

Het verschil tussen tactiek en strategie voor de adviseur

Cecile de Roos MWO CMC
2019

Iedere adviseur herkent vast de worsteling na een gesprek dat niet lekker liep.

Ik zal niet snel de ervaring vergeten dat ik met al mijn enthousiasme een klant wilde helpen bij een klus waar hij al maanden tegenaan hikte en maar niet de van grond kwam. Ik kwam net uit de auto na een vermoeiende rit om speciaal hiervoor te komen helpen. Tijdens het gesprek werd al snel duidelijk dat er sprake was dat de klant er totaal geen zin in had. Dit negeerde ik en mijn vragen droegen niet bij om de sfeer om te buigen. De energie tijdens het gesprek lekte totaal weg. De ergernis nam gaandeweg toe. Om het gesprek ten einde te brengen en ons beiden uit deze vervelende situatie te redden, stelde ik voor om dit onderwerp verder zelfstandig op de pakken. Hier had ik in de auto op de terugweg al spijt van. Waarom ben ik weer aan het 'pleasen'? Wat bereik ik daarmee?

Het boek "Deel nooit het verschil, onderhandelen op het scherpst van de snede" van Chris Voss, wat ik afgelopen vakantie las, verraste mij zodanig dat ik besloot om mijn ervaring te delen met mijn collega adviseurs. Met als intentie om mijn valkuil (vooral als ik vermoeid ben en vast herkenbaar) om te zetten in tactieken voor een nieuw recept.

Tijdens het lezen zijn spelenderwijs een overzicht van tien valkuilen en kwaliteiten ontstaan, waarbij de valkuilen tussen haakjes gezet zijn. Een adviseur.....

1. Kan (g)een relatie aangaan

Een vaak gemaakte fout is om je eigen doel voorop te stellen. Het gaat echter niet om jou. Het gaat om de ander. Door een relatie aan te gaan leer je de achtergronden van iemand kennen. Zijn angsten, drijfveren en zijn wensen. Wat is het doel van de ander? Wat wil hij bereiken? Waarom wil hij dat bereiken? Dit doe je door open vragen te stellen. Steeds weer.

"Maar met hoeveel wiskundige theorieën we onze onderhandelingen ook omkleden, we blijven dieren, dieren die eerst en vooral handelen en reageren vanuit hun diepst gewortelde maar grotendeels onzichtbare rudimentaire angsten, behoeften en percepties en verlangens."

2. Toont (geen) tactische empathie

Onderdeel van de relatie in de dialoog met de ander, is tactische empathie. Dit kan alleen door heel intensief te luisteren. Met het begrip 'tactisch' wordt bedoeld, dat je als gespreksleider met luisteren toegang krijgt tot de gedachten van een ander. Je probeert hiermee de situatie vanuit het perspectief van een ander te begrijpen. Dat is iets anders dan sympathie, waarbij je iemand begripvol aankijkt.

“Psychotherapeutisch onderzoek toont aan dat wanneer mensen het gevoel hebben dat er naar ze geluisterd wordt, ze vaak ook beter naar zichzelf gaan luisteren en openhartiger zijn over hun eigen gedachten.”

3. Heeft (g)een gemiddeld hoog EQ

Hierbij gaat het erom dat je emoties gebruikt. Met de wetenschap dat emoties er altijd zijn tijdens de gespreksvoering. Wanneer je als adviseur de emoties van de ander en die van jezelf kunt benoemen kom je een stap verder. Zonder je erdoor mee te laten slepen. Door je zintuigen open te stellen en minder te praten en meer te luisteren train je als het ware je EQ.

“Maar sta daar eens langer bij stil: hoe kun je de mensen van het probleem scheiden als hun emoties het probleem zijn?”

