



## Hoe adviesraden leiders helpen hun organisatie te verbeteren “Mensen kunnen zichzelf alleen overtuigen door met anderen te praten”

Dit citaat van Filip Fiers, bedrijfs- en teamcoach, geeft aan dat het aangaan van de uitdagingen van het leiden van een succesvolle organisatie geen eenzame reis hoeft te zijn.

Adviesraden zijn een grote hulp gebleken voor leiders en ondernemers om de uitdagingen van het laten groeien van een succesvolle organisatie te overwinnen. Met hun diversiteit aan deskundig advies, vaardigheden, kennis en begeleiding kunnen adviesraden bedrijven voorzien van niet-bindend strategisch advies en inzicht. Ze kunnen een organisatie helpen haar strategisch denken te testen en deuren te openen voor bepaalde expertise die anders wellicht niet beschikbaar was geweest (Advisory Board Centre, 2020).

Kortom, een samenwerking tussen leiders en een adviesraad is van onschatbare waarde voor elke organisatie.

In dit artikel zijn praktische adviezen verzameld van verschillende experts in deze materie: Marshall Goldsmith, Peter Robertson, VOKA (Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen) en Filip Fiers.

### Start een open gesprek en ontdoe jezelf van zelfbeperkende overtuigingen

Volgens Marshall Goldsmith, executive leadership coach en auteur, is het hebben van een supportgroep of adviesraad “vandaag de dag belangrijker dan ooit” voor iedereen die zich niet alleen wil voelen in hun positie.

Het hebben van een groep mensen waarop je kunt rekenen, geeft een gevoel van gemeenschap en een doel. Dit stelt veel leiders in staat om trots te zijn op het proces en toch gefocust te blijven op het resultaat. Met de juiste ondersteuning, advies en hulp kunnen adviesraden een echt verschil maken in de dagelijkse gang van zaken. Zoals Goldsmith benadrukt: “Vroeger werd het eenzaam aan de top...” (Goldsmith & The Knowledge Project, z.d.) maar het hoeft zeker niet meer zo te zijn.



Als het gesprek eenmaal op gang is, ga dan verder door je zelfbeperkende overtuigingen kwijt te raken. Samengevat is dit het advies van de gerenommeerde executive coach en bestsellerauteur Marshall Goldsmith aan alle leiders die hun effectiviteit willen vergroten (Goldsmith & The Knowledge Project, z.d.).

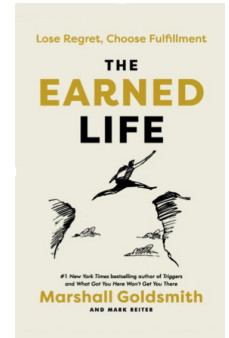
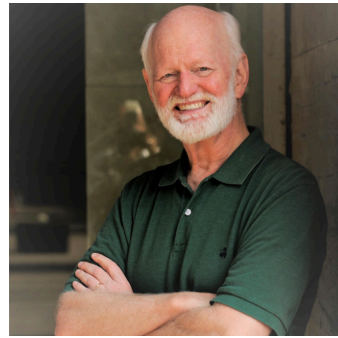
Als leider is de eerste stap die je moet nemen het identificeren van je zelfbeperkende overtuigingen; wat denk je dat je niet kunt?

Zelfbeperkende overtuigingen en geloven in de mythe van aangeboren talent remt de kans om beter te worden en iets nieuws te leren. Waarom? Omdat het leren van iets nieuws altijd inhoudt dat je je ongemakkelijk voelt bij het nieuwe dat je aan het leren bent; in het begin voelt het als doen alsof. Als iemand bijvoorbeeld gelooft dat hij of zij geen goede luisteraar is, zal deze persoon het misschien niet geloven wanneer hij of zij leert een actievere luisteraar te worden of iemand hem of haar vertelt dat hij of zij inderdaad een goede luisteraar is. Waarom? Vanwege vaste overtuigingen. Als gevolg daarvan remt de persoon zijn of haar leren af. Door ons gedrag te veranderen, voelen we ons in het begin een beetje ongemakkelijk en hebben we doorzettingsvermogen nodig om er in te geloven dat we dit echt zijn.

