

Opdrachtgever tevreden

Opgedragen:

Aan alle mensen die ons geleerd hebben wat er in dit boek staat.
Cursisten, opdrachtgevers, collega's, trainers en auteurs.

OPDRACHTGEVER TEVREDEN

Van inhoudelijk expert naar adviserend partner

Jan Willem van den Brink en Maarten van Os

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.

© 2015 Jan Willem van den Brink en Maarten van Os

Redactie: Taalwerkplaats, Amsterdam
Vormgeving binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Omslagontwerp en illustraties: Tommies Studio, Cornelia Gogelein
Auteursfoto: Robert van Kralingen
Druk- en bindwerk: Drukkerij Wilco, Amersfoort

Eerste druk, eerste oplage januari 2015
tweede oplage mei 2017

ISBN 978 94 6220 133 0
NUR 801

Alle rechten voorbehouden. Alle intellectuele eigendomsrechten, zoals auteurs- en databankrechten, ten aanzien van deze uitgave worden uitdrukkelijk voorbehouden. Deze rechten berusten bij Boom uitgevers Amsterdam en de auteur.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet gestelde uitzonderingen, mag niets uit deze uitgave worden veelelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veelelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 h Auteurswet, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet) dient men zich te wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.cedar.nl/). Voor het overnemen van een gedeelte van deze uitgave ten behoeve van commerciële doeleinden dient men zich te wenden tot de uitgever.

Hoewel aan de totstandkoming van deze uitgave de uiterste zorg is besteed, kan voor de afwezigheid van eventuele (druk)fouten en onvolledigheden niet worden ingestaan en aanvaarden de auteur(s), redacteur(en) en uitgever deswege geen aansprakelijkheid voor de gevolgen van eventueel voorkomende fouten en onvolledigheden.

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the publisher's prior consent.

While every effort has been made to ensure the reliability of the information presented in this publication, bboom uitgevers Amsterdam neither guarantees the accuracy of the data contained herein nor accepts responsibility for errors or omissions or their consequences.

Inhoud

	Hartelijk welkom bij dit boek	7
1	Inleiding	9
1.1	<i>Hoezo en voor wie?</i>	10
1.2	<i>De bouwstenen van leidingnemen</i>	17
1.3	<i>Beter leren leidingnemen uit een boek?</i>	19
2	Het fundament van leidingnemen	23
2.1	<i>Leidingnemen op meer niveaus</i>	25
2.2	<i>Wat is je rol? Drie adviesrollen</i>	30
2.3	<i>U vraagt, wij draaien? (Ja papa, nee papa)</i>	33
2.4	<i>De spagaat tussen je opdrachtgever en je baas</i>	37
2.5	<i>Leiderschap en lidmaatschap</i>	41
2.6	<i>Vertrouwen als basis voor leidingnemen</i>	45
2.7	<i>Vertrouwen overdragen</i>	51
2.8	<i>Benoemen Wat Is</i>	56
2.9	<i>Hoe ver reikt je invloed?</i>	61
3	De start	67
3.1	<i>Voorbereiding van de intake</i>	69
3.2	<i>Een goede intake is het halve werk</i>	71
3.3	<i>Afspraken maken over de samenwerking</i>	86
3.4	<i>Ken je je pappenheimers? Netwerk opbouwen</i>	88
3.5	<i>Verwachtingen managen met de creatiespiraal</i>	93
4	Werk in uitvoering	99
4.1	<i>Doelen stellen</i>	100
4.2	<i>Doelen halen met de doelenwaterval</i>	103
4.3	<i>Te veel te doen, te weinig tijd</i>	106

4.4	<i>Vergaderen en overleggen</i>	111
4.5	<i>Hoe krijg je de ander in beweging?</i>	114
4.6	<i>Omgaan met weerstand en politiek</i>	117
5	<i>De afronding</i>	121
5.1	<i>Evaluatie</i>	122
5.2	<i>Aanbevelingen vragen</i>	124
5.3	<i>De relatie voortzetten als het traject voorbij is</i>	125
6	<i>Gereedschapskist</i>	129
6.1	<i>Luisteren</i>	130
6.2	<i>Doorvragen met chunken</i>	133
6.3	<i>K.O.E. – de kracht van stilte</i>	137
6.4	<i>Prikkeldraadtaal</i>	138
6.5	<i>Woorden die werken</i>	142
6.6	<i>Trekken of duwen?</i>	145
	<i>Meer weten over opdrachtgevers tevreden houden</i>	149
	<i>Over dit boek en de auteurs</i>	151
	<i>Index</i>	154

Hartelijk welkom bij dit boek

Dit is een boek voor mensen die werken voor opdrachtgevers in organisaties, zoals stafmedewerkers, consultants, advocaten, projectmanagers, milieukundigen, architecten, ingenieurs, trainers en andere inhoudelijke deskundigen. Mensen die kennis hebben van een specifiek vakgebied; we noemen ze *professionals*. Ze werken bij een organisatie, bureau, kantoor of stafafdeling en voeren opdrachten uit voor hun externe of interne klanten. Naast hun opdrachtgevers hebben ze meestal ook een leidinggevende.

