

De adviseur als betweter

"Wat is goed adviseren?", vroeg ik een flink aantal adviseurs in organisaties. "Het is niet meer: geef mij uw probleem en ik kom terug met het goede antwoord", zeggen zij. 'De adviseur als betweter sterft uit. "Adviseren anno nu begint met herkennen en erkennen van alles wat er al is om met een vraagstuk om te gaan. En daar iets aan toevoegen."

Adviseurs gebruiken hun kennis en contacten steeds meer, zonder in de expertrol te vervallen. Geen nota's schrijven over problemen en oplossingen, maar de boer op. Geen zware programma's om aan dode paarden te trekken. Initiatieven bij elkaar brengen en bekrachtigen. Overrijverige regelaars begrenzen. En zo partijen warm maken voor wat al bezig is een succes te worden.

Noem het verbinden, al is het een modewoord. Je helpt partijen niet ten koste van elkaar, maar je versterkt het organisatorische netwerk als geheel. Mooi, maar ook spannend. Het kost even tijd voordat belanghebbenden zien dat je het beste voor iedereen wilt bereiken, niet alleen voor één partij. Effectieve verbinders blijven het liefst low profile. Zodra je de eer naar je toe gaat trekken, verlies je vrienden en daarmee effectiviteit. Gevoelens van bedreiging en competentiefrikties ondermijnen dan je acceptatie. Een goede verbinder weet dat en past daarvoor op.

Strijdige inzichten, belangen, voorkeuren en gevoelens horen erbij. Het is zelfs je belangrijkste bestaansreden als adviseur. Dus krijg je ook wel eens het deksel op je neus. "Je hebt zo'n goed advies geleverd: onderbouwd, afgetast op draagvlak, helemaal goed. Toch wordt het niet opgevolgd, bijvoorbeeld omdat de organisatiepolitieke context is veranderd. Dan moet je niet reageren met "Ik doe de volgende keer nog eens zoveel moeite", aldus een interne adviseur.

Veel adviseurs vertellen hoe hun grootste professionele groeispelingen het gevolg zijn van zulke ervaringen. Je bent niet je advies. Je verbindt mensen rond vraagstukken en mogelijke oplossingen. Jouw kennis en adviezen zijn dienend daaraan. Zodra jouw advies leidend wordt, kun je niet meer dienen. Dan raak je mensen kwijt.

Kortom, adviseren is niet meer wat het geweest is. En dat is maar goed ook! Het is leuker, lastiger en leerzamer dan ooit. «

Paul Kloosterboer is zelfstandig adviseur en auteur van diverse publicaties, www.paulkloosterboer.com.