

eBook

3-DAAGSE OPLEIDING

Beleidstalent

Adviseren en beleid ontwikkelen kan
zoveel prettiger en gemakkelijker

Door **Edwin Schouten**

Toptrainer in beleid- en
adviesvaardigheden

Auteur van het managementboek
“En? De essentie van professioneel
onderzoek en advies”

www.sbo.nl/beleidstalent

studiecentrum
voor bedrijf en overheid

SBO



eBook

INTRO

Jouw succes als beleidsontwikkelaar (en jouw team) wordt bepaald door:

- de snelheid waarmee je tot de kern van de zaak komt
- hoe jij een succesvol beleid ontwikkelt
- dat jij effectief de leiding neemt

In dit eBook vind je de beste tips en adviezen!

Kort en bondig: een soort roadmap voor succesvol beleidsadvies.

Geschreven door Edwin Schouten

INHOUDSOPGAVE

Waarom verdwijnt jouw beleidsrapport onder in de la? _____	2
12 Tips voor de beleidsmedewerker _____	3
Breng professioneel adviseren terug tot de kern! _____	5
Van onbegrijpelijk geleuter naar een heldere boodschap _____	8
Opleiding Beleidstalent: Zwarte woordenlijst _____	11
De juiste klantvraag verwoorden – Beleidstalent _____	12



eBook

WAAROM VERDWIJNT JOUW BELEIDSRAPPORT ONDER IN DE LA?

Het antwoord op deze vraag kan zijn:

1. Het was weliswaar een goed advies, maar ik had het niet voldoende helder verwoord...
2. De opdracht was onduidelijk. Het échte probleem was anders dan de opdrachtgever dacht.

Beide oorzaken kunnen aan de orde zijn. Want het enige goede advies is een advies dat antwoord geeft op de échte vraag! Hieronder vind je 3 stappen om te komen tot 1. de échte vraag 2. een doelgerichte aanpak én 3. een goed advies. Proactief beleid ontwikkelen kent drie stappen:

1. Ontwikkelingen, sense of urgency en probleemeigenaar benoemen
2. Beleid ontwikkelen
3. Beleid laten adopteren door probleemeigenaar

Stap 1: Ontwikkelingen, sense of urgency en probleemeigenaar benoemen

- Ontwikkelingen die consequenties hebben voor je beleidsveld
- De sense of urgency / het probleem dat die ontwikkeling oproept ('En?')
- De probleemeigenaar

Stap 2: Beleid ontwikkelen

- Bespreek met je collega's en noteer op de flip-over:
 - SSBK: situatie huidig, situatie gewenst, blokkade, kernvraag
 - Issue analyse: hoe je het probleem gaat oplossen

Stap 3: Beleid laten adopteren door probleemeigenaar

Voer gesprek met probleemeigenaar:

- Stel open vragen over ontwikkelingen en consequenties: 'Wat betekent dat? Wat als we niets doen?'
- Formuleer SSBK: situatie huidig, situatie gewenst, blokkade, kernvraag
- Bespreek issues (teken de issueboom)
- Bespreek beleid / oplossingen voor het vraagstuk



eBook

12 TIPS VOOR DE BELEIDSMEDEWERKER

Heeft u hier ook last van?

- Ad-hoc vragen en opdrachten in de vorm van 'zoek dit uit, doe dat, ... en kom met een advies'
- Lange zinloze overleggen
- Rammelende plannen van aanpak: uit de heup schieten en veel te lange doorlooptijden
- Heel veel informatie leveren waardoor het lastig wordt een boodschap helder te krijgen

Tips voor de beleidsmedewerker

Het is dus de hoogste tijd voor veel meer kwaliteit in veel kortere tijd. Hoe zorgt u hiervoor? We geven 12 tips voor u als beleidsontwikkelaar/beleidsmedewerker – onderverdeeld in vier vaardigheden – waarmee u vandaag nog aan de slag kunt.

