# Rolbewust en methodisch handelen

*Handvatten voor de ontwikkeling van professionals binnen stafdiensten en Shared Service Centers*

**Als professional binnen een stafdienst of Shared Service Center speel je een belangrijke rol in het ondersteunen van de lijn. Vanuit je eigen afdeling en expertise help je leidinggevenden, teams en professionals om hun werk goed te kunnen doen en hun prestaties te verbeteren. Het is daarbij de kunst om jouw werk en toegevoegde waarde te verbinden met de doelen van de organisatie waarin je werkt.**

**Dit roept vragen op. Wat zijn precies de hoofddoelen van je organisatie? Wat is precies je rol? Hoe help je de ander het beste? Hoe draag je - vanuit het werk dat je doet – bij aan gelukkige en tevreden externe klanten, gelukkige medewerkers en collega's, een gezonde interne bedrijfsvoering en/of duurzame innovaties binnen je organisatie? Deze laatste vraag is een kernvraag voor iedereen die binnen een stafdienst of shared service center werkt. Of je nou secretarieel werk doet, je bezig houdt met werving & selectie van medewerkers, intern projectleider of bijvoorbeeld beleidsmedewerker bent.**

**Naast rolbewustzijn vraagt het ondersteunen van de lijn van jou om goed contact te leggen met je klanten, om je in te leven in de belevingswereld en de praktijk van je klanten én om in alles dat je doet regie te houden over je eigen werkproces. Kortom, wees rolbewust en werk methodisch.**

In deze syllabus vind je de belangrijkste theorie over het rolbewust en methodisch werken in de samenwerking met je klanten. Hoofdstuk 1 gaat over je persoonlijke en professionele ontwikkeling, waarbij zelfreflectie en rolbewustzijn een voorname rol spelen. In hoofdstuk 2 staat je werkproces centraal, waarin het belang van methodisch handelen wordt toegelicht. In de bijlagen tref je vier praktische handvatten aan: een toelichting op vaardigheden die je in ondersteunende functies nodig hebt, een praktisch handvat voor het achterhalen van de vraag achter de vraag, een handvat voor het contracteren van opdrachten én een handvat om je dienstverlening samen met je klant te evalueren.

Overal waar in deze syllabus klant geschreven staat, wordt niet per se één persoon bedoeld. Een klant kan ook een (project)team of afdeling zijn. De vragen in de tekst nodigen je uit om af en toe stil te staan bij je eigen manier van werken en om deze verder te ontwikkelen.

auctus
training coaching advies

## 1 Ontwikkel jezelf, je rolbewustzijn en je waarde voor je klant

Jezelf als professional ontwikkelen betekent onder meer dat je reflecteert op waar je als mens voor gaat en staat. Ook reflecteer je op hoe jij je professionele rol uitvoert, welke toegevoegde waarde je voor je klant levert en hoe je deze behoudt. Rudy Vandamme plaatst onze persoonlijke en professionele ontwikkeling in een bredere context. Hij zegt dat je persoonlijkheid, je functie, je klant, je team en je organisatie van invloed zijn op hoe jij je als professional ontwikkelt. Daarnaast dat ontwikkelingen in de bredere, maatschappelijke context je ontwikkeling als professional mede bepalen. Op onze beurt hebben we vanuit onze professionele rol invloed op méér dan alleen onze klant. We beïnvloeden ons team, onze leidinggevende, onze organisatie. Deze wederkerige beïnvloeding tussen onszelf en onze omgeving vraagt in de huidige maatschappij volgens Vandamme een aantal bijzondere vaardigheden van ons, hij noemt ze 'wicked skills'. In bijlage 1 vind je er een uitgebreide beschrijving van. De eerste 'wicked skill' die Vandamme beschrijft is zelfreflectie; ontwikkel jezelf.

**Ontwikkel jezelf**

Jezelf ontwikkelen, 'een leven lang ontwikkelen', is van belang voor professionals in ondersteunende functies, want naast je expertise zet je jezelf als instrument in. Contact maken, met de ander meedenken en samen uitdagingen aanpakken. Je neemt daarin je kennis én je persoonlijkheid mee.

Manieren waarop je aan persoonlijke ontwikkeling kunt doen zijn bijvoorbeeld door middel van intervisie, supervisie, coaching of therapie. Verder houd je de ontwikkelingen in je vakgebied bij. Relevante ontwikkelingen vertaal je tot een nieuw handelingsrepertoire in je dagelijkse praktijk, nieuw beleid, nieuwe producten en/of nieuwe dienstverlening.

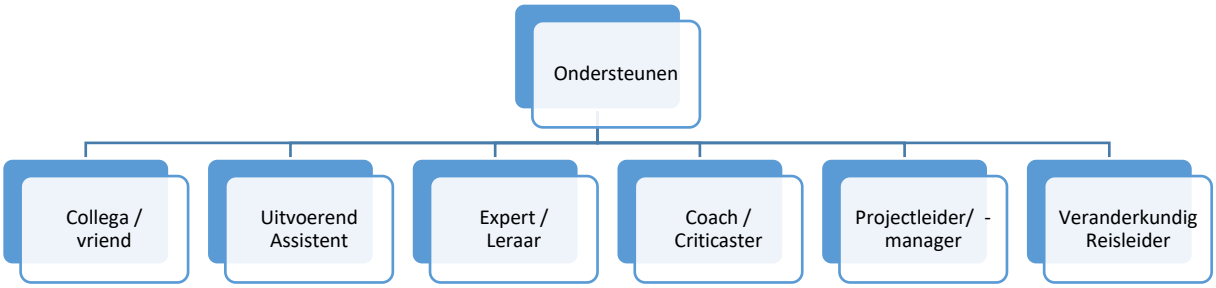
Het pleidooi van Vandamme is helder: evalueer structureel op je persoonlijke ontwikkeling, op je vakinhoudelijke ontwikkeling en op de manier waarop jij je klanten adviseert of ondersteunt. Wees proactief, volg trainingen, leer van experts en collega's en laat in je beroepsmatige opvattingen en werkwijzen uitdagen.

<u>Reflectie</u>

- Wie ben je als mens? Wat typeert jou?
- Hoe ben je doorgaans bezig met je ontwikkeling, wat is daarin je stijl?
- Welke functie heb je op dit moment formeel? Past die bij jou als mens? Ben jij dat?
- Hoe ben je op deze plek terecht gekomen?
- Welke persoonlijke lessen heb je tot nu toe in je carrière of leven geleerd die je helpen in je huidige functie?

**Vergoot je rolbewustzijn**

Je hebt vanuit je eigen functie als ondersteuner bewust of onbewust enkele sub-rollen. De ene keer wordt je om advies gevraagd, een andere keer om iets te doen dat een ander niet kan, de volgende keer draag je je kennis over en weer een ander moment hoef je alleen maar een luisterend oor te bieden.




We beschrijven de meest gangbare rollen op hoofdlijn:

- In de rol van collega of vriend ben er altijd en onvoorwaardelijk voor de ander. Je bent gewoonweg bereikbaar als je klant behoefte heeft aan een luisterend oor, steun en medeleven. Je klant verlangt verder niets van jou en jij niet van je klant. Er hoeft even niets te worden opgelost en er hoeft niet gepresteerd te worden.
- In de rol van assistent voer je cruciale taken uit. Klussen waar je klant geen ruimte voor heeft en/of de expertise voor mist. Zo ontzorg je jouw klant en ondersteun je. Processen vinden doorgang en je klanten zijn tevreden.
- In de rol van expert sta je klaar om samen inhoudelijke problemen op te lossen en vaktechnische uitdagingen aan te gaan. Je vergoot voortdurend je kennis en deelt je kennis met je klant. Hierbij bouw je op je ervaring. Je inspireert, hebt aandacht voor wat je klant we en niet weet en helpt door 'just in time' je kennis te delen. Zo zorg je dat zaken met een hoge mate van inhoudelijke kwaliteit kunnen worden afgerond.
- De Coach/criticaster voert reflectiegesprekken. Vanuit een inhoudelijke deskundigheid, binnen een gegeven zakelijk kader en vanuit gelijkwaardigheid. Je daagt uit en hebt daarbij aandacht voor de mens achter de rol die je klant vervult. Tegelijkertijd ben je gericht op passie, commitment en vooruitgang in ontwikkeling. Je stelt kritische vragen en volgt je klant uiteindelijk in zijn of haar initiatieven en besluiten.
- De projectleider of -manager brengt projecten tot een goed einde. Je contracteert met je klant en stelt op basis van de opdracht die er ligt projectteams samen. Je schept de voorwaarden om het werk te doen en stelt in overleg met je klant de benodigde middelen ter beschikking. Je stuurt projecten en -teams aan, uit verwachtingen, stelt normen en grenzen en spreekt anderen hier op aan. De verantwoordelijkheid voor hoe projectleden van A naar B komen en de gewenste resultaten boeken laat je aan hen.
- De reisleider heeft een scherpe visie op de toekomst, ervaring in het leiden van veranderkundige processen en vertaalt strategie naar heldere (project-)doelen die passen binnen het gegeven organisatorische kader. Je draagt je visie op de

ontwikkeling van de organisatie uit, zet passende veranderstrategieën in en je vervult een voorbeeldrol als het gaat om de gewenste organisatiecultuur. Je zet voor je stakeholders de stip aan de horizon, weet op relatieniveau met vele type persoonlijkheden te verbinden, je weet mensen te raken, aan je te binden en mee te nemen.

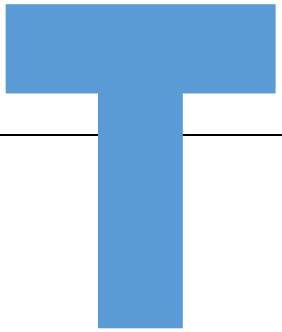
Reflectie

- Welke rollen heb je formeel in je huidige functie?
- Heb je voorkeuren voor bepaalde rollen? Welke van de beschreven rollen passen jou het beste? Welke rollen passen je het minste?
- Welke rollen vraagt je klant van jou? Vanuit welke rol kijk je doorgaans zelf naar de vraagstukken van je klant?
- Neem je wel eens rollen voor een ander waar?
- Passen de rollen die je doorgaans invult bij jouw carrièreperspectief?

**Ontwikkel je waarde voor je klant**

Binnen de stafdiensten zijn er allerlei advies- en ondersteunende functies. Hoewel deze functies inhoudelijk van elkaar verschillen, zijn er een drietal niveaus te onderscheiden: junior, medior en senior. Die niveaus geven aan hoe je je ontwikkelt in relatie met je klant en wat je potentiële waarde is voor je klant.

Zonder een goede relatie met je klanten kun je – welke functie en rollen je als staflid ook invult - je toegevoegde waarde maar beperkt leveren. Ook kun je zonder een goede relatie met je klant jezelf niet ontwikkelen in je vak. We leren immers het meeste samen met onze klanten in de praktijk. In de eerste jaren ligt het accent in je ontwikkeling voornamelijk op een verdieping van je eigen vak. Zo vergroot je je kennis en je toegevoegde waarde voor je klanten. In de jaren daarna richten vele professionals zich op een verbreding van expertise. Matthieu Weggeman beschrijft het ontwikkelpad van junior naar senior aan de hand van het zogenaamde T-Model. We lichten dit hieronder toe.

