



**Succesvol adviseren voor de HR-  
professional in de 21e digitale eeuw**

# Programma



1. Kennismaken
2. Doorloop De Complete Consultant
3. Hoe selecteert de klant de (interne) adviseur en wat verwacht de klant daarna?
4. Welke onzekerheden heeft een adviesklant en hoe creëer je een persoonlijke relatie met je klant?
5. Wat zijn de kenmerken van een onderscheidende adviseur?
6. Wat is een succesvol advies *adviesproces* en *adviesgesprek*?
7. Hoe ontwikkel je een *waardepropositie* en een *personal brand* en hoe kom je aan boeiende opdrachten?
8. Opstellen van een *persoonlijk ontwikkelprogramma*

# Kennismaken



Rol en type opdrachten  
Waarom ingeschreven?

Laatste compliment van je klant over je werk  
als adviseur of consultant



# Mijn expertise en ervaringen



- Reorganisatie en transformatie van HR- en L&D-afdelingen en HR Services Centers
- Organisatieontwikkeling
- Ontwikkeling & optimalisatie consultingbedrijven en interne adviesafdelingen
- Rol: adviseur/programmamanager (ca. 3 jaar bij klant betrokken)
- 50% van mijn werk is technologie- en datagedreven (geworden)

## Not for Profit



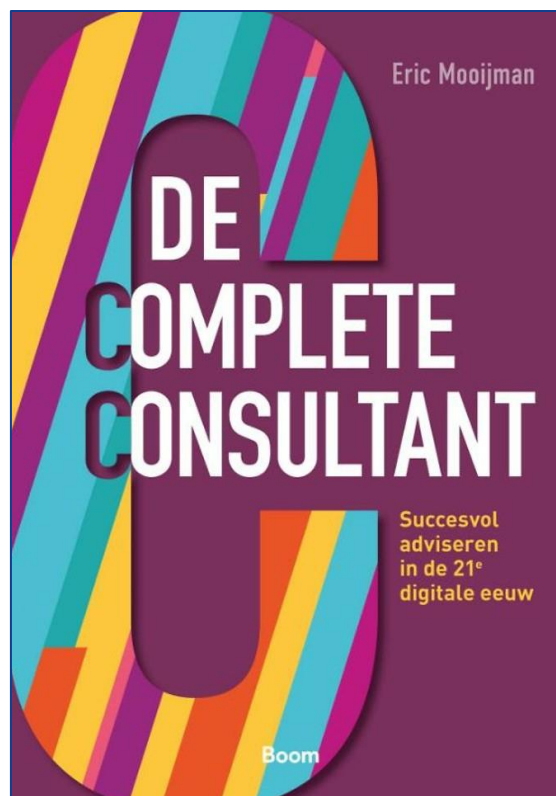
## Profit



# Mijn publicaties



1992 – 2018

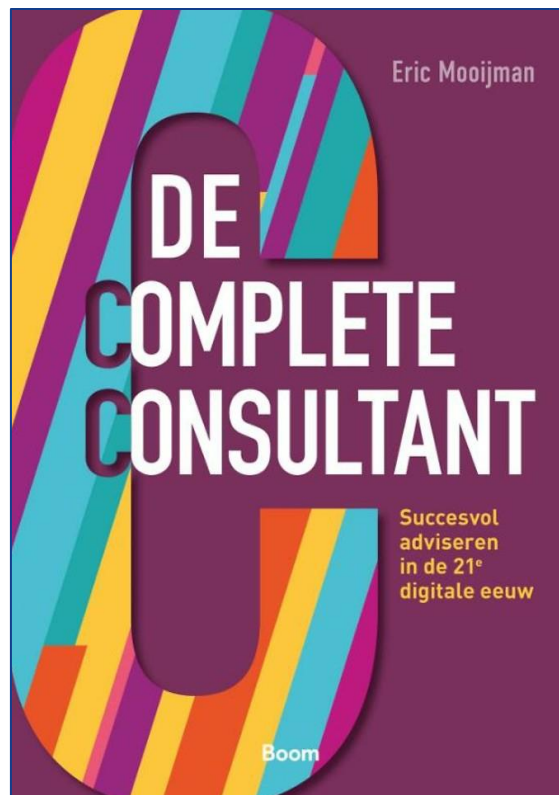


2021



2022

## 2. Onze leidraad



# Opmerkingen vooraf



**Ben ik een adviseur of een consultant?**

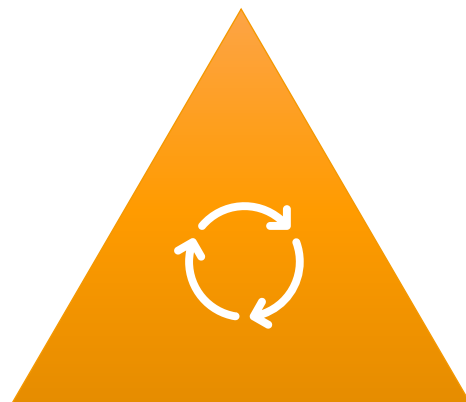
- Een adviseur heeft altijd een primaire professie, adviseren is een tweede aanvullende professie
- Adviseren is daarnaast vaak één van de rollen in je taakuitvoering



