

**Noëlle van der Hagen
en Machiel Willemsen**

ADVVS

**DE INTERNE ADVISEUR
IN POSITIE**

KNST

De interne adviseur in positie:

- Heeft waardevolle expertise en levert goed werk
- Weet wat er speelt in de organisatie en geeft proactief advies
- Werkt samen met anderen aan steeds betere oplossingen voor organisatievragen
- Overziet het grotere vraagstuk waarbinnen de opdracht zich afspeelt
- Overziet het speelveld klant – adviseur – doelgroep – context
- Heeft veranderkundige kennis

Voorwoord 7

Leeswijzer 10

Inleiding 11

1 Over intern adviseren 17

1.1 Wat doet een adviseur? 19

1.2 Krachten en valkuilen van de interne adviseur 22

1.3 Adviesrollen 23

1.4 Spanningsvelden van adviseurs in organisaties 27

Keynotes 28

2 Het ontwikkelmodel voor interne adviseurs 29

2.1 Waarom een ontwikkelmodel voor interne adviseurs? 31

2.2 De vijf facetten van het ontwikkelmodel 31

2.3 Expertise als basis van je advies 33

2.4 Ontwikkelen en leren als adviseur 38

Keynotes 41

3 Speelveld 43

3.1 Wat is het speelveld? 45

3.2 De klant 47

3.3 De relatie tussen adviseur en klant 49

3.4 Adviseur, klant en vraagstuk 52

3.5 De doelgroep 54

3.6 Samenspel adviseur, klant en doelgroep 56

3.7 De organisatie en de context 58

Keynotes 62

4 Persoon 63

4.1 Hoe word je meer zelfbewust? 65

4.2 Willen: jouw basisdrijfveren 66

4.3 Willen: jouw waarden 68

4.4 Denken: jouw overtuigingen 70

4.5 Versmallen als het spannend wordt 75

4.6 Niet versmallen maar verruimen 77

Keynotes 82

5 Adviesinstrumentarium 83

ADVIESPROCES: HET FASEMODEL VOOR ADVISEREN 85

- 5.1 Voorbereiden 88
- 5.2 Verkennen van het probleem 92
- 5.3 Verdiepen van het vraagstuk 97
- 5.4 Afstemmen van de oplossingen en uitwerken van de aanpak 99
- 5.5 Participeren/uitvoeren 105
- 5.6 Als het lastig wordt: over weerstand 107
- Keynotes 112

6 Competenties 113

DE ACHT COMPETENTIES VAN DE INTERNE ADVISEUR 115

- 6.1 Het goede gesprek voeren 118
- 6.2 (Zelf)reflectie 128
- 6.3 Verbinden met de ander 133
- 6.4 Stevigheid 138
- 6.5 Gevoel voor context en belangen 140
- 6.6 Veranderkundig inzicht 142
- 6.7 Conceptueel denken 149
- 6.8 Voorbereiden en organiseren 151
- Keynotes 153

7 Professioneel netwerk 155

- 7.1 Het belang van professionele netwerken 157
- 7.2 Je persoonlijke professionele netwerk: een-op-eenrelaties 162
- 7.3 Groepen in je professionele netwerk 165
- Keynotes 172

Epiloog 173

Bijlagen

- 1 Lijst geïnterviewde adviseurs 175
- 2 Onderzoek naar de competenties van interne adviseurs 177