<table>
<tr><th>Carrièrefase</th><th>Jaar</th><th>Rol/veel voorkomende functietitel</th><th>Ontwikkelrichting</th></tr>
<tr><td rowspan="3">Senior</td><td>3</td><td>Trusted advisor</td><td rowspan="3">  </td></tr>
<tr><td>2</td><td>Business Partner, Veranderkundig leider, Verandermanager</td></tr>
<tr><td>1</td><td>Projectmanager, Transitiebegeleider</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Medior</td><td>3</td><td>Vakspecialist, Expert, Projectmanager</td><td rowspan="4"></td></tr>
<tr><td>2</td><td rowspan="2">Uitvoerend professional, Adviseur, Projectteamlid</td></tr>
<tr><td>1</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Starter</td><td>2</td><td rowspan="2">Consulent, Assistent, Ondersteuner</td></tr>
<tr><td>1</td></tr>
</table>

Als starter volg je in de eerste jaren met name vakgerichte opleidingen en doe je veel praktijkervaring op. Het accent ligt op versterking van je kennis en vaardigheden binnen je eigen vakgebied. Adviseurs groeien in de praktijk vaak van de rol van assistent naar een rol als expert of vakspecialist. Vervolgens verbreden vele professionals hun kennis en ervaring. Dat kan door je een of enkele flankerende vakgebieden eigen te maken. Denk bijvoorbeeld aan een HR-adviseur die een opleiding gaat volgen op het vlak van bedrijfskunde, management, organisatiekunde en/of veranderkunde. Zo'n verbreding van je kennis zorgt ervoor dat je bij de implementatie van beleid op je eigen vakgebied relevante verbanden kunt leggen met andere vakgebieden. Daardoor groeit je toegevoegde waarde tot het niveau van een business partner of bijvoorbeeld verandermanager. Een laatste stap in de ontwikkeling van professionals in ondersteunende functies is minder afhankelijk van kennis, maar meer van de persoonlijke relatie met een klant. Door één of enkele jaren als partner naast en samen met je klant aan de ontwikkeling van zijn of haar organisatie(onderdeel) te werken, kun je als 'trusted partner' gezien worden. Je wordt een vertrouwenspersoon, waar je klant dilemma's en vraagstukken van allerlei aard mee deelt en aanpakt.

Het T-profiel is een *algemeen* raamwerk dat gangbare ontwikkelniveaus en rollen aangeeft. Dit profiel is daarmee geen standaard of gedwongen carrièrepad. Het model en staat los van de inhoudelijke aard van je werk, je persoonlijke carrièrewensen en bijvoorbeeld salariëringsvraagstukken. Het is heel goed denkbaar dat jij je in de praktijk sneller of juist langzamer ontwikkelt dan in dit T-profiel is geschetst. Ook hoef je je niet naar het hoogst denkbare niveau te ontwikkelen, richt je liever op het niveau waarop jouw talenten het beste tot hun recht komen. Verder is het zo dat je door je klanten vaak in meerdere rollen tegelijk wordt aangesproken, ondanks dat één rol dominant is. Een projectleider wordt ook vaak gevraagd om uitvoerende taken te doen. Toch geeft dit raamwerk je een praktisch handvat om grip te krijgen op je eigen ontwikkeling en om grip te krijgen op de rollen die helpend kunnen zijn bij de vraagstukken van je klant.

<u>Reflectie</u>

Reflecteer eens op basis van het T-profiel:

- Welke rol heb je op dit moment voor je klant(en)?
- Hoe kijk je aan tegen je eigen ontwikkeling als professional en je huidige niveau in het T-profiel?
- Naar welk niveau wil jij je ontwikkelen en is daar een verdieping of juist een verbreding van je kennis en ervaring voor nodig? Welke kennis of ervaring heb je precies te ontwikkelen in relatie tot je ambities of toekomstige rol?
- Hoe verhoud jij je tot je klant en hoe ziet de klant jouw toegevoegde waarde met betrekking tot diens vraagstukken?
- Hoe vaak evalueer jij je dienstverlening samen met je klant(en)? Welke aspecten van je advisering of ondersteuning neem je hierin mee? Denk aan vakinhoud,

gezamenlijke waarden, jullie visie op het vakgebied, hoe je samenwerkt (interactie), proces en afspraken.
- Matchen de diensten die je (vanuit je eigen afdeling) levert goed met de visie van je klant en diens organisatie?
- Wat valt er aan te scherpen in hoe je samenwerkt en elkaar ondersteunt?

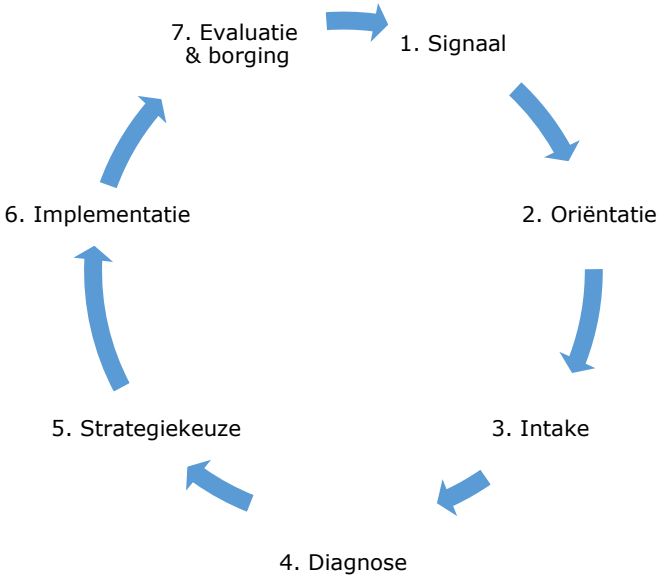
**Houd de zaag scherp**

In onder andere de boeken “Wicked skills” (Vandamme), “Praktijk als wetenschap” (van Strien), "Adviseren als tweede beroep" (Nathans) en “Feilloos adviseren” (Block) vind je praktische handvatten om aan je eigen ontwikkeling te werken, binnen de relatie die je met je klant onderhoudt. We besteden vanuit Auctus in al onze leerlijnen voor stafdiensten en adviseurs expliciet aandacht aan je persoonlijke én je professionele ontwikkeling.

## 2 Ontwikkel je vaardigheid in het methodisch handelen

De vraag is niet óf een lid van een stafdienst toegevoegde waarde heeft, maar hoe deze toegevoegde waarde het beste tot uitdrukking komt. De ondersteuning door de stafprofessionals zou niet alleen moeten liggen in het inzetten van standaard instrumenten, het uitvoeren van bestaand beleid of het ad hoc oplossen van vraagstukken. Het moet liggen in het ondersteunen en adviseren over oplossingen op de langere termijn. Dit kan een verschuiving in denken en doen van de adviseur of ondersteuner betekenen: vraagstukken van een klant niet langer benaderen vanuit een mindset van 'u vraagt, wij draaien', maar vanuit de houding 'u vraagt, ik denk met u mee'. Dit meedenken betekent: samen met de klant vraagstukken analyseren en samen doeltreffende oplossingsscenario's bedenken. Om vervolgens de klant te helpen deze uit te voeren en de gekozen aanpak te borgen en evalueren.

Volgens Van Strien bestaat de professionaliteit van een adviseur voor een groot deel uit de attitude en de vaardigheden om methodisch te handelen, welke functie je ook hebt en op welk rolniveau je ook werkt. In hun werk doorlopen stafleden namelijk een vergelijkbaar proces. Van Strien noemt dit de regulatieve cyclus. Deze cyclus van deeltaken in je werk is een kapstok voor het uitvoeren van je werk. Ze helpen je niet alleen om je werk gestructureerd aan te pakken, maar ook om je rol en positie te versterken in de samenwerking met je klant. Deze cyclus is in de onderstaande figuur weergegeven.




Stappen 1 t/m 4 zet je voordat je een opdracht of een nieuw project begint. Je zorgt ervoor dat je het wat, waarom en waartoe van een potentiële opdracht of project scherp stelt. In stap 5 bespreek je hoe, wanneer en (met) wie je aan de slag gaat. Stap 6 is het echte doen en uitvoeren van een opdracht. In stap 7 check je of je het beoogde doel

bereikt en of je werkwijze en de samenwerking met je klant goed hebben uitgepakt. In de laatste stap borg je ook de resultaten van alle inspanningen, zodat ze op langere termijn kunnen doorwerken. Zo doende zorg je ervoor dat alle inspanningen in de voorgaande stappen bijdragen aan het duurzaam ontwikkelen van de organisatie.

Kortom, de professional die zich in het methodisch handelen volgens deze cyclus bekwaamt, is beter in staat de klant en de organisatie doeltreffend te ondersteunen en langetermijnoplossingen aan te reiken. Je bent beter in staat het grotere geheel van dienst te zijn. Volgens Van Strien beïnvloedt het gestructureerd werken volgens deze stappen de relatie met je klant in positieve zin en het vergroot ook de impact die je op je klant hebt. Het bewuster stappen zetten helpt je bovendien in je professionele ontwikkeling. In de leerlijnen voor stafdiensten en -afdelingen die Auctus faciliteert is deze regulatieve cyclus daarom de basis. Je scherpt per stap je kennis en vaardigheden aan en brengt ze direct in de praktijk. We lichten hieronder elke stap in de cyclus toe.

**De zeven stappen op hoofdlijn**
Misschien denk je dat de vragen van je klanten steeds hetzelfde zijn en dat ze een zich herhalend karakter hebben. Misschien denk je ook dat je in je eigen werk aanpak bepaalde stappen overslaat. Lees in elk geval de toelichtingen op de stappen kritisch. Zijn de opdrachten van je klant(en) echt steeds hetzelfde? Sla je stappen over of doe je ze wat meer onbewust? Welke stap kun je efficiënter of effectiever doen? Hoe kun je de samenwerking met je klant versterken?

1. **Signalen oppikken uit de organisatie en direct van je klant, ten behoeve van potentiële opdrachten**

   Als ondersteuner ben je alert op signalen van potentiële opdrachten of ondersteuningsvragen. Signalen kun je oppikken uit van alles dat om je heen gebeurt: conclusies en verbeterpunten uit een MTO, trendanalyses en voorspellingen van de markt, klanttevredenheidsonderzoeken, incidentrapportages, collega-instellingen die successen boeken met een bepaalde methodiek, ontwikkelingen op je eigen vakgebied, regeringsbesluiten rondom financiering, interne projecten die worden gestart of juist afgeblazen, noem maar op.

   Als je alle bewegingen om je heen - binnen en buiten de organisatie – volgt, dan kun je potentiële opdrachten soms al zien aankomen of zelf initiëren. Ook in je eigen werkproces kom je signalen tegen; in praktisch elke fase van een adviestraject of project dat je ondersteunt, kunnen zich weer nieuwe ondersteuningsvragen aandienen.

   Dit betekent niet dat je op elk signaal direct moet inspringen. Weet wat er speelt en

maak bewust de afweging om samen met je klant of je collega's een signaal verder te verkennen of om, in het belang van je klant, even af te wachten.

Het oppikken van signalen vereist klantgerichtheid en impact, onder andere in de vorm van alertheid, vakvolwassenheid, goed contact met klanten, organisatiesensitiviteit en samenwerking met collega's binnen stafleden. Daarnaast vraagt het de vaardigheid om specifieke ontwikkelingen te vertalen naar wat jij kunt betekenen vanuit jouw deskundigheid.

## 2. Oriëntatie: contact leggen met je klant vanuit signalen die je oppikt

Proactief handelen betekent niet dat je op basis van een signaal direct in actie moet komen. Het betekent dat je het signaal verder onderzoekt, feiten checkt en vrijblijvend in gesprek gaat met je klant om te verkennen wat er precies speelt en of je daarin iets voor elkaar kunt betekenen. Ziet je klant ook die beweging in de markt of de organisatie, is de klant bewust van de kansen en risico's? Weet je klant wat er speelt op jouw vakgebied en hoe dat hem, haar of hen kan helpen medewerkers of cliënten gelukkiger te maken? Wat is de impact van een medewerkers- of klanttevredenheidsonderzoek binnen de span of control van je klant? Zo oriënteer jij je samen met de klant op nieuwe ontwikkelingen.

Oriënteren betekent: met een open houding in contact gaan, een plezierige gesprekssfeer creëren, vragen stellen en samen onderzoeken! Je toont interesse in je klant en wat deze bezighoudt, en positioneert jezelf als deskundige ondersteuner. Soms word je in een oriëntatiegesprek meteen al uitgedaagd om te vertellen wat jouw oplossing zou zijn of in welke aanpak je gelooft. Maar let op: geef in deze oriëntatiefase niet te snel oplossingen weg en doe nog geen aanbod. Je weet nog helemaal niet of de klant daar écht op zit te wachten. Doe dat dus pas in de volgende fase.

