

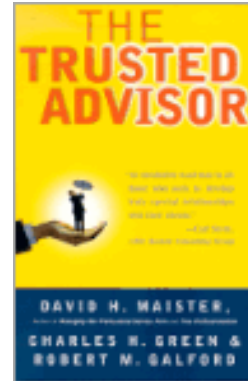
TRUSTED ADVISOR

Adviseren gaat veel verder dan vakinhoudelijk een kei in je vak zijn, en een goed onderbouwd inhoudelijk advies kunnen afleveren.

Het gaat niet alleen om de kwaliteit van je advies, maar vooral ook om wat je daadwerkelijk bereikt met je advies. Het Effect (**E**) van je advies wordt bepaald door de inhoudelijke kwaliteit (**K**) van je advies x de acceptatie (**A**) van je advies : **E = K x A**.

David Maister¹ bespreekt in zijn Boek *The Trusted Advisor*, concrete punten om een gewaardeerde en vertrouwde adviseur te worden. Ik gebruik de Engelse term vanwege het gemak.

Een gewaardeerde en vertrouwde adviseur (*Trusted Advisor*) van opdrachtgevers, (interne) klanten en collega's, wordt je niet zomaar. Deze relatie met klanten moet je verdienen. Je moet eerst 'je sporen verdienen' en krediet opbouwen. Dit vergt visie, focus, tijd, durf, leren, en het ondernemen van acties buiten je comfortzone.



Wat heb je nodig om succesvol te zijn als adviseur en professional?

Een gewaardeerde en vertrouwde adviseur (*Trusted Advisor*) is zowel een expert in het opbouwen, onderhouden en in stand houden van relaties met klanten als het leveren van vakinhoudelijke, onderbouwde adviezen, die toegevoegde waarde leveren voor de klant.

Eigenschappen Trusted advisor

De persoonlijke eigenschappen van de gewaardeerde en vertrouwde adviseur (*Trusted Advisor*) zijn:

- Zij focussen op hun toegevoegde waarde voor de klant, en hun relatie met de klant in plaats van vooral op zichzelf. Dus zij vertonen meer Empathie, en minder Ego.
- Zij richten zich op de klant als persoon, niet alleen op de functie en de rol die de klant heeft.
- Zij focussen zich continu op de probleemdefinitie, in plaats van hun eigen technische, vakinhoudelijke expertise.
- Ze zien hun methodes, modellen, technieken en aanpak als middel om een doel te bereiken. Als deze *tools* niet voor een klant blijken te werken, gaan zij op zoek naar andere *tools* die meer toegevoegde waarde hebben.
- Zij zijn ervan overtuigd dat succes in klantrelaties gecreëerd wordt door een opeenstapeling van ervaringen van deze specifieke klant met de diensten, de producten en serviceverlening die zij als professional leveren.
- Zij geloven dat er verschil is tussen de zakelijk en privé wereld van de klant, maar dat beide erg persoonlijk zijn. De twee werelden tonen meer overeenkomsten dan verschillen. Bij sommige mensen overlappen deze werelden elkaar veel.

De drie kerncompetenties van de Trusted Advisor

Competentie 1: Vertrouwen verdienen

Vertrouwen moet verworven en verdiend worden. Je moet iets doen dat mensen het bewijs levert dat je hen daadwerkelijk wilt helpen. Hierdoor help je hen besluiten om jou te vertrouwen. Je moet vooraf willen investeren en eerst willen geven, voordat jij (het vertrouwen) ontvangt.

Competentie 2: Adviseren

Veel professionals benaderen het adviseren alsof het een objectieve, rationele exercitie is die gebaseerd is op alleen hun vakinhoudelijke, technische kennis en ervaring.

Maar adviseren is bijna nooit alleen maar een logisch proces. Het adviseren heeft een groot emotioneel c.q. persoonlijk component: de relatie tussen de adviseur en de klant, en de wijze waarop hij jouw advies interpreteert en ervaart.

Naast je IQ is je Emotioneel Intelligentie (EQ) essentieel. Emotioneel Intelligent in de mate waarin jij jouw eigen emoties en gevoel in de relatie met de klant onderkent. EQ is ook de mate waarin jij de emoties van de klant herkent, hier effectief op inspeelt, op reageert en hiermee omgaat. Zonder een goed ontwikkeld EQ, zal je moeilijk doorgroeien naar een gewaardeerde en vertrouwde adviseur.

