

## boek RIE cultuur 16H hoofdstuk 16 concept

20 10 2012

### **16. Veranderingen begeleiden**

Adviesprocessen

Rollen voor de begeleider

De verandering en de rol

Begeleiden als maatwerk

Cultuur en begeleiden van veranderingen

Het adviesproces en de veranderingscyclus

Intake en voorzorg

Onderzoek

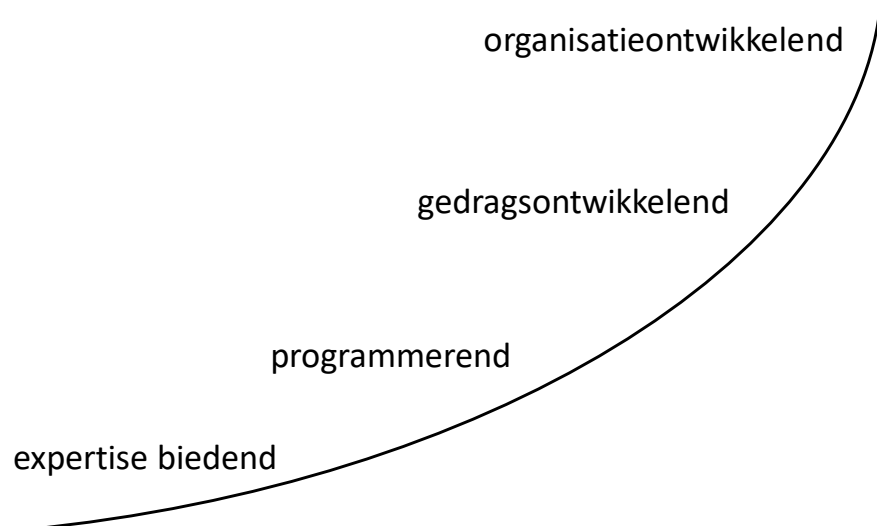
Rapportage en advies

Besluitvorming

Implementatie

De kwaliteit van de begeleider

Van risico-inventarisatie naar cultuurverandering



De mogelijke rollen voor een begeleider van een veranderingsproces zijn: expertise biedend, programmerend, gedragsontwikkelen of organisatieontwikkelen.

**Verder in dit hoofdstuk:**

. Het adviesproces in zeven fasen: intake, voorzorg, onderzoek, rapportage, advies, besluitvorming, implementatie



- . Begeleiden als maatwerk: Situationeel adviseren
- . De relatie tussen rol en verandering
- . Het adviesproces en de verandercyclus
- . De kwaliteit van de begeleider
- . Van risico-inventarisatie naar cultuurverandering

## column

### MVO vraagt om MVA

Ondernemers zijn risiconemers. Zij ondernemen in onzekerheid en gaan daar niet onder gebukt. Integendeel. De risiconemer ziet zichzelf als fabrikant, leverancier of werkgever en droomt van winst, groei en steeds mooiere producten. Maar voor de overheid is de ondernemer vooral risicoproducent. De overheid droomt niet van mooie producten maar ligt wakker van de onbedoelde nevenproducten. Van schades in allerlei soorten en maten.

De overheid haalt van alles uit de kast om de risicoproducent te verleiden tot risicobeheersing. Vroeger met gedetailleerde regels en tegenwoordig met nadruk op eigen verantwoordelijkheid. Doelvoorschriften vervangen middelvoorschriften en een ondernemer moet op last van de overheid nadenken. Opdat hij de risico's optimaal beheerst; voor zichzelf én voor anderen. MVO heet dat: Maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Niets menselijks is de ondernemer vreemd en nadenken over risico's gebeurt niet van nature. Bovendien leidt niet elk doelvoorschrift ("Doe Risicobeheersing") tot het hogere doel, omdat het begrip risico verkokerd is. Het is bij allerlei overheidsinstanties ondergebracht die er elk hun eigen draai aan geven. De één gaat over de risico's van werknemers, anderen

maken zich druk om verkeersdeelnemers of omwonenden.

De verkokering van de overheid ontstaat door een indeling van risicolopers. Dat lijkt heel democratisch want er zijn weinig risiconemers en veel risicolopers. Niet alleen werknemers, consumenten en patiënten, maar ook zeldzame diersoorten en alles wat groeit en bloeit. Elke risicoloper heeft zijn eigen ministerie en koker. Al die kokers met voorschriften stimuleren ondernemers vooral tot het werken volgens de regeltjes en het behagen van de overheid. Van MVO en optimaal risico's beheersen komt zo weinig terecht.