Enkele tips bij deze fase:

- Verdiep je in je klant, toon interesse in wie deze persoon is, als mens.
- Weet wat er speelt, benut je interne en externe netwerk.
- Geef voorrang aan oriëntatie-gesprekken. Neem zelf het initiatief.
- Wees doelgericht, vertel vanuit welk belang jij het initiatief neemt.
- Wees jezelf en voer een natuurlijk, oprecht gesprek.
- Deel met je klant waarom je doet wat je doet. Wanneer klanten begrijpen vanuit welke overtuigingen je werkt en wanneer zij je uitgangspunten delen, heb je bij voorbaat meer impact. Als het tot een opdracht leidt, zullen zij sneller met je meegaan.

Proactief oriënteren vraagt klantgerichtheid en impact, onder andere in de vorm van nieuwsgierigheid, vakvolwassenheid, het vermogen om goed contact met klanten te leggen, lef, luistervaardigheid en de vaardigheid om zowel feedback te geven als te ontvangen.

### 3. Intake: samen de vraag achter de vraag achterhalen

Zodra jouw klant in de voorgaande fasen een concrete hulpvraag stelt, start de intake-fase. De ene keer benadert de klant jou met een concrete vraag, de andere keer neem je zelf het initiatief en wordt de hulpvraag je in een oriëntatiegesprek gesteld. Je klant vraagt je letterlijk of je kunt ondersteunen, bijvoorbeeld rondom een trend in de markt, verloopcijfers van medewerkers, adviezen in een medewerkerstevredenheidsonderzoek of een event dat gepland en georganiseerd moet worden. Op dit moment is het zaak kritisch te zijn: waar heeft de klant jouw hulp precies voor nodig? Waar wringt de schoen precies? Dus niet: de klant vraagt en jij gaat aan de slag, maar je klant vraagt en jij denkt mee.

In deze fase voer je een vraaggesprek, bewust van jouw rol en van wat je wel en niet kunt bieden. Je gaat op zoek naar de onderliggende behoefte, de 'vraag achter de vraag' ofwel het stuurvraagstuk, en formuleert deze helder. Je verkent de aanleiding en context waarin de stuurvraag is ontstaan. Je stemt de wederzijdse verwachtingen af, en de criteria/randvoorwaarden waaraan een oplossing moet voldoen. Je bespreekt welke rollen jullie in de vervolgstappen pakken en verkent daarnaast persoonlijke interesses en belangen, het speelveld rondom je klant en het vraagstuk, de beslissingsbevoegdheden van je klant en anderen, en of er al andere adviseurs of ondersteuners betrokken zijn.

Als staflid heb je houvast aan een stevige gesprekstructuur en twee eenvoudige methodieken om een stuurvraagstuk scherp te krijgen.

<u>Het stuurvraagstuk</u>
Een (persoonlijk) stuurvraagstuk is een situatie of vraagstuk waarvan de klant (nog) niet weet hoe deze het beste kan worden aangepakt. Hoe komt hierin beweging, wat moet er gebeuren en wat moeten we doen? Er zijn volgens Bekman drie typen stuurvraagstukken:

- *Probleemvraagstuk*: een stuurvraag waarbij de klant niet precies weet wat de oorzaak, kern of het achterliggende probleem is.
- *Oplossingsvraagstuk*: een stuurvraag waarbij de klant het probleem weliswaar doorgrondt, maar niet precies weet wat de beste oplossing is.
- *Methodisch vraagstuk*: een stuurvraag waarbij de klant probleem en oplossing ziet, maar niet weet hoe het proces van probleem naar oplossing het beste vormgegeven kan worden.

De gespreksstructuur

De volgende opbouw helpt je bij het houden van een effectief intakegesprek, waarin je zelf de regie houdt.

1. *Kop of start van het gesprek*
   - Agendafase: Je stemt de tijd af die je beschikbaar bent, de wederzijdse verwachtingen en de beoogde uitkomsten van het gesprek. Begin hier zélf mee, voorkom dat de klant direct naar de inhoud schakelt en je de grip verliest op het proces, de tijd en de verwachtingen.

2. *Romp ofwel inhoudelijk deel van het gesprek*
   - Aandachtsfase: Je onderzoekt samen het stuurvraagstuk en stelt deze vast, samen met de precieze behoefte aan ondersteuning. Wees hierbij alert op het speelveld rondom je klant en het vraagstuk, en op wie er verder bij de oplossing gebaat en betrokken zijn.
   - Aanbodfase: Je doet op verzoek van de klant een aanbod voor je ondersteuning of een advies voor een vervolgstap. Let op: dat het stuurvraagstuk helder is, betekent nog niet dat er sprake is van een opdracht aan jou. Je klant dient jou om (een aanbod voor) ondersteuning te vragen. Als jij niet de juiste partner bent voor dit vraagstuk, kun je de klant verwijzen.

3. *Afronding of staart*
   - Afsluiting: Je vat de concrete afspraken voor het vervolg samen.
   - Evaluatie: Je evalueert kort het gesprek, zonder opnieuw de inhoud in te stappen. Hoe hebben jullie samengewerkt? Voelt de klant zich gehoord en geholpen?

Twee onderzoeksmethoden voor het achterhalen van de stuurvraag

Bekman heeft twee eenvoudige methodieken beschreven om het stuurvraagstuk scherp te krijgen.

- *Journalistenmethode*
  Bij de journalistenmethode tapt de adviseur de klant af door vragen te stellen. De adviseur maakt vervolgens op basis van alle informatie een analyse of een verhaal. De adviseur doet hier dus het meeste analysewerk. De klant kan uit de analyse inzichten opdoen en desgewenst de aanbevelingen van de adviseur opvolgen.

- *Zelfreflectiemethode*

Bij de zelfreflectiemethode stelt de adviseur vragen die de klant helpen vanuit zijn eigen verhaal mogelijkheden te ontdekken om zijn vraagstuk op te lossen. Het grootste deel van het analysewerk ligt bij deze methode bij de klant, terwijl de adviseur kritisch meedenkt, begeleidt en coachend ondersteunt.

In bijlage 2 vind je een uitgebreide beschrijving van de onderzoeksmethodieken en praktische handvatten om het stuurvraagstuk te formuleren en in beeld te brengen.

Enkele tips voor deze fase:

- Houd de gespreksstructuur aan en kies bewust met welke methode je denkt dat de klant het best geholpen is. Welke methode pas jij doorgaans toe in je werk?
- Ontdek je geen stuurvraagstuk, dan ligt er vaak ook geen opdracht voor jou. Misschien wordt er een probleem met je besproken waar je vanuit jouw rol niet bij kunt ondersteunen. Voorkom dat je 'probleemhouder' wordt; handel enkel vanuit jouw rol en verantwoordelijkheid als ondersteuner of adviseur. De klant blijft in verreweg de meeste gevallen verantwoordelijk voor het aanpakken van het eigen stuurvraagstuk.
- Wees alert op de rol waarin een klant je soms onbewust plaatst. Dat is niet altijd 'meedenken'. Sommige klanten nodigen je alleen uit om je als 'praatpaal' te gebruiken en eigen ideeën te toetsen. Sommige klanten willen vrijblijvend je mening, advies en/of vakkennis absorberen, zonder dat er echt een issue speelt. Weer andere klanten nodigen je uit om te toetsen of ze met andere adviseurs nog steeds op de goede weg zitten, je bent dan eigenlijk de 'second opinion'.
- Manage in dit gesprek de verwachtingen; biedt hulp aan en begrens tegelijkertijd. In een aanbod verwerk je wat je vanuit jouw rol, vakkennis en ervaring voor de klant kunt betekenen én wat de inspanning is die je verwacht dat de klant gaat leveren.
- Verwerk in een aanbod helder welke vervolgstappen je samen gaat zetten (zie ook de diagnosefase en strategiekeuze) en wie welke rol en verantwoordelijkheden draagt. Benoem ook de bijdragen, rollen en taken van eventuele andere betrokkenen.
- Voor zover je daar iets over kunt aangeven, neem je in je voorstel de benodigde middelen op en het besluitvormingsproces: wie beslist over het aanbod en wanneer?
- Ondersteun de besluitvorming als dat nodig is. Wat kun jij precies doen om de besluitvorming gemakkelijker te maken? Wat zijn ieders actiepunten, wanneer hebben jullie weer contact?

Een intake vraagt om klantgerichtheid en impact door lef hebben om het voortouw te nemen en het gesprek te structureren, verwachtingen te managen en te begrenzen. Hiervoor zet je jouw analysevaardigheden, vakvolwassenheid en luister-, interview-, en beïnvloedingsvaardigheden in.

## 4. Diagnose: probleemverheldering en verkenning oplossingsrichtingen

Deze fase wordt vaak vergeten of niet grondig genoeg doorlopen, bijvoorbeeld wegens tijdgebrek. Toch is hij belangrijk, zeker als je een meer inhoudelijke adviesrol hebt. Je verdiept je in deze fase samen met de klant in de aard van het stuurvraagstuk, in de context en in voor wie het vraagstuk precies een probleem is. Daarnaast verken je oplossingsrichtingen.

Om een stuurvraag stevig in de context te plaatsen en een scherp beeld van de situatie te krijgen, werk je methodisch en verhelder je een en ander in vier praktische stappen:

1. *Analyse*
   Wat is er gebeurd of aan de orde, wat zijn de objectieve feiten?
   Wat is precies het probleem/vraagstuk en waarom? Wat zijn oorzaken?
   Voor wie is het een probleem, wie is de probleemeigenaar?
   Wat is de samenhang met andere zaken of vraagstukken in het systeem?
   Wat is er al bedacht of geprobeerd aan oplossingen? Welke zijn gestrand en waarom?

2. *Beleving*
   Welke gevoelens en betekenissen leven er bij de klant?
   Welke waarden, normen, belangen of doelen zijn in het geding?

3. *Wil*
   Wat wil je klant precies bereiken?
   Waar wil de klant zelf voor gaan, voor staan en in investeren?
   Welke offers is je klant bereid te doen?

4. *Mogelijkheden/oplossingsrichtingen*
   Welke oplossingen zijn er nu te bedenken en waarom wordt aan deze oplossingen gedacht?
   Welke oplossingen liggen nu voor de hand, wat zijn daarbij kansen en risico's?
   Welke oplossing geniet de voorkeur van de klant en waarom?

De korte vragenlijsten hierboven zijn niet volledig, je kunt bij elke stap veel meer vragen stellen. Zet je eigen ervaring en expertise in om samen met je klant rondom het stuurvraagstuk elke stap verder vorm en inhoud te geven. Hoeveel tijd en inspanning de diagnosefase kost, varieert. Soms is een uur brainstormen met je klant

al genoeg. In andere gevallen kan het een paar maanden in beslag nemen, maanden waarin je grondig onderzoek doet en er tal van interviews met betrokkenen plaatsvinden.

Tips bij deze fase:

- Zet hulpmiddelen in, zoals statistische gegevens over de situatie en het probleem.
- Houdt gestructureerde diepte-interviews met betrokkenen of zet enquêtes uit. Probeer een zo goed mogelijk beeld te vormen van wat er speelt bij je klant en de mensen om de klant heen.
- Rapporteer en presenteer onderzoeksresultaten aan je klant en breng ze in samenhang met de strategische doelen of speerpunten van de organisatie.

De diagnosefase vraagt om klantgerichtheid en impact in termen van analysevaardigheden, vakvolwassenheid, luister-, interview-, en beïnvloedingsvaardigheden, zakelijk schrijven, organisatiesensitiviteit, het managen van verwachtingen en projectmatig werken.

**5. Strategiekeuze**

> *'Insanity: doing the same thing over and over again and expecting different results' - Albert Einstein.*

Deze fase komt vaker en concreter aan bod wanneer je als staflid een meer inhoudelijke adviesrol vervult of als projectleider optreedt.

