

## De leerwaarde van adviesstijlen

door drs. A.P.M. Schoenmakers, drs. P.P. Kloosterboer en drs. R.M. Sterk

### Wat is het probleem?

De organisatie-adviseur wordt geconfronteerd met een groeiend spectrum aan adviessituaties. De ene klant kan en wil meer dan de andere. Het zelfsturend en zelflerend vermogen van sommige klanten stelt de adviseur voor nieuwe uitdagingen. Dat vergt verschillende soorten inbreng en bijdragen van de adviseur, afhankelijk van de situatie en de behoeften van de klant. Een enthousiaste klant is veelal de verdienste van de adviseur, maar dat geldt voor een lastige klant helaas ook. Een adviseur weet vaak niet precies wat "zijn" stijl van adviseren is. Zicht hierop krijgen is vaak essentieel om een (interne) adviesopdracht succesvol uit te voeren. Tevens merkt de adviseur dat de ene klant de andere niet is. Door middel van een eenvoudig instrument is het mogelijk klanten te onderscheiden. Het in dit nummer van organisatie-instrumenten beschreven "Situationeel Adviseren" legt vervolgens een effectieve koppeling tussen soorten klanten en soorten adviesstijlen.

## **0. Kernvragen**

- Welke soorten adviesstijlen zijn er?
- Welke soorten klanten bestaan er?
- Wat is de meest effectieve adviesstijl bij een bepaald type klant?

## **1. Wat is Situationeel Adviseren?**

Situationeel adviseren is een model dat de adviseur antwoord verschaft op de vraag: Welke adviesstijl hanteer ik bij welke klant?

De kern van de theorie van het situationeel adviseren is dat verschillende typen klanten verschillende stijlen van adviseren vereisen.

## **2. Waarom de keuze voor dit instrument?**

Dit instrument is geschikt voor zowel de interne als de externe adviseur. Beiden hebben met adviesstijlen en verschillende soorten (interne) klanten te maken. Het instrument biedt de mogelijkheid om meer zicht op de eigen stijl van adviseren te krijgen en tevens om het vermogen en de leergierigheid van de klant in kaart te brengen.

### 3. Achtergrondinformatie

De theorie is gebaseerd op het vergelijkbare concept van Hersey en Blanchard dat verschillende typen medewerkers een andere stijl van leidinggeven vereisen.

#### Situationeel leidinggeven

In de gedachtegang van Hersey en Blanchard is de *maturity*, of taakvolwassenheid van medewerkers bepalend voor de wenselijke mate van sturing en ondersteuning in de wijze van leiding geven. Het groeien in *maturity* van een medewerker is een leerproces dat volgens Hersey en Blanchard in belangrijke mate wordt gevoed door de leidinggevende. Hersey en Blanchard onderscheiden verschillende aspecten van *maturity*, die zijn te omschrijven als het vermogen (kunnen) en de leergierigheid (durven c.q. willen) om een taak uit te voeren.

Klanten verschillen ook in de *maturity*, of taakvolwassenheid op bepaalde gebieden. Ze kunnen verschillen wat betreft het vermogen dat zij bereikt hebben om problemen op te lossen en de mate waarin zij zelf in staat zijn dit verder te vergroten (ofwel, te leren). Daarnaast zijn ook verschillen in de leergierigheid om tot verbetering van het eigen functioneren te komen mogelijk, ook wel de wil en durf om zich de competenties in het adviesgebied in kwestie toe te eigenen.

Tezamen bepalen het vermogen en de leergierigheid van een klant zijn ontwikkelingsniveau. Dit ontwikkelingsniveau is resultante van een leerproces, dat in belangrijke mate door de adviseur kan worden gevoed.

#### 4. Wat is al bekend over situationele advieseffectiviteit?

De speurtocht naar factoren die de effectiviteit van een adviesaanpak kunnen indiceren is niet nieuw. Een aantal studies verschaffen zeer bruikbare aanwijzingen. In box 1 staan de belangrijkste auteurs en hun relevante bijdrage aan de vorming van de situationele advieseffectiviteit genoemd.

##### Box 1 Situationele Advieseffectiviteit - Belangrijkste auteurs en bijdrage

Wiersema & de Ruyter (1976)

1. Onderscheid in adviesaanpakken op basis van mate van inbreng van adviseur en klant.
2. Samenhang tussen de situatie van de klant, de aanpak van de adviseur en de aard van het adviesproces.
3. Waardesysteem van de adviseur is sterk bepalend voor de keuze van zijn adviesrol.

Bovenstaande resulteert in 8 adviesprocesmodellen

Van de Bunt (1978)

1. Inhoudelijke aanpak is bij diepe tegenstellingen en crisis effectiever dan de procesmethode.
2. Adviseurs zijn geneigd hun eigen aanpak een universele toepasbaarheid toe te dichten.

Twijnstra (1986)

1. Stijl van de adviseur moet aansluiten bij de fase van ontwikkeling waarin een organisatie zich bevindt en het type ondernemer dat daarbij hoort.

