

BRENG UW ADVIES OP EEN OVERTUIGENDE MANIER

# Adviseren is geen koud kunstje

**Als HR-professional voert u regelmatig gesprekken waarbij u een advies moet uitbrengen naar bijvoorbeeld de directie, leidinggevenden of werknemers. Hoe goed uw advies soms ook is, als u dit niet op een goede manier brengt, kan het zo in de wind worden geslagen. Een goede voorbereiding en kennis van uw gesprekspartner en zijn verwachtingen van het gesprek kunnen u helpen om het advies goed te laten landen.**

Het is u misschien wel eens gebeurd: u heeft zich maandenlang voorbereid op een gesprek met het MT, komt met een kwalitatief goed advies voor de dag, maar ze besluiten dit vervolgens naast hen neer te leggen. Natuurlijk kan dit soms ook liggen aan een verschil van mening over bepaalde zaken, maar als het regelmatig voorkomt is het misschien toch goed om uw adviesvaardigheden aan te scherpen. Dit is belangrijk, want adviseren en problemen oplossen zijn misschien wel de belangrijkste taken van de HR-professional.

## Vorbereiding

Een succesvol adviestraject begint met een goede voorbereiding. Bedenk vóór het traject goed met wie u de gesprekken gaat voeren, wat de belangen zijn en wat er van u wordt verwacht. Het is handig als u voorafgaand aan het gesprek al weet wat het kennisniveau is van uw gesprekspartner; moet u hem bij de hand nemen of kunt u op een hoger niveau instappen? Denk ook na over zijn persoonlijkheid, zodat u uw gesprekstijl hierop kunt aan-

In de komende nummers van HR Rendement leest u elke maand hoe u uw vaardigheden die u nodig heeft als HR-professional kunt versterken.

passen. Daarnaast is het belangrijk dat u weet wat de aanleiding is voor het adviestraject. Dit klinkt logisch, maar vergis u niet. Soms komt een leidinggevende bij u met een probleem, maar blijkt het aanvankelijke probleem eigenlijk een symptoom te zijn van een veel dieper liggend probleem. Het is de zaak om dit zo snel mogelijk te achterhalen, zodat u direct tot de kern kunt komen. Dit kan u later in het proces veel tijd schelen.

## Rollen

Er zijn drie rollen die u als HR-professional kunt vervullen in een adviestraject. Afhankelijk van de situatie neemt u één van de volgende rollen aan:

- handlanger- of uitvoerderrol;
- expertrol;
- partnerrol.

### *Handlanger- of uitvoerderrol*

Heeft u de handlanger- of uitvoerderrol, dan is uw gesprekspartner eindverantwoordelijk voor het hele traject. U assisteert hem hierbij door bepaalde werkzaamheden uit te voeren. Uw 'klant' beschikt zelf over voldoende kennis en vaardigheden om het project uit te voeren. Denk aan het opstellen van een vacaturetekst voor een nieuwe functie.

### *Expertrol*

Heeft u de expertrol, dan wordt van u verwacht dat u over de relevante kennis, vaardigheden en ervaring beschikt om de vraag van uw gesprekspartner te kunnen beantwoorden. U analyseert het probleem en denkt zelf na over de mogelijke oplossingen. Uw gesprekspartner heeft een passievere rol. Denk aan een advies dat u uitbrengt aan de directie over een strategisch opleidingsplan.

### *Partnerrol*

In de partnerrol staat u op gelijke voet met uw gesprekspartner. U gaat gezamenlijk op zoek naar een oplossing voor het probleem. Hierbij maakt u gebruik van de kennis van beide partijen. Denk aan het gezamenlijk met de directie bedenken van een reorganisatieplan.

## Fasen

Welke rol u moet aannemen, is afhankelijk van het vraagstuk en de verwachtingen van uw gesprekspartner. De ene rol is niet beter dan de andere. Een goede adviseur kan juist wisselen tussen de verschillende rollen en voelt aan welke rol in

een bepaalde situatie het meest geschikt is. Onafhankelijk van welke rol u aanneemt, verloopt een adviestraject meestal volgens vier fasen:

- inleiding;
- onderzoeksfase en probleemanalyse;
- presentatie van het advies;
- afsluiting.