In 2010 schreven we voor deze doelgroep het boek *Opdrachtgever gezocht: acquireren als onderdeel van je werk*. Het boek kreeg goede recensies en een mooie hoeveelheid herdrukken. De uitgever en wij zijn er blij mee. En het smaakte naar meer.

Klanten helpen om meer opdrachtgevers te vinden, is maar de helft van wat we met ons bedrijf Dreamfactory dagelijks doen. Opdrachtgevers tevreden houden, is net zo belangrijk als opdrachtgevers vinden. We zien vaak dat organisaties met inhoudelijk zeer sterke en deskundige professionals van een interne of externe opdrachtgever toch niet de waardering krijgen die ze op basis van hun expertiseniveau zouden mogen verwachten. Dat is slecht voor de continuïteit van het bedrijf en minstens zo erg: professionals worden er ongelukkig van. Ook dat is een onderwerp dat ons na aan het hart ligt. Daarom lag dit boek voor de hand.

In de samenwerking van deze professionals met hun opdrachtgevers bestaat er een bijzondere, verticale relatie. De opdrachtgever is de aansturende partij; hij heeft de formele macht in de vorm van hiërarchie of budget. Hij geeft de opdracht, de professional neemt de opdracht aan. De opdrachtgever beslist wat er moet gebeuren, toch? Maar de meeste kennis ligt bij de professional. Een interessante verdeling van macht en kennis. Want meestal neemt diegene die het minst van de inhoud weet, de meeste beslissingen.

Wat ons betreft zou een horizontale relatie in veel gevallen beter passen. Zo'n verhouding zou zowel de kwaliteit van het resultaat als de kwaliteit van de relatie verbeteren. Dat vraagt om een actieve houding van degene die gestuurd wordt. Deze manier van samenwerken, van adviseren, van je opstellen als partner, noemen wij *leidingnemen*.

Hoe krijg je dingen gedaan bij je opdrachtgever? Hoe krijg je het recht om te vertellen wat de ander onhandig of ronduit dom doet? Hoe zorg je ervoor dat je de goede opdracht krijgt? Hoe behoed je jouw opdrachtgever voor onverstandige of zelfs domme beslissingen? Wat als hij je niet snapt? Hoe maak je van een matige samenwerking een goede samenwerking? Hoe zorg je ervoor dat je opdrachtgever jou niet pas op het laatste moment erbij roept? Kortom, hoe kom je van inhoudelijk expert naar adviserend partner?

Al vele jaren helpen we organisaties met het innemen van de rol van adviserende partner, van vertrouwde adviseur, van *trusted advisor* of ondernemende professional. Graag delen we onze ervaringen en inzichten. We hebben een selectie gemaakt van die onderwerpen, tips en ideeën waarvan onze klanten en wijzelf merken dat ze het best werken in de praktijk.

Overigens is er op onderdelen een overlap tussen de boeken *Opdrachtgever gezocht* en *Opdrachtgever tevreden*. Voor beide geldt dat vertrouwen de basis is voor de relatie. En dat het benoemen van spannende onderwerpen van wezenlijk belang is.

De lezer van ons boek *Leidingnemen* zal in dit boek veel herkennen. *Opdrachtgever tevreden* borduurt namelijk voort op *Leidingnemen*, dat gericht was op elke verticale relatie, ook die van medewerker en manager. Met dit boek gaan we terug naar onze eigen vertrouwde doelgroep: inhoudelijk sterke professionals en hun opdrachtgevers.

Dit boek gaat daarmee over onze passie: samen meer plezier hebben in, en resultaat behalen met werk dat je de moeite waard vindt. Wij hopen dat het professionals helpt om meer adviserend partner te zijn van hun opdrachtgever, en fluitend naar hun werk te gaan.

Voorburg, winter 2015

Jan Willem van den Brink & Maarten van Os

Bridge is net als het leven zelf. Het gaat niet zozeer over welke kaarten je krijgt, maar hoe je ermee speelt.

– Lord Lever

HOOFDSTUK 1

Inleiding





In dit eerste hoofdstuk behandelen we de volgende onderwerpen:

- Het boek gaat over het aansturen van en aangestuurd worden door je opdrachtgever: hoe doe je dat op een soepele manier? Waarom zou je een boek daarover lezen (of het schrijven)? Waarom is dit boek de moeite van het lezen waard en voor wie is het bedoeld?
- Dan behandelen we de bouwstenen van leidingnemen en de indeling van dit boek. We maken het onderscheid tussen het fundament van leidingnemen, de start-, midden- en eindfase van een opdracht en de gereedschapskist met communicatiemiddelen.
- We besluiten dit hoofdstuk met een interessante vraag: kun je eigenlijk wel leren om leiding te nemen? Het zal je niet verbazen dat we daarop positief antwoord geven. De volgende vraag is dan natuurlijk: en hoe dan?

1.1 Hoezo en voor wie?

Het is ons doel om professionals in een organisatie vaker fluitend naar hun werk te laten gaan. Dat willen we bereiken door ervoor te zorgen dat ze met een aantal belangrijke personen beter samenwerken, namelijk hun opdrachtgevers. We hopen dat dit boek daarbij inspireert en tips geeft.

