

## Hoofdstuk 3 uit het boek “De schijf van Vijf Veranderkunde voor adviseurs

### De vijf Rollen

Cecile de Roos en Edith Groeneweg

#### Inleiding

Wanneer je bij een klant komt is het handig om te weten welke rol de klant van je verwacht.

Om te beginnen is elke situatie anders. Elke afdeling, geadviseerde, organisatie of team heeft zijn eigen specifieke kenmerken. Jijzelf als adviseur ook. Om aan te kunnen sluiten bij de klant of om bewuste keuzes te maken zijn in dit hoofdstuk verschillende rollen beschreven voor een adviseur. Als adviseur krijg je met regelmaat uiteenlopende opdrachten, die vragen om verschillende rollen. Het is dan goed om stil te staan welke rol, bij welke vraag het meest strookt met de verwachtingen. Omdat je als adviseur niet iedere situatie kent is het belangrijk om bij elke nieuwe adviesvraag te starten met een eerste verkenning bij de klant.

In de praktijk wordt het expliciet maken van de rol soms vergeten. Dit hangt meestal samen met bepaalde aannames die je kunt hebben. De valkuil bij een aanname is dat de adviseur kan denken dat de klant het wel zal begrijpen dat bij een bepaalde vraag een specifieke rol hoort. In de praktijk blijkt dat dit met regelmaat tot misverstanden kan leiden.

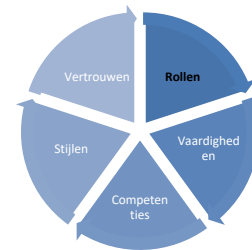
Stel dat je de taak krijgt om een training te organiseren. Wat is dan je rol? Ben je de trainer die gaat over de inhoud en het leerproces? Of moet je het faciliteren en verwacht de opdrachtgever dat je iemand inhuurt voor de inhoud van de training? Door vooraf duidelijkheid te krijgen over de rol die de klant van je verwacht, zorg je voor duidelijkheid. Zo kan het zijn dat de vraag niet altijd overeenkomt met je functie van adviseur. In het voorbeeld is een training organiseren voor anderen een operationele taak. Je bent dan niet aan het adviseren. Je bent een adviseur als je ingezet bent voor je kennis en kunde. Dan is er sprake van adviseren en krijg je de rol van trainer.

De kernvraag in dit hoofdstuk is: welke rollen vergroten de kans van slagen bij adviestrajecten met als doel om succesvol te adviseren in de praktijk?

#### [kop/vet] Kennis- of klantgericht

De uitdaging voor de adviseur is het gebruiken van beroepskennis. De beroepskennis kan uiteenlopen van kennis over het effect van gevaarlijke stoffen tot de kennis die je bezit over de gevolgen van langdurige stress. Het kan ook gaan over specifieke ervaringskennis bij het inschatten van functiewaardering en de indeling in loonschalen. Voor de klant is het belangrijk dat je deze kennis inzet bij specifieke vraagstukken die een klant heeft. Soms put je daarbij eveneens uit externe bronnen en andere momenten uit de ervaring die je in de loop van de jaren hebt opgedaan.

De aard van de kennis en de toegankelijkheid ervan is voortdurend in beweging. De kennisontwikkeling gaat snel en is via internet vrij beschikbaar. Daardoor is de kennis altijd en overal beschikbaar. Ook voor