4. Spiegelt (niet)

Veel adviseurs kennen vast de quotes van ‘omdenken’ die met regelmaat via tweets te volgen zijn. De bedenker, Bertold Gunster, van omdenken heeft een mooi boek geschreven: *‘ik ben oke, jij bent een sukkel.’* Hierin beschrijft hij de effecten van spiegelen en afstemmen. Het effect van ‘spiegelen’, kwam eveneens in dit boek terug. Door de woorden van de ander te gebruiken creëer je vertrouwen en laat je merken dat je luistert. Door bijvoorbeeld de laatste drie woorden te herhalen. Laatste drie woorden te herhalen? JA. 😊

“Spiegelen, ook wel isopraxie genoemd, is in feite imitatie. Het is een vorm van neurologisch gedrag, waarbij mensen (en andere dieren) elkaar kopiëren om elkaar gerust te stellen.”

5. Labelt emoties (niet)

Een adviseur gebruikt doorgaans de woorden: “ik zie dat je...”. Vooral via feedback opleidingen of coach trainingen. De gedachte hierachter is, dat iemand het beste feedback kan geven over wat een ander met jouw gevoelens doet. Alleen impliceert de adviseur daarmee dat hij zelf voorop staat. Door woorden te gebruiken als: “het lijkt erop dat je geraakt bent door...” label je de emotie van de ander en laat je zien dat de ander centraal staat.

“Labelen is een manier om iemands emoties te valideren door ze te onderkennen”

6. Verstaat zijn vak (niet)

Je vak verstaan? Wat is dat eigenlijk? De film ‘Sully’ is een voorbeeld van iemand die niet alleen vaardig is. Deze film gaat over een piloot, die een Boeing 737 in de Hudson liet landen. Daarmee redde hij de levens van 155 mensen aan boord. Dit deed hij onder grote stress. De interessante leervraag hierbij is: hoe kwam het dat hij - ondanks de stress - vaardig bleef? Wat onderscheidt deze mensen van anderen? Het antwoord kwam wederom terug in het boek van Chris Voss. Hij is vaardig als onderhandelaar. Heeft veel ervaring. Alleen ontbrak het hem

nog aan reflectie. Door hiermee te starten liet hij zich coachen, opleiden en probeerde de onderbouwingen te vinden voor zijn werk in de menselijke psychologie. Zodoende bleef hij zijn vak verstaan. Ofwel laat hij zien dat hij competent is. Door vaardigheden aan te leren, ervaring op te doen en daarop te blijven reflecteren. Daarmee ontstaat de volgende formule:

Competentie = vaardigheid + ervaring + reflectie.¹

“Het zal in eerst instantie geheid ongemakkelijk en kunstmatig aanvoelen, maar blijf volhouden. Leren lopen voelde in het begin ook verschrikkelijk onwennig.”

7. Kent het verschil tussen tactiek en strategie (niet)

De manier waarop je jouw kwaliteiten inzet is bepalend voor je succes als adviseur. Alleen zie je in de praktijk dat adviseurs, trainers en coaches op elkaar gaan lijken. Qua vakjargon, taalstijlen, aanpakken en werkvormen. Dan ontstaat bij de klant de twijfel over de toegevoegde waarde en start de onderhandeling over geld en tarieven. In plaats van hierin mee te gaan, kun je beter voorstellen om een persoonlijke afspraak te maken. Vrijblijvend. Want alleen vanuit de relatie (strategie) kan vertrouwen en samenwerking ontstaan. Wanneer de klant dit niet wenst, dan weet je meteen waar je aan toe bent. En een “nee” is ook een antwoord.

“Labelen is een tactiek en geen strategie, zoals een lepel een goed instrument is om soep mee te roeren, maar geen recept”.

8. Kan (geen) Nee zeggen

Over het algemeen is het voor mensen lastig om Nee te zeggen. Of om zelf afgewezen te worden. Zodoende kan de adviseur in de valkuil lopen om overal Ja op te zeggen, zonder de vraag van de ander goed te onderzoeken. Door een meester in Nee te worden, gun je jezelf meer tijd.