¹ Een groot deel van deze informatie is gebaseerd op het boek *The Trusted Advisor* van David Maister

Competentie 3: Relaties opbouwen

Het is absoluut essentieel om een gelijkwaardige en persoonlijke relatie op te bouwen met klanten. Voordat hij jouw advies aanneemt (= Effect), moet hij deze inhoudelijk betrouwbaar vinden, maar ook jou als adviseur en als mens vertrouwen.

Verdien het recht om advies te geven. Net zoals in de liefde, zit er een volgorde in de stappen die je neemt. Je verdient het recht om te adviseren, door eerst de situatie van de klant goed te begrijpen, door te begrijpen hoe hij persoonlijk in deze situatie reageert, wat hij daadwerkelijk wilt, en door deze vervolgens in je advies mee te nemen.

Aanvullingen op de competenties van David Maister: onze praktijk ervaring;

Wij willen jou onze praktijk ervaring in het adviseren niet onthouden. In de praktijk blijkt dat de volgende competenties essentieel zijn bij het adviseren

Overtuigend Adviseren

Naast de vakinhoudelijke expert die je nu al bent, is het essentieel om jouw rol en houding als adviseur te versterken, waardoor je ook expert wordt in het managen van de adviesrelaties met jouw opdrachtgevers.

Je bent dan in staat om effectief in te spelen op de vraag van de klant, en kunt een gelijkwaardige en geloofwaardige relatie opbouwen.

Dit bereik je door de manier waarop je gesprekken voert, door je houding tijdens het gesprek, en de relatie die je met klanten onderhoudt.

Overtuigend Adviseren bereik je door:

- Flexibel én standvastig te zijn.
- Persoonsgericht en effectief te communiceren, met elke type klant. Hierdoor bouw je een volwaardige en open relatie op.

Standvastig

Het is cruciaal dat je als professional standvastig bent volgens de principes van jouw vakgebied. Hierdoor doorstaan jouw adviezen de toets van betrouwbaarheid en ethisch handelen. Deze stevigheid en standvastigheid mag niet doorschieten in starheid en vooringenomenheid.

Flexibel in je houding

Je bent flexibel in je houding. Door niet botweg NEE te verkopen en star aan je vooringenomen standpunt te blijven vasthouden. Maar door flexibel te zijn en samen met de opdrachtgever te zoeken naar (alternatieve) mogelijkheden, om zijn doelen wél te bereiken. Zonder jouw principes overboord te gooien.

Flexibiliteit mag niet doorschieten in het hebben van geen mening, in kameleongedrag, in met alle winden meewaaien.

Persoonsgericht communiceren

Sluit met je communicatie aan bij de referentiekader van de klant. Welke communicatie - en gedragstijl heeft hij. Welke drijfveren denk je dat hij heeft op basis van de manier waarop hij communiceert?

Je bereikt meer effect door eerste te af te stemmen ('matchen') op de communicatiestijl van de klant, om vervolgens hem te leiden.

Resultaat

Door een gezonde, flexibele, standvastige houding, én een professionele en dienstverlenende opstelling, gaan opdrachtgevers jou persoonlijk steeds meer waarderen en vertrouwen als hun 'Trusted Advisor'.

Omdat opdrachtgevers er steeds meer van overtuigd raken dat jij hen écht begrijpt, en hun beste belangen ook voor ogen hebt. En omdat je gedreven bent om hen te helpen scoren door zijn problemen op te lossen. Zowel richting zijn (interne) stakeholders en opdrachtgevers, als richting zijn markt en (potentiële) klanten.

Bouw het vertrouwen op in vijf stappen

Stap 1: Verbinden

Verbind jouw expertise met het vraagstuk van de klant. Wek interesse om een eerste gesprek te kunnen voeren.

Stap 2: Luisteren

Actief luisteren. Luisteren. Luisteren. Actief en empathisch luisteren is essentieel om het recht te verdienen om te adviseren. Denk niet te snel dat je al weet wat de oplossing is, voordat je uitgebreid hebt doorgevraagd. Luister empathisch plaats van egocentrisch. Leef je in, in de belevingswereld van de klant, in plaats vanuit je eigen referentiekader uit te gaan.

