

SEPTEMBER 2023

Intake met de opdrachtgever

AUTEUR
WILLIAM DE KASTE

Praktische L&D instrumenten

WILLIAMDEKASTE.NL

“Bedankt voor de oplossing, maar wat zijn de oorzaken van het probleem?”

Als onderdeel van het vakbekwaam handelen voert de L&D professional een intake met de opdrachtgever. Dit gesprek vraagt een gedegen voorbereiding, een rake uitvoering en pakkende afsluiting.

Op basis van beschikbare literatuur (Deen en Rondeel, 2017; Kortenbosch, 2018) en eigen expertise is het proces van de intake (voorbereiding, uitvoering en afronding) op hoofdlijnen uitgewerkt.

Dit hulpmiddel geeft de L&D professional ruggensteun in het voeren van een goed gesprek met de opdrachtgever, waarbij het de bedoeling is de vraag achter de vraag te achterhalen (zie afbeelding 1).

Afbeelding 1: Adviesgespreksmodel



Bron: Eilander, R. (z.d.). Adviesgespreksmodel.
Geraadpleegd op 1 september 2023 van
<http://www.pactgroep.nl/training/adviseren/adviesgespreksmodel>.



Vorbereiding

Een goede voorbereiding is belangrijk en het advies is de volgende handelingen en activiteiten uit te voeren.

- Bestudeer de relevante beschikbare (online) documentatie over de organisatie: Wat is de cultuur en structuur? Wat is al bekend over het probleem? Of het project
- Probeer te achterhalen wat de stand van zaken is? Is er al een aanpak gekozen of moet men er nog over nadenken?
- Probeer te achterhalen wie bij het intakegesprek aanwezig zijn en verdiep je in hun achtergrond (bijv. beslisbevoegdheid).
- Maak een overzicht van de vragen die je wilt stellen en oefen vooraf een aantal basis gesprekstechnieken (zoals type vragen, samenvatten, gevoelsreflectie).
- Als je met een aantal mensen het gesprek voert zorg dan voor een heldere rolverdeling e vraag vooraf of je aantekeningen mag maken.
- Check vooraf of je digitale middelen werken en zorg eventueel voor een analoge versie (papier, pen, print).
- Zorg dat je van de aanwezigen minimaal hun naam, telefoon, e-mailadres en functie achterhaalt.



Uitvoering

- Het is verstandig geen vragen stellen waar je het antwoord al op hebt en/of kan vinden in de beschikbare documentatie.
- Tijdens het gesprek heb je als L&D professional de leiding over het proces.
- Start het gesprek met contact maken (relatie), dan doel, korte agenda, duur van het gesprek en de afspraken na het gesprek.
- Stel zoveel mogelijk eerst open vragen en laat de opdrachtgever (collega) zoveel mogelijk aan het woord.
- Stel je open op, denk waar mogelijk mee en stuur (nog) niet aan op kant-en-klare oplossingen.
- Leg eenvoudig en duidelijk uit welke opties en keuzes er zijn op basis van expertise en een goed geïnformeerde mening.



Uitvoering

Om een idee te geven van de vragen zijn in tabel 1 verschillende vragen op onderwerp geclusterd. Het is een hulpmiddel, dus pas de vragen toe in relatie tot de context en de manier waarop het gesprek verloopt. Je kan de vragen ook als input voor een enquête gebruiken.

