

## Klantgerichte gespreksvoering voor it-servicemanagers

*Meestal hoor je als it-servicemanager aan leverancierszijde dat je iets goed doet op het moment dat de klant dat tijdens het afrondingsgesprek van een project zegt. Of omdat jij er dan pas om vraagt. Liever wil je natuurlijk gedurende het hele project duidelijk hebben of je de juiste koers volgt. Hoe laat je blijken dat je de belangen van de klant centraal stelt? Welk gedrag past daarbij en wat is ongepast? In deze bijdrage leggen we aan de hand van gespreksituaties uit welke inzichten in je eigen gedrag en competenties je nodig hebt om tevreden klanten te houden.*

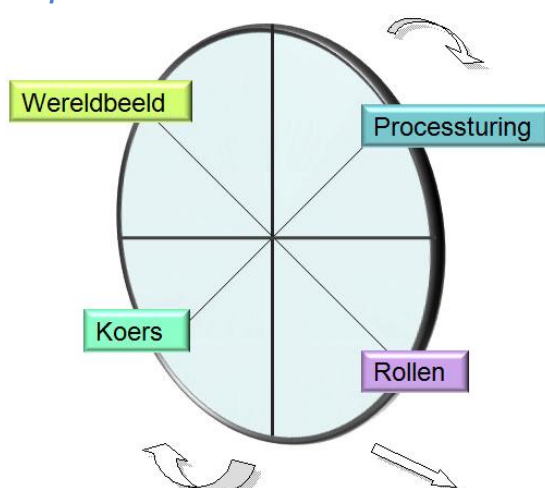


door Barbara Philipsen & Bernard Philipsen



Bekijk het eens van de andere kant: kom je jezelf graag tegen als it-servicemanager? Zou je met jezelf graag het gesprek aangaan? Ten slotte geldt voor ieder nieuw klantcontact dat je nooit een tweede kans krijgt om een eerste indruk te maken. Je wilt graag tijdens alle contactmomenten ervaren dat je een professional bent 'die je om een boodschap kan sturen'. Je persoonlijke eigenschappen, hoe je die het best kunt inzetten en hoe je daarmee een verschil kunt maken, daarvoor kun je allerlei cursussen volgen. Maar zonder jouw unieke vakkennis gebeurt er niet veel in een klant-leverancier-relatie. De klant verwacht van jou dat je hem uitlegt waarom jouw aanpak de beste is. Maar kun je als professional je vakkennis niet overdragen aan anderen, dan heeft die kennis over de beste aanpak geen waarde. Wat je nodig hebt zijn passende vaardigheden en bijbehorend gedrag, om JOUW kennis en ervaring over te dragen aan je toekomstige tevreden klanten. Dat doe je door naar boven te halen wat je al in je hebt.

### Gesprekstechnieken



Figuur 1 Het wiel van de it-servicemanager

Het wiel (zie figuur 1) van de it-servicemanager (vrij naar de Cirkel van Deming) blijft eeuwig doorrollen zonder exact te weten waar naartoe. Zonder te weten welke hobbels in de weg er in dikke mist plotseling kunnen opduiken. Dat betekent dat je steeds weer voor onzekere situaties komt te staan. Geen enkel project is gelijk, geen enkel projectteam functioneert in het ene project hetzelfde als in het volgende. Centraal staat

dus de zekerheid dat verandering je enige constante is. Hoe ga je met die onzekerheden om?

Ict'ers vertonen in de samenwerking met klanten vooral een blauwdrukachtige aanpak: kennis wordt geobjectiveerd en losgekoppeld van mensen en de invloed die mensen op elkaar hebben. Sterk daaraan is dat er een betere toegang tot kennis ontstaat, men denkt na over slim zoeken en vinden. Zwak echter is dat men onvoldoende aandacht heeft voor de vraag hoe mensen dagelijks omgaan met kennis of hoe praktijkervaringen daarin een rol spelen. Dit blauwdrukdenken is effectief wanneer complete rapporten of oplossingen moeten worden geschreven of geanalyseerd. Blauwdrukdenken is echter ook duur door investering in systemen en software. In plaats van de klant te benaderen vanuit je eigen wens om bepaalde (technische) resultaten te behalen, kun je het gesprek ook op een andere manier benaderen.

Er zijn vijf filters die tijdens ieder gesprek bepalen wat je zegt, hoe je iets zegt en wanneer je iets zegt:

1. Je zelfbeeld: hoe zie je jezelf, wat is je mening over wie je bent
2. Beeld dat de een heeft van de ander: de indruk, het referentiekader
3. Eigen definitie van de situatie: je verwachtingen tegenover het resultaat van het gesprek
4. Eigen motieven, gevoelens, bedoelingen en attitudes: wat neem je mee het gesprek in
5. Eigen verwachtingen van het gesprek: wat wil jij dat de uitkomst van het gesprek is.

