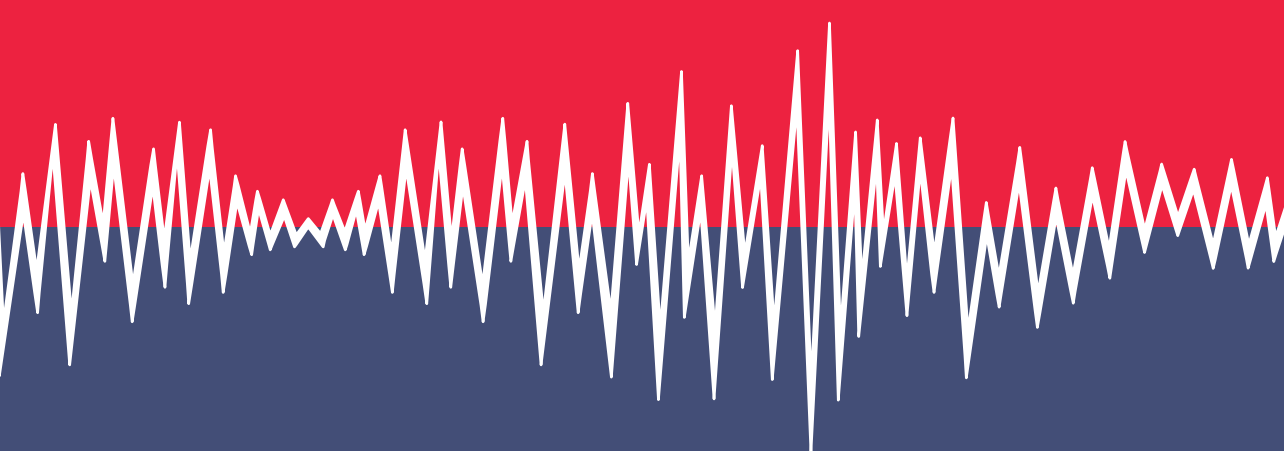


LOUISE CORNELIS



ADVISEREN MET PERSPECTIEF

RAPPORTEN EN
PRESENTATIES MAKEN

uitgeverij
coutinho

Adviseren met perspectief

*Any brain can hide – few can stand
Any kid can fly – few can land
Any gang can scatter – few can form
Any kid can chatter – few can inform
It's hard*

Pete Townshend/The Who – *It's hard*

Adviseren met perspectief

Rapporten en presentaties maken

Louise Cornelis

Derde, herziene druk

uitgeverij | C
coutinho

bussum 2024

www.coutinho.nl/adviserenmetperspectief

Bij deze uitgave is voor trainers en docenten een handleiding beschikbaar.

© 2002/2015 Uitgeverij Coutinho bv

Alle rechten voorbehouden.

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of op enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan Stichting Reprorecht (www.reprorecht.nl). Voor de readerregeling kan men zich wenden tot Stichting UvO (Uitgeversorganisatie voor Onderwijslicenties, www.stichting-uvo.nl). Voor het gebruik van auteursrechtelijk beschermd materiaal in knipselkranten dient men contact op te nemen met Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, www.stichting-pro.nl).

Eerste druk 2002

Derde, herziene druk 2015, tweede oplage 2024

Uitgeverij Coutinho

Postbus 333

1400 AH Bussum

info@coutinho.nl

www.coutinho.nl

Omslag: studio Pietje Precies bv, Hilversum

Noot van de uitgever

Wij hebben alle moeite gedaan om rechthebbenden van copyright te achterhalen. Personen of instanties die aanspraak maken op bepaalde rechten, wordt vriendelijk verzocht contact op te nemen met de uitgever.

ISBN 978 90 469 0495 4

NUR 810

Voorwoord

Bij de eerste druk

De ideeën in dit boek heb ik ontwikkeld in de loop van de eerste vijf jaar dat ik als communicatiespecialist en trainer werk in de adviesbranche. Ik wil de collega's met wie ik in die jaren heb samengewerkt, bedanken voor de inspiratie die zij mij gaven.

De basis is gelegd bij McKinsey & Company, met name door het samenwerken met collega-communicatiespecialisten Margreet van de Griend (van haar is voorbeeld 8.1 van het krabbeltje van Gijs), Martha Debs en Bastiaan Geleijnse, en consultants Hans Wanders (van hem is het idee van de sprookjesinleiding in paragraaf 1.4), Jaap Versfelt en Paul ter Linden.

Vervolgens heb ik bij Schermer Trommel & de Jong arbodienst vooral de flexibele en pragmatische toepassing uitgewerkt. Met de arbo-adviseurs Florentine Pel en Anke van Es vormde ik een productieve rapportendenktank. Dank aan Hans Trommel (bedrijfsarts) voor het idee voor de verzuimbegeleidingsdriehoek in hoofdstuk 7.

Mijn ideeën verbreedden en verdiepten zich door het werk dat ik deed als zelfstandig trainer en adviseur in en voor diverse adviesorganisaties, mede dankzij de kritische oplettendheid van de deelnemers aan mijn trainingen. Vooral dank aan Sander Ouwerkerk van Fortis Bank Investeringsbank.

Florentine en Bastiaan, die ik hiervoor al noemde, gaven commentaar op het concept van dit boek. Naast hen deden dat ook Mariët Hermans, trainer/adviseur bij Boertien & Partners en auteur van enkele schrijfadvisboekjes; Pieter Jasperse, projectadviseur bij Senter; Marjan Huisman, trainer/adviseur van Huisman Taal & Communicatie, Marco Vet en Aafke van Hoof. Veel dank! Door hun commentaar verbeterde het boek; de verantwoordelijkheid ervoor is geheel de mijne.

