

Hannah Nathans

# Adviseren als tweede beroep

*Resultaat bereiken als adviseur*



4e herziene druk inclusief werkboek

Hannah Nathans

# Adviseren als tweede beroep

*Resultaat bereiken als adviseur*

# INHOUD

<b>Voorwoord</b>	7
<b>1 Inleiding</b>	9
1.1 Waaron dit boek?	9
1.2 Begrippen	10
1.3 Het adviesmodel	11
1.4 Opbouw van het boek aan de hand van het adviesmodel	12
1.5 Vijf vaardigheden	16
<b>2 Factoren in de adviseur zelf</b>	19
2.1 Niveaus van persoonlijk functioneren	20
2.2 Persoonlijkheid	24
2.3 Overtuigingen, vooronderstellingen, paradigma's	44
2.4 Houding	58
<b>3 Omgaan met geadviseerden</b>	71
3.1 Vinden van een opdrachtgever	72
3.2 Rollen en rolconflicten	76
3.3 Adviesgespreksvaardigheden	86
3.4 Adviesgespreksstijlen	97
3.5 Adviesgesprekken	108
3.6 Wat te doen als men niet weet wat te doen	123
3.7 Omgaan met weerstand	125

<b>4 Inhoud van het advies</b>	143
4.1 Vier manieren van weten of kennen	144
4.2 Visie ontwikkelen	160
4.3 Doelstellingen ontwikkelen	169
4.4 Problemen oplossen	180
4.5 Selecteren van oplossingen	194
<b>5 Organisatie en omgeving</b>	199
5.1 De interne positie	200
5.2 Omgaan met verschillende culturen	206
5.3 Omgaan met de ongeschreven regels in de organisatie	220
5.4 Netwerken	225
5.5 Kansen en bedreigingen	232
<b>6 Adviesstrategieën</b>	237
6.1 Acceptatiestrategieën	238
6.2 Wie in welke volgorde	253
6.3 Managen van het adviesproces	262
6.4 Dilemma's in de adviespraktijk	265
6.5 Invoeren van veranderingen	268
6.6 Beëindigen van een adviestraject	272
6.7 Marketing van eigen diensten	275
<b>7 De adviseur als professional</b>	283
7.1 Zelfreflectie	283
7.2 (Inter)collegiale toetsing, begeleiding en consultatie	284
7.3 Permanente ontwikkeling	290
<b>Werkboek</b>	291
Hannah Nathans, Catalina Auer, Marijke Broekhuijsen en Paul Meijer	
<b>Trefwoordenregister</b>	380
<b>Over de auteur</b>	387

## VOORWOORD BIJ VIERDE DRUK

Al sinds zijn eerste verschijnen in 1991 is dit boek een ever seller. Honderdduizenden adviseurs lazen het en pasten de inhoud toe in hun adviespraktijk. Dat verbaast mij niet. Veel staf- en beleidsmedewerkers zijn goed in het vak dat zij geleerd hebben. Op dat gebied zijn zij deskundig. Maar hoe hun ideeën aan de man of vrouw te brengen, dat zat niet in hun opleiding. Daarom noemde ik adviseren het tweede beroep van staf- en beleidsfunctionarissen. Het is een van de paradoxen in het organisatieleven dat mensen door een organisatie betaald worden om vanuit hun discipline een bijdrage te leveren, en dat het hen dan niet lukt die bijdrage in diezelfde organisatie geaccepteerd te krijgen. Daarmee gaat voor de organisatie veel potentieel verloren, en voor de beleids- en stafmedewerkers veel arbeidssatisfactie.

Gelukkig is daar iets aan te doen. Wie over de juiste vaardigheden beschikt om invloed uit te oefenen in een organisatie, heeft een veel grotere kans zijn ideeën geaccepteerd en geïmplementeerd te krijgen. Daarover gaat dit boek. Het is van belang voor een zeer grote groep medewerkers. In feite is het bedoeld voor iedereen die vanuit zijn vakdiscipline en vanuit een niet-hiërarchische positie zaken in de organisatie voor elkaar wil krijgen.

Het is niet voor niets dat het boek nu al 24 jaar uitstekend verkocht blijft worden. De basics van het adviesvak hebben eeuwigheidswaarde. Ik heb er dan ook voor gekozen het boek niet te updaten met de nieuwste literatuur. Voor zover het de basis van het vak betreft zegt die steeds min of meer hetzelfde met iets andere woorden. Het boek maakte school. Na *Adviseren als tweede beroep* verschenen van andere auteurs boeken als *Coachen als tweede beroep*, *Faciliteren als tweede beroep*, *Trainen als tweede beroep*, enzovoort. Er verschenen artikelen en boeken over invloed zonder macht, zonder positie, zonder autoriteit, zonder hiërarchie, enzovoort. Dat er een grote behoefte was aan inzichten op dit gebied was wel duidelijk. Geen wonder dat dit boek nog steeds heel actueel is.