Wie adviseert over risico's en veranderingen begeleidt, kent het spanningsveld tussen regeltjes en risico's. Hoe meer kokers, des te interessanter het dilemma. Optimaal risico's beheersen is pas mogelijk bij een brede blik. Is het niet de taak van de adviseur om het hogere doel voor ogen te houden en zich niet te beperken tot de arbokoker? Of tot het achter elkaar plakken van de voorschriften uit alle mogelijke kokers? Dat vraagt om relativering en afweging, ook van de adviseur. MVO vraagt om MVA: Maatschappelijk verantwoord adviseren.<sup>1</sup>

## 16. Veranderingen begeleiden

Het onderwerp veranderen kwam al vaak ter sprake, met name in hoofdstuk 13. Veranderingen zijn er in soorten en maten. Zo kwam het onderscheid tussen natuurlijke en geplande veranderprocessen al eerder aan de orde. Veranderingen kunnen operationeel van karakter zijn of strategisch. Het kunnen technische aanpassingen zijn, reorganisaties of gedragsveranderingen.

De risicoprofessional als adviseur of begeleider van die veranderingsprocessen kwam nog niet uitgebreid ter sprake.<sup>2</sup> Vanuit het perspectief van de begeleider is een veranderingsproces vooral een adviestraject. Daarom schenkt dit laatste hoofdstuk nadrukkelijk aandacht aan het verloop van adviesprocessen. In een specifieke bedrijfssituatie zijn het veranderproces en het adviesproces nauwelijks van elkaar te onderscheiden. De beschrijving van beide processen verschilt vooral in de gehanteerde invalshoek. Bij het veranderproces is dat het perspectief van de organisatie, bij het adviesproces dat van de begeleider.

Wie adviseert over risicomanagement, kan daarbij verschillende rollen spelen. Bij het bereiken van succes, is de rol van de adviseur of begeleider soms zelfs belangrijker dan de inhoud van het advies. Wie als begeleider kiest voor de rol van expert, legt de nadruk op inhoudelijke kennis. Maar het is ook mogelijk om te kiezen voor de rol van trainer of coach.

Een adviseur boekt meer resultaat door niet alleen rekening te houden met de aard van het op te lossen probleem, maar ook met de eigenschappen van de organisatie en de persoon van de geadviseerde. De nadruk komt dan minder te liggen op inhoudelijke kennis en verschuift naar andere vaardigheden. Een effectieve risicoprofessional is zich bewust van de invloed van de rol die hij kiest en kan zo nodig 'schakelen' tussen verschillende adviesrollen.

### Adviesprocessen



Er bestaan verschillende aanleidingen voor een opdrachtgever om advies te vragen over risicomanagement. Er kan bijvoorbeeld sprake zijn van dwingende wetgeving of ontwikkelingen in de markt of samenleving. Ook is het mogelijk dat eigen ambities of innovatiewensen aanleiding zijn voor een adviesvraag.

Als opgelegde verplichtingen een belangrijke drijfveer vormen, kan een spanning ontstaan tussen 'moeten' (verplicht nummer) en 'willen' (functionaliteit). Hoe meer de functionaliteit voorop staat, des te beter het verloop van het adviesproces en het uiteindelijke resultaat. Het is aan de begeleider om een passende weg te vinden in dit spanningsveld. Dat vraagt om het duidelijk maken van de toegevoegde waarde van het advies. Bijvoorbeeld door aan te sluiten bij de belangen van de diverse actoren en te laten zien wat zij kunnen winnen bij het advies en de eventuele veranderingen.

Een ander aspect van het adviesproces is de fasering. Elk adviesproces kent tenminste drie onderdelen: de formulering van de vraag, de uitvoering van het onderzoek en het uitbrengen van het advies. In de context van risicomanagement ziet het adviesproces er als volgt uit:<sup>3</sup>

### *1. intake*

Bij de intake vindt het formuleren van de adviesvraag plaats. Voor de adviseur is het belangrijk om te zorgen voor een duidelijke opdrachtgever, een helder geformuleerde vraag en een duidelijk cliëntstelsel. Als één van de drie onduidelijk is, ontstaat er een afbreukrisico.

### *2. voorzorg*

Tijdens de voorzorg krijgt het adviesproces vorm, komen relevante gegevens beschikbaar<sup>4</sup> en vindt de planning plaats. De noodzakelijke voorwaarden worden duidelijk en de afstemming met de opdrachtgever vindt plaats. Ook de fasering en het ontwerp van het adviesproces is een onderdeel van de voorzorg.

### *3. onderzoek*

Dit is de fase waarin het onderzoek plaatsvindt.<sup>5</sup> Er vindt een analyse plaats van het probleem of de risico's met evenwichtig aandacht voor alle facetten: techniek, organisatie en gedrag.

