bekt kennelijk wat beter, klinkt meer *corporate* en commercieel. Het loopt vaak door elkaar heen, maar betekent in wezen hetzelfde. Ook ik gebruik beide betitelingen, ze zijn me even lief.





The background features a complex, abstract geometric pattern of lines and circles in shades of yellow and orange. The pattern consists of solid lines, dashed lines, and circles, some of which are interconnected to form a network-like structure. The overall aesthetic is modern and technical.

**ADVISEREN,  
WAAR HEB DAT NOU  
VOOR NODIG?**

## Nederland adviesland: je past in een traditie

Ons land kent een echte adviescultuur. Ruwweg anderhalf miljoen landgenoten, het legertje coaches meegerekend, verdienen er hun brood mee: sommigen een korstje, anderen een dikke mik. Adviseren is 'onrechtstreeks' werk. Het woord is ontleend aan het Latijn: *ad videre* is 'kijken naar'. In die oorsprong zit al iets vrijblijvends: niet *doen* maar *kijken naar*. Jij spoort iemand anders aan om een bepaalde beslissing te nemen of afweging te maken. En die ander is meestal niet zelf degene die vervolgens de rij bomen root, maar de wethouder of manager die op zijn beurt de opdracht verleent aan de baas van een hoveniersbedrijf (die evenmin zelf de kettingzaag ter hand neemt). Heeft het te maken met onze polderpolitiek en overlegeconomie, die aandrang om anderen te horen voordat we knopen doorhakken? Zijn adviseurs gemankeerde doeners?

Wij hebben in dit land, sociologisch bezien, een ambivalente houding ten opzichte van autoriteit. Het eenzijdig doordrukken van maatregelen kan enerzijds als gezaghebbend worden gezien en anderzijds als onheus en ongepast. De startende ondernemer die intuïtief zijn eigen grillige gang gaat, roept zowel bewondering als meewarigheid op. Heeft hij wel aan alles gedacht, zijn alle betrokkenen wel voldoende 'meegenomen'? Buitenlandse managers of voetbaltrainers hebben het steevast over de 'waarom-vragen' die ze hier retour krijgen op hun instructies. Ze zetten zich er aanvankelijk tegen af, maar gaan geleidelijk toch luisteren, sonderen of advies inwinnen.

Beroepsmatige adviseurs zijn er in allerlei hoedanigheden: externe experts of procesbegeleiders die zich laten inhuren, interne staffers die de lijnmanagers terzijde staan. Ook combinaties zijn mogelijk. Denk aan het hoofd bedrijfsbureau, die zijn clubje professionals aanvoert, maar zelf ook in de boardroom mag aanschuiven met zijn scherpe blik. Ik ken er een die zich beslist geen consultant wilde laten noemen. Hij wil met zijn kompanen niet langs de zijlijn staan roepen, maar het speelveld op: 'Wij duiken in die organisatie, gaan duwen en trekken, realiseren!' Dat is voor mij overigens niet wezenlijk anders.

Je probeert de loop van de rivier – of het stroompje – te veranderen. Of je er nu middenin gaat staan, met het risico meegesleurd te worden, of er van de oever een paar keien goed gemikt in werpt.

In de ene tak van sport is de adviesdichtheid traditiegetrouw veel hoger dan in de andere. De publieke sector weet er goed raad mee, terwijl het mkb beduidend terughoudender is. Is de wereld voor die eerste dan zoveel ingewikkelder? Waar komt deze verslaving aan ander-mans helderheid toch vandaan? Vertrouwen we ons eigen kompas niet? Als je het positief bekijkt, kun je stellen dat dingen hier in Nederland goed doordacht tot stand komen. We gaan niet over één nacht ijs, zijn wijs genoeg om ons op andere – betere – gedachten te laten brengen, zijn niet getrouwd met het eigen, heilige gelijk. Minder mild beschouwd zijn we een stelletje bleke lieden, dat wegduikt voor hun eigen verantwoordelijkheid en die het liefst uitsmeren over zo veel mogelijk partijen. Bureaucratie onder het mom van zorgvuldigheid.

De waarheid – daar gaan we weer – ligt ongetwijfeld ergens in het midden en daar mag ze best blijven liggen. De wereld is tegenwoordig zo complex dat we er in ons eentje niet meer uit komen, ook niet met het kringetje om ons heen. We hebben adviseurs nodig. Voorwaarde is wel dat de adviseur zijn onafhankelijkheid en scherpte behoudt en de ontvangende partij een kritische consument blijft. Soms vraagt dat moed en wijsheid, van beide partijen. Over wat dat voor de bedrijfsadviseur betekent, gaat dit boek.



