

Oefening samenvatten. Maak een mindmap van onderstaande tekst. Geef in maximaal 1 A4 in woord en beeld de kern weer van het artikel.

Succes!

---

**Auteurs: Titia van der Ploeg en Inge Ville**

**Bron: Taaltopics Tweegesprekken**

## Begeleidingsgesprekken: het coachingsgesprek en het adviesgesprek

---

In dit artikel bespreken we coachings- en adviesgesprekken. We nemen daarbij de coach of adviseur als uitgangspunt. Die begeleidt de gesprekspartner tijdens de gesprekken. Voor een coach is het essentieel dat de gecoachte zelf gaat nadenken over zijn eigen functioneren. De coach zal er alles aan doen om dat inzicht bij de gecoachte te bewerkstelligen. De acceptatie van een advies is voor een adviseur het belangrijkste. Welke wegen moet hij bewandelen om ervoor te zorgen dat hij die acceptatie bewerkstelligt?

### 1 Het coachingsgesprek

*Help mij het zelf te doen*

Coaching is er in vele soorten en maten. Wie psychische problemen heeft, bezoekt een psycholoog of therapeut, voor werkgerelateerde vraagstukken is er de mentor, supervisor of coach. Veelgebruikte vormen van begeleiding zijn coaching, intervisie en supervisie. Bij deze drie begrippen zijn de verschillen goed aan te geven. Zo ben je bij intervisie elkaars gelijk. Je overlegt met elkaar over situaties die je tegenkomt in je werk. De essentie is dat je wisselt van rol. De ene keer brengt de ene collega iets in en de volgende keer de ander.

Bij coaching is er sprake van een coach en een gecoachte. De coach beschikt over vaardigheden om de coachingsvraag duidelijk te krijgen. Daarnaast is het van belang dat de gecoachte inzicht krijgt en bereid is zelf naar oplossingen te zoeken. Bij supervisie is de supervisor de deskundige aan wie de andere gespreksdeelnemer de punten voorlegt. Samen denk je na over een oplossing.

In een lerende en veranderende samenleving lijkt de behoefte aan coaching groter te worden. Managers moeten beschikken over coachingsvaardigheden om hun personeel te motiveren en werknemers die vastlopen, krijgen coaching aangeboden.

Zelfs docenten worden gecoacht om beter inzicht in hun werkzaamheden te krijgen. Hoewel er een significante toename te zien is in de vraag en het aanbod van coaching, kunnen we niet stellen dat je al coachend een weg naar de top kunt vinden. Topmanagers maken weinig gebruik van coachende vaardigheden en voor veel managers zijn resultaten belangrijker dan de zorg voor het personeel.

Wat doet een coach nou eigenlijk? Maria Montessori heeft als uitgangspunt: “Help mij het zelf te doen.”

*De Italiaanse arts en hoogleraar in de antropologie Maria Montessori werkte volgens de moderne coachingsprincipes. Zij leefde van 1870 tot 1952 en is de grondlegger van het Montessori-basisonderwijs, waarbij kinderen les krijgen volgens een individueel leermodel. Elk kind heeft een passende leerroute die aansluit bij zijn individuele mogelijkheden en behoeftes. De leerkrachten maken hier gebruik van. Ze leren kinderen het zelf te doen en helpen leerlingen zo op de weg naar zelfstandigheid.*

Zo ook de coach. Een coach begeleidt mensen om te komen tot een juiste oplossing. Coaching is een middel om te komen tot inzichten en betere resultaten.

We leggen eerst uit wat een coachingsgesprek is (4.1). Vervolgens geven we aan hoe je het gesprek voorbereidt. (4.2) dan komen we tot het voeren van het gesprek (4.3). De volgende paragraaf gaat over de nazorg (4.4) en tot slot krijg je nog tips en trucs (4.5). Daarna volgt een korte samenvatting.

## 1.1 Wat is een coachingsgesprek?

Een coachingsgesprek is een begeleidingsgesprek waarbij je de gecoachte helpt betere prestaties te behalen, beter te leren en zich te ontwikkelen, door hem zelf de oplossing te laten ontdekken.

We gaan er dus van uit dat je als coach geen antwoorden hebt, maar naast de gecoachte gaat staan en samen nadenkt over een oplossing. Door vragen te stellen maak je de gecoachte bewust van wat er aan de hand is, zonder dat je je oordeel velt of vertelt hoe het in elkaar zit.

Je hebt verschillende soorten coachingsvragen. Sommige vragen gaan erg diep. Die hebben te maken met de manier waarop iemand in het leven staat. Iemand kan bijvoorbeeld heel perfectionistisch zijn en nooit klaar zijn. Zo'n eigenschap heeft natuurlijk voordelen, maar kan iemand ook danig in de weg gaan zitten. Andere vragen kunnen een onzekerheid van iemand betreffen over een vaardigheid, bijvoorbeeld een sollicitatiegesprek voeren. Het kan zijn dat iemand daar in het verleden vervelende ervaringen mee heeft gehad en nu niet weet hoe hij het aan moet pakken.

Wat je de gecoachte aanbiedt, is een luisterend oor, een meedenker, een spiegel, kortom iemand die het zelfbewustzijn van de gecoachte bevordert. De gecoachte moet de coach kunnen vertrouwen, er moet sprake zijn van wederzijds respect en beide partijen moeten eerlijk tegenover elkaar kunnen zijn. Doordat de gesprekken een vertrouwelijk karakter hebben, is het noodzakelijk is dat je een coachingsrelatie opbouwt. Coaching is echter geen therapie. Als je merkt dat er tijdens de gesprekken steeds meer diepgaande persoonlijke problemen naar voren komen, zul je moeten doorverwijzen.

Het heeft doorgaans weinig zin om slechts een los coachingsgesprek met iemand te voeren. In een eerste gesprek stel je vast wat de ander graag wil leren, en in de gesprekken die daarop volgen, werk je toe naar een of meerdere oplossingen. In het eerste gesprek, ofwel het voorgesprek., maak je een planning voor een aantal coachingsgesprekken en een afrondend gesprek. Het aantal gesprekken dat je voert met iemand is afhankelijk van de coachingsvraag die je krijgt voorgelegd. In paragraaf 4.3 gaan we in op een coachingstraject dat ten minste uit drie gesprekken bestaat: het voorgesprek, het coachingsgesprek en het afrondingsgesprek.

## 1.2 Voorbereiding

Als je met iemand een beoordelingsgesprek voert, bereid je je op een andere manier voor dan bij een coachingsgesprek. Als beoordelaar word je immers geacht een gefundeerd oordeel over het functioneren van je medewerker te geven. Een coach zit in een andere positie. Het gaat er dan niet om dat je inhoudelijke deskundigheid tentoonspreidt tijdens een coachingsgesprek, maar dat je een luisterend oor biedt. Jij zorgt ervoor dat de gecoachte je vertrouwt en bereid is de oplossingen voor zijn coachingsvraag met jou te delen.