Wat leert het wiel ons hier? De snelheid van de omwentelingen varieert enorm. Hoe dikker de mist boven de weg, hoe langzamer je zult willen rollen. Hoe dunner die mist, hoe meer je het gevoel krijgt meters te kunnen maken. In gesprekken kan het gebeuren dat het wiel wel twee omwentelingen maakt. De verkeerde kant op.

### **Gespreksvoorbereiding**

Je komt bijvoorbeeld binnen met een bepaalde agenda en je gesprekspartner verrast je met een heel ander gespreksonderwerp. Wanneer je ervoor kiest dat gegeven te negeren en vast te houden aan je eigen voorbereide gespreksonderwerpen, dan ga je het gesprek in met een verkeerde sturing. En waar denk je dan uit te komen als je het blijft negeren...?

Voordat je een gesprek aangaat met de klant, sta dan eerst even stil bij het volgende:

- Wereldbeeld (referentiekader): Bepaal wat je wilt bespreken. Stel het doel van het gesprek op korte én het doel op langere termijn vast. Vraag naar de verwachtingen van je gesprekspartner.
- Processturing: Vermijd of houd rekening met vooronderstellingen. Probeer eerdere gebeurtenissen die irrelevant zijn, buiten beschouwing te laten. Luister actief en luister méér dan dat je praat.
- Rollen: Verplaats je in de schoenen van je gesprekspartner. Geef eerder keuzes dan conclusies. Stel vragen ter verduidelijking. Geef voorzichtig advies. Bespreek alle opties en vraag bevestiging van je samenvatting.
- Koers: Geef aan wat de belemmeringen zijn. Geef de te volgen stappen concreet aan. Maak een gezamenlijke tijdsplanning. Neem verantwoordelijkheid waar nodig en spreek deze uit.

Wil je met succes de omwentelingen van het wiel in een beide partijen tevreden stemmend tempo kunnen voortzetten, dan zul je in dit voorbeeld eerst de gespreksuitgangssituatie – jullie gezamenlijke wereldbeeld – moeten bijstellen.

En dan gaat er plotseling een onaangekondigde gesprekspartner zich met het gesprek bemoeien. Hoe zou die erin zitten? Wat is voor hem/haar van belang? Moet jij er nu iets mee? Hoe beïnvloedt dit jouw verhaal? Zo loop je zomaar tegen een volgende omwenteling aan, die jou verder op achterstand zet. Hoe voorkom je dat je voor je gevoel achter de feiten aanloopt?

Zie jezelf meer als de ‘coach’ van je klant. Combineer je bestaande vaardigheid als blauwdrukdenker met een andere, die beter past bij de verwachtingen van het bedrijf. Want je kunt kennis ook beschouwen als een productiefactor, die gekoppeld is aan de kernactiviteit van het bedrijf en aansluit op het beleid dat het bedrijf voert. Denk daarbij aan het meetbaar maken van die kennis (concretiseren) en dat het bedrijf gediend is met een efficiënte benadering. Door je technisch georiënteerde kennis te koppelen aan het bedrijfsbelang, ontstijg je je persoonlijke denkkader en creëer je ruimte om ook een andere benadering te onderzoeken. Daarvoor moet je een zwaar beroepdoen op je empathisch vermogen. Je dient de belangen van jezelf namens je bedrijf – als je je rol in het gesprek goed invult - en die van je klant door samen met hem/haar het ideale ‘wereldbeeld’ te creëren. Dit wereldbeeld is dan niet langer óf van jou óf van je bedrijf, maar één dat beide wereldbeelden met elkaar verenigt tot één te realiseren missie voor beide partijen. Van jou wordt alleen verwacht dat je blijft sturen met dié missie voor ogen.

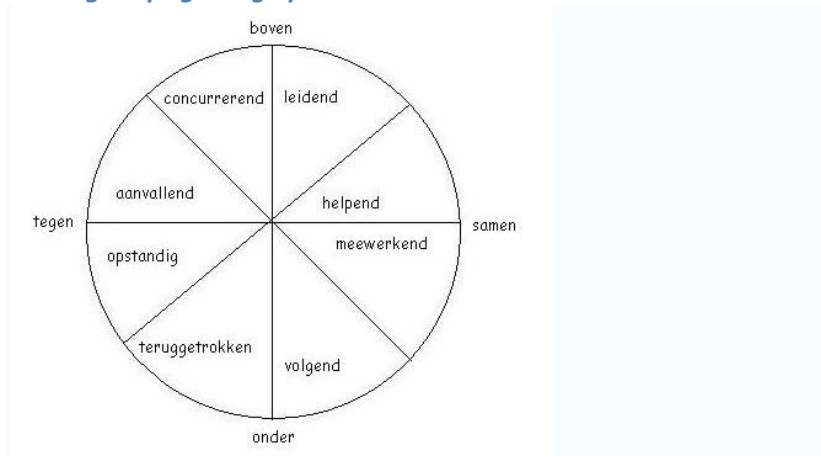
### *Vragen, antwoorden en boodschappen*