1. De enig juiste vraag (achter de gestelde vraag) haarscherp formuleren

- Tip 1:** Beschrijf de huidige situatie: wat gaat er op dit moment mis, wat zijn de aandachtspunten? Sluit af met de WAND-vraag (Wat Als we Niks Doen): daarmee wordt de sense of urgency helder.
- Tip 2:** Beschrijf de situatie gewenst; wat wilt u realiseren? Stel vast wat het hoger gelegen doel ervan is. Daarmee krijgt u scherp wat de vraagsteller écht wil realiseren.
- Tip 3:** Stel vast welke deelvragen u wilt beantwoorden/oplossen om van huidige situatie naar de gewenste situatie te komen. Check: 'Stel ik kom met de antwoorden op de volgende deelvragen: Bent u dan geholpen/ bent u er dan?'

2. De beste aanpak vaststellen met issue analyse: doelgericht en snel

- Tip 4:** Zet de deelvragen uit de haarscherp geformuleerde vraag in een issue-boom.
- Tip 5:** Stel vast bij elke issue: welke resultaten zal ik straks opleveren? Daarmee zijn de doelen bij elke issue helder.
- Tip 6:** Als u de resultaten hebt benoemd, stel dan vast: met welke acties ga ik straks die resultaten opleveren? Dat is efficiënt, snel en doelgericht werken.



eBook

3. Heldere en overtuigende adviezen uitbrengen waar geen speld tussen te krijgen is

Tip 7: Gebruik concluderende/samenvattende kopjes/titels boven elk hoofdstuk en elke paragraaf.

Tip 8: Structureer uw betoog (de kopjes/titels) in een boomstructuur. U krijgt dan een argumentatie waar geen speld tussen te krijgen is.

Tip 9: Hanteer uitsluitend korte relevante teksten. Alles wat meer is dan de essentie, is ruis op de lijn en verstoort de boodschap.

4. Kort en productief overleg plegen

Tip 10: ALOF: schrijf de inbreng van deelnemers Alles Letterlijk Onmiddellijk op de Flip-over.

Tip 11: GG: is er Geluid, dan wordt er Geschreven (of: Geen Geleuter).

Tip 12: Discussies maximaal één minuut de tijd geven en daarna parkeren (buiten het overleg oppakken).



eBook

BRENG PROFESSIONEEL ADVISEREN TERUG TOT DE KERN!

Het boekje 'En?' van Edwin Schouten, auteur en trainer van de opleiding 'Beleidstalent', had geen betere titel kunnen krijgen. Het brengt professioneel adviseren terug tot de kern en geeft een paar krachtige handvatten om de essentie van de klantvraag, de aanpak en de resultaten snel en goed te leveren. U krijgt alvast de eerste inzichten cadeau.

1. de juiste klantvraag verwoorden

De meeste adviseurs denken onmiddellijk in oplossingen zodra zij een deel van de vraag hebben gehoord. Uit de heup schietend denken ze: 'We doen dit, we doen dat... en dan hebben we hét vast wel opgelost.' In plaats van te luisteren en zich druk te maken over 'Wat is nu precies de vraag achter de gestelde vraag?' maken adviseurs zich druk over 'Hoe kom ik deskundig over en ga ik dit oplossen'.

Dit hoofdstuk gaat in op:

- Als je de juiste vraag niet kent, brand je af;
- Talloze redenen waarom opdrachtgevers hun vraag niet goed verwoorden;
- Vraag articuleren [1] met een logische vaste structuur;

1.1 Als je de juiste vraag niet kent, brand je af

Als je als adviseur niet de juiste vraag kent, kun je de opdrachtgever [2] onmogelijk van deinst zijn. En als je toch aan de slag gaat met de verkeerde vraag, dan geef je het antwoord op die verkeerde vraag en daarmee een verkeerd antwoord waar de opdrachtgever niets aan heeft. En dan brand je af en hoef je nooit meer terug te komen.

Anekdote

Vandaag presenteren we bij het ministerie de conclusies van ons onderzoek 'Aanbod van logistiek voor het MKB'. Naast drie medewerkers van het ministerie en twee collega's van ons kantoor, zijn er twaalf directeuren uit het MKB uitgenodigd om onze conclusies te bespreken.

Ik jaag mijn 35 overheadsheets over logistieke planningpakketten en computerhardware er binnen 18 minuten door. Breed glimlachend schakel ik de overheadprojector uit. Ik ben junior adviseur en dit was mijn eerste presentatie voor een dergelijk grote klantgroep. Het ging extreem goed.



eBook

De opdrachtgever kijkt mij en mijn twee collega's strak aan en zegt: 'Het was wellicht een interessante presentatie. Maar wat u presenteerde was de verkeerde inhoud, voor het verkeerde publiek en op de verkeerde plaats. Dank u wel, u kunt gaan zitten'.

