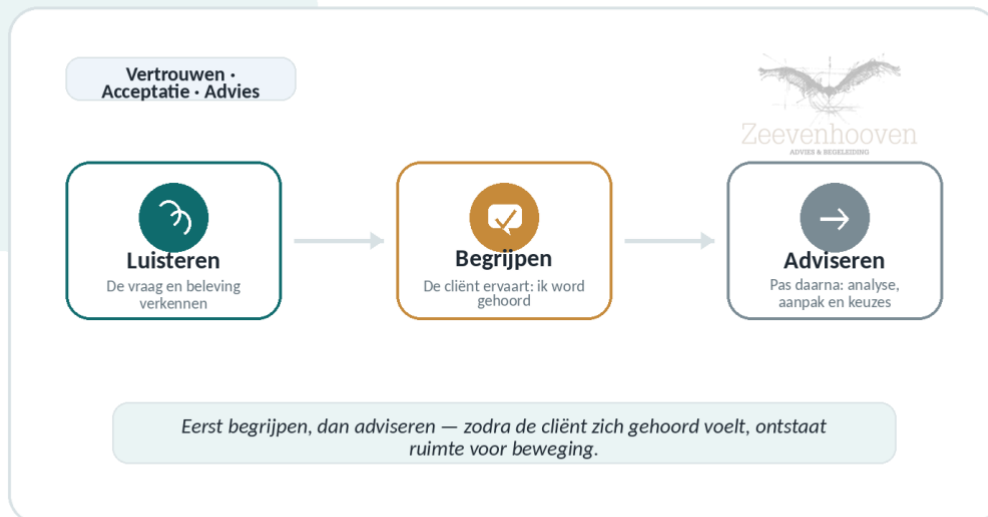


# De kunst van adviseren

*Van inhoudelijke kwaliteit naar gedragen advies*



# Inhoudsopgave

Deze inhoudsopgave geeft de hoofdstructuur van het document weer. De nummering verwijst naar de paginanummers in de voetregel.

Inleiding.....	3
1. Waarom goed advies niet vanzelf overtuigt .....	4
2. De effectiviteit van een advies.....	4
3. Vertrouwen in de adviseur.....	5
4. De focusdriehoek: cliënt, adviseur en vraag.....	6
5. Structuur van een adviesgesprek .....	8
6. Gesprekstechnieken: LSD.....	9
7. Het moment van begrip.....	11
8. Herdefiniëren en omgaan met weerstand .....	11
9. De communicatieladder .....	12
10. Implementatie en opvolging.....	12
11. Praktische checklist voor het adviesgesprek.....	13
12. Reflectievragen voor hbo/wo.....	13

# Inleiding

Veel adviseurs veronderstellen dat een inhoudelijk sterk advies vanzelf overtuigt. De inhoud is zorgvuldig onderbouwd, de oplossing is deskundig en de redenering is logisch. In de praktijk is dat vaak onvoldoende. Omdat een cliënt de technische kwaliteit van een advies meestal niet volledig kan beoordelen, weegt de kwaliteit van het adviesproces zwaar mee: voelde ik mij gehoord, begreep de adviseur mijn vraag en sluit de voorgestelde route aan bij mijn werkelijkheid?

De centrale these van dit document is dat effectief adviseren uit twee samenhangende dimensies bestaat: inhoudelijke kwaliteit en acceptatie. Kwaliteit verwijst naar de professionele waarde van het advies. Acceptatie verwijst naar de bereidheid van de cliënt om het advies te vertrouwen, te gebruiken en te implementeren.

## Kernzin

De cliënt hoeft niet alleen te horen dat de adviseur de vraag begrijpt; de cliënt moet het ook ervaren.

## Leerdoelen

- Je kunt uitleggen waarom inhoudelijke kwaliteit alleen niet genoeg is voor effectief advies.
- Je kunt de formule Effectiviteit = Kwaliteit × Acceptatie toepassen op adviesgesprekken.
- Je kunt benoemen hoe vertrouwen, ego en gesprekstechnieken de acceptatie beïnvloeden.
- Je kunt het adviesgesprek faseren: van kennismaking tot implementatie.
- Je kunt open-in en open-ex vragen onderscheiden en bewust inzetten.