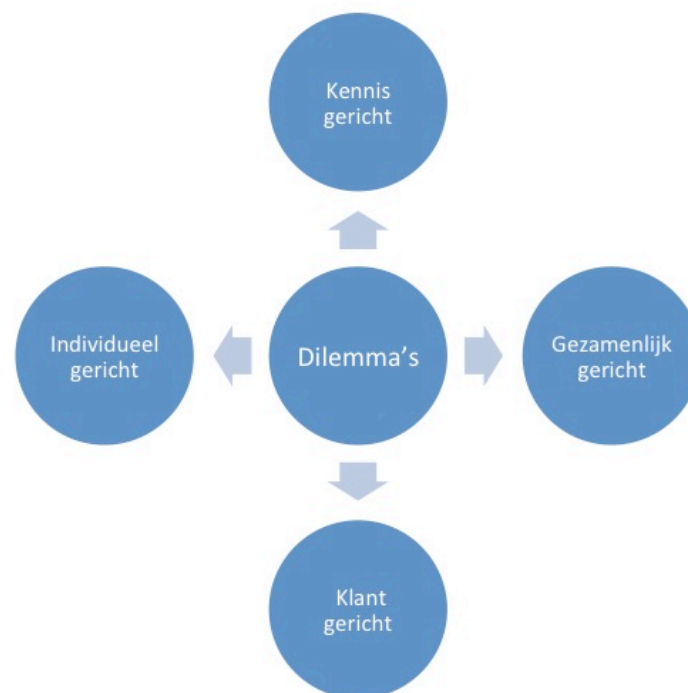


de klant. De effectiviteit van de adviseur hangt af van de kwaliteit van het toepassen van de kennis en de acceptatie van de uitkomsten van het advies bij de klant. Dit is in H2 uitgebreid aan bod gekomen.

Het voordeel van adviseurs met veel specialistische kennis is dat zij goed zijn in het vak en nieuwe inzichten kunnen laten ontstaan. Aan de andere kant kunnen dezelfde adviseurs de klant vraag uit het oog verliezen. Het spanningsveld tussen kennis inbrengen (kwaliteit van de inhoud) en de relatie met de klant (acceptatie) is daarom een terugkerende uitdaging voor de adviseur.

Kennisgerichtheid en klantgerichtheid zijn twee verschillende aspecten die samenkomen wanneer je als adviseur aan de slag gaat. Zo kan een kennisgericht adviseur kwalitatief zeer goed onderzoek doen, maar loopt het risico dat de klant de oplossing niet accepteert. Aan de andere kant kan een klantgerichte adviseur terecht komen in een situatie waarbij hij onvoldoende onderzoek heeft gedaan. En zich hierdoor genoodzaakt voelt om een antwoord te geven dat onvoldoende onderbouwd is. De klant prikt hier op een gegeven moment doorheen.

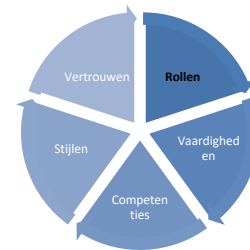
Het speelveld van de adviseur speelt zich daarom af tussen kennisgericht en klantgericht. Daarbij kan de adviseur zich op individuen richten of kiest hij voor een meer gezamenlijke aanpak.



Figuur: gebaseerd op de vier kwaliteitsfactoren uit het boek van PieterJan van Delden, “professionals, kwaliteit van het beroep”.

De opdrachtgever verwacht van de adviseur een aantal zaken:

1. dat hij met oplossingen komt. Hij moet de juiste vragen stellen, luisteren, doorvragen, observeren, wat hij ziet of ervaart benoemen, kennis overbrengen of ervaringen delen.
2. Naast deze taken, is het eveneens zijn rol om draagvlak te creëren.



3. Een aantal advies-disciplines moet bovendien grenzen stellen aan de mogelijkheden voor de klant, omdat de wetgeving eisen stelt.
4. Adviseurs die bezig zijn met onderwerpen als werkdruk, leiderschap of gedragsvraagstukken moeten laten zien dat de bevindingen objectief zijn weergegeven en dat hun methode van onderzoek reproduceerbaar is. Dat betekent dat een andere adviseur door de methode van onderzoek met dezelfde bevindingen zou moeten komen.
5. Tot slot moeten alle adviseurs een goede relatie met de klant blijven houden.

Communicatie vormt de rode draad. Zo kun je als adviseur zorgen voor draagvlak door regelmatig met interesse de werkvloer te bezoeken. Of terugkoppeling te geven over aangedragen punten. Klanten waarderen het eveneens wanneer je dilemma's tijdig deelt of wanneer je eerlijk toegeeft dat je het ook even niet weet. Daardoor sta je open om mee te leren met de klant. De communicatie vaardigheden en de bereidheid om te leren vormen zodoende de basis voor alle rollen.

## [vet/kop] De vijf rollen

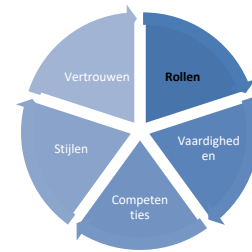
Ulrich heeft vastgesteld dat er vijf rollen zijn die adviseurs succesvol kunnen invullen. Deze rollen zijn afhankelijk van de klantvraag, het kennisniveau, de ervaring, vaardigheden en de persoonlijke stijl van de adviseur. Hoe kun je de verschillende rollen inzetten in de praktijk?