### *4. rapportage*

Bij de rapportage vindt een presentatie plaats van de onderzoeksresultaten. De manier van rapporteren en de timing zijn belangrijke factoren in het adviesproces en dragen bij aan acceptatie en draagvlak bij alle betrokkenen.



### *5. advies*

In de adviesfase volgt de stap van de onderzochte risico's naar maatregelen en veranderingen. Dit vraagt om tact én om aansluiting bij het belang van de actoren. De vorm en stijl van adviseren zijn bepalend voor het succes.

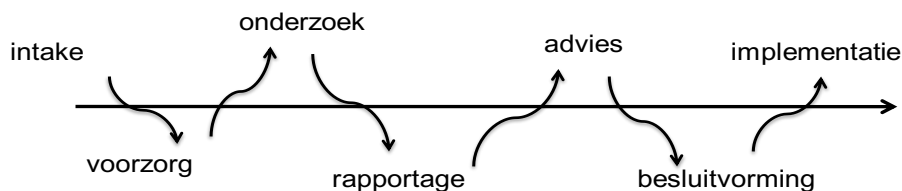
### *6. besluitvorming*

In deze fase komt het aan op het nemen van besluiten. Deze stap vraagt om voorbereiding en actieve inzet van de kant van de adviseur, desnoods vanaf de zijlijn.

### *7. implementatie*

Bij de implementatie kan de adviseur in de rol komen van vraagbaak voor de uitvoerenden. Ook hier is de keuze van een passende adviesrol van belang. De implementatie is niet volledig zonder een kritische evaluatie.<sup>6</sup>

In deze indeling vormen de stappen van rapportage (4) tot en met implementatie (7) de 'nazorg' van het onderzoek. Elke stap in het adviesproces heeft zijn eigen betekenis en waarde. Het goed doorlopen van een stap is bepalend voor het slagen van de volgende.<sup>7</sup> Bij elke stap is de instemming van de actoren van belang en het is vaak nuttig om per fase commitment te vragen.<sup>8</sup> Op deze wijze ontstaat niet alleen een trechter van waaruit geen ontsnappen meer mogelijk is, maar ook een geleidelijk wennen aan mogelijk vervelende feiten. Dat vergemakkelijkt vaak de acceptatie van het uiteindelijke advies.



### *De zeven stappen van het adviesproces*

In de oplossing van een probleem en het beheersen van risico's is de rol van de begeleider of adviseur net zo belangrijk als de inhoud van het advies. De opdrachtgever, de adviseur en de aard van het probleem bepalen de gewenste rol. Vaak komt de adviesrol al onderhandelend tot stand. Hoe actiever de adviseur zich daarin opstelt, des te meer mogelijk is. Wie, afhankelijk van de situatie, in staat is om verschillende rollen te spelen, beheerst de kunst van het situationeel adviseren.<sup>9</sup>

### **Rollen voor de begeleider**

De mogelijke rollen voor een begeleider van een veranderingsproces zijn: expertise biedend, programmerend, gedragsontwikkeland of organisatieontwikkeland.<sup>10</sup>

. In een *expertise-biedende rol* biedt de begeleider inhoudelijke kennis. Het gaat daarbij bijvoorbeeld om het aandragen van specialistische kennis in een risico-inventarisatie en -evaluatie, een ongevalsonderzoek of een organisatieanalyse. De expertise betreft de kennis over gevaarlijke eigenschappen van stoffen of machines, kennis over stressveroorzakende werkfactoren of over specifieke wetgeving. Ook is het mogelijk dat de begeleider specialistische risico-analyses uitvoert.

. Speelt de begeleider een *programmerende rol*, dan gaat het meestal niet om uitsluitend een technisch-inhoudelijke vraag. De adviseur en geadviseerde realiseren zich dat aan de oplossing van het probleem ook organisatieaspecten