Buijs (1987)

1. Onderscheid in drie adviesaanpakken (inhoudelijke, programmatische en procesmethode).
2. Bij innovatieprojecten werkt de procesmethode effectiever dan de programmatische en inhoudelijke aanpak.
3. Adviseurs hebben de neiging terug te vallen in de oorspronkelijk adviesstijl.

Westra & van de Vliert (1989)

1. Behoedzame adviseurs neigen naar de expertrol.
2. Adviseurs met meer lef hebben de voorkeur voor een procesmatige begeleidende rol.
3. Ambitieuze adviseurs met eigen visie en doelstellingen prefereren een programmatische aanpak.

Samenvattend zijn drie zeer bruikbare conclusies te trekken:

1. Veel auteurs hebben een onderscheid in adviesstijlen op basis van de relatieve inbreng van adviseur en klant.
2. Er zijn aanwijzingen voor een verband tussen de situatie van de klant (de fase van ontwikkeling c.q. probleemoplossend vermogen) en de effectiviteit van de adviesaanpak.
3. De keuze van de adviesstijl wordt uiteindelijk grotendeels bepaald door persoonskenmerken van de adviseur in plaats van door rationele afwegingen.

## 5. De adviesmatrix

In de vorige paragraaf kwam reeds naar voren dat in de literatuur over de aard van organisatie-adviesbenaderingen het onderscheid tussen 'inhoudelijk' en 'procesmatig' adviseren zeer gangbaar is.

In onderstaande box worden dit onderscheid kort uitgelegd.

### Box 2 Belangrijke Organisatie-adviesbenaderingen

#### **Inhoudelijk adviseren:**

- stap 1 adviseur voert onderzoek bij klant uit, stelt zo het probleem vast
- stap 2 adviseur presenteert het onderzoek inclusief zijn oplossingen voor de gevonden problemen

#### **Opmerkingen:**

- Inbreng klant is gering
- Adviseur stuurt en bepaalt de uitkomsten

#### **Procesmatig adviseren:**

- Cliënt lost eigen problemen
- Adviseur begeleidt met behulp van inzichten en vaardigheden
- Cliënt bepaalt het resultaat
- Adviseur ondersteunt hem daarbij

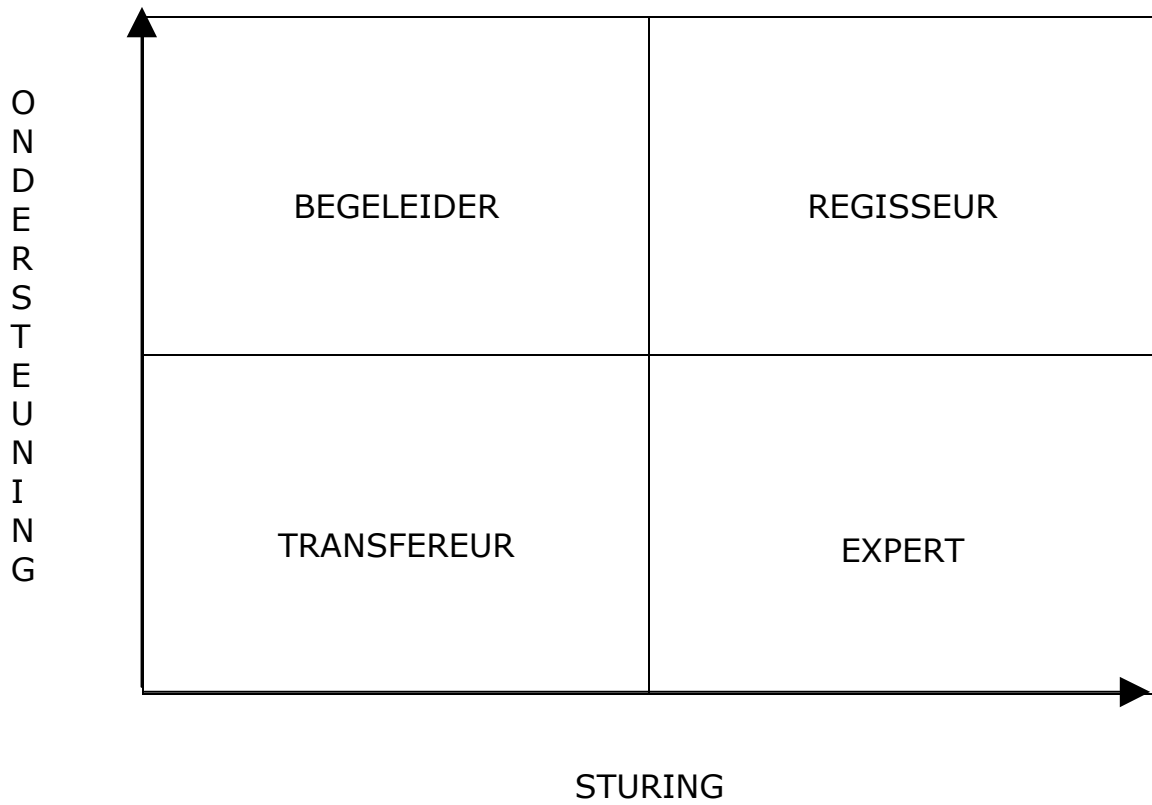
Het onderscheid tussen de twee benaderingen is in de praktijk uiteraard minder zwart-wit aan te geven. Dit houdt in dat organisatie-adviseurs gelijktijdig sturend en steun biedend kunnen optreden en dat zij tevens kunnen variëren in de mate waarin zij het ene of het andere aspect op de voorgrond laten treden.