Wanneer een opdracht formeel is gegeven, kies je samen met je klant de beste strategie om de oplossing voor het stuurvraagstuk te realiseren. In deze fase bepaal je samen met je klant: hoe kun je het beste de uitdaging aanpakken. Eerst zet je verschillende mogelijkheden voor de (project)aanpak uiteen, samen met de voordelen en nadelen van elk scenario. Door op basis hiervan bewust te kiezen, geef je vorm en sturing aan het vervolg; het uitvoeren van een oplossing (zie de implementatiefase).

Deze fase wordt meestal bewust afgerond met het opmaken van een contract. Je legt hierin afspraken vast over de strategie, rollen, budgetten, tijd, doorlooptijd, wijze van ondersteuning, enzovoorts. In bijlage 3 tref je een praktisch handvat voor het contracteren.

<u>Vier soorten strategieën</u>
Soms dwingen vraagstuk en context een bepaalde aanpak af, maar niet alle spreekwoordelijke brandjes worden op dezelfde manier geblust. Er zijn volgens Bekman grofweg vier hoofdstrategieën waaruit je kunt kiezen als je een onderzoek gaat instellen, innovaties wil doorvoeren, processen gaat aanpassen of beleid verder vorm wil geven.

- *De meebewegende strategie*
  Bij een meebewegende strategie treed je als adviseur niet directief of sturend op. Je stelt je naast de klant op. Het proces van de klant staat centraal en je beweegt mee met hoe de klant het vraagstuk wil aanpakken.

- *De tegenbewegende strategie*
  Bij een tegenbewegende strategie bepaal je als adviseur de gang van zaken of beïnvloedt je deze sterk. De adviseur stelt zich veel meer tegenover de klant op, brengt zijn eigen ideeën sterk naar voren en duwt de klant uit diens comfortzone.

- *De gemengde strategie*
  Bij een gemengde strategie hebben de adviseur en klant een even grote inbreng in het plan van aanpak of veranderingsproces. De adviseur zet zowel mee- als tegenbewegende acties in.

- *De educatieve strategie*
  Bij een educatieve strategie leert de klant uiteindelijk zelf zijn stuurvraag aan te pakken. De adviseur draagt kennis over, coacht op attitude en traint op het vlak van vaardigheden. Deze interventies kunnen als mee- en tegenbewegend worden ervaren.

<u>De effectiviteit van een strategie</u>
Volgens Ten Cate kan de effectiviteit van een strategie worden gezien als het product van drie factoren:
- De kwaliteit: de mate waarin de strategie past bij de vraag binnen de context.
- De acceptatie: de mate van acceptatie van alle betrokkenen.
- Het management: de mate waarin implementatie van het advies wordt gemanaged.

$$E = f\,(K \times A \times M)$$

Je kennis en ervaring als adviseur, projectleider, specialist of ondersteuner bepalen samen welke rol jou het beste past tijdens de implementatie van de strategie. Wat je precieze rol in volgende fase is baken je tijdens de strategiekeuze af.

Al met al vraagt de strategie-keuze vakvolwassenheid, proces- en projectmanagement, contracteringsvaardigheden, begeleiderschap, feedback geven en ontvangen en zakelijk schrijven/rapporteren.

## 6. Implementatie

Nadat de strategie is bepaald en/of het plan van aanpak is opgesteld, komt de implementatiefase: het invoeren van (nieuwe) inzichten, methoden, benaderingswijzen, beleid, processen of anderszins.

Dit is de fase van 'vuile handen maken' en projecten managen, zodat wordt gerealiseerd wat is voorgenomen. Je precieze rol in deze fase is heb je in de voorgaande fase afgebakend. Het kan bijvoorbeeld zijn dat je werkt aan een advies of rapport, dat je een project leidt, dat je een subsidie aanvraagt of dat je een cliënt in samenspraak met deskundigen en de locatie adviseert over een plek om te wonen of te revalideren.

In deze fase kom je bij de betrokkenen enthousiasme, weerstand of een mix van beide tegen. Omgaan met weerstand én omgaan met enthousiasme horen erbij. Belangrijk is dat de taakverdeling tussen jou en je klant hierbij helder zijn en blijven; je moet samen hebben besproken wie welk mandaat heeft. Dit mandaat kan zijn ingegeven vanuit je rol, positie of functie binnen de organisatie. Het mandaat om dingen te veranderen kan ook gelegitimeerd zijn op basis van wet- en regelgeving of van hoger hand worden gegeven, bijvoorbeeld van de raad van bestuur.

Tijdens de implementatie moet je continu de vinger aan de pols houden. Blijf gefocust op de gestelde doelen, de beschikbare tijd en deadlines, het budget en de kwaliteitscriteria, met aandacht voor de communicatie rond de implementatie en de informatie die wordt gedeeld met betrokkenen.

Enkele tips bij deze fase:

- Breng het speelveld verder in kaart. Bij deze implementatiefase kun je verder gaan dan in de intakefase. Hier maak je onder andere helder wie bij de implementatie betrokken zijn, wat er bij deze groep of dit individu moet veranderen, wat je weet van wat zij willen, weten en kunnen. Wat de weerstanden zijn, tekorten aan informatie, kennis, vaardigheden en/of gedrag.
- Werk op maat, eclectisch, dat wil zeggen dat je bewust kiest welke vorm van beïnvloeding het beste bij de doelen en de doelgroep past. Kies de vorm van informatie en kennisoverdracht die waarschijnlijk het beste aanslaat.
- Werk projectmatig en planmatig. Is er een helder projectplan, zijn bakens vastgesteld, wie is opdrachtgever en wie leidt het project? Wees scherp op de rollen van betrokkenen, wie wat stuurt en hoe, en ook op eventuele afbreukrisico's, consequenties, beschikbare middelen, tijd, mensen en expertise. Evalueer tussentijds en aan het einde.

De fase van implementatie vraagt om klantgerichtheid en impact in termen van contactvaardigheden, vakvolwassenheid op het veld waarin je werkt, lef, het

managen van verwachtingen, begrenzen, projectmanagement, planmatig werken en het geven en ontvangen van feedback.

## 7. Evalueren & borgen

Na het afronden van de implementatie (van welke klus dan ook) is het zaak het proces, de aanpak en de samenwerking te evalueren en het resultaat te borgen. Samen met je klant en collega's leer je van hoe je het hebt gedaan en hoe je tot resultaat bent gekomen. Zowel het evalueren als het borgen schiet er in de praktijk helaas vaak bij in, terwijl je dit in feite niet alleen aan het einde van een project maar in elke stap van de cyclus dient te doen. Door ook tussendoor te evalueren en feedback te vragen op je eigen functioneren, stuur je immers op kwaliteit en schep je een sfeer van vertrouwen tussen jou en je klant.

Evalueren

Bepaal voorafgaand aan én tijdens elke fase van de cyclus wat je samen met je klant gaat evalueren. Als handvat kun je deze vier aspecten nemen: relatie, proces & resultaat, inhoud en gedrag. Anders gezegd: je kunt evalueren hoe je de relatie en de samenwerking hebt ervaren, op welke stappen je samen hebt gezet vanuit de gekozen strategie (inclusief alle projectmatige aspecten), op de inhoudelijke aspecten van je ondersteuning en op de manier waarop je met elkaar bent omgegaan.

Borgen van duurzame ontwikkeling

Borgen is belangrijk om te zorgen dat de behaalde doelen, inzichten, methoden of benaderingswijzen blijvend in de organisatie/door je klant worden ingezet en benut. Bij het borgen is het van belang er niet te snel op te vertrouwen dat nieuwe werkwijzen al door de diverse spelers gedragen worden en al zijn ingesleten in de mindset van betrokkenen. Als het spannend wordt, grijpen mensen eerder terug naar bekende werkwijzen dan naar nieuwe. Besteed daarom tijd en aandacht aan de follow-up.

Tips bij deze fase:

- Besteed aandacht aan het bedrijfsmatige, aan de aanpak. Zijn de juiste stappen gezet in de afgesproken tijd en op de afgesproken wijze? Is het afgesproken proces van samenwerken gevolgd? Enzovoort. Evaluatie van het proces helpt jou en de klant in de eigen ontwikkeling en versterkt de samenwerking en relatie met je klant. Evaluatie kan bovendien leiden tot nieuwe signalen.
- Besteed in deze fase ook aandacht aan het sentiment, aan de gevoelslaag: hoe voelt eenieder zich in de nieuwe situatie, waar is men enthousiast over, welke beren ziet men nog op de weg als het gaat om borging?

In bijlage 4 vind je een uitgebreide beschrijving en praktisch handvat voor deze fase.

Het evalueren en borgen vraagt om klantgerichtheid en impact in termen van goed contact leggen met de klant, klantgerichtheid, openheid, directheid, het managen en toetsen van verwachtingen, het geven en ontvangen van feedback, projectmatig werken en zakelijk schrijven.

## Reflectie op jouw methodisch handelen

Kruis bij elke vraag in de tabel het antwoord aan dat op jou van toepassing is.

| Vraag: | Ja | Nee |
|---|---|---|
| 1. Ik neem meestal voldoende tijd om adviesgesprekken voor te bereiden.<br>2. In gesprekken met klanten bepaal ik samen met mijn klant altijd eerst de agenda en onze wederzijdse verwachtingen, vóór ik inga op de inhoud.<br>3. Ik kan stiltes in het gesprek goed laten bestaan.<br>4. Ik geef de klant inzicht in welk type vraagstuk hij/zij/hen mij voorlegt (probleemvraagstuk, methodisch vraagstuk en oplossingsvraagstuk).<br>5. Ik bespreek met mijn klant wat de toegevoegde waarde van maatregelen is en doe dat in termen van concrete resultaten op het vlak van kwaliteit, productiviteit, rendement, geld, etc.<br>6. Ik heb er plezier in om mijn klant te coachen naar een oplossing, zonder deze oplossing zomaar aan hem/haar/hen te vertellen.<br>7. Ik blijf "cool" bij weerstand, ik kan uitingen goed herkennen en waardevrij benoemen.<br>8. Ik sluit zelden een gesprek af zonder heldere afspraken.<br>9. Bij projecten en adviesprocessen plan ik systematisch evaluaties in.<br>10. Ik reflecteer regelmatig op mijn eigen adviesproces: Wat gaat goed? Wat kan ik anders doen? | | |

Een 'Ja' in de tabel wijst op een kracht in jouw vaardigheid op het vlak van methodisch handelen. Een 'Nee' wijst je op een aandachtspunt. Trek voor jezelf conclusies.

## Bronnen en leestips


- Auctus, *Rol Positionering & Persoonlijk leiderschap*, Auctus.nl/syllabus (2024)
- Auctus, *Succesvol beïnvloeden*, Auctus.nl/syllabus (2022)
- Auctus, *Vier niveaus van communicatie en samenwerken*, Auctus.nl/syllabus (2019)
- A. Bekman, *Adviseren het geheim van de smid*, Cichorei (2005)
- P. Block, *Feilloos adviseren*, Boom (2010)
- H. Nathans, *Adviseren als tweede beroep*, Boom (2015)
- V.M.M. Spit & D. Schelkers, *In beweging,* Auctus (2022)
- V.M.M. Spit & R. Vandamme, *Impact,* Auctus (2025)
- P.J. van Strien, *Praktijk als wetenschap,* Amsterdam University Press (1986)
- D. Ulrich, *Human Resource Champions,* McGraw-Hill (1997)
- D. Ulrich, *HR From the outside in*, McGraw-Hill (2012)
- R. Vandamme, *Deep Evolvement*, Coachingbooks (2022)
- R. Vandamme, *De corporate activist*, Coachingbooks (2023)
- R. Vandamme, *Wicked skills*, Coachingbooks (2024)
- M. Weggeman, *Leidinggeven aan professionals? Niet doen!*, Boom (2007)
- K. van Wijk, H. van Dijk, *Van zorginstelling naar serviceorganisatie* (2011)

## BIJLAGE 1: Wicked Skills

Je wordt als ondersteuner, adviseur of coach uitgedaagd om je weg te vinden in steeds veranderende organisaties en complexe veranderprocessen. Volgens Rudy Vandamme is het niet langer voldoende om getraind te zijn in je vak, coaching, vraagtechnieken, feedback geven, vergadertechnieken en onderhandelingstechnieken. Je hebt inzicht nodig in de systemische complexiteit en de krachtenvelden die spelen in organisaties. Je moet je in veranderkundige processen weten te bewegen, de juiste relaties aangaan en een intern netwerk opbouwen om van daaruit je rol en invloed te pakken. Invloed pak je soms door subtiele, coachende interventies te doen en dan weer door radicaler patronen in (project)teams te duiden en te doorbreken. Dit vraagt een optimistische en krachtige mindset en ook vastberadenheid in je handelen. Je bent elk dag gericht op het versterken van samenwerking en prikkelt anderen om zinvol bezig te zijn.