Wat nieuw is aan deze druk is de integratie van het werkboek. Geregeld bereikte ons de vraag naar oefeningen en rollenspelen waarmee het in het boek besprokene geoefend kon worden. In 2012 stelde ik samen met mijn collega's Catalina Auer, Marijke Broekhuijsen en Paul Meijer een werkboek samen. Het werd toen los uitgegeven. Dit werkboek is nu geïntegreerd in deze nieuwe druk.

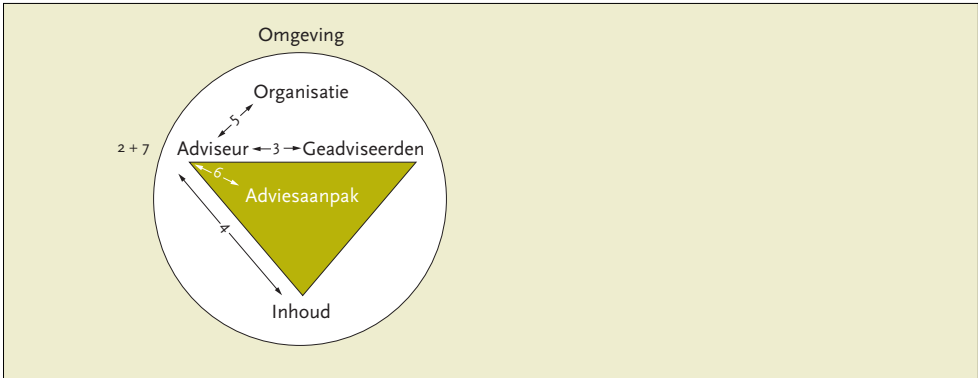
In de loop der jaren hebben wij veel staf- en beleidsmedewerkers van uiteenlopende disciplines getraind in het adviseren. Ze waren personeelsadviseur, jurist, ingenieur, bedrijfsarts of bedrijfsverpleegkundige, veiligheidskundige, marketeer, financieel deskundige, informaticaspecialist, beleidsmedewerker, kwaliteitsmanager, facilitair medewerker, Arbospecialist, enzovoort, enzovoort. Met stafafdelingen werkten wij aan hun mogelijke rol en invloedsmogelijkheden in de organisatie. Ook werkten wij met stafafdelingen aan hun veranderende rollen, hun profilering, hun klantgerichtheid en soms hun verzelfstandiging, en de daarbij behorende vaardigheden. De met cursisten en cliënten opgedane ervaringen vormen de basis voor dit boek.

Dit boek is voor een belangrijk deel gebaseerd op ervaringen met interne adviseurs. Alle gebruikte voorbeelden zijn geanonimiseerd. Veel gevalsbeschrijvingen zijn op meer cases gebaseerd. Gelijkenis met de werkelijkheid berust geenszins op toeval. In ieder voorbeeld zal een groot aantal adviseurs zich kunnen herkennen. Veel van de inhoud is evenzeer van belang voor externe adviseurs. Wat verschillend is voor interne en externe adviseurs, is de positie van waaruit zij opereren. Daarom worden aan concreet gedrag andere eisen gesteld. Basisprincipes en criteria op basis waarvan een gedragswijze wordt gekozen, zijn echter hetzelfde.

Waar in dit boek van 'hij' gesproken wordt, is verwezen naar het woord 'adviseur' dat nu eenmaal mannelijk is. Daarmee wil uiteraard niet gezegd zijn dat het geschrevene alleen op mannelijke adviseurs van toepassing zou zijn. De inhoud van dit boek is gebaseerd op ervaringen met mannelijke én vrouwelijke adviseurs, en ook voor zowel vrouwelijke als mannelijke adviseurs bestemd.

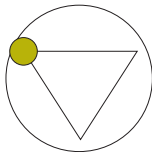
Omdat een van de kernvaardigheden van de adviseur is het op meer manieren naar de werkelijkheid kijken hebben we voor de omslag een van de schilderijen van Dali gekozen. Het op de omslag afgebeelde schilderij is 'Slavenmarkt met de verdwijnende buste van Voltaire'. In de buste van Voltaire kunnen drie figuren gezien worden. En deze drie figuren in combinatie met de poort achter hen vormen de buste van Voltaire. We kunnen deze beelden beurtelings zien, maar niet tegelijk. Zo heeft ook in het echt ieder zijn eigen beeld van de werkelijkheid. Al die beelden bevatten verschillende maar evenzeer valide informatie. Zo is het ook bij het adviseren.

*Hannah Nathans*  
*Januari 2015*



Figuur 1.2 Hoofdstukindeling aan de hand van het adviesmodel

## 1.4 Opbouw van het boek aan de hand van het adviesmodel



In hoofdstuk 2 staat de persoon van de adviseur centraal. Hij zelf is een belangrijke factor bij het slagen of falen van zijn advisering. Zijn kennis en vaardigheden, opvattingen, voorkeuren en overtuigingen zijn van invloed op zijn effectiviteit. Mensen hebben verschillende niveaus in hun persoonlijke functioneren, verlopend van hun meest uiterlijke gedrag naar hun meest innerlijke eigenschappen die de kern van hun persoonlijkheid vormen. Naar al die niveaus kan de adviseur kijken om zijn effectiviteit te verbeteren.

