

13 *Offreren en leren*

Een ontwikkelgerichte kijk op de eerste contacten tussen opdrachtgever en adviseur

ASTRID KARSTEN

ALS EEN ORGANISATIE een adviseur benadert over een opleidings- of ontwerpvragestuk, dan heeft dit vraagstuk vaak een inhoudelijk karakter. Bijvoorbeeld:

- Een hoofd Personeel en Organisatie vraagt om een herziening van de beoordelingsinstrumenten van het middenkader vanuit het perspectief van competentie management.
- Een directeur vraagt om een betere methode voor kennisontwikkeling en kennisuitwisseling in zijn organisatie.
- Een manager vraagt om de ontwikkeling van coachingsvaardigheden in zijn team van leidinggevenden.

Elk van deze opdrachtgevers heeft grote behoefte deze vraagstukken tot een oplossing te brengen. Elk van deze opdrachtgevers veronderstelt dat de oplossing van deze vraagstukken leidt tot verbetering van het resultaat van individuele medewerkers, teams, een afdeling of een organisatie. Elk van deze opdrachtgevers verwacht iets van het inschakelen van een professionele adviseur, namelijk dat deze het antwoord op de vraag heeft, of in ieder geval wezenlijk bijdraagt aan de oplossing van het vraagstuk. En elk van deze opdrachtgevers wil graag weten wat de adviseur gaat doen, wat dat oplevert, hoe lang dat duurt en wat dat kost. Zowel voor de opdrachtgever als voor de adviseur is het belangrijk te weten welke factoren een succesvolle start van de adviesrelatie bepalen. Wat maakt nu dat een opdrachtgever en adviseur wel of niet met elkaar in zee gaan? En hoe kan de adviseur vanaf het eerste moment het beste te werk gaan?

In mijn voormalige functie als manager heb ik, in de rol van opdrachtgever, vele adviseurs meegemaakt. Enkele contacten zijn beperkt gebleven tot het eerste kennismakingsgesprek, met anderen heeft de samenwerking gedurende een afgebakende periode bepaalde vruchten afgeworpen, en met sommige adviseurs is een duurzame relatie opgebouwd. Als ik terugkijk op deze ervaringen realiseer ik mij dat de eerste contacten met de adviseur al voorspellend waren voor de mogelijke opbrengst van de samenwerking en duurzaamheid van de relatie. Het eerste contact is dus van groot belang. Voor zowel de opdrachtgever als de adviseur heeft dit eerste contact zowel een inhoudelijke

component (wat er wordt besproken) als een relationele component (in welke sfeer dit wordt besproken). Welke uitgangspunten en overwegingen hanteert de adviseur bij het zowel inhoudelijk als relationeel vormgeven van het eerste contact, en wat betekent dit voor de rol van de opdrachtgever? Dit zijn de vragen die in dit hoofdstuk aan bod komen.

Om deze vragen te beantwoorden maak ik gebruik van de opbrengst van een bijeenkomst met collega-adviseurs die organisaties ondersteunen bij het ontwerpen en begeleiden van leerprocessen. In deze bijeenkomst stond het leggen van contact met een opdrachtgever en zijn organisatie centraal. We hebben een actueel vraagstuk van een opdrachtgever samen verkend, een mogelijke aanpak bedacht en expliciet geformuleerd welke overwegingen ten grondslag lagen aan die aanpak. Uit de bijeenkomst kwamen drie principes naar voren die een adviseur in een eerste contact met een opdrachtgever zou moeten toepassen:

- 1 Help de opdrachtgever om zelf antwoorden te leren vinden op zijn vraagstuk.
- 2 Bouw een gelijkwaardige en open relatie op met de opdrachtgever.
- 3 Leg door een gezamenlijke verkenning van het vraagstuk van de opdrachtgever vanaf het eerste contact een fundament voor deze gelijkwaardige en open relatie.

Deze drie principes komen voort uit de gedachte dat het oplossen van een vraagstuk een krachtig leerproces is, waar de adviseur de opdrachtgever bij betreft. Daarmee is de waarde van de adviseur van dubbele waarde geworden: naast de *oplossing* van het vraagstuk voegt hij iets toe aan de *ontwikkeling* van het leervermogen van individuen, teams of organisaties.

De volgende paragrafen geven een toelichting op de drie uitgangspunten. De laatste paragraaf beschrijft hoe een offerte voor een aanpak op grond van de behandelde uitgangspunten eruit kan zien.