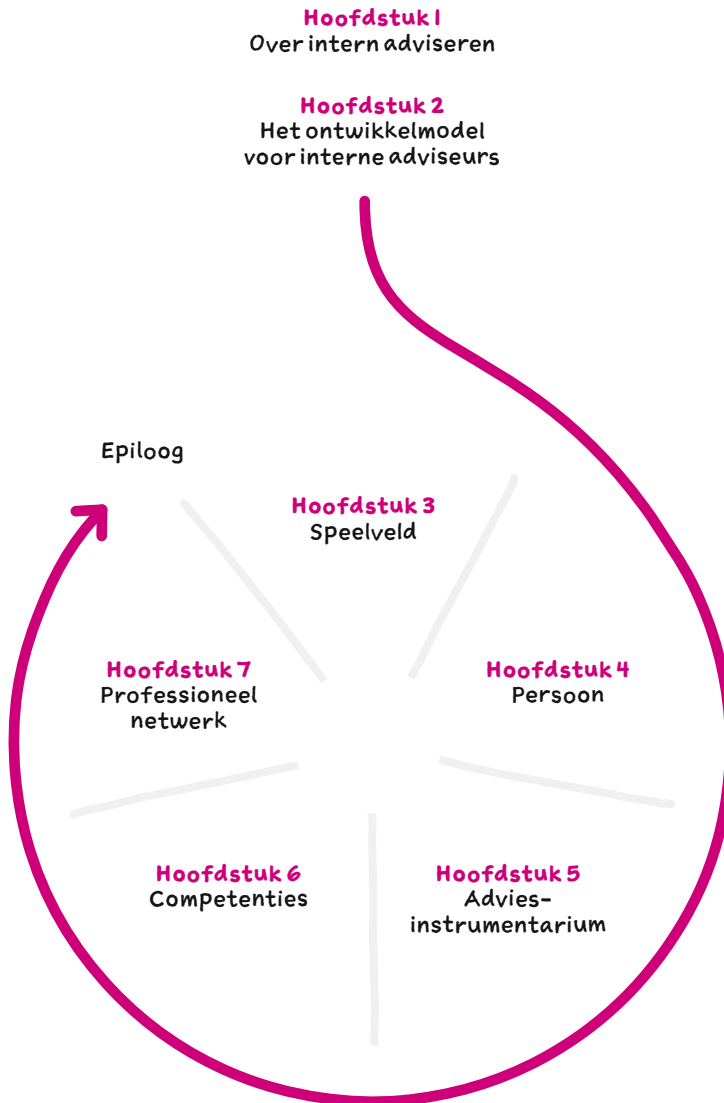
Noten 181

Literatuur 185

Met dank aan 189

Index 191

Leeswijzer



ADVISEREN IS EEN KUNST

- Hoe zorg ik dat mijn advies serieus genomen wordt?
- Ik ben een paar jaar aan de slag als adviseur. Ik word steeds voor hand-en-span-diensten ingezet. Hoe kom ik in positie en word ik een businesspartner?
- Hoe krijg ik bredere betrokkenheid in de organisatie rond de kwaliteit van een product?
- Hoe kunnen we gedoe bij de implementatie van nieuwe trajecten voorkomen?
- Ik zie van alles misgaan in de organisatie. Hoe kan ik dit slim aanpakken?
- Hoe zorg ik dat ik vooraan in een traject gevraagd word om mee te denken?
- Hoe maak ik tijd om mezelf te ontwikkelen en hoe doe ik dit?

Herkenbaar? Dit zijn vragen van interne adviseurs in organisaties, zij werken vaak aan complexe vraagstukken met veel belangen, waarbij er niet altijd een eenduidig advies mogelijk is ... Vragen die je samen met anderen in de organisatie oplost. En dat vraagt advieskracht van een adviseur

VOOR WIE IS DIT BOEK?

Dit boek is bestemd voor iedereen die langere tijd binnen een organisatie; adviseert. Je bent in dienst van de organisatie of bent als externe adviseur lang bij de organisatie betrokken. Soms staat er 'adviseur' op je kaartje, soms 'controller', 'beleidsmedewerker' of nog iets anders. Je kunt het adviseurschap vervullen vanuit verschillende expertises zoals hr, communicatie, ICT, juridische zaken, huisvesting, kwaliteit, veiligheid, techniek of organisatie- en beleidsadviseur. Of als manager of projectleider. Als wij hierna over adviseurs spreken, bedoelen we interne adviseurs. Dit boek is bestemd voor iedereen die in een organisatie de rol van adviseur pakt.

'Je kunt een inhoudelijke oplossing hebben, maar je moet die vervolgens ook werkend krijgen. Dat is het mooie van het adviesvak: dingen aan de praat krijgen, mensen laten opschuiven, processen veranderen.'