Om als adviseur of ondersteunend staflid een ontwikkelvraagstuk aan te pakken, heb je volgens Vandamme een aantal 21e-eeuwse vaardigheden nodig. Hij noemt deze Wicked Skills. We vatten ze praktijkgericht samen:

- Je werkt continu aan je eigen ontwikkeling, bent je bewust van je eigen patronen en persoonlijkheid en maakt in je begeleiding gebruik van je eigen levenservaring en -wijsheid.
- Je kent je verschillende rollen, weet deze effectief in te zetten en kan vanuit deze rollen je communicatie effectief aanpassen (‘meerstemmig communiceren’).
- Je beschikt over de vaardigheid om binnen de relevante context een krachtenveldanalyse uit te voeren. Voorafgaand aan het leveren van ondersteuning of advies maak je expliciete afspraken met teams en management, met het oog op organisatieontwikkeling en het realiseren van strategische doelen. Je borgt hierbij duidelijke rol- en verantwoordelijkheidsverdelingen tussen alle betrokken partijen.
- Je kunt individueel reflecteren/coachen binnen groepsverband. Je hanteert het model van de ‘triadische dialoog’ (zie bijlage 2). Dit wil zeggen, je bent gericht op het samen onderzoeken en versterken van iemands authenticiteit. Daarnaast ben je gericht op (het terugbrengen van) leven en menselijkheid in hoe we samenwerken in teams en andere organisatieonderdelen.
- Je kunt systemisch observeren en reflecteren op patronen in mensen, teams en organisaties. Je weet daarbij specifiek verbanden te leggen tussen de verschillende lagen in het systeem en ieders eigen verantwoordelijkheid, (on)bewuste bijdrage en persoonlijke regie.
- Je weet mensen en teams uit te dagen om buiten hun comfortzone te treden en te experimenteren. Daarbij stimuleer je planmatigheid in het leerproces en help je teams om onderlinge verschillen te benutten voor het realiseren van hogere ontwikkeldoelen.

### Reflectie op je persoonlijke ontwikkeling

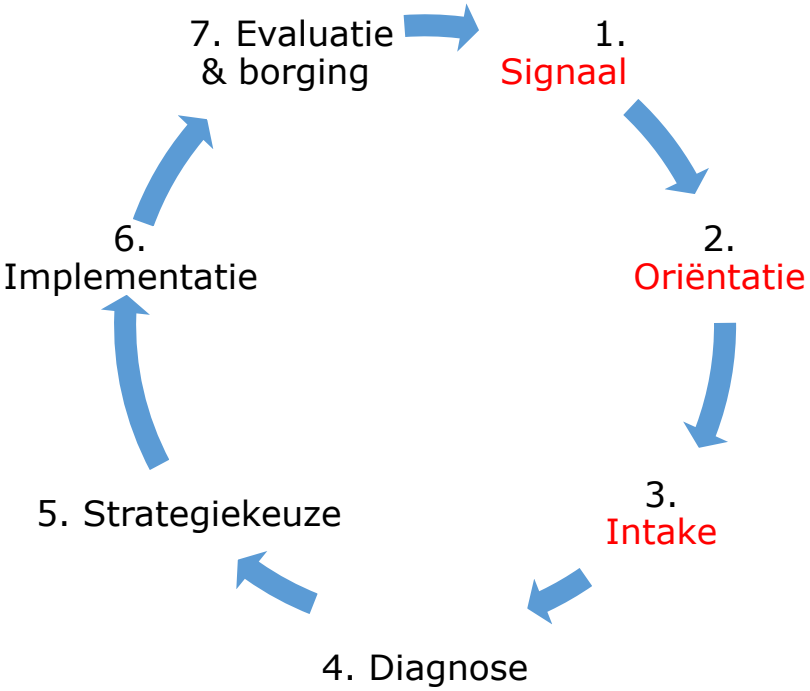
Maak voor jezelf de balans op en lees de bovenstaande punten nog eens: in welke mate doe jij dat? Geeft vervolgens bij elke uitspraak hieronder aan in hoeverre deze op jou van toepassing is en waaruit dat precies blijkt:

1. Ik ken mijn eigen talenten en uitdagingen, mijn dromen en ambities en kan deze kort en bondig verwoorden, voor mezelf en voor een ander.
2. Ik besef dat ik verschillende rollen heb en kan die situationeel inzetten. Ik voorkom proactief rolverwarring.
3. Ik kan goed samenvatten, open en reflectieve vragen stellen en mensen aan het denken zetten.
4. Ik leer en ontwikkel mijzelf op het vlak van kennis/wijsheid, de inzet van humor en spel.
5. Ik kan trends, invloeden en ontwikkelingen in de samenleving vertalen naar de belevingswereld van mijn klanten.
6. Ik zie de patronen in mensen en organisaties; ik kan ze benoemen en op patroonniveau feedback geven.
7. Ik toon persoonlijk leiderschap en neem initiatief om ontwikkeling te stimuleren in de teams en organisaties waar ik werk. Zo draag ik bij aan het grotere geheel waar ik deel van uitmaak.
8. Ik kan met een verscheidenheid aan mensen contact leggen en relaties opbouwen.
9. Ik weet mezelf in netwerken goed te positioneren.
10. In gesprekken breng ik verschillen naar voren en ik maak deze bespreekbaar, omdat ik weet dat daar vaak creativiteit en ontwikkelmogelijkheden ontstaan.

## BIJLAGE 2: De vraag achter de vraag achterhalen

Het achterhalen van de vraag achter de vraag, het zogenaamde stuurvraagstuk, begint doorgaans in de signaal-fase en rond je af in de intake-fase. Dat doe je door samen met je klant het zogenaamde stuurvraagstuk te onderzoeken en uiteindelijk te formuleren.

In deze eerste drie fasen van contact met je klant verken je samen doelgericht wat de kern van het vraagstuk is.




Voor een uitgebreide beschrijving van de fasen Signaal, Oriëntatie en Intake verwijzen we naar de syllabi bij de basismodule: Handvatten in ontwikkeling voor Stafleden, en Rolbewust en Methodisch handelen. Neem die delen eventueel nog eens door, specifiek ook de twee onderzoeksmethoden voor de intakefase: de journalistenmethode en de zelfreflectiemethode.

In het volgende stuk laten we zien hoe je in gesprek gaat met je klant en hoe je jouw klant kunt helpen het stuurvraagstuk ontwikkelingsgericht te (her)formuleren.

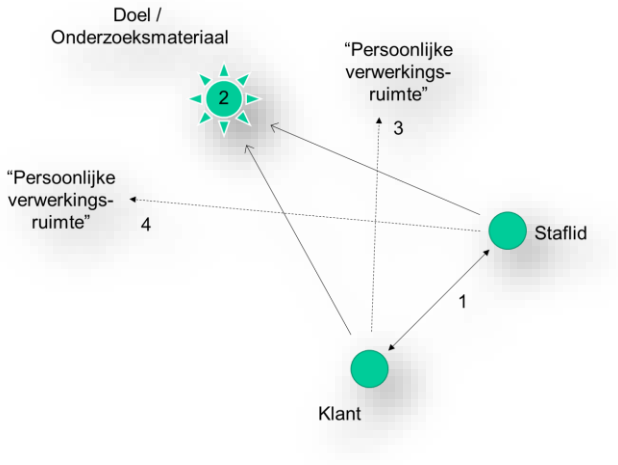
### Doelgericht in contact met je klant

Nadat je het signaal hebt opgepikt dat er iets speelt bij je klant, neem je doelgericht contact op met je klant. Je maakt een afspraak en neemt daarin de tijd om echt in gesprek te gaan. Je oriënteert je in dat gesprek op wie de persoon is, wat hij/zij/hen precies bezighoudt en hoe hij/zij/hen tegen de situatie aankijkt.

**Ruimte voor samenwerking**

Creëer voor een goed gesprek een gespreksruimte — een context — die ondersteunend is. Dat betekent onder meer dat je relevante informatie over het thema bij de hand hebt of dat je ervoor zorgt dat je klant deze beschikbaar heeft. Ook betekent het dat je voldoende kennis van het onderwerp hebt of dat je bijvoorbeeld een collega betrekt die expertise heeft op het betreffende vraagstuk.

Zorg ook dat je samen met je klant een 'triadische dialoog' kunt voeren. Dat betekent dat je letterlijk samen aan dezelfde kant van de tafel kunt zitten en het vraagstuk en alle beschikbare informatie samen kunt bekijken en onderzoeken.




1. Je verbindt je samen met de ander en zorgt voor een 'wij'-gevoel door naast elkaar te zitten en samen onderzoek te doen. Je zit dus in een hoek van 45 tot 90 graden en niet tegenover je klant met een tafel ertussen. Soms gebruik je helemaal geen tafel. Er is in elk geval een open communicatieruimte tussen jullie in (1).
2. Je brengt het vraagstuk en alle beschikbare informatie samen, zowel dat wat je klant inbrengt als wat jijzelf inbrengt. Je zorgt voor een gezamenlijke richting door scherp te krijgen waar de uitdaging ligt en wat jullie willen bereiken (2). Je zet het gesprek in als samenspel met je klant, gericht op het creëren van nieuwe inzichten.
3. Je zorgt ervoor dat de ander in de verte kan staren, wat ruimte creëert voor diens eigen mentale proces (3).
4. Je zorgt ervoor dat je zelf ook in de verte kunt staren, om zo contact te maken met je eigen gedachtes en processen (4).

**Gespreksstructuur**

Een goed gesprek kent een start- of agendafase, waarin je onder andere de beschikbare tijd afstemt, de wederzijdse verwachtingen en de beoogde uitkomsten van het gesprek. Dan volgt de aandachtsfase, waarin je samen op onderzoek gaat en samen het stuurvraagstuk vaststelt. Zodra het stuurvraagstuk helder is, maak je in de afrondingsfase concrete afspraken voor een vervolg. Je evalueert het gesprek, zonder opnieuw de inhoud in te stappen.

**Rolbewustzijn**

Om te zorgen dat je regie hebt en rolbewust in gesprek kan gaan met je klant, bespreek je in de agendafase expliciet hoe jij deelneemt aan het gesprek: als 'praatpaal', als

ideeën-kanon, als sparringpartner, adviseur, bron van vakkennis of toetssteen/ 'second opinion' voor de ideeën van je klant. Wanneer jullie het erover eens zijn dat de rol van onderzoeker/sparringpartner passend is, dan kun je de vraag achter de vraag gaan verkennen.

**Mindset**
Oriënteren en onderzoeken betekent dat je met open vizier, zonder al te veel aannames, in contact staat. Je creëert een ontwikkelingsgerichte gesprekssfeer, brengt informatie bijeen en stelt vragen vanuit nieuwsgierigheid. Je toont interesse in je klant en wat deze bezighoudt, en positioneert jezelf als een proactieve, doelgerichte en deskundige gesprekspartner.

