



Gegarandeerd tevreden over uw adviseur?

Vijf vragen waarmee u de beste keuze maakt

Hoe kiest u een adviseur? Op intuïtie? Op eerdere ervaringen met een adviseur, de prijs-kwaliteitverhouding? De slaagkans van een advies-traject kan enorm verhoogd worden als u weet wat en waarom u iets wilt en het eerste gesprek met een adviseur degelijk voorbereidt. Met vijf cruciale vragen onderbouwt u uw intuïtie, verhoogt u de kwaliteit van uw besluitvorming en legt u de basis voor een constructieve adviesrelatie met al uw adviseurs.

Als ondernemer of leidinggevende krijgt u dagelijks managementadvies. Gevraagd en ongevraagd, van uw eigen (staf)medewerkers en externe adviseurs, van experts, facilitators, coaches, interim- en projectmanagers. Een deel van die adviezen volgt u op, maar u legt er ook naast u neer. En van sommige spijt het u dat u ernaar geluisterd hebt.

Wat zijn eigenlijk uw overwegingen in uw keuze om geadviseerd te worden? Wanneer is uw intuïtie een goede raadgever? Want het ging vast wel eens mis. U negeerde een, naar later bleek, waardevol advies, of u ging in zee met iemand die uw verwachtingen niet waar maakte. Wat betekende dat voor u en uw organisatie?

Als organisatieadviseurs gingen wij met ruim vijftig klanten meer dan honderd keer een relatie aan. Ook voor ons is daarbij de kwaliteit en effectiviteit van die relatie van groot belang. En wij kunnen ons niet aan de indruk onttrekken, dat het beter kan. Soms zelfs dat het beter moet.

Om nog succesvoller te zijn in de samenwerking met ondernemers en leidinggevendenden, hebben we onderzocht hoe je de succeskans eenvoudig kan vergroten. En dat blijkt te kunnen. In dit artikel stellen wij dat bij de keuze voor advies en een adviseur met een geringe extra inspanning een veelvoud aan kosten in het vervolgtraject wordt vermeden. Met vijf cruciale vragen onderbouwt u uw intuïtie, verhoogt u de kwaliteit van uw besluitvorming, en legt u de basis voor een constructieve adviesrelatie met al uw adviseurs.

Het kan veel beter

Wij adviseurs komen u, de opdrachtgever, maar al te vaak tegen. Samen gaan we aan de slag om een mooi resultaat neer te zetten. En, laten we eerlijk zijn: dat lukt de ene keer beter dan de andere. Wij vroegen een twintigtal opdrachtgevers naar hun ervaringen en opmerkelijk genoeg was de lijst van narigheid een stuk langer dan die van de successen (zie kader 'Narigheid'). En dus heeft u te maken met faalkosten: tijdverspilling van u en uw collega's, een dure factuur, mogelijk nutteloze verplichtingen. Maar erger nog: schade aan de organisatie. En dat terwijl een groot deel van de problemen voorkomen kunnen worden met relatief weinig inspanning. Door een goede voorbereiding van het eerste gesprek met de adviseur, kunt u de slaagkans van een adviestraject enorm verhogen.

Wat is er aan de hand dat u dat niet altijd goed genoeg doet? Misschien geldt hier het oude adagium *'There is never enough time to do things right first time, but there is always enough time to do them again!'* Waar zitten de aangrijpingspunten voor verbetering?

Winst op inhoud en communicatie

Het voorgaande roept de vraag op: wat is volgens u de kritische succes- of faalfactor in het aangaan van advies-

In minder dan 50 woorden

- Met het stellen van vijf cruciale vragen, verhoogt u de slaagkans van een adviestraject.
- Waarom huurt u een adviseur in? Welk resultaat wilt u bereiken? Heeft u zicht op de aanpak, rol en bagage van de adviseur?
- Met de antwoorden op deze vragen onderbouwt u uw intuïtie.

relaties? Daarbij zijn zowel de perceptie van de opdrachtgever, als die van de adviseur van belang. Succes ontstaat immers alleen als ze elkaar vinden. Uit onderzoek in Nederland, Duitsland en in de VS blijkt welke criteria voor opdrachtgevers leidend zijn in hun adviseurkeuze. Zie kader 'De top 5'.