Om naar de persoon van de adviseur te kijken staan ons verschillende persoonlijkheidstypologieën ter beschikking. Wanneer de adviseur inzicht heeft in zijn persoonlijkheidstype is hij beter in staat zichzelf te corrigeren als dat nodig is en effectief op te treden. Hoe beter hij zijn innerlijke mechanismen kent hoe effectiever hij zal zijn.

Overtuigingen, vooronderstellingen en paradigma's beïnvloeden onze waarneming en sturen ons gedrag. Daarmee zijn ze van grote invloed op onze effectiviteit. Waarnemen is een van de sleutelvaardigheden voor de adviseur. Wanneer hij zich bewust is van de brillen waarmee hij de werkelijkheid bekijkt, krijgt hij meer oog voor mogelijke zienswijzen. Dit vergemakkelijkt het contact met mensen die er andere zienswijzen op na houden. Ook stelt het de adviseur in staat meer strategische opties in overweging te nemen, in plaats van zich in één oplossing vast te bijten.

De houding van de adviseur is een van de meest kritieke succesfactoren voor zijn effectiviteit. Positieve energie is een belangrijk aspect van die houding. Energie heeft de neiging datgene tot stand te brengen waarop zij gericht is. Alle energie die negatief gericht is, namelijk op datgene wat men niet wenst, bewerkstelligt

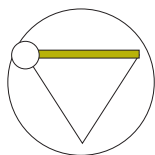
juist dat niet gewenste. Tegen iets zijn, iets bestrijden, roept weerstand op. Vóór iets zijn, positief gerichte energie, bevordert datgene wat men wel hoopt te bereiken.

Om zijn energie positief te kunnen richten, moet de adviseur over heldere doelen beschikken. Er zijn vele wegen mogelijk om die doelen te bereiken. ‘Standvastig in doelen, flexibel in methoden’ is het adagium. Daarbij heeft de adviseur realiteitszin én visie nodig.

De effectieve adviseur neemt verantwoordelijkheid voor de eigen resultaten, in plaats van de oorzaken van falen primair buiten zichzelf te zoeken. Mislukkingen worden aangegrepen als gelegenheden om te leren hoe het een volgende keer beter kan. Tegelijkertijd streeft de effectieve adviseur ernaar zijn resultaten te bereiken met een zo gering mogelijke inspanning; niet omdat hij lui is, maar omdat hij de resterende tijd en energie beter kan gebruiken.

Respect voor geadviseerden is wel een sleutel om blijvende resultaten te bewerkstelligen. Wanneer geadviseerden niet met respect behandeld worden, zijn soms op korte termijn wel resultaten te boeken, maar is de kans niet gering dat deze handelwijze zich later tegen de adviseur keert. Geadviseerden gaan zich gemanipuleerd voelen en weerstand opbouwen. Een volgende keer zullen zij de adviseur wantrouwen.

De adviseur handelt integer als hij handelt in overeenstemming met zijn waarden en overtuigingen. Integriteit kan grenzen stellen aan effectiviteit. Waar de normen en waarden van de adviseur hem verbieden te doen wat voor effectiviteit vereist is, houdt zijn effectiviteit op.



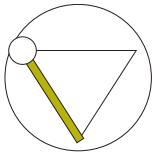
In hoofdstuk 3 wordt besproken hoe de adviseur met geadviseerden omgaat. Om zijn adviezen geaccepteerd te krijgen, moeten er mensen zijn die zichzelf als de ontvanger van het advies beschouwen. Zijn die er niet, dan werkt de adviseur soms voor niets. Het vinden van een opdrachtgever is dan ook vaak de eerste stap in het geaccepteerd krijgen van adviezen.

Soms vervullen interne adviseurs meer rollen die onderling strijdig lijken te zijn. Berucht zijn combinaties van controleren en begeleiden, of die van inhoudelijk én politiek adviseur. Ook kunnen rolconflicten bestaan tussen adviseur en geadviseerden. Het goed hanteren van rolconflicten en -onduidelijkheden draagt bij aan de effectiviteit van de adviseur.

Verreweg de meeste interne adviseurs zijn aangesteld om een inhoudelijke bijdrage te leveren op basis van hun eerste discipline: het vak dat zij beheersen. Alleen sommige organisatieadviseurs en personeelsadviseurs treden ook wel op als belangeloos procesbegeleider. De meeste interne adviseurs hebben echter een eigen bijdrage die zij tot hun recht willen laten komen. Geadviseerden daarentegen hebben opvattingen, wensen, gedragingen, overtuigingen en persoonlijkheidskenmerken die niet met die van de adviseur behoeven te stroken.