# Het boek gaat over de adviseur én zijn of haar klant



De klant &  
het klantsysteem

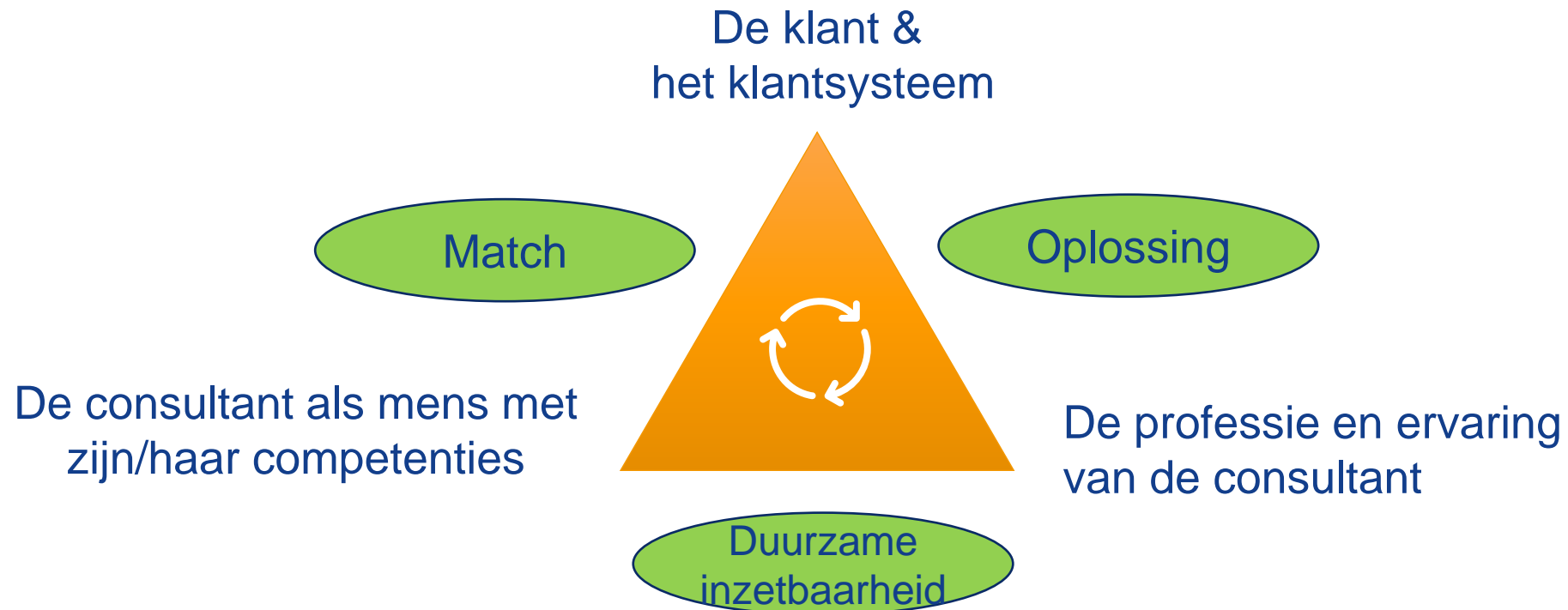


De consultant als mens met  
zijn/haar persoonlijkheid,  
stijl en paradigma's

De professie en ervaring  
van de consultant



# Het boek gaat over de adviseur én zijn of haar klant



## Deel 1

- \* disrupties consultingmarkt 21e digitale eeuw
- \* kenmerken van een succesvol consultingproces
- \* kenmerken van succesvolle consultant
- \* het model van de Complete Consultant

## Deel 2

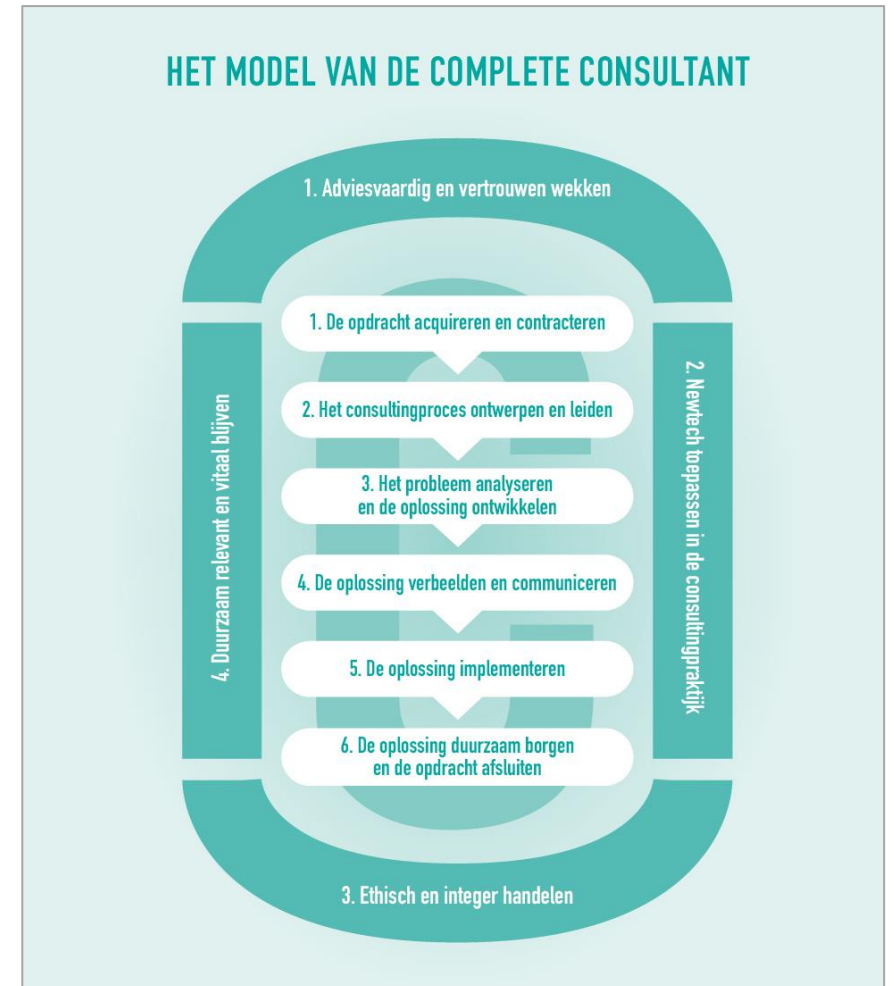
- \* uitwerking 6 stappen consulting waardeketen

## Deel 3

- \* uitwerking 4 stijlkenmerken

## Deel 4

- \* praktijkcasus Ziggo
- \* self- assessments
- \* literatuur



# Theorie, maar óók *lessons learned* van adviseurs



**“Het is belangrijk een peer of vertrouwenspersoon te vinden, met wie je gedachten, twijfels, knelpunten of strategieën kunt bespreken”**

Rogier Heezemans, Consultant digital learning design en Teamleider Onderwijs Advies en Innovatie bij VUmc/Amsterdam UMC



“De vraag wat het belangrijkste leerpunt is in mijn loopbaan als consultant is direct een goede vraag. Dat zijn veel verschillende om eerlijk te zijn. Zeker als je net van de universiteit komt, en je aan het verkennen bent wat het consultancyvak eigenlijk inhoudt. Je leert op de universiteit veel verschillende theorieën en je schrijft een masterthesis, maar je leert weinig over de praktijk. Als beginnende consultant heb ik vooral veel geleerd van soft-skillstrainingen. De training *Eerste Indruk* en het toepassen van persoonlijkheidsprofielen als *Insights* en *Management Drives* hebben me bijvoorbeeld bewust gemaakt van de rol die je als consul-

**“Blijf open en nieuwsgierig, stap eens in de schoenen van iemand anders en leer vanuit een andere hoek”**

Jacqueline Brassey, Director of Enduring Priorities Learning, Learning Leadership Team Member & Client Advisor McKinsey & Company, Adjunct Professor IE University Madrid, Fellow Researcher VU Amsterdam



“Het belangrijkste leerpunt in mijn consultancyloopbaan is dat het consultancyvak een voorrecht is. Je hebt het privilege om in verschillende keukens te kijken, je wordt uitgenodigd om vele verhalen aan te horen en mensen durven open naar je te zijn. In het consultancyvak is het volgens mij daarom het belangrijkste om écht te luisteren en daarbij goed oog te blijven houden voor de mens met wie je in gesprek bent. Dat is ook meteen een uitdaging, omdat je als consultant ook zelf mens bent en je eigen referentiekader en bagage meeneemt in gesprekken. Daarom is het als consultant belangrijk goed inzicht in jezelf te hebben. Let op dat je jezelf niet wegcijfert en dat je goed voor je zelf zorgt. Pas dan kun je de cliënt alles geven wat hij nodig heeft.”