Dit boek gaat over het effectief omgaan met de ‘hogere macht’ die de professional zijn opdracht geeft. Want of het nu gaat om accountants, advocaten, architecten of bedrijfskundigen (en zo verder het alfabet af), ze doen hun werk voor interne of externe opdrachtgevers. Mensen die hun een opdracht verlenen en aan het eind daarvan meer of minder tevreden over hen zijn. Zij zijn daarmee een belangrijke bestaansvoorwaarde voor professionals.

We mogen de doelgroep van dit boek al jaren begeleiden. In vele trajecten helpen we mensen om meer de rol van ‘vertrouwde adviseur’, ‘trusted advisor’ of adviserende partner te krijgen. Onder *vertrouwde adviseur* verstaan wij letterlijk een adviseur die het vertrouwen van zijn opdrachtgever geniet. Daarbij vatten we de term *adviseur* breed op, want ook bijvoorbeeld advocaten of stafmedewerkers adviseren hun externe of interne klanten.

Wij noemen alle activiteiten die ervoor zorgen dat de opdrachtgever je vertrouwt, naar je luistert en je adviezen accepteert *leidingnemen*. Het boek gaat dus over het adviesgedeelte van je werk als professional.

Terminologie

Met een *professional* bedoelen we iemand die klanten helpt op zijn vakgebied. Dat gaat zo goed als altijd over dienstverlening in de business to business. Denk aan een advocaat, consultant, milieukundige, ontwerper, projectmanager, tekstschrijver, programmeur, trainer et cetera. Er is geen wezenlijk verschil tussen een professional die binnen een grote organisatie werkt

waarbij een interne verrekening volgt, of dat er voor zijn diensten een echte factuur verzonden wordt.

Met een *professional* bedoelen we in dit boek niet een manager of een directeur of een verkoper. Uiteraard kunnen zij in hun vakgebied professioneel zijn, maar in het kader van dit boek reserveren we de term *professional* voor iemand die voornamelijk een kennisinhoudelijke bijdrage levert. We noemen die persoon in dit boek ook wel *adviseur*, ook al is de formele titel wellicht iets als *ingenieur* of *architect*.

Met een *adviserende partner* bedoelen we een professional met wat extra's. Een inhoudelijke deskundige die het vertrouwen van zijn opdrachtgever geniet. Het is iemand die in staat is om zijn opdrachtgever bij te sturen. Iemand van wie de opdrachtgever het mobiele nummer in zijn telefoon laat zitten. Sommige van onze klanten kiezen liever een andere term, zoals *vertrouwde adviseur*, *ondernemende professional*, *trusted advisor* of *ingenieur met impact*. Het komt in feite grotendeels op hetzelfde neer: iemand die waarde toevoegt bij opdrachtgevers, die verder gaat dan het eigen vakgebied. Iemand die een spoor van tevreden opdrachtgevers achterlaat ...

Met *leidingnemen* bedoelen we dat wat een professional doet, waardoor hij door zijn *opdrachtgever* als een adviserende partner wordt gezien.

Een *opdrachtgever* maakt gebruik of zou gebruik kunnen maken van de diensten van een professional. Professionals gebruiken voor opdrachtgever ook andere termen. Vaak heet zo iemand een *klant*. Juristen en organisatieadviseurs spreken liever over een *cliënt*. Stafafdelingen hebben het over de *interne klant*.

Wij gebruiken in dit boek de term *opdrachtgever* voor de 'hogere macht', onafhankelijk van de functie die hij heeft. Vaak is de opdrachtgever een lijnmanager, directeur, programmamanager of projectmanager.

Het blijkt dat sommige professionals deze adviesrol met veel meer effect en plezier vervullen dan andere. Sommigen lukt het om de rol van vertrouwde adviseur te krijgen. Hun opdrachtgevers vragen hen om mee te denken, hun input wordt serieus genomen, hun invloed is groot. Anderen lukt dat veel minder goed. En het opvallende is: dat ligt lang niet altijd aan de inhoudelijke expertise van de professional.

Er is meer nodig dan inhoud om als intern of extern adviseur succesvol te zijn. Het resultaat en plezier dat een adviseur, een stafmedewerker, projectmanager en veel anderen hebben is een combinatie van:

- hoe goed hun inhoudelijk advies is;
- de mate waarin anderen dat advies accepteren.

Voor het effect van adviseren wordt wel eens een formule gebruikt. In onze termen ziet dat er als volgt uit:

$$\text{Resultaat en plezier van je werk} = \text{Inhoud} \times \text{Leidingnemen}$$

Een adviseur die een briljant advies geeft dat niemand wil horen, levert volgens deze formule dus een slecht resultaat. En ook omgekeerd: de adviseur die door iedereen wordt bewonderd en gevolgd, maar die een inhoudelijk flutadvies geeft, levert ook een slecht resultaat.

Het is voor sommige inhoudelijk deskundige professionals niet zo goed verteerbaar dat de vorm van hun advies zo belangrijk gevonden wordt. Het gaat uiteindelijk immers om de inhoud. Die moet goed zijn, en een beetje slimme opdrachtgever zou dat moeten snappen. Maar de ervaring leert dat dat vaak niet zo is en dat we onze klanten en leidinggevenden daar een beetje bij moeten helpen.