## Leeswijzer in één oogopslag

1. Waarom goed advies niet vanzelf overtuigt	6. Gesprekstechnieken: LSD
2. Effectiviteit van advies	7. Het moment van begrip
3. Vertrouwen in de adviseur	8. Herdefiniëren en weerstand
4. De focusdriehoek A-B-C	9. Implementatie en opvolging
5. Structuur van het adviesgesprek	10. Reflectie en toepassing

## 1. Waarom goed advies niet vanzelf overtuigt

Een adviseur wordt ingeschakeld omdat de cliënt niet zeker weet wat nodig, mogelijk of verstandig is. Juist daarom is het riskant om te denken dat de inhoudelijke kwaliteit van het advies vanzelf overtuigt. De cliënt kan die kwaliteit vaak maar gedeeltelijk beoordelen. Wat hij wél direct ervaart, is de manier waarop de adviseur luistert, doorvraagt en de vraag teruggeeft.

Acceptatie is geen losse handtekening aan het einde van het gesprek. Het is een proces. Dat proces begint al bij de manier waarop de adviseur de vraag van de cliënt ontvangt en onderzoekt. Wanneer de cliënt merkt dat de adviseur zijn vraag werkelijk begrijpt, ontstaat ruimte om naar een andere analyse of oplossing te luisteren.

### Voor hbo/wo: analytisch lezen

Let op het verschil tussen “de adviseur begrijpt de vraag” en “de cliënt merkt dat de adviseur de vraag begrijpt”. Het tweede is doorslaggevend voor acceptatie.

## 2. De effectiviteit van een advies



*Figuur 1. Effectiviteit ontstaat uit de combinatie van kwaliteit en acceptatie.*

De effectiviteit van een advies kan worden weergegeven als: Effectiviteit = Kwaliteit × Acceptatie. Omdat het om een vermenigvuldiging gaat, kan een lage acceptatie het effect van een hoogwaardig advies sterk verlagen. Andersom geldt ook: een goed proces kan de implementatiekracht van een inhoudelijk sterk advies vergroten.

Kwaliteit verwijst naar deskundigheid, onderbouwing, uitvoerbaarheid en passendheid. Acceptatie verwijst naar vertrouwen, herkenning, betrokkenheid en handelingsbereidheid. In professionele advisering zijn beide dimensies noodzakelijk.

### 3. Vertrouwen in de adviseur

Acceptatie begint met vertrouwen. Vertrouwen is niet alleen een gevoel; het ontstaat uit zichtbaar gedrag. Een adviseur wint vertrouwen door betrouwbaar, geloofwaardig en open te handelen. Tegelijk kan het eigen ego van de adviseur dat vertrouwen verkleinen.



*Figuur 2. Vertrouwen groeit wanneer professioneel gedrag groter is dan ego-ruis.*

#### De vier onderdelen van vertrouwen

- **Betrouwbaarheid:** je doet wat je zegt en je zegt wat je doet. Afspraken, timing en opvolging kloppen.
- **Geloofwaardigheid:** wat je zegt past bij je rol, deskundigheid en de belevingswereld van de cliënt.
- **Openheid en eerlijkheid:** je durft te benoemen wat er speelt, ook wanneer dat ongemakkelijk is.
- **Ego:** de mate waarin je vooral met jezelf bezig bent. Denk aan gelijk willen krijgen, slim willen overkomen, controle willen houden of te snel willen concluderen.

#### Ego als professionele ruis

Ego gaat niet alleen over arrogantie. Ook verlegenheid, onzekerheid of de behoefte aan controle kan maken dat de adviseur minder beschikbaar is voor de cliënt.

In het oorspronkelijke document wordt dit vertrouwen verbonden met de gedachte van de trusted advisor. De adviseur helpt de cliënt niet alleen door een oplossing te geven, maar vooral door een relatie te bouwen waarin de cliënt de oplossing kan aannemen.