Ik ga zitten en maak me zo klein mogelijk. De discussie vangt aan. Wat blijkt: het gaat niet om Materials Requirements Planning pakketten en de daarvoor geschikte Computers die we hebben gepresenteerd; het gaat om het aanbod en de implementatie van integrale oplossingen voor de interne logistiek in de MKB-maakindustrie. Dat wisten wij niet. We kenden deze vraag niet. Wat een afgang!

[1] Articuleren: punt-voor-punt formuleren waarbij je je beperkt tot essentiële informatie

[2] Zowel de term 'Opdrachtgever' als 'Klant' wordt gebruikt voor degene die met een vraag zit. Dat kan een externe klant of opdrachtgever zijn, maar ook een interne (bestuurder, directeur, manager, projectleider).

1.2 Talloze redenen waarom opdrachtgevers hun vraag niet goed verwoorden

Als je een groep adviseurs vraagt: 'Wie heeft het wel eens meegemaakt dat hij een vraag kreeg waarvan hij dacht... dat klopt niet, dat is niet de juiste vraag?' Dan steekt bijna iedereen zijn hand op.

Ja, dat hebben we allemaal wel een keer meegemaakt. Heel vaak zelfs. Dan is de volgende vraag: 'Hoe kan het bestaan, dat een opdrachtgever zijn eigen vraag niet goed verwoordt?'

Met goed verwoorden bedoel ik het aangeven van de oorzaken, de gevolgen en de consequenties van niets doen. En ook wat nu precies de onderwerpen zijn, waarin hij geholpen wil worden en wat de doelen zijn, die hij wil realiseren.

Er zijn talloze redenen waarom een opdrachtgever zijn vraag niet goed weet te verwoorden. Opdrachtgever:

- overziet de complexiteit niet, mist totaaloverzicht heeft de vraag van iemand anders (zijn baas) gekregen;
- verwoordt symptomen, praat over details, vraagt om acties;
- heeft te weinig tijd om zich in het vraagstuk te verdiepen;
- heeft eigenbelang / dubbele agenda;
- heeft niet de kennis, is onvoldoende analytisch;
- heeft een ander vak dan vragen goed te verwoorden;
- laat zich graag vertellen door een adviseur wat nu eigenlijk het probleem is.



eBook

ANEKDOTE

Een ministerie wil graag balans aanbrengen in vraag en aanbod van gekwalificeerde leerkrachten in het onderwijs. De vraag luidt concreet: 'Wat is de effectiviteit, doelmatigheid en uitvoerbaarheid van het volgende instrumentarium:

- *wervingspremie: een premie voor afgestudeerden die in het onderwijs gaan werken;*
- *bindingspremie: een premie voor afgestudeerden die minimaal een bepaalde aaneengesloten periode in het onderwijs blijven werken;*
- *instroomcommitmentpremie: een premie die een koppeling bewerkstelligt tussen lerarenopleidinginstroom en het daadwerkelijk gaan werken in het onderwijs.'*

Stel dat wij deze vraag gaan beantwoorden en het antwoord luidt negatief: dit instrumentarium is niet effectief en ook niet doelmatig. Wat dan? Is de opdrachtgever daarmee geholpen? NEEN!, natuurlijk niet. Opdrachtgever wil weten welk instrumentarium het beste is, om balans te krijgen in vraag en aanbod van gekwalificeerd personeel in het onderwijs. En niet alleen of het door haar bedachte instrumentarium al dan niet werkt.

1.3 Vraag articuleren met een logische vaste structuur

Om een klantvraag goed gestructureerd te articuleren, moet je eerst begrijpen wat de kenmerken van een klantvraag zijn.

De kenmerken van een klantvraag zijn:

- er zijn punten van zorg;
- de klant wil daar verandering in;
- het lukt hem niet de verandering door te voeren: er is een blokkade.

Deze kenmerken van een klantvraag moet je beschrijven en dit doe je aan de hand van de SSBK-structuur:

- Situatie nu: punten van zorg, nu en in de toekomst;
- Situatie gewenst: ambities, doelen;
- Blokkade: wat weerhoudt de klant ervan het gewenste te realiseren?

