

LESSEN IN RAAD GEVEN EN VRAGEN

David Garvin en Joshua Margolis

BESLUITVORMING

Advies vragen en geven zijn cruciale voorwaarden voor effectief leiderschap en de besluitvorming. Toch zien managers dit zelden als praktische vaardigheden die zij zich eigen kunnen maken en kunnen verbeteren. Je *laten* adviseren wordt vaak beschouwd als een kwestie van passief inzichten opnemen. En advies *geven* wordt meestal gezien als een kwestie van ‘gezond verstand’ – je hebt het of je hebt niet; het geldt niet als een competentie waarin men zich kan oefenen.

Als het goed wordt aangepakt, doen beide partijen hun voordeel met een adviesrelatie. Wie echt open staat voor begeleiding (en niet alleen maar bevestiging zoekt) ontwikkelt betere oplossingen voor problemen dan hij of zij alleen had kunnen bedenken. Het denken krijgt nuance en diepgang. Bovendien, zo blijkt uit onderzoek, kunnen cognitieve vooroordelen, zelfrechtvaardiging en andere gebreken in het denken ermee worden overwonnen. Mensen die raad geven, oefenen effectief zachte invloed uit. Zij geven vorm aan belangrijke beslissingen terwijl ze anderen in staat stellen om tot actie over te gaan. Als betrokken luisteraars kunnen ze ook veel leren van de problemen waarmee mensen bij hen komen. Bovendien schept de wet van de wederkerigheid een krachtige wederzijdse band: het verstrekken van deskundig advies creëert vaak een impliciete schuld die de ontvanger zal willen terugbetalen.

Zowel de gevers als de ontvangers van adviezen moeten echter belangrijke hindernissen zien te overwinnen. Mensen kunnen nu eenmaal een diepgewortelde neiging hebben om de eigen mening het zwaarst te laten wegen, ongeacht de kwaliteit ervan. Bovendien is zorgvuldig luisteren een lastige en tijdrovende inspanning. De hele interactie is een subtiele en ingewikkelde kunst. Aan beide zijden zijn emotionele intelligentie, zelfbewustzijn, terughoudendheid, diplomatie en geduld vereist.

Het proces kan op allerlei manieren ontsporen. En als het fout gaat, kan dat schadelijke consequenties hebben: onbegrip en frustratie, besluiteloosheid, oplossingen onder de maat, beschadigde relaties en een verstoring van de persoonlijke ontwikkeling – met aanzienlijke kosten voor zowel individuen als hun organisaties.

Iedereen lijkt te denken dat deze essentiële vaardigheden als het ware vanzelf ontstaan. Daarom worden mensen er zelden in getraind. Wij hebben echter geconstateerd dat ze wel degelijk kunnen worden aangeleerd en met veel effect ook kunnen worden toegepast. Daarom hebben we uit uitgebreid onderzoek (van onszelf en van anderen) de meest voorkomende hindernissen gedestilleerd en enkele praktische richtlijnen in kaart gebracht om die te overwinnen. De voorbeelden in dit artikel zijn geanonimiseerd, maar ze zijn gebaseerd op echte ervaringen van geïnterviewden in uiteenlopende situaties. Natuurlijk neemt advisering verschillende vormen aan in verschillende omstandigheden (zie ook figuur 1, waarin de verschillende soorten advies op een rijtje worden gezet). Aangezien coaching en mentoring elders uitvoerig zijn behandeld, concentreren wij ons in dit artikel op situaties waarbij grote, riskante of emotioneel beladen beslissingen gemoeid zijn – beslissingen waarvoor men herhaaldelijk anderen raadpleegt. Dat zijn immers de beslissingen waar leiders mee worstelen en waar ze goed mee moeten leren omgaan.

FIGUUR 1: DE VERSCHILLENDE SOORTEN ADVIES

Door de verschillende soorten advies van elkaar te onderscheiden, kan er gericht naar advies worden gezocht en kan een adviseur degene die om raad vraagt ook gericht begeleiden. Omwille van de duidelijkheid worden de verschillende soorten advies in deze figuur afzonderlijk weergegeven. In werkelijkheid overlappen ze elkaar echter vaak. Een eenmalig verzoek om richtinggevend advies mondt vaak uit in een adviestraject. Om een volledig overzicht te geven van de soorten advies die kunnen worden onderscheiden, zijn coaching en mentoring ook opgenomen in deze figuur; in het artikel worden ze verder niet behandeld).

TYPE	ACTIVITEITEN	GEWENSTE UITKOMSTEN	VOORBEELDEN
SPECIFIEK ADVIES	Mogelijkheden bekijken voor één specifieke beslissing	Aanbevelingen voor of tegen specifieke mogelijkheden	Wie van mijn managers moet ik promotie geven? Waar zouden we onze nieuwe fabriek moeten bouwen - in China, Brazilië of Oost-Europa?
BEGELEIDENDE ADVISERING	Begeleiding bieden om duidelijk te krijgen hoe een ingewikkelde of ongewone situatie kan worden benaderd	Raamwerk of proces voor het doorgronden/aanpakken van een situatie	Hoe moet ik de prijs-onderhandelingen voeren met onze leverancier in het buitenland? Hoe moet ik omgaan met mijn dominante lijnmanager?
COACHING	Werken aan vaardigheden, zelfbewustzijn en zelfsturing	Taakuitvoerend vermogen: persoonlijke en beroepsmatige ontwikkeling	Hoe kan ik effectiever vergaderingen leiden? Hoe kan ik beter samenwerken met collega's?
MENTORING	Kansen, begeleiding en bescherming aanreiken ter ondersteuning van succes in de loopbaan	Relatie met het oogmerk om professionele en persoonlijke effectiviteit op te bouwen en in stand te houden en betere loopbaankansen te creëren	Zou ik die post in Mumbai moeten nemen? Hoe kan ik de zichtbaarheid van mijn project vergroten?

ADVISEREN IS MOEILIJKER DAN HET LIJKT

Of er nu advies gegeven of gekregen wordt, gebrekkige logica en beperkte informatie bemoeilijken het proces. Wie raad inwint bij een ander, moet de eigen blinde vlek-

ken proberen te benoemen, herkennen wanneer en hoe hij/zij om begeleiding moet vragen, nuttige inzichten betrekken van de juiste mensen, en de onvermijdelijke verdedigende houding ten aanzien van de eigen opvattingen overwinnen. Maar ook raadgevers staan voor al-

lerlei uitdagingen bij het doorgronden van verwarrende situaties en het zoeken naar een uitweg uit ogenschijnlijk onoplosbare problemen.

Hieronder beschrijven we de grootste obstakels voor zowel raadgevers als raadzoekers. Een van de redenen dat deze obstakels zo veel voorkomen is dat ze zo elementair zijn; mensen beseffen vaak niet dat ze erover struikelen. Daarom kan het nuttig zijn om het eigen gedrag eens te toetsen aan de hand van deze lijst.