Zo gezien is het mogelijk twee dimensies van advisering te onderscheiden:

1. De mate van sturing van de klant door de adviseur (hoog of laag)
2. De mate waarin de adviseur de klant ondersteunt (hoog of laag)

De dimensies vertonen sterke overeenkomst met de basisdimensies in tal van leiderschapstheorieën. Evenals in deze theorieën gebruikelijk is kunnen we op basis van de twee dimensies een matrix opstellen (zie figuur 1).

**Figuur 1 Matrix**



Analoog aan de ideaaltypische leiderschapsstijlen zijn er ook vier adviesstijlen te benoemen.

### **De expert**

- Sterk sturend, weinig ondersteunend
- Adviseur onderzoekt en definieert het probleem
- Adviseur presenteert rapport en komt met aanbevelingen

#### *Persoonstypering expert:*

- Wordt door klanten gerespecteerd vanwege zijn deskundigheid
- Adviezen zijn behoorlijk onderbouwd (door goede kennis van zaken en/of een voldoende vooronderzoek)
- Adviseur kan en durft daardoor onafhankelijk en objectief uitspraken te doen en adviezen te geven
- Typische expert heeft vaak minder oog voor de politieke en sociale relaties bij en met klanten. Gevolg is dat hij onbedoeld als belerend kan overkomen.
- Cliënt doet soms te weinig met aanbevelingen (omdat b.v. het draagvlak ontbreekt)
- Expert voelt zich dan 'roepende in de woestijn' en kan ongeduldig/drammerig worden

### **Case 1    Expertstijl**

Een familiebedrijf verkeert in de gevarenzone. Vader en zoon, beiden voor de helft eigenaar van het bedrijf, blijven het langdurig oneens over de aard en omvang van de benodigde veranderingen in het bedrijf. Er is een impasse ontstaan. De ingeschakelde adviseur voert snel een knelpuntenonderzoek uit. Hij schrijft vervolgens een aantal concrete maatregelen voor om het voortbestaan van de onderneming te redden. De maatregelen houden een beperking van het productpakket in, een strakker financieel beheer (debiteurenbehandeling, uitgavenpatroon) en een gewijzigde bezetting van de topposities. Dit laatste voorstel betekent het vertrek van de zoon en het aantrekken van een gekwalificeerde opvolger. De adviseur presenteert dit overlevingsplan aan de Raad van Commissarissen en op hoofdlijnen aan de externe geldverschaffers. In opdracht van de commissarissen bewaakt hij vervolgens de adequate uitvoering van de maatregelen.



## De begeleider

- Sterk ondersteunend, weinig sturend
- Cliënt lost eigen problemen op
- Adviseur begeleidt door inzichten en vaardigheden over te dragen

### *Persoonstypering begeleider:*

- Luistert goed, heeft veel gevoel voor de onderlinge verstandhouding
- Is sensitief voor de sociale processen in de organisatie
- Biedt vooral veel aandacht, warmte en veiligheid
- Cliënten zoeken gemakkelijk contact en hij helpt hen de problemen in kaart te krijgen
- Neemt vaak te weinig stelling als het een keer zo uitkomt
- Wordt wel eens verweten te weinig inhoudelijke inbreng te leveren
- Kan verstrikt raken in de vele complexe en soms persoonlijke problemen van klanten

## Case 2      Begeleiderstijl

Een productiebedrijf boekt momenteel een behoorlijk bedrijfsresultaat. De marktontwikkelingen vergen echter dat er binnen afzienbare tijd dat efficiënter en kwalitatief beter geproduceerd moet worden. Als een noodzakelijke voorwaarde hiertoe heeft het bedrijf onderkend dat de samenwerking binnen enkele afdelingen moet verbeteren. Met name binnen een der stafafdelingen staat een opeenstapeling van incidenten en persoonlijke irritaties een goede dienstverlening en een constructieve bijdrage aan vernieuwingen in de weg. Om deze situatie te doorbreken is voor een van deze afdelingen een conferentie belegd. Het doel van de conferentie is het bespreekbaar maken van de sfeer binnen de afdeling, het verbeteren van de persoonlijke effectiviteit op dit gebied en het maken van afspraken die moeten leiden tot een betere interne samenwerking. De aanpak houdt in dat de medewerkers van de afdeling zelf het onderwerp gaan bespreken en uitdiepen. De adviseur richt zich hierbij sterk op het 'actief luisteren' (samenvattingen geven en vragen stellen). Op het gebied van persoonlijke effectiviteit reikt de adviseur een diagnosehulpmiddel aan, waarmee men de eigen stijl van conflicthantering kan bepalen. Verder vraagt de adviseur tijdens de conferentie veelvuldig aan deelnemers hoe specifieke gedragingen overkomen en hoe dit volgens de deelnemers uitwerkt op de sfeer. Tijdens de slotevaluatie laten de deelnemers blijken dat zij niet verwacht hadden op eigen kracht de problematiek op deze constructieve wijze te kunnen bespreken.