DE OPDRACHTGEVER HELPEN ZELF ANTWOORDEN TE VINDEN

Zoals gezegd begint het contact tussen opdrachtgever en adviseur meestal met een inhoudelijk opleidings- of ontwerp-vraagstuk. Dit inhoudelijke vraagstuk biedt de adviseur de mogelijkheid om in contact te komen met een organisatie die behoefte heeft aan de ontwikkeling van haar mensen, producten of diensten en bereid is hierin te investeren. Het eerste contact is dus cruciaal, maar hoe richt je dat dan goed in? De manier waarop is afhankelijk van je kijk op de vraag waar de organisatie voor staat. Een adviseur kijkt naar een vraagstuk vanuit de visie van waaruit hij werkt. Deze visie past de adviseur toe in zijn reactie op de vraag van de opdrachtgever. Grofweg onderscheiden we twee

*Offreren en
leren*

Astrid
Karsten

uiterste typen reacties op een vraagstuk: een oplossingsgerichte reactie en een ontwikkelingsgerichte reactie.

De *oplossingsgerichte* reactie kenmerkt zich door de kijk op de vraag te beperken tot het geformuleerde probleem van de opdrachtgever. Wat is het probleem? Wie zijn er bij betrokken? Wat is de beginsituatie? Wat is de gewenste eindsituatie? Welk budget is er beschikbaar? De kunst van de adviseur is dan om een passende oplossing voor dat probleem te vinden. De adviseur beschouwt het vraagstuk als een te isoleren situatie in een organisatie: hij gaat op zoek naar herkenbare dan wel voor hem *bekende* elementen in deze situatie en biedt zijn ervaring en repertoire van oplossingsmogelijkheden aan om het vraagstuk op te lossen. Sommige adviseurs beschikken over een standaardaanbod van reeds ontwikkelde opleidingen (bijvoorbeeld een opleiding ‘problemen oplossen’), trainingen (bijvoorbeeld een training ‘samenwerken’) of methodieken (bijvoorbeeld werken in ‘kwaliteitscirkels’) en/of hebben de mogelijkheid om vanuit dit standaardaanbod, met enige aanpassingen, maatwerk voor de opdrachtgever te maken.

De *ontwikkelingsgerichte* reactie kenmerkt zich door de kijk op de vraag te verruimen. De kijk op de vraag beperkt zich in dit geval niet tot het vinden van een oplossing, maar wordt verruimd naar de mogelijkheid om unieke kennis over de oplossing van (nieuwe) vraagstukken in de organisatie te ontwikkelen. Welk probleem in de organisatie doet zich nu eigenlijk voor? Waarom is het nog niet opgelost? Wat nodigt uit tot het gewenste gedrag? Wat veroorzaakt deze vraag in de organisatie? Hoe kan de oplossingsrichting bijdragen aan het vermogen van de organisatie om zich blijvend te ontwikkelen? De kunst van de adviseur is dan om de opdrachtgever te faciliteren in het expliciteren van aanwezige kennis, deze te delen en samen (nieuwe) kennis te ontwikkelen. De adviseur beschouwt het vraagstuk als een open situatie; hij gaat met de opdrachtgever op zoek naar het *onbekende*. De adviseur biedt zijn ervaring op het gebied van lerend veranderen, kennisontwikkeling en procesbegeleiding aan om samen het lerend vermogen van de organisatie te ontwikkelen.

Een voorbeeld – een manager vraagt om de ontwikkeling van coachingsvaardigheden in zijn team van leidinggevendenden:

- *Oplossingsgerichte reactie* van adviseur: ‘Deze opdrachtgever kan ik goed van dienst zijn. Ik weet welke vaardigheden een coach nodig heeft en ik beheers ook diverse werkvormen om deze vaardigheden aan te leren. Ik heb al vaker in organisaties coachingsvaardigheden gegeven. De deelnemers waren altijd erg enthousiast.’
- *Ontwikkelingsgerichte reactie* van adviseur: ‘Coaching is een thema dat mij zeer aanspreekt. We zouden met het team op zoek kunnen gaan naar werksituaties in de organisatie waarbij coaching een kritische rol speelt, en deze situaties gezamenlijk analyseren. We komen dan vast tot nieuwe gemeenschappelijke inzichten en doelen. De volgende benodigde stap kunnen we van daaruit vaststellen.’