## Een bekwame en cognitief diverse adviesraad is de sleutel tot het krijgen van de juiste ondersteuning

Diversiteit kent vele vormen: diversiteit in expertise, geslacht, leeftijd, cultuur en nog veel meer. In zijn boek [Always Change a Winning Team](#), gaat [Dr. Peter Robertson](#) (2005) in op het soort diversiteit dat relevant is voor de veranderlijkheid en groei van een organisatie. Robertson heeft gedegen onderzoek gedaan bij het ontwikkelen van een raamwerk en een set van instrumenten die de aspecten in de cognitie en het gedrag van mensen en teams meten die een organisatie in staat stellen te veranderen en te groeien.

“Mensen hebben verschillende manieren om het dagelijkse leven waar te nemen en ermee om te gaan; ze zoeken misschien naar stabiliteit of trends en innovatie, en voelen zich meer aangetrokken tot situaties waarin theorieën, technologie en concepten centraal staan, terwijl anderen meer energie steken in mensgerelateerde aspecten, het ontwikkelen van relaties, het begrijpen van behoeften, enzovoort.” Dit zijn allemaal aspecten die mensen van elkaar onderscheiden. In zijn onderzoek ontdekte



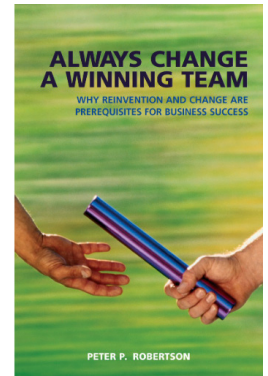
Marshall Goldsmith heeft onlangs een nieuw boek gepubliceerd genaamd [The Earned Life](#); een benadering die tegemoet komt aan zowel onze aanhoudende behoefte aan prestatie als de onontkoombare “dingen gebeuren” oneerlijkheid van het leven. Je kunt ook luisteren naar de podcast [The Knowledge Project podcast](#) waarin [Shane Parrish](#) [Marshall Goldsmith](#) interviewt.

Robertson (2005) dat deze aspecten het meest relevant zijn bij het verbinden van mensen met strategie en de uitvoering ervan. Deze worden cognitieve diversiteit genoemd en kunnen worden gemeten met de AEM-Cube, ontwikkeld door Robertson.



Het hebben van een adviesraad die cognitief divers is, helpt leiders om betere beslissingen te nemen. In een organisatie vinden veel verschillende groeiprocessen parallel plaats: de ontwikkeling van producten en diensten, de manier waarop afdelingen worden geleid of persoonlijke carrières. Organisatieleiders moeten analytisch handelen naar elk proces en rekening houden met cognitieve diversiteit, omdat het hen in staat stelt individuele en teamverschillen te herkennen en hun impact op groei te begrijpen.

Organisaties die succesvol in staat zijn om met veranderingen om te gaan terwijl ze blijven groeien, hebben een mix van cognitief diverse mensen die in teams werken op alle niveaus binnen de organisatorische hiërarchie. Bewust zijn van cognitieve diversiteit bevordert de waardering van deze verschillen, terwijl ze weten hoe ze succesvol kunnen worden geoperationaliseerd.



Peter Robertson richt zich op de dynamiek van besluitvormers bij bedrijfstransformaties. Hij heeft meer dan dertig jaar ervaring als international business consultant bij KPMG (Amsterdam), Human Insight (Londen/Nederland) en als universitair hoofddocent aan verschillende universiteiten in Nederland, China en de VS. Hij is de auteur van *Always Change a Winning Team*, dat de ontwikkeling en geschiedenis van de ecologische benadering van organisaties beschrijft.

## Hoe richt je een waardevolle en diverse adviesraad in die een organisatie optimaal helpt?

Naast het belang benadrukken van het hebben van een cognitief diverse adviesraad of supportgroep, werpt dit artikel licht op hoe dit kan worden bereikt.