### [cursief] Expert [/cursief]

De expert heeft kennis van één of meerdere onderwerpen. Hij heeft naast zijn rol als adviseur specialistische kennis en weet hoe hij deze het beste kan toepassen. De verwachting van de klant is dat de adviseur deze kennis toepast en deelt. De klant verwacht zodoende een expert rol. In de vorige paragraaf kwam reeds naar voren dat in de literatuur een onderscheid te maken is tussen 'kennisgericht adviseren' en 'pragmatisch klantgericht' adviseren. Kennisgericht adviseren betekent dat de adviseur een oplossing aangeeft voor het probleem van de klant. De adviseur richt zich daarbij op onderzoek of past zijn kennis toe. Hij communiceert de bevindingen vaak in de vorm van een rapport en geeft een advies om de problemen op te lossen.

De adviseur in de expert rol heeft meer invloed op de uitkomsten van de oplossing dan in de andere rollen. De klant vraag is in deze situatie specifiek en inhoudelijk. Bijvoorbeeld over de grenzen van geluidsbelasting voor medewerkers. Of de inschaling van mensen in een loongroep. Daarop is een technisch of inhoudelijk antwoord mogelijk. Bij de rol van expert ligt de nadruk op kennisgericht adviseren. Bij de andere rollen komt klantgericht adviseren steeds meer naar voren. Dat houdt in dat de adviseur minder stuurt op de inhoud en meer begeleiding biedt in het proces met de klant om te komen tot antwoorden.

[kader] De klant heeft van de Inspectie de opmerking gekregen dat het gebruik van gevaarlijke stoffen in zijn bedrijf niet aan de eisen voldoet. Hij heeft een norm gevonden die van toepassing kan zijn. Met de norm in de hand gaat hij naar de afdeling waar de mensen met deze stoffen werken. Maar de informatie op de verpakking is lastig te vertalen naar de norm. Om goed te kunnen beoordelen hoe de mensen om moeten gaan met de gevaarlijke stoffen loopt de klant er tegen aan dat hij de informatie



niet kan vertalen naar de praktijk. De klant besluit dat meer kennis nodig is. Hij belt een arbeidshygiënist en vraagt de adviseur om te helpen bij het vinden van een oplossing.  
[/kader]

5 tips om succesvol je expertise aan te bieden:

- Stel vooraf duidelijke afspraken over de doelgroep die het probleem heeft.
- Maak duidelijke afspraken over het onderzoek. Wie worden betrokken, hoeveel tijd het vraagt, hoe lang het duurt, wat er onderzocht wordt en hoe met vertrouwelijkheid wordt omgegaan.
- Betrek de klant tijdens het onderzoek en koppel terug hoe het loopt.
- Wanneer de uitkomsten negatief kunnen uitpakken voor de klant, bespreek dit dan eerst met je opdrachtgever en vraag hoe hij dit wilt communiceren.
- Wanneer blijkt dat de uitkomsten bekend zijn, toets deze dan aan bepaalde normen of theorie en koppel de bevindingen terug met mogelijke oplossingen voor de klant.

### *[cursief] Regisseur [cursief]*

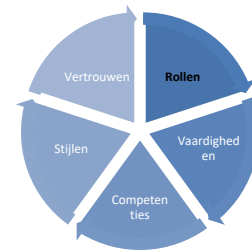
Een regisseur is te omschrijven als een onafhankelijke persoon die een bepaald groepsproces of veranderingsproces begeleidt. Deze rol is makkelijker aan te nemen als je ook expert bent op een bepaald gebied. Zo kan de adviseur (arbeidshygiënist) in het bovengenoemde voorbeeld de rol van regisseur aannemen. Nadat hij zijn advies geschreven heeft kan hij de KAM-coördinator aansturen om een specifieke kast te bestellen, de voorraad uit te dunnen, een register aan te leggen en de medewerkers voor te lichten. Hij hoeft deze werkzaamheden niet zelf uit te voeren maar kan wel de verantwoordelijke persoon helpen om dit te doen. Hij regisseert wat er nodig is en hoe dat moet gebeuren. Hij richt zich daarmee meer op de samenwerking en de begeleiding van de klant.