... en hieruit leid je dan de 'Kernvraag' af.

Bron: Schouten, E. (2010). En? De essentie van Professioneel adviseren (1e ed.). Huizen, Nederland: The Visioning Group.



eBook

VAN ONBEGRIJPELIJK GELEUTER NAAR EEN HELDERE BOODSCHAP

De meeste mensen leuteren maar raak

De meeste mensen leuteren. Ze roepen wat en halen er allerlei dingen bij waarvan ze denken 'dat moet ik ook nog vertellen'. Sommigen roepen ook nog eens 'Lang verhaal, kort' om de indruk te wekken dat ze de kunst van kort en helder formuleren beheersen. Als je interrumpeert en ze vraagt 'En? Wat is nou de boodschap?' dan krijg je als antwoord 'Hou eens op. Mag ik even uitpraten, ja?'

Voorbeeld van geleuter: 'Wat ik nou toch heb meegemaakt, je gelooft je oren niet. Loop ik op de Lindenlaan langs die winkel waar jij ook een keer wat gehaald hebt. Wat was dat ook al weer? Jij zocht toen iets om te geven aan Paul. Daar moesten we toen naar toe voor zijn verjaardag. Was dat niet een wijnkoeler? Maar goed, kom ik Marga tegen. Je weet wel, de ex van de overbuurman van mama. Die zijn zeven jaar geleden gescheiden. Hij werkte ook bij de bank, net als Hans, zakelijke markt MKB. Het gaat nu goed met haar. Ze heeft een nieuwe partner en haar zoon doet het goed in Groningen. ...' Er komt geen eind aan. Uiteindelijk blijkt ze hét bloesje te hebben gevonden waar ze al jaren naar zocht. En dat in de uitverkoop!

Een heldere boodschap CUC: Conclusie-Uitleg-Conclusie

Met CUC krijg je heldere communicatie: Conclusie-Uitleg-Conclusie. Hoe doe je dat?

- Realiseer je dat je iets wilt gaan vertellen en dat dat wel eens geleuter zou kunnen zijn.
- Denk na over wat de conclusie is van het betoog dat je wil houden. Wat is – kort samengevat – de boodschap?
- Begin met het vertellen van de conclusie (dat zijn maar een paar woorden).
- Geef vervolgens de onderbouwing / de argumenten voor je conclusie. Geef alleen maar informatie die relevant is voor je conclusie, met zo weinig mogelijk woorden (dus niet gaan leuteren).
- Heb je die onderbouwing gegeven, sluit dan af met de conclusie.



eBook

VOORBEELD:

(Conclusie) 'Ik heb hét bloesje, en ook nog eens in de uitverkoop.'

(Uitleg) Ik had vroeger een wit bloesje dat ik heel graag droeg, met een kanten kraag en manchetten. Ik moest het gegeven moment wegdoen omdat het echt was versleten. Ik heb jaren gezocht naar een nieuw, maar nergens kunnen vinden. Nu zag ik het bij H&M hangen met 50% korting. Gaaf hè?

(Conclusie) 'Ik heb hét bloesje, en ook nog eens in de uitverkoop.'

Van een onleesbare woordenbrij naar een goed gestructureerd rapport

De meeste rapporten en boeken zijn onleesbaar. Ze bevatten veel pagina's en die bevatten weer heel veel woorden. Het is onmogelijk om zo'n woordenbrij te lezen, laat staan te begrijpen.

Hoe kom je nu van een onleesbare woordenbrij naar een goed gestructureerd rapport?

Stap 1: alinea's maken

Ga op elke pagina na, welk groepje regels bij elkaar hoort en een alinea kunnen vormen. Maak die alinea's door een witte regel aan te brengen tussen die groepjes regels. Heb je een pagina met bijvoorbeeld 50 regels, dan maak je daar zes paragrafen van met elk gemiddeld 8 regels.

Stap 2: concluderende kopjes maken

Zet boven elke alinea een concluderend kopje: de boodschap van deze alinea.

Stap 3: inhoudsopgave genereren

Maak de inhoudsopgave op basis van de concluderende kopjes boven elke alinea. In word kun je dat heel eenvoudig doen met de opdracht 'Inhoudsopgave invoegen'.