Het is echter niet vanzelfsprekend om in een gesprek alleen maar een goede luisteraar te zijn en op een adequate manier door te vragen. Vaak heb je zelf ook de behoefte om je zegje te doen en je oordeel te geven over datgene wat de gecoachte aan de orde stelt. Om te voorkomen dat je je oordedel geeft, bereid je je voor op het doel van het gesprek en het proces dat je wil volgen om het doel te bereiken. Je moet je als coach bewust zijn dat je in dienst staat van de ontwikkeling die de gecoachte doormaakt. Dat betekent dat je jezelf inhoudelijk in zekere zin wegcijfert. Voordeel is dat een goede coach iemand kan coachen zonder dat hij inhoudsdeskundige hoeft te zijn.

Je kunt als externe coach worden ingeschakeld of intern benaderd worden om iemand te coachen. In het laatste geval ligt het voor de hand dat je de eerste coachingsgesprekken als lastig ervaart. Je bent er niet aan gewend om op die manier met de gecoachte om te gaan. Het lijkt vaak ook allemaal wat gekunsteld. Daarom is het belangrijk dat je aan een aantal dingen denkt in de voorbereiding. Zorg er bijvoorbeeld voor dat je je op je gemak voelt op de plek waar het coachingsgesprek plaatsvindt. Dat betekent dat je alles om je heen op zo'n manier geordend hebt dat jij je er prettig bij voelt. En dat je even voor tijd aanwezig bent om je omgeving aan te passen aan het gesprek.

Verder kan het zijn dat je bang bent dat de vragen die je stelt door de gecoachte anders worden opgevat dan dat jij ze had bedoeld. Vertel daarom bij elke vraag de achtergrond van de vraag en in de voorbereiding kun je voor jezelf nagaan welke vragen je wil stellen en waarom juist deze vraag.

Een echte coach is onpartijdig en onbevooroordeeld. Besef dat het moeilijk is de ander vrijuit over zijn falen te laten praten, als jij zijn leidinggevende bent en de gecoachte op een zeker moment zult beoordelen. Het is een stuk eenvoudiger om iemand te coachen met wie je geen officiële gezagsrelatie hebt.

Voor beide partijen is het noodzakelijk het samen eens te worden over de structuur van de gesprekken die komen, hoe de procedure eruitziet en welke doelen jullie met de coaching beogen. Over deze punten moet je met de gecoachte overeenstemming bereiken. Het is raadzaam om daar in de voorbereiding over na te denken, zodat je dat tijdens het voorgesprek aan de orde kunt stellen. Voordat je een gesprek met de gecoachte begint, is het goed dat de gecoachte zelf heeft nagedacht over:

- Onderwerp
- Doel
- Structuur van de gesprekken
- Procedure van de coaching

Aan de hand van een formulier of een mailtje kun je de gecoachte duidelijk maken dat dit in ieder geval de aandachtspunten zijn van de eerste coachingsbijeenkomst. Zo kan de gecoachte daar ook van tevoren over nadenken en bereik je meer resultaten tijdens het eerste gesprek.

### 1.3 Uitvoering

In deze paragraaf gaan we ervan uit dat de gecoachte deelneemt aan een coachingstraject, omdat één coachingsgesprek meestal weinig zoden aan de dijk zet. In een voorgesprek bespreek je waarop gecoacht gaat worden. Tijdens de gesprekken staat de coachingsvraag centraal en in het nagesprek krijgt de gecoachte de kans het traject te evalueren. We bespreken in deze paragraaf een dergelijk coachingstraject.

#### 1.3.1 Voorgesprek

*“Wat jammer dat we de tijd niet hebben genomen voor een goed voorgesprek”, aldus mijn coach nadat hij een les van mij had bezocht. Nu is het alleen maar mijn visie die ik aan je mededeel. Als wij wel tijd hadden genomen voor het voorgesprek, waren we samen tot een aanpak gekomen en dan werkt het veel beter.”*

Ook een ervaren coach stapt nog wel eens in de valkuil van het voorbeeld. Hij meent snel tot zaken te kunnen komen en realiseert zich later dat een stap te snel eigenlijk twee stappen terug betekent. Daarom: sla het voorgesprek nooit over. Neem er bovendien ruim de tijd voor om iemands beweegredenen om aan het coachingstraject deel te nemen te leren kennen. Een uur volstaat in de meeste gevallen.

Het gesprek start met de vraag:

| Vraag                     | Achtergrond van de vraag  |
|---------------------------|---|
| Wat is je coachingsvraag? | We beperken ons in dit gesprek tot wat jij precies wil leren in dit coachingstraject. |

*Bijvoorbeeld: Ik zie er tegenop om een acquisitiegesprek te voeren en in mijn huidige functie moet ik dat af en toe doen.*

De gecoachte heeft de vraag gesteld. Bijna alle beginnende coaches zullen er moeite mee hebben om niet meteen een oplossing te gaan aandragen voor dit probleem. Toch zul je twee andere dingen moeten doen: je eigen rol toelichten en doorvragen op de vraag die zojuist gesteld is.

Het is bijzonder belangrijk dat direct duidelijk wordt wat de verantwoordelijkheid van de coach is, namelijk helpen om de gecoachte een of meer oplossingen te laten vinden. Hiermee leg je tevens vast dat de gecoachte geacht wordt zelf actief te zijn in het proces. Verder laat je in het voorgesprek weten dat alle informatie strikt vertrouwelijk wordt behandeld, ongeacht je formele rol of positie ten opzichte van de gecoachte. In een voorgesprek stel je aan de orde wat de rol van de coach is; de rol die jij dus zelf gaat vervullen in de coachingsrelatie. Het is belangrijk dat je daar inzicht in hebt, voordat je aan het traject begint. De vraag die daarbij hoort, is:

| Vraag   | Achtergrond van de vraag  |
|---|---|
| Wat verwacht jij van mij als coach tijdens deze sessie? | Ik wil graag samen een aantal criteria vaststellen waarop ik kan letten en waar we op terugkomen in het nagesprek |

*Bijvoorbeeld:*

*Je geeft aan dat je moeite hebt met acquisitiegesprekken. Hoe wil je dat ik daarmee omga?*

*Als de gecoachte geen idee heeft, kun je doorvragen met de volgende vragen:*

*Wil je dat we gaan praten over je angst?*

*Wil je dat we gaan praten over acquisitiegesprekken?*

*Wil je dat ik je opdrachten geef?*

*Wil je dat ik samen met jou een acquisitiegesprek voer als oefengesprek?*

Pas daarna start je het voorgesprek inhoudelijk door de coachingsvraag te specificeren; de vraag is voorgelegd en de tweede stap die je dan zet is: doorvragen op de vraag. In tabel 1.1 lees je hoe je dit kunt doen.