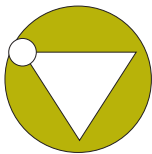
Adviesgespreksvaardigheden en adviesgespreksmodellen helpen de adviseur met geadviseerden tot overeenstemming te komen. Een strategie zal slechts effectief kunnen zijn als zij aansluit bij de situatie van de geadviseerden. Om effectiviteit te bereiken zal de adviseur geadviseerden serieus moeten nemen, ook als zij weerstand vertonen tegen de ideeën van de adviseur. Voor weerstand kunnen goede gronden bestaan. Veelal is deze veroorzaakt door een verkeerde aanpak van de adviseur. De adviseur kan een aantal gespreksvaardigheden gebruiken om zijn eigen ideeën over het voetlicht te krijgen en tegelijkertijd geadviseerden serieus te nemen.



In hoofdstuk 4 komt de aanpak van de inhoud van het advies aan de orde. Verschillende manieren van kennis verwerven worden besproken. Niet alleen zintuiglijke waarneming en rationeel denken leiden tot geldige kennis, ook intuïtief of op basis van zijn persoonlijke waarden kan de adviseur goede resultaten bereiken. Een eigen visie of een met geadviseerden samen ontwikkelde visie vormt de leidraad voor een adviesproject. Een duidelijke mentale voorstelling daarvan richt de eigen energie en draagt zo bij tot effectiviteit.

Om doelen te kunnen formuleren is een goede probleemanalyse nodig. Met de opdrachtgever moet overeenstemming bereikt worden over wat de opdracht precies behelst. Zolang de doelstellingen van een adviestraject niet helder zijn, kan van effectiviteit geen sprake zijn. Effectiviteit is immers de mate waarin een doel bereikt wordt. Vooral wanneer langdurig aan een project gesleuteld wordt om acceptatie van alle betrokkenen te verkrijgen, loopt de adviseur het risico het oorspronkelijke doel geheel uit het oog te verliezen. Daarom zijn een heldere visie en duidelijke doelstellingen belangrijk.

Te vaak bijten adviseurs zich vast in één oplossing, in plaats van zich te houden aan het adagium ‘standvastig in doelstellingen, flexibel in aanpak’. Wanneer de adviseur met een aantal mogelijke oplossingen kan spelen, zal hij eerder acceptatie bereiken voor een van die oplossingen. Creatieve vaardigheden helpen de adviseur meer oplossingswegen te vinden. Voor het uiteindelijk selecteren van één oplossing wordt een aantal methoden besproken.

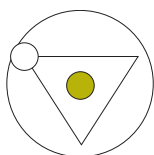


In hoofdstuk 5 wordt besproken hoe de adviseur zijn aanpak kan afstemmen op de specifieke kenmerken van zijn eigen organisatie. De positie van interne adviseur heeft een aantal specifieke kenmerken, die de adviseur ten nadele of ten voordele van zichzelf kan gebruiken. Zo maakt hij zich slachtoffer of speler. Er staan hem vele mogelijkheden ter beschikking om zijn invloed te vergroten.

Verschillende organisatieculturen stellen verschillende eisen aan de manier van

adviseren. De adviseur zal een realistische kijk op organisatie en omgeving moeten hebben, en zijn aanpak daarop moeten afstemmen. Ook kan de adviseur te maken krijgen met meerderheids- en minderheidsculturen. Om effectief te zijn moet de interne adviseur zowel de formele als de informele weg bewandelen. Kennis van organisatieprocedures is onontbeerlijk, het opbouwen van persoonlijke netwerken eveneens.

Wanneer de adviseur een open oog heeft voor en gebruikmaakt van de kansen die bestaande ontwikkelingen hem bieden, bereikt hij meer dan wanneer hij zich geheel op belemmeringen oriënteert.



Hoofdstuk 6 is gewijd aan de adviesaanpak. Een aloude formule luidt:

$$E = f(K \times A \times M)$$

De effectiviteit (**E**) van een advies is een functie van drie zaken:

- de vakinhoudelijke kwaliteit van dat advies (**K**waliteit);
- de mate waarin het advies door betrokkenen geaccepteerd wordt (**A**ceptatie);
- de mate waarin het adviesproject en de implementatie van het advies goed gemanaged worden (**M**anagement).

Om een advies gerealiseerd te krijgen is een excellente inhoud van dat advies niet voldoende. Acceptatie door betrokkenen is nodig om zover te komen dat een advies ook wordt uitgevoerd. Acceptatie zonder inhoud is echter net zo oninteressant als inhoud zonder acceptatie. Wanneer de eigenlijke doelstellingen verloren gaan, levert de adviseur geen wezenlijke bijdrage meer.

Er staat de adviseur een aantal strategieën ter beschikking waarmee hij de acceptatie door geadviseerden tot stand kan brengen. Met behulp van een aantal keuzecriteria kan hij voor een bepaalde situatie de meest effectieve strategie kiezen. Criteria voor de keuze van een adviesaanpak liggen in de adviseur zelf, in zijn relatie met geadviseerden, in de inhoud van het advies en in de organisatie. Deze zijn beschreven in de hoofdstukken 2 tot en met 5. Daarom volgt het hoofdstuk over de adviesaanpak ook op de voorgaande hoofdstukken. We hebben die hoofdstukken nodig om de meest effectieve strategie te kunnen kiezen.