Raad zoeken - Wie advies inwint, dient te waken voor de volgende obstakels:

Denken het antwoord al te weten

Mensen die zich afvragen of ze hulp nodig hebben, vinden het vaak moeilijk de eigen competenties in te schatten en vertrouwen te veel op hun intuïtie. Het resultaat is overmoed en een neiging om in de regel alleen beslissingen te nemen, op basis van voorkennis en veronderstellingen. Een aanverwante neiging is om raad te vragen maar eigenlijk vooral uit te zijn op een bevestiging van, of zelfs lof voor, het eigen standpunt. Mensen doen dit wanneer ze er sterk van overtuigd zijn dat ze het probleem hebben opgelost, maar die oplossing toch nog even willen 'checken' bij chefs of collega's. Of ze twijfelen eigenlijk over hun oplossing maar zien op tegen de tijd en moeite die het zou kosten om met iets beters op de proppen te komen. Dit is een gevaarlijke houding. Mensen die anderen om raad vragen, lopen het risico dat de relatie beschadigd wordt wanneer die ander ontdekt (wat onherroepelijk gebeurt) dat ze alleen maar advies hebben gevraagd voor de vorm of om extra werk te vermijden.

De verkeerde adviseurs worden gekozen

Bestuurders draaien zichzelf soms, bewust of onbewust, een rad voor de ogen door zich tot gelijkgestemde adviseurs te wenden. In een onderzoek onder CEO's, bijvoorbeeld, waren degenen bij bedrijven met slechte financiële prestaties (afgemeten aan de markt/boekwaarde) meer geneigd dan de CEO's bij sterk presterende ondernemingen om raad in te winnen bij leidinggevend in dezelfde bedrijfstak en met een vergelijkbare functionele achtergrond. Het resultaat: beperkte strategische verandering: minder variatie in product/markt-combinaties en geografische afzetgebieden. Een aantal studies in de praktijk

bevestigt dat mensen die anderen om raad vragen ontvankelijker zijn voor adviezen van vrienden of andere sympathieke mensen. Vriendschap, toegankelijkheid en niet-bedreigende persoonlijkheden zorgen allemaal voor een goed gevoel en vertrouwen. Maar er is geen samenhang met de kwaliteit of bedachtzaamheid van het advies.

Mensen die raad zoeken, denken ook niet voldoende creatief na over de expertise die ze nodig hebben: bij welke kennisgebieden zijn wellicht waardevolle inzichten te krijgen? Wie heeft een soortgelijk probleem al eens eerder opgelost? Wiens kennis is bij uitstek relevant? Wiens ervaring past het beste? Of er wordt in een te beperkt kringetje gezocht. De wereld is chaotisch en veranderlijk. Om die te kunnen doorgronden, zijn leiders helaas nogal eens geneigd om mensen in te delen in nette categorieën. Die weerspiegelen echter vaak niet hun volledige scala van kennis. President Kennedy maakte die fout in de aanloop naar de invasie in de Varkensbaai. Hij raadpleegde zijn minister van Arbeid, Arthur Goldberg, niet bij die beslissing omdat hij veronderstelde dat Goldberg geen militaire achtergrond had. Goldberg had echter in de Tweede Wereldoorlog guerrilla-operaties geleid. (De journalist David Halberstam beschrijft dit in zijn boek *The Best and the Brightest*.) Daardoor wist hij dat guerrillastrijders een regelrechte confrontatie met reguliere legereenheden niet aan konden. Zoals hij de President uitlegde: 'Steeds wanneer we ze op die manier inzetten, verloren we al onze manschappen ... Maar daar dacht u niet aan - en u stopte mij in het hokje van de minister van Arbeid.'

Het probleem wordt slecht gedefinieerd

Het kost mensen die raad zoeken vaak moeite om tot een wederzijds begrip te komen met hun adviseurs - soms vanwege vage of ineffectieve communicatie en soms als gevolg van cognitieve of emotionele oogkleppen. Mensen die niet effectief communiceren, kunnen zich verliezen in ellenlange en veel te gedetailleerde verhalen verhalen waarbij hun gesprekspartners afhaken, zich niet meer concentreren en misschien een foute conclusie trekken omtrent de aard van het op te lossen probleem. Of ze laten misschien informatie weg die hen zelf in een kwaad daglicht stelt maar die wel belangrijk is om een volledig beeld te kunnen krijgen van de situatie. Veel mensen die raad zoeken veronderstellen ook allerlei belangrijke achtergrondinformatie bekend (vaak over incidenten uit het verleden of de

interne politiek in de organisatie) terwijl hun raadgevers daar niets van weten. Of ze schatten het probleem verkeerd in doordat ze het op een willekeurige manier afbakenen en belangrijke gegevens buiten beschouwing laten. Dan raakt hun eigen oordeel en dat van hun adviseurs vertekend – een valkuil die de experts in besluitvorming Max Bazerman en Dolly Chugh ‘bounded awareness’ noemen.

Advies wordt genegeerd

Is er eenmaal raad ingewonnen, dan is de meest voorkomende fout om dat advies niet op waarde te schatten of zelfs terzijde te schuiven. Dit is een zeer duidelijke en steeds weer terugkerende bevinding in onderzoek naar gedrag in organisaties. Iedereen mag er dus gevoeliglijk van uitgaan zelf ook het risico te lopen dit te doen. De visie van degenen die advies inwinnen wordt vaak vertroebeld door ‘egocentrische vooringenomenheid’: zelfs wanneer men ergens niet in thuis is, hecht men meer waarde aan de eigen mening dan aan die van anderen. Een ander probleem is dat degenen die advies inwinnen wel de eigen logica begrijpen, maar misschien niet weten hoe hun adviseur redeneert. Of ze raken dermate vastgeroest in hun eigen vooroordelen dat ze hun denken niet meer kunnen aanpassen wanneer ze feedback krijgen die op het tegendeel wijst. Wanneer adviezen worden genegeerd, kunnen belangrijke relaties daardoor op den duur beschadigd raken. Adviseurs merken het wanneer er herhaaldelijk niet naar hen wordt geluisterd; dat leidt tot wantrouwen en onwil.

Mensen in machtige posities zijn de ergste overtreders. Volgens een experimentele studie voelen zij zich competitief als ze advies krijgen van deskundigen. Dan zwelt hun zelfvertrouwen en wijzen ze af wat de experts hun vertellen. Deelnemers met een hoge positie in hun organisatie negeerden bijna twee derde van de adviezen die zij ontvingen. Andere deelnemers (de controlegroep en de groep deelnemers met weinig macht) negeerden adviezen ongeveer half zo vaak.