#### Verdieping: Maister, Green en Galford

Het gedachtegoed van David Maister, Charles Green en Robert Galford maakt duidelijk dat een vertrouwde adviseur niet uitsluitend op expertise wordt beoordeeld. De cliënt beoordeelt ook de kwaliteit van de relatie: is deze adviseur veilig genoeg om mijn werkelijke vraag, twijfel en belang mee te delen? De adviseur verwerft vertrouwen door deskundigheid te combineren met betrouwbaarheid, oprechte betrokkenheid en lage zelfgerichtheid.

In de bekende trust equation wordt vertrouwen opgebouwd uit geloofwaardigheid, betrouwbaarheid en intimiteit of relationele veiligheid, en verlaagd door zelfgerichtheid. In deze hbo/wo-editie sluiten deze begrippen aan bij de eerdere formule: geloofwaardigheid en betrouwbaarheid staan boven de streep; openheid, eerlijkheid en nabijheid vergroten de veiligheid in het gesprek; ego en zelfgerichtheid drukken het vertrouwen.

**Trusted-advisor kern** De cliënt vertrouwt de adviseur eerder wanneer hij merkt: deze persoon wil mij begrijpen voordat hij mij wil overtuigen.

### Wat betekent lage zelfgerichtheid in gedrag?

- De adviseur vertraagt het gesprek en laat merken dat de vraag van de cliënt leidend is.
- De adviseur stelt vragen zonder verborgen oordeel en zonder direct naar zijn favoriete oplossing te sturen.
- De adviseur vat terug in woorden die herkenbaar zijn voor de cliënt, zodat de cliënt kan corrigeren of aanvullen.
- De adviseur durft eigen onzekerheid, grenzen of belangen transparant te maken wanneer dat nodig is.

Zo positioneert de adviseur zich niet uitsluitend als expert die antwoorden formuleert, maar als professionele gesprekspartner die vertrouwen organiseert. Daar begint de acceptatie van het uiteindelijke advies.

## 4. De focusdriehoek: cliënt, adviseur en vraag



*Figuur 3. De adviseur richt zich eerst op vertrouwen (A) en beleving (B), pas daarna op de oplossing (C).*

De focusdriehoek laat zien waar de aandacht in een adviesgesprek naartoe gaat. De A-as staat voor het vertrouwen van de cliënt in de adviseur. De B-as staat voor de beleving van de cliënt bij de vraag. De C-as staat voor de mogelijkheid van de adviseur om de vraag inhoudelijk op te lossen.

De reflex van veel adviseurs is om snel naar de C-as te gaan: de oplossing. Een kundige adviseur vertraagt juist. Hij onderzoekt eerst de beleving van de cliënt. Daardoor ontstaat een gesprek waarin de cliënt later beter kan luisteren naar de inhoudelijke analyse.

### **Belangrijk onderscheid**

De C-as is belangrijk voor de adviseur: kan ik dit oplossen en hoe? De B-as is belangrijk voor acceptatie: ervaart de cliënt dat zijn vraag, belang en context begrepen zijn?

## 5. Structuur van een adviesgesprek

Een effectief adviesgesprek kent een duidelijke volgorde. De adviseur begint niet met de oplossing, maar bouwt via kennismaking, inventarisatie en begrip naar inhoudelijke herdefiniëring en uitvoering. Deze volgorde is niet bureaucratisch bedoeld; zij beschermt de kwaliteit van het professionele contact.



*Figuur 4. Procesvolgorde: eerst begrijpen, dan adviseren.*

### Fase 1: Kennismaken

In de kennismaking bevinden cliënt en adviseur zich nog relatief op hetzelfde niveau. De inhoud staat nog niet centraal. Er wordt vooral afgetast: luistert de adviseur goed, stelt hij goede vragen, is hij persoonlijk zonder privégrenzen te overschrijden, en blijft hij onafhankelijk én verbonden?

### Fase 2: Inventariseren van het probleem

De adviseur onderzoekt het probleem zoals de cliënt het ervaart. Over die beleving hoeft de adviseur nog geen oordeel te hebben. Dat oordeel werkt in deze fase juist tegen. De acceptatie van het latere advies begint met de acceptatie van de vraag of het probleem van de cliënt.