Deze twee manieren van de vraag bekijken – oplossingsgericht dan wel ontwikkelingsgericht – zijn wezenlijk verschillend voor de stijl en aanpak van adviseren. In de oplossingsgerichte aanpak stuurt de adviseur meer in het oplossingsaanbod en ligt de nadruk op het leveren van een duidelijk product en een productomschrijving. De adviseur maakt hiertoe een plan van aanpak, stelt een prijs vast en komt zo tot een offerte. De relatie tussen opdrachtgever en adviseur kan zich beperken tot tussentijdse voortgangsbesprekingen en een evaluatie. In de ontwikkelingsgerichte aanpak gaat de adviseur meer vragend en ondersteunend te werk, ligt de nadruk op het gezamenlijke ontwerp- en leerproces en is een tastbaar product als zodanig lastig van te voren te omschrijven. De adviseur en opdrachtgever maken samen een plan van aanpak, komen tot een projectvoorstel en maken een inschatting van de benodigde financiën. De relatie tussen opdrachtgever en adviseur is in dit geval een intensieve samenwerkingsrelatie.

*Offreren en
leren*

Astrid
Karsten

Welke aanpak is nu het beste? Die vraag dringt zich vanzelfsprekend op. Afgezien van een oplossingsgerichte of ontwikkelingsgerichte benadering is het allereerst belangrijk dat een adviseur in de startfase bekwaam en enthousiast is om het vraagstuk van de opdrachtgever te helpen verhelderen, dat hij op zoek gaat naar een gezamenlijk beeld van het vraagstuk en dat hij zich wezenlijk interesseert voor zijn opdrachtgever en zich in hem verdiept. Iedere opdrachtgever ervaart zijn vraagstuk terecht als een bijzondere vraag. Van een professionele adviseur mag je als opdrachtgever verwachten dat hij hetzelfde doet. Dat wil zeggen dat een adviseur contact zoekt met de opdrachtgever vanuit respect voor de vraag, een open vizier naar de oplossing en oog voor de realiteit van de opdrachtgever. Dit is cruciaal voor de eerste kennismaking, ongezien de vraag of de aanpak. Ik heb als opdrachtgever regelmatig gewerkt met adviseurs die een oplossingsgerichte aanpak hanteerden. Zij hebben een bijdrage geleverd aan de oplossing van het vraagstuk. De aangeboden training werd conform afspraak geleverd en de samenwerking kostte mij relatief weinig tijd. De relatie was vaak kortstondig maar waardevol. Daarnaast onderken ik de meerwaarde van de ontwikkelingsgericht aanpak, die ik ook aan den lijve heb ervaren. De adviseurs waar ik een duurzame relatie mee heb opgebouwd werkten ontwikkelingsgericht. Zij hielpen mij om zelf antwoorden te vinden op de vraag waar ik mee worstelde, en zij stimuleerden me om de oplossingsactiviteiten mede vorm te geven. Er is intensief samengewerkt met belanghebbenden en de betrokkenen leerden omgaan met soortgelijke vraagstukken. Een dergelijke ontwikkeling smaakt altijd naar meer ... In de volgende twee paragrafen staan dan ook de opdrachtgever en het ontwerpproces van de oplossing vanuit een meer ontwikkelingsgerichte kijk op de vraag centraal.

EEN GELIJKWAARDIGE EN OPEN RELATIE OPBOUWEN

Een ontwikkelingsgerichte aanpak vraagt om een nauwe samenwerking tussen opdrachtgever en adviseur. Alleen in een wederzijds open en constructief klimaat kunnen zij samen het onbekende opzoeken, samen iets nieuws ontwikkelen, samen nieuwe inzichten genereren.

De adviseur heeft mij geholpen om zelf dingen te bedenken en te doen, om lastige stappen te nemen en dingen te veranderen. Om met en van elkaar te leren en nieuwe ideeën daarvoor te bedenken. Als er iets was dan maakte hij dit bespreekbaar op een manier waar ik mee verder kon. Zo ontstaat er een band. Alleen als ik iemand vertrouwd kan ik op deze manier samenwerken. – Een manager

