HAYSTACK

ALS IK JE EEN ADVIES MAG GEVEN

De ongeschreven regels van succesvol adviseren

Ab van Urk

VOORWOORD

De afgelopen jaren worden steeds meer bedrijven en instellingen gereorganiseerd en getraind vanuit de gedachte dat we het de klant naar de zin moeten maken. De klant is koning. Want een klant die het naar zijn zin heeft, zal meer, of uitsluitend bij jouw adviesorganisatie kopen. De tevreden klant gaat zijn ervaringen delen in zijn netwerk en op sociale media. Je kunt er dus maar beter voor zorgen dat de klant blij is met jou.
Maar hoe ver ga je om die klant gelukkig te maken? Zeg je 'ja' en 'amen' tegen al zijn wensen en grillen? Ben je bereid om af te wijken van jouw standaarddienstverlening? Ga je advies geven op gebieden waar je eigenlijk weinig verstand van hebt? Of ben je zelfs bereid om principes overboord te zetten om maar te voldoen aan die eisen van de klant, onder het mom dat de klant koning is?

De afgelopen dertig jaar heb ik als adviseur honderden bedrijven geadviseerd. Ik heb samen met mijn zakenpartner met succes diverse bedrijven opgericht en vele junior adviseurs getraind om een professionele adviseur te worden. Mijn centrale bood-

schap aan hen? Als jij de beste adviseur wilt zijn op jouw vakgebied, behandel jezelf dan als jouw belangrijkste klant!
Ik bedoel daar het volgende mee: een topadviseur blijft altijd trouw aan zijn principes.
Als je bijvoorbeeld met elkaar hebt afgesproken dat toewijding een van de kernwaarden van je adviesorganisatie is, zorg er dan voor dat dit aan al jouw doen en laten af te lezen valt. Die toewijding moet iedereen kunnen aflezen aan je houding naar collega's, in de kwaliteit van je rapportages, in de oprechtheid waarmee je luistert naar een klant. Ik vind ook dat je geen concessies moet doen aan de kwaliteit van je dienstverlening. Wijk niet af van je standaarden, deze zijn immers tot stand gekomen omdat ze bewezen de beste zijn. En als ze niet meer de beste zijn, dan ligt het voor de hand dat je ze aanscherpt. Maar ga niet improviseren bij een klant.
Klanten zouden kunnen denken dat dit een rare opstelling is. Arrogant zelfs. Wie als adviseur echter concessies doet aan zichzelf, doet daarmee ook concessies aan zijn dienstverlening en uiteindelijk aan de klant. Maak geen shortcuts tijdens een adviestraject en wijk niet af van je uitgangspunten, onder het mom dat het budget niet meer toeliet of dat de klant het vroeg. Een topadviseur ziet zichzelf als zijn belangrijkste klant. En dat is degene die hij tevreden moet stellen, want pas dan kan hij excelleren.

In dit boek beschrijf ik de spelregels die je niet leert tijdens een opleiding, maar alleen in de praktijk. Het zijn de ongeschreven spelregels van het adviesvak, die onmisbaar zijn als

je wilt groeien. Aan de hand van oneliners, praktijkervaringen en voorbeelden probeer ik te laten zien hoe jij ook tot de top kunt behoren. De oneliners zijn geformuleerd als stellingen, prikkelend en soms tegendraads, maar allemaal ontwikkeld en getoetst in de praktijk.

Ik hoop dat ik met dit boek een glimlach op je gezicht kan oproepen, maar ik hoop vooral dat dit boek stof tot nadenken biedt en je motiveert om de beste adviseur te worden die je kunt zijn.

Ab van Urk

DEEL I

ZO INGEWIKKELD IS ADVISEREN NOU OOK WEER NIET

STELLING 1

EEN GOEDE ADVISEUR GEEFT ADVIES

Van een rechter mag je verwachten dat hij recht spreekt. Een kapper moet niet bang zijn om zijn schaar in de haren van zijn klanten te zetten, anders is hij geen kapper. Een cabaretier moet grappen maken, anders zal hij weinig publiek trekken. En een adviseur moet adviseren. Dat klinkt nogal logisch, en dat is het ook, maar veel adviseurs durven het niet.