Wanneer zowel de kwaliteit van de inhoud als de acceptatie door betrokkenen verzekerd is, kan een adviesproject nog mislukken door een gebrekkig management. Ondanks de goede bedoelingen van iedereen wordt het advies dan toch niet gerealiseerd. Projectmanagement helpt niet alleen het project inhoudelijk tot een goed einde te brengen, maar dient ook de communicatie met opdrachtgever en klanten.

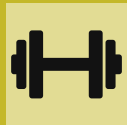
Hannah Nathans

Catalina Auer†

Marijke Broekhuijsen

Paul Meijer

# *Werkboek*





# INHOUD WERKBOEK

<b>Introductie werkboek</b>	295
<b>1 Inleiding</b>	301
<b>2 Factoren in de adviseur zelf</b>	303
2.1 Niveaus van persoonlijk functioneren	303
2.2 Persoonlijkheid	303
2.3 Overtuigingen, vooronderstellingen, paradigma's	308
2.4 Houding	311
<b>3 Omgaan met geadviseerden</b>	317
3.1 Vinden van een opdrachtgever	317
3.2 Rollen en rolconflicten	318
3.3 Adviesgespreksvaardigheden	319
3.4 Adviesgespreksstijlen	325
3.5 Adviesgesprekken	329
3.6 Wat te doen als men niet weet wat te doen	335
3.7 Omgaan met weerstand	336
<b>4 Inhoud van het advies</b>	341
4.1 Vier manieren van weten of kennen	341
4.2 Visie ontwikkelen	344
4.3 Doelstellingen ontwikkelen	345
4.4 Problemen oplossen	346

<b>5</b>	<b>Organisatie en omgeving</b>	349
5.1	De interne positie	349
5.2	Omgaan met verschillende culturen	351
5.3	Omgaan met ongeschreven regels in de organisatie	352
5.4	Netwerken	352
5.5	Kansen en bedreigingen	354
<b>6</b>	<b>Adviesstrategieën</b>	357
6.1	Acceptatiestrategieën	357
6.2	Wie in welke volgorde?	358
6.3	Managen van het adviesproces	361
6.4	Dilemma's in de adviespraktijk	364
6.5	Invoeren van veranderingen	365
6.6	Beëindigen van een adviestraject	366
6.7	Marketing van eigen diensten	367
<b>7</b>	<b>Adviestraject</b>	369
	<b>Antwoordvoorbeelden</b>	372

# INTRODUCTIE WERKBOEK

*Adviseren als tweede beroep* verschaft veel kennis en inzicht en geeft veel praktijkvoorbeelden, maar vervangt geen *praktijkervaring*. Om de beschreven kennis, inzichten en vaardigheden in een specifieke context toe te passen, rekening houdend met alle betrokkenen en factoren, is praktijktraining nodig. Daarom dit werkboek waarmee men kan oefenen.

Het werkboek kan zowel in een individueel ontwikkelingstraject als in trainingen of opleidingen samen met anderen gebruikt worden. De indeling van dit werkboek en de daarin gehanteerde begrippen volgen de voorgaande hoofdstukken uit het boek. Bij elk hoofdstuk vindt u bijpassende opdrachten of oefeningen.

## **Opdrachten en oefeningen**

In *Adviseren als tweede beroep* wordt op talloze plaatsen duidelijk gemaakt hoe bepalend de persoon van de adviseur en zijn gedrag zijn voor het verloop van het adviestraject. Dit heeft het adviesvak gemeen met elke andere vorm van professionele dienstverlening. De persoonlijkheid en overtuigingen, normen en waarden van de adviseur hebben grote invloed op de inhoud van het advies en op de omgang met de geadviseerde (zie hoofdstuk 2). Tegelijk speelt ook de wijze van communiceren en van omgaan met weerstand, conflicten en veranderingen een zeer grote rol in het adviestraject (zie hoofdstuk 3). Kortom: het gedrag van uzelf als adviseur is van doorslaggevende betekenis voor het bereiken van resultaat.

U bent als adviseur uw eigen belangrijkste instrument. Uit welke discipline u ook afkomstig bent en wat u ook wilt bereiken: om effectief te zijn, om optimaal uw 'tweede' beroep uit te oefenen, hebt u nodig:

- het ontwikkelen van zelfkennis met betrekking tot verschillende niveaus van persoonlijk functioneren;
- bewust zijn van eigen gedragsvoorkeuren en het effect daarvan op anderen (wat ben ik geneigd te doen in adviessituaties en in de communicatie met

- anderen, en wat is het effect van mijn eigen gedrag op anderen in een (advies)relatie?);
- weten welke gedragsalternatieven men heeft als adviseur;
  - oefening in die gedragsalternatieven, zodat ze gaan behoren tot uw ‘normale’ gedragsrepertoire.