In de inleiding geef ik aan dat in mijn rol als opdrachtgever het contact met een adviseur soms beperkt is gebleven tot het kennismakingsgesprek. Met andere woorden, ik wilde als opdrachtgever niet met de adviseur in zee. Waar lag dat nu aan? De voornaamste reden was vaak de relationele component. Een voorbeeld: naar aanleiding van de gestelde vraag heeft de adviseur zich in de voorbereiding een beeld gevormd van de organisatie. Hij heeft wel enig idee waardoor problemen in mijn organisatie zijn ontstaan en geeft in het eerste gesprek enigszins ongezoeten kritiek op een aantal zaken. Ik voel hierdoor geen enkel respect voor mij als opdrachtgever en heb weinig vertrouwen in de integriteit en sensitiviteit van de adviseur. Of: ik zit met een vraagstuk dat voor de organisatie cruciaal is, maar ook heel boeiend en vernieuwend. Ik wil graag met dit vraagstuk aan de slag gaan en ga enthousiast het eerste gesprek in met een adviseur. Wanneer de adviseur mijn enthousiasme niet beantwoordt, nonverbaal of verbaal, is deze adviseur niet aantrekkelijk voor mij om mee te gaan samenwerken.

De beoogde samenwerkingsrelatie is een professionele relatie waarin opdrachtgever en adviseur gelijkwaardig zijn en waarin zij allebei serieus genomen willen worden in hun bijdrage. Dit gebeurt doordat zij elkaars deskundigheid en ervaring respecteren, en ook respect tonen voor elkaars verantwoordelijkheid en vertrouwen in een gemeenschappelijk doel en intentie. Woorden als erkenning, respect en vertrouwen duiden vooral op het emotionele klimaat in de relatie. Dit emotionele klimaat is cruciaal in de adviesrelatie, het vormt de basis voor de samenwerking en het uiteindelijke succes. Dit emotionele klimaat vormt zich vanaf de eerste contacten tussen opdrachtgever en adviseur.

Block (1981) onderkent twee niveaus waarop de adviseur werkt:

- 1 Cognitief; dat wil zeggen inhoudelijk, technisch, rationeel, probleem oplossend.
- 2 Emotioneel; dat wil zeggen, de betreffende gevoelens tussen opdrachtgever en adviseur, de relatie, acceptatie en weerstand, spanning, steun.

Vaak wordt er een derde niveau toegevoegd:
3 Procedureel; de afspraken, structuren, werkmethoden.

Cognitie

Het cognitieve niveau heeft betrekking op de inhoudelijke component van de relatie. Wat wordt er besproken? Welke doelen en resultaten zijn van belang? Wanneer is de opdrachtgever tevreden? Welke theoretische modellen worden gebruikt? Welke instrumenten worden ontwikkeld? Welke stappen gaan we zetten? Welke activiteiten worden ondernomen? De toegevoegde waarde van de adviseur op cognitief niveau ligt in zijn bekwaamheid om zijn cognitieve kennis op het gebied van leren en kennisontwikkeling te vertalen naar de situatie van de opdrachtgever – en in zijn bekwaamheid om de opdrachtgever in deze kennis te laten delen en samen verder te bouwen aan (nieuwe) inzichten en ideeën.

*Offreren en
leren*

Astrid
Karsten

Procedure

Het procedurele niveau heeft betrekking op de wijze waarop in de samenwerkingsrelatie wordt gewerkt. Welk besluitvormingstraject moet worden doorlopen? Op welke momenten moeten we beslissingen nemen? Hoeveel tijd is beschikbaar? Welke verslaglegging is gewenst? Waar vinden de besprekingen plaats? Hoe worden de kosten verantwoord? Op dit niveau zit de toegevoegde waarde van de adviseur in bijvoorbeeld structureren, rode draden spannen, gedachten ordenen, verbanden leggen, doelen blijven zien en voortgang volgen.

Emotie

Het emotionele niveau, ook wel cultuur, relatie of proces genoemd, heeft betrekking op de gevoelens die in de relatie spelen. Het emotionele niveau is de basis waarop procedures en cognitieve zaken tot hun recht komen. De adviseur die, met alle goede bedoelingen, zelf een volledig projectplan geschreven heeft (cognitief niveau), maar hierin de betrokkenen van de organisatie niet heeft laten participeren (emotioneel niveau: de relatie met anderen) dan wel bij de opdrachtgever niet bespreekbaar heeft gemaakt hoe deze stap in het traject moet worden aangepakt (procedureel niveau) geeft weinig blijk van erkenning van aanwezige ervaring en deskundigheid en loopt grote kans op weerstand vanuit de organisatie. Zeer waarschijnlijk uit de weerstand zich in eerste instantie op de inhoud van het projectplan. Een bekende valkuil is dan om het projectplan te verbeteren. Bij het onderzoeken van de weerstand blijkt dat niet het plan als zodanig weerstand oproept, maar de gevoelens van miskennis bij de betrokkenen.