#### Voorbeeldgedrag

Door goed te luisteren laat de adviseur zien welk gedrag hij later ook van de cliënt vraagt: openheid, aandacht en bereidheid om het eigen beeld te onderzoeken.

### Fase 3: Het moment van begrip

Wanneer de cliënt merkt dat de adviseur hem begrijpt, verandert de dynamiek. De cliënt ontspant, geeft minder aanvullende informatie om begrepen te worden en staat meer open voor de volgende stap. Dit kantelpunt wordt in dit document het moment van begrip genoemd.

Die ontspanning is meer dan een prettige sfeer. De cliënt hoeft niet langer informatie te stapelen, zichzelf te herhalen of de adviseur bij te sturen. Vaak wordt dit zichtbaar in rustiger spreken, meer oogcontact, minder onderbrekingen en een grotere bereidheid om mee te denken. Vanaf dat moment ontstaat er cognitieve en emotionele ruimte om ook een andere analyse of route te onderzoeken.

**Signaal voor de adviseur** Als de cliënt zich gehoord voelt, verschuift het gesprek: van uitleggen en verdedigen naar onderzoeken en meebewegen.

#### Fase 4: Herdefiniëren van de vraag

Na het moment van begrip kan de adviseur de vraag inhoudelijk aanscherpen of herdefiniëren. De adviseur mag dan ook informatie verzamelen die nodig is om een goed advies te geven. In deze fase verschuift het gesprek van beleving naar professionele analyse.

#### Fase 5: Weerstand verkennen

Weerstand is vaak een signaal dat de cliënt iets anders wil, vreest of nog niet begrepen vindt. De kunst is om niet te gaan overtuigen, maar de wens achter de weerstand te onderzoeken. Zo blijft het gesprek effectief.

#### Fase 6: Uitvoering en implementatie

In de laatste fase worden één of meer oplossingen besproken en vertaald naar afspraken. De adviseur bewaakt opvolging, verantwoordelijkheden en momenten waarop opnieuw getoetst wordt of de oplossing werkt.

## 6. Gesprekstechnieken: LSD



*Figuur 5. Luisteren, samenvatten en doorvragen vormen de basis van acceptatie.*

LSD staat voor luisteren, samenvatten en doorvragen. Deze drie technieken helpen om de vraag van de cliënt boven water te krijgen en de belevingswereld te begrijpen. Ze zijn eenvoudig te onthouden, maar vragen veel discipline.

### Luisteren

Luisteren betekent meer dan stil zijn. Het gaat om een aandachtige houding, oogcontact, korte bevestigingen, vertraging en de bereidheid om niet meteen op te lossen. De cliënt moet merken dat zijn verhaal gevolgd wordt.

Goed luisteren functioneert bovendien als voorbeeldgedrag. De adviseur laat in het gesprek zien welk gedrag hij later ook van de cliënt vraagt: aandacht geven, niet onmiddellijk oordelen, vertragen, ordenen en eerst begrijpen. Wanneer de cliënt dit gedrag ervaart, wordt het gemakkelijker om dit later te spiegelen. In de adviesfase luistert de cliënt daardoor eerder met dezelfde aandacht naar de analyse van de adviseur.

**Voorbeeldgedrag** De adviseur die goed luistert, geeft de cliënt alvast een model voor hoe je open, zorgvuldig en onderzoekend met informatie omgaat.

## Samenvatten

Samenvatten is niet alleen aan het einde herhalen wat gezegd is. Het is ook tussentijds teruggeven van woorden, patronen en dilemma's. Daardoor kan de cliënt aanvullen, nuanceren en ordenen.

## Doorvragen

Doorvragen is vooral effectief wanneer de vragen open-in zijn: ze volgen de verhaallijn van de cliënt en bevatten geen verborgen oordeel. Later in het gesprek gebruikt de adviseur meer open-ex vragen: vragen naar gegevens die nodig zijn voor het inhoudelijke advies.