Stap 3: Kaderen

Kaderen is het uitdiepen en doorgronden de complexiteit van het vraagstuk van de klant, en zijn ervaringen en emoties die daarmee samenhangen. Vervolgens vertaal je het oorspronkelijke vraagstuk naar scherpe probleemdefinitie die, op een objectieve manier, nieuwe inzichten geeft over het probleem.

Kaderen betekent het identificeren en uitspreken van de cruciale elementen van het probleem. Inclusief de impliciete en onuitgesproken aspecten daarvan. Zowel rationeel als emotioneel.

Rationeel kaderen bestaat uit het distilleren van een select groep cruciale variabelen uit een complex vraagstuk. Emotioneel kaderen betekent dat de adviseur emotionele of politiek gevoelige zaken voor de klant zodanig benadert, dat het proces van het oplossen van het probleem geen geweld wordt aangedaan.

Stap 4: Onder ogen zien van het probleem en mogelijke oplossingen

Het oplossen van een probleem is niet een strikt rationeel proces. Een probleem kent veel oplossingen, is afhankelijk van wat een klant wil bereiken of welk doel hij voor ogen heeft. Daarom is het essentieel om samen het eindresultaat, zo gedetailleerd mogelijk te bespreken, zonder je voortijdig te laten verleiden door oplossingen die jij ziet.

Onder ogen zien houdt ten minste de volgende drie vragen in:

- *Waar willen we daadwerkelijk naar toe?*
- *Hoe ziet het eruit als we daar zijn (zo SMART mogelijk)? Wat ervaren wij?*
- *Hoe weten we dat we er zijn?*

Soms begint een klant pas in deze fase zijn echte doelen te begrijpen. Hij gaat deze bewust benoemen en zich met het echte probleem en mogelijke oplossingen committeren.

Door het vraagstuk oprecht onder ogen te zien, worden mensen uit het technische, probleem oplossende en risicovolle perspectief gehaald, waarmee zij aanvankelijk de meeste problemen benaderen. Dit geeft nieuwe perspectieven, en moedigt vrijheid en creativiteit aan. Hierdoor wordt het adviseren als waardevol ervaren door de klant.

Wat is vertrouwen?

[zelfstandig naamwoord] • **het geloof dat je op iemand kunt rekenen.** 1) Betrouwbaar achten 2) Betrouwen 3) Bouwen 4) Confidentie 5) Ervan uitgaan 6) Geloof 7) Geloof in iemands eerlijkheid 8) Hoop 9) Krediet 14) Moed

- **Vertrouwen moet groeien.** Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.
- **Vertrouwen is zowel rationeel als emotioneel.** In klantrelaties, is vertrouwen aan de ene kant gebaseerd op de ervaring van de klant in de deskundigheid die je hebt in zijn problemen - een rationele benadering van de relatie. Aan de andere kant is het ook gebaseerd op de waarde die de klant hecht aan de adviseur voor wat betreft zijn ondersteuning, toewijding voor de belangen van de klant en de moed om de klant op een constructieve manier uit te dagen - allemaal emotionele factoren.
- **Vertrouwen is een wederkerige relatie.** Vertrouwen is een twee richtingsverkeer: je kunt deze nooit in je eentje realiseren. Klanten moeten meedoen en iets terug doen, en dat moeten ze uit eigen vrije wil doen: je kunt vertrouwen niet forceren. Deze relatie groeit omdat je open en eerlijk durft te zijn, omdat je onsympathieke adviezen durft te geven, maar ook door jouw inspiratie, enthousiasme en passie.
- **Vertrouwen kan iets anders betekenen voor de klant dan voor de adviseur.** Als je in staat bent iemand te vertrouwen wil dat nog niet zeggen dat je zelf vertrouwd kunt worden. Maar, als je niet in staat bent tot vertrouwen, dan kan je waarschijnlijk ook niet vertrouwd worden.
- **Vertrouwen is persoonlijk.** We vertrouwen geen organisatie, bedrijven en instellingen. We vertrouwen uiteindelijk mensen.

In een tweegesprek gebaseerd op wederzijdse vertrouwen, ga je met samen met de klant focussen op een aantrekkelijke toekomst, onbelast door de problemen van het heden. Je verkent de mogelijkheid om grenzen te verleggen en bruggen te bouwen naar die ideale toekomst.

Stap 5: Compromitteren

Het woordenboek geeft twee verklaringen voor het woord compromitteren: 1) een overeenkomst of belofte om iets in de toekomst te doen; en 2) het stadium of het moment waarop je verplicht bent of emotioneel betrokken. De eerste definitie gaat over actie; de tweede over een emotionele situatie.