Ontwikkelingsgerichte benadering: besef van de drie niveaus

Een ontwikkelingsgerichte adviseur onderkent al in de eerste contacten met de opdrachtgever het belang van alle drie de niveaus. Hij investeert hier direct in en, naarmate de relatie verder is opgebouwd, intervineert hij op het juiste niveau. De inhoud van het advies (cognitieve niveau), de werkwijzen (procedurele niveau) maar ook de adviesrelatie zelf (emotionele niveau) is onderwerp van gesprek. Ook zaken die in het proces beter of anders moeten worden gemaakt door de adviseur bespreekbaar. Hij beschouwt en benut deze gesprekken als een waardevol leermoment met de opdrachtgever. Deze manier van werken vraagt veel vertrouwen tussen opdrachtgever en adviseur. Omgekeerd heb ik ervaren dat deze werkwijze vertrouwen geeft en waarde toevoegt aan de adviesrelatie.

GEZAMENLIJKE VERKENNING VAN HET VRAAGSTUK ALS FUNDAMENT

Mijn opdrachtgevers en ik zitten aan de ontwerptafel, nooit aan een onderhandelings-tafel. Wij zijn altijd samen aan de slag om de vraagstelling te verkennen en de oplossing te ontwerpen. Ik zet daarbij mijn coaching- en ontwerpvaardigheden in om dit proces te ondersteunen. – Een adviseur

In een ontwikkelingsgerichte adviesrelatie is de fase van gezamenlijke verkenning van het vraagstuk de eerste investering in het op gang brengen van het leerproces bij de opdrachtgever. Maar eerst even, bij wijze van contrast, de oplossingsgerichte wijze van offeren.

Vraagstuk verkennen volgens de oplossingsgerichte adviesbenadering

Daar waar de adviseur als producent/verkoper van activiteiten en/of producten optreedt en daardoor de opdrachtgever als consument/inkoper van deze producten is de totstandkoming van het aanbod uitsluitend het werk van de adviseur. De adviseur stelt zichzelf de vragen: wat wordt er gevraagd, wat kan ik bieden, wat gaat dat kosten, wat heb ik ervoor nodig, hoe ga ik dat organiseren? In het eerste contact met de opdrachtgever verzamelt de adviseur zoveel mogelijk relevante informatie om zelf een passend antwoord op deze vragen te krijgen. Op basis van deze informatie kan de adviseur zijn aanbod beschrijven in een zakelijk document: de offerte. De opdrachtgever speelt dan de rol van beoordelaar van de offerte: op inhoud (wat krijg ik?), financiën (wat betaal ik ervoor?), randvoorwaarden (wat moet ik ervoor doen?) en juridische aspecten (hoe is mijn koop geregeld?).

De kans is groot dat, na het aanbieden van de offerte door de adviseur en het beoordelen van de offerte door de opdrachtgever, het contact het karakter van een onderhandeling heeft en de relatie het karakter van partijen. De opdracht-

gever voelt zich geen (mede)eigenaar van de aangeboden oplossingsrichting. De interactie kenmerkt zich door argumenteren (de opdrachtgever neemt een afwijkend standpunt in, en de adviseur verdedigt de ingediende offerte), oordelen en overtuigen (de opdrachtgever beoordeelt het aanbod op basis van criteria die de adviseur niet kent), eisen stellen, en loven en bieden.

Het is niet gezegd dat deze manier van werken op voorhand succes uitsluit. Het is een manier van werken (procedureel niveau) die een lange traditie kent en waar dus vele opdrachtgevers en adviseurs mee bekend zijn. Juist deze bekendheid geeft zekerheid (emotioneel niveau) en kan een vertrouwde start zijn. Eén ding is mij echter duidelijk: de instandhouding van reeds bekende werkwijzen leidt niet tot nieuwe inzichten ... op deze manier wordt geen proces van gezamenlijk leren opgestart.