# Disrupties in de adviespraktijk



# Disrupties in de adviesbranche



1. Klant kan meer zélf en verwacht snel resultaat via *instant consulting*
2. Democratisering van data en kennis
3. Opmars technologie en data science
4. Veel concurrentie



## Impact op jou als adviseur

- Je komt niet of moeilijker aan het werk
- Je doet opdrachten die je niet wilt
- Je praktijk verloopt
- Je verliest je passie
- De klant huurt externe consultants in voor de leuke klussen



**De klant vindt je niet (meer) relevant!**

# Hoe ga je de disrupties te lijf?

1. Onderscheid je zoveel mogelijk van de concurrentie door een scherpe waardepropositie en personal brand
2. Maak een onuitwisbare indruk bij de klant en boek resultaat
3. Zorg ervoor dat de klant je als **relevant** en **onmisbaar** beschouwt



# De klant bepaalt jouw relevantie!



**De klant kennen  
(én een opdracht verwerven!)**



**Jezelf kennen**

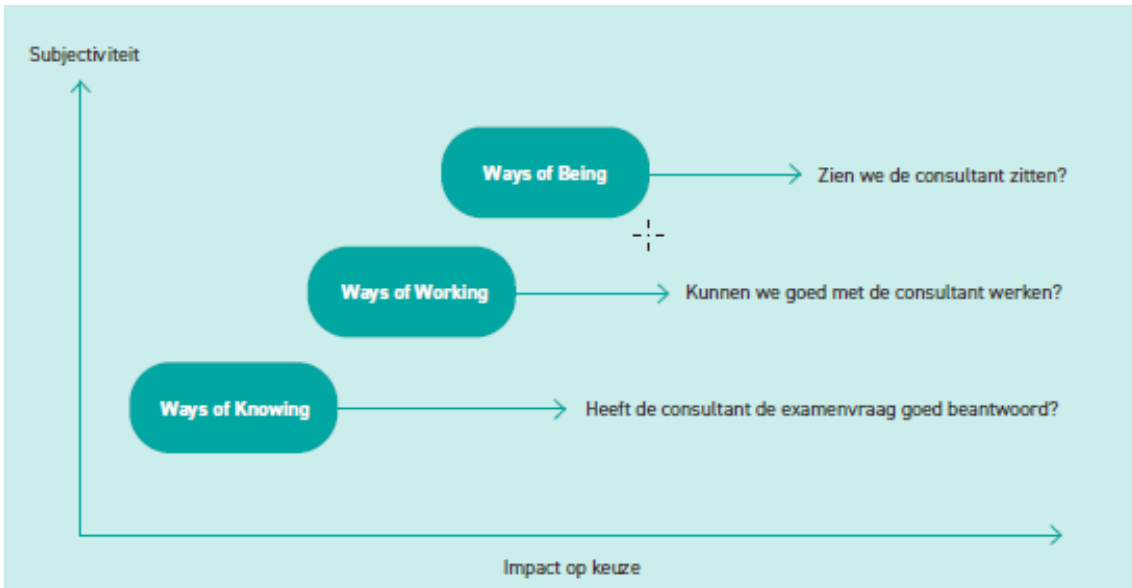


**En dan een partnership aangaan**

Selectie en keuze adviseur  
Eerste gesprek (intake)  
Inrichting adviesproces  
Adviesgesprekken  
Adviesrelatie



# 3. Hoe kiezen klanten adviseurs?



Bron: Mooijman, De Complete Consultant, 2021, p. 43

## ++ Ways of Being

- Indruk die adviseur maakt (zeker, maakt contact, sluit aan bij kennis en rol klant, geeft ongevraagd verrassend advies)
- Reduceert onzekerheden zonder belerend/dominant over te komen
- Kan effectief zijn in onze cultuur en ik kan met hem/haar uit de voeten

## + Ways of Working

- Voorstellen juiste aanpakken en passende toolbox
- Ervaring met branche of industrie
- Eerdere ervaringen met probleem en rol adviseur en klant daarbij
- Betrekken klant

## Ways of Knowing

- Kennis en ervaring probleemanalyse en oplossing bedenken
- Kennis van klantprocessen
- Beschikken over big data en bench marks



**APPLY NOW**

1. Ben jij onlangs geselecteerd door een (interne) klant?
2. En waarom dan?



1. Bespreek je reflectie met je buurman/buurvrouw
2. Was de reden een verrassing?

**Met buurvrouw/-man  
10 minuten**

## 4. Je klant kennen is de basis voor succes

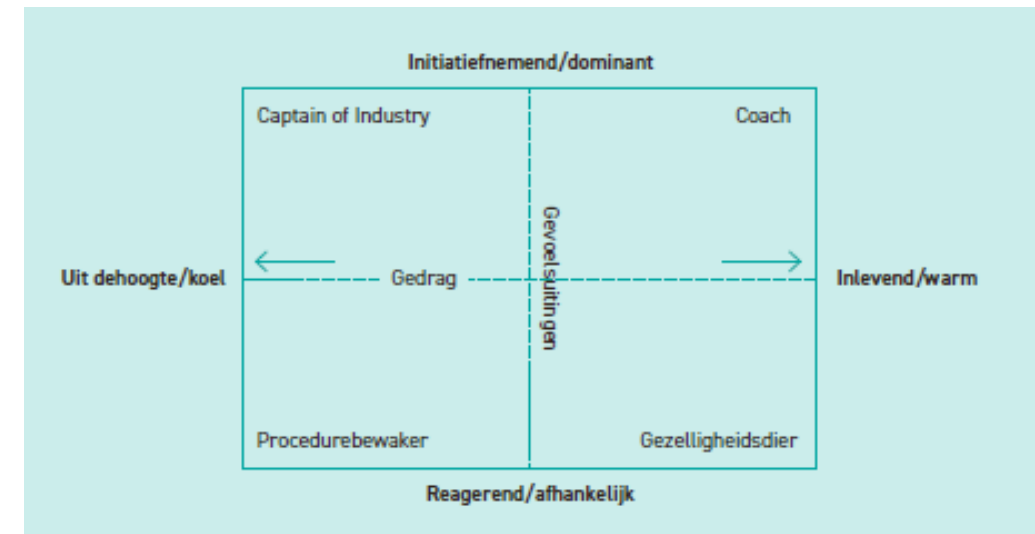


### Ervaringsniveau:

1. de ontdekkende klant, die onbewust onbekwaam is
2. de oefenende klant, die bewust onbekwaam is
3. de geroutineerde klant, die ervaren is op het werkgebied van de adviseur
4. de zelflerende klant, die steeds beter wil en kan en veeleisend is naar de adviseur

### • Menstypen

### • Probleemeigenaarschap



## 4. Welke onzekerheden heeft de klant?

- **Performance onzekerheid:**  
begrijpt de adviseur het probleem en kan hij het oplossen?
- **Relationele onzekerheid:**  
veroorzaakt de adviseur geen ongelukken in mijn organisatie?
- **Psychosociale onzekerheid:**  
wat vind ik eigenlijk van adviseurs en hoe bejegen ik die?