[kader] Een klant vraagt een adviseur om de kar te trekken voor een aankomende audit op veiligheid en gezondheid. De adviseur is enthousiast en maakt een planning aan de hand van de informatie van de auditor. Achter elk thema zet hij de namen van mensen die iets kunnen vertellen over dat thema. Vervolgens maakt hij afspraken om de mensen te stimuleren om een presentatie te maken voor de audit dag. Het schema met de planning koppelt hij terug naar de betrokkenen en de auditor. Op de dag zelf loop alles goed, alleen zijn de audit bevindingen niet op alle punten positief. De klant is kritisch en vraagt om een toelichting. De adviseur is verbaasd. Hij moest toch alleen de kar trekken? Waarom moet hij zich verantwoorden?

[/kader]

5 tips om succesvol te regisseren:

- Maak vooraf afspraken met de klant over de rol als regisseur. Je kunt de kar trekken, maar je kunt niet garant staan voor de effecten van de uitkomsten.
- Inhoud en proces zijn twee verschillende aspecten. Als regisseur heb je als taak om te zorgen dat de klus binnen een bepaalde tijd af is. De kwaliteit van de inhoud is een taak voor de klant.
- Wanneer expertise nodig is, bespreek dit met de klant. Zodoende kan een expert ingeroepen worden die meer kan vertellen over een bepaald onderwerp.
- Houdt regelmatig contact met de spelers binnen het project om de voortgang te bewaken.



- Betrek de klant op tijd wanneer zaken uitlopen en niet op tijd klaar zijn.

### *[cursief] bemiddelaar [/cursief]*

De bemiddelaar is een deskundige die wordt uitgenodigd besluitvorming te begeleiden of 'politieke problemen' in een organisatie te helpen oplossen. Hij stimuleert een onderhandeling tussen meerdere partijen. Meestal zijn dat twee mensen of groepen die met elkaar tot doel hebben om tot een overeenkomst te komen. Een voorbeeld is het tot stand komen van cao's of arbocatalogus. Het kunnen eveneens normenkaders zijn waar meerdere partijen mee te maken krijgen en iedereen een *[cursief] belang [/cursief]* heeft om daar invloed op uit te oefenen. Want de afspraken die gemaakt zijn, hebben consequenties voor alle betrokkenen. Zo kan het zijn dat de afspraken in een cao of arbocatalogus over duurzame inzetbaarheid consequenties hebben voor de werkgevers en werknemers. Voor werkgevers, omdat zij extra maatregelen moeten nemen om bijvoorbeeld zelfrooftering te stimuleren in de organisatie. Of voor werknemers, wanneer zij na een bepaalde leeftijd zich moeten omscholen.

Onderhandelen leidt tot afspraken. Om dit proces effectief te laten verlopen, kunnen de partijen jou vragen om de rol van bemiddelaar op te pakken. Als klantgericht adviseur heb je geleerd om je te richten op het onderhouden van relaties. In de rol van bemiddelaar is het onderhouden van de relatie met alle partijen belangrijk.

De kwaliteit van de inhoud is minstens zo belangrijk. De reden hiervoor is dat in de praktijk vaak lange tijd gewerkt is aan sector brede afspraken. De belangen kunnen gevoelig liggen. Een fout op de inhoud heeft daarom meteen effect op het vertrouwen. De inhoud van een collectieve overeenkomst of norm voor een sector moet daarom kloppen.

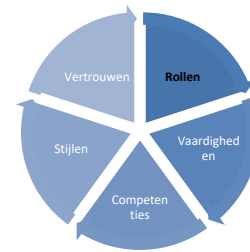
Je kunt je het beste voorbereiden door informatie te verzamelen over de onderwerpen die spelen tijdens de onderhandeling. Daarnaast is het bewaken van bepaalde kaders (wetgeving, normen, ongeschreven regels) een aspect dat een bemiddelaar voor ogen moet hebben.

#### [kader]

Een adviseur is betrokken bij een onderhandeling over een arbocatalogus om afspraken te maken over in te zetten middelen. De werknemers stellen voor om met een hulpmiddel te werken, waarvan zij een leverancier kennen die dat kan leveren. Het hulpmiddel blijkt na de uitleg inderdaad behulpzaam om fysieke belasting te beperken bij een handeling. De adviseur (bemiddelaar) vraagt of dit middel door meerdere leveranciers geleverd kan worden. Dat blijkt niet het geval. De gezondheid of veiligheid mag geen concurrentie strijd zijn. De adviseur moet eveneens rekening houden met de stand van de techniek. De voorwaarde voor de stand van de techniek is dat meerdere aanbieders een dergelijk middel kunnen leveren. De adviseur in de rol van bemiddelaar geeft daarom aan dat dit middel niet als afspraak kan worden opgenomen in de Arbocatalogus. [kader]

5 tips om succesvol te bemiddelen:

- Door je te kunnen verplaatsen in alle partijen lukt het om oog te houden voor de verschillende opvattingen die kunnen spelen.
- Bereid je goed voor op het onderwerp, zodat je feiten van meningen kunt onderscheiden.