## **De regisseur**

- Sterk sturend, sterk ondersteunend
- Maakt veranderingstraject hanteerbaar via fasen, stappen en aanpakvormen
- Vult in overleg met de klant in
- Gelijkwaardige inbreng klant en adviseur

### *Persoonstypering regisseur:*

- Doelgericht opzetten en organiseren van de verandering, via duidelijke fasen, stappen en aanpakvormen
- Belegt bijeenkomsten en zit deze, waar nodig, ook voor
- Bereidt de agenda hiertoe voor en zorgt indien nodig voor de verslaglegging
- Op deze bijeenkomsten wordt nadrukkelijk de inbreng van de klanten gevraagd
- Kortom: de regisseur betreft de klant, denkt vooruit en neemt hem zoveel mogelijk zorgen uit handen
- Typische regisseur heeft snel het gevoel dat de klant afdwaalt
- Hierdoor ontstaat de neiging erg veel te willen regelen en sturen
- Gevolg: klant kan zich hierdoor enigszins bedreigd of beklemd voelen

## **Case 3 Regisseursstijl**

De adviseur ontwikkelt in overleg met de opdrachtgever een ontwikkelingsprogramma dat in hoofdlijnen bestaat uit een knelpunteninventarisatie, het formuleren van een gemeenschappelijke probleemdefiniëring, het in samenspraak ontwikkelen van een aantal oplossingsmogelijkheden en een duidelijke, aanvaardbare besluitvormingsprocedure om tot een voorkeursoptie te komen. Deze optie zal bepalend zijn voor de rol- en taakverdeling tussen de partijen en daarmee voor de organisatorische wijzigingen in de gemeentelijke organisatie. De adviseur treedt tijdens de meeste besprekingen in dit traject als technisch voorzitter (bemiddelaar) op, zodat de opdrachtgever zich maximaal op de inhoud kan concentreren. De klant geeft aan zich op deze wijze voldoende geruggensteund te voelen om het ontwikkelingstraject in te gaan.

## **De transfereur**

- Weinig sturend, weinig ondersteunend
- Adviseur legt organisatiekundige en veranderkundige inzichten, technieken en vaardigheden vast
- Adviseur helpt klant bij toe-eigenen, oefenen en inwerken
- Adviseert op grotere afstand en met lagere intensiteit
- Adviseur bouwt sturing en ondersteuning af

### *Persoonstypering transferreer:*

- Gaat uit van het eigen probleemoplossend vermogen van de klant
- Geeft zoveel mogelijk ruimte aan eigen inbreng en verantwoordelijkheid van klant
- Provoceert en prikkelt door hoge eisen en verwachtingen aan de klant te stellen, evenals een groot vertrouwen dat het gaat lukken
- Reikt waar nodig methoden, instrumenten, hulpmiddelen en vaardigheden
- Overschat soms iets te gemakkelijk de capaciteiten van de klant
- Is geneigd te denken dat 'ja' zeggen ook betekent 'ja' doen
- Gaat er soms wel eens te snel van uit dat de klant het verder zelf wel kan
- Voelt zich dan later beschaamd in het vertrouwen dat in de klant was gesteld

## **Case 4 De transfereurstijl**

Een goed renderend uitzendbureau heeft het "Human Resource Management" hoog in het vaandel staan. De reeds lopende opleidingsinspanningen ten behoeve van intercedenten wil men verder uitbouwen en systematiseren. Het is bedoeling alle intercedenten met regelmatige tussenpozen te gaan trainen op het gebied van commerciële en persoonlijke vaardigheden. Voor hulp bij de uitvoering hiervan wordt contact gelegd met een gerenommeerd adviesbureau op dit terrein. De adviseurs van dit bureau onderkennen al snel met een vitale en leergierigheid in onze organisatie van doen te hebben. In overleg met het management, de opleidingsafdeling en andere betrokkenen ontstaat daarom het idee om leden van het kader zelf de trainingen te laten uitvoeren. Na een belangstellingspeiling en een voorselectie worden een aantal vestigings- en districtmanagers volgens het zogenaamde 'train-the-trainer' principe opgeleid door het adviesbureau. Het uitvoeren van de trainingen in de nieuwe opzet gaat gepaard met regelmatige evaluatie- en uitwisselingsmeetings tussen de nieuwbakken trainers/managers. Daarnaast geeft het adviesbureau aanvankelijk persoonlijke begeleiding aan de trainers. In een later stadium draagt het bureau ook de begeleiding van de evaluatiemeetings en de persoonlijke begeleiding over aan het uitzendbureau. De kwaliteitsbewaking en -bevordering van de trainingen geschiedt nu door de interne opleidingsafdeling. Het opleiden wordt in deze organisatie momenteel gezien als een kernaspect van de managementtaak, gezien de positieve uitstralingseffecten op de wijze van leiding geven.