*Offreren en
leren*

Astrid
Karsten

Vraagstuk verkennen volgens de ontwikkelingsgerichte adviesbenadering

De ontwikkelingsgerichte adviseur beschouwt de eerste gesprekken als een situatie die direct kan worden benut om *samen te werken* en *samen te leren*. De adviseur streeft ernaar om het probleem/doel van de opdrachtgever (wat wil de opdrachtgever bereiken?), het gewenste resultaat (wanneer is de opdrachtgever tevreden?) en de organisatorische context (welke plaats neemt het vraagstuk in de organisatie in?) gezamenlijk te verkennen, en zo mogelijk ook gezamenlijk aan alternatieve oplossingsrichtingen te werken.

De adviseur stelt in deze fase *geen* vragen met het doel zoveel mogelijk informatie te vergaren, om vervolgens zelf een plan van aanpak of offerte te maken, maar stelt zijn vragen vooral om de opdrachtgever richting en structuur te bieden bij zijn denkproces over het vraagstuk. De opdrachtgever wordt in staat gesteld zijn kennis rond het vraagstuk te verdiepen en om mogelijke oplossingen (mede) te bedenken.

Deze aanpak was voor mij als opdrachtgever zeer inspirerend. De deskundigheid en ervaring van de opdrachtgever wordt immers erkend en gecombineerd met de deskundigheid van de adviseur. Inzet van het laatste is van groot belang; in de eerste contacten heeft de opdrachtgever met name de zekerheid nodig dat de adviseur over ideeën beschikt om het vraagstuk aan te pakken (cognitief niveau). Zet de adviseur weinig van zijn eigen kennis in, dan ervaart de opdrachtgever deze fase niet als inspirerend maar als verwarrend of zelfs frustrerend, en zal hij niet gerustgesteld zijn op een goede afloop van de samenwerking.

Een goede aanpak leidt ertoe dat de eerste fase reeds nieuwe gezamenlijke inzichten oplevert. Het bouwen aan nieuwe gemeenschappelijke inzichten maakt nieuwsgierig. De opdrachtgever is gemotiveerd om door te gaan – niet in de laatste plaats omdat de last van de vraagstelling zich verplaatst naar de lust van de oplossingsmogelijkheden. Het is belangrijk om als adviseur deze

aanpak voorafgaand, tijdens of in ieder geval aan het eind van het gesprek expliciet te maken, en wel om twee specifieke redenen:

- 1 Door het doel en de werkwijzen van de aanpak uiteen te zetten, geeft de adviseur de opdrachtgever informatie over *wat* de adviseur doet (cognitief: welke instrumenten of technieken zet de adviseur in?), *hoe* hij dat doet (procedureel: welke afspraken of procedures hanteert de adviseur hierbij?) en in *welke sfeer* hij dat doet (emotioneel: welke gevoelens roept de adviseur op?). Deze informatie geeft de opdrachtgever vertrouwen in het open karakter van de adviesrelatie; bovendien laat de adviseur de opdrachtgever delen in zijn kennis, iets dat opdrachtgevers waarderen.
- 2 De aanpak van het gesprek is exemplarisch voor datgene wat de adviseur te bieden heeft. De adviseur benut de eerste gesprekken met de opdrachtgever dan ook direct om zijn eigen toegevoegde waarde te positioneren: ‘zo ziet mijn adviseren er uit, dit kan ik u bieden, dit kun u van mij verwachten.’ De opdrachtgever kan nu bewuster kiezen om wel of niet met de adviseur in zee te gaan.

Soms is deze gezamenlijke verkenningsactiviteit zo krachtig dat het oorspronkelijke vraagstuk in deze fase al wordt opgelost. Of het blijkt dat het vraagstuk vraagt om de inzet van een adviseur met een andere expertise. Regelmatig krijgt het vraagstuk bij een intensieve gezamenlijke verkenning een ander karakter, en de veronderstelde oplossingsrichting daarmee ook.

DE OFFERTE ALS PERSPECTIEF VOOR DE TOEKOMST

In de eerste contacten tussen opdrachtgever en adviseur is er altijd een beslismoment: waar staan we nu, gaan wij met elkaar door, en zo ja, hoe? Naast andere (vaak relationele) overwegingen kan een offerte een waardevol document zijn bij het nemen van die beslissing. In deze paragraaf geef ik aan hoe de ontwikkelingsgerichte advisering in de totstandkoming van de offerte en de offerte zelf tot uitdrukking komt.