Wij onderscheiden hierin drie types overwegingen:

- inhoudelijke en communicatieve overwegingen: gaat deze adviseur mij inhoudelijk leveren wat ik wens?
- risico-overwegingen: hoe verklein ik de kans op mislukking?
- beheersingsfactoren: tijd en geld en duidelijkheid offerte.

Narigheid

- Adviseur niet goed, niet kundig
- Slechte rapportage
- Advies was goed en duidelijk maar implementatie was geen succes
- Implementatie duurde te lang
- Gat tussen advies en uitvoering
- Te groot rapport, dat ging in de kast
- Adviseur komt beloftes niet na
- Kost veel tijd om verwachtingen helder te krijgen
- Advies was te uitvoering
- Kwaliteit niet gedefinieerd
- Te theoretisch, mist praktische implementatie
- Adviseur communiceert niet goed, kan boodschap niet overbrengen
- In rapport lopen feiten en persoonlijke mening van de adviseur door elkaar
- Goed in inhoud, saaie presentatie daardoor niet gelukt
- Adviseur kende de oorspronkelijke opdracht niet
- Verschuiven van de opdracht door adviseur dan wel opdrachtgever
- Te grote beloften, continue bijstelling/bijschaving opdracht
- Eigen belang, onvoorbereide adviseur
- Adviseur was kortzichtig, had te weinig visie
- Niets toegevoegd aan verbetering inzicht in probleem

Onderzoek waarin aan adviseurs gevraagd werd waarop zij gekozen werden is ons onbekend. Daarom hebben we zelf ruim vijftig ons bekende adviseurs, gevraagd naar hun perceptie. Dan valt een aantal zaken op.

We zien dat circa tweederde van de selectiecriteria die opdrachtgevers hanteren is terug te vinden in de categorieën beheersing en risico's, zoals de kwaliteit van de offerte of eerder opgedane kennis met de adviseur. Opdrachtgevers lijken zich vooral te laten overtuigen door het soort feiten dat ook na afloop van het gesprek nog makkelijk waar te nemen is. Deze informatie is kennelijk voldoende voorhanden.

Adviseurs lijken het belang van inhoudelijke criteria iets hoger in te schatten dan de opdrachtgevers.

Criteria voor adviseurkeuze

De top 5

1. Vakinhoudelijke kennis van de adviseur
2. Prijs-kwaliteitverhouding
3. Branche-kennis van de adviseur
4. Reeds opgedane ervaring met het bureau waarvoor de adviseur werkt; in geval van een zelfstandig ondernemer: ervaring met de adviseur zelf
5. Manier van communiceren door de adviseur

Een goede voorbereiding van het eerste gesprek met de adviseur, verhoogt enorm de slaagkans van een adviestraject

Ook zien we dat de 'klik' bij opdrachtgevers volgens de onderzoeken geen rol speelt, terwijl enkele adviseurs die 'klik' wel degelijk noemen. Wordt 'de klik' door opdrachtgevers wellicht weggerationaliseerd?

De grote winst is dus te behalen op inhoud en communicatie. Het lastige daarvan is echter dat deze criteria niet zo 'hard' en meetbaar zijn; intuïtie speelt hier een belangrijke(re) rol. De vraag is dus: hoe onderbouwt u op een effectieve manier uw intuïtie?

Vijf vragen waarmee u de beste keuze maakt

Weten wat en waarom u iets wilt, een goede voorbereiding en een effectief eerste gesprek met de adviseur zijn cruciaal in het onderbouwen van uw intuïtie. Wij introduceren vijf vragen waarmee u de nodige scherpte aanbrengt. Deze vragen zijn niet uitsluitend gericht aan de adviseur; u gaat daarmee ook bij u zelf te rade. Waarom? Uw rol houdt niet op op het moment dat de adviseur met zijn werkzaamheden begint, bovendien zijn er aanwijzingen dat 'uw verstand op nul gaat' zodra u besloten heeft gebruik te maken van de diensten van een adviseur.