Een recent voorbeeld komt van één van de zakenpartners van Human Insight, Filip Fiers en [VOKA](#) ((Kamer van Koophandel Oost-Vlaanderen). Anke Cosijns, coördinator van het programma dat bedrijfsleiders helpt bij het vormen van een effectieve adviesraad bij VOKA legt uit hoe het programma verloopt.

In het kader van een door VOKA ontwikkeld programma bespreken bedrijfsleiders eerst de organisatiedoelen en strategie met een programmamenter. Samen brengen ze in kaart hoe een adviesraad past in hun strategie. Daarna vervolgt het programma met een training waarin de leider leert een succesvolle adviesraad op te zetten. Elke deelnemer brengt het belang van ervaring, expertise en cognitieve diversiteit in kaart. De AEM-Cube wordt gebruikt als een mapping- en gemeenschappelijke taal-tool.

Zodra het bestuur is samengesteld, leren de deelnemers hoe ze open communicatie binnen het advies kunnen bevorderen; "Ervoor zorgen dat de verschillende perspectieven en expertise van de bestuursleden worden gehoord en in acht worden genomen, terwijl het nemen van beslissingen die van invloed zijn op de uitvoering van de strategie, cruciaal is", legt Filip Fiers uit.



Filip kent de impact van open, vertrouwde gesprekken wanneer een team cognitief divers is en de juiste combinatie van expertise heeft. In zijn jarenlange ervaring als coach heeft hij gezien hoe mensen zichzelf alleen kunnen overtuigen door met peers te praten. Daarom stelt hij voor dat leiders contact opnemen en samenwerken met adviesraden die met succes langdurige veranderingen kunnen bewerkstelligen.



Filip Fiers is een Professional Certified Coach (ICF) en een Human Insight Business Partner. Hij richt zich op individuele en teamontwikkeling binnen een zakelijke context. Zijn belangrijkste doel is om managers en hun teams te laten samenwerken en beter te laten presteren in een snel veranderende, constant veranderende omgeving. Hij is associate aan de faculteit van de Academy of Executive Coaching (VK). De afgelopen tien jaar heeft Filip klanten gecoacht op alle hiërarchische niveaus in verschillende sectoren, waaronder professionele dienstverlening, FMCG, bankwezen, energiedistributie en industriële productie.

VOKA streeft ernaar jaarlijks zo'n 20 bedrijven te helpen bij het vormen van hun advies- of directieraad. De resultaten zijn veelbelovend en de bedrijven zijn aanzienlijk gegroeid. VOKA heeft kleine en grote organisaties geholpen in veel verschillende sectoren, waaronder de industriële, bouwkundige, medische, IT- en muziekindustrie, met 5 tot 150 medewerkers. Het VOKA-programma wordt gecoördineerd door Anke Cosijns.



Anke Cosijns werkt bij VOKA als adviseur van SMO's en programma-coördinator. Sinds begin 2021 is zij verantwoordelijk voor het samenstellen van advies- en directieraden voor het MKB. Naast inhoudelijke begeleiding zorgt zij voor kwalitatieve matchmaking tussen het MKB en externe adviseurs of bestuurders.

## Literatuur

Advisory Board Centre. (2020, 11 december). *What are advisory boards roles and their responsibilities?*

<https://www.advisoryboardcentre.com/>.

Goldsmith, M. & The Knowledge Project. (z.d.). *Marshall Goldsmith: The Essentials Of Leadership*. The Knowledge Project. <https://open.spotify.com/episode/7xQgVjCnGsk2uIR05XdJfA?si=6BpITpd-RMykhfzs0xIM5g>

Robertson, P. (2005, 1 mei). *Always Change a Winning Team: Why Reinvention and Change Are Prerequisites for Business Success*. Cyan Communications.

---

Den Haag - De Werkfabriek  
Wegastraat 29 - 2516 AN Den Haag  
Nederland  
+31 (0)85 8229827  
info@human-insight.com  
www.human-insight.nl