De kwaliteit van advies wordt verkeerd ingeschat

De meeste mensen die advies zoeken en aannemen hebben moeite goede van slechte raad te onderscheiden. Uit onderzoek blijkt dat ze advies meer waarderen wanneer het afkomstig is van een zelfverzekerde bron, ook al zegt zelfvertrouwen niets over de validiteit van het advies. Om-

gekeerd hebben mensen die raad zoeken de neiging om te veronderstellen dat een advies ongefundeerd is wanneer het afwijkt van de norm of afkomstig is van mensen met wie ze bij herhaling onenigheid hebben gehad. (Experimentele studies tonen aan dat geen van beide duidt op slechte kwaliteit.) Mensen die raad zoeken, nemen het ook niet aan wanneer adviseurs het onderling oneens zijn. Ook compenseren ze onvoldoende voor vertekend advies dat voortkomt uit belangenconflicten, zelfs wanneer hun adviseurs die conflicten en de mogelijkheid van motieven ingegeven door eigenbelang hebben erkend.

Raad geven – Pas bij adviseren op voor de volgende tendensen:

Te ver gaan

Hoewel veel mensen ongevraagd advies geven, wordt dat meestal beschouwd als opdringerig en zelden nagevolgd. (Nogal wiesdes. We weten allemaal hoe het is om ‘nuttige tips’ te krijgen waar we niet om hebben gevraagd en waar we ook niet echt behoefte aan hebben.) Ook gaan adviseurs te ver wanneer ze hun partijtje willen meeblazen terwijl ze daar niet voor gekwalificeerd zijn. Het kan hun ego kortstondig stimuleren, maar tegen aanzienlijke kosten. Mensen die ruimhartig ongefundeerde adviezen ten beste geven, verliezen al snel hun geloofwaardigheid en invloed in de organisatie. Sterker nog, één enkele keer is vaak al funest voor iemands reputatie.

Het probleem verkeerd inschatten

Om iemand advies te kunnen geven, moet je informatie inwinnen; dat levert een duidelijker beeld op van het probleem dat moet worden opgelost. Raadgevers kunnen wat dit betreft op diverse manieren uitglijden, zoals Edgar Schein van de Sloan School of Management (MIT) heeft opgemerkt. Om te beginnen is er het risico dat je het probleem te snel benoemt omdat je overeenkomsten ziet met eerdere uitdagingen waarvoor je hebt gestaan. (Wanneer het probleem zich eenmaal in volle omvang heeft openbaard, blijkt de vergelijking vaak voorbarig te zijn.) Ten tweede: bedenk goed dat iemand die raad probeert in te winnen zijn/haar eigenbelang behartigt en, al dan niet opzettelijk, een onvolledige of vertekende voorstelling van zaken geeft. Als dat verhaal dan klakkeloos voor waar wordt aangenomen, leidt dat tot een onjuiste inschatting

en een verkeerd advies. Dit alles wordt nog verergerd door een irrationele maar overheersende angst om als incompetent over te komen: adviseurs zijn geneigd om elementaire onderzoekende vragen niet te stellen omdat ze bang zijn daarmee hun status als deskundige te ondermijnen.

Egocentrisch advies bieden

Adviseurs geven hun advies vaak als ‘hoe ik zou reageren als ik in jouw schoenen stond’. Die benadering is ontmoedigend en ineffectief. Dit is niet de houding van iemand die zich werkelijk verdiept in hoe de ander zich voelt en zijn/haar situatie en opties beziet – de inzichten die leiden tot empathisch begrip en nuttige aanbevelingen. Adviseurs kunnen verder ook een neiging hebben om persoonlijke verhalen en ervaringen te delen waar degene die advies zoekt niets aan heeft omdat ze niet aansluiten bij zijn situatie. In die verhalen gaat het dan bijvoorbeeld over een machtspositie die hij niet heeft, behendigheid in onderhandelingen of het sociaal verkeer in de organisatie dan wel beperkingen in de gegeven situatie die allemaal niet op hem van toepassing zijn.

Advies slecht communiceren

In deze categorie kunnen verschillende fouten worden onderscheiden. Adviseurs kunnen vage aanbevelingen doen die gemakkelijk verkeerd kunnen worden geïnterpreteerd. (Een advies als ‘Stem gedrag af op doelen’, bijvoorbeeld, kan verwijzen naar de doelen van een bedrijfsonderdeel of van de hele onderneming. Ook wat precies met ‘gedrag’ wordt bedoeld, blijft onduidelijk.) Gaat het om specialistische expertise, dan is het risico dat er jargon of andere ontoegankelijke taal wordt gebezigd. Verder kunnen adviseurs anderen ook platwalsen met een overmaat aan ideeën, alternatieven, actieplannen, invalshoeken of interpretaties. Niets werkt zo verlamdend als een waslijst aan mogelijkheden zonder dat er uitdrukkelijk bij wordt uitgelegd hoe die kan worden opgepakt, doorgelopen en ingekort.

Verkeerde vervolgaanpak

De uiteindelijke beslissing is niet aan de adviseur. Veel mensen die anderen van advies dienen, voelen zich echter beledigd wanneer hun raad niet onverkort wordt overgenomen en haken dan af. Daar zitten zowel op korte als lange termijn nadelen aan. Op het moment zelf is het

een gemiste kans om toch nog enigszins de richting aan te geven, ook al zijn sommige keuzen van degene die om advies heeft gevraagd niet naar de smaak van de adviseur. Mettertijd kan er een verwijdering ontstaan tussen de adviseur en degene die hij adviseert. Dat kan ondermijnend werken voor het vertrouwen en de intimiteit die cruciaal zijn voor effectieve advisering. De realiteit is simpelweg dat mensen die zich laten adviseren zelden of nooit het advies van slechts één ander overnemen en daarmee aan de slag gaan. In de meeste gevallen passen ze dat advies aan, combineren het met feedback van anderen of verwerpen het helemaal. Raadgevers kunnen het vaak niet opbrengen om zulke reacties te beschouwen als een waardevolle inbreng in een doorlopend gesprek.

BEST PRACTICES VOOR RAAD ZOEKEN EN GEVEN

De manager die voor beslissingen staat, moet het beste van zichzelf geven. Maar hoe overwin je al die (hierboven genoemde) obstakels? Daar hebben wij enkele richtlijnen voor in kaart gebracht, ontleend zowel aan inzichten uit wetenschappelijk onderzoek als praktische inzichten van deskundigen uit de praktijk – mensen die we hebben geïnterviewd omdat ze bekend staan als een kundig adviseur. Onze gesprekspartners zijn actief op allerlei verschillende gebieden – technologie, financiële dienstverlening, recht, politiek, onderwijs, bestuur en niet-commerciële instellingen. Ze bleken echter opmerkelijke overeenkomsten te hebben in alle vijf stappen van een adviestraject (zie verderop in het artikel ook figuur 3, ‘Richtlijnen voor de achtereenvolgende stappen van advisering’.)