1. Waarom huur ik een adviseur in?

Uiteraard heeft u valide redenen om te kiezen voor het werken met een adviseur: u weet iets niet, u kunt iets niet, u durft iets niet, u heeft geen tijd, u moet – bijvoorbeeld aan uw leidinggevende – laten zien dat er iets gebeurt. En ook: vreemde ogen dwingen, u zoekt bevestiging, u wilt het niet alleen doen, u bent op zoek naar andere inzichten, nieuwe

benaderingen. Maar, weet u het zeker? Kunt u het niet veel beter zelf?

Het hoeft weinig betoog dat een adviestraject dat u beter zelf zou kunnen, een grote(re) kans op mislukking met zich meedraagt. En, een externe adviseur zal mogelijk verzui- men u die vraag te stellen, hij of zij gaat er van uit dat u deze vraag aan uzelf hebt gesteld of dat u anders allang wat had ondernomen, hij komt er niet op terug. Als u geluk heeft, werpt het gesprek misschien een nieuw licht op de zaak, waarmee u die vraag (opnieuw) aan uzelf kunt stellen. Als de opdracht eenmaal verstrekt is en u ontdekt vervolgens dat u het zelf had gekund, dan is het de vraag

In 5 vragen naar een goede adviesrelatie

Waarom huur ik hem in?

Kan ik het écht niet zelf?

Welk resultaat wil ik zien?

Moet het écht nu meteen?

In welke rol wil ik hem zien?

Wat vraagt dat van mij?

Wat is zijn aanpak, zijn uitgangspunten?

En de mijne? Matcht dat?

Welke bagage heeft hij?

Kan ik dat beoordelen?

En klikt het?

of die adviseur de opdracht teruggeeft, en of u daar om wilt vragen. Het is tenslotte afgesproken en de adviseur rekent er op in zijn omzetprognose ...

2. Welk resultaat wil ik zien?

Maar liefst de helft van de slechte ervaringen zijn te wijten aan een slechte of onvolledige resultaatdefinitie vooraf.

Om het gewenste resultaat haarscherp te krijgen, kunt u de volgende hulpvragen gebruiken:

- Wat is eigenlijk precies het probleem waarvoor u een oplossing wilt, of welke kans wilt u grijpen? Van welke ‘schade’ is er sprake als u niets onderneemt?
- Hoe ziet u de nieuwe situatie concreet voor u? Wat gebeurt er dan? Welk gedrag wordt er vertoond?
- En is dat inderdaad voldoende passend? Helpt dat uw doelstellingen werkelijk te realiseren? Heeft het resultaat positieve invloed op uw (financiële) resultaat? Wat merkt uw klant concreet als het resultaat staat?

De grootste valkuil hierbij is een focus op de aanpak zonder die te koppelen aan het probleem of de kans. Vrijwel altijd is er meer dan één aanpak mogelijk bij een en dezelfde doelstelling.

Dát is waar het in deze fase om draait: wat is het probleem? En is dan de oplossing, de aanpak die u voor ogen

seur bevoegdheden om zaken binnen de organisatie te veranderen, of houdt u die zelf? Wilt u dat de adviseur u begeleidt een oplossing te vinden, of is het vinden van de oplossing alleen aan hem? En hoeveel speelt ‘gedrag’ een rol in de oplossing van uw vraagstuk? Wanneer het vraagstuk meer improvisatie en menselijke interactie met zich meebrengt, is de rol van gedrag steeds groter, en zal de adviseur op dit punt krachtiger moeten zijn. Een team van crisis hulpverleners anders laten functioneren, vraagt meer van de persoonlijke kracht van de adviseur dan de aanschaf van een nieuwe machine in een productielijn, in een overwegend routinematige en dus voorspelbare omgeving. Maar hetzelfde geldt ook voor u: bent u zelf in staat het benodigde voorbeeldgedrag te vertonen?

4. Wat is zijn aanpak?

Iedere adviseur heeft ideeën over de manier waarop hij het beste resultaat zal bereiken. Dat hangt samen met zijn vooronderstellingen over veranderen: is veranderen leuk of een noodzakelijk kwaad, werk je beter top-down of bottom-up? Zet je in op de grote gemene deler of benut je de diversiteit in de organisatie? Wie vind je dat verantwoordelijk is, het management of de medewerkers? En, niet te vergeten, kijkt de adviseur door de ogen van de organisatie of door die van hem/haarzelf als expert?