## 6. Klanten

Klanten verschillen in leeftijd, omvang, branche maar ook naar vermogen en leergierigheid om de eigen problemen zelf op te lossen. Ook wel een verschil in het ontwikkelingsniveau op het adviesgebied in kwestie.

In het kader van situationeel adviseren onderscheiden we klanten op basis van twee dimensies:

1. Het vermogen van een klant om problemen op een specifiek adviesgebied zelf op te lossen (die kan hoog of laag zijn)
2. De leergierigheid van een klant om problemen op een specifiek adviesgebied zelf op te lossen (die kan hoog of laag zijn)

### Box 3 Vermogen en Leergierigheid

#### **Vermogen (kunnen):**

- vaardigheden
- kennis
- organisatorische condities
  - structuur
  - besturing
  - beleid/visie

#### **Leergierigheid (willen/durven):**

- drive/interne motivatie
- probleembesef/'sense of urgency'
- leerattitude

De bovenstaande dimensies vermogen en leergierigheid leiden tot vier verschillende typen klanten. Hieronder volgt een korte omschrijving van deze verschillende typen.

#### *De onervaren klant*

- Laag vermogen, lage leergierigheid
- Niet gewend om veranderingen in het werk en de verhoudingen vorm te geven en op te nemen
- Weinig ervaring in het leren anders te gaan werken

#### *De professionaliserende klant*

- Laag vermogen, hoge leergierigheid
- Besef is aanwezig dat verandering nodig is, de motivatie is ook aanwezig
- Op eigen kracht worden pogingen tot verbetering ondernomen
- De kennis en de kunde om werkelijk verbetering aan te brengen ontbreken
- Vroeg of laat beseft men dat advies noodzakelijk is

#### *De geroutineerde klant*

- Hoog vermogen, lage leergierigheid
- Vakmatige kennis en vaardigheden zijn aanwezig
- Het werk levert inhoudelijk weinig vragen op waar men geen weg meeweet
- Neiging bestaat om voor nieuwe problemen oude vertrouwde oplossingen te kiezen, zelfs wanneer dit zijn doel voorbij dreigt te schieten
- Meninge zijn verdeeld over verandering, sommigen vinden dat het noodzakelijk is, anderen vinden van niet
- Energie en motivatie om de nek voor vernieuwing uit te steken zijn daarom slechts bij weinigen aanwezig

#### *De zelflerende klant*

- Hoog vermogen, hoge leergierigheid
- Sterk gemotiveerd management ziet steeds weer verbetermogelijkheden in goed lopende processen.
- Men kan en wil steeds beter
- Behoeft bestaat om de eigen leerprocessen te stroomlijnen en te intensiveren

Welke adviesstijl bij welk type klant?

In onderstaande box staat welke adviesstijl het meest effectief is bij welke klant.

**Box 4 Samenvatting situationeel adviseren**

Ontwikkelingsniveau klant	Onervaren	Professionaliserend	Geroutineerd	Zelflerend
Inbreng klant in leerproces				
Inbreng adviseur in leerproces				
Adviesstijl	Expert	Regisseur	Begeleider	Transfereur

## 7. Hoe te gebruiken?

Om situationeel adviseren te kunnen toepassen is het nodig de eigen persoonlijke adviesstijl te weten en tevens het ontwikkelingsniveau van de klant op het specifieke adviesgebied te weten.

In box 5 is een van de vragenlijsten afgedrukt die gebruikt wordt om de persoonlijke adviesstijl in kaart te brengen. Het scoren van de persoonlijke adviesstijl wordt uitgelegd in figuur 3.