	Controlerende klant	Instrumentele klant	Vertrouwen schenkende klant	Ambivalente klant
<b>Mening over consultants</b>	'Parasieten' Niet loyaal, onervaren, te afhankelijk van theoretische modellen, nemen geen verantwoordelijkheid	'Tools' Competent op hun consultancydomein, maar zijn vooral met zichzelf bezig	'Collega's' Erg competent en ervaren, loyaal en nemen verantwoordelijkheid voor de klus	'Redders' Meer ervaren dan de klant en de klantorganisatie. Bekwaam om problemen op te lossen
<b>Typering klantorganisatie</b>	Weet meer dan de consultants, maar vertrouwt toch soms te veel op hen	Ervaren, maar heeft soms toch consultants nodig	Niet erg ervaren, heeft vaak hulp van consultants nodig. Begrijpt niet altijd het belang van consultancyprojecten	Niet erg ervaren, weet minder dan de consultant en heeft die nodig als het moeilijk wordt in de organisatie
<b>Typering (inhurende) klant</b>	Sterk, controlerend, dominant	'Natuurlijke' leider	Identificeert zich met de consultant	Laag zelfbeeld
<b>Geachte geschiktheid consultant</b>	Beperkte taken, analyses, datamining, support	Elke taak, maar wel sterk gedefinieerd en gepland	Strategische issues, changeprojecten	Complexe en belangrijke projecten
<b>Consultant-klantrelatie</b>	Ongelijkwaardig en wantrouwend. De klant moet de consultant wel controleren om te voorkomen dat hij informatie misbruikt of zijn uren uitbreidt	Gelijk, maar wel wantrouwend. Zolang het project loopt binnen scope, planning en budget, blijft de relatie goed	Gelijkwaardig, vertrouwend en vriendelijk. Wil samenwerken en leren van de consultant	Ongelijkwaardig maar vertrouwend. De klant kijkt op tegen de consultant en verwacht dat die alles oplost

Schema 10.2 Uitwerking soorten consultant-klantrelaties.<sup>317</sup>

# Ken je klant



## Reflecteer op je huidige of toekomstige klant:

- Zijn of haar ervaringen met adviseurs en adviesprojecten
- Type mens en houding naar adviseurs
- Onzekerheden en hoe reduceer je die?

1. Bespreek je reflectie in het groepje van 4
2. Hoe reduceer je geïdentificeerde onzekerheden?
3. Kies één onzekerheid en actie en presenteer die

**In groepje van 4  
25 minuten**



## 5. Wat verwacht de klant van je en wanneer vindt hij je onderscheidend?



### Aanpak en resultaat:

1. Je bereikt de **afgesproken advies/projectdoelen** via een transparante aanpak
2. Je vindt een oplossing voor het probleem én **implementeert** deze ook diepgaand
3. Je **betrekt het klantsysteem** bij het adviesproject, leidt het totale adviesproject en communiceert frequent met het klantsysteem

## 5. Wanneer vindt de klant je een onderscheidende adviseur?



### Stijl en persoonlijkheid van de adviseur:

1. Je past diepgaande functionele kennis samen met industriekennis
2. Je bent communicatief vaardig en bereikt daarmee álle doelgroepen
3. Je bent analysevaardig en creatief en kan zo overtuigen en inspireren
4. Je kan acteren op zowel tactisch als strategisch niveau

# 5. Wanneer vindt de klant je een onderscheidende adviseur?



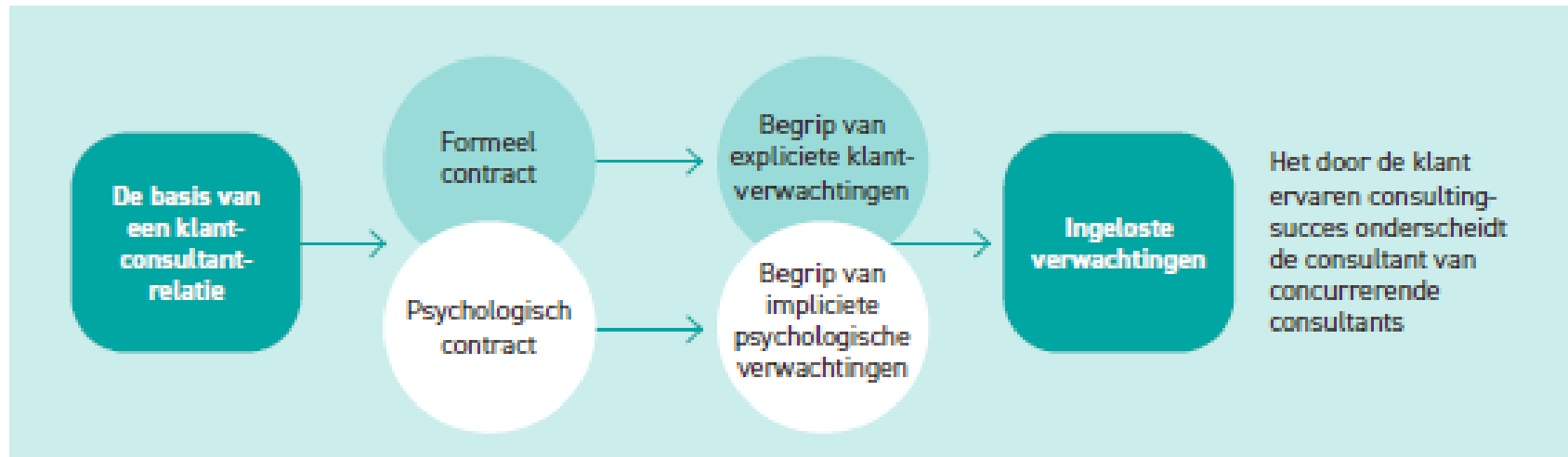
## 5. Je toont je bij je werkzaamheden

- **emotioneel stabiel** (zelfbewust, heeft vertrouwen in zichzelf en beschikt over zelfbeheersing)
- **intellectueel** (nieuwsgiering, conceptueel en leergierig)
- **integer en gecommiteerd** (open over overtuigingen en principes en gericht op klantbelang)
- **open en aangenaam in de omgang** (oprecht geïnteresseerd in mensen, extravert, sociaal, bescheiden en humorvol)

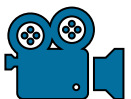


# Wanneer vindt de klant je een onderscheidende adviseur?

6. Je realiseert de *impliciete doelen* van de klant, gaat een *vertrouwensvolle relatie* aan. Je vervult zo het **psychologisch contract**



Bron: Mooijman, De Complete Consultant, 2021, p. 244 & 245



Wanneer ontstaat er een vertrouwensvolle relatie?