Het voelt soms wat tegennatuurlijk om daar energie aan te besteden. We worden immers ‘betaald voor de inhoud’. En de meeste professionals vinden die inhoud interessant, en weten altijd wel een goede reden te vinden om zich nog wat verder in de inhoud te verdiepen. Maar volgens bovenstaande formule ligt daar niet altijd de sleutel tot een beter resultaat.

De vraag voor elke professional is dan ook continu: ga ik de komende tijd (van minuten tot dagen) vooral besteden aan het verbeteren van de inhoud van mijn project/traject/advies, of ga ik er vooral voor zorgen dat die inhoud ook daadwerkelijk overkomt bij de doelgroep? En opvallend vaak behaal je het meeste effect met het laatste.

Daarmee komen we op het mooie gebied van leidingnemen: communiceren, luisteren, vertrouwen winnen, initiatief nemen en andere (zachte) vaardigheden – vaardigheden waarvan iedereen wel weet dat ze van belang zijn, maar die tijdens de schoolopleiding beduidend minder aandacht krijgen dan bijvoorbeeld wiskunde, geschiedenis of Frans. Niets ten nadele van die prachtige vakken overigens. Alleen heb je er minder aan als je mensen wilt meekrijgen.

Wil je je gelijk of je geluk?

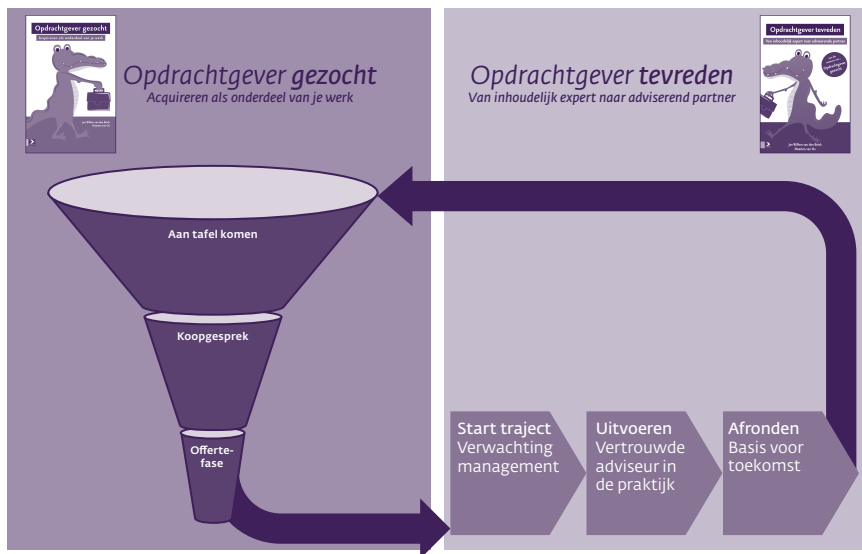
Dit boek

Ons bedrijf Dreamfactory heeft twee specialiteiten:

- Hoe kom je aan leuke opdrachten? Vanaf een bepaald niveau wordt opdrachten verwerven onderdeel van het werk van professionals. Daarover gaat ons boek *Opdrachtgever gezocht: acquireren als onderdeel van je werk*.
- Als je een opdracht hebt, hoe zorg je er dan voor dat je de rol verwerft van adviserende partner? Daarover gaat dit boek. Het is daarmee een logisch vervolg op het eerste boek.

Als je *Opdrachtgever gezocht* erbij pakt, zie je veel overeenkomsten. In beide gevallen is de basis dat je te vertrouwen bent. En in beide gevallen ben je oprecht en vertel je wat er aan de hand is. En je managet de verwachtingen van je potentiële klant en later opdrachtgever. Een mooie

uitspraak daarbij vinden we: *Let's get real or let's not play*. Dat is overigens de titel van een uitstekend boek van Mahan Khalsa.



Het fundament:

Vertrouwen, oprecht zijn, belang voor de klant en voor eigen organisatie, communiceren, helderheid

Vanwaar die krokodil?

In ons eerste boek *Opdrachtgever gezocht: acquireren als onderdeel van je werk* introduceerden we de krokodil. Dat boek was voor dezelfde doelgroep geschreven, namelijk de inhoudelijk deskundige. Daar stond de krokodil voor het 'verscheurende gevoel' dat veel mensen bij acquisitie hebben. Met je hoofd weet je wel dat je bij acquisitie integer te werk moet gaan, maar het imago van verkopen is voor veel mensen zo slecht, dat je je toch een roofdier voelt dat onder water ligt te loeren op een prooi die hij commercieel gaat verscheuren. En daarbij hoort schroom.

Dit boek gaat ervan uit dat je al een opdracht hebt. En ook hier is de krokodil weer. We merken dat veel professionals in hun opdracht het niet makkelijk vinden om te vertellen wat er echt aan de hand is. Om slecht nieuws te brengen. Om verantwoordelijkheid te nemen.