Uit het voorgaande blijkt dat de ontwikkelingsgerichte adviseur ernaar streeft om het kennismakingsgesprek of de eerste verkennende gesprekken met de opdrachtgever een gezamenlijk leerproces te laten zijn. Daarmee is de eerste fase van verkenning van het vraagstuk al een adviesfase op zich. Maar hoe richt je dan een offerte in? Een plan van aanpak kun je nog niet schrijven; eigenlijk weet je alleen nog maar de eerste stap, te weten de gezamenlijke verkenning van het vraagstuk. Het is goed denkbaar om voor deze stap een beknopte offerte te maken. De opdrachtgever en adviseur creëren zo met elkaar een gemeenschappelijk beeld over het doel en resultaat van deze activiteit en de daarbij behorende investering in tijd, geld en overige middelen.

Belangrijk is wel om in deze beknopte offerte al ideeën voor een eventueel vervolg aan te geven. De vervolgactiviteit maakt immers deel uit van een totaalproces aan activiteiten waar de adviseur een beeld van moet hebben. Het afgeven van dit beeld wekt vertrouwen bij de opdrachtgever; vertrouwen in de professionaliteit van de adviseur en vertrouwen in een zicht op een mogelijke investering.

In een eerste beknopte offerte beschrijft de adviseur dan zijn visie (vanuit welke uitgangspunten hij werkt), zijn aanpak (de activiteiten of inzet van de adviseur die, gegeven de visie, te verwachten zijn) en ideeën voor een mogelijk vervolg. Ook beschrijft hij op hoofdlijnen hoe opdrachtgever en adviseur samen de vraag waar het (vooralsnog) allemaal om draait nader zullen verkennen. Zo mogelijk staat in de offerte een product per inspanning/activiteit aangegeven. Bijvoorbeeld: de bijeenkomst met het managementteam levert minstens drie gezamenlijk bepaalde leerinterventies op, die het team kan inzetten in het coachen van medewerkers. Verder is het voor de opdrachtgever prettig voor zoveel mogelijk activiteiten en tussenproducten een indicatie te hebben van een levertijd, de verwachte tijdsbesteding van betrokkenen (adviseurs, ondersteuning en eventueel ook de tijdsinvestering van de opdrachtgever zelf) en een kostenindicatie.

De totstandkoming van de uiteindelijke (vervolg)offerte is een onderdeel van de gezamenlijke verkenning en het daaropvolgende ontwerpproces door opdrachtgever en adviseur. De offerte is daarmee een tussenproduct geworden. Deze manier van offeren (met een eerste beknopte offerte en een eventuele vervolgofferte) sluit uit dat de bespreking van de offerte(s) in een sfeer van onderhandelen plaatsvindt; de offerte is immers een schriftelijke neerslag van activiteiten of oplossingsrichtingen die samen met de opdrachtgever zijn ontwikkeld. Hierdoor houden zowel opdrachtgever als adviseur grip op de activiteiten in relatie tot het vraagstuk en is de benodigde investering voor de opdrachtgever beheersbaar en beïnvloedbaar. In plaats van onderhandelen biedt de offerte input om het ontwikkeltraject verder vorm te geven of keuzen te maken. De ontwikkelingsgerichte adviseur streeft ernaar om de offerte te gebruiken als communicatiemiddel met de opdrachtgever: de offerte is een schriftelijke uitdrukking van een gemeenschappelijk doel en intentie (inhoudelijk, zakelijk en emotioneel) en bouwt steeds voort op een gemeenschappelijk verleden (hoe kort soms ook) tussen opdrachtgever en adviseur.

SLOTBESCHOUWING

Welbeschouwd blijkt dat wij in de eerste contacten met de opdrachtgever een aantal principes voor het inrichten van leerprocessen in organisaties (zie ook hoofdstuk 12) direct toepassen:

- Door de opdrachtgever te helpen zelf antwoorden te vinden op zijn vraag-

stuk wordt deze in staat gesteld zelf kennis te genereren.

- De eerste contacten worden gezien als een werksituatie van opdrachtgever en adviseur en dus als een krachtige leeromgeving.
- Met het gezamenlijk verkennen van het vraagstuk en opstellen van de offerte wordt een beroep gedaan op de eigen verantwoordelijkheid van de opdrachtgever, waardoor deze zich veel meer betrokken gaat voelen bij het resultaat.

Op de ontwikkeling van het leervermogen van individuen, teams of organisaties hoeft dus nooit gewacht te worden. Ieder contact biedt de mogelijkheid om hier als adviseur direct een bijdrage aan te leveren.