INGRID HALEWIJN, DIRECTEUR HR (TU DELFT)

WAAROM DIT BOEK?

Dit boek gaat over het continu ontwikkelen van jezelf als adviseur. We behandelen alle aspecten die van invloed zijn op het werken aan vraagstukken en het verstevigen van jouw positie.

Adviseren gaat verder dan het standaard toepassen van tools — Boonstra noemt dat een ‘kunstje’.¹ Adviseren vraagt om kunde, waarbij je weet hoe je zaken kunt aanpakken afhankelijk van de situatie. Wij gebruiken het woord ‘kunst’ in de betekenis van het vermogen om steeds scherper te weten hoe je een advies het best kunt aanvliezen en de betrokkenen optimaal kunt meenemen zodat het landt in de organisatie.

In dit boek bieden we je allerlei handvatten om op metaniveau te leren kijken naar en na te denken over je klussen, jezelf, de vertrouwensrelatie met je klant en de context om er vervolgens naar te kunnen handelen. Dit betekent dat je in staat bent om uit een specifieke situatie te stappen en van een afstand te kijken naar wat er gebeurt, zodat je effectiever kunt handelen. Zo leer je als mens, expert en adviseur, en ontwikkel je competenties en een adviesinstrumentarium. Adviseren is van veel factoren afhankelijk en er is niet één ideale manier. We wensen je toe dat je met dit boek jouw eigen stijl ontwikkelt.

CENTRALE VRAAG: HOE KOM IK IN POSITIE?

In onze rol als begeleider van adviseurs is het ons de afgelopen jaren dikwijls gevraagd: hoe kom ik in positie? Adviseurs willen positie innemen in een (verander)proces ten opzichte van opdrachtgevers of collega's of buiten de organisatie. In een kleine organisatie zijn geen adviseurs nodig, er is alleen het primaire proces van de mensen die het werk verrichten. Als een organisatie groter wordt, zijn er mensen nodig die de lijnen uitzetten en aansturen. Als het complexer wordt, dan zijn er experts oftewel adviseurs (soms generalisten, soms specialisten) nodig die extra denkkraft leveren. Zij staan vaak aan de zijlijn van het primaire proces.

‘Je hebt je formele positie die je gewoon gekregen hebt en je informele positie die veel meer wordt bepaald door het gezag dat je hebt en je wordt toegekend. Dit bestaat uit de autoriteit, maar ook uit het inzicht, de kennis en de ervaring en de specialiteit die een ander niet heeft. Dus jouw impact wordt bepaald door de optelsom van jouw formele en informele positie.’

RIJK VAN ARK, DIRECTEUR (METROPOOLREGIO AMSTERDAM)

Je hebt als adviseur geen sturende macht, hooguit krijg je autoriteit vanwege je deskundigheid. Helaas is de rol van de adviseur in veel organisaties niet helder. Word je als adviseur ingeschakeld vanwege je expertise, praat je echt mee, of moet je vooral de handen uit de mouwen steken? De adviseur en de opdrachtgever hebben vaak verschillende interpretaties van deze rol, wat tot misverstanden kan leiden.

Reflectie Hoe kom en blijf jij in positie? Wat zet je daarvoor in?

Adviseurs in organisaties nemen vaak te weinig tijd om zich te verdiepen in hun adviesrol en om hun ervaringen en inzichten met elkaar te delen en hierop te reflecteren. Niet alleen jonge, startende adviseurs moeten alle zeilen bijzetten om in positie te komen, ook ervaren adviseurs moeten steeds opnieuw een plek verwerven, bijvoorbeeld als er nieuwe managers zijn of als ze op een andere plaats in de organisatie komen. Het positievraagstuk speelt altijd.

TRENDS IN ADVISEREN

We zien dat de roep om goede interne adviseurs groeit. Managers zoeken adviseurs met een stevige expertise die hen helpen complexe vraagstukken met veel belanghebbenden op te lossen en processen te faciliteren. Ook zie je dat de grens tussen interne en externe adviseurs vervaagt doordat er flexibele samenwerkingsvormen met zzp'ers ontstaan en interne adviseurs steeds vaker zowel binnen als buiten de organisatie werken.

