

Hoe maatschappelijk ver antwoord is ons advies?

Maatschappelijk verantwoord ondernemen, we houden het onze klanten regelmatig voor. Maar hoe staat het eigenlijk met de duurzaamheid van onze eigen adviezen? Volgens organisatiedeskundige Anton de Boer hebben vooral de 'vrijmoedige adviseurs' de toekomst. "Ze gaan voor durf in de relatie én waarheid."

Alice Booij

W

anneer de wereld verandert, beweeg je als adviseur natuurlijk mee. Vroeger zaten je klanten geduldig en zwijgend te wachten op je advies en volgden ze deze raad zonder enige twijfel keurig op. Zo werkt het anno 2012 bij de meeste ondernemers al lang niet meer. Ondernemers zijn kritisch en mondig, stellen vragen, willen 'sparring' en

bovenal zijn ze niet meer over 'één kam te scheren.' Als adviseurs weten we dat. Je helpt je klant verder op het niveau dat hij/zij vraagt, maar ook op de manier zoals je dat als adviseur het beste ligt. De 'match' tussen klant en adviseur heeft daarom de laatste jaren terecht veel aandacht gekregen. "Je kunt de adviseur daarmee ontleden in de persoon en het patroon", geeft organisatiedeskundige Anton de Boer aan met het 'model voor advisering' (zie Figuur 1) bij de hand. Hierbij zijn de uitgangspunten resultaatgericht en relatiegericht, en aan de andere kant gericht op het effect en op de inhoud. Ze vormen de basis voor vier verschillende adviesstijlen. In de figuur ontstaan zo vier kwadranten die elk een type adviseur neerzetten. De Boer vergelijkt het met het advies dat de huisarts aan een patiënt geeft. Het kan variëren van aandacht geven en bevestigen van de klachten (effect), het afgeven van medicijnen voor het verhelpen van de klacht (resultaat), tijd nemen en gericht uitluisteren (relatie) of helemaal op onderzoek gericht is (inhoud).

Vier adviesstijlen

Zo is de adviseur die voor resultaat én effect bij de klant gaat, sterk gericht op het overtuigen van zijn klanten. "Een stijl die alleen werkt wanneer de adviseur het vertrouwen heeft als deskundige", licht De Boer toe. Wanneer naast het resultaat ook de inhoud of de analyse belangrijk is in het contact tussen adviseur-klant, dan is juist het afstemmen en discussiëren belangrijk. "Het is eigenlijk het oude type advi-

ANTON DE BOER

"Belangrijkste doel is dat je de waarheid nooit geweld aandoet. Dat hoort bij maatschappelijk verantwoord adviseren."

Foto: A. de Boer

seur dat volgens de socratische methode te werk gaat. Los van de relatie, los van het effect gaat het hier vooral om vooruitgang", verduidelijkt De Boer. "Het contact is resultaatgericht en de relatie is niet meer dan een voorwaarde. Het zijn twee adviseurstypen die tegenwoordig voorkomen wanneer resultaat en bedrijfspolitiek bepalend zijn."

Adviseurs kunnen ook gericht zijn op de relatie met hun klant, waarbij men zich richt op het effect van de advisering bij de klant. Dat zijn typen adviseurs die veel emotie en gevoel in hun advisering leggen. "Ze charmeren en hangen erg aan verbinding, trouw en herkenning. De adviseur slaat de toon aan waar de klant gevoelig voor is." Het is een stijl die bij de adviseur als persoon moet passen. Klanten merken het snel wanneer het niet authentiek gedrag is. De adviseur in het vierde (rechtsonder) kwadrant is de relatiegerichte adviseur die de focus heeft op vakmanschap en relationele durf. De adviseur van de toekomst, is de overtuiging van De Boer. "Hij of zij adviseert vrijmoedig en gaat voor de waarheid, de feiten en zijn persoonlijke visie zijn belangrijke uitgangspunten. De goede relatie met de klant is belangrijk en wil de adviseur ook goed houden, maar het belemmert hem/haar niet om ook eerlijk, oprecht en soms zelfs confronterend te zijn." Deze adviseur zal maatschappelijk verantwoord adviseren. "Hij/zij is ethisch en integer, koppelt waarheid aan de relationele durf."