# Wanneer ontstaat er een vertrouwensvolle relatie?



1. de klant en de adviseur brengen hun persoonlijkheid in de relatie
2. de rollen van adviseur, klant en andere stakeholders zijn duidelijk
3. de klant moet zijn probleem en de oplossing begrijpen
4. de klant is bereid actief mee te werken in het adviesproces



# Wanneer ontstaat er een vertrouwensvolle relatie?



5. de klant en de adviseur delen essentiële kennis en informatie en stemmen hun uitingen naar de organisatie af
6. de klant en de adviseur zijn open over hun sterkten, zwakten en onzekerheden en over hun impliciete verwachtingen
7. De klant en de adviseur vertrouwen elkaar



# Hoe is je relatie met de klant?



APPLY NOW

Heb jij met een van je klanten een vertrouwensvolle relatie?

Hoe weet je dat?

Heb je ook wel eens een vertrouwensbreuk gehad? En hoe weet je dat?



1. Bespreek je reflectie in duo's
2. Wat doe je als je nog geen vertrouwensvolle relatie hebt?
3. Kies een voorbeeld van een *relatieverbeteraar* en presenteer die

**In duo's  
15 minuten**

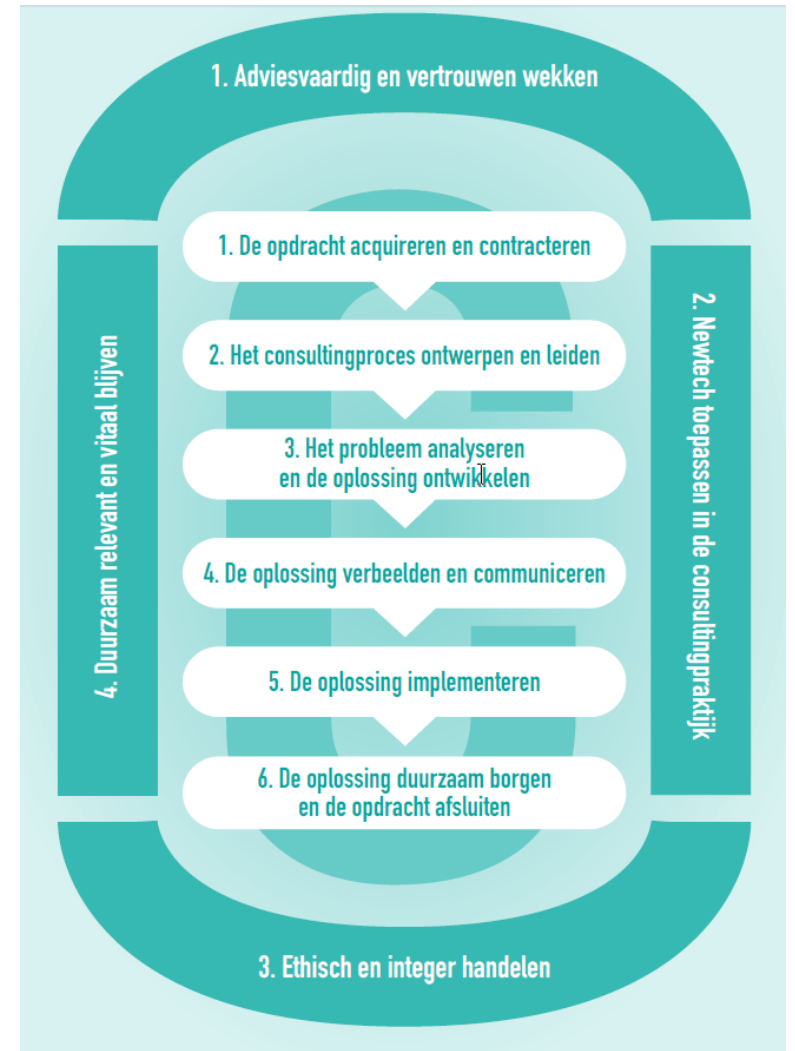
# Kenmerken van een onderscheidende “complete” adviseur in één model



Zes stappen van het adviesproject:  
de **advies waardeketen**

Vier onderscheidende **stijlkenmerken** van de adviseur

1. Adviesvaardig & vertrouwen wekken
2. New tech toepassen in de consulting praktijk
3. Ethisch en integer handelen
4. Duurzaam relevant en vitaal blijven