Moet je dan je tanden laten zien als professional? Ja. En wel op een manier die niet onnodig pijn doet. Daarom is het ook een vriendelijke krokodil. Zorgvuldig en tegelijkertijd duidelijk. De waarheid vertellen, ook als dat een beetje pijnlijk lijkt. Niet doorgaan met kansloze opdrachten, maar bespreken en zo nodig teruggeven. Dus je zult als goede vertrouwd adviseur wel degelijk af en toe iets tegen je opdrachtgever zeggen waar hij niet blij mee is.

Waarom zou je je verder bekwamen in het structureel tevreden houden van opdrachtgevers?

Dat bekijken we vanuit drie partijen: de opdrachtgever, de organisatie van waaruit je werkt en de professional zelf.

Waarom is het goed voor je opdrachtgever als jij beter kunt leidingnemen?

- Hij krijgt er een vertrouwde adviseur bij. Iemand die hem steunt bij het uitoefenen van zijn taken. Iemand die hem vroegtijdig en op een open en tegelijk respectvolle manier vertelt wat het effect van zijn handelen is. Iemand die hij kan vertrouwen en die hem niet zal laten vallen. Iemand die hem helpt met het nemen van betere beslissingen. Want het is vrijwel onmogelijk geworden dat de manager zelf alle inhoudelijke expertise heeft om de juiste beslissingen te nemen.

Waarom is het goed voor de organisatie waarvoor je werkt?

- De meeste in- of externe bureaus die professionals leveren, willen graag 'partner' of 'vertrouwde adviseur' worden van hun opdrachtgevers. Een langlopende relatie, waarin niet te veel over geld of budget gesoebat wordt. Dat lukt alleen als de professionals gezien worden als vertrouwde adviseurs.
- Adviserende partners worden in een vroeg stadium gevraagd om mee te denken over problemen. Veel organisaties vinden dat fijn, en worden liever niet pas op het laatste moment ingeschakeld. Zo hebben adviseurs meer strategische opdrachten en heeft de organisatie waarvoor ze werken minder verkoopkosten.
- Een adviserende partner hoort bij een klant vaak koopsignalen over mogelijke nieuwe projecten. Als hij de klant kan helpen door iemand van zijn eigen bureau in te schakelen, kan hij voor meerwerk zorgen. Let op: omdat het een vertrouwde adviseur is, zal hij uiteraard nooit misbruik van zijn positie maken en ook nooit iemand naar binnen schuiven met als primair doel meer omzet te halen.

Waarom is het goed voor jou als professional om jezelf te bekwamen in leidingnemen?

- In de eerste plaats ga je er beter werk door leveren. Je adviezen komen beter aan en worden ook vaker daadwerkelijk opgevolgd.
- Je hebt meer grip op de uitvoering van je opdrachten. Als er iets misgaat (en dat gebeurt nu eenmaal), dan weet je eerder wat je eraan kunt doen.
- Als je de rol van vertrouwde adviseur aanneemt, is de kans groot dat er meer opdrachten op je pad komen. Dat betekent meer invloed op wat je volgende opdracht is. Je kunt meer sturen hoe je carrière zich ontwikkelt. Als je het vinden van een nieuwe opdracht aan een ander overlaat, is de kans groot dat je steeds opnieuw voor hetzelfde kunstje wordt gevraagd.
- De rol van adviserende partner invullen, is positief voor de doorgroeimogelijkheden bij veel organisaties. Je bouwt een netwerk van opdrachtgevers op, en dat is veel waard. Professionals met een goed netwerk vallen op een positieve manier op. Ze worden sneller senior of partner en hebben een streepje voor op de arbeidsmarkt.
- En last but not least: je werk wordt er leuker door. Je hebt meer voldoening van je werk als jouw inhoudelijke bijdrage op waarde wordt geschat.

Juist de manier waarop je als professional met je opdrachtgevers omgaat, maakt een essentieel verschil in hoe goed je bent in het uitvoeren van je vak. Van professionals wordt vaak impliciet of expliciet verwacht dat ze goed om kunnen gaan met hun opdrachtgevers, dat ze vertrouwd adviseur zijn. Inhoudelijke expertise zonder leidingnemen is als spelen op een viool zonder strijkstok.

Interessant voor wie?

Dit boek is bedoeld voor professionals die een inhoudelijke bijdrage leveren bij hun opdrachtgevers. Meestal zijn ze wat hoger opgeleid. Meestal met wat minder eelt op de handen. Vaak met een passie voor een vakgebied. Mensen die vanuit hun inhoudelijke expertise iets voor elkaar moeten krijgen en weten dat de samenwerking met hun opdrachtgevers daarbij een cruciale rol speelt.