“En Nee, tja, Nee voelt als je redding, als een oase. Je hebt de neiging om Nee te gebruiken op momenten dat dat schaamteloos gelogen is, puur om de fijne klank ervan te horen.”

9. Denkt (niet) onafhankelijk

Stap in de wereld van de klant en blijf onafhankelijk denken. Dit is het meest lastige, omdat we ons laten verleiden door twee oerdriften: de behoefte aan veiligheid en de behoefte aan controle. De klant eveneens. Met logica kun je proberen hier boven te staan, maar het gevoel blijft. Dat is een van de kenmerken van primitieve gevoelens. Die blijven en zijn niet weg te redeneren. Onafhankelijk betekent in dit kader dat je als adviseur weet wat werkt en wat niet werkt en dit voorlegt aan de klant. Door hier argumenten aan toe te voegen, verleid je de klant

¹ Lees meer hierover in het boek ‘Succesvol adviseren in de praktijk. De schijf van vijf voor adviseurs’ dat in het najaar van 2019 verschijnt.

om Nee te zeggen en dat is altijd beter dan met iets aan de slag gaan waar je als adviseur niet achter kunt staan of niet in geloofd.

10. Geeft de klant (geen) kans om nee te zeggen tegen een advies

Nee is een vorm van bescherming. Daarmee kan Nee gezien worden als een startpunt van een gesprek in plaats van een eindpunt. Wanneer een klant vraagt om een offerte is een eerste persoonlijk kennismaking een van de kwaliteiten binnen dit kader. Daarmee start je met een gelijkwaardige relatie en kun je bouwen aan een goede verstandhouding. Het werkt verrassend goed om het gesprek voor te bereiden in de vorm van een korte presentatie met opties. Zodoende krijgt de klant een kans om Nee te zeggen en met een nieuwe optie te komen. Het helpt eveneens om de echte obstakels te bespreken. Het succes hiervan zit in het feit dat de klant zich veilig voelt en controle houdt over de situatie. Zodoende staat de klant centraal.

“Meestal is het een – tijdelijk – besluit om de status quo te handhaven. Verandering is eng en Nee biedt een beetje bescherming tegen dat enge”

Tot slot: het Behavioriol Change Stairway Model

Chris Voss geeft in het boek nog de tip om de ‘Behavioriol Change Stairway Model’ (BCSM) altijd toe te passen en jezelf te blijven verbeteren. Het model staat voor: *actief luisteren, empathie toepassen, werken aan een goede verstandhouding, invloed uitoefenen en gedragsverandering.*

“Het model is gebaseerd op de ideeën van de beroemde Amerikaanse psycholoog Carl Rogers, die beweerde dat echte verandering alleen mogelijk is wanneer de therapeut de client accepteert zoals hij is.”

Het toepassen van al deze tactieken is niet een kwestie van een trucje toepassen. Het vormt de basis voor een verbeterd recept. Ik ga het weer proberen. Kijken of het nu wel lukt.

Over de auteur:



Cecile de Roos (1970) is zelfstandig adviseur, docent en arbeid- en organisatiedeskundige. Zij adviseert organisaties bij duurzame inzetbaarheid, organisatievraagstukken en psychosociale arbeidsbelasting. Haar passie in haar werk zit vooral in het bieden van kennis en inzichten om mensen meer zelfvertrouwen te geven. Zij gelooft sterk in het versterken van mensen. Dit doet zij met humor, passie en betrokkenheid. Daarnaast is zij kerndocent bij en medeoprichter van de Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen. Hier kan zij haar ervaringen delen met nieuwkomers in het vak en op hen dezelfde bevoegdheid voor het

vak proberen over te brengen die zij zelf dagelijks tentoonspreidt. Dit artikel is ter inspiratie voor het nieuwe boek dat samen met Edith Groenendaal is geschreven en in dit najaar uitkomt: *Succesvol adviseren in de praktijk, de schrijf van vijf voor adviseurs.*