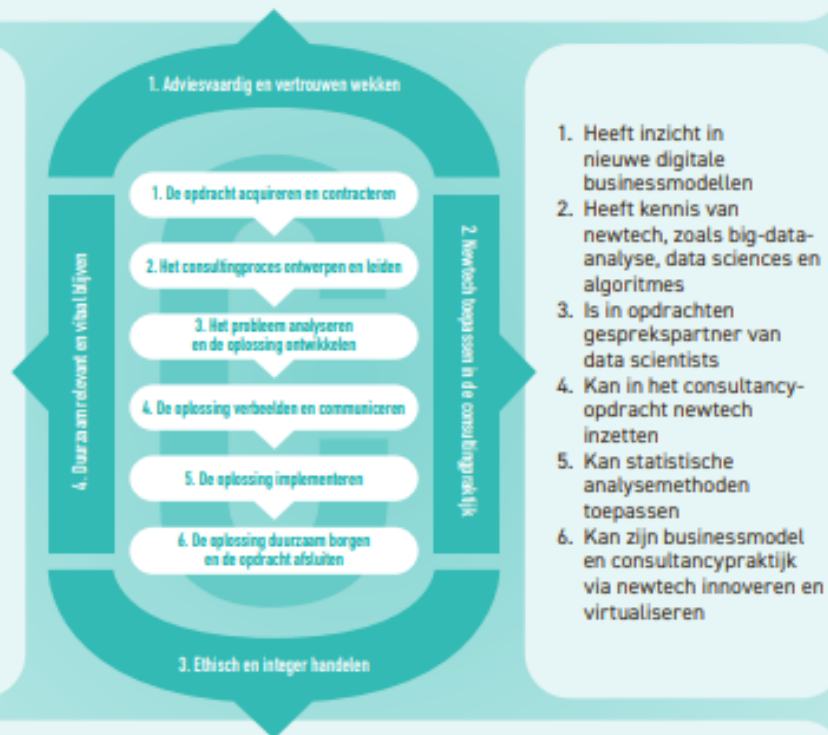




**Figuur 2.4** Uitwerking van de Consulting Waardeketen in sub-processtappen.

1. Heeft inzicht in zijn eigen persoonlijkheid en paradigma's
2. Herkent de persoonlijkheid en paradigma's van de klant en kan daarop anticiperen
3. Kan adviesgesprekken voorbereiden en uitvoeren
4. Beheerst interventietechnieken om het adviesgesprek te sturen, zonder met de klant in conflict te komen
5. Kan tijdens adviesgesprekken omgaan met verschillende vormen van weerstand
6. Kent zijn preferente adviesstijl en kan flexibel andere adviesrollen innemen
7. Herkent verschillende klanttypen en kan zijn gedrag daarop aanpassen
8. Kan op verschillende manieren vertrouwen en veiligheid creëren in de klant-consultantrelatie
9. Is vaardig in het ontwerpen en leiden van organisatieontwikkelingsprocessen
10. Kan changemanagementtechnieken bedenken en inzetten om schokgewijze organisatieveranderingen te besturen

1. Kan een waardepropositie ontwikkelen en onderhouden
2. Is nieuwsgierig naar nieuwe concepten, innoveert en improviseert
3. Is expert in combinatie met diepgaande industrie- of branche kennis
4. Bouwt en onderhoudt een netwerk met peers en óók met non-peers
5. Is creatief en denkt out of the box
6. Stretcht zich zelf en werkt aan serieel meesterschap
7. Ontwikkelt een 21e-eeuwse ontwikkel-mindset
8. Blijft mentaal en fysiek vitaal en in balans



1. Heeft inzicht in nieuwe digitale businessmodellen
2. Heeft kennis van newtech, zoals big-data-analyse, data sciences en algoritmes
3. Is in opdrachten gesprekspartner van data scientists
4. Kan in het consultancy-opdracht newtech inzetten
5. Kan statistische analysemethoden toepassen
6. Kan zijn businessmodel en consultancypraktijk via newtech innoveren en virtualiseren

1. Legt verantwoording af over zijn aanpak en methoden en reflecteert daarover met de klant en peers
2. Beschikt over een moreel kompas en herkent ethische dilemma's in een consultancyopdracht
3. Kan en durft te interveniëren als in een consultancyopdracht ethische grenzen worden overschreden
4. Luistert oprecht naar stakeholders bij de consultancyopdracht en toont zich betrokken
5. Is open over zijn gevoelens, stelt zich kwetsbaar en bescheiden op en plaatst het klantbelang boven ego
6. Kent zijn grenzen, geeft die aan en is authentiek
7. Kan een vertrouwensvolle en veilige (langetermijn)relatie aangaan en brengt daarbij zijn persoon in
8. Is empathisch, heeft humor, kan relativeren en is prettig in de omgang

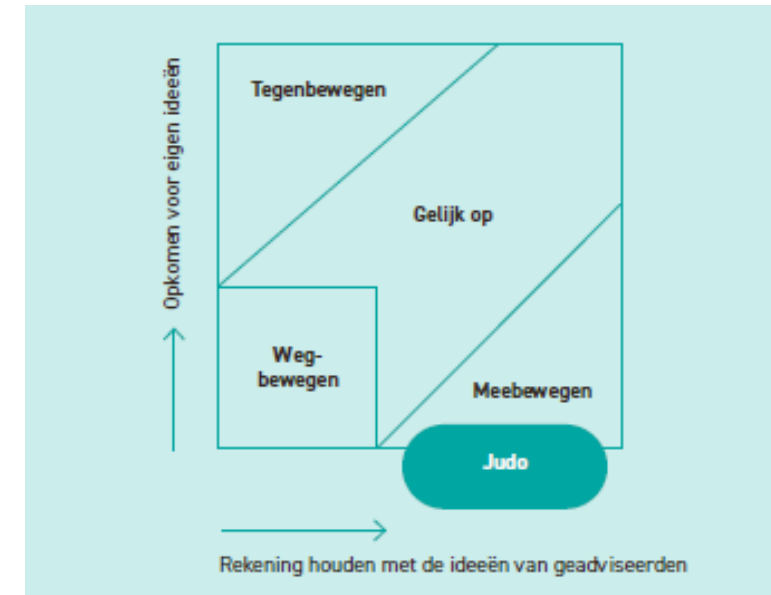
Figuur 3.5 Uitwerking van de vier Stijlkenmerken van de Complete Consultant.



## 6. Wat waardeert de klant van een adviseur in een adviesgesprek?



1. De adviseur legt een stevige inhoud op tafel, maar met begrip voor de situatie en de persoon
2. De adviseur is sensitief en bevordert gelijkwaardigheid in het gesprek
3. De adviseur durft stelling te nemen
4. De adviseur werkt samen met de klant, maar ook met een eventuele collega die bij het gesprek aanwezig is
5. De adviseur is vriendelijk, kalm, betrokken en treedt overtuigend op en structureert het gesprek
6. De adviseur volgt het juiste interactiepatroon en doet stimulerende gespreksinterventies
7. De adviseur reflecteert op zijn eigen gedrag en kan dit gedrag tijdens het gesprek tijdig aanpassen



Wat waardeert de klant *niet* in een adviesgesprek?



# Wat waardeert de klant *niet* in een adviesgesprek?



1. Dat hij zich in een adviesgesprek niet gehoord voelt
2. Dat hij bij de consultant in een adviesgesprek geen respect en waardering voor zichzelf of hun klantorganisatie ervaart
3. Als het adviesgesprek weinig concreet verloopt, of een ingewikkelde inhoud of aanpak kent
4. Als de consultant zich in het adviesgesprek overdonderend, star en weinig empathisch gedraagt, boos of beledigd is
5. De consultant het adviesgesprek niet stuurt en onzichtbaar is
6. Als er meer consultants betrokken zijn in het gesprek en zij elkaar afvallen of geen team vormen





APPLY NOW

# Quick Scan: Ben ik een onderscheidende en complete consultant?

Quickscan: Ben ik een Complete Consultant?	Sterk: uitbouwen	Voldoende: borgen	Zwak: ontwikkelen
<b>Zes stappen van de Consulting Waardeketen</b>			
1. De opdracht acquireren en contracteren			
2. Het consultingproces ontwerpen en leiden			
3. Het probleem analyseren en de oplossing ontwikkelen			
4. De oplossing verbeelden en communiceren			
5. De oplossing implementeren			
6. De oplossing duurzaam borgen en de opdracht afsluiten			
<b>Vier stijkenmerken van de Complete Consultant</b>			
1. Adviesvaardig en vertrouwen wekken			
2. Newtech toepassen in de consultingpraktijk			
3. Ethisch en integer handelen			
4. Duurzaam relevant en vitaal blijven			