- Schat vooraf in welke belangen spelen en bij wie. Laat je eigen belangen, visie en mening buiten beschouwing. Deze doen er niet toe.
- Bespreek wat het uiteindelijke doel is van de onderhandeling.
- Zoek naar oplossingen die de belangen van de partijen dienen.

*[cursief] teambuilder-coach [/cursief]*

Coachend adviseren is invloed uitoefenen op een leerproces van een individu of van een groep mensen. Het doel is om mensen te leren zelf knelpunten op te lossen in een organisatie. Of mensen helpen hun eigen doelstellingen te realiseren. Omdat veranderen van gedrag een persoonlijke kwestie is en iedereen andere voorkeuren heeft voor manieren van leren, is de relatie met een coach belangrijk (andersom geldt dit natuurlijk evengoed). De toegevoegde waarde van een coach neemt namelijk toe, wanneer er een prettige verstandhouding is.

Block (2000) stelt dat mensen hun besluit baseren om te willen leren en daarmee hun gedrag aan te passen op emoties, intuïtie, hoop (op verbetering) en vertrouwen (in de coach of leraar). Een coach speelt in op dit leerproces. Het is belangrijk dat de coach de deelnemer(s) zélf de gewenste situatie laat formuleren. Vervolgens achterhaalt de coach de bestaande opvattingen over (bijvoorbeeld) ‘veilig gedrag’ en stelt deze ter discussie. Dit is altijd een spannend ogenblik, omdat hierbij emoties naar boven kunnen komen. Je stelt gedrag van de ander ter discussie. De ander moet dit dus wel accepteren, anders houdt hij zijn mond of geeft sociaal gewenste antwoorden.

Onderwerpen die goed passen bij coachend adviseren gaan, bijvoorbeeld, over de manier van leidinggeven of over de manier waarop iemand zijn werkdag indeelt. Onderwerpen dus, waarbij uiteenlopende opvattingen over werken een rol kunnen spelen. Als coach help je de deelnemers in de ontwikkeling van hun opvattingen en de daarmee verbonden gevoelens. Zo kan het zijn dat een leidinggevende bepaalde opvattingen heeft over het gebruik van zitkrukjes in een werkplaats. De opvattingen kunnen onderdeel zijn van iemand zijn overtuiging. Het vraagt dan tijd en nieuwe ervaringen om deze gedachten los te laten.

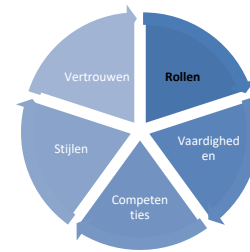
Zoals het onderstaande voorbeeld illustreert kunnen opvattingen nauw verbonden zijn met bepaalde gevoelens, met de nodige gevolgen.

[kader]

Een adviseur praat met een medewerker over het werk. De medewerker geeft aan dat hij erg trots is op het bedrijf en werkt er nog altijd met plezier. Maar, zijn knieën zijn niet zo goed meer. Door het werken op zijn knieën is hij al drie keer geopereerd. Hij heeft dit een paar keer besproken in het werkoverleg, maar hij ervaart weinig begrip van zijn leidinggevende. Zijn leidinggevende vindt het namelijk geen werkhouding wanneer hij op een speciaal krukje gaat zitten.

Na de gesprekken met de medewerkers gaat de adviseur een gesprek met de manager. Hij vraagt of de manager weet dat een paar medewerkers fysieke klachten hebben door het werk. Ja, dat weet hij: “Tsjja, dat hoort er nu eenmaal bij en iedereen wordt ouder” Hij is ervan overtuigd dat zitten op een speciaal krukje niet past in deze werkplaats. Wanneer de adviseur daarop doorvraagt, merkt hij dat één gesprek niet voldoende is. De opvattingen zijn inmiddels gekoppeld aan een bepaald idee over het werk. De leidinggevende voelt zich aangesproken op zijn functioneren en houdt de boot vooralsnog af.