'Goede adviseurs zijn voor mij de ogen en oren in de maatschappij en in de organisatie. Ik wil van hen graag proactief advies.'

JOS VAN WESEMAEL, HOOFDDIRECTEUR FINANCIËN, MANAGEMENT EN CONTROL
(MINISTERIE IENW – TIJDENS INTERNE LEERGANG RDW)

Daarnaast wordt veranderkundige kennis steeds belangrijker voor adviseurs. Met alleen advies geven kom je er niet. Je zult ook moeten kijken hoe je draagvlak krijgt om mensen in beweging te krijgen. Ook zien we dat door de grote dynamiek in organisaties de werkdruk van adviseurs hoger wordt en zij vaker zelfstandig keuzes moeten maken.

DE FUNDAMENTEN VAN DIT BOEK

- *Literatuuronderzoek.* In de literatuur over adviserende zien we weinig aandacht voor de interne adviseur, de meeste boeken zijn vanuit het perspectief van de externe adviseur geschreven. Dit geldt ook voor het meeste onderzoek, bijvoorbeeld over professioneel handelen van (organisatie)adviseurs.² We vertalen de kennis uit onderzoek en literatuur naar adviseurs binnen organisaties en ontwikkelen een nieuwe visie op de rol van de interne adviseur.
- *Onderzoek van leerdoelen van adviseurs.* In de tientallen jaren dat wij interne adviseurs hebben begeleid, hebben we veel leerdoelen ontvangen. Hiervan hebben we er zo'n driehonderd onderzocht.

- Het merendeel van de leerdoelen is gerelateerd aan de vraag 'Hoe kom en blijf ik in positie?' Dit wordt onderschreven door diverse auteurs.³
- Als we inzoomen, zien we dat een derde van de leerdoelen gaat over competenties en het adviesinstrumentarium en een derde over persoonlijke aspecten, zoals beter voor jezelf opkomen of omgaan met lastige gesprekspartners. Het laatste deel betreft onderwerpen als samenwerken en visie vormen met anderen, vertrouwen, invloed en meesterschap (bijvoorbeeld strategisch adviseren, omgaan met dilemma's en ethische keuzes).
- *Ontwikkelmodel*. Op basis van de verzamelde leerdoelen en de literatuurstudie hebben wij 'Het ontwikkelmodel voor interne adviseurs' ontwikkeld (zie blz. 32). Dit model is de basis van dit boek en helpt je om bewust te investeren in alle facetten die bijdragen aan jouw advieskunst.
- *Twintig kwalitatieve interviews met ervaren adviseurs* (zie bijlage 1). Hoe doen zij het, wat zijn volgens hen de kneepjes van het vak? In deze gesprekken hebben wij het ontwikkelmodel getoetst. Alle facetten van het ontwikkelmodel bleken zeer herkenbaar. Op basis van de interviews hebben we het thema 'expertise' in het hart van het model geplaatst, omdat dit de kern is van het werk van iedere adviseur. Je expertise is de specialistische kennis en ervaring die je hebt in jouw vakgebied. Verder hebben we gezocht naar de onbewuste ervaringskennis van deze adviseurs, die we in dit boek delen door middel van citaten. We gebruiken hier en daar ook citaten van andere adviseurs en opdrachtgevers die we tijdens het schrijfproces spraken. Op basis van de interviews hebben we een competentielijst opgesteld voor interne adviseurs (zie onder meer bijlage 2).
- Onze eigen *ervaring als begeleiders van adviseurs*. Veel van de ideeën in ons boek zijn uitvoerig getest in de groepen waarmee we werken (dank daarvoor!). Voor ons is het belangrijk om door te bouwen aan praktijkkennis over adviseren in organisaties.