1. Vul het assessment in
2. Bespreek je assessment in duo's
3. Licht je sterke punten en ontwikkelpunten toe
4. Welke ontwikkeling is nodig?
5. Selecteer enkele scores voor een plenaire bespreking



## Vul het assessment in op pagina 334 Adviesvaardig & vertrouwen wekken

1. Adviesvaardig en vertrouwen wekken	Sterk: uitbouwen	Voldoende: borgen	Zwak: ontwikkelen
1. Ik heb inzicht in mijn eigen persoonlijkheid en paradigma's			
2. Ik herken de persoonlijkheid en paradigma's van mijn klant en kan daarop anticiperen			
3. Ik kan adviesgesprekken voorbereiden en uitvoeren			
4. Ik beheers interventietechnieken om het adviesgesprek te sturen, zonder met de klant in conflict te komen			
5. Ik kan tijdens adviesgesprekken omgaan met verschillende vormen van weerstand			
6. Ik ken mijn preferente adviesstijl en kan flexibel andere adviesrollen innemen			
7. Ik herken verschillende klanttypen en kan mijn gedrag daarop aanpassen			
8. Ik kan op verschillende manieren vertrouwen en veiligheid creëren in de klant-consultantrelatie			
9. Ik ben vaardig in het ontwerpen en leiden van organisatieontwikkelingsprocessen			
10. Ik kan changemanagementtechnieken bedenken en inzetten om schoksgewijze organisatieveranderingen te besturen			

1. Bespreek je assessment met je buurman/buurvrouw
2. Licht je sterke punten en ontwikkelpunten toe
3. Welke ontwikkeling is nodig?
4. Selecteer enkele scores voor een plenaire bespreking

**Met buurvrouw/-man  
5 minuten invullen, 10 minuten bespreken**

# 7. Hoe ontwikkel je een waardepropositie?



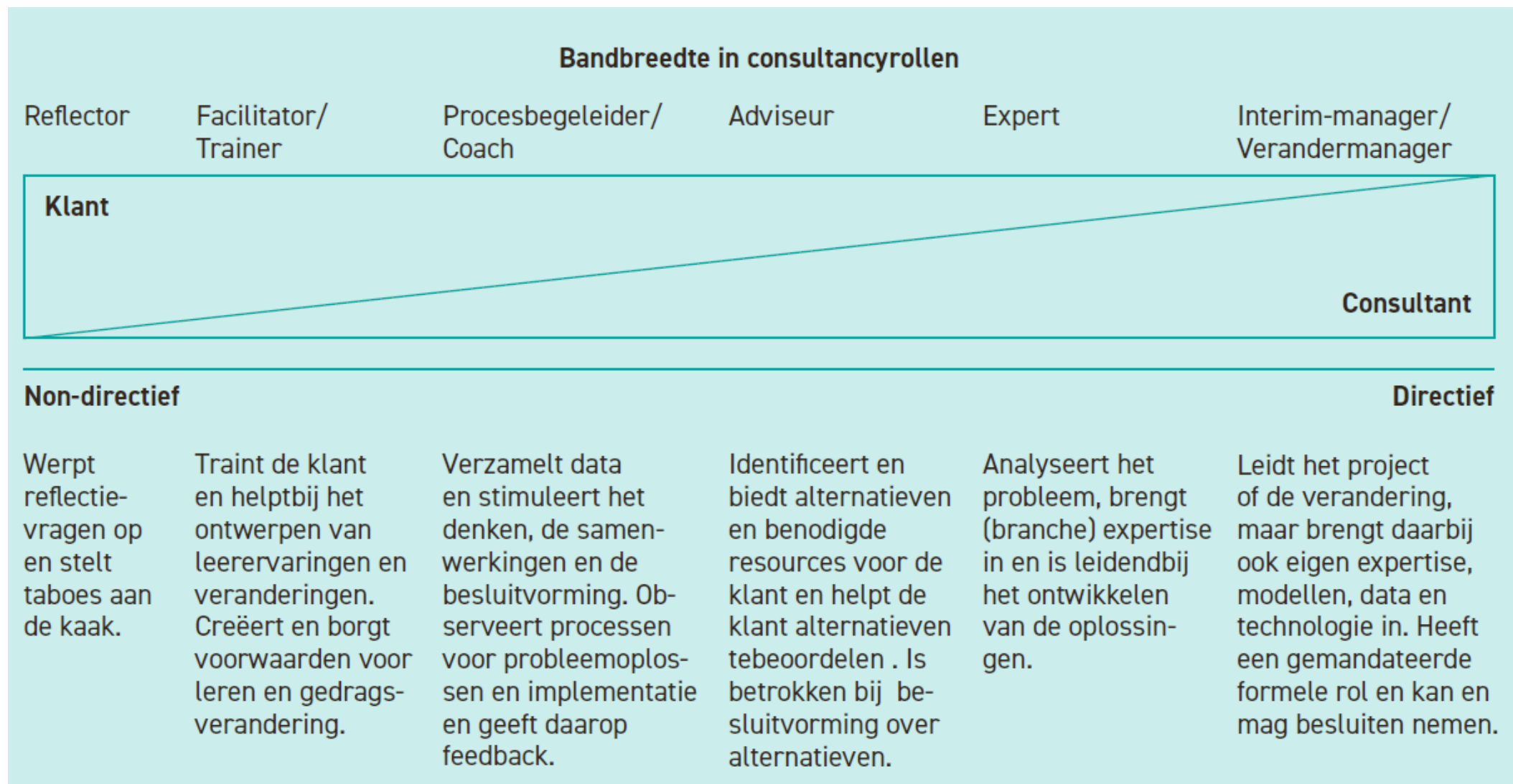
## Beschrijving van:

1. Wat je levert aan de klant
2. Welke rol je daarbij vervult
3. Welke methode en technieken je gebruikt
4. Wat sneller, beter, goedkoper of “moderner” gaat als de klant je inzet?
5. Wat de rol van de klant is als deze met je in zee gaat

## Weerslag van keuze over vak-invulling:

1. Ben je generalist of specialist?
2. Werk je praktisch of analytisch en cijfermatig?
3. Gebruik ik standaard aanpakken of maatwerk?
4. Ben ik innovatief of traditioneel?
5. Lever *ik* resultaten of laat ik de klant resultaten boeken?
6. Staat mijn kennis en ervaring centraal of die van de klant?

# Verscheidenheid aan adviesrollen



# Mijn waardepropositie



APPLY NOW

## Beschrijf

1. Wat lever ik aan mijn klant?
2. Welke rol wil ik daarbij vervullen?
3. Welke methode en technieken gebruik ik?
4. Wat gaat sneller, beter, goedkoper of “moderner” als de klant mij inzet?