De opdrachten en oefeningen in het werkboek zijn erop gericht uw zelfkennis te ontwikkelen en uw gedragsrepertoire te vergroten. We hebben de oefeningen ingedeeld in drie categorieën: reflectieopdrachten, (vaardigheids)oefeningen en casuïstiek (adviessituaties uit de praktijk).

*Reflectieopdrachten:* dit zijn oefeningen ter vergroting van zelfkennis en bewustzijn van eigen gedrag. De reflectie kan gericht zijn op alle niveaus van persoonlijk functioneren (zie hoofdstuk 2). Reflectieopdrachten zijn bijvoorbeeld gericht op de volgende vragen:

- Hoe ervaar ik een vraagstuk, opdracht of situatie?
- Hoe heb ik een situatie aangepakt en wat was daarvan het effect? Welke consequenties trek ik daaruit?
- Hoe ben ik geneigd een vraagstuk aan te pakken of iemand te benaderen?
- Waarom meen ik dat dit een goede of de beste aanpak is? Wat zijn mijn onderliggende opvattingen of waarden?
- In hoeverre ben ik in staat nieuw geleerde inzichten en vaardigheden toe te passen (ontwikkeling tijdens of aan het einde van het leertraject)?

*Vaardigheidsoefeningen:* in het werkboek vindt u oefeningen in een specifieke vaardigheid, zoals een gespreksvaardigheid (bijvoorbeeld afstemmen of aanvullen, zie hoofdstuk 3). U vindt ook oefeningen in vaardigheden die de basis zijn van alle adviesvaardigheden zoals luisteren, houding en goed gebruik van energie.

*Casuïstiek:* in het leerboek staan talloze voorbeelden van adviseurs, organisaties en de vragen waar zij voor staan. Deze zijn gebaseerd op de praktijk. De voorbeelden helpen de theorie te verduidelijken en maken het makkelijker u in te leven in de rol van een adviseur of zijn klanten en opdrachtgevers. In het werkboek vindt u eveneens veel rollenspellen en casussen evenals een simulatie. In een rollenspel kunt u de rol van adviseur in een gesprekssituatie oefenen. Daarvoor hebt u dus altijd minimaal één andere persoon nodig om de andere rol te spelen. Een casus biedt materiaal om over na te denken. Als u in een groep zit, kunt u aan de hand van de casus vervolgens praten over vragen als: wat speelt hier, wat is mijn probleemdefinitie, welke methoden of strategieën kan ik hier gebruiken? In een simulatie wordt een adviestraject gespeeld. Er zijn meer partijen bij betrokken. U bepaalt uw strategie en voert



meerdere gesprekken. Een simulatie kan alleen met een aantal mensen geoefend worden.

## **Rollenspellen**

De rollenspellen in het werkboek zijn gebaseerd op adviessituaties in de praktijk. Meestal betreffen zij een (advies)gesprek tussen een adviseur en een geadviseerde. De adviessituatie wordt beschreven vanuit de positie van twee of eventueel meer betrokkenen. Dit betekent dat er twee verhalen worden gegeven die niet identiek zijn. Immers, ieder mens ervaart een situatie of vraagstuk anders. Ieder heeft zijn eigen geschiedenis, opvattingen, werkwijze en positie; deze bepalen mede hoe iemand een situatie of vraagstuk ervaart. En in de rol van adviseur zijn andere aspecten van de situatie en het vraagstuk van belang dan in de rol van geadviseerde.

Iedere rol heeft dus zijn eigen instructie. Net als ‘in het echt’ weten we van elkaar niet altijd hoe de ander een situatie ervaart of een vraagstuk opgelost wil zien. De rollen van de tegenspeler(s) van de adviseur zijn daarom ondersteboven gedrukt. Het is natuurlijk verleidelijk ook die rol te lezen, maar dan onttrekt u zich een oefenmogelijkheid.

Ter voorbereiding op een rollenspel leeft u zich zo goed mogelijk in een van de twee rollen in. Hulpvragen ter voorbereiding zijn:

- Wat is de kern van het probleem?
- Wat wil ik op lange termijn bereiken en (daarvan afgeleid) in dit gesprek?
- Wat kan of moet mijn aanpak zijn? (Bijvoorbeeld een strategie of gesprekstijl.)
- Wat is de kern van het probleem voor mijn gesprekspartner, voor zover ik kan nagaan? Wat wil hij bereiken?

Daarnaast is het belangrijk zich in te leven in de positie van de ander, ter voorbereiding (vanuit wat u weet, vanuit wat u aan informatie heeft ontvangen). Dit levert in een gesprek vaak veel openingen op. U afvragen wat de ander mogelijk wil, is even belangrijk als weten wat u zelf wilt bereiken. In het gesprek of overleg bent u vervolgens adviseur of geadviseerde. Dit betekent dat u gewoon uzelf blijft, maar in een specifieke situatie. U doet en zegt wat u meent dat juist, gewenst, verstandig, effectief, enzovoort is in deze situatie tegenover deze gesprekspartner. Het is geen toneelstuk, waarin u iemand anders moet verbeelden of neerzetten. Hebt u de rol van geadviseerde, dan geldt hetzelfde. U hoeft niet speciaal lastig te zijn; leef u in de positie, belangen en wensen van de gesprekspartner in. Reageer natuurlijk op de benadering van de adviseur. Als u blij wordt van zijn benadering, laat u dat merken. Als u geïrriteerd raakt eveneens. Alleen zo kan de adviseur uitvinden wat wel en niet werkt. Maar u helpt niet alleen degene die de adviseur speelt. Het spelen van deze rol kan u ook inzicht geven in hoe uw eigen cliënten of geadviseerden zich voelen bij uw benadering en u laten zien wat hun wensen zijn.