ONZE BOODSCHAP

In dit boek staan nieuwe inzichten en praktische modellen. Ook hebben we waardevol bestaand materiaal gebundeld. Het is onze missie om jou als adviseur te ondersteunen in je ontwikkeling als professional, zodat je nog beter kunt werken aan jouw vraagstukken. Zo kun je doorgroeien als adviseur met een stevige positie in de organisatie, iemand die gezien en erkend wordt vanwege zijn toegevoegde waarde.* Wij willen je met concrete inzichten, voorbeelden en praktische tools helpen jouw advies beter over de Bühne te krijgen en een eigen visie te ontwikkelen op jouw adviesrol. Op jouw

* Wij kiezen voor de hij-vorm, waarmee we ook zij of andere genders aanduiden.

eigen manier. Je leert zaken in beweging te krijgen door op metaniveau te denken over jezelf, jouw expertise, het speelveld met je klant en doelgroep, jouw competenties en jouw instrumentarium. En door vraagstukken met jouw professionele netwerk vanuit verschillende perspectieven te bekijken.

Dit icoontje verwijst naar de website www.advieskunst.nl. Daar vind je extra informatie, zoals modellen, werkvormen en theorieën die van belang zijn voor jouw rol als adviseur. We blijven de komende jaren op deze website theorie en ervaringen uit de praktijk uitwisselen. Je bent van harte uitgenodigd bij te dragen of te reageren.



Noëlle van der Hagen en Machiel Willemsen zijn gespecialiseerd in het professionaliseren van (interne) adviseurs, doen hier onderzoek naar en publiceren over dit onderwerp. Zij hebben samen ruim 30 jaar ervaring als trainer en zo'n 2500 adviseurs begeleid in hun ontwikkeling.



Noëlle gaat graag op zoek naar de mens achter de adviseur. Wat drijft jou, wat vind je belangrijk, waar liggen jouw kwaliteiten, hoe kun

je je ontwikkelen tot iemand die in positie is en energie krijgt van het vak? Ze werkt als trainer en coach, en begeleidt dialogen in organisaties. Ze heeft bijna twintig jaar gewerkt voor Nathans Adviesbureau en Rijnconsult.



Machiel houdt van het werken op de grens tussen vakgebieden, tussen staf-lijn en tussen organisaties, zoals adviseurs dat doen. Hij is

sterk persoonsgericht en richt zich op de wisselwerking tussen praktijk en theorie. Hij werkt als trainer, adviseur en spreker/schrijver vooral met (interne) adviseurs. Machiel werkte voorheen bij de Baak Management Centrum als coach, trainer en leidinggevende open opleidingen. Daarvoor was hij communicatie- en organisatieadviseur bij Twynstra Gudde.

Werken vanuit een interne adviesrol biedt je unieke kansen om mensen in beweging te brengen en een bijdrage te leveren aan veranderingen in jouw organisatie.

Hoe kun je als interne adviseur doorgroeien naar een stevige positie in de organisatie, naar iemand die gezien, erkend en betrokken wordt vanwege zijn of haar expertise en toegevoegde waarde? Dat is de centrale vraag waarop dit boek antwoorden geeft. *Advieskunst* biedt een nieuwe visie op jouw rol als adviseur, tools, voorbeelden en een competentielijst speciaal voor de interne adviseur. Ook kun je jouw denken en handelen toetsen aan dat van twintig ervaren adviseurs: hoe doen zij het?

Dit boek is bedoeld voor iedereen die binnen een organisatie regelmatig de adviesrol pakt: HR-adviseurs, communicatieadviseurs en professionals die bijvoorbeeld werkzaam zijn in ICT, financiën, veiligheid en kwaliteit.

Noëlle van der Hagen en Machiel Willemsen hebben — naast een uitgebreide literatuurstudie — 300 leervragen van interne adviseurs geanalyseerd en 'Het ontwikkelmodel voor interne adviseurs' ontworpen. Op basis hiervan hebben zij twintig meesters in het interne adviesvak geïnterviewd.

www.advieskunst.nl

- DE NIEUWSTE INZICHTEN
- PRAKTISCHE MODELLEN EN TIPS
- ONTWIKKELMODEL OM ZELF MEE TE WERKEN
- 20 ERVAREN ADVISEURS AAN HET WOORD

boomuitgeversamsterdam.nl
managementimpact.nl