Tijdens een gesprek met Pieter van Os van Fource Consulting werd het vage idee voor dit boek vorig jaar ineens een stuk concreter. Maar als kapper Kees van 'Haar met Spelden' me vervolgens niet elke zes weken had gevraagd hoe het stond met mijn plannen, was het er nu nog niet geweest.

Amsterdam, voorjaar 2002

Bij de derde druk

Sinds de eerste twee drukken van dit boek heb ik opnieuw veel geleerd van mijn opdrachtgevers en vakgenoten, en van mijn studenten. Tussen 2010 en 2014 werkte ik met studenten van de master Communicatie- en Informatiewetenschappen (ciw) aan de Rijksuniversiteit Groningen, als docent van een onderzoeksvak en als begeleider van tien scripties. Het onderzoek was gericht op de praktijk van het schrijven en lezen van adviesrapporten in het algemeen, en van de effectiviteit van de in dit boek gepresenteerde methode in het bijzonder. In een van de bijlagen staat een samenvatting van de onderzoeksresultaten; hun praktische consequenties zijn in de lopende tekst verwerkt. Dank aan de opleiding ciw voor het inhuren van mij als freelancer.

Van mijn recente opdrachtgevers wil ik Kiwa Gas Technology, EY Financial Services Advisory en de (voormalige) Group Management Consulting van ABN AMRO bedanken voor de inspiratie die ze me gaven. Ook McKinsey blijft dat doen, doordat ik daar nog steeds de 'Storyline Workshop' geef.

Sinds 2008 doe ik geregeld verslag van wat ik leer, hoor en tegenkom in het werken met adviesrapporten op mijn weblog Tekst & Communicatie: www.lhcorneilis.nl/weblog-tekst-communicatie. Delen van blogposts zijn verwerkt in deze nieuwe druk. Wees welkom om mee te lezen en zo de nieuwe ontwikkelingen te volgen.

Deze derde druk is ten opzichte van de eerste twee stevig herzien. Ik heb onder andere de hoofdstukvolgorde aangepast zodat de structuur nu *practicet* wat hij *precht*, een nieuw verdiepend hoofdstuk toegevoegd (hoofdstuk 4) alsmede de bijlage over het onderzoek en een docentenhandleiding op internet. Hier en daar heb ik de tekst opgefrist en ingekort, en voorbeelden geactualiseerd. Het verschil met de tweede druk is zo groter dan dat tussen de eerste en de tweede druk.

Rotterdam, voorjaar 2015

Inhoudsopgave

Opmaat 10

- Waar gaat dit boek over? 10
- Voor wie is dit boek bedoeld? 12
- Hoe zit dit boek in elkaar? 13
- Hoe kun je de methode uit dit boek gebruiken? 14

DEEL 1

Structureren 17

1 Startpunt bepalen 19

- 1.1 De adviesvraag 19
- 1.2 Het antwoord: van hypothese naar hoofdboodschap 20
- 1.3 De invalshoek: argumentatie (*waarom*) of acties (*hoe*) 21
- 1.4 Integratie: het verhaal van het advies 22
- Samenvatting 24

2 Het antwoord uitwerken tot een vraag-antwoorddialoog 25

- 2.1 Betekenis toekennen aan de resultaten 25
- 2.2 Het antwoord compleet maken 28
- 2.3 Het uitschrijven van de structuur 31
- 2.4 Tips voor het structureren 32
- 2.5 Drie uitgewerkte voorbeelden van een structuur 33
- Samenvatting 37

3 Volgorde bepalen 39

- 3.1 Voordelen van hoofdboodschap voorop 43
- 3.2 Voor- en nadelen van hoofdboodschap achterop 43
- 3.3 Het verschil tussen HB-voorop en 'gewoon' rapporteren 45
- 3.4 Volgorde is onafhankelijk van inhoud 47
- Samenvatting 48

DEEL 2

Verdieping 49

4 Het formuleren van de hoofdboodschap 51

- 4.1 Proces 1: Zoeken naar de juiste positionering 53
- 4.2 Proces 2: Het 'mixin' van elementen 55
 - 4.2.1 Inschatten van klantbelang 56
 - 4.2.2 Creativiteit 57
- Samenvatting 59

5 Overtuigingskracht versterken 61

- 5.1 *Hoe*-vragen: logisch ordenen 61
- 5.2 *Waarom*-vragen: drie argumentatietypen 64
- 5.3 Bijzondere gevallen 67
 - 5.3.1 De matrixstructuur 67
 - 5.3.2 *Hoe* en *waarom* combineren 70
 - 5.3.3 'Hoe heb je dat gedaan?' 70
 - 5.3.4 Het noteren van de drie argumentatietypen 70
- Samenvatting 71

DEEL 3

Het document maken 73

6 Een rapport schrijven 75

- 6.1 Volgorde 1: hoofdboodschap voorop 75
- 6.2 De structuur expliciet maken 76
- 6.3 Volgorde 2: hoofdboodschap achterop en andere mogelijkheden 82
- 6.4 Stijl, spelling, afwerking 83
- Samenvatting 84

7 Presentatiemateriaal maken 85

- 7.1 Volgorde 1: hoofdboodschap voorop 86
- 7.2 De structuur expliciet maken 89
- 7.3 Volgorde 2: hoofdboodschap achterop en andere mogelijkheden 94
- 7.4 Wat er verder bij presenteren komt kijken 95
- Samenvatting 97