Tabel 1.1 Overzicht doorvraagmogelijkheden en achtergronden

| <b>Doorvraagmogelijkheden</b>  | <b>Achtergrond van de vraag</b>   |
|--|---|
| Heb je dat vaker gehad?  | Dit vraag ik, omdat ik zo je vraag beter in kaart kan brengen                 |
| Kun je voorbeelden geven?  | Ik wil graag een concreet beeld van de situatie                               |
| Wat betekent het precies voor je?  | Ik wil graag rekening houden met je gevoelens over dit onderwerp              |
| Wat zou je er zelf aan willen doen?  | Vanuit jouw eigen visie kan ik beter je vraag benaderen dan vanuit mijn visie |
| Hoe zou het bij jou in het ideale geval gaan?  | Op die manier formuleren we een tastbaar doel waarnaar je kunt streven        |
| Wat wil je precies bereiken met ...?   | Het is prettig als je doel expliciet is, dan kun je daar ook naar streven     |
| Wat zijn de voor- en nadelen van je huidige werkwijze?                                       | Als je dat in kaart brengt, kom je dichterbij een oplossing                   |
| Heb je al eens op een andere manier geprobeerd met die situatie om te gaan? Hoe verliep dat? | Uitzoeken welke mogelijkheden je hebt om met een situatie om te gaan          |
| Wat zijn de randvoorwaarden bij je werk?   | Het is goed om je beperkingen te kennen                                       |
| Wat is het doel van wat je wil veranderen?   | Je kunt je succes pas goed meten als je doelen stelt                          |
| Hoe kom je erachter of je je doel bereikt hebt?  | Om jezelf te evalueren is het prettig om daarvoor indicatoren te hebben       |

Pas als je de eerste vraag echt duidelijk in kaart hebt gebracht, kun je verder gaan met een ander onderwerp. Het is namelijk mogelijk dat je meer dan een coachingsvraag krijgt voorgelegd.

Als je duidelijk hebt wat de leervraag is van de gecoachte en helderheid hebt over jouw rol, kun je het traject met de gecoachte vaststellen. Het is goed om daarbij flexibel te zijn. Bij de ene persoon heb je meer tijd nodig dan bij de andere. Belangrijk is dat de coaching eindig is en dat je in principe met elkaar een aantal gesprekken vaststelt. Na die serie gesprekken moeten er resultaten geboekt zijn. De coach en gecoachte kunnen daarvoor duidelijke doelen stellen en die met elkaar vastleggen.

Belangrijk is het om met elkaar een schriftelijk contract vast te leggen tijdens het voorgesprek. Het doel van het contract is te zorgen voor een effectieve en probleemloze relatie. De programmadoelen, de succescriteria, de basisregels en indien nodig de betaling worden in het contract vermeld. Alleen wanneer je van mening blijkt te verschillen over de invulling van de coaching, kun je het contract erbij pakken. Het is echter vooral bedoeld om afspraken vooraf duidelijk te maken.



Tot slot kun je vragen of de gecoachte nog iets te vragen of op te merken heeft. Nadat jullie dat besproken hebben, kun je het voorgesprek afsluiten.

### 1.3.2 De coaching

Je hebt met elkaar vastgesteld wat het doel is van de coaching en wat de gecoachte wil leren. Ook over je eigen rol heb je met elkaar gepraat. We gaan daar nu wat dieper op in. Welke vaardigheden heb je nodig om tijdens het gesprek tot een resultaat te komen waar je allebei tevreden mee bent. Je kunt het gedrag van degene die je coacht voorspellen met het volgende schema. Als je als coach zelf veel initiatieven neemt, is de kans groot dat de gecoachte steeds minder initiatieven gaat nemen. Het effect van jouw gedrag is zeer groot. Dat moet je je realiseren, voordat je aan coaching begint.

In tabel 1.2 hebben we de vaardigheden van de coach en het effect daarvan op de gecoachte in kaart gebracht. Van boven naar beneden zie je een sterk sturende coach tot een nauwelijks sturende coach. Het effect op het gedrag van de gecoachte sluit hier naadloos op aan: een directieve of wel sturende coach krijgt een passieve gecoachte, terwijl een non-directieve coach juist iemand in staat stelt zelf actief naar oplossingen te zoeken,

Tabel 1.2 Gedrag van de coach en effecten op de gecoachte

| Gedrag coach                                    | Effect op gedrag gecoachte                       |
|---|--|
| 1. Kauwt alles voor                             | Passief, wacht af, neemt geen initiatieven       |
| 2. Instrueert                                   | Passief, volgt op                                |
| 3. Geeft advies                                 | Passief, Luistert naar advies                    |
| 4. Biedt begeleiding aan                        | Passief, accepteert                              |
| 5. Geeft feedback                               | Neutraal, gaat ertegenin of volgt op             |
| 6. Reikt suggesties aan                         | Neutraal, gaat ertegenin of volgt op             |
| 7. Stelt vragen die de bewustwording bevorderen | Actief, gaat zelf nadenken                       |
| 8. Vat samen                                    | Actief, gaat meer praten, voelt zich gewaardeerd |
| 9. Parafraseert                                 | Actief, gaat meer praten, voelt zich gehoord     |
| 10. Reflecteert                                 | Actief, denkt mee over eigen gedrag              |
| 11. Luistert om te begrijpen                    | Actief, draagt zelf oplossingen aan              |

Een belangrijk doel van coaching is dat de gecoachte inzicht krijgt in zijn eigen functioneren en ook bedenkt hoe hij zijn gedrag kan ontwikkelen. De coach weet het antwoord niet en hoeft dat ook niet te weten. Hij wendt zijn vaardigheden aan om de gecoachte zelf tot een oplossing te laten komen. Dat is vaak erg lastig. Zeker voor managers die coachingsvaardigheden willen toepassen. Zij zijn namelijk vaak geen manager geworden, omdat ze zo'n goede coach waren. Ze bereikten juist de top, omdat ze snelle beslissers zijn en makkelijk iemand instructie kunnen geven en snel hun oordeel over een situatie kunnen vellen.

Als coach kunnen deze kwaliteiten je wel eens in de weg zitten. Want als je werkelijk wilt dat de medewerkers eigen verantwoordelijkheid dragen voor hun functie, is het belangrijk om vooral te luisteren, reflecteren, parafraseren en samen te vatten. Het volgende stappenplan kan je daarbij helpen: (naar het GROW-model van Downey 2000:12)

Tabel 1.2 Stappenplan coachingstraject

| Stappen                            | Wat/waarom?  | Hoe?  |
|------------------------------------|--|---|
| 1. Thema bepalen                   | Samen met de gecoachte stel je vast waarover hij precies wil praten. Omdat je wilt dat de coaching ergens over gaat, zul je ook een thema moeten bepalen. Het is immers geen bijpraatje. | Na enig doorvragen stel je samen het thema vast. Je laat uiteindelijk de gecoachte zelf het thema formuleren.   |
| 2. Gewenst resultaat bepalen       | Je stelt samen met de gecoachte een concreet, duidelijk en meetbaar resultaat vast van de coaching. Zo weet je beiden precies waar je aan toe bent.                                      | Je laat de gecoachte zelf het gewenste resultaat omschrijven.   |
| 3. Werkelijke situatie vaststellen | Je wilt een zo duidelijk mogelijk inzicht in de situatie of het thema.   | De gecoachte omschrijft de situatie zo volledig mogelijk. Je stelt vragen om een volledig inzicht in de situatie te krijgen.  |
| 1. Opties bespreken                | De gecoachte krijgt daarmee inzicht in de mogelijkheden die hij heeft om de situatie aan te pakken.  | De coach vraagt naar de opties die de gecoachte heeft. De gecoachte geeft daar desgevraagd prioriteit in aan. De coach vraagt hoe de gecoachte het thema anders zou kunnen aanpakken. |
| 5. Actieplan vaststellen           | Als de gecoachte zelf het actieplan formuleert, waarin hij aangeeft wat er moet veranderen en hoe hij de verandering wil bewerkstelligen, zal hij zich verplicht voelen tot actie.       | Laat de gecoachte zelf de deadline vaststellen voor de uit te voeren actie.   |

Hoewel het erop lijkt dat je deze stappen achter elkaar moet uitvoeren, is dit lang niet altijd het geval. Gecoachten zitten vaak niet te wachten op een lineair lijstje met puntjes. De coaching zal in de praktijk veel dynamischer verlopen en allerlei kanten uitgaan. Het is belangrijk dat je in de gaten houdt dat de genoemde punten aan bod zijn geweest.