## Open-in versus open-ex vragen

Open-in vragen: beleving volgen	Open-ex vragen: inhoud aanvullen
Wat maakt dit probleem voor u nu belangrijk?	Welke randvoorwaarden zijn formeel vastgesteld?
Kunt u beschrijven wat er volgens u gebeurt?	Welke gegevens of documenten zijn beschikbaar?
Wat zou voor u een goede uitkomst zijn?	Welke deadlines of budgetten gelden?
Waar maakt u zich het meeste zorgen over?	Wie neemt uiteindelijk het besluit?

## 7. Het moment van begrip



*Figuur 6. Onderzoek feiten, oordelen en besluiten om de vraag volledig te begrijpen.*

Het moment van begrip ontstaat wanneer de cliënt ervaart dat de adviseur de vraag in zijn volledige context heeft begrepen. Het gaat dus niet om het moment waarop de adviseur zelf denkt dat hij het begrijpt. Het gaat om het moment waarop de cliënt dat merkt.

Tot dat moment blijft de cliënt vaak aanvullende informatie geven. Dat is geen storing, maar een signaal: de cliënt denkt dat de omvang van het probleem nog niet voldoende is geland. De adviseur heeft dan discipline nodig om niet te snel naar de oplossing te springen.

### Kantelpunt

Na het moment van begrip kan de adviseur de cliënt meenemen in een aanpak die mogelijk anders is dan de cliënt aanvankelijk voor ogen had.

In de piramide zijn drie lagen zichtbaar: waargenomen feiten, mening of oordeelsvorming en besluit. Door alle lagen te onderzoeken, begrijpt de adviseur niet alleen wat de cliënt zegt, maar ook hoe de cliënt tot zijn vraag is gekomen.

## 8. Herdefiniëren en omgaan met weerstand

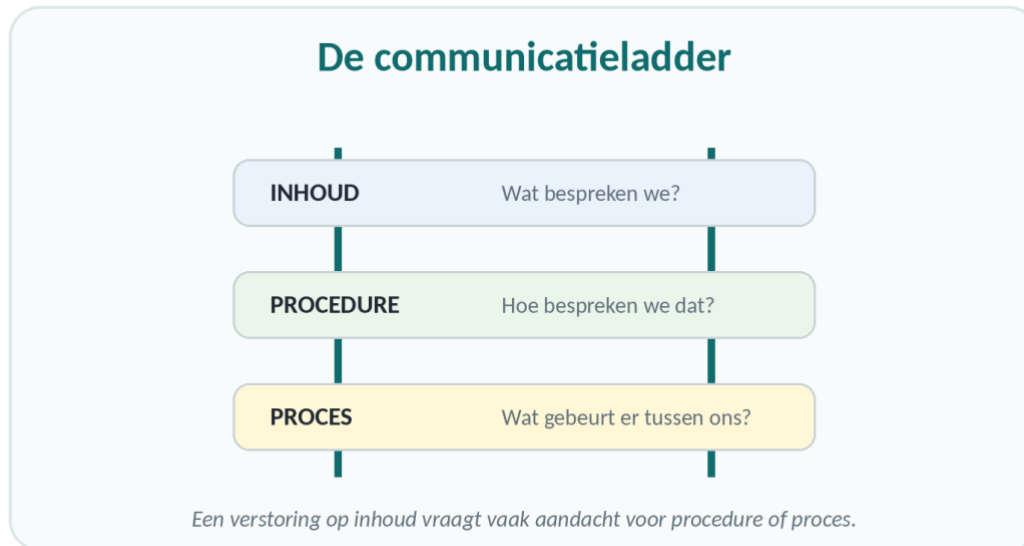
Wanneer de vraag voldoende is onderzocht, mag de adviseur de vraag aanscherpen. Soms blijkt de oorspronkelijke vraag niet de werkelijke vraag te zijn. Soms is de gewenste oplossing van de cliënt niet de meest passende oplossing. De adviseur kan dit pas effectief bespreken wanneer de cliënt zich gehoord voelt.