*“Neem jezelf niet te serieus, want dat doet een ander ook niet”*

– Bas van Gils, *beginnend publicist*

## De witte meute, hoelang nog?

Ik ben in al die jaren maar heel weinig adviseurs met een kleurtje tegengekomen, behalve die met het blozende rood. Beschaamde woorden van een witte vent. In de bedrijfskundige hoek (marketing, *finance*, psychologie) adviseert wit wit. In veel toepassingsgebieden heeft een proces van feminisering plaatsgevonden, prima natuurlijk. Het bureau waar ik een tiental jaren werkte, werd net na de Tweede Wereldoorlog opgericht en begroette pas eind jaren 70 de eerste vrouwelijke consultant. En die begroeting was niet van iedereen even vriendelijk. Een gotspe toch? In de meer technische sectoren is het multiculturele gehalte van oudsher hoger. In de overige zal de wal het schip keren.

## Iedereen adviseert iedereen: een uiterst effectieve menselijke kwaliteit

Adviseren is invloed nastreven, iets bevestigd of – meestal – juist veranderd willen zien. Het vindt zowel op verzoek als ongevraagd plaats, omdat het moet (gevaar!) of omdat het loont (buit!), instinctief of na ampele overweging. Vader gebaart naar zijn peuter om beide handjes vooral nog aan het stuur te houden. De *local* wijst zijn bezoekers op die tent waar je zo goed kunt eten. De foutparkeerder wordt gewaarschuwd door een vrouw met een hondje. Wolven sturen andere wolven uit hun roedel naar een gesignaleerd hert. Zelfs bomen waarschuwen bomen met chemische stoffen voor naderend onheil. De hele biologie hangt van advieswerk aan elkaar. Iedereen adviseert iedereen.

De adviseur die ervoor betaald krijgt, is allerminst uniek, maar in goed gezelschap. Rutger Bregman voert in zijn veelgeprezen boek *De meeste mensen deugen* de neanderthalarmens ten tonele, ooit gezien als een lompe bruut maar qua herseninhoud juist een superbrein. Bregman stelt zich de vraag hoe het dan heeft kunnen gebeuren dat zij zijn uitgestorven en wij – de homo sapiens – evolutionair triomfeerden.

Het antwoord is intrigerend: neanderthalers hielden hun kennis en intelligentie vooral voor zichzelf, terwijl onze voorouders die juist gul deelden. Het ras van de homo sapiens werd een geschakelde supercomputer dankzij het uitwisselen van kennis, van nieuwe vindingen en dreigende gevaren. Samen sterk. Professioneel adviseren, de deftige vorm van deze informatiestromen, is met andere woorden een wezenskenmerk van onze soort. Groepjes eenlingen leggen het af tegen het slimme collectief.

### Wanneer advies inwinnen of aanleveren?

Er zijn ruwweg vier legitimaties voor advisering:

- 1 *Inhoudelijk*: essentiële ontbrekende informatie toevoegen, lacunes dicht en überhaupt tot verantwoorde besluitvorming te kunnen komen. De adviseur als kennisleverancier.
- 2 *Cognitief*: de ander helpen bij het afwegingsproces als zodanig, logica toevoegen, denkfouten opsporen, scenario's schetsen, de besluitvorming inrichten. De adviseur als structureerder.
- 3 *Emotioneel*: de ander moed inspreken, helpen aan de persoonlijke kracht om harde noten te kraken. De adviseur als *mental coach*.
- 4 *Moreel*: de ontvangende partij helpen bij dilemma's het morele kompas te raadplegen of scherp te stellen. De adviseur als biechtvader.

Wordt met 'legitimatie' bedoeld dat er ook clandestiene advisering bestaat? Zeker, maar dan hebben we het bijvoorbeeld over de handleiding voor een drugslab. Assistentie is idealiter nodig en nuttig op een van de vier bovengenoemde domeinen, of een combinatie ervan. De adviseur moet goed weten op welke van die terreinen hij doende is, ook bij mengvormen. Ze vergen elk hun eigen kwaliteiten. Zijn dit de jouwe? Kies je door op je 'kolom' of zoek je verrijking door het speelveld te vergroten? Zo bezien is het ook een 'ontwikkelmatrix'; een aanmoediging om ook nieuwe hoeken van het speelveld te verkennen en betreden.