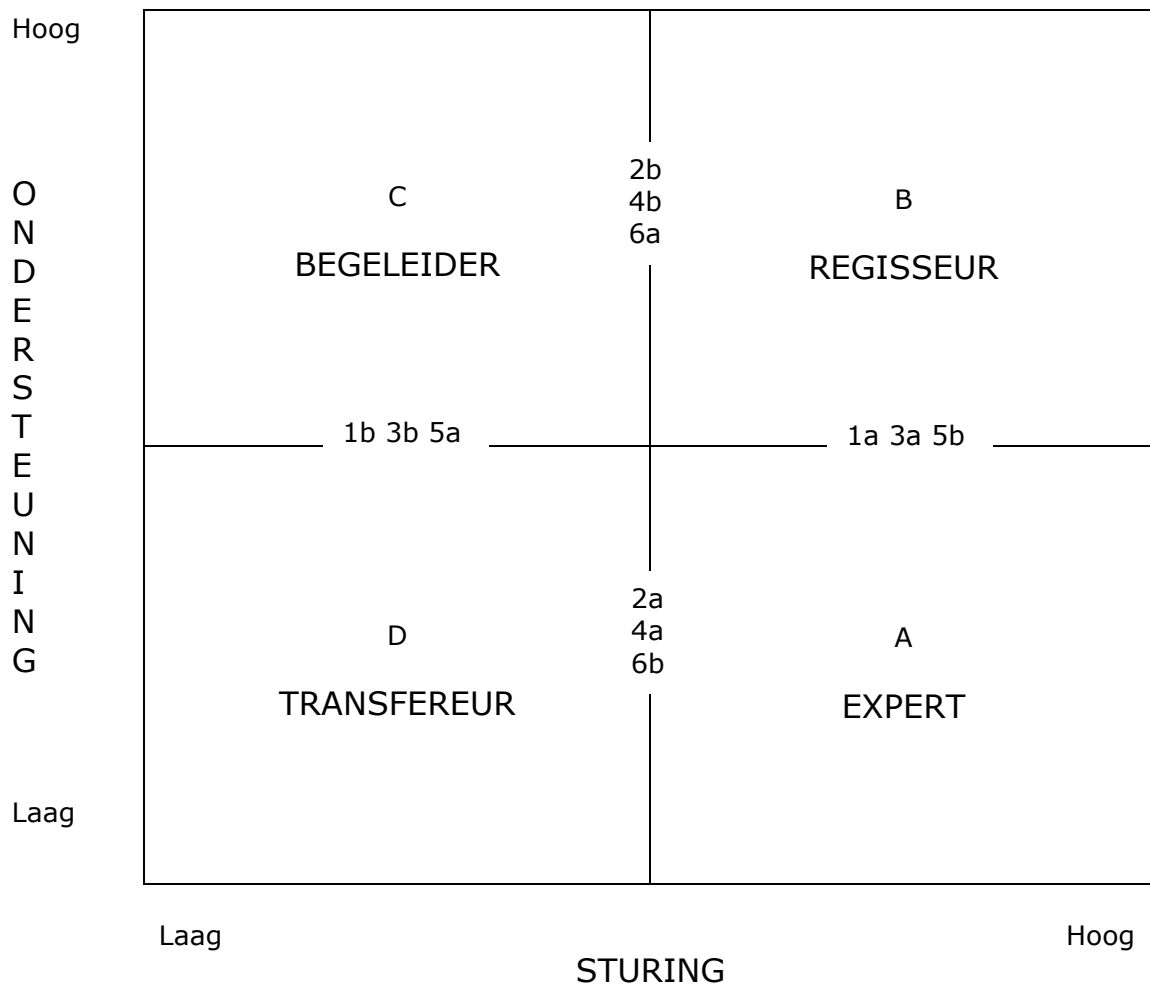
### Box 5 Oefening Persoonlijke adviesstijlen

Deze oefening helpt u om uw persoonlijke adviesstijl in kaart te krijgen via enkele verschillende invalshoeken. De eerste invalshoek wordt gevormd door onderstaande vragenlijst. Het is de bedoeling dat u per vraag het antwoord kiest dat het dichtste ligt bij uw werkelijke gedrag in uw adviespraktijk. Er bestaan geen goede of foute antwoorden! **U moet kiezen**, ook als beide antwoorden in min of meer gelijke mate (niet) voor u opgaan.

1. Mijn eigen visie en adviezen geef ik vaker:
  - a ongevraagd
  - b zodra erom gevraagd wordt.
2. Problemen of weerstanden van de klant komen vaker aan de orde via:
  - a doorvragen, zodra de klant erover begint
  - b ongevraagd ernaar informeren.
3. Bij het inrichten van een stappenplan:
  - a neem ik bij vaker zelf het voortouw
  - b geef ik het voortouw vaker aan de klant
4. Bij problemen van de klant:
  - a concentreer ik mij op de oplossingen en randvoorwaarden voor de beoogde verandering
  - b bespreek ik deze uitgebreid en help ik de klant ontdekken hoe hij eruit kan komen.
5. Bij het vergelijken van verschillende oplossingsmogelijkheden:
  - a verduidelijk ik de keuzecriteria en de consequenties
  - b geef ik mijn persoonlijke voorkeur aan.
6. Bij het overdragen van methoden en instrumenten:
  - a leg ik de nadruk op oefenen ermee en op het invoeringsplan
  - b zorg ik ervoor dat deze zwart op wit zijn vastgelegd en met duidelijke instructies worden aangereikt.

### Figuur 3 Scoring van de dominante persoonlijke adviesstijl

Omcirkel de gegeven antwoordcodes uit de vorige box op onderstaande figuur. De vragen 1, 3 en 5 hebben betrekking op de mate van sturing die u als adviseur geneigd bent te geven. De vragen 2, 4 en 6 gaan over de mate van ondersteuning die u in uw advieswerk geeft. Na het zetten van de zes cirkels is het mogelijk een 'dominant' kwadrant in de figuur aan te merken. Dit is het kwadrant met de meeste cirkels voor zowel sturing, als ondersteuning.