Luisteren, doorvragen, spiegelen, provoceren, het zijn allemaal manieren om feedback te geven tijdens de coaching. Al is de gecoachte nog zo bereid tot het volgen van een coachingstraject, diep in zijn hart zit hij niet te springen om zich te veranderen. Als de coach direct feedback geeft, kan dit de coachingsrelatie zelfs schaden. Het is daarom belangrijk dat de coach eerst toestemming vraagt om de feedback te mogen geven. Feedback geven als de gecoachte dat niet wil, heeft dus totaal geen zin. De gecoachte heeft er kennelijk geen behoefte aan en zal de boodschap niet willen horen.

Ook suggesties zijn niet altijd zondermeer welkom bij de gecoachte. Vraag daarom ook bij suggesties altijd om toestemming van de gecoachte. Vraag vervolgens ook of de gecoachte er iets aan denkt te hebben. Je laat daarmee dan toch het initiatief meer bij de gecoachte. Die kan dan zelf bepalen wat hij met je suggesties doet.

Nadat je de afgesproken hoeveelheid coachingsgesprekken met elkaar hebt gevoerd, is het tijd voor het afrondingsgesprek. Daarover gaat het in de volgende deelparagraaf.

### 1.3.3 Afrondingsgesprek

Het doel van het nagesprek is om te evalueren of je de doelen hebt gehaald en de relatie te beëindigen. Je nodigt de gecoachte uit feedback te geven op het proces van coaching. Je bekijkt samen of de doelen gerealiseerd zijn.

Als gecoachten moeite hebben om feedback te geven, omdat ze de coach niet willen kwetsen, kun je vragen stellen. Je kunt gebruik maken van het volgende schema.

| Vraag  | Hoe-vraag                   |
|--|-----------------------------|
| Heb ik de gecoachte recht gedaan?  | Waaruit kan ik dat opmaken? |
| Bleven de gecoachte en ik tijdens de gesprekken bij de vooraf afgesproken onderwerpen? | Hoe stel ik dat vast?       |
| Heeft de interactie bijgedragen aan de oplossingen of het resultaat?                   | Waaruit maak ik dat op?     |

Probeer ook in het nagesprek een situatie te creëren waarbij de gecoachte vrijuit kan praten, want op die manier kun je zoveel mogelijk leren van een nagesprek.

### 1.4 Nazorg

Gebruik als coach een formulier voor de verslaglegging. Het contract dat je hebt, dient daarvoor als basis. Vul dat formulier in na ieder gesprek. Denk verder na over het gesprek en evalueer je eigen rol. In de volgende paragraaf bespreken we tips en trucs die je kunt gebruiken bij het coachen.

## 1.5 Tips en trucs

Tijdens de coaching pas je misschien vaardigheden toe die anders zijn dan je gewend bent. In zekere zin spéél je de rol van coach. Je gedraagt je bijvoorbeeld minder directief dan je van jezelf gewend bent. Dat betekent niet dat je waarnemingen en oordelen ook anders moeten zijn. Je gebruikt alleen een andere vorm om duidelijk te maken wat je bedoelt.

**Tip: Zorg dat je wel in jezelf kunt blijven geloven. Blijf daarom altijd 'contact' houden met jezelf. Alleen als je zelf echt staat achter wat je zegt, ben je een geloofwaardige coach.**

In elk gesprek dat je voert met iemand, is het van belang dat je de ander niet uit het oog verliest. Bij coaching is dat van uitzonderlijk groot belang. Zorg dat je aandacht bij het gesprek blijft, ook al voer je zelf niet het hoogste woord. Belangrijk is daarbij:

**Tip: Blijf contact houden met de ander**

Soms is het lastig adequaat te reageren op de inhoud van een gesprek. Je voelt je bijvoorbeeld erg betrokken bij het voorbeeld en wil graag zelf ook zo'n voorbeeld vertellen. Dat is voor de gecoachte echter niet relevant. Het gaat immers om zijn verhaal, niet om het jouwe. Je mag alleen iets van jezelf onthullen als dat ten dienste staat van de gecoachte.

**Tip: Laat je eigen ervaringen zoveel mogelijk achterwege. Vertel ze alleen als je ze als voorbeeld kunt gebruiken waar de gecoachte iets mee opschiet.**

Als je coacht, moet je letten op de inhoud van het gesprek, maar dien je ook de sfeer te bewaken. De gecoachte moet zich immers veilig bij je voelen en daar is meer voor nodig dan begrijpen wat hij zegt. Verder ben jij degene die de tijd in de gaten houdt en zorgt dat de afgesproken onderwerpen daadwerkelijk aan bod komen. Je bent dan als het ware voorzitter in een vergadering voor twee.

Bij deze verschillende taken horen verschillende soorten opmerkingen. Soms kun je 'strategisch van niveau wisselen'. Als iemand bijvoorbeeld blijft steken in een lang inhoudelijk verhaal is het handig om te kunnen switchen van niveau, door een proces- of procedureopmerking te maken.

*Voorbeeld switch van inhoud naar proces*

*Coach: "Het afgelopen halfuur heb je gedetailleerd verslag gedaan van alle kanttekeningen bij je nieuwe project. Klopt het dat je je project eigenlijk niet ziet zitten?"*

*Gecoachte knikt bevestigend en geeft aan de verantwoordelijkheid voor het project eigenlijk te groot te vinden.*

### *Voorbeeld switch van inhoud naar procedure*

*Coach: "Het afgelopen halfuur heb je gedetailleerd verslag gedaan van alle kanttekeningen bij je nieuwe project. We hebben nog een kwartier voor deze sessie. Wil je de situatie nog verder verduidelijken of zullen we naar je volgende agendapunt gaan?"*  
*De gecoachte kan nu kiezen.*

### **Tip: Switch tussen inhoud, proces en procedure**

We zijn vaak gewend om verantwoordelijkheid te nemen en sterker nog: verantwoordelijkheden naar ons toe te trekken. Dat is bij coaching erg onhandig. De gecoachte haakt meteen af als de coach de verantwoordelijkheid op zich neemt. Om daadwerkelijk tot actie te komen, moet de gecoachte een bepaalde mate van verantwoordelijkheid voelen. Daarom dus:

### **Tip: Leg de verantwoordelijkheid in het midden, deel de verantwoordelijkheid**

De gecoachte vertelt jou een verhaal en jij denkt: "Wil die dat echt zo gaan aanpakken, wat onhandig zeg!" Misschien heb je wel helemaal gelijk, maar dat is op dat moment totaal niet relevant. Het is in dit geval belangrijk dat je dat niet vertelt. Je kunt niet helemaal voorkomen dat de gecoachte merkt hoe jij over iets denkt, maar op het moment dat je een beoordeling geeft, haakt de gecoachte onherroepelijk af.