De titel van onze lezer is vaak iets als:

- | | |
|----------------------|-------------------------|
| • Adviseur | • Intern adviseur |
| • Architect | • Opleidingscoördinator |
| • Businesscontroller | • Projectleider |
| • Consultant | • Programmamanager |
| • Jurist | • Specialist |
| • Inkoper | • Stafmedewerker |

En de organisaties waarvoor hij werkt zijn:

interne stafafdelingen als

- Businessconsultancy
- Communicatie
- Human resources
- Inkoop
- IT
- Legal
- Opleidingen

of commerciële organisaties als

- Adviesbureau
- Advocatenkantoor
- Architectenbureau
- Consultancybureau
- Detacheringbedrijf
- Ingenieursbureau
- Trainingsinstituut

Dus dit boek is bijvoorbeeld bedoeld voor de:

- interne specialist die merkt dat de leiders in de organisatie niet naar hem luisteren, maar wel naar dure externe adviseurs op zijn vakgebied;
- de adviseur die ziet dat de laatste beslissing van zijn opdrachtgever het hele traject vrijwel tenietdoet;
- de deskundige die aan zijn water voelt dat de nieuwe rapportage die hij moet ontwerpen echt niet gebruikt gaat worden;
- beleidsmedewerker aan wie gevraagd wordt voor de vierde keer een wijziging in zijn advies aan te brengen, terwijl het advies inhoudelijk allang goed is;
- projectmanager die aan de directie uit moet leggen waarom zijn project uitloopt;
- de externe adviseur die pas bij de implementatie van een oplossing wordt gevraagd, terwijl het veel werk en energie zou schelen als hij ook betrokken is bij de diagnose en ontwerpen van de oplossing;
- stafmedewerker die een directeur van een businessunit adviseert over een opleidingsplan;
- medewerker van een inkoopafdeling die een marktplaats op moet zetten voor het hoofd Inkoop;
- trainer die aan zijn opdrachtgever moet uitleggen dat alleen training echt niet genoeg is en dat de manager zelf ook nog veel te doen heeft om ervoor te zorgen dat zijn mensen het gewenste gedrag gaan vertonen.

Ben je een vertrouwde adviseur?

De meeste opdrachtgevers in de zakelijke dienstverlening zijn managers: mensen die al leidinggeven aan de eigen medewerkers, en die daarnaast ook nog een aantal interne of externe leveranciers van professionele kennis en kunde hebben die hen adviseren. Je kunt aan zo'n opdrachtgever de vraag stellen: 'Wie zie jij als vertrouwde adviseur?' Vaak komt er dan een beperkt lijstje met namen. Als je doorvraagt naar waarom mensen dat stempel verdienen, komen er antwoorden als: 'is te vertrouwen', 'is eerlijk', 'kan ik op bouwen', 'zal me nooit laten

vallen', 'vertelt het als iets niet lukt of als ik een fout dreig te maken', 'is een spiegel voor me', 'weet waar hij het over heeft' of 'vertelt het me als hij het niet weet'.

Bij hoeveel opdrachtgevers sta jij op het lijstje?

In dit boek verstaan we onder *leidingnemen* dat wat een adviseur doet om het stempel *adviserende partner* of *vertrouwde adviseur* te verdienen van zijn opdrachtgevers. In hoeverre het iemand lukt om de rol van adviserende partner op zich te nemen, kunnen we dus pas per geval achteraf vragen aan zijn opdrachtgevers. In elk geval willen we de inhoudelijk sterke professional helpen een inhoudelijk sterke, vertrouwde adviseur te worden.

En *Leidingnemen* is een werkwoord. Actie dus.

*Rozen verwelken
En schepen vergaan
Dus lig niet te melken
Maar doe er wat aan*

Drs. P.

1.2 De bouwstenen van leidingnemen

Leidingnemen is dat wat een inhoudelijk deskundige doet waardoor de klant hem ziet als adviserende partner. Zo besloten we de vorige paragraaf. En wát doet hij dan?

We kunnen putten uit een hele reeks aandachtsgebieden. Op het lijstje staat onder andere: adviseren, vertrouwen opbouwen en overdragen, projectmanagement, persoonlijke effectiviteit, onderhandelen en conflicthantering, netwerken, communiceren, lastige gesprekken voeren, overtuigen en commercie. Daarover zijn boekenkasten vol geschreven. Naast alles wat er al is, hebben we zelf de afgelopen jaren ook meerdere ideeën naar voren gebracht over hoe je de relatie met je opdrachtgever kunt verbeteren. Graag groeperen we de onderwerpen die we willen behandelen. Op het eerste punt na krijgt elk onderwerp hierna een eigen hoofdstuk.

- *De inhoudelijke expertise van de professional*
Dat een professional verstand van zaken heeft op zijn vakgebied, is een eerste vereiste. Over die inhoudelijke expertise staat niets in dit boek.
- *De basisinstelling of mentaliteit van de professional*
Wat zijn de overtuigingen en de opvattingen van de professional? Hoe staat hij in het leven en in zijn werk? Dat ligt ten grondslag aan zijn han-

delen, en is daarom van fundamenteel belang. Een begrip dat ook door alle fasen van een opdracht loopt, is *vertrouwen*. Het is de brandstof van de relatie. Dat het belangrijk is, daarover zijn de meeste mensen het snel eens. Dat investeren in vertrouwen ook economisch rendement oplevert, daarvoor gaan ook steeds meer stemmen op. Maar hoe geef je dat begrip handen en voeten?