Stap 1 – Vind de juiste combinatie

Elk verzoek om advies is uniek door de altijd weer geheel eigen combinatie van omstandigheden, personen en gebeurtenissen die ermee gemoeid is. Vaak moet een beslissing echter snel worden genomen. Dan is het onhandig om steeds voor iedere nieuwe situatie opnieuw op zoek te moeten gaan naar mogelijke adviseurs. Stel daarom op voorhand een persoonlijke ‘raad van advies’ samen van mensen die u niet alleen waardeert om hun oordeel en hun discretie, maar ook om hun diverse sterke punten, ervaringen en standpunten. Dit moeten mensen zijn die

FIGUUR 2: WAT ADVISEURS KUNNEN DOEN

Afhankelijk van wat er nodig is, kunnen adviseurs het volgende bieden:

FUNGEREN ALS KLANKBORD	TOETSEN VAN EEN MOGELIJKE OPLOSSING	UITBREIDEN VAN REFERENTIEKADER	GEVEN VAN PROCES-BEGELEIDING	GENEREREN VAN SERIEUZE OPLOSSINGSIDEËN
Herhaal in uw eigen woorden de argumenten van degene die om raad vraagt, zodat deze een beter begrip krijgt van de situatie en de eigen conclusies	Onderzoek de motivering voor een bepaalde keuze en werk de mogelijke consequenties ervan uit	Bied bredere kijk en dieper inzicht in de aard van het probleem waar degene die om raad vraagt mee zit – en wat er aan te doen valt	Stel voor hoe een ingewikkelde, lastige of zwaarwegende beslissing zou kunnen worden aangepakt en gemanaged	Vergroot het aantal en scala mogelijke opties

BELANGRIJKE METHODEN

Stel enkele goed gekozen vragen om ‘te prikken’ in de achterliggende redenering en motivering van degene die om raad vraagt – en luister aandachtig	Beoordeel de manier van denken van degene die zich laat adviseren, veelal aan de hand van hypothetische situaties en kritische vragen, om een dieper begrip te ontwikkelen	Deel cruciale details en tendensen uit eerder ervaren vergelijkbare situaties om de bredere context in beeld te krijgen	Onderzoek de belangen die in het spel zijn, de mogelijke maatregelen en de alternatieve stappen die zouden kunnen worden gezet door degene die advies inwint	Brainstormen met degene die om raad vraagt
---	--	---	--	--

zich willen inzetten in uw belang en die hebben laten zien dat ze *werkelijk* bereid zijn om u te vertellen wat u *niet* wilt horen. Probeer minstens één persoon te vinden bij wie u in allerlei verschillende situaties terecht kunt. Deze adviseur ontwikkelt dan een veelzijdige kijk op uw uitdagingen, maar leert ook uw gebruikelijke voorkeuren en uw vooroordelen kennen.

Wanneer u uit dat groepje (uw ‘adviesraad’) iemand kiest voor een specifieke kwestie, bepaal dan voor uzelf hoe die persoon u zou kunnen helpen en waarom (zie het overzicht van wat adviseurs kunnen doen in figuur 2). Soms zult u een klankbord nodig hebben – iemand die goed kan luisteren en daarmee kan helpen uw denken te verduidelijken en aan te scherpen. Op andere momenten wilt u misschien een eerste voorlopige keuze voor een bepaalde aanpak of een bepaald alternatief uittesten. Of

misschien heeft u behoefte aan iemand die u een bredere blik kan bezorgen met zijn of haar veelzijdige ervaring en expertise; dat kan licht werpen op aspecten van uw uitdaging die u zelf misschien over het hoofd had gezien. Of denk aan procesbegeleiding – een manier om door een lastige situatie te laveren. Of aan hulp bij het genereren van inhoudelijke ideeën. Hoe beter u begrijpt wat voor soort advies u nodig heeft, des te beter kunt u uw adviseur kiezen en des te beter kan die adviseur u helpen.

Een voorbeeld: een regionale ketenmanager van een bedrijf in medische artikelen werd door het hoofd inkoop (de Chief Procurement Officer, of CPO) gevraagd om een traag betalende lokale overheidsinstantie de duim-schroeven aan te draaien. Toen de onbetaalde facturen zich alsmáar verder opstapelden, stelde de CPO voor om die klant niets meer te leveren totdat de uitstaande factu-

ren waren voldaan. De manager was echter bang dat hun klant daar ruchtbaarheid aan zou geven. Er stond het nodige op het spel en hij had hulp nodig. Wie kon hem het beste van advies dienen? Hij wist dat het iemand moest zijn die de situatie goed kon inschatten: was zijn zorg terecht of overdreven? De manager met de meest relevante ervaring, besloot hij, was een ketenmanager voor een al even gevoelige regio. Ook raadpleegde hij een collega met ervaring in het analyseren van domeinoverschrijdende risico's. Gewapend met hun adviezen kon hij de CPO een evenwichtig voorstel doen: vraag verscheidene regiohoofden wat ze vinden van je plan om niet langer te leveren aan die overheidsinstantie. De regiohoofden gaven hun reacties en de CPO trok zijn plan in.

Zoals deze ketenmanager beseftte, zal één enkele adviseur niet behulpzaam kunnen zijn in alle verschillende situaties die zich kunnen voordoen. De meest toegankelijke adviseur is bovendien misschien niet de juiste voor de specifieke kwestie die voorligt. Probeer te bepalen wat u niet weet en hoe dat zich verhoudt tot de kennis en ervaring van degenen tot wie u zich zou kunnen wenden. In de woorden van professor C. Roland Christensen van de Harvard Business School: 'Wanneer je een adviseur kiest, kies je ook je advies.' Het gaat er om, een *match* te vinden tussen uw tekortkomingen, beperkingen of onzekerheden en de ervaringen, expertise of kennisbasis van de adviseur. Kies adviseurs niet primair om hun discretie, vriendelijkheid of vriendschap, of omdat ze uw standpunten bevestigen. Zoals gezegd zijn dat geen indicaties voor kwaliteit.