[kader]



5 tips om succesvol te coachen:

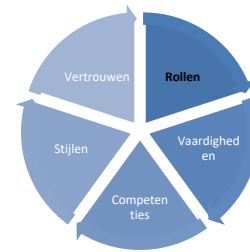
- Schat in of er een ‘klik’ is met de betreffende manager of medewerker of groep en een gesprek mogelijk is.
- Vervolgens is het belangrijk om een evenwicht in de relatie te vinden door een goede balans tussen A van acceptatie en K van kwaliteit.
- Waardeer de eerlijke en open houding van de ander en vat dit samen.
- Voer meerdere gesprekken en stel vragen over de opvattingen en bijbehorende gevoelens.
- Zorg voor een goede (fysieke) ruimte voor het gesprek.

### *[cursief] sparringpartner [/cursief]*

De sparringpartner wordt gezien als een deskundige die samenwerkt met mensen uit de organisatie en hen helpt om problemen zelf op te lossen. Dit doet hij door zijn expertise of ervaring in te brengen en deze te koppelen aan de kennis en ervaring van de mensen in de organisatie. De sparringpartner is succesvol omdat hij durft te delen. Niet alleen kennis. Hij deelt opties door methoden voor te stellen, of passende communicatievormen te bespreken. Hij durft te verbinden. Hij durft te spiegelen. Hij durft te confronteren. Omdat hij weet dat de klant dit vraagt. De klant vraagt niet om ja-klappen maar om mee denken. En om een andere kijk. Van iemand die geen onderdeel is van het systeem maar opereert in de omgeving van het systeem. En deze ervaringen in brengt binnen het systeem om te zien of dit leidt tot nieuwe kansen en inzichten. Denk aan een jonge manager. Hij heeft het bedrijf van zijn vader overgenomen. Hij is er van jongs af aan ingerold. Hij heeft weliswaar bedrijfskunde gestuurd. Maar meer dan kennis over de theoretische modellen en heel veel kennis over dit bedrijf heeft hij niet. Hij heeft behoefte aan een sparringpartner die de modellen in vergelijkbare organisaties heeft toegepast en deze ervaringen met hem wil delen.

Bij sparren is het van belang om te weten waar de voorkeur van de organisatie ligt. Zowel van de managers als van de medewerkers. En waar deze voorkeur vandaan komt. Nog belangrijker om te weten is waar de ruimte ligt. Als jij als adviseur ziet dat de medewerkers veel meer ‘participatie’ wensen *[cursief]* en *[/cursief]* aan kunnen, dan kan het goed zijn om dat bespreekbaar te maken. Wellicht ziet de manager het anders, maar dialoog geeft inzicht. Inzicht leidt tot aanpassing.

[kader] Een adviseur is uitgenodigd bij een sessie van een management team over leiderschap en cultuur. Aanvankelijk om een andere adviseur bij te staan bij het begeleiden van dit team. Het doel is om een spiegel te bieden en opties aan te dragen hoe het ook anders kan. De operationeel directeur laat blijken dat de aangedragen werkvorm niet bijdraagt om verder te komen in de praktijk van de organisatie. De aangedragen methode is te theoretisch. Aan het einde van de sessie geeft de operationeel directeur aan: “ik weet niet of ik wel verder wil met jullie”. Waarop de adviseur aangeeft: “ik weet ook niet of ik verder wil met jullie”. Daarop volgt een gesprek tussen de adviseurs en de operationeel directeur waarbij de adviseur kritische vragen stelt, benoemt wat zij heeft gezien en opties aandraagt. [kader]



5 tips om succesvol te sparren:

- Besef dat de klant weet wat ze willen en veel ideeën heeft hoe daar te komen en daarvoor een klankbord zoekt.
- Stel vragen over de situatie.
- Daag uit om de visie te delen en deel jouw visie eveneens.
- Blijf in de 'samenhouding'. Voorkom dat je opgaat in de inhoud van de discussie en je jezelf gaat verdedigen.
- Probeer je te verplaatsen in de ander en zijn positie, ervaring en wensen.