Die inhoudsopgave is een lijst met allerlei concluderende kopjes zonder enige samenhang of structuur. Het rapport is nog steeds onleesbaar. We moeten nog een gestructureerde boodschap maken.



eBook

Stap 4: concluderende kopjes en alinea's ordenen in een boomstructuur

Ga de kopjes uit de inhoudsopgave ordenen in een boomstructuur en orden vervolgens alle alinea's in het rapport in die boomstructuur. Daarmee krijg je een goed gestructureerd rapport. Maak zo nodig nieuwe concluderende titels voor de hoofdstukken en een concluderende titel voor het rapport. Genereer een nieuwe inhoudsopgave.

En... klaar is Kees.

Van een onleesbare woordenrij naar een goed gestructureerd rapport

Als je dit weet, wees dan verstandig en maak in het vervolg eerst de structuur van je rapport met concluderende kopjes. Ga daarna de korte relevante tekst intikken die elk concluderende kopje onderbouwt. Dat scheelt zeeën van tijd en levert direct topkwaliteit



eBook

OPLEIDING BELEIDSTALENT: ZWARTE WOORDENLIJST

Een projectplan moet kracht etaleren en specifiek zijn met betrekking tot wat je doet en wat je oplevert.

Voordat een plan van aanpak de deur uit gaat moet die zijn gecheckt op vage of ongelukkige woorden.

Voorbeelden van verboden woorden zijn:

- Analyse
- Denk aan
- Diagnose
- Doorkijk
- Doorpakken
- Inleiding
- Kick-off, startbespreking
- Kijken naar
- Kan, kunnen
- Kort (kort en bondig, korte lijnen)
- Leeswijzer
- Meenemen
- Meer, minder
- Meest optimaal
- Misschien
- Mogelijk
- Ons, onze (ons idee, onze visie)
- Proberen, trachten
- Trechters
- Uitvraag
- Vinden
- Wellicht
- Wordt, wordt, worden (lijdende vorm)

En voor de spreektaal mag je daar nog aan toevoegen:

- Denk ik, vind ik
- Even
- Hè
- Hoe is 't?
- Jaja
- Ja maar
- Leuk
- Luister eens
- Om eerlijk te zijn
- Uh
- Volgens mij/ volgens ons
- Weet je wel/ je weet wel
- Zeg maar



eBook

DE JUISTE KLANTVRAAG VERWOORDEN – BELEIDSTALENT

De meeste adviseurs denken onmiddellijk in oplossingen zodra zij een deel van de vraag hebben gehoord. Uit de heup schietend denken ze: 'We doen dit, we doen dat... en dan hebben we hét vast wel opgelost.' In plaats van te luisteren en zich druk te maken over 'Wat is nu precies de vraag achter de gestelde vraag?' maken adviseurs zich druk over 'Hoe kom ik deskundig over en ga ik dit oplossen'.

Het onderstaande bestand gaat in op de volgende onderwerpen:

- Als je de juiste vraag niet kent, brand je af
- Talloze redenen waarom opdrachtgevers hun vraag niet



eBook

OPLEIDING BELEIDSTALENT

SBO

3-DAAGSE OPLEIDING
12 en 13 april & 17 mei 2021 // La Vie Utrecht
7 december 2021 // Terugkomdag

EERSTE 12 TIPS?
www.sbo.nl/beleidstalent

Beleidstalent

Adviseren en beleid ontwikkelen kan zoveel prettiger en gemakkelijker

In deze opleiding leer je:

- Doelgerichte en snelle aanpak van (beleids)vraagstukken
- Het nieuwe beleid helder en overtuigend overbrengen
- Productief overleg voeren en omgaan met weerstand

800 DEELNEMERS VOLGDEN DEZE OPLEIDING

studiecentrum voor bedrijf en overheid **SBO** Veilig leren Blended opzet www.sbo.nl/beleidstalent

Jouw succes als beleidsontwikkelaar (en jouw team) wordt vooral bepaald door de snelheid waarmee je tot de kern van de zaak komt, succesvol beleid ontwikkelt en daarbij effectief leiding geeft.

Download de brochure op www.sbo.nl/beleidstalent

www.sbo.nl/beleidstalent