Tijdens het spel kunt u aan den lijve ervaren hoe een bepaalde aanpak of stijl uitpakt, wat het effect is op uw gesprekspartner. Daarmee ontdekt u wat uw eigen gedragsstijl is, wat u geneigd bent te doen; u doet zelfkennis op. U ervaart in hoeverre uw manier van doen effectief is in dit geval. Als u meent dat het effectiever kan – u bereikt niet wat u wilt – kunt u verkennen hoe het anders kan. U kunt experimenteren met andere werkwijzen of (gespreks-)stijlen: hoe werken die uit?

Wanneer u de rol van geadviseerde vervult, bereidt u zich op dezelfde wijze voor. Tijdens het gesprek bent u de geadviseerde. U antwoordt en handelt zoals u denkt dat uzelf zou doen, gegeven de situatie, het doel en de benadering van de adviseur. Reageer op wat u krijgt: positief als u het sympathiek vindt en als de adviseur u helpt met uw vraagstuk of doel. Geef niet mee als u zich onbegrepen voelt of wanneer de adviseur u iets opdringt.

Het is belangrijk goed tijd te nemen voor de nabespreking van het rollenspel. Dit kan aan het eind maar ook halverwege de oefening plaatsvinden, om daarna verder te gaan met een nieuwe of verbeterde benadering. In een nabespreking lichten de beide spelers toe hoe zij de (verschillende fasen van) de ontmoeting hebben ervaren en waarom zij deden wat ze deden. Hulpvragen aan de ‘geadviseerde’ zijn onder meer:

- Voelde u zich gehoord en gezien?
- Begreep de ander u, en zo ja, waaruit maakte u dit op?
- Bent u verder gekomen met uw vraag, probleem of opdracht?
- Hoe tevreden bent u met het resultaat van dit gesprek?
- Wilt u in de toekomst weer of verder werken met deze adviseur?

Hulpvragen aan de ‘adviseur’ zijn onder meer:

- Voelde u zich gehoord en gezien?
- Begreep u de vraag of opdracht van de klant of geadviseerde?
- Speelde u naar uw idee goed in op de vragen en wensen van de ander?
- Kwam het in het gesprek tot echt contact?
- Bent u met de klant of geadviseerde tot een gezamenlijk beeld van de vraag of het probleem gekomen?
- Hoe tevreden bent u met het eindresultaat van dit gesprek?
- Denkt u dat u in de toekomst weer of verder gaat werken voor of met deze klant of geadviseerde?

Volg bij de nabespreking zoveel mogelijk de regels van feedback (zie *Adviseren als tweede beroep*, p. 116). Ook toeschouwers en mededeelnemers kunnen weergeven wat hun opviel, wat zij waarnamen of misten. Vervolgens gaat u samen na wat anders had gekund; welke alternatieve adviesstrategie, gespreksaanpak of oplossing misschien effectiever was geweest. Als u dit nog

niet gedaan hebt, test u deze alternatieven door ze uit te spelen. Alleen als u alternatief gedrag in de situatie met de desbetreffende gesprekspartner echt uitprobeert, zult u ontdekken wat werkt en wat niet.

De casussen en rollenspellen in dit werkboek zijn gebaseerd op de ervaringen van adviseurs in andere praktijksituaties dan de uwe. Een goed vervolg op een rollenspel uit het werkboek kan zijn te onderzoeken welke situaties uit uw eigen (werk)leven hierop lijken. Vaak loont het de moeite een van die situaties als rollenspel te beschrijven en vervolgens te ‘spelen’.

Een rollenspel is een goede methode om:

- u bewust te worden van eigen gedrag ofwel uw geneigdheid een vraagstuk op een bepaalde wijze te bekijken of aan te pakken;
- u bewust te worden van het effect van uw gedrag op anderen;
- ander gedrag te proberen ofwel te onderzoeken welke andere manieren van adviseren mogelijk en effectief zijn;
- een specifieke aanpak of vaardigheid te oefenen, zodat u hiermee vertrouwd raakt en het nieuwe gedrag ‘van u’ wordt.

Een rollenspel geeft u de mogelijkheid uw gedragsrepertoire als adviseur te vergroten. En hoe meer u als adviseur kunt kiezen uit verschillende manieren van aanpakken, des te meer u specifiek op een situatie of geadviseerde kunt inspelen en des te meer kans u hebt om resultaat te behalen.