In een gesprek rondom een stuurvraagstuk is het belangrijk geïnteresseerd maar ook kritisch te zijn. Je denkt mee en spreekt tegen als dat nodig is. Je onderzoekt de situatie: zoeken we een oorzaak, een oplossing of een weg om van oorzaak naar een oplossing te komen? Of alle drie? Hoe komt er beweging in het vraagstuk en waar heeft de klant jouw hulp precies voor nodig? Kan ie het niet zelf?

**Onderzoeksmethode**
In de aandachtsfase zijn er twee onderzoeksmethoden die helpen de vraag achter de vraag te achterhalen: De journalistenmethode en de zelfreflectiemethode.

Bij de journalistenmethode stelt de adviseur vragen, analyseert de adviseur de situatie en koppelt deze een samenvatting terug.

Bij de zelfreflectiemethode stelt de adviseur vragen zodat de klant vanuit diens eigen verhaal de kern van het vraagstuk ontdekt. Deze methode is sterk coachend van aard. Het gespreksverloop is als volgt:

1. De klant schetst de situatie waarin de vraagstelling zich voor het eerst aandiende.
2. De adviseur stelt vragen om het vraagstuk helder te krijgen:
   - Wanneer gebeurde het precies, wanneer is het vraagstuk ontstaan?
   - Waar gebeurde het?
   - Wie waren erbij betrokken?
   - Wat gebeurde er precies?

   De adviseur luistert naar opvattingen van de klant over het vraagstuk en wat 'goed' zou zijn. Hij neemt de tijd om alle uithoeken van het vraagstuk, de context en het speelveld te verkennen. De adviseur geeft feedback over wat opvalt en stelt vervolgens verdiepende vragen, naar eigen inzicht. Denk aan:
   - Wat wilt u bereiken?
   - Kunt u dat wat verder concretiseren?
   - Heeft dit verband met andere doelen of achterliggend beleid?

- Zijn er factoren die het behalen van het doel/ de resultaten negatief of positief kunnen beïnvloeden? Zijn die beïnvloedbaar?

De antwoorden brengen fundamentele achtergronden bij het stuurvraagstuk aan het licht. Ze brengen de klant op inzichten.

3. De klant formuleert uiteindelijk zelf het stuurvraagstuk.

Je kiest bewust welke methode op dat moment en in die context het beste past en met welke methode de klant volgens jou dus het best geholpen is.

**Reflectie**

Maak de balans eens op:

- Welke interviewtechniek gebruik jij doorgaans: de journalistenmethode of de zelfreflectiemethode? Wat is het effect?
- In welke situatie zou je de zelfreflectiemethode eens kunnen toepassen?

Welke methode je als onderzoekshandvat ook hebt aangewend, er ontstaat sowieso een completer beeld van de situatie en het (achterliggende) vraagstuk. Nu is het tijd om het vraagstuk te gaan (her)formuleren.

## Het (her)formuleren van de vraag achter de vraag

Beweging brengen in een probleem, vraagstuk of thema begint bij het ontwikkelingsgericht formuleren van het vraagstuk. Een ontwikkelingsgericht vraagstuk formuleer je met een duidelijk doel en in positieve bewoordingen.

Laat je klant aangeven met welk type vraagstuk hij, zij of hen te maken heeft:

- *Probleemvraagstuk*: De klant weet nog niet precies wat de kern van het probleem is.
- *Oplossingsvraagstuk*: De klant kent het probleem, maar weet niet hoe de oplossing eruit moet zien.
- *Methodisch vraagstuk*: De klant kent het probleem en de oplossingsrichting, maar weet niet welke weg te bewandelen.

**Handvat voor een ontwikkelingsgerichte formulering**

Hieronder beschrijven we een methodisch handvat om van een probleemschets tot een ontwikkelingsgericht vraagstuk te komen. Neem de tijd.

a. Richt je bij het (her)formuleren van een stuurvraagstuk op een doel. Ga uit van de beschreven situatie en herschrijf dit tot een gewenste situatie. We noemen enkele voorbeelden:
   - Van “Bewoners eten echt te ongezond en hebben daardoor te weinig energie” naar “Bewoners eten gezond en voelen zich vitaal”.
   - Van “Ik heb het veel te druk en ik heb geen controle over belangrijke zaken” naar “Ik voel me goed, in balans en ik prioriteer wat zinvol en belangrijk is”.

- Van "We hebben veel misverstanden in de communicatie als we samenwerken" naar "We begrijpen elkaar goed en respecteren de onderlinge verschillen".
- Van "Projecten lopen altijd uit en verliezen hun focus" naar "Ik bewaak mijn aandeel in het project, houd dit onder de aandacht en bewaak de doorlooptijd".

Het omdenken van een probleem naar een aanlokkelijk doel is soms al een behoorlijke uitdaging.

b. Laat je klant vervolgens van de gewenste situatie een open vraag maken. Verleid de klant om deze vraag in positieve taal te formuleren, dat wil zeggen: laat deze zo min mogelijk woorden met een negatieve betekenis of negatief gevoel gebruiken. In plaats van "Ik ben mijn stress kwijt omdat ik heb afgeleerd om altijd 'ja' te zeggen en te veel opdrachten aan te pakken" luidt het vraagstuk: "Hoe win ik mijn balans terug door op gepaste manier mijn grenzen te bewaken en alleen 'ja' te zeggen als ik het werk aankan?". Vragen die bij de hierboven genoemde doelen passen, zijn bijvoorbeeld:
   - "Hoe zorg ik dat bewoners gezonder eten en zich vitaal voelen?
   - "Hoe zorg ik voor balans, dat ik me goed voelt en dat ik regie heb over wat zinvol en belangrijk is?"
   - "Hoe leren we elkaar beter te begrijpen en de onderlinge verschillen te respecteren?"
   - "Hoe houd ik mijn aandeel in het project goed onder de aandacht van de betrokkenen?"

**Het vraagstuk nog een slag scherper in beeld**

Wanneer het stuurvraagstuk in beeld is en ook ontwikkelingsgericht is geformuleerd, dan is het soms goed de zaken even te laten bezinken. Een eerste versie roept immers vaak nieuwe, verdiepende vragen op. Hieronder beschrijven we een handvat voor een volgend verdiepend gesprek met je klant.

1. Verhelder de situatie nog wat meer. Stel als gesprekspartner verdiepende vragen, bijvoorbeeld op basis van het model van de Logische niveaus van Bateson of het systemisch gedachtegoed:
   - Wanneer is het vraagstuk precies ontstaan, hoe lang bestaat het eigenlijk al?
   - Wat is er zo erg aan hoe het nu is?
   - Welke waarden staan onder druk?
   - Welke diepere lagen zijn er?
   - Wat valt er te vertellen over patronen?
   - Wat valt er te vertellen over een spanningsveld dat er is?
   - Wat weet je niet?

2. Verhelder het beeld van de eventuele oplossing. Stel daartoe weer verdiepende vragen, zoals:
    - Wat heb je of wat is er als het vraagstuk is opgelost?
    - Wanneer is het af? Wanneer ben je tevreden? Wanneer is het genoeg?
    - Wat is de winst als het niet wordt opgelost en voor wie?
    - Wat gaat verloren als het vraagstuk wordt opgelost?
    - Op welke manier brengt de oplossing verbetering?

3. Breng eventueel het vraagstuk letterlijk in beeld. Je kunt hiervoor onder andere de volgende methodes gebruiken:
    - Laat je klant een visualisatie maken of doe dat samen. Denk aan een tekening, moodboard of diagram. Doe het zodanig dat de visualisatie de kern van het vraagstuk uitdrukt.
    - Breng het vraagstuk door middel van een opstelling in beeld. Bijvoorbeeld met mensen, Lego- of Playmobilpoppetjes of materialen zoals stenen of andere dingen uit de natuur. Dit helpt om grip te krijgen op de vraag en op de mogelijk betrokken spelers.
    - Gebruik metaforen om vanuit een verbreed perspectief helderheid te krijgen in wat er speelt. Wanneer er bijvoorbeeld een vraagstuk is op het vlak van teamontwikkeling, vergelijk het team dan eens met een hockeyteam: Wat voor spel speelt het team? Wie heeft welke rol? Wat zijn de krachten en kwetsbaarheden van het team als geheel?

## BIJLAGE 3: Contracteren

Het is zaak al in de eerste fasen van het ondersteuningsproces, dus tijdens een oriëntatie- of intakegesprek, helderheid te krijgen over een aantal factoren die het succes van jouw ondersteuning bepalen. Zodra een (interne) klant 'ja' zegt tegen jouw ondersteuning, begint de fase van het 'contracteren'. Dat zijn de stappen die je zet om te komen tot een contract. Na de diagnosefase bepaal je uiteindelijk de beste strategie, waarna het zaak is om samen met de opdrachtgever je contract op te maken.

Het klinkt wellicht wat formeel, contracteren, en dat is het vaak ook wel. Een contract is bij uitstek een middel om de wederzijdse verwachtingen te managen en te borgen. Het belang ervan is dus groot: een helder contract helpt jou als staflid en je klant om rolbewust en effectief samen te werken aan de oplossingen voor vraagstukken. Je maakt afspraken over onder andere de doelen, welke kwaliteit je nastreeft, het verloop van het traject, wie welke bijdrage daarin levert, de projectorganisatie, de financiering, hoe je met elkaar omgaat, hoe je elkaar en de eventuele externe partijen betrekt en informeert, en hoe je het geheel evalueert. Anders gezegd: met een helder contract vergroot je je klantgerichtheid én impact. Soms heb je daarvoor meerdere contracteringsgesprekken nodig.

Hieronder geven we je een praktisch handvat waarmee je zelf je contractering kunt doen. We sluiten af met een checklist die je bij het contracteren kunt gebruiken.

**Aspecten in een contract**
In een contract horen alle zaken te staan die van belang zijn om (in de implementatiefase) de gestelde doelen te kunnen realiseren. De lijst kan per opdracht nogal verschillen in omvang. Denk aan de kern van het vraagstuk, het type vraagstuk, hoe de gewenste oplossing eruitziet, de stappen die je gaat zetten, de doorlooptijd en ieders rol in het proces.

Afhankelijk van het vraagstuk en doel kunnen hier aspecten bijkomen of juist minder uitgebreid belicht worden. Bovendien hoef je niet voor elke (kleine) klus een uitgebreid contract te maken. Als je ondersteuning veelal bestaat uit dezelfde soort of repeterende diensten, dan kun wellicht je volstaan met het periodiek bespreken van deze aspecten en een zogenaamd raamcontract opstellen. Een uitgebreide checklist met aspecten waar je afspraken over kunt maken tijdens het contracteren tref je aan het einde van deze bijlage aan.

**Waarde en werking van een contract**
Het contract bindt partijen aan elkaar en aan het gestelde doel door de onderlinge verwachtingen expliciet te maken. Dat kan mondeling, maar vaak is het schriftelijk vastleggen van afspraken beter.

In het contracteringsgesprek is het zaak alle (impliciete) aannames rondom doelen, kwaliteit, rollen, proces, relatie en samenwerking te bespreken. Onduidelijkheden in het contract kunnen voor verwarring zorgen in de samenwerking en daarmee de uitvoering vertragen. Onduidelijkheden kunnen bovendien leiden tot verstoorde verhoudingen. Bespreek die verhoudingen daarom expliciet in het gesprek: hoe verhouden wij ons tot elkaar? Welke plek nemen wij in relatie tot elkaar in? Bespreek ook zaken als: Wat vinden wij persoonlijk prettig of juist niet? Hoe gaan we met elkaar om? Wat doen we als het mis gaat in het proces of de samenwerking? Wat spreken we uit en wat vermijden we of gaan we uit de weg? Vermijding kan bewust zijn, maar ook voortkomen uit onvermogen of blinde vlekken van de klant of het staflid.

*Aangeboden plek en dienende plek*

Het kan zijn dat de klant een bepaalde rolopvatting en verwachting heeft van het staflid of van de adviseur. Deze rolopvattingen noemen we de 'impliciet aangeboden plek'.