Het succes van een professional wordt niet alleen bepaald door wat hij/zij allemaal weet (cognitieve kennis); de manier waarop deze kennis wordt toegepast (vaardigheid en competenties) is veelzeggender. Dit geldt helemaal voor jou in je rol als it-servicemanager. Jouw rol is die van intermediair, van begeleider van de klantwens, van tussenpersoon en belangenbehartiger.

Een praktijkvoorbeeld: Bij de opening van een voortgangsbespreking stel je de vraag “Kun je aangeven wat de impact is van jullie IT-audit op onze processen?” of “Passen jullie wensen binnen onze standaard-SLA?”. Je wilt graag het antwoord op deze vraag horen voor je verder kunt met de volgende stap in je projectplan. Maar met deze vragen geef je de boodschap: “Jij moet ervoor zorgen dat MIJN wiel kan blijven rollen.” Je geeft aan dat je de klant niet nodig hebt (op een paar kleine puntjes na, die jij onmogelijk kan weten omdat je niet bij de klantorganisatie werkt). En je geeft daarmee impliciet aan dat JIJ de sturing wilt hebben in het project. Het gaat dus om het moment waarop je laat zien dat je stuurt: alleen wanneer de koers verlaten dreigt te worden. Doe je dat niet en blijf je halsstarrig je stuur vasthouden, dan raak je het zicht op de wereld om je heen kwijt, het zicht op de mensen die je aanstuurt, het zicht op de behoeften van de klant. Sturen op de rol van it-servicemanager gaat dus om optimaal handelen op dié momenten waar het erop aan komt. De rest van de tijd stuur je op de vraag wie de voor de hand liggende taak het meest efficiënt en effectief kan doen.

Je vraag in dit voorbeeld zou eigenlijk moeten zijn: “Ik wil voor vandaag graag dit weten: wat is de status van jullie IT-audit?” of “Welke punten moeten worden opgenomen in de SLA?” Je geeft daarmee impliciet aan dat de agenda niet door jou OF de klant wordt bepaald, maar dat deze agenda past bij dát moment in het project waarop het vraagstuk zich voordoet. Door het stellen van de vraag geef je aan dat je weet waar het echt om gaat. In deze fase is aandacht geven aan de wens van de klant waar het om draait. Op de achtergrond houd je natuurlijk rekening met alle aspecten die in het project thuishoren. In jouw wereldbeeld mag je niet van je klant verwachten dat hij dezelfde beheersing van de materie heeft als jijzelf; daar heeft hij jou ten slotte voor ingehuurd.

### Gedrag roept gedrag op



Figuur 2 De Roos van Leary

In contact met een ander krijg je te maken met actie en reactie, oorzaak en gevolg, zenden en ontvangen. De Roos van Leary (zie figuur 2) gaat ervan uit dat gedrag ander gedrag oproept. In de Roos van Leary kun je zien welk gedrag door welk tegenoverliggend gedrag wordt opgeroepen en hoe je deze interactie kunt beïnvloeden. Het plaatje laat in één oogopslag zien hoe de interactie tussen mensen verloopt. Ieder mens heeft voorkeursgedragingen, maar heeft ook de mogelijkheid elke ‘houding’ genoemd in de Roos van Leary op ieder gewenst moment in te zetten.

We nemen een paar praktijkvoorbeelden om duidelijk te maken hoe gedrag tegenoverliggend gedrag oproept:

1. Een projectmedewerker komt naar je toe en vraagt wanneer hij de nieuwe planning krijgt.

Je zegt dan niet: “Hier heb je het huidige planningschema om aan te vullen. Stuur maar een update aan alle teamleden en vraag hen binnen 24 uur te reageren.” Dat is een Boven-Tegen-houding, die het gedrag oproept van Tegen-Onder. Prima als je medewerkers wilt die je schoenen likken. Minder succesvol als je wilt voorkomen dat je later in het traject op weerstanden stuit, omdat je medewerkers zich niet serieus genomen voelen.

Veel beter is het je *eerst* af te vragen waarom die medewerker bij jou komt en waarom hij die nieuwe planning nodig heeft. Zoekt hij bevestiging? Wil hij misschien een schouderklopje verdienen? Denkt hij dat jij wil dat hij die vraag aan jou stelt? Is dat een vraag die hij helemaal niet hóórt te stellen? Weet je het antwoord niet, *vraag* je medewerker dan waarom hij deze vraag stelt.