### **Tip: Geef geen oordeel / beoordeling, maar stel vragen**

*Altijd als ik mijn man een probleem vertel, komt hij met een oplossing, terwijl ik gewoon mijn verhaal met hem wil delen, zonder dat daar meteen een oplossing voor gegeven wordt. Bovendien kan ik die oplossing zelf vaak ook wel bedenken.*

Als je werkelijk in de gecoachte gelooft, dan weet je zeker dat hij zelf oplossingen aan kan dragen voor zijn probleem. Het is dan dus een miskennis om wel met oplossingen te komen.

### **Tip: Jij hoeft geen oplossingen aan te dragen, laat dat aan de gecoachte over**

Je bent geen psycholoog of hulpverlener. Soms komen er emoties boven water waar jij als coach niet echt bij kunt helpen. Blijf rustig, stel de ander gerust, maar wijs hem ook op je beperkingen. Verwijs waar mogelijk door.

### **Tip: Geef geen therapie**

### **Samenvatting**

*Een coachingsgesprek is een gesprek waarbij je de gecoachte helpt betere prestaties te behalen, beter te leren en zich te ontwikkelen.*

*We zijn ingegaan op de manier waarop je je het best kunt voorbereiden op een coachingsgesprek, waarbij we steeds de coach als uitgangspunt genomen hebben. Het is belangrijk om je procesmatig voor te bereiden als coach op een coachingstraject.*

*Hierna zijn we uitgebreid ingegaan op het coachingstraject dat bestaat uit een aantal gesprekken. Het voorgesprek, de coaching zelf en het nagesprek zijn aan bod gekomen. Het gedrag van de coach staat daarbij centraal en ook de manier waarop de gesprekken gevoerd worden.*

*Vervolgens zijn we ingegaan op de nazorg en tips en trucs. We hebben duidelijk gemaakt dat het lastig kan zijn om meteen de goede coachingsvaardigheden toe te passen, omdat je toch vaak iets bij je zelf moet veranderen als je de mensen als coach gaat benaderen. In deze paragraaf geven we tips hoe je dat kunt aanpakken.*

## 2 Adviesgesprekken

*“Zou je het wel op die manier aanpakken? Als je nou eens..”*

*“Als je 't mij vraagt... vraag het eens aan mij?”*

Je kunt om advies vragen of erom gevraagd worden. Of je geeft advies, omdat je het niet kan nalaten de ander jouw mening of methode op te dringen. Zitten mensen op je advies te wachten? Hopelijk wel. Maar zelfs als je expliciet gevraagd wordt om als adviseur op te treden, zul je merken dat de ander niet klakkeloos overneemt wat je suggereert. Dat kan heel frustrerend zijn als je vanaf de zijlijn precies ziet wat er mis gaat. Aan de andere kant is het voor de adviseur ook makkelijk om het beter te weten. Je wordt namelijk niet gehinderd door de weerbarstige praktijk. Niet voor niets heeft het middeleeuwse spreekwoord ‘de beste stuurder staat aan wal’ nog niets aan kracht ingeboet. Daarmee stellen we uiteraard niet dat je als adviseur incompetent bent.

Mensen die je raad geeft, kunnen echter allerlei redenen hebben om je advies wel of niet op te volgen. Dit artikel behandelt het adviesgesprek. De leidraad is wat je moet doen om een zo goed mogelijk advies te geven en het zo over te brengen dat de ander er wat mee doet. Want al heb je alle gelijk van de wereld, het is nooit leuk als jouw advies ongebruikt in de la blijft liggen.

Je kunt als extern adviseur zijn aangetrokken om een organisatie te adviseren, of als intern adviseur worden ingeschakeld. Hoewel de aard van het werk gelijk is, kan het moeilijker zijn om van binnenuit je advies geïmplementeerd te krijgen. Een extern adviseur heeft een makkelijker positie. Doordat hij geen geschiedenis heeft met de organisatie, en niet hoeft te schipperen tussen verschillende belangen (en werkzaamheden), kan hij gemakkelijker zijn werk doen. Verder dwingen vreemde ogen nog steeds.

Voor een adviseur is het heel belangrijk de vaardigheid van feedback geven te beheersen. Toch is adviseren meer dan feedback geven. Feedback is afgebakend tot een reactie op iemands gedrag, toegespitst op de gevolgen ervan op de feedbackgever. Degene die feedback geeft, vraagt de ander zijn gedrag te wijzigen ‘voor zichzelf’. Het is in principe niet aan de feedbackgever om uitspraken te doen over hoe het gedrag moet veranderen, alhoewel hij wel zijn wensen op tafel kan leggen. De ontvanger besluit of hij aan de wens van de feedbackgever tegemoet wil komen. Als je advies geeft, dan ben je sturender bezig. Je geeft niet alleen aan wat er mis is, maar ook wat er veranderd moet worden. Daarbij geef je minstens een oplossing hoe je zo’n verandering teweegbrengt. Ook kan de omvang van je advies veel groter zijn en meer mensen aangaan. In dit artikel gaan we daarom uit van een organisatieadvies als we spreken we over een advies.

We leggen eerst uit wat een adviesgesprek is (2.1). Vervolgens geven we aan hoe je het gesprek voorbereidt. (2.2) dan komen we tot het voeren van het gesprek (2.3). De volgende paragraaf gaat over de nazorg (2.4) en tot slot krijg je nog tips en trucs. (2.5). Daarna volgt een korte samenvatting.

## 2.1 Wat is een adviesgesprek?

De definitie van een adviesgesprek laat zich niet zo gemakkelijk geven. Je kunt namelijk gevraagd of ongevraagd advies geven en het is derhalve niet altijd duidelijk of je nou met een collega praat of met een klant. Soms heb je een expliciete opdrachtgever die je inhuurt om je advies te geven, maar soms ook niet. Eigenlijk kan iedereen iedereen advies geven en dat gebeurt dus ook regelmatig.

Sommige mensen zijn gespecialiseerd in het vragen van advies aan anderen. Zij weten iedereen leeg te melken. Jij denkt na over hun probleem, en geeft naar eer en geweten een oplossing ervan en wordt vervolgens geconfronteerd met allerlei redenen waarom jouw advies helaas niet werkt of uitgevoerd kan worden. Op het einde voel je je als een uitgeknepen citroen, terwijl de ander zich triomfantelijk in de handen wrijft in de wetenschap dat zijn probleem echt onoplosbaar is. Dat is dan geen goed gesprek geweest: de adviseur heeft zich laten verleiden om achter zijn 'cliënt' aan te hobbelen en voelt zich moe, maar niet voldaan. Het slachtoffer is weliswaar blij dat hij niet gefaald heeft (niemand kan dit probleem oplossen), maar is uiteindelijk niet van zijn probleem verlost.

Idealiter is een adviesgesprek een gesprek tussen twee mensen, waarbij de een de ander goede raad heeft die hem kan helpen een probleem op te lossen. De adviseur staat ten dienste van de 'opdrachtgever' ook al krijgt de laatste spontaan advies aangeboden.

Tijdens het gesprek definiëren beide partijen het probleem of de problemen en zoeken ze naar een oplossing hiervoor. Van de adviseur mag kennis en inzicht verwacht worden om het probleem op te lossen. Het is de bedoeling dat er bij de geadviseerde partij iets verandert. Maar of dat ook echt gebeurt, bepaalt de geadviseerde.