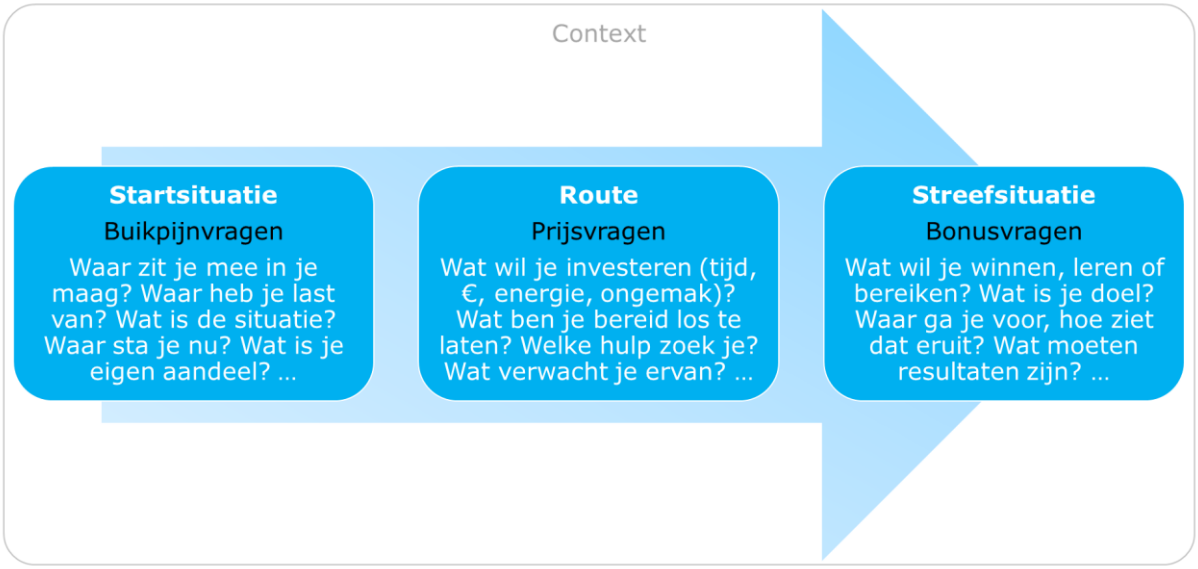
Een klant kan bijvoorbeeld denken: 'Als mijn adviseur het nou op deze manier aanpakt, dan komt het wel goed. Een andere manier wil ik niet.' Of: 'Ik ben de klant, dus jij doet wat ik zeg'. In een aantal gevallen zal deze aangeboden plek uitstekend heel goed bij je rol passen en dus heel goed werken. Als staflid of adviseur ga je (on)bewust mee in dit onuitgesproken contract. In andere gevallen is de aangeboden plek, dus daar waar de klant de ondersteuner bewust of onbewust wil hebben, niet de plek waarop die ondersteuner het meest effectief kan zijn in relatie tot het stuurvraagstuk. Bijvoorbeeld: 'Ik wil dat jij als staflid mijn mensen traint in het coördineren', terwijl die mensen nog helemaal niet weten dat het coördineren van hen verwacht wordt en dat ook niet in hun functiebeschrijving staat. In dat geval is de aangeboden plek niet passend.

De daadwerkelijk *dienende* plek is hier niet 'trainer zijn' maar 'advieswerk doen', dat wil zeggen samen met je klant te gaan werken aan helderheid rondom de taken. Dit kan in de beleving van de klant even als 'tegenbewegende strategie' worden ervaren, maar is uiteindelijk in zijn eigen belang – en dus dienend.

Het is zaak om elkaar feedback te geven en te blijven geven en het contract regelmatig te evalueren. Waar gaat de samenwerking uitstekend en waar loopt het minder goed? Zorg dat je als staflid eventuele verstorende zaken in de onderstroom boven tafel krijgt tijdens een evaluatie. Pas dan kun je effectief aan de opdracht blijven samenwerken. Overigens kan een contract tijdens de implementatie aangepast worden als dat de uitvoering dient, mits in goed overleg tussen alle betrokkenen.

### Checklist bij het contracteren

Er zijn vele hulpvragen die je als handvat kunt gebruiken bij het contracteren. Verken de context en stel in elk geval een paar zogenaamde buikpijnvragen, bonusvragen en prijsvragen. Deze drie typen vragen vormen een basis, waarbij je allerlei verdiepende vragen kunt stellen. Ze geven je beeld van de start- en streefsituatie en het mogelijke ontwikkelpad.




Hieronder tref je een uitgebreidere checklist aan met hulpvragen.

1. Het vraagstuk (startsituatie)
    - Waar zit je mee in je maag? Waar heb je last van?
    - Wat is de situatie? Waar sta je nu?
    - Wat is de kern van het vraagstuk? Wat is het voor type vraagstuk?
    - Wat is het belang en de urgentie om het op te lossen?
2. Doel/oplossing (streefsituatie)
    - Wat wil je winnen of leren? Waar ga je precies voor? Wat is je doel?
    - Wat moet de opbrengst zijn?
    - Wat moet er gerealiseerd, geleerd, ontwikkeld worden? Wat is er als het klaar is?
    - Hoe ziet de gewenste oplossing eruit? Wanneer is het écht geslaagd en afgerond?
    - Welke kwaliteitseisen en vormvoorwaarden zijn er aan de oplossing gesteld?
3. Organisatorische kaders en randvoorwaarden (context)
    - Wat zijn organisatorische kaders met betrekking tot het vraagstuk, de doelen, het proces, etc.?
    - Wat zijn relevante procedures of beleid?

- Wie zijn belanghebbenden of stakeholders? Hoe ziet het speelveld eruit?

4. De aanpak (proces)
    - Welke prijs ben je bereid te betalen in termen van proces, stappen, tijd, geld, energie, ongemak, …?
    - Wat is de beoogde strategie of voorkeursstrategie om toe te werken naar de gewenste oplossing? Wat past bij de organisatiecultuur?
    - Wat zijn vereiste (tussen)stappen en/of het tijdpad?
    - Welke expertise is nodig? Wie moeten betrokken worden? Welke bijdrage leveren betrokkenen?
    - Welke (financiële) middelen zijn nodig?
    - Welke informatie is nodig, hoe informeren we externe partijen, hoe wordt verslaglegging het beste aangepakt?
    - Welke (project)organisatie, aansturing en besluitvorming past het beste?
5. Rollen, relatie & samenwerking
    - Wat doe je zelf en welke hulp zoek je? Wat verwacht je daarvan? Waarom wil je wel of niet specifiek door mij ondersteund worden?
    - Hoe wil je geleverd krijgen of ondersteund worden, wat vind je belangrijk?
    - Hoe willen we met elkaar omgaan, wat doen we wel en wat doen we niet?
    - Wat vinden we belangrijk in de samenwerking (gevoel, beleving)?
    - Welke afspraken maken we over gedrag, (scherpte in) feedback, benaderbaarheid, bereikbaarheid, etc.?
6. Vertrouwelijkheid
    - Hoe gaan we om met vertrouwelijke zaken en geheimhouding?
    - Wat delen we met wie over het traject, de doelen en de resultaten?
7. Evaluatie
    - Hoe en wanneer evalueren we de samenwerking en op basis van welke criteria? Bijvoorbeeld behaalde doelen, de rolverdeling, de uitwisseling van informatie, etc.
    - Hoe gaan we ermee om als een van ons afspraken niet nakomt of de overeengekomen bijdrage niet levert?
    - Hoe gaan we er mee om als we vastlopen in de samenwerking?

Voordat je gaat contracteren met je klant formuleer je het beste ook je eigen antwoorden op de meest relevante vragen. Dit doe je vanuit je rolbewustzijn, dat wil zeggen op basis van je visie op je rol, de verantwoordelijkheden die je draagt en je kennis van je klante en de situatie.

Deze lijst is zeker niet uitputtend. Vul de bovenstaande vragenlijst verder aan tot jouw persoonlijke checklist. Mogelijke inspireren je functieomschrijving, je beroepsprofiel en je visie op jouw rol je daarbij.

## BIJLAGE 4: Evalueren en borgen

Zowel het evalueren als het borgen schieten er in de praktijk nog wel eens bij in. Dat is jammer, want het zijn in elke fase van de regulatieve cyclus belangrijke instrumenten om impact te vergroten. Bepaal daarom – liefst voor elke fase van de cyclus - wat je samen met je klant wil evalueren en borgen. Doe dat in elk geval na het afronden van de implementatiefase. Het is belangrijk om het proces, de aanpak en de samenwerking te evalueren en het resultaat van alle inspanningen te borgen. Zodoende leer je samen met je klant en collega's van hoe je het gedaan hebt en hoe je tot resultaat bent gekomen. Door ook tussendoor met lef te evalueren en feed-forward te vragen op het wederzijds functioneren, stuur je verder aan op kwaliteit en versterk je het vertrouwen tussen jou en je klant.

**Evalueren met lef**

Het woord lef is een leenwoord van het Jiddische woord 'lev', dat zoveel betekent als durf, moed, de uitdaging aangaan. Lev komt ook voor in het Hebreeuws en betekent in die taal: hart.

Lef is belangrijk als je uitdagende of spannende feed-forward wilt geven. Spannend voor jou om te geven en - naar jij vermoedt - spannend voor de ander om te ontvangen. Hoe beter de relatie tussen jou en je klant is, hoe meer je met spannende feed-forward kunt werken. Andersom vraagt het geven van feed-forward aan jou weer lef van je klant of collega. Gerichte feed-forward versterkt je impact én je klantgerichtheid!

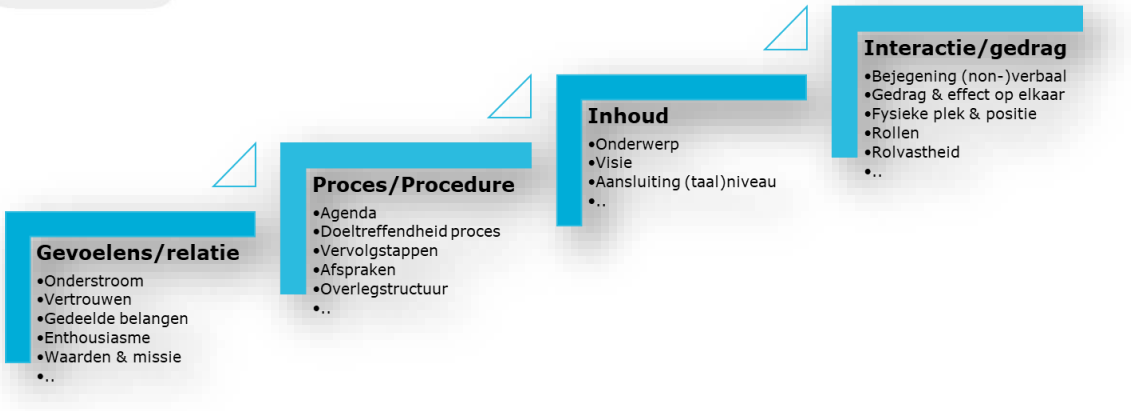
Hieronder geven we je een praktisch gesprekshandvat om de samenwerking te evalueren en toekomstgerichte afspraken te maken voor samenwerking. Daarna geven we je een handvat om de resultaten van je ondersteuning te borgen. Als laatste geven we je een handvat om te reflecteren op het niveau van je eigen lef en leiderschap.

### Evalueren van de samenwerking op vier niveaus

Als handvat voor het evalueren kun je de vier niveaus van communiceren en samenwerken gebruiken. Deze vier niveaus zijn respectievelijk:

- De *relatie* en de gevoelens die daarin een rol spelen;
- Het *proces* en de stappen die je daarin samen zet. Hieronder valt ook de strategie die je hebt gekozen, inclusief alle projectmatige aspecten, de overleg- en besluitvormingsstructuur;
- De *inhoud* van je ondersteuning en adviezen, inclusief de aansluiting op taalniveau, de theoretische onderbouwing, de toegepaste modellen, enzovoorts;

- Jullie *interactie*: hoe je met elkaar omgaat in termen van gedrag, rollen, posities, enzovoort.