## 2. De klant zegt expliciet “dat het toch wel erg prettig is wanneer de deadline wordt gehaald”.

Jouw reactie is dan *niet* om uit te gaan zoeken welke projectmatige knelpunten er nog zijn. En ook niet verzuchten dat het planningsprobleem ook bij de klant zelf zit. Laat staan dat je de commerciële jongens inschakelt om meer ruimte te laten regelen voor je project. Want de klant stelt een Samen-Boven-vraag, die past bij het uitvoeren van jullie gezamenlijke missie. Reageer je zoals hier omschreven, dan geef je een Boven-Tegen-antwoord.

*Beter* is het je af te vragen wat de gevolgen zijn als de planning niet wordt gehaald en waarvan hij in dat geval het meeste last heeft. Vraag vervolgens welke mogelijkheden jouw organisatie heeft om hem op een hem passende manier te helpen. Daarmee laat je blijken dat jij ook in een Samen-Boven-houding zit en je maakt duidelijk dat ook jij alleen maar bezig bent met de gezamenlijke missie.

## 3. De klant geeft aan dat, omdat de nieuwe door jouw organisatie te leveren applicatie het werkproces verandert, eerst de OR nog haar wensen moet aangeven.

Jij gaat dan *niet* in discussie dat “het best meevalt, dat eigenlijk alleen de gebruikersinterface verandert en dat het hele traject nu juist bedoeld is om de impact op de organisatie zo klein mogelijk te houden.” Doe je dat wel, dan reageer je vanuit een Tegen-houding op zijn Samen-vraag. De klant valt je echter niet aan, maar doet een neutrale mededeling.

De *juiste* reactie is in dit geval, dat je vraagt of de OR heeft aangegeven welke zorgen hij heeft en welke ondersteuning hij van jou als leverancier daarbij verwacht. Je toont daarmee een Samen-Onder-houding, zodat de klant weet dat hij op jou kan bouwen en jij alleen ZIJN belang op het oog hebt.

### **Motivatie blijven vasthouden**

Je concludeert op een bepaald moment dat het wel lekker gaat, iedereen lijkt te doen wat er van hem/haar verwacht wordt, de SLA's zijn ondertekend, de klant lijkt tevreden, deadlines worden gehaald. Je hebt de Roos van Leary compleet voor je geestesoog tijdens al je afstemmingsoverleggen en je medewerkers hebben een workshop erover gevolgd. Er is zelfs tijd om tegen dezelfde kosten meer werk af te leveren. Hoe houd je jezelf gemotiveerd deze weg te blijven volgen zonder van de weg te raken door onverwachte hobbels?

*Negatieve* motivatie legt dit traject af: Gebrek aan zelfvertrouwen -> aarzelende pogingen in het gesprek -> slechte resultaten -> onbevredigende feedback -> leidt tot nóg minder zelfvertrouwen, misschien zelfs terugtrekken in jezelf.

*Positieve* motivatie legt een ander traject af: Zelfvertrouwen -> streven naar de beste resultaten -> goede resultaten -> complimenten -> zelfvertrouwen neemt toe, je straalt het uit, de klant krijgt (nog) meer vertrouwen in je competenties.

Zoek je innerlijke motivatie voor je rol, verlies deze niet uit het oog, accepteer continue verandering en train je flexibiliteit. Immers, met elke omwenteling van het wiel krijg je wéér een kans om samen met je klant een bevredigend projectresultaat te behalen.

### *Over de auteurs*

Bernard Philipsen is zelfstandig commercieel consultant en coach -  
[www.phicom.nl](http://www.phicom.nl);

Barbara Philipsen is zelfstandig tekstschrijver en communicatieadviseur –  
[www.detektschrijver.nl](http://www.detektschrijver.nl)  
(broer & zus)

### *Bronnen*

- De Tao van het Coachen – Max Landsberg. 1999, 4<sup>e</sup> oplage, 1<sup>e</sup> druk, Academic Service, Schoonhoven
- Basisboek interne communicatie – Erik Reijnders. 2006, Koninklijke Van Gorcum BV, Assen
- Artikel “De Ware Professional: Minder is meer” - drs. Erwin van de Pol, CMC RGVME. Managementsite, geplaatst op 08-04-2008
- Artikel “De Roos van Leary”- B. van Dijk, uit: Beïnvloed anderen, begin bij jezelf, Thema Uitgeverij, 2007, geplaatst op Wikipedia op [http://nl.wikipedia.org/wiki/Roos\\_van\\_Leary](http://nl.wikipedia.org/wiki/Roos_van_Leary)