8 Communiceren in andere vormen 99

- 8.1 Brieven en andere korte teksten (e-mail, memo, fax) 99
- 8.2 Het rapport in PowerPoint (hybride vormen van tekstrapport en presentatie) 102
- 8.3 Interactieve bijeenkomsten (presentatie, gesprek, discussie, workshop) 105
- 8.4 Het projectvoorstel (inhoudelijke offerte) 106
- 8.5 Hypertext (document voor tablets e.d.) 107
- Slot 109

Bijlagen 111

Voorbeeldrapport 113

Verantwoording ten opzichte van Minto's piramideprincipe 117

Aanbevelingen voor verder lezen 118

Resultaten van het onderzoek naar de effectiviteit van inhoudelijk structureren 122

Over de auteur 130

Opmaat

Als je adviseert, wil je dat de klant iets doet of laat, zonder dat je hem direct kunt sturen. Je wilt dus invloed hebben, maar je staat hierbij niet in een machtsverhouding tot de klant. Adviseren is een relationele aangelegenheid: de adviseur adviseert aan iemand over iets.

Dat 'iets', de inhoud, is meestal niet zo'n probleem: adviseurs hebben hun vakkennis en passen die toe op de situatie van de klant. Hoe je op basis van je vakkennis tot bevindingen komt, daarover gaat dit boek niet. Wel hoe je van bevindingen tot adviezen komt, en hoe je die overtuigend kunt brengen.

Dan de adviseur. Kenmerkend voor adviseurs is dat adviseren hun 'tweede beroep' is. Hun eerste beroep is het vakinhoudelijk specialisme waarover ze adviseren. Ze zijn bijvoorbeeld arbeids- en organisatiepsycholoog en werken als arbo-adviseur, ze hebben de opleiding hbo-informatica en werken als IT-consultant, ze worden van tekstschrijver tekstadviseur. Of ze werken als managementconsultant op basis van een achtergrond als arts of ingenieur. Ook veel stafmedewerkers hebben de rol van adviseur: de ervaren medewerker personeelszaken adviseert het management op het gebied van personeelsaangelegenheden. Voor al deze vakspecialisten is dit boek bedoeld.

Ten slotte de klant, daar gaat het om. Een cruciaal verschil tussen werken als vakspecialist en werken als adviseur is dat in het laatste geval het perspectief van de klant (opdrachtgever, adviesvrager) centraal staat, en niet, zoals in het eerste geval, de vakinhoud. Het inleven in de klant is iets wat je ontwikkelt als je van vakspecialist adviseur wordt. Dit boek kan je daarbij helpen.

Waar gaat dit boek over?

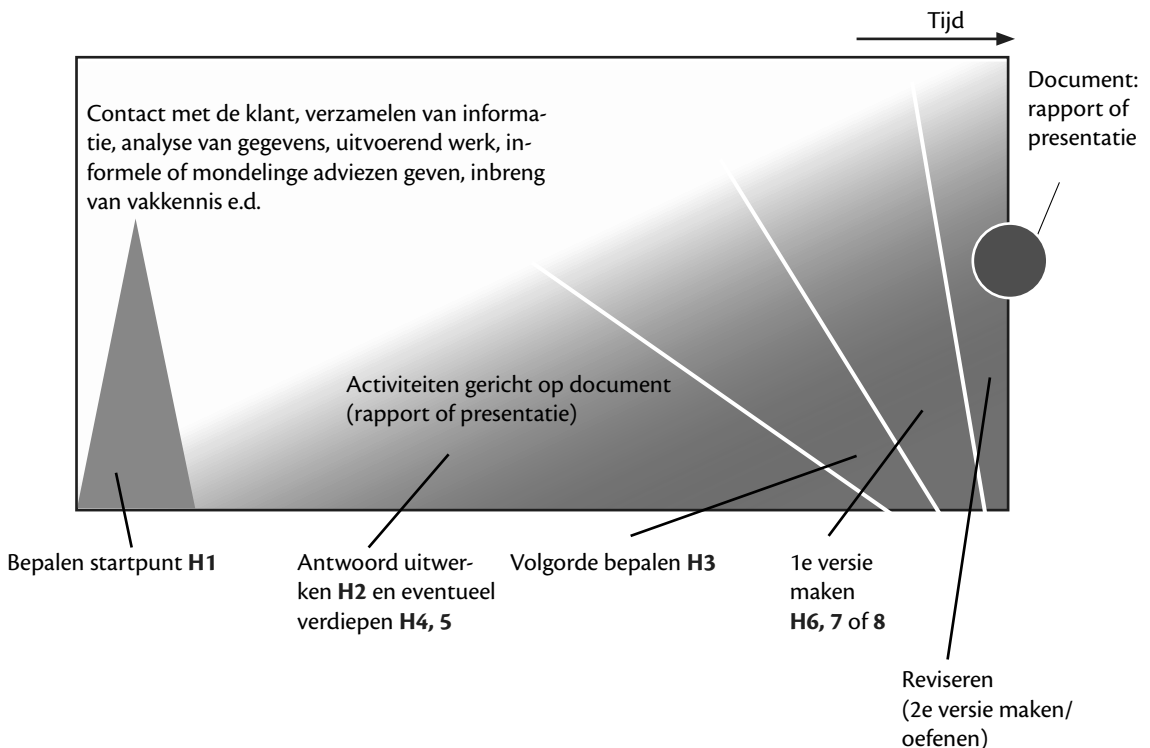
Het boek is gericht op de documenten die je in het adviesproject oplevert aan de klant, zoals een rapport of een presentatie. Dat product blijft meestal achter bij de klant als de adviseur is vertrokken. Zo'n document moet aan allerlei eisen voldoen: de resultaten van het project staan er volledig en helder in, inhoudelijk klopt het, het getuigt van een klantgerichte aanpak en bevordert de relatie, het overtuigt en zet aan tot actie. Bovenal moet het klantgericht zijn. Dit boek behandelt de methode voor het maken van zo'n product.