Zijn de rollen omgedraaid en wordt u gevraagd om ergens uw advies over te geven, vraagt u zich dan af of u inderdaad geschikt bent om iemand in dat specifieke geval raad te geven. Heeft u de juiste achtergrond om in deze specifieke situatie te helpen? Kunt u de tijd en moeite erin steken die nodig zijn om zich te verdiepen in de zorgen van de ander? Een verzoek om advies kan ook worden geweigerd. Dat is beter dan slecht onderbouwd advies geven, de ander onder druk zetten om snel een besluit te nemen, afgeleid zijn in het overleg of pas laat in het proces tot de conclusie komen dat u niets

van waarde te bieden heeft. Vraag waarom die ander uitgerekend u benadert, maar blijf voor ogen houden dat u zelf het beste kunt beoordelen of uw oordeel en ervaring relevant zijn. Nee zeggen is ook een gunst. Bovendien kunt u die ander dan nog steeds helpen door naar andere bronnen van deskundigheid te verwijzen. Maar ook al bent u zelf wel gekwalificeerd om een ander van advies te dienen, overweeg dan toch om enkele andere mensen aan te bevelen om aanvullende of alternatieve meningen in te brengen. Degene die advies nodig heeft, krijgt dan een diepgaander begrip van de uitdagingen en keuzemogelijkheden.

Stap 2 - Ontwikkel een gemeenschappelijk begrip van de kwestie

In dit stadium is het voor degene die advies inwint vooral zaak om de uitgekozen adviseur *net* voldoende informatie te geven om te begrijpen voor welke uitdaging u staat, waarom het een uitdaging is, en waar u hoopt uit te komen. Dan kan de adviseur doordachte en onbevooroordeelde aanbevelingen doen zonder allerlei overbodige informatie te moeten doorploegen. Geef uw verhaal dus een stevige basis met veelzeggende details en verschaft context – maar vermijd een overloze uitwijding over de

voorgeschiedenis, allerlei interpretaties en mogelijke consequenties. Anders raakt de adviseur misschien het zicht kwijt op de vraag waar het uiteindelijk om draait, of verliest de interesse.

In uw verhaal zult u misschien enkele ongemakkelijke feiten over uw gedrag of zwakke plekken moeten delen met uw adviseur. Als u bepaalde zaken met tegenzin deelt, dan blijkt daar misschien juist uit dat het

belangrijke elementen van het verhaal zijn. Een adviseur is alleen maar zo goed als het portret van de persoon of de organisatie waarmee hij of zij van doen heeft. Deel dus alle cruciale bijzonderheden – ook wanneer ze niet bepaald vleidend zijn of wanneer u het er niet graag over heeft. Dan kan de adviseur namelijk zien wat er schuil gaat achter uw vooroordelen en blinde vlekken.

Als adviseur wilt u een compleet beeld krijgen. Maar u wilt ook degene die u adviseert een bredere blik bezorgen.

ADVIES INWINNEN
IS EEN CYCLUS VAN
BEGELEIDING, ACTIE,
LEREN EN OPNIEUW
BEGELEIDING - GEEN
VAN TE VOREN
VASTGELEGDE ROUTE
VAN A NAAR B

FIGUUR 3: RICHTLIJNEN VOOR DE ACHTEREENVOLGENDE FASEN VAN ADVISERING



En dit alles in een redelijke hoeveelheid tijd. Zorg er dus voor dat er een open en efficiënt contact kan ontstaan: kies een plek waar geen van u beiden wordt afgeleid en neem ruim (maar niet onbeperkt) de tijd voor een stevige discussie. Privacy en vertrouwelijkheid zijn essentieel.

Creëer een 'veilige zone' waar u beiden openlijk kunt spreken. Luister naar degene die u om raad heeft gevraagd, zodat die zijn verhaal doet met minimale interventie van uw kant. Schort uw oordeel op en weersta de neiging om onmiddellijk feedback en richting te geven:



WERK TOE NAAR EEN BESLISSING

Voor degene die advies nodig heeft

- Waak voor onkritische en afwijzende reflexen
- Overweeg een tweede of derde persoon te raadplegen
- Ontwikkel gecombineerde oplossingen

Voor de adviseur

- Zorg ervoor dat alle opties zijn beoordeeld; kies niet te snel een oplossing
- Bied geregeld ruimte voor reacties
- Maak duidelijk dat u beschikbaar bent om opties verder te verduidelijken en uit te werken



VAN PLAN NAAR ACTIE

Voor degene die advies nodig heeft

- Wees alert op veranderingen in de situatie of context en eventuele aanleidingen om gaande het traject aanpassingen aan te brengen
- Geef vervolg en zoek indien nodig aanvullend advies

Voor de adviseur

- Onderstreep nogmaals dat de beslissing en de gevolgen daarvan de verantwoordelijkheid zijn van degene die zich laat adviseren
- Maak duidelijk in hoeverre u beschikbaar bent voor verdere begeleiding en ondersteuning

u weet immers (nog) niet voldoende van de kwestie om een doordacht advies te kunnen bieden. Overhaaste conclusies of aanbevelingen zijn meestal een teken van een gebrekkige of onvolledige diagnose. Verzamel dus meer informatie. Begin met brede, open vragen. Bijvoorbeeld:

‘Hoe voel je je hierover?’ Met dat soort vragen wordt een verstandhouding gecreëerd, ontdekt de adviseur wat er werkelijk speelt bij de ander en komt de kern van de zaak vaak naar voren. (Met dit soort vragen wordt het hele ‘terrein verkend’, zoals antropologen het noemen; zij raden aan ze te gebruiken als uitgangspunt voor interviews.) Probeer vervolgens ondersteunende details en extra context te krijgen van de ander, zodat die niet blijft steken in een ‘schone schijn’-verhaal.

In onze gesprekken met adviseurs vertelden twee van hen dat ze een keer waren benaderd door mensen die alleen maar uit waren op bevestiging. Die anderen hadden dus al besloten wat zij zouden gaan doen. Ze hadden een slechts beperkte kijk op het probleem en vertelden daarom ook niet het hele verhaal. De adviseurs vertelden ons dat zij de rest van het verhaal er uit hadden moeten trekken door geduldig vragen te blijven stellen. Pas daarna konden ze een degelijk advies gaan formuleren en degenen die hen hadden geraadpleegd zo ver krijgen dat zij hun behoefte aan bevestiging los lieten en probeerden zich werkelijk te verdiepen in de uitdagingen waarvoor ze stonden.

Breng de persoonlijke belangen en doelen in kaart van degene die om raad vraagt en vergelijk die met die van de organisatie. Overweeg om ‘huiswerk’ op te geven, zoals een van onze experts het formuleert, zodat degene die om raad vraagt dieper gaat nadenken. (‘Kom volgende week bij me terug met vijf redenen waarom verhuizen naar Dallas een goed idee zou zijn.’) Tot slot, verdiep ook uw eigen inzicht door te vragen naar onderliggende oorzaken, mogelijke gevolgen en andere relevante aspecten die niet expliciet zijn vermeld. Al die dingen spreken boekdelen zodra ze eenmaal open en bloot op tafel liggen. Het probleem waar de ander in eerste instantie mee is gekomen, is misschien slechts een symptoom van deze onderliggende problemen.