Het vullen van een kennishiaat (1) is met recht en reden uit te besteden aan een expert; een mens kan niet alles zelf weten. Cognitieve helderheid (2) moet echter in samenspel op niveau gebracht worden. De opdrachtgever die daar zelf alleen maar een warhoofdig rommeltje van weet te maken, mag zich afvragen of hij wel op de juiste plek zit. Dat geldt ook voor de emotionele kant (3): van beslissers mag verwacht worden dat ze op hun eigen gebied een zekere veerkracht laten zien. Als het stutten en steunen het laatste redmiddel is om een zenuwinzinking te voorkomen, is er iets anders aan de hand. Met bemoedigende, versterkende coaching in de aanloop naar ingrijpende beslissingen is niets mis. Gewetensvragen (4) zijn vaak een bijproduct van dergelijke pijnlijke beslissingen. Doe ik er goed aan, wat is *fair play*, waar ligt de grens van goed werkgeverschap? Met dit soort overpeinzingen kan een integere bestuurder of beslisser worstelen. De adviseur leest hem niet de les, de *code of conduct* kan betrokkene ook zelf doorbladeren. Het is juist van belang dat de bestuurder of beslisser hulp krijgt bij het vinden van een antwoord op deze vragen. Dat geldt dan weer niet bij degene die de adviseur in de eerste plaats inschakelt om legitimering voor zijn dubieuze handelen te krijgen. Een volwassen adviesrelatie vereist dat de opdrachtgever op belangrijke onderdelen hulp kan gebruiken, maar niet zelf door een ondergrens zakt.

## Speelveld (en ontwikkelmatrix)

VRAAGSTELLING	MEERWAARDE	VALKUILEN	ESSENTIËLE KWALITEITEN VAN DE ADVISEUR
Inhoudelijke deskundigheid (1)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adviseur levert ontbrekende schakels in kennis of methodiek, puzzelstukjes en helpt om losse data van betekenis te voorzien. De ontvanger kan beter toegerust verder.</li> <li>Kwaliteitsimpuls voor de besluitvorming.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Perfectionisme van de opdrachtgever voeden.</li> <li>Hem/haar helpen zich in te dekken.</li> <li>Technocratie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vakmanschap: de adviseur is gezaghebbend op eigen terrein.</li> <li>Communicatief: informatie begrijpelijk en juist gedoseerd kunnen aanbieden.</li> </ul>
Cognitief structureren (2)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adviseur biedt overzicht over het hele proces, een punt om naartoe te werken.</li> <li>Adviseur wijst op denkfouten en addertjes onder het gras en biedt hulp bij scenariodenken.</li> <li>Een beter ingericht beeld en besluitvormingsproces, met daardoor een hogere succeskans.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Eenzijdig leunen op logica met te weinig oog voor irrationele processen en weerstand.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gevoel voor logica.</li> <li>Complexiteit kunnen herleiden tot essenties.</li> <li>Organisatiesensitiviteit.</li> </ul>
Emotionele steun (3)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontvanger kan persoonlijke kracht mobiliseren om weerstand of innerlijke belemmeringen het hoofd te bieden.</li> <li>Ontvanger voelt zich gesterkt en capabel.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tijdelijk effect; opdrachtgever ontbeert veerkracht voor zijn rol.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inlevingsvermogen.</li> <li>Coachende kwaliteiten.</li> </ul>
Morele toets (4)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opdrachtgever ziet morele dilemma's onder ogen en weet of zijn acties binnen of buiten het eigen waardesysteem vallen.</li> <li>Opdrachtgever blijft niet met knagend schuldgevoel achter of gaat juist ethisch bewuster te werk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schaamlap: adviseur als rechtvaardiging voor dubieus gedrag.</li> <li>Adviseur als gratuite zedenmeester.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diepgang zonder zweverigheid.</li> <li>Luisteren, aanmoedigen, confronteren.</li> <li>Sterk gevoel voor ethiek en identiteit.</li> </ul>

## Onze eed van Hippocrates: kwaliteit en zuiverheid

Medici zijn er onder ede aan gehouden onder alle omstandigheden de gezondheid van de patiënt te dienen, zelfs bij de grootste misdadiger of in een veldhospitaal onder vijandelijke beschieting. Duidelijk en radicaal, het heeft iets jaloersmakend zuivers. De advocaat dient de belangen van zijn cliënt ook tot het uiterste, soms in weerwil van het gezonde verstand, zeker dat van de massa. Dit is essentieel voor de rechtstaat. Bij accountants gaan we al een beetje glijden. Hun werk kent een maatschappelijk belang, in essentie: het gestand doen van een juiste belastingmoraal en bestrijden van corruptie. Hun broodheren rekenen er echter op dat ze juist de randen van de wet opzoeken, hier en daar een oogje toeknijpen of een bladzijde snel omslaan. Hier is sprake van een spanningsveldje waarin enkele 'grote jongens' de voorbije jaren verkeerde afslagen hebben genomen, waardoor de beroepsgroep in een kwade reuk is komen te staan.