Weerstand vraagt om vertraging. Wie weerstand uitsluitend met argumenten bestrijdt, komt snel terecht in een wedstrijd om gelijk. Wie weerstand onderzoekt, ontdekt vaak de wens, zorg of grens die erachter ligt. Die informatie is noodzakelijk voor een passend advies.

## Professionele houding bij weerstand

Zie weerstand als informatie. Vraag: “Wat maakt dat dit voor u niet goed voelt?” of “Welke zorg zit hier voor u onder?”

## 9. De communicatieladder



*Figuur 7. Problemen op inhoud vragen soms aandacht voor procedure of proces.*

In adviesgesprekken spelen drie niveaus tegelijk. Op inhoudsniveau gaat het om wat besproken wordt. Op procedureniveau gaat het om hoe het gesprek wordt gevoerd. Op procesniveau gaat het om wat er tussen mensen gebeurt: vertrouwen, spanning, weerstand, erkenning of misverstand.

Wanneer het gesprek vastloopt op inhoud, is het vaak verstandig om een niveau lager te kijken. Is de procedure helder? Voelt de cliënt zich gehoord? Is er spanning die benoemd moet worden? Een adviseur die dit kan schakelen, vergroot zijn invloed zonder te forceren.

## 10. Implementatie en opvolging

Een advies is pas effectief wanneer het daadwerkelijk wordt toegepast. Daarom eindigt een adviesgesprek niet met een abstracte conclusie, maar met concrete afspraken. Wie doet wat, wanneer, met welke informatie en met welk evaluatiemoment?

- Maak expliciet welke keuze is gemaakt en waarom.
- Vertaal het advies naar acties, verantwoordelijkheden en deadlines.
- Bespreek risico's en signalen waarop bijgestuurd moet worden.
- Plan een moment om te toetsen of de oplossing werkt.
- Kom terug op eventuele zorgen die tijdens het gesprek zichtbaar werden.

### Terugschakelen wanneer nodig

Ontstaat er later toch ruis of weerstand? Ga terug naar de inventarisatiefase. Opnieuw luisteren is geen stap terug, maar een professionele interventie.

## 11. Praktische checklist voor het adviesgesprek

Vooraf	Tijdens het gesprek	Na afloop
<input type="checkbox"/> Wat weet ik al?	<input type="checkbox"/> Stel ik open-in vragen?	<input type="checkbox"/> Zijn afspraken concreet?
<input type="checkbox"/> Welke aannames heb ik?	<input type="checkbox"/> Vat ik tussentijds samen?	<input type="checkbox"/> Is acceptatie getoetst?
<input type="checkbox"/> Wat wil ik vooral nog begrijpen?	<input type="checkbox"/> Merk ik het moment van begrip op?	<input type="checkbox"/> Is opvolging gepland?

## 12. Reflectievragen voor hbo/wo

Gebruik deze vragen bij een college, intervisie of individuele voorbereiding op een adviesgesprek.

1. Beschrijf een situatie waarin een inhoudelijk goed advies toch niet werd opgevolgd. Welke rol speelde acceptatie?
2. Welke vormen van ego herken je bij jezelf in adviesgesprekken: snel willen oplossen, gelijk willen krijgen, onzekerheid, controlebehoefte of iets anders?
3. Formuleer drie open-in vragen voor een cliënt die al een duidelijke oplossing in gedachten heeft.
4. Hoe kun je toetsen of het moment van begrip is bereikt zonder de cliënt te sturen?
5. Welke interventie past wanneer een gesprek vastloopt: inhoud verduidelijken, procedure bespreken of proces benoemen?
6. Hoe maak je implementatie concreet zonder de verantwoordelijkheid volledig bij jezelf te leggen?
7. Waar merk je in je eigen adviesstijl zelfgerichtheid? En hoe kun je met luisteren, samenvatten en doorvragen laten zien welk gedrag je van de cliënt terugvraagt?

### Slotgedachte

Adviseren is werkelijk een kunst: de kunst om deskundigheid dienstbaar te maken aan begrip, vertrouwen en gedragen handelen.

*Verdiepende inspiratie: het trusted-advisor gedachtegoed van David Maister, Charles Green en Robert Galford.*