Sommige adviseurs zijn als de dood om advies te geven. 'Ik adviseer u om een nieuwe afdeling op te zetten voor deze nieuwe doelgroep. Het is een pittige investering, maar alle indicatoren wijzen erop dat het de moeite waard is.' Wie durft?
Er zijn drie belangrijke redenen waarom veel adviseurs zo'n advies niet durven geven. Sommigen zijn bang dat ze hoge schadevergoedingen moeten betalen als hun advies slecht is gebleken. Om buiten schot te blijven formuleren ze zo vaag mogelijk, of gaat hun advies vergezeld van een aantal pagina's met disclai-

mers. Anderen doen onduidelijke suggesties omdat ze bang zijn de klant voor het hoofd te stoten. En een deel durft geen advies te geven omdat ze bang zijn om ongelijk te hebben. Deze drie redenen zijn absurd.
Claims kun je voorkomen door je te baseren op de juiste informatie, voldoende veiligheidsmarges in te bouwen en jezelf goed te verzekeren, zoals gebruikelijk in elke bedrijfstak. Wie bang is een klant te verliezen als het advies niet bevalt, zou zich moeten schamen. En wie geen advies durft te geven, kan beter zelf een adviseur inhuren.

HET A-WOORD

Dit wil niet zeggen dat je al te gul moet zijn met advies, integendeel. Je moet het spaarzaam geven en in principe alleen als je voldoende informatie hebt om een advies op te baseren. Het komt echter vaak voor dat een klant om advies vraagt terwijl je nog niet alle feiten boven tafel hebt. Je kunt dat gewoon zeggen: 'Ik heb op dit moment te weinig informatie om een goede analyse te maken. Maar als je me nu dwingt om een reactie te geven, dan zou ik op basis van mijn kennis, kunde en ervaring, noem het intuïtie, adviseren om een nieuwe afdeling op te zetten voor deze nieuwe doelgroep.'
De klant heeft jou ingehuurd omdat hij over onvoldoende kennis en expertise beschikt of geen knopen durft door te hakken. Alleen of samen met collega's heb je onderzoek gedaan en de ontbrekende informatie boven tafel gekregen. Alle beschikbare informatie moet nu na een al dan niet complexe analyse

het antwoord opleveren op de vraag van jouw klant. Op dat moment moet je niet gaan draaien, maar je rug recht houden en het A-woord gebruiken: 'Ik adviseer u om dit te doen.' Heb je het woordje 'advies' niet gebruikt, dan heb je ook niet geadviseerd. Het A-woord zonder schroom gebruiken is om twee redenen cruciaal. In de eerste plaats is advies geven nu eenmaal de dienst waarvoor je bent ingehuurd. Jij bent de specialist, jij hebt de kennis en de ervaring. In de tweede plaats is advies geven goed voor de reputatie van je advies. Een klant moet een advies vaak intern verkopen: als jij slechts een halfslachtige mening hebt gegeven, wordt het moeilijk voor de klant om jouw advies intern te verdedigen. 'Tja, de adviseur wist het ook niet zeker, maar hij had een bescheiden voorkeur voor het opzetten van een aparte afdeling.' Die afdeling komt er nooit, net zomin als een volgende adviesopdracht.

WEL OF GEEN VRAAGPRIJS NOEMEN?

Voor een klant die zijn onderneming wil verkopen heeft een adviseur tien mogelijke kopers gedefinieerd. Hij heeft de klant ook verteld wat hij denkt dat het bedrijf waard is. Moet hij de klant nu adviseren om tijdens de onderhandelingen een vraagprijs te noemen? De adviseur weet uit ervaring dat een overname voor een koper interessanter kan zijn dan je vooraf kunt bedenken, bijvoorbeeld door onbekende synergievoordelen.

De adviseur loopt een risico. Als er aan het eind van de rit maar één koper overblijft die een laag bod doet, dan lijdt de klant schade. Hij had in die situatie mogelijk meer kunnen verdienen als hij tijdens de onderhandelingen een piketpaaltje had geslagen en een vraagprijs had genoemd.

De adviseur stelde voor om de beslissing om wel of geen vraagprijs te noemen af te laten hangen van het aantal geïnteresseerde kopers en de redenen waarom zij geïnteresseerd waren. Dat bleken er meer dan gedacht. Velen zagen synergievoordelen of gaven aan dat het bedrijf uitstekend zou passen in hun groeistrategie. Op basis hiervan adviseerde de adviseur zijn klant ook in het vervolg van het proces géén vraagprijs te noemen. Met succes, het bedrijf werd verkocht boven de adviesprijs.