En de andere bedrijfsadviseurs, waaraan zijn zij gehouden? Dit is ook een lastige. In algemene zin: de organisatie die wordt bediend, moet evident voordeel hebben op een of meer van bovengenoemde velden. Maar hoe meet je dat? Denk aan de zelfbewuste adviseurs die stellen dat het hun niet om snelle effectjes te doen is, maar dat hun heilzame werking juist op de lange termijn gericht is ... Wauw, wie wil dat niet, continuïteit brengen! Maar wie zegt dat ze gelijk hebben? Als die lange termijn is aangebroken, zijn ze allang weer elders aan het werk. De pragmaticus kan zeggen: 'Ik word ingeschakeld, ze betalen voor mij, dus heeft het economische waarde (in elk geval voor mij). Ze zijn toch niet gek!'

### PROPOSITIE

Elegant vond ik deze propositie van een afvaldeskundige (hij betitelde zichzelf vast anders): 'Ik breng uw afvalstromen en -kosten in kaart, halveer die kosten waarbij de opbrengst het eerste jaar voor mij is en jullie de jaren daarna een stuk leaner verder kunnen.' Kijk, da's boter bij de vis.

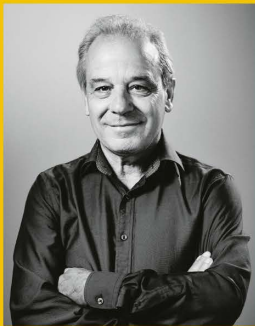


“Functioneel brutaal durven zijn, dat is de kunst”

In onze diensteneconomie heeft het vak van adviseur, of consultant als je dat een betere benaming vindt, een enorme vlucht genomen. Hele volksstammen hebben er hun beroep van gemaakt: coaches, beleidsmakers, interne controllers, business consultants, de lijst is haast eindeloos. Raadgevers en wegwijzers in een steeds minder overzichtelijke wereld. Over leiderschap zijn inmiddels bibliotheken volgeschreven maar de beroepsgroep van adviseurs komt er erg bekaaid van af. Zij hebben zonder enige twijfel hun expertise of wijsheid op een bepaald vakgebied, maar hoe worden – of blijven – ze invloedrijk in de hedendaagse kakafonie waarin iedereen een duidelijke mening heeft en het beter denkt te weten?

Dit boek is bestemd voor de adviserende professionals. Het neemt je mee langs angsten en belemmeringen, valkuilen en vreugdes, op weg naar het knetterende adviesgesprek waarin jij echt je toegevoegde waarde kunt laten zien. En het leidt langs de allergieën en onderbewuste verwachtingen van de klant. Waar zitten bij hem of haar de knoppen?

*Stevig staan in advies* is geen tobberig boek. Integendeel, er valt juist veel te grinniken. Stapsgewijs scherper en brutaler worden, en daarmee invloedrijker, dat is de kunst. Een gids en bemoediging voor met name junior en medior adviseurs/consultants.



**BAS VAN GILS** is bedrijfspsycholoog. Hij was o.a. verantwoordelijk voor leiderschapsontwikkeling bij Center Parcs, en adviseur en manager bij adviesbureau GITP. Momenteel is hij partner bij Reflect Bedrijfspsychologen. In zijn assessment- en coachingspraktijk ontmoette hij honderden collega adviseurs/consultants. De kern van deze ervaringen deelt hij graag. Eerder via columns in ManagementTeam en nu, op een meer systematische manier, in dit boek.

Inclusief  
interviews met  
adviseurs,  
consultants én  
opdrachtgevers

*‘Wat had ik dit boek graag eerder gehad! Exact de inzichten die je kunnen helpen als adviseur. Bas schrijft lichtvoetig waardoor het heel vlot leest.’* MURIËL WEINSTEIN | ORDINA OPERATIONS LEAD

*‘Bas wijst je de weg langs dilemma’s waar elke adviseur mee te maken krijgt. Met prikkelende vragen en praktische tips helpt hij je te groeien in je vak. Dankzij zijn humor leest dit boek bovendien als een trein.’*  
DAVID SCHELFHOUT | ADVISEUR BIJ ANDERSSON ELFFERS FELIX (AEF)

**VANDUUREN**  
MANAGEMENT

[www.vanduurenmanagement.nl](http://www.vanduurenmanagement.nl)



9 789089 656605 >