Zo'n document maken is een hele klus. De gegevens en de resultaten heb je. Maar hoe breng je die op een klantgerichte manier? In dit boek staat hoe je ze kunt ordenen in de vorm van een vraag-antwoorddialoog. Als je je door de klant en diens vragen laat leiden bij het ordenen van de bevindingen, kies je automatisch diens perspectief bij het presenteren van de gegevens en resultaten. Je bent dan bezig met een belangrijke adviesvaardigheid: vertellen wat de gegevens betekenen gezien vanuit de situatie van de klant. Veel mensen kunnen gegevens ergens vandaan halen, en ze misschien ook nog wel op een rijtje zetten. Maar uitleggen wat ze betekenen, dát is de toegevoegde waarde van de adviseur.

Kenmerkend voor de aanpak in *Adviseren met perspectief* is dat je vanaf het begin van het adviesproject werkt aan het einddocument. Je doet dat naast de andere activiteiten, zoals contact hebben met de klant, informatie verzamelen, gegevens analyseren, vakkennis inbrengen, vakkennis vertalen naar toepasbare en uitvoerbare acties, enzovoort. Die andere bezigheden staan niet los van wat je doet ter voorbereiding van het einddocument: er is wisselwerking tussen. Een paar voorbeelden:

- De gegevens die je vindt, pas je in in de structuur van het verhaal die gaandeweg ontstaat.
- Je hebt contact met de klant om te bepalen hoe je het verhaal zult opbouwen.
- Als je gaten ontdekt in het verhaal, moet je op zoek naar nieuwe informatie of nog eens gaan praten met de klant of andere deskundigen.
- De verhouding tussen het voorbereiden van het einddocument en de andere bezigheden kun je je voorstellen als in figuur 0.1.

Dit boek gaat over het gekleurde gedeelte in het figuur: het einddocument (rapport, presentatie of andere vorm) en de voorbereiding daarop. Die voorbereidende activiteiten gaan in termen van tijd en aandacht, na een piekje aan het begin, in de loop van het project een steeds grotere rol spelen. Het doel van die activiteiten is: een goede, klantgerichte tekst of presentatie aan het eind van een adviesproject.



Figuur 0.1 De verhouding tussen het voorbereiden van het eindproduct en de andere activiteiten in een adviesproject

Voor wie is dit boek bedoeld?

De methode in dit boek is bedoeld voor alle adviseurs die op een gegeven moment een document opleveren voor hun klant met daarin de resultaten van hun analyse. Dat kan een brief of e-mail zijn, of een rapport, nota, presentatie en dergelijke. Dat kan een einddocument zijn, of misschien rapporteer je vaker tussentijds en zul je dus meerdere keren het schrijfproces doorlopen. Hoe de situatie ook is: in de meeste adviesvormen wil je op bepaalde momenten iets duurzaam en tastbaars achterlaten. Dan kun je dit boek gebruiken.

Er ligt een bepaalde opvatting over adviseren aan dit boek ten grondslag, en die was hiervoor al zichtbaar: adviseren is dienstverlening aan een klant; de adviseur dient de belangen van de klant. Aangezien bij de communicatie waar het hier om gaat de klant ook de lezer of het publiek is, schrijft en presenteert een goede adviseur dus lezer- en publieksgericht. Als adviseur dien je immers het belang van de klant: integer, gericht op de duurzaamheid van zowel het advies als jouw relatie met de klant.

De manier van schrijven en presenteren in dit boek vooronderstelt een vertrouwensrelatie tussen opdrachtgever en adviseur: de opdrachtgever gaat ervan uit dat de adviseur zijn vak goed beheerst en dus ook zijn werk goed gedaan heeft. Dat moet sowieso: een opdrachtgever kan vaak de vakinhoud niet beoordelen, en als hij twijfels heeft over de aanpak van de adviseur, heeft hij de verkeerde adviseur gekozen. Dus dat vertrouwen mag je als adviseur vooronderstellen. Dat betekent twee dingen:

- Je hoeft je niet te verantwoorden. Geen uitgebreide verhandelingen dus over de details van de gevolgde methodologie. Waarschijnlijk snapt de opdrachtgever dat toch niet, en hij is er vrijwel nooit echt in geïnteresseerd.
- Het is prettig als je schrijft op een manier die de vertrouwensrelatie versterkt. Dat doe je door de belangen en het perspectief van de opdrachtgever centraal te stellen.

In een eerlijke overweging met collega's, teamgenoten én met de klant is helder te krijgen waar je de klant werkelijk verder mee helpt. Als dat met een lang, dik, wollig of methodologisch rapport is, schrijf dat dan. Maar doe dat alleen op basis van een bewuste en weloverwogen keuze, met de klant voor ogen. Doe het niet uit gewoonte, of ingegeven door onzekerheid of angst, of bij gebrek aan alternatieven.

Dit boek biedt je een alternatief. Het is vooral bedoeld voor adviseurs die niet terugdeinzen voor heldere, efficiënte en expliciete boodschappen. Zo'n daadkrachtige presentatiewijze is niet in elke organisatie- of landscultuur even wenselijk. Met die cultuur moet je rekening houden; als je er te veel van afwijkt, belandt het rapport in de la. In politieke of ambtelijke culturen, of landsculturen zoals de Aziatische, is het direct helderheid scheppen minder wenselijk. Dan nog is het belangrijk om een goed geordend verhaal te vertellen. Daarvoor kun je de structureringsme-

thode van dit boek (deel 1) gebruiken. Je brengt uiteindelijk de boodschappen op een manier die past bij de cultuur en de situatie.