## Casussen

Een casus biedt materiaal om over na te denken en – indien u in een groep zit – deze vervolgens te bespreken aan de hand van vragen als: wat speelt hier, wat is mijn probleemdefinitie, welke methoden, strategieën kan ik hier gebruiken? Ter voorbereiding op een casus leeft u zich zo goed mogelijk in de situatie in. Hulpvragen ter voorbereiding zijn bijvoorbeeld:

- Wat is de kern van het probleem?
- Wat wil ik bereiken op lange en korte termijn?
- Wat wil de andere partij?
- Wat kan of moet mijn aanpak zijn (bijvoorbeeld een strategie of gesprekstijl)?

Een casus vergroot uw bekwaamheid in de volgende aspecten.

- Verkrijgen van een beeld van een situatie:
  - objectieve omstandigheden;
  - subjectieve beleving van het probleem door betrokkenen.
- Vormen van een oordeel over het probleem, zoals:
  - wat is het probleem;
  - voor wie is dit een probleem en waarom;
  - is het urgent.

- Kiezen voor een bepaalde aanpak:
  - doelen op lange en korte termijn;
  - welke strategieën;
  - methoden en (advies- of gespreks)stijlen;
  - partners of bondgenoten.
- Verkrijgen van zelfinzicht in uw waarden, gedragsstijlen, kennis en kunde op het gebied van adviseren.

### **Simulaties**

In een simulatie wordt een adviestraject doorlopen. Alle partijen hebben belangen die zij gerealiseerd willen zien. U bepaalt uw strategie en voert gesprekken met meer partijen. Een simulatie kan alleen met een aantal mensen geoefend worden. Voor uw overall-strategie kijkt u naar de vragen die hierboven bij ‘Casussen’ gegeven zijn. Voor de afzonderlijke gesprekken naar de in het voorgaande gegeven instructies voor het rollenspel.

### **Tot slot**

Aan het einde van dit deel van het boek vindt u antwoordvoorbeelden per hoofdstuk. Deze zijn alleen bedoeld als voorbeeld en zeker niet limitatief, want er zijn meestal meer goede oplossingen mogelijk.

Ten slotte: de verwijzingen naar de tekst in het eerste deel van het boek staan steeds in de marge vermeld (bijvoorbeeld als ‘p. 12-13’).

Wij hopen dat u zich met de opdrachten uit dit werkboek verder kunt bekwamen.

*Catalina Auer<sup>†</sup>, Marijke Broekhuijsen, Paul Meijer en Hannah Nathans*

In deze 4e herziene druk is een werkboek opgenomen met een grote variëteit aan oefenmateriaal: reflectieopdrachten, vaardigheidsoefeningen en casuïstiek.

Auteurs van dit werkboek zijn: Catalina Auer<sup>†</sup>, Marijke Broekhuijsen, Paul Meijer en Hannah Nathans.

Veel staf- en beleidsmedewerkers zijn goed in hun vak, maar het lukt hen niet altijd hun ideeën in de organisatie geaccepteerd te krijgen. Dat is jammer, want vaak is het hun taak vanuit hun discipline een bijdrage te leveren aan de organisatie. Wanneer ze echter niet over de vaardigheden beschikken om invloed uit te oefenen, gaat die bijdrage verloren. Eigenlijk is adviseren dan ook het tweede beroep van staf- en beleidsfunctionarissen.

Om succesvol te zijn in een organisatie is beheersing van de eigen vakdiscipline dus niet voldoende. In een zevental hoofdstukken wordt uit de doeken gedaan hoe men ideeën en adviezen in een organisatie wél geaccepteerd krijgt en hoe weerstanden overwonnen kunnen worden. Daarbij komen zaken aan de orde als 'standvastig in doelen maar flexibel in methoden', het uitbuiten van de eigen sterke kanten als adviseur en het vermijden van valkuilen, het voeren van verschillende soorten adviesgesprekken, rollen en rolconflicten, creatief adviesproblemen oplossen, het opbouwen van formele en informele netwerken, het onderkennen van en omgaan met verschillende organisatieculturen en het ontwikkelen van de juiste adviesstrategie. Ook de permanente professionalisering als adviseur komt aan de orde. *Adviseren als tweede beroep* geeft zo vele in de praktijk bruikbare handvatten, die staf- en beleidsfunctionarissen kunnen gebruiken om hun adviezen gerealiseerd te krijgen. Om effectief te zijn.

Drs. Hannah Nathans MA was directeur van Nathans Adviesbureau, dat opging in Rijnconsult. Zij heeft een langdurige ervaring als intern en extern adviseur. Zij is coach, spiritueel begeleider, docent en rabbijn en leidt HaMakor, Centrum voor Joodse Spiritualiteit.

[www.hannahnathans.nl](http://www.hannahnathans.nl) / [www.hamakor.nl](http://www.hamakor.nl)

[www.boomuitgeversamsterdam.nl](http://www.boomuitgeversamsterdam.nl)  
[www.managementimpact.nl](http://www.managementimpact.nl)



**4e herziene druk inclusief werkboek**