### *[cursief] zesde rol [cursief]*

Schein meent daarnaast dat er nog een zesde manier is waarop adviseurs kunnen werken, namelijk die van 'handlanger' (Block 2001). De handlanger implementeert de actie in opdracht van de manager, zonder zelf onderzoek te doen naar de situatie of samen te werken met de organisatie. De manager houdt de controle.

De adviseur adviseert niet maar voert uit. Zonder dat hij weet of hij aan het echte probleem werkt. Als handlanger handel je niet in het belang van de organisatie. In onze visie past een handlanger daarom niet in het plaatje van adviseur. Deze rol laten wij daarom verder buiten beschouwing.

### **[vet/kop] Voorbeeld uit de praktijk**

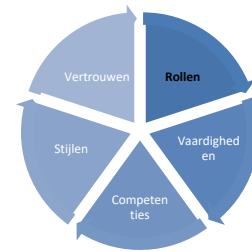
Hoe kun je de rollen in de praktijk inzetten?

Casus: medewerker met drie knieoperaties

De veiligheidkundige is op weg naar een werkplaats in Nederland, waar iedereen apetrots is en die zelfs op de nominatie heeft gestaan voor de beste werkplaats. Maar hoe komt het dat het langdurig verzuim hoog is? Tijdens een veiligheidsronde stelt de veiligheidkundige iedereen op de werkvloer vragen. Daarbij start hij niet met een gesprek over veiligheidsschoenen, die tijd is nu wel voorbij. Het dragen van PBMs is zó vanzelfsprekend dat daar geen weerstand meer tegen bestaat. Hij besluit aan verschillende medewerkers gewoon te vragen hoe het met ze gaat. En of ze zelf nog wensen hebben ten aanzien van het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. De veiligheidkundige is verrast, de ronde duurt een stuk langer dan gepland, iedereen heeft een eigen verhaal en zijn of haar wensen. Eén van de medewerkers is al op leeftijd. Hij is erg trots op het bedrijf en werkt er nog altijd met plezier. Maar, zijn knieën zijn niet zo goed meer. Door het aldoor werken op zijn knieën is hij al drie keer geopereerd. Hij heeft dit een paar keer besproken in het werkoverleg, maar hij ervaart weinig begrip van zijn leidinggevende. Zijn leidinggevende vindt het namelijk geen gezicht wanneer hij op een krukje gaat zitten. Hij vertelt: 'Die krukjes zijn speciaal aangeschaft voor iedereen, maar ze worden amper gebruikt. Ja, wanneer de leidinggevende er niet is, dan vertellen wij ook de jongelui om ze te gebruiken. Nu voelen ze het nog niet, maar het is verraderlijk. Zo rond je veertigste krijg je geheid de eerste klachten.'

Na de gesprekken met de medewerkers gaat de veiligheidkundige naar de werkplaatsmanager. Hij begint met het noemen van de positieve punten die hij gehoord heeft. Vervolgens vraagt hij hoe het met de manager zelf gaat. Deze geeft aan dat de beperkte ruimte van de werkplaats zijn aandacht heeft. Hij probeert te roeien met de riemen die hij heeft. Vervolgens vraagt de veiligheidkundige wat





hij als manager belangrijk vindt voor de werkplaats. De manager geeft aan dat de werksfeer belangrijk is. Dan vraagt de veiligheidkundige of hij weet dat een paar medewerkers fysieke klachten heeft door het werk. Ja, dat weet hij: 'Tsjja, dat hoort er nu eenmaal bij en iedereen wordt ouder, ook ik.' Hij is ervan overtuigd dat zitten op een speciaal krukje niet past in deze werkplaats. Wanneer de veiligheidkundige daarop doorvraagt, merkt hij dat één gesprek niet voldoende is. De manager's opvattingen zijn inmiddels gekoppeld aan een bepaald idee over het werk. Dit vraagt om een andere rol van de veiligheidkundige. Van expert naar coach.

De veiligheidkundige vermoedt dat dit een casus wordt, waarvoor geldt: Effectiviteit = Acceptatie x Kwaliteit van het advies, met zowel Acceptatie als Kwaliteit met een hoofdletter. Het proces (Acceptatie) is nu belangrijker dan de inhoud (Kwaliteit) van het advies. Met andere woorden, de nadruk ligt op de ondersteuning in plaats van het aandragen van technische kennis over ergonomie of veiligheid. Voordat de veiligheidkundige aan de slag kan, is het belangrijk om de manager te betrekken bij het feitelijke probleem: lichamelijke klachten van medewerkers. Alleen vindt de manager dat geen probleem. Het gebruik van krukjes vindt hij immers geen juist attribuut. Verstandelijk gezien gaat hij weliswaar even mee in de argumentatie, maar emotioneel gezien heeft hij veel meer last van verzuim, vervangingskosten en omzet-eisen.