### **In kaart brengen ontwikkelingsniveau klant**

Een belangrijke vraag is natuurlijk hoe is het ontwikkelingsniveau van de klant(groep) snel te onderkennen, zodat er met de aanpak tijdig op ingespeeld kan worden. De belangrijkste sleutel daartoe is een kwalitatief hoogwaardige fase van intake en opdrachtverstrekking. In onderstaande box zijn een aantal zeer praktische tips opgenomen om de kwaliteit van deze cruciale fase te verhogen. Met de informatie verkregen uit het intakegesprek kan het vragenlijstje in box 7 worden ingevuld. De scoringslijsten om het ontwikkelingsniveau van de klant te bepalen zijn afgedrukt in de boxen 8 en 9 en figuur 4.

#### **Box 6            Praktische tips intakegesprek**

- Verbreden/verdiepen van de gepresenteerde situatie (open vragen, verduidelijkingsvragen, doorvragen, samenvattingen)
- Eigen kennisachterstand niet verhullen ('domme' vragen stellen)
- Hardop denken: kijken hoe het valt
- 'Inkijkoperaties': voorstellen een aantal sleutelfiguren te spreken
- Doorgaan/vervolgafpraak tot je de opdracht helder hebt (terugbellen/binnenlopen voor aanvullende vragen)
- Afspraken zo concreet mogelijk nalopen en afstemmen
- Ontspannen opbouwen, oplossing en actie pas aan het slot

### Box 7 Diagnose-instrument ontwikkelingsniveau klant

Onderstaand een selectie uit een instrument om het ontwikkelingsniveau van klanten te herkennen. Het ontwikkelingsniveau komt tot uitdrukking in het *vermogen* om problemen op te lossen en daarvan te leren en de *leergierigheid* om tot verbetering van het eigen functioneren te komen.

Typering vermogen op specifiek adviesgebied		
	Visie	
meer uitgangspunten tegelijkertijd, uiteenlopende visies	A.....B.....C.....D	eenduidige heldere visie
	Besluitvorming	
ad hoc en informeel	A.....B.....C.....D	doordacht en in overleg met betrokkenen
	Instelling	
persoonlijk temperament is bepalend, korte termijn gericht	A.....B.....C.....D	professioneel en lange termijn gericht
Typering leergierigheid op specifiek adviesgebied		
	Interne motivatie	
interesses liggen buiten werkveld	A.....B.....C.....D	werkveld is zeer belangrijk
	Leer attitude	
klantsysteem maakt terugkerende fouten, heeft defensieve houding	A.....B.....C.....D	klantsysteem staat open voor suggesties, laat eigen keukens zien
	Verwachtingen adviseur	
aandragen en organiseren van praktische oplossingen	A.....B.....C.....D	meedenken en overdragen van kennis en kunde