In deze fase worden de volgende zaken bepaald:

- *wat staat er in de weg om de oplossing te bereiken,*
- *wat willen (of moeten) de betrokken partijen doen,*
- *wat gaat er gedaan worden,*
- *welke rol ieder moet spelen,*
- *welke informatie je nodig hebt,*
- *wanneer en hoe het proces gecheckt wordt,*
- *welke deadlines er in het verschiet liggen.*

Een belangrijk onderdeel van het compromitteren tot het overgaan tot actie is de verwachtingen van de klant te managen over wat wel en niet gaat gebeuren in het proces van het oplossen van het probleem. Om dit goed te doen, moet je minimaal het volgende doen:

- *Geef duidelijk aan wat je wel en niet gaat (kan of wil) doen*
- *Geef duidelijk aan wat de klant wel en niet moet doen*
- *Geef de grenzen aan, van de analyses die je maakt*
- *Check welke gebieden of mensen, de klant niet mee geconfronteerd wil worden (en waarom)*
- *Maak duidelijke werk afspraken*
- *Word het eens over methoden en frequentie van communicatie*
- *Beslis wie, welke rapporten krijgt, hoe vaak deze komen en hoe ze gebruikt moeten worden*
- *Beslis welke mijlpalen er zijn, en op basis van welke criteria de vooruitgang geëvalueerd wordt*
- *Beslis hoe de resultaten gemeten worden gedurende en aan het eind van het proces.*

Compromitteren in de context van het vertrouwensproces is gezamenlijk en persoonlijk. Hiermee wordt het rationele (de inhoud) met het emotionele (of persoonlijke) verbonden worden.

Hoe win je vertrouwen? Tips om een gewaardeerde en vertrouwde adviseur te worden

David Maister.

1. Luister open en oprecht naar wat de klant zegt. Zonder eerst alle informatie te interpreteren. Luister empathisch plaats van egocentrisch. Leef je in, in de belevingswereld van de klant, in plaats van je vooral vanuit je eigen referentiekader uit te gaan.
2. Leef daadwerkelijk mee. Naast het inhoudelijk samenvatten is het essentieel om het gevoel van de klant te benoemen of hier op te reflecteren (reflectief samenvatten).
3. Bouw aan een gezamenlijke agenda.
4. Stel vragen over een verwant onderwerp. Adviseurs die interesse tonen buiten hun eigen vakgebied of ervaring maken indruk op de klant. Ze laten daarmee zien dat ze oprecht om de klant geven en niet alleen maar geïnteresseerd zijn in hun eigen zaken en interesses.
5. Stel open vragen. Open vragen geven je de gelegenheid om de behoeften van de klant te onderzoeken. Het gaat erom te horen wat de spreker in zijn eigen woorden zegt. Hierdoor toon je respect.
6. Durf ook jouw persoonlijke kant te laten zien. Laat iets (persoonlijks) van jezelf zien.
7. Durf ook standpunten in te nemen. Ook al ben je er niet 100% zeker van. Ga uit van je ervaringen op dit gebied, met dergelijke vraagstukken, bij dergelijke klanten. Zo'n uitspraak kan reacties losmaken en zaken scherpen stellen. Vaak werken deze als katalysator om ideeën van de klant te krijgen.
8. Geef ideeën. Ervaring is als de liefde - het is niet alleen oneindig, maar je kunt het ook vernietigen door het niet te geven.
9. Bel heel snel terug. Door snel te reageren op in de communicatie met de klant, wek je vertrouwen dat je voor hem daadwerkelijk 100% gaat.
10. Ontspan je geest. Maak vooraf en tijdens het gesprek met je klant, jouw geest vrij van interne spanningen. Een manier om dit te doen is je te concentreren op belangrijke principes en vragen zoals:
 - a. *De klant staat centraal: hoe kan ik hem het beste dienen?*
 - b. *Hoe zou ik me gedragen als de eerste punt (a) daadwerkelijk waar is?*
 - c. *Het probleem kan meer omvatten dan wat de klant aanvankelijk vertelt. Hoe blijf ik oprecht en aandachtig luisteren? Ook naar informatie tussen de regels door.*
 - d. *Wat houdt mij momenteel tegen om open en oprecht te luisteren?*
 - e. *Waar ben ik onzeker over? Waar ben ik bang voor?*