#### Fase 1: Inleiding

Ieder gesprek begint met een inleiding. In deze fase moet u ervoor zorgen dat u aansluiting vindt bij uw gesprekspartner. Dit kan bijvoorbeeld door uw taalgebruik aan te passen aan uw gesprekspartner (formeel of juist informeel). Ook kunt u in deze fase alvast blijk geven van uw kennis door gerichte inhoudelijke vragen te stellen. Daarnaast is het in deze fase belangrijk om de wederzijdse verwachtingen af te stemmen. Wat moet het resultaat zijn van het project en onder welke randvoorwaarden wordt dit straks gerealiseerd? Dit is ook de fase waarin u bepaalt welke rol u in het gesprek moet aannemen.

#### Fase 2: Onderzoeksfase en probleemanalyse

In deze fase bepaalt u wat het probleem is dat opgelost moet worden en verzamelt u de benodigde informatie. Neem voldoende tijd voor deze fase en voorkom dat u te snel conclusies trekt. Er zijn twee manieren waarop u in deze fase te werk kunt gaan. U kunt de probleemstelling zelfstandig onderzoeken, maar u kunt dit ook samen met uw gesprekspartner doen. Het doel is dat u samen met de opdrachtgever overeenstemming bereikt over het werkelijke probleem. Als u de probleemstelling zelfstandig onderzoekt, is het belangrijk om dit aan het einde van deze fase nog wel te toetsen aan de opdrachtgever.

#### Fase 3: Presentatie van het advies

In deze fase bespreekt u het advies met uw opdrachtgever en licht u de argumenten toe. Probeer tijdens het gesprek te kijken hoe hij op uw adviezen reageert. Herkent hij zich in uw advies en begrijpt hij wat u bedoelt? Let ook op de non-verbale signalen die uw gesprekspartner uit-

## Wie is de klant?

Er zijn verschillende partijen aan wie u een advies kunt uitbrengen. Denk aan de directie, leidinggevendenden of uw werknemers. Zij zijn in dat geval uw klant of opdrachtgever. Aan wie u het advies ook uitbrengt, zorg dat u aan het begin van het adviestraject altijd weet wat de klant van u verwacht. Schat ook in welke kennis u nodig heeft om de klant te helpen. En bezit u zelf over de kennis of moet u misschien anderen inschakelen?

zendt. Kijkt hij verveeld of zit hij juist ongedurig op zijn stoel te wiebelen? Dat kan een indicatie zijn dat u wat sneller door uw advies heen moet gaan. Bent u klaar met uw verhaal, geef dan de ruimte aan uw gesprekspartner om hierop te reageren. Is hij het op bepaalde punten niet met u eens, dan is het belangrijk om deze bezwaren te analyseren en hierop door te vragen.

#### Fase 4: Afsluiting

In de laatste fase legt u het definitieve advies op tafel. U geeft een samenvatting van de belangrijkste punten en controleert of u het beiden met het advies eens bent. Vervolgens bespreekt u hoe het advies wordt uitgevoerd en wie hierin een rol gaat spelen.

## Weerstand

Adviestrajecten verlopen niet altijd vanzelfsprekend en soms kunt u te maken krijgen met weerstand. Loopt u hier tegenaan, dan is het verstandig om deze weerstand zo snel mogelijk bespreekbaar te maken. Meestal is de weerstand gericht op de inhoud van uw advies en niet op uzelf. Door te luisteren naar de bezwaren van uw gesprekspartner, krijgt u meer inzicht in de situatie en dit kan u helpen om een beter advies te geven.

Jacco van den Berg, Van den Berg Training en Advies, mede-auteur van Het GROTE Gesprekkenboek, e-mail: [info@vandenbergt-training.nl](mailto:info@vandenbergt-training.nl), [www.vandenbergttraining.nl](http://www.vandenbergttraining.nl)