Je kunt dit boek ook gebruiken als je amper of helemaal niet adviseert. Je inleven in het perspectief van de lezer is immers belangrijk voor alle vormen van communicatie.

Hoe zit dit boek in elkaar?

In het schema van figuur 0.1 zie je waar de hoofdstukken van dit boek over gaan. Ze volgen de activiteiten die je onderneemt tijdens het adviesproject. De activiteiten zijn uit elkaar gehaald: je ordent en structureert voordat je gaat schrijven of de presentatie gaat maken, al zijn die fasen niet strikt van elkaar te scheiden. Cruciaal is dat het denken (deel 1 en 2) voor het maken (deel 3) komt. Dat heeft verschillende voordelen:

- De verschillende activiteiten komen beter tot hun recht door het proces uiteen te rafelen. Als je alles tegelijk probeert te doen – inhoud bedenken, structureren, afstemmen op het publiek, formuleren, corrigeren, vormgeven –, neem je veel hooi op je vork. Dat is voor schrijven weleens vergeleken met jongleren met zeven ballen tegelijk. Beter is om er steeds zes aan de kant te laten liggen en de ballen één voor één op te gooien. Eén belangrijke bal die anders nogal eens valt, is die van de klantgerichtheid. Als je al tekst aan het uitschrijven bent terwijl je nog niet klaar bent met het uitdenken van de conclusies en de adviezen, is de kans groot dat de tekst meer een reflectie is van jouw gedachten dan een op de lezer afgestemd document.
- Het is makkelijker om wijzigingen in de structuur aan te brengen als het alleen nog maar een structuur is. Als je direct aan het uitwerken en schrijven gaat, en je bedenkt dan dat het anders moet, kost dat naar verhouding meer tijd. Dat geldt als je het alleen doet, en het geldt nog sterker bij samen schrijven. Als je teamgenoten of projectleider de structuur of aanpak anders wil(len), kost het minder tijd om aanpassingen te maken als je alleen nog maar een opzet hebt. Over die opzet kun je namelijk al van gedachten wisselen.

In paragraaf 2.5 vind je de uitgetekende structuur van het boek. In woorden: om de gedachtegang van deze methode te kunnen volgen, lees je na deze Opmaat deel 1. Daarna kun je kiezen wat je uit deel 2 wilt lezen, want dat is verdiepend. Vervolgens lees je één van de hoofdstukken uit deel 3, al naar gelang je een rapport (hoofdstuk 6), presentatie (7) of iets anders (brief, memo, e-mail, interactieve bijeenkomst, projectvoorstel, hypertext, hybride document; zie hoofdstuk 8) gaat maken. In de bijlagen staat een groter voorbeeld van een fictief rapport; je vindt er literatuursuggesties en verwijzingen, plus een overzicht van de resultaten van recent onderzoek naar de effectiviteit van inhoudelijk structureren.

Ten slotte twee talige keuzes:

- Omwille van de leesbaarheid heb ik ervoor gekozen om overal met *hij* te verwijzen. Natuurlijk zijn er ook vrouwelijke adviseurs, klanten, lezers, enzovoort.
- Ik gebruik het woord *klant* ter aanduiding van degene met wie de *adviseur* een adviesrelatie aangaat, in plaats van bijvoorbeeld *cliënt* en *consultant*. *Cliënt* is in de dienstverlening weliswaar een gebruikelijk woord en het drukt meer gelijkwaardigheid uit dan *klant* (die immers koning is), maar ik vind het een heel boek lang te formeel en afstandelijk.

Hoe kun je de methode uit dit boek gebruiken?

Adviseren met perspectief biedt een methode die ervoor zorgt dat je goede eindproducten maakt (rapport, presentatie) op een efficiënte manier. Die efficiëntie kun je echter niet meteen verwachten. Goed adviserend communiceren is niet simpel, en de methode in dit boek zal het in eerste instantie niet makkelijker maken. Iets nieuws leren kost immers altijd tijd en moeite. Bovendien investeer je met deze methode in de kwaliteit van de communicatie. Uiteindelijk, zo is de ervaring, betaalt dat zich terug: kortere teksten en presentaties, beter onderbouwd en efficiënter gemaakt, tot grotere tevredenheid van alle partijen.

Belangrijke winst zit hem in de wisselwerking tussen de verschillende werkzaamheden tijdens het adviesproject. De activiteiten gericht op het einddocument zijn niet los te zien van de andere dingen die je aan het doen bent. In figuur 0.1 lopen ze daarom in elkaar over. Dat betekent dat je tijdig op zoek kunt gaan naar aanvullende informatie als je tijdens het voorbereiden van de tekst of presentatie ontdekt dat er nog iets ontbreekt. Je kunt ook de ordening die ontstaat bij het structureren gebruiken om keuzes te maken bij het verzamelen en analyseren van de informatie. Zo kan adviseren efficiënter worden.

Je vindt in dit boek geen oefeningen. De enige manier om *Adviseren met perspectief* onder de knie te krijgen is alles wat je leest op je eigen situatie toe te passen. Het is ideaal om dat te doen als je net een eindproduct onder handen hebt, of een nieuw adviestraject start. Je kunt dan gaandeweg bepalen wat nuttig voor je is, en oefenen op een reële 'casus'. Het is helemaal ideaal als je dat samen met een collega of communicatiespecialist kunt doen. Je kunt je ook spiegelen aan het voorbeeldrapport in de eerste bijlage achter in het boek.