1. Beschrijf je propositie (10 min)
2. Kies een partner en presenteer je propositie aan je partner
3. De partner bevraagt je over je propositie
4. Wat gaat goed en wat kan beter? (ieder 10 minuten)

## In duo's

**5 minuten beschrijven en 10 minuten bespreken**





# 7. Hoe ontwikkel je een magic personal brand?



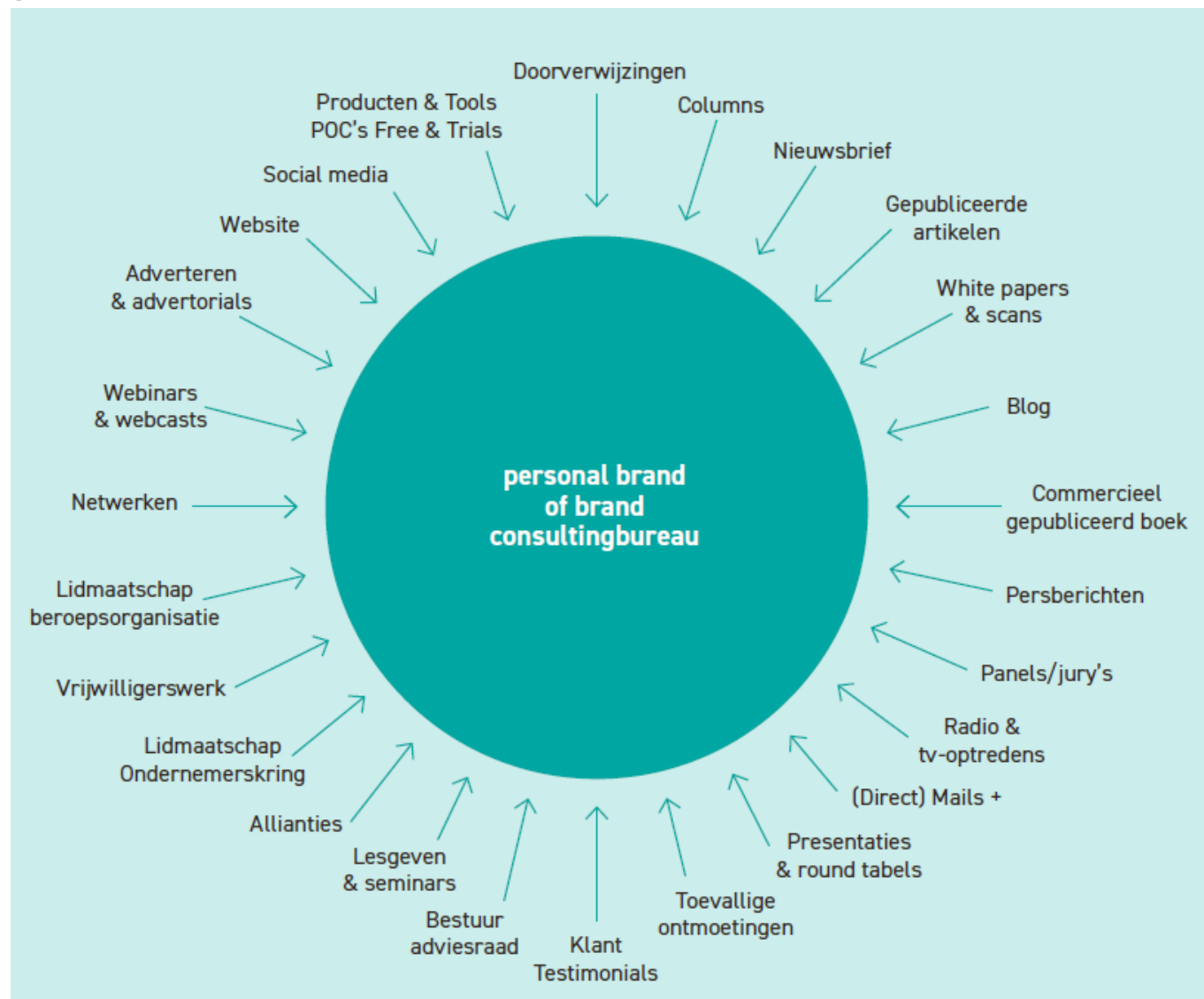
- Bij een **personal brand** koppel je je waardepropositie aan jou als persoon en aan je identiteit. Je wordt zo je eigen merk en brand
- **Personal branding**: een gepland proces waarmee jij je personal brand aan een specifieke markt presenteert. Je beïnvloedt wat de doelgroep over je moet denken en voelen

## Kenmerken magic personal brand

1. Consistent in alle uitingen
2. Relevant in de jouw beoogde markt
3. Zichtbaar online en offline
4. Gezaghebbend
5. Onderscheidend van de concurrent
6. Integer
7. Welwillend



# 7. Hoe kom je aan boeiende opdrachten?



# Mijn personal branding proces



Hoe koppel jij je waardepropositie aan jouw persoon  
(publicatie, fact sheet, presentatie, certificering?)

Wat zie je als jij jezelf googelt?

Welke middelen ga je inzetten voor personal branding  
en om aan opdrachten te komen?

**15 minuten**

# 8. Mijn ontwikkelplan

## Hoe meet ik wat mijn niveau is en moet zijn?

1. Zie de resultaten op je self-assessments
2. Evaluatie lopend project met je team en klant
3. Evaluatie project bij close out met je team en klant
4. Gesprek met je leidinggevende
5. Laat leidinggevende of je team de assessments over jou invullen
6. Anders



## Wat wil of moet ik de komende tijd ontwikkelen (kennis, skill, attitude)

1. Vakinhoudelijke expertise
2. Primaire advies skills (schrijven, presenteren, adviesvaardigheid) etc.)
3. Marketing, sales en offertes maken
4. Plan van aanpak maken en het adviesproject inrichten
5. Projectmanagement
6. Analyse en ontwikkelen scenario's
7. Veranderingsmanagement
8. Implementeren & borgen
9. Anders

**Hoe wil of kan ik me ontwikkelen?  
Van een korte coaching-on-the job tot en met een MBA**

## 8. Mijn ontwikkelplan



**Hoe meet ik wat mijn niveau is en moet zijn?**

**Wat wil ik de komende tijd ontwikkelen?  
(kennis, skills, attitude)**

## 8. Mijn ontwikkelplan



Hoe kan ik me de komende tijd ontwikkelen en wie heb ik daarvoor nodig (kennis, skills, attitude)?  
Wat moet ik samen met mijn klant ontwikkelen en wat kan of moet mijn klant ontwikkelen?

**15 minuten**

# Wrap up



Wat ga je morgen en overmorgen anders doen in jouw praktijk?



Welke kwaliteit als morgen en overmorgen extra inzetten of ontwikkelen of waar stop je mee?