Druk van klanten

Klanten zouden van De Boer ook meer druk mogen uitoefenen op de manier van adviseren. "Wanneer de adviseur teveel in de 'effect' stand staat en dus bijvoorbeeld teveel vleit, heb je er als ondernemer niets aan. Dwing hem/haar tot het geven van vakinhoudelijk nieuws, dus stimuleer hem/haar om 'echt' te adviseren." Of ga de discussie met de adviseur aan hoe er resultaten geboekt kunnen worden, voegt de organisatiedeskundige toe. "Vraag zo'n adviseur om harde afspraken, bijvoorbeeld bij het laten dalen van de voerkosten."

Schakelen in stijlen

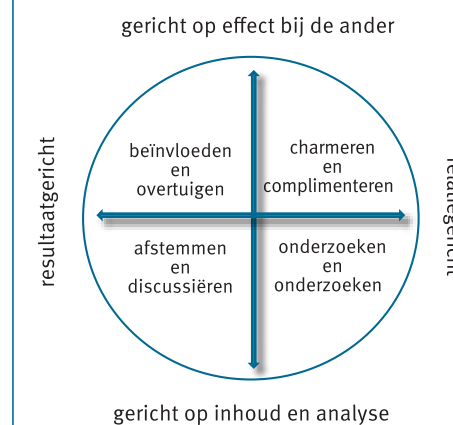
De manier waarop adviseurs in het veld te werk gaan heeft veel te maken met hun persoonlijkheid en vaardigheden, hun opgedane inzichten,

maar ook de cultuur van de organisatie waarvoor hij/zij werkt. "Maar het moet ook aansluiten bij de tijd en de cultuur. Die is aan beweging onderhevig. Het is nu de tijd van maatschappelijk verantwoord adviseren, vakmanschap én durf staan centraal." Als adviseur moet je daarom heel bewust kunnen schakelen, vooral tussen de verschillende adviesstijlen, geeft De Boer aan. "De éne keer meer specifiek relatiegericht, de andere keer meer specifiek resultaatgericht en dan weer het adviseren op deskundigheid. Belangrijkste doel is wel dat je de waarheid nooit geweld aandoet. Dat hoort bij maatschappelijk verantwoord adviseren."

Om te navigeren tussen de vier adviesstijlen heeft Anton de Boer zeven verschillende intenties (zie kader) beschreven die adviseurs helpen schakelen. "Het geeft je handvatten om bewust, voordat je het erf oprijdt je advisering voor te bereiden bij datgene wat op dat moment of in die bewuste fase nodig is." Ondanks dat hij gelooft in deze theorie naar meer maatschappelijk verantwoord adviseren, weet hij ook dat de praktijk weerbarstig kan zijn. "De praktijk vraagt ook om improvisatie. Complexiteit en dynamiek van de omstandigheden of het ontbreken van de persoonlijke 'klik' kan de gereedschapskist van de adviseur op de kop zetten. Dat neemt niet weg dat zelfbewustzijn en sociale oriëntatie de basis vormen in het adviesgedrag."

Figuur 1

Model van adviesstijlen



De zeven intenties die helpen om te schakelen bij adviseren

Open	Open is kijken met andere ogen. Open voor nieuwe kennis, andere meningen en veranderingen van inzicht.
Authentiek	Authentiek zijn is de intentie echt en gewoon (jezelf) te zijn. 'What you see is what you get', en dan vanuit de klant geredeneerd.
Gehoor geven	Dit is meer dan alleen luisteren. Gehoor geven is ook samenwerken en actief willen worden met datgene wat is verteld.
Onderzoeken	Hierbij zoekt de adviseur gericht naar juistheid en zorgt hij/zij voor verdieping, om zo de klant beter te kunnen helpen.
Steunen	Steun geven is helpen bij het nemen van moeilijke beslissingen zodat de klant kracht en stimulans ervaart bij het proces van verandering.
Erbij blijven	Het betekent als adviseur trouw blijven aan het proces waarin de klant zich bevindt. Niet alleen 'bij de les houden', maar ook door 'full commitment'.
Loslaten	Betrokkenheid, aandacht of de mening van de adviseur kan het 'vrije domein' van de klant beïnvloeden. Loslaten is nodig om de autonomie van de klant te bewaken of te versterken.