Als je dit boek gaat gebruiken, wees dan wel netjes. De manier van communiceren die centraal staat, is nogal direct, duidelijk en 'hard'. Sommige mensen vinden het een dwingend, manipulatieve en botte manier. Dwang, manipulatie en botheid zitten echter in de aanpak van een persoon, niet in een methode. Doel van *Adviseren met perspectief* is heldere, duidelijke communicatie. Dat betekent niet dat de boodschappen altijd leuk of aardig zijn, of dat de klant er niet heftig op zal reageren.

Helder schrijven en presenteren vraagt om zelfverzekerdheid. Je kunt je immers niet verschuilen achter een wazige verhaallijn, wollige woorden of een overdosis slides. Je kunt ook niet navelstaarderig al je belevenissen tijdens het project oplepelen. Je gaat in plaats daarvan in dialoog met de klant en je leeft je in in diens positie. Dat moet je kunnen, willen en durven. Dit boek biedt je het instrumentarium. De rest moet je zelf doen. Succes!

DEEL 1

Structureren

Structureren doe je in het adviesproject de hele tijd, vanaf dag één. Je doet het door bij de start van het project de adviesvraag helder te krijgen en daarop een eerste en voorlopig antwoord te formuleren (hoofdstuk 1). Tijdens het project werk je dat voorlopige antwoord uit tot een compleet antwoord in de vorm van een dialoog (hoofdstuk 2). Zo leg je in de loop van het adviesproject de basis voor de communicatie aan het eind, en heb je tegen dat eind de opzet van het einddocument al klaar. Je hoeft dan verder alleen nog maar te bepalen in welke volgorde je de inhoud gaat brengen (hoofdstuk 3).



Startpunt bepalen

Een advies is, kort gezegd, een antwoord op een vraag. De klant heeft een vraag waarop hij zelf het antwoord niet weet. Daarom betreft hij er een adviseur bij. Adviesvragen kunnen simpel zijn ('Groenteman, hoe bereid je asperges?') of complex ('Hoe kan deze gemeente zich het beste voorbereiden op de decentralisatie van de zorg?'). De resultaten van het adviesproject presenteren betekent: het antwoord geven op de vraag van de klant. Adviesvraag, antwoord én eerste vervolgvraag (de 'invalshoek') spelen vanaf het eerste moment een belangrijke rol: samen vormen ze het startpunt voor het adviesproject in het algemeen en voor het voorbereiden van de documenten erin in het bijzonder. Belangrijk is dus dat dit startpunt helder is. Hierna komen de drie onderdelen van het adviesproject aan de orde, elk in een eigen paragraaf.

1.1 De adviesvraag

Klantgericht adviseren houdt in dat je een helder antwoord geeft op de vraag van de klant. Uitgangspunt daarbij is dat je weet wat de adviesvraag van de klant is. Als het goed is, heb je die vraag tijdens de acquisitie, bij de offerte of in het voortraject helder gekregen. De adviesvraag vormt immers de basis voor het hele project. Dat is echter niet voldoende als startpunt voor de communicatie: het kan zijn dat wat op papier staat toch niet precies is wat de klant wil weten, dat je niet direct met de vraag uit de voeten kunt, of dat de vraag verandert. Door de ontwikkelingen in of tijdens het adviesproject gaat de adviesvraag vaak verschuiven: hij wordt bijvoorbeeld specifiek. Het is dus belangrijk om telkens opnieuw met de klant te bespreken wat het doel is van de advisering, waar hij mee geholpen is.

Adviseren is dus bijna niet mogelijk zonder steeds in gesprek te zijn met de klant. Daarom is het lastig om te adviseren zonder dat contact, zoals bij ongevraagde advisering, aanbestedingen en dergelijke. In dat geval zul je het gesprek in je hoofd moeten voeren, denkbeeldig, op grond van aannames, of met een andere gesprekspartner. Dat kan ook, maar het is minder effectief dan echt klantcontact.

Eén van de aandachtspunten bij het formuleren van een adviesvraag is het bepalen van het niveau van de vraag. Uiteindelijk ligt er achter de meeste bedrijfsmatige vragen zoiets als: 'Hoe kunnen we meer winst maken?' Dat is een zo algemene vraag dat het geen werkbaar adviesvraag oplevert. Te gedetailleerd is voor een goede adviesvraag echter te ingevuld; dan is er meer sprake van een koopvraag. Achter 'doe ons maar een training' ligt bijvoorbeeld vaak de wens iets te verbeteren. Is een training dan een goede stap? Het is aan de adviseur om de werkelijke vraag op te sporen, zonder dat deze zo abstract wordt als 'de behoefte aan meer winst'.

De perfecte vraag bestaat niet, en de ervaring van veel adviseurs is dat ze pas als ze het antwoord weten, helder hebben wat de vraag 'eigenlijk' was. Streef daarom

naar het formuleren van een goed werkbare, zinnige vraag. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat een klant bij een IT-bedrijf aanklopt met de vraag de e-mail en de mobiele-internettoegankelijkheid te verbeteren, en de elektronische werkplekken te standaardiseren. Eigenlijk zijn dat drie vragen. Daarachter ligt echter een vraag op een hoger niveau, bijvoorbeeld: 'Hoe kunnen we de functionaliteit van onze IT-omgeving verbeteren?' Waarom wil de klant dat? Lig daarachter de vraag: 'Hoe kunnen we onze mensen efficiënter laten werken?' of eerder: 'Hoe zorgen we ervoor dat onze computervoorzieningen weer bij de tijd zijn?'