<u>Gevoelens/relatie</u>

De evaluatie van relatie en emoties heeft in de praktijk meer impact op de relatie met je klant dan de evaluatie op minder diepliggende niveaus. Het vragen hoe de ander de samenwerking ervaren heeft en hoe deze zich erbij voelt - en het zelf uiten van je gevoel bij de samenwerking - vraagt iets van de openheid en intimiteit tussen de samenwerkende partijen. Het levert echter ook veel op. Het kan de lucht klaren, en je leert wat een volgende keer weer te doen en wat een volgende keer anders te doen in de samenwerking. Evalueren op relatie-niveau vraagt openheid van beide kanten, het vergt lef: je moet de echte vraag durven stellen en durven kijken naar je eigen rol en aandeel.

Enkele evaluatievragen op het niveau van gevoelens/relatie:

- Hoe verhouden jullie je tot elkaar?
- Hoe is het onderlinge vertrouwen gegroeid of geschaad?
- Hebben jullie gewerkt vanuit gedeelde belangen?
- Welke belangen (b)leken strijdig te zijn?
- Welke gedeelde waarden heeft het samenwerken opgeleverd of zichtbaar gemaakt?
- Wat waarderen we in onze professionele relatie, wat wekt enthousiasme op?
- Wat heb je ervaren als vervelend, lastig of moeilijk?
- Welke missie delen jullie als deelnemers?
- In welke mate heeft het project of de samenwerking je trots gemaakt?
- Wat is er op het niveau van de relatie nog onbesproken maar wel belangrijk?
- Op welke manier heeft de samenwerking de relatie versterkt?

<u>Proces/procedure</u>

Het evalueren op het niveau van proces/procedure is vaak het makkelijkst. De strategie die je samen gekozen hebt, bepaalt de stappen die je uiteindelijk hebt gezet om tot het

beoogde resultaat te komen. Een optimaal uitgevoerde strategie zou dus idealiter tot het gewenste resultaat moeten leiden. Helaas is dat niet altijd het geval, bijvoorbeeld omdat de gekozen strategie niet de beste was. Dat kun je immers niet altijd vooraf met zekerheid bepalen.

Om op dit niveau te evalueren, kun je een praktisch handvat gebruiken, waarin de samen gekozen aanpak/strategie en het behaalde resultaat de uitgangspunten zijn:

| **Proces & Resultaat** | **Resultaat bereikt** | **Resultaat niet (geheel) bereikt** |
|---|---|---|
| **Aanpak/strategie optimaal** | Goed gedaan | Slechte inschatting |
| **Aanpak/strategie onvoldoende** | Meer geluk dan wijsheid | Hoe los je dit op? |

Vervolgens kun je per gezette stap verdiepen op de doeltreffendheid van die stap. Ook de onderlinge afstemming en overlegstructuur pak je mee in je evaluatie. Zodoende leer je samen wat een volgend keer wellicht weer effectief zal zijn of wat je een volgende keer anders zou kunnen aanpakken.

Enkele evaluatievragen op het niveau van proces en resultaat:

- In welke mate heeft de gekozen strategie geholpen om het gewenste resultaat te boeken? Waren er achteraf bekeken betere strategieën?
- Is het beoogde resultaat bereikt? Zo ja, waarom wel en zo nee, waarom niet?
- Is er mogelijk bijgestuurd op procesniveau? Zo ja, hoe effectief was dit?
- Zijn jullie binnen het budget gebleven in uren, doorlooptijd en/of kosten?
- Voldoet het product, advies of de dienst aan de gestelde criteria?
- Hoe doeltreffend was/is de overleg- en besluitvormingsstructuur? Wat werkt goed en wat niet?
- Zijn zaken in de praktijk op een juiste manier en op het goede moment op de agenda gekomen? Zijn ze op effectieve wijze besproken?
- Hebben betrokkenen zich aan gemaakte afspraken gehouden? Wat waren eventueel verstorende factoren?

<u>Inhoud</u>

Een evaluatiemoment is bij uitstek geschikt om met lef de inhoudelijke kwaliteit van de ondersteuning en van je adviezen te evalueren. Hoe is jullie aansluiting op het niveau van visie en expertise? Je kunt hierbij twee perspectieven hanteren:

- Het beeld dat de klant van de ondersteuner heeft:
    - Wat vindt je klant van jouw deskundigheid?
    - Vind jij jezelf inhoudelijk deskundig (genoeg) voor de ondersteuning die gevraagd wordt/werd?
    - Hoe goed is je aansluiting bij de klant op (taal)niveau?
    - Werkt en denkt de adviseur vanuit dezelfde visie of juist niet?

- Het beeld dat de ondersteuner van de klant heeft:
    - Wat vindt de ondersteuner van het expertiseniveau van de klant?
    - Past het kennisniveau van de klant bij diens rol/verantwoordelijkheden? Valt er wat te leren?
    - Wat zijn – vanuit de expertise van de ondersteuner – inhoudelijke signalen (adviezen) die je ongevraagd wilt of moet afgeven aan je klant, wellicht omdat er blinde vlekken zijn?

Deze uitwisseling van inhoudelijke visies en signalen helpt jullie samen vooruit. Inhoudelijke expertise versterkt daarbij je opmerkingsvermogen, terwijl rolbewustzijn richting geeft aan hoe je deze signalen en adviezen terugkoppelt aan je klant.

Enkele algemene evaluatievragen om op inhoudelijk vlak te evalueren:
- Hebben jullie je visies binnen het kader van de samenwerking besproken en uitgewisseld? Zijn deze overeenkomstig of bewust verschillend, om elkaar te kunnen uitdagen?
- Hoe is jullie onderlinge aansluiting geweest qua niveau van expertise, werken en denken? Wat waren de eventuele worstelingen?
- Voldoet de geleverde dienst aan de gestelde inhoudelijke criteria?
- Hebben jullie dezelfde taal gesproken, zodanig dat je elkaar begreep? Ging het vanzelf of heb je bewust geschakeld naar een meer operationeel, tactisch of meer strategisch taalniveau?

<u>Interactie/gedrag</u>
Het is logisch om in een samenwerking ook de omgang met elkaar te evalueren. Vaak zie je op dit niveau de eerste signalen van succesvolle samenwerking (uitingen van energie, plezier, optimisme) en ook die van hobbels in de samenwerking (uitingen van verwarring, onbegrip, frustratie). Het vragen en ontvangen van feed-forward hoort bij het evalueren op dit niveau. Je zal merken dat het contracteren van hoe je met elkaar omgaat - dus nog voordat je samen aan de slag gaat – nu een uitstekende basis biedt voor evaluatie van interactie en gedrag.

Enkele evaluatievragen voor het niveau van interactie/gedrag:
- Hoe gaan jullie met elkaar om op het niveau van taal/aanspreekvorm? Amicaal, warm-zakelijk, afstandelijk, hiërarchisch, ...?

- Wat zijn jullie afspraken rondom het geven van feed-forward? Zijn overeenkomsten en verschillen goed bespreekbaar? Is de onderstroom bespreekbaar?
- Zijn/waren jullie rollen onderling helder? Wat kun je zeggen over wederzijdse bereikbaarheid en benaderbaarheid in die rollen?
- Heeft ieder de eigen rol stevig ingenomen? Zijn jullie voldoende rolvast geweest, dat wil zeggen beschikbaar en helder in die rol tijdens de uitvoering?
- Hebben jullie ook andere rollen of posities (on)bewust ingenomen? Werd daarover tussen jullie afgestemd? Wat was het effect?

### Samen borgen van duurzame ontwikkeling

Borging betekent dat na afronding van een (advies)proces of implementatie de beoogde doelen, inzichten, methoden of benaderingswijzen blijvend in de organisatie worden ingezet en benut. Hoe doe je dat?

Bij het borgen is het van belang er niet te snel op te vertrouwen dat nieuwe werkwijzen al gedragen worden en na implementatie al zijn ingesleten in de mindset van betrokkenen. Als het spannend wordt, grijpen mensen nu eenmaal eerder naar oude, ingesleten werkwijzen dan naar nieuwe. Besteed daarom tijd en aandacht aan follow-up, samen met de dragers van de nieuwe werkwijze. "Zorgen voor borgen" is zorgen dat er daadwerkelijk iets gebeurt met alle verworven inzichten en geboekte resultaten.

Tips:

- Besteed aandacht aan het bedrijfsmatige. Zijn de juiste stappen gezet in de afgesproken tijd en op de afgesproken wijze? Kunnen de nieuwe inzichten in de praktijk worden toegepast? Hoe waarborg je deze toepassing op de lange termijn?
- Besteed in deze fase ook aandacht aan het sentiment, aan de gevoelslaag bij betrokkenen: hoe voelt eenieder zich in de nieuwe situatie, waar is men enthousiast over en welke beren ziet men nog op de weg als het gaat om borging? Wat moet er eventueel nog ondervangen worden?
- Maak afspraken over wie na de afrondingsfase waarvoor verantwoordelijk is in relatie tot wat er is ontwikkeld. Rond duidelijk af waar jouw betrokkenheid eindigt en maak nieuwe afspraken wanneer een project of opdracht een vervolg krijgt.

### Evalueren en borgen met lef

Evalueren en borgen vraagt om lef en zelfkennis. Om je hierin uit te dagen, kun je eens reflecteren op de volgende vlakken:

<u>Lef en persoonlijk leiderschap:</u>

- Welke persoonlijke eigenschappen of ervaringen helpen je om je uit te spreken tijdens evaluatiemomenten?
- Welke eigenschappen of ervaringen helpen je om je open te stellen om feed-forward te ontvangen tijdens evaluatiegesprekken?

- Welke eigenschappen of ervaringen maken dat je je soms inhoudt in het geven van je feed-forward tijdens evaluatiemomenten met je klant?
- Welke eigenschappen of ervaringen maken dat je soms moeite hebt om je open te stellen om feed-forward te ontvangen tijdens evaluatiemomenten?
- Welke vaardigheden in het evalueren heb jij te ontwikkelen in je (huidige of toekomstige) rol?

<u>Contact maken en evalueren in je eigen praktijk:</u>
- Hoe vaak evalueer jij je dienstverlening samen met je klant(en)?
- In welke stappen van de regulatieve cyclus evalueer je doorgaans?
- Welke van de vier niveaus in communicatie en samenwerking neem je hierin mee en welke laat je nog (graag) buiten beschouwing? Wat is hiervan het voordeel en wat het nadeel?
- Op welke van de vier niveaus in communicatie en samenwerking leg je makkelijk/van nature contact?
- Welke van de vier niveaus zijn nog ongemakkelijk voor je en waarom?
- Wat heb je hierin te leren en hoeveel lef heb je nodig om het in de praktijk te gaan doen?

<u>Borgen van resultaten en eventueel her-contracteren in je eigen praktijk:</u>
- Hoe borg jij precies de resultaten van wat je samen met je klanten doet? Welke werkvormen of interventies zet je hiervoor in en in welke fasen van de regulatieve cyclus doe je dat?
- Hoe helder ben je in de afronding van je ondersteuning (per fase)? Hoe markeer je het einde van een project/proces, het behalen van doelen en resultaten?
- Hoe benadruk of bespreek je het einde van jouw betrokkenheid bij een klus of ondersteuning? Hoe en wanneer contracteer je een mogelijk vervolg?

## Tot slot

We hebben je een gemeenschappelijk kader willen bieden om naar je eigen handelen te kijken en dit verder te ontwikkelen. Door bewust stil te staan bij je rol, je werkwijze en de interactie met je klant, vergroot je je effectiviteit en je toegevoegde waarde. De aangereikte modellen en vragen zijn geen doel op zich, maar bedoeld als hulpmiddel om je eigen praktijk te onderzoeken en te versterken. Zo werk je stap voor stap aan een professionele invulling van je rol, passend bij de organisatie en in de context waarin je werkt.