STELLING 5

KLANTEN LIEGEN ALTIJD

Klanten weten niet wat jij moet weten om een goed advies te geven. Het is jouw verantwoordelijkheid om de benodigde informatie boven tafel te krijgen tijdens kritische gesprekken. Wees niet naïef en neem geen genoegen met halve informatie. Klanten liegen namelijk altijd, bewust of onbewust.

Er zijn klanten die bewust liegen, en van die klanten kun je maar beter zo vlug mogelijk afscheid nemen. Maar dit wil niet zeggen dat de rest van je klanten altijd de waarheid spreekt. Integendeel: iedere klant liegt, al is het onbewust. De verklaring voor het feit dat een klant zelden de waarheid spreekt, is dat hij niet weet welke informatie belangrijk is, anders had hij jou niet gebeld. En de klant weet al helemaal niet wat jij moet weten, dus is het niet gek dat je veel onbetrouwbare informatie krijgt. Succesvol informatie verzamelen begint met een kritische houding tijdens het acquisitiegesprek. Het mag best even gezellig zijn om elkaar beter leren te kennen, maar je zit hier niet voor de lol, je reputatie staat op het spel. Nu is het moment om kri-

tisch te worden. Te vaak is het te gezellig. Je hebt een uitgebreid gesprek, de stemming is amicaal en tussen de koffie door lach je om elkaars grappen. Maar de klant wil per saldo een goede, geen gezellige adviseur.

GEFRONSTE WENKBRAUWEN

Er zijn veel praktische dingen die je kunt doen om niets te missen. Dat begint met een goede voorbereiding, waarbij je nadenkt over wat je te weten wilt komen – het gebruik van een vragenlijst, zodat je tijdens het gesprek niets vergeet te vragen, het checken van mondelinge en schriftelijke informatie die je hebt ontvangen.

Maar ondanks alle praktische informatie die je hebt verzameld, weet je soms nog niet wat de klant níét heeft verteld en welke informatie hij níét heeft overgedragen. Dit kun je alleen aflezen uit zijn non-verbale communicatie. Als het lang duurt voordat hij antwoordt, niet uit zijn woorden komt of zijn wenkbrauwen fronst, dan is dat meestal een teken dat hij niet zeker is van zijn antwoord. Tijd om door te vragen: 'Je zegt dat het niet mogelijk is, maar ik heb de indruk dat je twijfelt. Ik begrijp dat ook, want het is best ingewikkeld. Zou je het nog eens in andere woorden kunnen uitleggen?'

Let niet alleen op non-verbale communicatie, maar ook op andere signalen die informatie opleveren. Een klassieke vraag tijdens een adviesgesprek met een manager is de mate waarin hij werkzaamheden delegeert. In 99 van de honderd gevallen zegt zo'n manager dat hij zijn zaakjes uitstekend voor elkaar

heeft. Door te zeggen dat hij zich overal mee bemoeit, zou hij zich per slot van rekening diskwalificeren als manager. Maar al pratend hoor je op zijn computer en zijn mobiele telefoon continu berichten binnenkomen: bliep, bliep, bliep. Tijd om in te grijpen: 'Je zegt het één, maar ik merk iets anders.'

Een ander signaal dat je niet alle informatie krijgt die je nodig hebt, is het woordje 'nee'. Als je vraagt of je klant meer kan vertellen over zijn contact met zijn voormalige zakenpartner, en hij zegt: 'Nou, dat lijkt mij niet relevant voor dit project,' dan weet je dat je beet hebt.

Ga er nooit van uit dat je complete en perfecte informatie krijgt aangeleverd. Als een klant alle benodigde informatie moeiteloos zou kunnen ophoesten, dan had hij nooit een probleem gehad en had hij jou niet hoeven inschakelen.

Een goede adviseur is als een kritische journalist die de politicus doorzaagt tot hij zeker weet dat hij de waarheid boven tafel heeft. Het is helemaal niet makkelijk om een goede 'ondervrager' te worden, maar het is cruciaal om een goede adviseur te worden. Naarmate je het vaker doet, zul je er steeds beter in worden. Je ontwikkelt intuïtie die in nieuwe gesprekken vaak van pas zal komen.

VIA DE BAND SPELEN

Hoe zeg je op een nette manier tegen je klant dat je het gevoel hebt dat niet alles op tafel ligt? Dat je tegengestelde signalen denkt te krijgen? Om kritiek te uiten moet je lef én tact hebben. De beste manier om iets duidelijk te maken is meestal niet het

bewandelen van de kortste weg, met andere woorden: door de klant de schuld te geven van de gebrekkige informatie.