Een verkoper verkoopt klakkeloos de gevraagde soft- en hardware. Een adviseur gaat op zoek naar de vraag áchter de vraag, en is zich ervan bewust dat het alleen dan mogelijk is om het goede antwoord te geven als de vraag helemaal duidelijk is. Die vraag bepaalt bijvoorbeeld de keuze voor een bepaald softwarepakket of een bepaalde werkwijze. Misschien vindt de klant het verbazingwekkend dat de adviseur doorvraagt als hij gewoon om 'nieuwe software' vraagt. Maar dat levert wel een beter antwoord op.

Meer over het helder krijgen van de klantvraag staat in paragraaf 4.2.1.

1.2 Het antwoord: van hypothese naar hoofdboodschap

Stel je voor, je bent al een tijdje aan de gang in het adviesproject. Je hebt de klant al even niet gezien en in de tussentijd heb je flinke vorderingen gemaakt. Dan belt hij je op je mobiele telefoon. De accu is bijna leeg, dus je hebt maar een paar tellen voor het gesprek. De klant vraagt: 'Zeg, hoe staat het ermee, welke kant gaat het op?' Wat zeg je dan? Je antwoord, in één zin, in ieder geval in minder dan dertig seconden, dat is de hoofdboodschap. De hoofdboodschap is de kern van het antwoord op de adviesvraag. Meer over het formuleren ervan staat in hoofdstuk 4.

In het begin is dat antwoord voorzichtig, globaal en hypothetisch. Het is een indicatie van de richting waarin de adviseur denkt. Als hij een bedrijf helpt een sterkere concurrentiepositie te krijgen, kan hij al gauw als hypothese formuleren dat voor dit bedrijf kostenreductie noodzakelijk is. Dat is een voorbeeld van een hypothetische hoofdboodschap. Welke kosten precies hoe gereduceerd kunnen worden, zal in de loop van de tijd duidelijker worden: de hypothese wordt concreter.

Het is handig om de eerste hypothese zo gauw mogelijk met de klant te bespreken. Je weet dan meteen of je in de goede richting denkt. Bovendien voorkomt die afstemming dat de vraag al te zeer gaat veranderen. In contact blijven over wat de klant werkelijk wil weten, betekent namelijk niet dat de klant de vrijheid krijgt om steeds maar te schuiven met wat er moet gebeuren.

De hoofdboodschap wordt dus in de loop van het project steeds concreter. Ook anderszins kan hij zich sterk ontwikkelen. Dat betekent dat de hoofdboodschap tegen het eind zo ver kan zijn afgedwaald van de oorspronkelijke vraagstelling dat die vraag er niet meer letterlijk mee beantwoord wordt. Als beide partijen daar-

mee instemmen, is dat geen probleem. Het betekent wel dat je tegen de tijd van het einddocument niet klakkeloos op de startvraag kunt terugvallen.

Een goede adviseur is op elk moment in het adviesproject in staat om de hoofdboodschap te formuleren – eerst als hypothese, later steeds stelliger. Dat is handig voor als de klant belt, maar ook om andere betrokkenen, zoals teamgenoten en de projectleider, op de juiste koers te houden. Zijn we nog wel bezig met waar het de klant om gaat?

1.3 De invalshoek: argumentatie (*waarom*) of acties (*hoe*)

Nadat je de adviesvraag en het voorlopig antwoord hebt bepaald, heb je nog één element nodig om te kunnen starten met de voorbereiding van het einddocument. Je moet weten op welke manier je het verhaal gaat voortzetten. Dat wil zeggen dat je bepaalt welke invalshoek relevant is voor de klant, gegeven de adviesvraag en het antwoord daarop. Je kunt je dat ook voorstellen als de eerste vervolgvraag die de klant zou stellen nadat je hem het voorlopige antwoord gegeven hebt. Wat is dan de meest brandende kwestie? Die invalshoek bepaalt de richting van het verhaal.

Er zijn twee invalshoeken mogelijk:

- 1 De klant kan een *argumentatie* willen voor het advies. De klant wil dan het *waarom* van het gegeven advies weten ('Waarom is dat de beste optie?'). *Waarom*-vragen leiden tot een document dat ingaat op de redenen of argumentatie voor een advies.

Voorbeeld 1.1 *Waarom*-vraag

Je vraagt de groenteman welk van de twee soorten asperges in de winkel je het beste kunt kopen. Hij raadt er één aan, en dan wil je weten: waarom juist die soort? De groenteman zal uitleggen dat die asperges beter zijn, lekkerder, of goedkoper, dus hij zal argumenten geven.

- 2 De klant kan een *praktische* uitwerking willen van het advies. De klant wil dan weten hoe hij het advies kan uitvoeren: 'Hoe doen we dat?' of: 'Hoe pakken we dat aan?' De vraag kan ook met *wat* gesteld worden ('Wat moeten we daarvoor doen?') of met *welke* ('Welke maatregelen zijn daarvoor nodig?'), maar ik noem dit *hoe*-vragen, omdat het woord *hoe* het duidelijkste naar een aanpak vraagt. Het antwoord is dan ook actiegericht: maatregelen, stappen, acties.

Voorbeeld 1.2 *Hoe*-vraag

Je vraagt de groenteman welke groente hij vandaag speciaal aanbeveelt. Hij zegt dat op dit moment de zeekraal bijzonder goed is. Dat wil je weleens proberen, maar je kent die groente niet. Dus vraag je: hoe moet ik zeekraal bereiden? De groenteman vertelt je de stappen.