Om de manager te kunnen en mogen coachen stellen we hem voor om hem te ondersteunen bij zijn wensen. Zonder verder inhoudelijke argumenten te geven, vraagt de veiligheidkundige naar de wensen van de manager over de toekomstige ondersteuning. Het leerproces is in gang gezet.

### *[cursief] Analyse van de situatie*

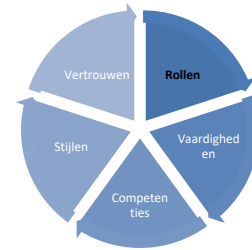
De adviseur beweegt zich in verschillende situaties. Wanneer thema's naar voren komen, zoals (veilig) gedrag of een manier van leidinggeven, dan liggen daar meestal opvattingen aan ten grondslag. Vaak is de persoon zelf zich daar niet van bewust, maar door opvattingen ter discussie te stellen, kan hij daarvan bewust raken. Tijdens dit proces komen emoties naar boven. Wanneer er dan geen 'klik' is tussen de coachende adviseur en de ander, dan ontstaat er ergernis en is er geen basis voor acceptatie. Voor een leerproces is daarnaast een wat langere tijd nodig. Zeker als het gaat om het herzien van iemands opvattingen. Het proces duurt langer dan het geven van een eenmalig advies en heeft zeker een paar maanden nodig. Daarom zijn meerdere contactmomenten wenselijk.

Elke situatie anders. Het wel of niet toepassen van coachend adviseren is eveneens afhankelijk van de situatie. De adviseur kan in tegenstelling tot een ongevalsonderzoek (waar veel onzekerheden zijn) de situatie om wel of niet coachend te adviseren, inschatten door te ervaren of er een 'klik' is met de betreffende manager. Vervolgens is het belangrijk om een evenwicht in de relatie te vinden door:

- Goede balans tussen A van acceptatie en K van kwaliteit
- Openheid en eerlijke uiting van twijfels door gecoachte
- Realistische keuzemogelijkheden op tafel te leggen
- Meerdere gesprekken te voeren
- Een goede (fysieke) ruimte voor het gesprek

### **[kop/vet] Hoe in te zetten**

Om mee te helpen aan de oplossingen voor de organisatie is het belangrijk om in het adviesproces aandacht te besteden aan de verschillende rollen. Bij een klantvraag past de ene rol beter dan de



andere rol. Wanneer de klantvraag gericht is op het doen van onderzoek dan kun je in de expertrol een passende bijdrage leveren. Voor de klant is deze rol logisch en zal eerder aan de verwachtingen voldoen, dan wanneer je bij een inhoudelijke vraag wedervragen stelt in de rol van sparringpartner. De rol van sparringpartner is daarentegen passend bij klantvragen waarbij ze iemand willen die meedenkt met alle mogelijke ideeën die spelen over een onderwerp.

Als adviseur beweeg je je in verschillende situaties. Vervolgens kun je als adviseur in staat zijn te bepalen bij welke situatie een bepaalde rol bijdraagt aan de oplossing of juist belemmert. Dan kun je als adviseur de organisatie vooruit helpen. Zodat de organisatie haar doelen kan realiseren.

“Het gedrag dat hieruit voortvloeit, is een uiting van die rol, niet van iemands persoonlijkheid”

(psychologie magazine 3/2019)

#### [kop] Literatuur

- Peter Block, Feilloos adviseren, Een praktische gids voor adviesvaardigheden, Academic Service, 2001.
- Eelke Pol, Ontwikkelingen in het gedachtegoed van Ulrich, tijdschrift THRM, 2011
- Delden, PieterJan Van, Professionals kwaliteit van het beroep, Veen, Amsterdam 1991
- Kloosterboer, P.P, Sterk, R.M, Wegen naar Waarde 4 Situationeel adviseren. M&O, Tijdschrift voor Management & Organisatie, 1994/1
- Cecile de Roos, Frank Guldenmund, coachend adviseren, artikel NVVK info, 2018
- John Whitmore, Succesvol coachen. Amsterdam: Nelissen, 2010.