- *Wat een goede adviseur doet bij de start van een nieuwe opdracht*
Als trajecten mislopen, gaan ze vrijwel altijd vanaf het begin mis. Daarom is de start van een opdracht heel belangrijk. We behandelen wat je in deze fase kunt doen om ervoor te zorgen dat je opdracht op rolletjes loopt.
- *Wat een vertrouwd adviseur doet tijdens de uitvoering van de opdracht*
De meeste werktijd spendeer je in deze fase, dus is het zinvol om die tijd zo effectief mogelijk te benutten.
- *Wat een vertrouwd adviseur doet aan het eind van een opdracht*
Dit deel van een opdracht krijgt vaak de minste aandacht. Ook in ons boek is het niet het dikste hoofdstuk. Maar niet het minst belangrijke, want in de zakelijke dienstverlening zijn langlopende relaties van groot belang. En in de afronding spreek je af hoe je na de opdracht contact houdt.
- *Wat een vertrouwd adviseur als communicatietechniek in zijn gereedschapskist heeft*
Goed kunnen communiceren is essentieel voor goed leidingnemen. We gaan in op een aantal belangrijke communicatievaardigheden. Hoe zet je een opdrachtgever aan het denken? Met welke taalconstructies loop je gevaar het ego van je opdrachtgever te kwetsen? En hoe zit het met luisteren en stilte?

Het tweede hoofdstuk geeft vooral inzicht. Daarna ligt het accent meer op adviesvaardigheden.

We zijn goed bekend met trainingen die als doel hebben om te zorgen dat mensen effectiever worden, meer initiatief nemen, beter leren adviseren, communiceren enzovoort. Wat we daarbij belangrijk vinden, is: helpt het ook? Daarom vragen we de mensen die we trainen en coachen steeds: 'Wat is het onderwerp uit de training dat je hebt onthouden én hebt toegepast, en dat werkte?' Die punten verzamelen we al vele jaren, en we hebben ze hier gebundeld; in dit boek staan dus alleen die zaken die onze cursisten onthouden en gebruiken.

3. De start

- Voorbereiding van de intake
- Een goede intake is het halve werk
- Afspraken maken over de samenwerking
- Opbouwen van je netwerk bij een nieuwe opdracht
- Verwachtingen managen met de creatiespiraal

4. Werk in uitvoering

- Doelen stellen
- Doelen halen met de doelenwaterval
- Te veel te doen, te weinig tijd
- Vergaderen en overleggen met effect en energie
- Kijk – Want – Dus, de ander in beweging krijgen
- Omgaan met weerstand en politiek

5. De afronding

- De evaluatie
- Aanbevelingen vragen
- De relatie voortzetten als het traject voorbij is

Leesrichting: van inzicht naar vaardigheid

2. Het fundament

- Leidingnemen op meer niveaus
- Wat is je rol? Drie adviesrollen
- U vraagt, wij draaien? Ja papa, nee papa
- De spagaat tussen je opdrachtgever en je baas
- Leiderschap en lidmaatschap – Is de baas de baas?
- Vertrouwen als basis voor leidingnemen en resultaat
- Vertrouwen overdragen
- Benoemen Wat Is – Oprecht zijn in werken met je opdrachtgever
- Hoever reikt je invloed?

1. Over leidingnemen

- Hoezo en voor wie?
- De bouwstenen
- Kun je het leren?

6. Gereedschapkast

- Luisteren
- Stuur het gesprek met chunken
- K.O.E., de kracht van de stilte
- Prikkelraadtaal
- Woorden die werken
- Trekken of duwen

Inhoudelijke expertise (anders bouw je op drijfzand)

1.3 Beter leren leidingnemen uit een boek?

Een vraag die wij regelmatig van onze klanten krijgen, is: ‘Leidingnemen, kun je dat wel leren? Kan een medewerker die graag handelt op basis van de inhoud, leren om een adviseerende partner te worden? En dat ook nog leuk gaan vinden?’

Ons antwoord: veel vaker wel dan niet.

Natuurlijk helpt talent, zoals bij alles wat je wilt leren. Maar laten we het effect ervan ook niet overdrijven. Leidingnemen en wat daarbij komt



kijken, is net als autorijden. De meeste mensen kunnen het goed onder de knie krijgen. En naast talent vraagt dat vooral om oefening.

Autorijden kan niemand vanzelf, iedereen heeft het moeten leren. Meestal door tientallen lessen te volgen. Zeker de eerste lessen is het ongemakkelijk als je huisgenoten vanachter het raam nauwlettend toekijken hoe het met de vorderingen van jouw bekwaamheid op het gebied van ontkoppelen en gelijktijdig gas geven gaat. Ondanks het soms wat ongemakkelijke leerproces heeft de meerderheid van de volwassenen in een overzichtelijk aantal uren voldoende geleerd om te kunnen autorijden. Zo gaat het ook met de onderwerpen in dit boek: vooral door te oefenen en te doen, leer je.

Maar blijf ik dan wel authentiek?

Op het moment dat mensen zelf aan het veranderen zijn, komt vaak de vraag over authenticiteit naar boven. 'Als ik deze nieuwe manier van werken ga aanleren, kan ik dan nog wel mezelf zijn? Moet ik me niet anders gaan voordoen dan ik ben?' Het antwoord is: ja, je blijft authentiek. Of beter gezegd: je wordt nog meer authentiek als je leert om beter te vertellen wat je denkt en te doen wat je wilt.