Tabel 1: Voorbeeldvragen intake opdrachtgever

Onderwerp	Vragen (voorbeelden)
Stakeholders	- Welke sleutelfiguren spelen een belangrijke rol? Wie zijn bij het probleem betrokken? - Welke rollen hebben de stakeholders? - Wie hebben invloed en zeggenschap? - Hoe wilt u deze mensen erbij betrekken? - Welke belang(en) hebben zij bij dit vraagstuk? - Is het nodig om medewerkers of andere betrokkenen te interviewen? En zo ja, wie zijn dat? - Op welke wijze worden (andere) medewerkers geïnformeerd over de interventie / project? - En welke medewerkers moeten geïnformeerd worden? En wie zorgt hiervoor?
Doelgroep	- Hoeveel mensen? Wat is de samenstelling van het team? Verschillende rollen? Starters of bestaande medewerkers? - Hoe functioneert het team als het gaat om samenwerking en leiderschap, formeel en informeel? - Wat is de motivatie van de medewerkers? Hoe is de sfeer? - Is deelname aan de voorgenomen interventie verplicht? - Wat is het opleidingsniveau? - Welke culturele achtergrond heeft de groep? Wat is de voertaal? - Zijn er nog andere doelgroepen die hetzelfde probleem ervaren?
Probleem (en oorzaken)	- Wat is voor u het probleem? Hoe urgent is het probleem? - Wat is de aanleiding van het probleem? - Is er een oorzaak analyse gedaan? Wat is de uitkomst? Welke factoren spelen mee? - Wat is het effect van het probleem op de kwaliteit van het werk? - Hoe heeft het probleem betrekking op de doelen van de organisatie (of unit)? - Op een schaal van 10, hoe erg is het probleem? - Wat is de impact op de organisatie als we niets doen? - Zijn er urgente issues of gedrag die we moeten adresseren? - Is er al wat gedaan om het probleem op te lossen? - Wat heeft in het verleden goed gewerkt om een vergelijkbaar probleem op te lossen?
Doel	- Wat wilt u bereiken? Hoe ziet dat eruit? Kunt u dat beschrijven? - Welke resultaten wilt u bereiken? - Welke prestatie indicatoren wilt u bereiken? - Wat is het hogere organisatiedoel? Of aan welk doel binnen de organisatie is dit projectdoel te koppelen?
Gewenste situatie	- Welke verandering wenst u? - Wat gaat er nu wel goed? Hoe ziet dat eruit? - Wat is er na de interventie anders? Hoe ziet het succes na dit project eruit? - Welke norm dient u te halen? Of welk gedrag is na de interventie anders? Wat voor een gedrag (kennis, vaardigheden en houding) wenst u? - Hoe kunnen we de impact of het effect meten? - Welke factoren kunnen de gewenste situatie bevorderen of belemmeren? - Heeft u al een oplossing in gedachten? Welke oplossing verwacht je na de interventie?
Definities	- Wat betekent voor u het begrip [begrip]? - Hoe gaat u om met de toepassing van dit [begrip]? - Welke omschrijving(en) geeft u aan de gevraagde competenties/kwalificaties?



Uitvoering

Tabel 1: Voorbeeldvragen intake opdrachtgever

Onderwerp	Vragen (voorbeelden)
Kaders	- Wat verwacht u van het de medewerkers? Team? Unit? - Welke randvoorwaarden spelen een rol? - Welke risico's spelen een rol? Hoe zijn deze risico's te verminderen? - Hoeveel middelen zijn beschikbaar? - Wat verwacht u van mij? Wat kunt u van mij verwachten? - Wat zijn de grenzen van het project? Wat hoort er wel en wat hoort er niet bij? - Wanneer is de beoogde start van deze interventie? Wat is de beoogde doorlooptijd? En waarom? - Is er een budget (of financieel kader) bekend? - Toegang tot digitale middelen? Wat zijn de technische eisen of beperkingen waar we rekening mee moeten houden? - Welke materialen zijn al beschikbaar? - Hoe gaan we de gevraagde inzet verwerken, zodat het past in beschikbare tijd (bedrijfsvoering)?
Ontwikkeling	- Welke ontwikkelingsvraag heeft u zelf? - Waar bent u nieuwgierig naar als u kijkt naar het vraagstuk? - Hoe kunnen wij u ondersteunen om dit de volgende keer zelf te realiseren? - Wat is uw standaard manier van werken? - Welke bijdrage wilt u leveren aan de oplossing? - Welke veranderkundige aanpak heeft uw voorkeur?



Afronding

- Geef een korte samenvatting van het gesprek, waarin je het probleem, doel en vraag van de opdrachtgever benoemt.
- Bij het formuleren van de vraag een check uitvoeren of de vraag goed en helder is geformuleerd
- Spreek af dat een kort verslag van het gesprek volgt ('matchmail') en dat de opdrachtgever deze (waar nodig) nog kan aanvullen of wijzigen.
- Bepaal wanneer je een vervolgspraak met je opdrachtgever hebt en als het kan doe dan een voorstel voor een agenda.
- Spreek af of en wanneer er nader telefonisch contact nodig is en hoe dit verloopt.
- Spreek eventueel af wanneer het volgende resultaat (offerte, eerste voorstel) wordt opgeleverd.



Literatuurlijst

Deen, E. & Rondeel, M. (2017). Opleidingskunde.
Leren in het werk, rond het werk, voor het werk (3e druk). Vakmedianet

Kortenbosch, J. (2018). 20 vragen die je moet stellen voordat je over
leerdoelen begint. Geraadpleegd op 20 januari 2023 van
<https://www.courseware.nl/wp-content/uploads/2018/11/ARTGD18-JeffKortenbosch.pdf>