Je spreekt van een geslaagd adviesgesprek als beide partijen na het gesprek tevreden zijn. De adviseur heeft het idee iets bijgedragen te hebben en degene die advies krijgt, voelt zich echt begrepen en geholpen. Het advies sluit aan bij het probleem dat hij ervaart. Dit wil niet zeggen dat dit hetzelfde probleem is waarvoor hij de adviseur benaderd heeft. De expertise van de adviseur kan er ook toe leiden dat een probleem opnieuw wordt hergedefinieerd tot het werkelijke probleem. Maar bij een geslaagd adviesgesprek hoort wel dat het advies wordt opgevolgd, anders is het gesprek niet effectief geweest.

Een veelgebruikte definitie van een succesvolle boodschap (lees hier: advies) is de formule van Maier,

$$E = K \times A.$$

Oftewel: het effect van de boodschap in het adviesgesprek is gelijk aan de kwaliteit ervan vermenigvuldigd met de acceptatie. Een advies kan dus nog zo goed zijn, als het niet geslikt wordt, is het verspilde energie. Met een goede voorbereiding vergroot je de kans op acceptatie. Lees daarover meer in de volgende paragraaf.



## 2.2 Hoe bereid je een adviesgesprek voor?

Als je van plan bent om advies te geven, is het van belang je eerst af te vragen waarom je dit doet. Ben je gevraagd of uitgenodigd om als adviseur op te treden? Of zie je dat zaken mislopen waarvan jij denkt dat je ze kunt laten verbeteren? In het eerste geval zul je waarschijnlijk met open armen worden ontvangen. Maar dan is je bedje toch nog niet gespreid. Je zult moeten nagaan of jouw advies werkelijk gewenst is, of dat je alleen geacht wordt als boodschapper van het management op te draven. Stel dat jouw advies anders uitpakt dan vooraf in de lijn der verwachtingen lag. Lig je er dan uit of gaat men alsnog akkoord? Jouw manier van brengen van de boodschap zal veel invloed hebben op het resultaat.

Wil je goed beslagen ten ijs komen als je een adviesgesprek gaat voeren, dan verdiep je je dus niet alleen in de inhoud, maar ook in de organisatie en de persoon met wie je te maken krijgt. Afhankelijk van de werkstijl van je opdrachtgever, kies je een formulering om je boodschap optimaal over te laten komen.

In de Taaltopic Vergaderen kun je nagaan of je een actiegerichte adviseur bent, of dat je wellicht meer ideegericht, mensgericht of tactisch georiënteerd bent. Als je opdrachtgever tot een geheel ander type behoort dan jijzelf, is het raadzaam een vertaalslag van je advies te maken. Dit bevordert de acceptatie en daarmee het effect van je boodschap. Tabel 2.1 bestaat uit een aantal vragen die je helpen je goed voor te bereiden op een adviesgesprek.

Tabel 2.1 Checklist voorbereiding adviesgesprek

- Ken je de branche en de organisatie?
- Ken je de persoon die je gaat adviseren?
- Ken je het probleem?
- Is dit volgens jou het werkelijke probleem?
- Is je advies gevraagd of neem je zelf initiatief?
- Denk je dat je advies direct in goede aarde valt?
- Zo nee: op welke onderdelen verwacht je bezwaren?
- Wat is je strategie om deze te weerleggen?
- Hoe zorg je ervoor dat je boodschap geaccepteerd wordt?

Voor je je voorbereiding afrondt, is het zaak erachter te komen, welke rol je geacht wordt in te nemen. Is de organisatie op zoek naar een expert die zijn deskundigheid inzet op een bepaald gebied en daarvoor de vrije hand krijgt? Of word je ingezet als verlengstuk van het management en moet je een vooraf door de opdrachtgever vastgesteld product leveren? In dat geval staat de oplossing al vast en ben je niet meer dan een gespecialiseerde uitzendkracht. Weet je niet precies wat er van je verwacht wordt, of twijfel je of de gevraagde rol de beste rol is, zorg dan dat je dat terugkoppelt met je opdrachtgever. Je kunt er vervolgens in het adviesgesprek op terugkomen.

### 2.3 Hoe voer je een adviesgesprek?

Een adviesgesprek maakt altijd deel uit van een adviestraject. Dat traject kent een min of meer vast verloop. Het is grofweg in te delen in een oriëntatiefase, een onderzoeks- en oplossingsfase en de invoeringsfase. In de eerste fase analyseer je het probleem en krijg je de vraag van je klant te horen. Je zoekt uit of deze vraag overeenstemt met wat jij als het probleem ziet en je herdefinieert indien nodig met je opdrachtgever het probleem. Hierna ga je aan de slag om een advies uit te brengen om het probleem op te lossen. Hiertoe ga je de diepte in, met als resultaat de presentatie van je advies. De laatste fase omvat de invoering van je oplossing en de afronding van het adviesproces.

Tijdens het adviestraject voer je verschillende gesprekken met je opdrachtgever. Per gesprek kies je de rol die het beste bij jou past en die aansluit op de wensen van je opdrachtgever.

Zo zie je de opdrachtgever bij het acquisitie- of intakegesprek, bij een tussentijdse terugkoppeling, op het moment dat je je oplossingsplan presenteert en wanneer je advies afsluit en evalueert. Dit laatste gesprek kan vlak voor maar ook na de invoering van de door jou voorgestelde verandering gehouden worden.

Als je de adviesopdracht wilt verwerven, dan gelden de regels voor het acquireren. Hoe dat in zijn werk gaat, kun je lezen in artikel 9 van Taaltopics Tweegesprekken. Nu beschrijven we hoe je advies tot stand komt en hoe je het kunt presenteren.

Je opereert binnen twee uitersten. Je positioneert jezelf bijvoorbeeld als dé deskundige. Jij bent ingehuurd omdat je verstand van zaken hebt en dat zal de ander weten ook. Wat je vertelt is hoe het moet worden, en daar heeft je opdrachtgever verder geen inspraak in. Jij doet het werk en de opdrachtgever krijgt een kant en klaar product. Hier tegenover staat een geheel andere aanpak, waarbij je als adviseur zoveel mogelijk samenwerkt met (de medewerkers van) je opdrachtgever. Elke stap die gezet wordt, ontwikkel je in goed overleg waarbij je alle ruimte geeft om samen tot de beste oplossing te komen.

Zet je jezelf neer als expert, dan kies je voor een gesloten adviesmodel. In het gesprek neem je het initiatief, leg je je advies neer, en is er weinig tot geen ruimte voor inspraak. In feite draag je informatie over en ben je alleen bereid om je plan toe te lichten en je standpunt waar nodig te verduidelijken. Of het plan geaccepteerd wordt, beschouw je niet als jouw verantwoordelijkheid. Andersom ben je juist bereid veel te investeren in acceptatie van je plan. Daartoe verander je desgewenst van koers. Je gaat ervan uit dat de opdrachtgever heel goed in staat is zelf tot een goede oplossing te komen en je ziet jouw rol eerder als procesbegeleider. In je adviesgesprek geef je ander alle ruimte, ook al verloopt het traject daardoor trager. Je werkt continu samen met en treedt op als klankbord voor de opdrachtgever. Dan is er nog een derde adviesrol, waar je weliswaar je kunde tentoon kunt spreiden, maar waarbij je veel minder zelfstandig bent dan bij de expertrol. Deze rol wordt het verlengstuk genoemd. In tabel 2.2 worden drie rollen uitgewerkt.