Heeft u dat eenmaal allemaal gedaan, dan heeft u voldoende informatie vergaard om het met de ander eens of oneens te zijn over een belangrijke vraag die zelden wordt gesteld: welke rol zou u, de adviseur, moeten spelen? Moet u dienen als klankbord? De ander gerust stellen? Het beeld dat de ander heeft van een situatie als deze verder invullen? Of nieuwe inzichten en mogelijkheden aandragen? Bespreek uw conclusies met de ander om er voor te zorgen dat u een gemeenschappelijk beeld ontwikkelt van wat er nodig is.

Stap 3 - Ontwikkel alternatieven

De besluitvorming verbetert drastisch wanneer diverse opties beschikbaar zijn. Degenen die raad zoeken en de adviseurs moeten dus samenwerken om met meer dan één mogelijkheid op de proppen te komen. Zelfs een beslissing om al dan niet het groene licht te geven, levert betere resultaten op wanneer genuanceerde alternatieven worden beschreven en overwogen.

In onze interviews kwam het volgende voorbeeld ter sprake: de algemeen directeur van de divisie consumentenproducten bij een elektronicabedrijf besloot zijn marketinggroep te laten verhuizen om de samenwerking met techniek te verbeteren. Dat was een trend in de bedrijfstak: de gedachte erachter was dat de productontwikkeling er mee zou kunnen worden versneld en dat iedereen scherper zou gaan nadenken over de afstemming van het aanbod op de wensen van de consument. De directeur stond daarom te popelen om deze stap te zetten. Het directielid verantwoordelijk voor marketing was er echter geen voorstander van. Zij vreesde dat er een kloof zou ontstaan tussen haar mensen en de verkoop.

De divisiedirecteur vroeg een collega die hij vertrouwde, de chief operating officer, hoe hij het beste kon omgaan met marketing. De COO was het er mee eens dat de verhuizing logisch was. Samen ontwikkelden ze ideeën om het directielid voor marketing voor het idee te winnen in plaats van eenzijdig de knoop door te hakken. De directeur kon bijvoorbeeld proberen het voorstel aan te kaarten in kleine multifunctionele vergaderingen. Dan kon de collega van marketing van haar directe medewerkers horen welke voordelen het had om in de onmiddellijke nabijheid van de technici te werken. Ook zou er een treffen kunnen worden geregeld met grote klanten in de detailhandel of met beursanalisten. Die zouden kunnen vertellen hoeveel baat de concurrentie had bij deze aanpak. Door met de COO te overleggen, ontwikkelde de directeur een breder perspectief op de kwestie. Hij beseftte dat er meer mogelijkheden waren dan gesprekken onder vier ogen met zijn hoofd marketing.

Als u raad nodig heeft, dan doet u er verstandig aan om daar op een analytische en onderzoekende manier over na te denken en de verschillende keuzemogelijkheden tegen elkaar af te wegen. Breng zeker uw eigen ideeën in. Maar luister ook naar de suggesties van uw adviseurs, vooral diegenen die u een volstrekt andere richting kun-

nen aanwijzen. Probeer u zich voor te stellen hoe u die aanbevelingen in praktijk zou kunnen brengen. Maar denk ook goed na over alle mogelijke voors en tegens ervan. Het is zaak dat u zich een zo realistisch mogelijk beeld vormt van wat u concreet zou doen. Stel gerichte vragen over de kosten en baten van iedere optie, de gedachtegang erachter, de relevantie van het advies voor uw situatie (om er zeker van te zijn dat uw raadgever niet zijn vaste principes en eerdere ervaringen opdringt aan uw situatie), de tactiek voor de uitvoering van de ideeën, welke gevolgen een besluit zouden kunnen hebben, en eventuele ontwikkelingen waar u maar beter op voorbereid kunt zijn. Kortom, onderzoek het advies even goed als dat uw adviseur uw beschrijving van het op te lossen probleem heeft onderzocht. De discussie die daaruit voortvloeit zal een goede voorbereiding bieden op de obstakels die zich kunnen voordoen bij de uitvoering.

De rol van adviseur kan worden vergeleken met die van een rij-instructeur. Je zorgt voor het overzicht en biedt begeleiding, maar uiteindelijk gaat het er om dat de ander zelfstandig handelt. Daar waren onze gesprekspartners in de interviews die we afnamen het ook allemaal over eens: 'Degene die om raad vraagt, moet zelf het pad uitstippelen.' Als raadgever kun je nooit volledig in de schoenen gaan staan van degene die jou om raad vraagt. Het is belangrijk om dat heel duidelijk te erkennen. Reik niet alleen praktisch haalbare opties aan, maar leg ook voor elk daarvan de gedachtegang erachter uit. Benoem de principes die vorm geven aan uw advies. Beschrijf ook eventuele ervaringen op grond waarvan u tot het gegeven advies bent gekomen. Of geef vergelijkingen. Spreek uw denkproces – en de vooroordelen die u wellicht heeft – hardop uit. Dat helpt zowel u als degene die uw hulp inroept om te bepalen in hoeverre uw redenering en perspectief passen bij de gegeven situatie. Staat u in de hiërarchie boven degene die om hulp vraagt, dan kunt u het machtsverschil kleiner maken en de kans dat uw advies van nut zal zijn vergroten door expliciet te vragen wat er voor die ander schort aan uw advies.

Stap 4 - Werk toe naar een beslissing

Wanneer het tijd wordt om het aantal opties te beperken en een plan van aanpak te gaan bepalen, vallen mensen die raad zoeken vaak ten prooi aan een hang naar zelfbevestiging, de 'gemakkelijke uitweg' of andere vormen van ge-

brekkige motivering. Toets dus uw denken door nog eens even goed te kijken naar afgefallen of slechts kortstondig overwogen mogelijkheden, en vraag uw raadgever om daarbij uw ‘advocaat van de duivel’ te spelen. Aarzel ook niet om in dit stadium nog anderen om hun mening te vragen, zeker als u blijft twijfelen. Dat kan compensatie bieden voor de eventuele vooroordelen of belangenconflicten van uw adviseur. Uit experimenten blijkt dat twee meningen meestal bijna evenveel waarde opleveren als een hele groep raadgevers. Voor ingewikkelde, onduidelijke, uiterst zichtbare of betwiste problemen, of wanneer de uitvoering waarschijnlijk lastig zal worden, is het vaak nuttig om er nog enkele extra gezichtspunten bij te zoeken. Hoe onrustbarend of dringend de situatie ook is, geef niet toe aan de neiging om meteen te kiezen voor de eenvoudigste en gemakkelijkst uit te voeren oplossing.

U kunt de aanbevelingen van verscheidene adviseurs combineren met uw eigen inzichten en zo een gecombineerde (‘hybride’) oplossing formuleren. Een teamleider bij een adviesbureau deed dit toen ze worstelde met de gang van zaken in haar projectoverleg. De ervaren medewerkers en de nieuwkomers voerden steeds eindeloze discussies in de wederzijdse overtuiging dat de ander ‘het’ niet snapte. Omdat de leider goed één-op-één communiceerde met iedereen, overwoog ze minder groepsbijeenkomsten te houden en het project voortaan volgens een naaf-en-spaakmodel te leiden.