Hoe meer uw vraagstuk componenten van houding en gedrag heeft, hoe meer belang u moet hechten aan de klik

heeft, ook werkelijk de aanpak die het meest effectief is? Wanneer u te maken heeft met een adviseur die u een standaard aanpak biedt (zelfevaluatie, teambuildingsessie, een stappenplan, et cetera), is de kans het grootst dat u hierin een verkeerde keuze maakt. Een toets kunt u doen door na te gaan op welk niveau – strategisch, tactisch, operationeel, transactioneel – uw vraagstuk zich bevindt, en of de geboden aanpak daar ook inderdaad de oplossing zoekt.

Om het helemaal netjes af te ronden, stelt u zichzelf de vraag: is het werkelijk een urgent probleem, moet het écht nu?

3. In welke rol wil ik de adviseur zien?

It takes two to tango. Natuurlijk huurt u een adviseur in eerste instantie in omdat hij een bepaalde expertise bezit, maar dat alleen is niet voldoende. Het gaat er ook om hoe hij deze kennis aan u overdraagt. Welke rol is nodig om het traject tot een succes te maken? Een projectmanager, een expert, een facilitator, een coach, of een interim-mananager?

Het antwoord is afhankelijk van vragen als: krijgt de advi-

Afhankelijk daarvan worden middelen ingezet als druk uitoefenen, coalities sluiten of legitimeren; de ander zet in op inspireren, consulteren, gunstige sfeer creëren, persoonlijk beroep doen; een derde zweert wellicht bij rationeel overtuigen of onderhandelen. Uiteraard is de keuze voor het type interventie situationeel bepaald, maar ook de voorkeur van de adviseur speelt daarin een rol. Een adviseur die conflictvermijdend is, zal immers niet zo snel druk uitoefenen.

Maar ook uw eigen voorkeur speelt een grote rol. In sommige interventies gelooft u niet, of u houdt er eenvoudigweg niet van. En dat om precies dezelfde redenen als uw adviseur... Maar smaken verschillen. In succesvolle adviestrajecten bent u het over de aanpak, de uitgangspunten, eens.

5. Wat is zijn bagage?

De schets van de ideale adviseur voor uw vraagstuk begint inmiddels behoorlijk compleet te worden. En, hoe kan het ook anders, de adviseur die nu bij u aan tafel zit beweert aan alle mogelijke eisen te voldoen. Hoe kunt u eigenlijk

beoordelen of de adviseur zichzelf niet overschat? Weggeman geeft hiervoor een eenvoudige formule: kennis is het product van *state-of-the-art* Informatie enerzijds en Ervaring, Vaardigheid en Attitude anderzijds (zie kader). Zonder informatie over de *state-of-the-art* zal zijn (uw!) oplossing achter de ontwikkelingen aanlopen. Maar, zonder ervaring, vaardigheid en de juiste attitude zal de oplossing niet beklijven in uw organisatie. Wijze grijsaards versus jonge honden? En, tenslotte, kunt u zelf die bagage beoordelen, of heeft u daar hulp bij nodig?

En de klik dan?

We kennen allemaal het belang van de eerste indruk, de klik. In de praktijk zou het zomaar kunnen zijn dat die klik er het eerst is, en dat de rest zoeken naar bevestiging is. Ons advies: streef ernaar om, voordat u zich blootstelt aan de klik, uw huiswerk te doen, met behulp van bovenstaande vijf vragen. Neem op grond daarvan een beslissing: Klik? Ja? Uitnodigen. Voer dan een gesprek over uw huiswerk.

Klik? Nee? Laat maar meteen zitten, laat u niet overtuigen door rationele feiten uit de rest van het gesprek, vertrouw op uw intuïtie, buikgevoel of hoe u het maar wilt noemen. Hoe meer uw vraagstuk componenten van houding en gedrag heeft, hoe meer belang u moet hechten aan de klik. Wat ons betreft is de klik uiteindelijk het knock-outcriterium. Geen huiswerk gemaakt: de goede adviseur zal daar alsnog naar vragen, maar u zit op achterstand. Dat is onverstandig!

The proof of the pudding is in the eating...