Tabel 2.2 Drie adviesrollen

| Adviesrol   | Omschrijving   | Voordelen   | Nadelen  | Geschikt voor  |
|-------------|--|---|--|--|
| Expert      | Je wordt gezien als expert voor een bepaalde taak. Het management ontbeert de kennis waarvoor jij wordt ingehuurd.   | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je krijgt de vrije hand, je bent zelfstandig en onafhankelijk.</li> <li>▪ Je kunt snel aan de slag.</li> <li>▪ Je brengt specifieke deskundigheid in.</li> </ul>                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De betrokkenheid neemt af, waardoor je advies minder draagvlak heeft.</li> <li>▪ Je loopt het risico te theoretisch te blijven of het verkeerde probleem op te lossen.</li> </ul>   | Situaties waarin specialistische kennis vereist is, waarover slechts weinigen beschikken.  |
| Verlengstuk | Het management heeft zelf al beslist wat er moet gebeuren en schakelt jou in als 'onderaannemer' voor de uitvoering. Het management houdt controle, stuurt bij en kan elk moment besluiten het probleem toch anders aan te pakken. | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je hebt een concrete opdracht, waarvoor je gerichte producten kunt ontwikkelen.</li> <li>▪ Je draagt niet de officiële verantwoordelijkheid voor genomen beslissingen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je bent afhankelijk van de kwaliteit van het management om een goede diagnose van de problemen te maken.</li> <li>▪ Als jouw onderdeel niet slaagt, krijg je de zwarte piet toegespeeld, ook al bleek er een ander probleem ten grondslag te liggen aan het falen van jouw plan.</li> </ul> | Situaties waarbij probleem en oplossing zonneklaar zijn. Echter, in de praktijk wil het nog wel eens voorkomen dat een voor de hand liggende oplossing toch niet de juiste blijkt te zijn. |

|             |   |  |  |   |
|-------------|---|--|--|---|
| Samenwerker | Je helpt het management om problemen op te lossen door jouw kennis te koppelen aan de van de opdrachtgever. Samen verzamel je informatie en bedenk je oplossingen | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je vergroot de betrokkenheid, waardoor je meer kans hebt dat je advies wordt overgenomen.</li> <li>▪ Je advies zal praktijkgericht zijn.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Je kunt op de opdrachtgever als onzeker of onverschillig overkomen.</li> <li>▪ Je adviestraject loopt trager door overleg.</li> <li>▪ Je bent afhankelijk van anderen.</li> </ul> | Situaties waarbij de acceptatie van de oplossing van groot belang is, omdat het meerdere mensen direct raakt in hun functioneren. |
|-------------|---|--|--|---|

Het is ook mogelijk om tijdens het traject te wisselen van rol. Zo verdient het aanbeveling te starten als samenwerker. Ben je er uit welke kant je op moet, dan kun je vervolgens alsnog als expert of verlengstuk verdergaan. De nadelen van deze adviesrollen kun je dan grotendeels ondervangen. Het gesprek zelf verloopt in zes stappen, die beschreven staan in tabel 2.3.

Tabel 2.3 Het adviesgesprek in zes stappen

1. Ongedwongen begin, waarbij zowel adviseur als opdrachtgever initiatief kunnen nemen
2. Gemeenschappelijk vaststellen of bevestigen van de agenda en gesprekstijd
3. Adviseur presenteert advies, al dan niet met schriftelijke en/of visuele hulpmiddelen.
4. Opdrachtgever reageert, stelt vragen
5. Adviseur licht plan verder toe en doet een of meer oplossingsvoorstellen..afhankelijk van de gekozen rol past de adviseur onderdelen aan
6. Adviseur en opdrachtgever maken afspraken en leggen deze vast

Bij elk gesprek hoort een opening, zo ook bij het adviesgesprek. Dit is een kort moment om aan elkaar te snuffelen en een goede sfeer te scheppen. Een opening is nooit van zakelijke aard. Direct na de opening worden de klokken gelijkgezet in de tweede stap. Het doel van de bespreking wordt duidelijk gemaakt of bevestigd. Het is zeker zinvol hierin de rol van de adviseur een plek te geven. Meent de opdrachtgever dat je een verlengstuk bent, terwijl je jezelf liever als samenwerker positioneert, laat het dan nu merken. Motiveer je keuze, waarbij je de voor- en nadelen uit tabel 5.1 als argument kunt gebruiken. Je hebt de meeste kans op een passende rol, als je met concrete voorbeelden komt die je visie ondersteunen. Besteed wel de nodige aandacht aan het brengen van de boodschap: ben je te direct of te indirect, dan kun je tegen de haren van je opdrachtgever instrijken.

Bij stap drie krijg je de gelegenheid te laten zien wat je in huis hebt. In feite speel je door te presenteren de rol van expert. In stap 4 reageert de opdrachtgever door inhoudelijke vragen te stellen of commentaar te geven. Je kunt je expertrol overigens in stap 5

verlaten, door de opdrachtgever inspraak te geven of samen met hem voorstellen uit te werken. Vaak werkt het goed om met enkele oplossingsrichtingen te komen, waarbij je je voorkeursoplossing tot het laatst bewaart. Mocht je werkelijk geïnteresseerd zijn in de beste oplossing, dan is het zaak bij deze stap bijzonder goed te luisteren naar argumenten die je voorstellen ondersteunen of ontkrachten. Je kunt op basis van de aanvullende informatie besluiten een ander voorstel voor te dragen of een nieuwe combinatie te maken. In de laatste fase rond je het gesprek af en maak je samen met de opdrachtgever afspraken over het vervolg.

#### 2.4 Wat doe je na een adviesgesprek?

Na het gesprek is je opdrachtgever aan zet. Je hebt afspraken gemaakt in het laatste gesprek en soms is daar een voorstel tot verandering aan gekoppeld. In sommige gevallen zul je gevraagd worden de invoering van je plan te begeleiden. Je wordt dan in feite benoemd tot implementatieadviseur.

*Manager: stuurt de reorganisatie aan en krijgt bevoegdheden die daarbij horen.*

*Helper: laat manager aan de bal, ondersteunt in helpende vormen*

*Bewaker: heeft een plaats in de stuurgroep, is raadsman en kritische waarnemer*

In het begin van dit artikel werd het spreekwoord *de beste stuurder staat aan wal* aangehaald. Realiseer je goed of je als adviseur gewend bent aan de wal te staan of dat je daadwerkelijk het roer in handen kunt houden. Minder cryptisch: een goede adviseur is niet per definitie een goede manager. Als je niet over bewezen managementkwaliteiten beschikt, kun je daarom beter de rol van helper of bewaker kiezen. Bij de laatste rol ben je het 'geweten' van het bedrijfsmanagement dat zelf zorgt dat het plan wordt uitgevoerd.