Haar raadgevers voorzagen diverse mogelijke reacties. Een van hen benadrukte dat het belangrijk was dat de groep de uitdagingen van de klant besprak in plaats van alleen maar te steggelen over verschillende oplossingen. Een ander zei dat de twee kampen elkaars standpunten nodig hadden om hun perspectief te verbreden. En een derde stelde openlijk ter discussie dat het team niet goed functioneerde. De projectleider trok zich alle drie deze punten aan. Eerst had ze gesprekken onder vier ogen met ieder van haar teamleden. Daarin legde ze uit hoe het volgende projectoverleg zou worden gevoerd, en waarom. Daarna riep ze het hele team bij elkaar en vroeg aan individuele teamleden met verschillende mate van deskundigheid en ervaring om de groep te vertellen hoe zij de uitdagingen van de klant zagen. Er bleef nog steeds discussie, maar die was nu veel constructiever: de teamleden bereikten een gemeenschappelijk begrip van de problemen die moesten worden opgelost. Aan het eind van het overleg bespraken ze hoe ze

vaker een bijeenkomst als deze konden houden.

Als raadgever is uw doel in dit stadium om samen met degene die u om advies heeft gevraagd alle voorliggende opties te onderzoeken alvorens die ander een keuze maakt. Neem de meest waarschijnlijke uitkomsten van iedere optie door. Bekijk daarbij alle denkbare voor- en nadelen. Zorg er voor dat het gesprek een dialoog blijft en niet onttaardt in een monoloog. Stel ‘wat als’-vragen. Bijvoorbeeld: ‘Stel je eens voor dat je een jaar verder bent. Je hebt inmiddels alweer een tijd geleden inderdaad die talentvolle maar lastige manager ontslagen. Wat zou er intussen gebeurd kunnen zijn. Hoe slecht, of hoe goed, zouden de zaken zich hebben kunnen ontwikkelen?’ Op die manier dwingt u de ander om mogelijke consequenties te formuleren. Denk vervolgens na over een actieplan. Dat betekent misschien dat u een pleidooi voor één specifieke optie moet houden. Of misschien is het een idee om met een paar ideeën te experimenteren.

Peil tussendoor geregeld hoe comfortabel de ander zich voelt met de aangereikte suggestie(s) en in hoeverre zij de redenering erachter aanvaardt. Probeer samen onuitgesproken veronderstellingen, aanhoudende twijfels en onopgeloste vragen naar boven te krijgen. Maar besef tegelijkertijd ook dat, als u niet kunt voorspellen hoe bepaalde opties zullen uitpakken, ‘Ik weet het niet’ ook een acceptabel antwoord is – vooral wanneer u daarbij helder uitlegt hoe de ander meer inzicht zou kunnen ontwikkelen in de geformuleerde opties.

Vervolggesprekken zijn vaak essentieel om voor degene die advies inwint het fundament voor de te nemen keuze te verstevigen. Mensen die een ander om raad vragen, zijn echter nogal eens geneigd om er bij herhaling op terug te komen. Meer gesprekken betekent dat de beslissing wordt uitgesteld. Als u, als de raadgever, denkt dat dat aan het gebeuren is, benoem dat dan hardop en vraag wat er voor nodig is om voortgang te boeken. Of stel uw gesprekspartner voor om een oplossing uit te proberen en u naderhand te vertellen hoe dat is verlopen.

ADVIEZEN OVER ADVISEREN

William Lee is een van de belangrijkste juristen op het gebied van intellectuele eigendom in de Verenigde Staten. Hij was een co-managing partner bij Wilmer-

Hale en is senior fellow bij de Harvard Corporation, de raad van bestuur van de universiteit van Harvard. Adviseren is dus een belangrijk onderdeel van zijn beroepsleven. Omdat hij een reputatie heeft opgebouwd als een vakkundig adviseur, namen Garvin en Margolis hem op in de steekproef voor het onderzoek voor dit artikel. De *Harvard Business Review* vroeg dhr. Lee hoe hij zijn rol als adviseur invulde en wat hij al doende heeft geleerd.

Hoe zou u uw stijl van adviseren omschrijven?

Lee: Ik probeer te begrijpen waar de ander mee wordt geconfronteerd. Dan kan ik hem vanuit die invalshoek raad geven. Mijn firma werkt voor grote klanten als Apple en Intel. Maar wanneer we dergelijke partijen adviseren, dan adviseren we ook de mensen die er werken. Ze hebben het beste voor met hun onderneming. Maar ze hebben ook een baas met wie ze rekening moeten houden, hun eigen doelen, hun privéleven en hun persoonlijke pieken en dalen. Het advies dat wij geven moet zowel hen als de organisatie passen. Als we iets te melden hebben wat de CEO van onze cliënt niet wil horen, dan lopen wij de spitsroeden. Als we iets op onze lever hebben wat iedereen wil horen, dan laten we dat een van hun mensen vertellen.

Hoe pakt u minder formele advisering aan, bijvoorbeeld wanneer u iemands mentor bent?

Lee: De rol van mentor is volgens mij de allerbelangrijkste vorm van advisering. Je moet de ander echt leren kennen. Ik begin graag met een eenvoudige, open vraag: 'Hoe gaat het?' Dan krijg je te horen wat er bij die ander leeft en ga je beter begrijpen wat het probleem is en hoe je zou kunnen helpen.

Wat vindt u belangrijk bij een adviseur?

Lee: Je moet open en eerlijk zijn. Geef adviezen waar mensen concreet mee aan de slag kunnen. (Anders lijkt het alsof je zegt: 'Wordt groter dan je bent'. Of: 'Je zou slimmer moeten zijn'.) Ook is het belangrijk om te begrijpen dat elke situatie weer anders is. Ik adviseer cliënten. Ik geef mensen ook carrière-advies. Veel hangt af van iemands omstandigheden. Toen ik jonger was, en vooral adviezen kreeg, was ik waarschijnlijk geneigd te denken dat er maar één manier is om tegen

problemen aan te kijken. Gaandeweg ben ik me gaan realiseren dat het niet zo eenvoudig ligt. Ik heb geleerd hoe belangrijk het is om goed te luisteren.

Luisteren is een belangrijk thema in dit artikel - maar hoe spitst u de aandacht toe op de juiste gegevens?