Een handige techniek om zo'n boodschap over te brengen is door 'via de band' te spelen. Net als bij biljarten is een omweg soms de beste (en enige) weg naar een doel. Je kunt via de band spelen door te suggereren dat je iets niet begrijpt: 'Ik vrees dat ik het nog niet helemaal begrijp. Zou je het nog eens in je eigen woorden kunnen uitleggen?' Ook verwijzen naar medewerkers bij je klant kan werken: 'Ik heb meerdere medewerkers gesproken, maar dit is iets waar ik maar geen vinger achter kan krijgen.'

Zolang je beleefd en geïnteresseerd blijft, kun je heel ver gaan met doorvragen. Geen gesprekspartner zal je kwalijk nemen dat je je werk goed probeert te doen, zolang je niet persoonlijk wordt en het veilig via de band speelt.

Want hoe zeker je ook bent van je oordeel, het heeft geen zin om je gesprekspartner er rechtstreeks mee te confronteren. Je boodschap zal slechts worden ervaren als eigenwijs en arrogant. Het is veel effectiever om je boodschap indirect te verwoorden. Probeer mee te gaan in de gedachtewereld van je gesprekspartner, ga niet op zijn tenen staan en blijf altijd begripvol. Als je in de eredivisie wilt spelen, moet je niet alleen hard kunnen spelen, maar ook zacht. Wat je nodig hebt, is tact: *c'est le ton qui fait la musique*.

BLIEP, BLIEP, BLIEP

De ondernemer wilde zijn bedrijf verkopen en in een uitgebreide presentatie gaf hij een beeld van zijn bedrijf. Er was een PowerPointpresentatie met een toelichting en een wandeling door het gebouw. Hij had het bedrijf op jonge leeftijd opgericht en in tientallen jaren uitgebouwd tot een indrukwekkende onderneming met honderden medewerkers. Alle lichten stonden op groen, vertelde de ondernemer. De producten gingen als warme broodjes over de toonbank, het productieproces was modern en het management in staat om alles te organiseren – ook als hij uit het bedrijf zou stappen. Het was een verhaal, maar er gebeurden meerdere dingen die ingingen tegen zijn boodschap dat hij misbaar was.

De ondernemer werd continu rechtstreeks gebeld door relaties, die hij vaak ook te woord stond tijdens de presentatie. Hij controleerde ook meerdere keren zijn e-mail. Tijdens de wandeling in het bedrijf vielen gesprekken tussen medewerkers direct stil als hij binnenkwam. Hij stelde aan verschillende mensen vragen over de voortgang en bleek van gedetailleerde stappen in het dagelijkse productieproces op de hoogte.

Het was duidelijk: deze onderneming was nog heel afhankelijk van de ondernemer. Uiteindelijk werd overeengekomen dat het bedrijf werd verkocht, maar dat de ondernemer nog een jaar betrokken zou blijven

om zijn taken over te dragen aan zijn opvolger. Pas als dat goed was verlopen zou hij het laatste deel van de koopsom ontvangen.

HAYSTACK

ALS IK JE EEN ADVIES MAG GEVEN

Wil je de beste adviseur op je vakgebied worden? Dan moet je even kritisch zijn als eigenwijs: vertrouw op je eigen advies, doe geen consessies en geloof een klant niet op zijn blauwe ogen. Een goede adviseur laat zich niet verleiden tot mooie praatjes en trekt zijn eigen plan.

In dit boek over adviseren leer je niets over projectmanagement, gespreksvaardigheden of adviesstrategieën. Dit boek beschrijft iets wat veel belangrijker is: de ongeschreven regels van het vak. Als je in de eredivisie wilt adviseren, dan kun je maar beter weten hoe het spel wordt gespeeld:

- *Klanten liegen altijd*
- *Pas op voor budgetten*
- *Je snapt het pas als je het uit kunt leggen*
- *Wees blij als ze niet betalen*
- *Zwijg tot in het graf*
- *Durf nee te zeggen tegen een klus*

Fusie- en overnamedeskundige Ab van Urk adviseerde als managing partner van Rembrandt Fusies & Overnames honderden ondernemingen en leerde talloze jonge consultants het vak. Hij is nu directeur van investeringsmaatschappij MBO & Groei Fonds.

De royalty's voor dit boek worden geschonken aan Barcode for Life en United World Colleges Nederland.

9 789461 261472