Of je advies stopt bij een oplossingsvoorstel of dat je gevraagd bent ook de invoering te begeleiden, eens komt er een einde aan je werk. Het loont altijd de moeite je adviesgesprekken te evalueren, tussentijds en na afloop. Uiteraard stel je voor jezelf vast op welke punten je tevreden bent en wat je een volgend gesprek anders wilt aanpakken. Maar juist ook door je opdrachtgever aan het woord te laten, kom je nuttige informatie te weten, die jouw kwaliteit als adviseur verder kunnen verhogen. De tussentijdse evaluatie geeft je de gelegenheid het proces bij te sturen, bij de eindevaluatie krijg je complimenten (nooit weg) of verbetertips voor een volgende keer (ook nooit weg).

#### 2.5 Tips en trucs

In deze paragraaf krijg je tips en trucs om lastige situaties de baas te worden. We beschrijven wat je moet doen als de opdrachtgever niet luistert of erger: je advies verkeerd interpreteert en enthousiast de verkeerde weg inslaat. Maar ook laten we zien dat je soms beter de eer aan jezelf kunt houden. Als je echt bezwaren hebt tegen het eindproduct, is het soms beter je naam er niet aan te verbinden.

De ideale uitvoering van het advies is moeilijk te realiseren. Jij bent een van de factoren en je kent niet alle punten van de agenda van je opdrachtgever. Deze kan je advies in de wind slaan op basis van geheime informatie. Zit er bijvoorbeeld een fusie aan te komen, dan zal hij niet zo openstaan om nu direct een nieuw logo en huisstijl te ontwikkelen, terwijl dat voor de uitstraling naar de klanten van die organisatie in eerste instantie een goede oplossing lijkt.

### **De opdrachtgever ziet je advies niet zitten**

Je hebt lang nagedacht, veel voorwerk verricht en komt met een naar jouw mening gedegen advies. Als je je advies presenteert, krijg je tot je stomme verbazing geen applaus maar slechts bezwaren toegeworpen. Hoe je ook probeert de opdrachtgever te overtuigen, het lijkt wel of de hakken steeds dieper in het zand gaan. Je vraagt je af of jouw mening er überhaupt wel toe doet. Waarom ben je in hemelsnaam ingehuurd als ze toch niet willen luisteren?

Tip: aangenomen dat er met de kwaliteit van je voorstel niets mis is, heb je hier te maken met een gebrek aan acceptatie. Je kunt het beste de weerstand breken, door zelf vragen te stellen. Welk onderdeel wordt niet goed gevonden, waarom niet en welke onderdelen zijn wel bruikbaar voor de organisatie? Stel voor interviews te houden om te toetsen of je advies aanslaat. Neem in elk geval een open houding aan en laat merken dat je bereid bent in overleg te treden. Als je blijft hameren op je rol als expert, stimuleer je de ander namelijk om te bewijzen dat je ernaast zit.

### **De opdrachtgever geeft een draai aan je advies**

Je brengt je advies uit, de opdrachtgever is enthousiast. Dan blijkt dat de opdrachtgever je advies verkeerd te hebben geïnterpreteerd. Voor je het weet worden er maatregelen uitgevaardigd of conclusies getrokken die lijnrecht tegen je bedoeling indruisen. Vertwijfeld vraag je je af wat je moet doen.

Tip: tactisch handelen is van levensbelang. Je kunt namelijk in een klap het enthousiasme de nek omdraaien door er op te wijzen dat de opdrachtgever niets van je advies begrepen heeft. Je zet hiermee de opdrachtgever en jezelf voor schut. In dit geval geldt doorgaans voorkomen is beter dan genezen. Stem je inhoud goed af en loop na of er geen misverstanden zijn. Als het wel zo is, wacht dan niet te lang met je slechte nieuws. Raadpleeg artikel 12 en zoek naar werkbare overeenkomsten. Bied je excuses aan en probeer het vertrouwen terug winnen door heel duidelijk aan te geven hoe het wel moet en waarom. Probeer dubbel werk te voorkomen: kun je het advies nog aanpassen aan de nieuwe situatie?

### **Er zit geen gang in**

Tip: probeer eerst na te gaan of er sprake is van onwil om voortvarend te werk te gaan of dat je meer geduld moet opbrengen. Bij grotere organisaties zijn vaak veel mensen bij de besluitvorming betrokken, wat nou eenmaal verdragend werkt. Heb je het idee dat het echt sneller kan, neem dan initiatief. Stel voor zelf met sleutelfiguren te praten of vraag aan je medestanders op welke manier het proces versneld kan worden. Ondersteun je betoog met voordelen van een snelle aanpak en afbreukrisico van te lang wachten.



### **Je hebt ethische bezwaren**

Soms krijg je het onaangename gevoel voor een karretje gespannen te worden. De uitkomst van je advies staat al vast, terwijl je nog moet beginnen. Los van je gevoel van overbodigheid, kan het gewenste advies tegen je gevoel van rechtvaardigheid indruisen, of om andere redenen onacceptabel zijn.

Tip: zorg ervoor dat je in een zo vroeg mogelijk stadium in de gaten krijgt wat er van je verwacht wordt. Stuit je op ethische bezwaren, probeer dan eerst de opdrachtgever te laten inzien dat een andere werkwijze voor hem meer oplevert. Bied alternatieven aan, maar stop als je persoonlijke grenzen overschreden dreigen te worden. Soms is geen advies het beste wat je kunt bieden.

### **Het eindproduct kan je goedkeuring niet wegdragen**

Als expert heb je weinig met anderen te maken en kun je pal achter je advies staan. Maar hoe anders is het als je advies tot stand komt na eindeloos bakkeleien met mensen die eigenlijk inhoudelijk ondeskundig zijn. Soms rolt er na eindeloos overleg en onderhandelen zo'n zouteloos compromis uit, dat je eigenlijk je naam er niet meer aan wilt verbinden. Maar ja, je hebt er wel al die tijd aan meegewerkt.

Tip: bewaak je grenzen, waarmee je de hierboven beschreven situatie in de meeste gevallen voorkomt. Probeer de opdrachtgever te laten inzien dat een radicaal andere oplossing soms beter is dan een halfzacht alternatief.

*Levert deze inspanning uiteindelijk niets op, ga dan voor Alan Smithee. Dit is de naam van een fictieve filmregisseur. Als een regisseur zijn naam niet meer aan de film wilde verbinden, kwam Smithee op de aftiteling. Vijfentwintig jaar lang had Smithee aan talloze films op zijn naam staan, voordat zijn werkelijke (non-)identiteit aan het licht kwam.*

### **Samenvatting**

*Een adviesgesprek is een gesprek waarbij een adviseur een opdrachtgever van advies voorziet om een organisatieprobleem op te lossen. De adviseur kan de rol van expert, verlengstuk van het management of de rol van samenwerker aannemen. Als expert is hij zelfstandig, maar zijn medewerkers zijn weinig betrokken bij de totstandkoming van het advies. Welke rol het beste is, hangt af van de persoon en zijn kennis, de wens van de opdrachtgever en de fase in het adviestraject.*

*Het adviestraject bestaat uit een oriënterende, een oplossings- en een implementatiefase. De rol van de adviseur kan stoppen bij de oplossingsfase, maar ook doorlopen tot en met de invoering van het advies. In dat geval kan hij als implementatieadviseur wederom kiezen uit verschillende rollen, namelijk die van manager, helper of bewaker.*