Voordat u aanvalt op de pudding een laatste opmerking. Houd goed in de gaten wie in uw organisatie absoluut gecommiteerd moeten zijn aan de adviesopdracht om succesvol te kunnen zijn. U bent niet de enige die het succes kan maken of breken. Als u zich niet kunt voorstellen hoe de uiteindelijke situatie gehandhaafd blijft, na de implementatie, als de oude gewoontes weer dreigen de kop op te steken, dan heeft u nog een belangrijk onderwerp van analyse en gesprek. Bezint eer gij begint: ga eens na hoeveel medewerkers een pocket-veto hebben, buiten uw beeld zijn, zelfstandig opereren, en dus absoluut committed aan het resultaat moeten zijn? Uiteindelijk zijn het de mensen, die het (duurzame) succes uitmaken. Een verkenning van uw 'Decision Making Unit' vooraf, tijdens en achteraf – na implementatie – is de moeite waard. Het helpt u vast te stellen wie u bij uw beslissing betreft, wie u vooral kunt inzetten bij uw traject en wie uw succes in de weg zouden kunnen staan. Aan tafel! Eet de pudding, breng bovenstaande in de praktijk. Wij zijn benieuwd naar uw ervaringen.

Kennis = I x (E+V+A)

I = Informatie:	wat weet hij? Hoe actueel is die informatie?
E = Ervaring:	'zuiver adviseren' en/of implementeren? Heeft hij ervaring met gelijksoortige onderwerpen? Staat hij boven de stof?
V = Vaardigheid:	als resultaat van opleiding, studie, ervaring met gelijksoortige onderwerpen, kan hij analyse vertalen naar betekenis voor 'gebruiker'? Welke werkvormen zet hij in?
A = Attitude:	rol, aanpak, stijl, observaties delen ook als die een inconsistent beeld geven, durf te confronteren

Literatuur en noten

- NTS/NIPO, *De 100 beste adviesbureaus*, Management Team 11/2008
- Wer ist der Beste, Manager Magazin 08/09, p. 24-33
- Economist Intelligence Unit, *Engaging Professional Firms*, 2008
- Postma, P., *Hoed u voor de onderbuik*, in Management Team 30-10-2009, pag. 16-21
- Dijksterhuis, A., *Het slimme onbewuste*, Bert Bakker, 2007
- Engelmann J.B., Capra C.M., Noussair C., Berns G.S. *Expert Financial Advice Neurobiologically "Offloads" Financial Decision-Making under Risk*. (2009) PLoS ONE 4(3): e4957. doi:10.1371/journal.pone.0004957
- Strikwerda, J. *Organisatie-adviseur: ideoloog of vakman?* Management & organisatie 1995/5 p. 406-422
- Min, C.N., *Bye bye consultant- veranderingen doorvoeren in je organisatie doe je zelf*, Business Contact, 2009
- Berg, van den M., Best, de K. naar Yukl in: *De rol van de adviseur- De essenties van het adviestraject voor interne en externe adviseurs*, SDU uitgevers, 2008
- Visscher, K. en Rip, A. *Organisatie-adviseurs en de illusie van 'agency'*, Management & organisatie 1999/5 p. 24-35
- Naar: Bos ten, R. *Merkwaardige moraal*, Thema, 1998
- Bennebroek Gravenhorst K.M., Boonstra, J.J. *Beïnvloedingsgedrag van adviseurs in veranderingsprocessen* Management & organisatie 1997/2 p. 36-48
- Weggeman, M. *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!* Scriptum Management, 2007
- Tettero, J.H.J.P., Viehoff, J.H.R.M., *Marketing voor dienstverlenende organisaties- beleid en uitvoering*, Kluwer, 2000

Auteurs

Tineke Jacobs heeft 15 jaar ervaring als projectmanager en adviseur op het gebied van het inrichten en verbeteren van bedrijfsprocessen. www.tinekejacobs.nl

Antonie Reichling bood in 17 jaar tijd ruim 50 organisaties in meer dan 100 projecten een partner bij het oplossen van hun problemen en het ontwikkelen van hun organisatie. Zijn expertisegebieden zijn strategisch management en kwaliteitsmanagement. www.reichling.nl