De keuze voor argumentatie (*waarom*) of praktische uitwerking (*hoe*) bepaalt de invalshoek van het onderzoek en dus van de tekst of presentatie. Meestal hebben de meer controversiële adviezen onderbouwing nodig; bij makkelijk te accepteren adviezen kun je eerder tot het beschrijven van de actie overgaan. Vaak is er gaandeweg het adviestraject eerst een moment voor argumentatie, en volgt het actieplan nadat het advies geaccepteerd is. De tussentijdse rapportage beantwoordt in zo'n geval het *waarom*, de slotpresentatie het *hoe*.

Verder wordt de keuze voor het ene of andere vervolg ingegeven door de inhoud: de gegevens, resultaten en bevindingen. Bij veel praktische adviesprojecten, bijvoorbeeld in de IT, is de adviseur vooral ingehuurd voor het *wat*; het *waarom* van het nieuwe computersysteem is evident, anders was de adviseur er niet eens geweest.

Het formuleren van de vragen doe je in overleg met de klant. De klant dicteert ze niet. De adviseur gaat na of de klant behoefte heeft aan argumenten of aan een actieplan, zonder dat de klant misschien letterlijk naar het *waarom* of het *hoe* vraagt. Het zijn vragen waarvan je je voorstelt dat de klant ze zal stellen. Bespreek wel steeds met de klant je interpretatie van de vragen en antwoorden.

1.4 Integratie: het verhaal van het advies

Als je een stevig startpunt hebt, met de adviesvraag, het voorlopige antwoord en de gewenste invalshoek duidelijk op een rij, kun je er een verhaal over vertellen. Je zet ze daartoe in de volgende volgorde:

- Situatie
- Complicatie
- Adviesvraag
- Antwoord (= hoofdboodschap)
- Invalshoek, leidend tot de onderbouwing

Situatie en complicatie samen worden ook wel 'aanleiding' genoemd en vormen als duo een universele manier om een verhaal te beginnen: 'Liep ik gister over straat... (situatie), zag ik toch zo'n rare kerel! (complicatie)'. Ook sprookjes beginnen zo. Vraag en hoofdboodschap rollen daar makkelijk achteraan: de complicatie leidde tot een vraag waarvoor de adviseur is ingeroepen, en waarop die meteen het antwoord geeft.



Als dit klopt, dus als situatie-complicatie-vraag-antwoord-invalshoek een goed, beknopt, logisch en makkelijk behapbaar verhaal vertellen, heb je een prima startpunt voor je advies. Het startpunt bepalen helpt jou én je klant nadenken over de positionering van het advies. Bovendien gaat zich zo aftekenen wat dit startpunt óók is: het vormt de basis voor de inleiding van het document. Het startpunt hoort dus bij de opzet van dat document. Een inleiding kon in 2014 bijvoorbeeld zo klinken:

Gemeenten worden in 2015 verantwoordelijk voor de jeugdzorg. Gemeente X is zojuist gestart met de voorbereiding van deze transitie en vraagt zich af hoe de nieuwe verantwoordelijkheid het beste ingevuld kan worden. Uit ons onderzoek is gebleken dat de belangrijkste stap is het contact leggen met alle zorgaanbieders in de regio. In dit rapport staat de argumentatie voor dat advies nader uitgewerkt.

Net als de hoofdboodschap is het hele startpunt eerst hypothetisch. De adviesvraag zoals die uiteindelijk in het document komt te staan, is een door de adviseur gereconstrueerde en geïnterpreteerde vraag die op dat moment saillant is, en waarop de rest van de tekst of presentatie het antwoord geeft. De vraag is zo geformuleerd dat hij aansluit bij de rest van het verhaal. Het is daarom verstandig eerst de hoofdboodschap te formuleren, en dan de vraag erbij. Die is nog steeds geformuleerd vanuit het perspectief van de klant, en verwoordt diens belang.

Voorbeeld 1.3 Veranderende adviesvraag

Een pas afgestudeerde hbo'er komt bij een medewerker personeelszaken van het IT-bedrijf waar hij sinds kort werkt met de adviesvraag: 'Welke opleiding zou ik kunnen doen om mijn adviesvaardigheden te ontwikkelen?' De pz'er gaat dat uitzoeken, onder andere door middel van gesprekken met de medewerker en diens leidinggevende en het inventariseren van opleidingsmogelijkheden. Na enige tijd komen ze erachter dat het nu nog wat te vroeg is om een training te gaan volgen, en dat het beter is als de medewerker eerst wat meer betrokken zou worden bij adviesprojecten, liefst met enige vorm van coaching-on-the-job. In de vraag in de inleiding van het adviesmemo dat de pz'er aan het eind schrijft, is het woord *opleiding* daarom weggelaten: 'Je vroeg me wat je het beste kon doen om adviesvaardigheden te ontwikkelen.' De leidinggevende heeft zelf nooit een vraag gesteld, maar krijgt ook een memo. De vraag die in de inleiding verwoord wordt, is: 'Hoe is de ontwikkeling van deze medewerker tot IT-consultant te bevorderen?'

Samenvatting

De basis voor een adviestekst of -presentatie leg je door vanaf het begin van het project de eerste voorbereidingen te treffen. Zorg ervoor dat je de aanleiding tot de klantvraag helder hebt, weet wat de adviesvraag precies is en waaraan het antwoord moet voldoen, zoals de gewenste invalshoek, detaillering, grondigheid, enzovoort. Formuleer meteen een voorlopig antwoord op de adviesvraag, en stel dat gaandeweg steeds bij. Je kunt dit startpunt voor het document verhalend vertellen, en zo heb je ook al een opzet voor de inleiding voor je document. Dat startpunt is eerst voorlopig (hypothetisch); gedurende het project werk je het uit.