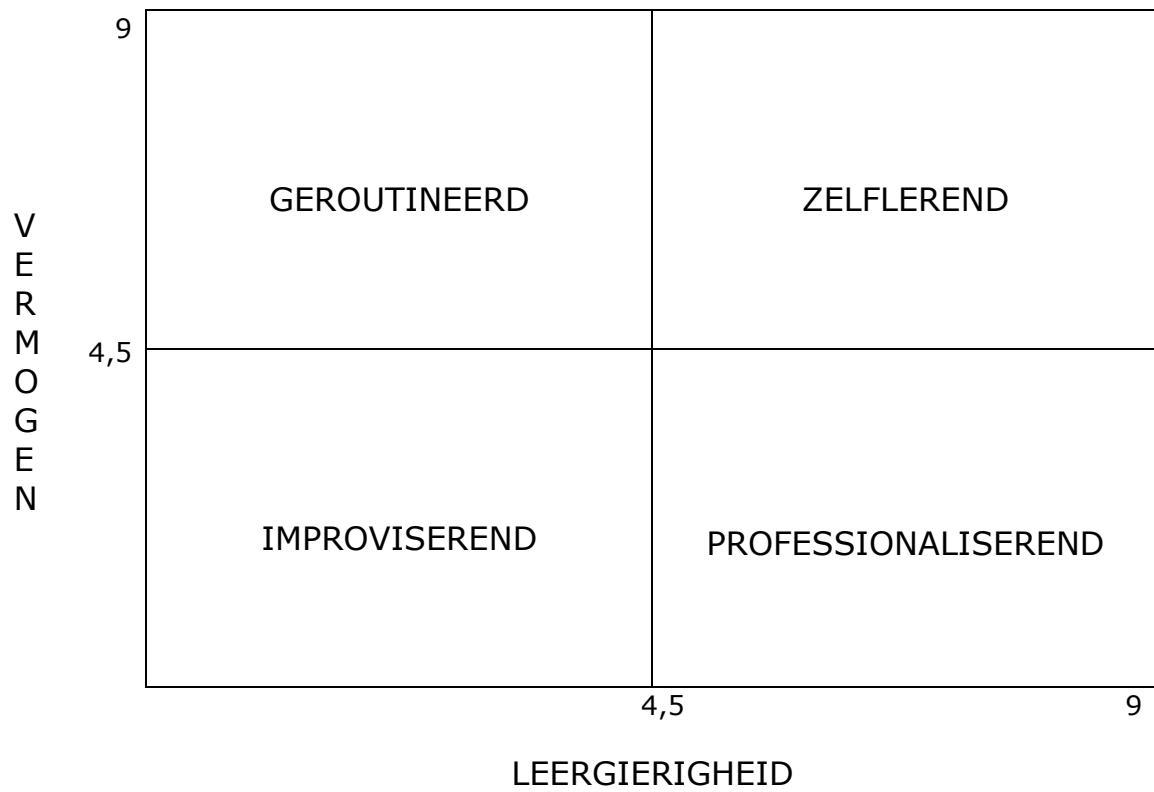
**Box 8 Scoring vermogen klant**

	A: 0 pnt	B: 1 pnt	C: 2 pnt	D: 3 pnt
<b>Vermogen</b>				
Visie				
Besluitvorming				
Instelling				
Totaal Vermogen				

**Box 9 Scoring leergierigheid klant**

	A: 0 pnt	B: 1 pnt	C: 2 pnt	D: 3 pnt
<b>Leergierigheid</b>				
Interne motivatie				
Probleembesef				
Leer attitude				
Verwachtingen adviseur				
Houding t.o.v. adviseur				
Totaal Ambitie				

**Figuur 4 Scoring ontwikkelingsniveau**



## **8. Wanneer toepassen en met welk resultaat?**

Situationeel adviseren kan op twee hoofdmanieren worden toegepast:

### *1. Stand-alone trainingsmodule*

Een globale opzet van een dergelijke trainingsmodule (duur: ± 1 dag) ziet er als volgt uit:

- uitleg theorie situationeel adviseren
- zicht krijgen op eigen dominante stijl van adviseren dmv korte oefeningen (expert, begeleider, regisseur of transferreur)
- het in kaart brengen van het ontwikkelingsniveau van de klant dmv een simpel diagnose-instrument
- het maken van een effectieve koppeling tussen het ontwikkelingsniveau van de klant en de adviesstijl van de adviseur
- aan de hand van rollenspelen (of eigen casuïstiek) oefenen met diverse stijlen

### *2. Organisatie-ontwikkeling van een adviesafdeling*

Situationeel adviseren wordt vaak ingezet als onderdeel in een organisatie-ontwikkelingstraject. Zo'n traject kan starten met het bepalen van kerncompetenties van de ideale adviseur. Door middel van een individueel assessment b.v. 360 ° feedback wordt bepaald in hoeverre de adviseurs aan het ideaalprofiel voldoen. De afwijkingen van het ideaalprofiel kunnen worden opgevat als leerpunten. Met behulp van training en coaching wordt gewerkt aan deze leerpunten.

Situationeel adviseren is een hulpmiddel de kerncompetenties te definiëren.

## **Resultaten**

Situationeel adviseren is een groot aantal malen met succes bij diverse doelgroepen ingezet. Het instrument is geschikt voor alle soorten functies die een adviserende component bevatten. Dit varieert van statistici tot pr-adviseurs en van P&O - tot financiële adviseurs.

Het model geeft adviseurs meer houvast bij het bepalen van de eigen dominante adviesstijl en is een hulpmiddel om het ontwikkelingsniveau van de klant in kaart te brengen.

## 9. Literatuursuggesties

Bomers, G.B.J., *De lerende organisatie*, Harvard Holland Review nr.22, voorjaar 1990

Swierenga, J., Wierdsma, A.F.M., *Op weg naar een lerende organisatie*, Wolters-Noordhoff, Groningen, 1990

Hersey, P., Blanchard, K.H., *Management of Organizational Behavior*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986

Marx, E.C.H., *De organisatieadviseur als procesbegeleider*, Maandblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde, 1978, p. 387-396

Senge, P.M., *De vijfde discipline; de kunst en de praktijk van de lerende organisatie*, Scriptum Books; Schiedam 1992

Kloosterboer, P.P., Sterk R.M., *Situationeel Adviseren*, In: M & O, Tijdschrift voor Organisatiekunde en Sociaal Beleid, Samson Bedrijfsinformatie, Alphen aan de Rijn, januari/februari 1994

Endt, J.C.F van der, *Partners in Leren*, Verschenen in : Organisatie-instrumenten (File B1570), oktober 1997

Kloosterboer, P.P., *De 4e generatie adviseur; waardecreatie in de organisatie*, te verschijnen in 1998

Sterk, R.M., Kloosterboer P.P., *Zelfdiagnose doelmatigheid: verbeteren op eigen kracht*, Verschenen in : Organisatie-instrumenten (File A1520), juni 1997