Lee: Soms zul je het gesprek moeten sturen. Je kunt er een andere wending aan geven door te vragen: 'Heeft u het probleem wel eens van deze kant bekeken?' Of: 'Hoe zou die-of-die er tegenaan kijken?'. Het moeilijkste om te weerstaan is om een meanderend verhaal simpelweg af te kappen en te zeggen wat je vindt dat de ander moet doen. Het is veel beter om vragen te stellen die mensen de gelegenheid geven om zelf hun conclusies te trekken. Als ze dat doen, groeit hun vertrouwen in het proces en in de keuzen die ze maken.

Wat is een van uw moeilijkste ervaringen geweest?

Lee: Zo'n 25 jaar geleden leidde ik een team juristen in een belangrijke zaak. Mijn nr. 2 was jonger, een goed advocaat en een fijn mens. We werkten goed samen. Toen het er op aankwam of hij partner in de firma kon worden, wisten we allebei dat ik in feite de knoop zou doorhakken. Hij was een persoonlijkheid, maar zijn vaardigheden pasten niet heel goed bij de richting die wij als firma waren ingeslagen. Op gegeven moment hebben we het er tijdens een lunch openlijk over gehad. Ik vertelde hem dat hij bijzonder succesvol zou zijn in een andere omgeving, maar niet als hij bij de firma bleef. Hij vertrok en is ergens anders inderdaad heel succesvol geworden. Het was een van de moeilijkste gesprekken die ik ooit heb gevoerd in mijn werk. Dat was het ook voor hem geweest, zei hij me later. Maar, voegde hij er aan toe, het was ook het beste gesprek geweest dat hij ooit had gehad.

Stap 5 - Van advies naar actie

Als u iemand om raad vraagt, zult u ook iets moeten doen met het advies dat u krijgt en ad hoc aanpassingen doorvoeren. Een advies kan het beste worden beschouwd als iets voorlopigs en voorwaardelijks. Het moet een cyclus zijn van begeleiding, actie, leren en weer opnieuw begeleiding – en geen van te voren vastgelegde route van

A naar B. Zeker wanneer een adviestraject enige tijd in beslag heeft genomen, kunnen de omstandigheden veranderd zijn tegen de tijd dat u in actie zou willen komen.

Zoek dus, indien nodig, aanvullend advies. Het kan nuttig zijn om een aantal gesprekken te voeren, vooral wanneer uw eerste stappen nieuwe informatie hebben opgeleverd of wanneer u een reeks beslissingen moet nemen. Dat is bovendien ook een manier om 'dank je wel' te zeggen tegen uw raadgever; daarmee versterkt u de onderlinge relatie en biedt u uw adviseur de gelegenheid om ook te leren van de ervaring.

Als raadgever dient u in dit stadium een stap terug te doen. Onderstreept nogmaals dat het aan de ander, degene die raad zoekt, is om de volgende stappen te zetten. Het is zijn/haar beslissing, met alle consequenties van dien, en niet de uwe. Dit moet volstrekt duidelijk zijn. Daarmee wordt glashelder bij wie de verantwoordelijkheid ligt en wordt ook voorkomen dat er later misplaatste verwijten worden gemaakt als de dingen niet uitpakken zoals was gehoopt. Blijf echter bereid om de ander aanvullend van advies te dienen naarmate de situatie zich verder ontwikkelt. Vooral in snel veranderende situaties kan zelfs het beste advies al snel irrelevant worden. Maak de ander duidelijk in hoeverre u er voor hem of haar kunt zijn om gaande de uitvoering over aanpassingen te praten.

Mensen die raad zoeken en die raad geven proberen samen ergens een oplossing voor te vinden. Ze hebben echter wel ieder een eigen invalshoek. Uit recent sociaal-psychologisch onderzoek blijkt dat mensen in een adviserende rol vooral kijken naar het einddoel (*waarom* een bepaalde maatregel zou moeten worden genomen). Degene die raad krijgen, daarentegen, staan meestal voor een te nemen besluit en kijken eerder naar de tactiek: *hoe* kan het worden aangepakt? Eén en dezelfde persoon denkt waarschijnlijk idealistisch in een rol als raadgever, en pragmatisch wanneer hij of zij zelf raad inwint bij anderen, zelfs al gaat het om dezelfde uitdaging.

Stel eens dat een manager met een vacature voor een sleutelrol in zijn (deel van de) organisatie moet besluiten of hij een externe kandidaat wil zoeken of een ambitieuze werknemer uit de eigen organisatie naar die rol wil bevorderen. Iemand anders die deze manager van

advies zal dienen, zal oog hebben voor de frisse blik en de nieuwe wind waar een nieuwkomer van buiten voor kan zorgen. Maar de manager zelf zal misschien eerder kijken naar de uitdaging om een buitenstaander in te werken en klaar te stomen voor een productieve invulling van de rol. Bovendien zal hij denken aan de tijd die hij kan besparen en aan de positieve impuls voor het moreel in de organisatie als hij iemand uit de eigen organisatie kiest. Blijf beide invalshoeken steeds voor ogen houden, ongeacht welk van de twee op u van toepassing is. Dat zorgt voor wederzijds begrip, maakt duidelijk welke prioriteit voorrang moet krijgen in de te nemen beslissing (zo min mogelijk tijd verliezen versus inwerktijd? een frisse blik inbrengen in de organisatie?) en helpt u zich voor te bereiden op de nadelen van de optie die uiteindelijk wordt gekozen.

Over het algemeen komen onze richtlijnen voor zowel raadgevers als -zoekers neer op een fundamentele verandering van aanpak. Mensen zijn geneigd vooral naar de inhoud van advies te kijken. Diegenen die bij uitstek goed zijn in raad geven en adviseren, kijken echter even scherp naar de manier *waarop* zij een ander van advies dienen als naar datgene *wat* zij adviseren. Raad geven en krijgen is niet slechts één enkele transactie. Kundige advisering is meer dan enkel iets verstandigs doorgeven en aannemen. Het is een creatief samenwerkingsproces – een streven van beide kanten om problemen beter te doorgronden en veelbelovende routes naar verbetering te ontwikkelen. En dat vraagt vaak om een doorlopend gesprek.

Over de auteurs

D.A. Garvin bekleedt de naar C. Roland Christensen vernoemde leerstoel in Business Administration aan de Harvard Business School. J.D. Margolis bekleedt de naar James Dinan and Elizabeth Miller vernoemde leerstoel in Business Administration aan de Harvard Business School en is tevens hoofd onderwijs bij het Christensen Center for Teaching and Learning.

Translated and reprinted by permission of Harvard Business Review. This article was originally published under the English title 'The Art of Giving and Receiving Advice', by David A. Garvin and Joshua D. Margolis, in the January-February 2015 issue of the Harvard Business Review, vol. 93, issue 1/2, pp. 61-71. © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate); all rights reserved. This translation, © 2015 Harvard Business School Publishing Corp. (Distributed by The New York Times Syndicate). Vertaling: Raymond Gijzen.