Jarenlang had Maarten moeite met nee zeggen (en nog wel eens). En als hij te vaak ja had gezegd, dan lukte het gewoon niet meer om al die beloftes na te komen, hoe graag hij dat ook wilde. Dan kwamen er nogal eens smoesjes om een afspraak af te zeggen of te veranderen. Hij heeft geleerd om meer naar zichzelf te luisteren en zijn eigen grenzen te stellen, en om zijn keuzes ook duidelijk te maken aan anderen. Sindsdien kan hij juist meer zichzelf zijn.

Ja, maar dat voelt soms wel ongemakkelijk

Dat klopt. Dat was de eerste keer dat je op ski's stond ook zo. Je maakt de reis van onbewust onbekwaam naar onbewust bekwaam. En het gaat als volgt.

- Als je iets nieuws leert, ben je eerst *onbewust onbekwaam*. Je weet niet dat je iets niet weet. Dat voelt nog prima.
- Pas als iemand anders je daarop wijst, leer je dat je iets niet weet. Je wordt dan *bewust onbekwaam*. Een onaangename fase.
- Vervolgens kun je jezelf bekwamen in de vaardigheid die je miste: je wordt eerst *bewust bekwaam*. Het oefenen voelt nog ongemakkelijk.
- Net zolang tot het vanzelf goed gaat en je *onbewust bekwaam* bent.

In dit boek staat waarschijnlijk een aantal onderwerpen die je al eens eerder bent tegengekomen. Maar als je iets weet, is het helaas nog niet zo dat je het ook beheerst. Toen Jan Willem aan het begin van zijn loopbaan op een training voor de vierde keer de theorie van het verschil tussen open en gesloten vragen uitgelegd kreeg, verzuchtte hij dat hij het nu wel wist. 'Doe

eens?', vroeg de slimme trainer, 'Stel eens zes open vragen in een vloeiend gesprek?' Binnen drie vragen zakte Jan Willem door het ijs. Vervolgens nam hij zich voor om zich bewust te bekwaamen in open en gesloten vragen. Niet dat alleen maar open vragen stellen nou zo heel belangrijk is, maar wel omdat hij niet uit kon staan dat hij bewust onbekwaam was in dit onderwerp. Het duurde een halfjaar voordat hij het kon.

Zo gaat het ook met de onderwerpen in dit boek. Je realiseert je al lezend misschien dat je niet zo goed bent in het verduidelijken van de verwachtingen van je opdrachtgever. Je gaat van onbewust naar bewust onbekwaam. Dat is in eerste instantie niet plezierig. Dan ga je oefenen en ga je bewust nadenken over wat je zegt en hoe. Dat voelt ook nog niet superlekker, beloven we je nu al. Dat hoort erbij. Overigens is de ervaring altijd wel dat het in de praktijk makkelijker gaat dan je dacht. Daarnaast vraagt het ook volharding op de momenten dat het nog niet zo gemakkelijk gaat, of een beetje tegenvalt. En dan volgt de beloning: je krijgt meer voor elkaar met minder moeite. Heerlijk.

Bewust worden en kiezen

En dan nog dit: dit boek gaat over bewust worden en kiezen. De technieken en denkbeelden in dit boek maken je (opnieuw) bewust van wat je doet, hoe je dat doet en wat het effect ervan is. Of je er vervolgens je gedrag in de praktijk mee wilt veranderen, is natuurlijk je eigen keuze.

Tips voor als je jezelf wilt leren beter leiding te nemen

- Jezelf iets nieuws aanleren voelt soms ongemakkelijk. Dat hoort. Als je je opgelaten voelt, als het spannend is, als het nog niet helemaal goed lukt, dan kom je uit je comfortzone; en als je uit je comfortzone komt, dan ben je werkelijk iets nieuws aan het leren. Meestal gaat het ongemakkelijke gevoel grotendeels over als je iets drie keer in de praktijk gedaan hebt. *Just do it.*
- Het helpt enorm als je gesprekken, of onderdelen daarvan, van tevoren voorbereidt en oefent. Wij doen het nog steeds, vrijwel iedere dag. Met een collega, of desnoods alleen.
- Pas alles wat je leert toe in je eigen stijl. Ga vooral niet iets doen waar je niet in gelooft. Maar probeer het wel eerst, voordat je beslist dat het niets voor jou is.
- Vraag feedback aan je omgeving. Dat helpt je om je weer verder te verbeteren.
- Weet wat je wilt leren. Stel leerdoelen, maar niet te veel tegelijk. Oefen liever één onderwerp grondig en vaak, dan tien onderwerpen één keer. Je

gaat tijdens de autorijles eerst leren schakelen terwijl je stilstaat. Op een ander moment leer je sturen. Pas later ga je schakelen en sturen combineren.

- Bedenk van tevoren wanneer je wilt oefenen, dan is de kans dat je het doet een stuk groter. Kies bijvoorbeeld een werkoverleg met collega's die je goed kent, om een nieuwe techniek te oefenen.
- Oefen. Hé, dat stond hierboven toch ook al? Ja, dat klopt. We kunnen het niet genoeg zeggen: oefenen helpt.