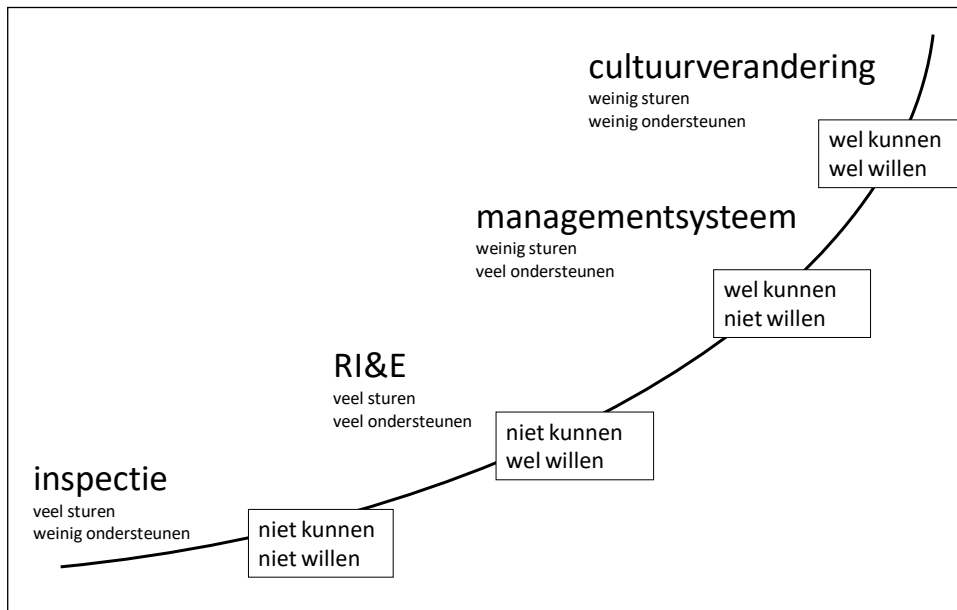


kleven. Dat vraagt om programmeren, om het samenhangend achter elkaar zetten van verschillende stappen. Nu is het niet voldoende om de analyse uit te voeren vanachter het bureau; de oplossing van het probleem vraagt om overleg, draagvlak en teamwork. De begeleider kan bijvoorbeeld de uitvoering van een risico-inventarisatie en -evaluatie begeleiden of de invoering coördineren van een managementsysteem of een programma voor gezondheidsmanagement.

. In de *gedragsontwikkende rol* gaat de adviseur nog een stap verder. Hij onderkent dat het probleem verschillende facetten heeft en dat een oplossing ervan vraagt om veranderingen op het gebied van gedrag en organisatie. De betrokkenen leren daarbij om effectief gedrag te vertonen. De nadruk verschuift daardoor van de inhoud van het advies naar het adviesproces. De begeleider zal hierbij soms afstand nemen en een meer ondersteunende rol spelen. Voorbeelden van activiteiten hierbij zijn: een leidinggevende leren om de uitvoering van een risico-inventarisatie en -evaluatie te leiden, of mensen trainen om elkaar op een passende manier aan te spreken op gedrag.

. In de *organisatieontwikkende rol* begeleidt de adviseur de organisatie om haar probleem, een managementprobleem, zelf op te lossen en om te 'leren leren'. Het gaat daarbij om het verandervermogen van de organisatie en het vergroten van de (persoonlijke) effectiviteit van de opdrachtgever zelf. De begeleider kan bijvoorbeeld de weg wijzen in een proces van cultuurontwikkeling of de leiding van de organisatie begeleiden naar een andere stijl van leidinggeven.

De vier rollen verschillen in de mate van sturing ('handen aan het stuur') en van ondersteuning ('handen uit de mouwen') door de begeleider.<sup>11</sup> Het gaat dus niet alleen om de inhoud van de rol, maar ook om de uitvoering ervan. Door een passende rol te spelen, kan een adviseur de organisatie helpen om de brug te slaan tussen kunnen en willen en zich zo te ontwikkelen.



*Situationeel adviseren: De mate van sturing en ondersteuning hangt af van het ontwikkelingsstadium (kunnen en willen) van de organisatie*

Van de expertise-biedende naar de organisatieontwikkende rol neemt het belang van inhoudelijke expertise geleidelijk af en neemt de indringendheid op menselijk niveau toe.<sup>12</sup> Welke rol het meest effectief is, hangt sterk af van het ontwikkelingsstadium van de organisatie of opdrachtgever<sup>13</sup> en van de risico's waarover het gaat.<sup>14</sup> Bovendien kan ook de begeleider een uitgesproken voorkeur hebben.<sup>15</sup>

## De verandering en de rol

De eerder genoemde typen van verandering hebben grote invloed op de begeleider. De eerste soort verandering, kennisvermeerdering, raakt alleen de buitenkanten van de besproken 'uien van gedrag en cultuur'. Bij de andere veranderingen komen ook de dieper gelegen lagen van de uien in beeld.

Bij de tweede soort verandering, probleemoplossing, zoeken de betrokken samen naar verbeteringen. De verandering zelf staat centraal ofte wel de veranderstrategie (stijl, aanpak, betrokkenheid van mensen). Bij de derde soort

verandering, vergroting van het probleemoplossend vermogen, gaat het om vraagstukken waarbij alle betrokkenen samen zoeken naar nieuwe inzichten en samenwerkingsvormen. En bij vierde soort verandering, gaat het om de zoektocht naar nieuw beleid dat beter aansluit bij de ambities van de organisatie.

Elk type verandering vraagt om een passende rol van de begeleider of risicoprofessional:

- . Bij kennisvermeerdering ligt het voor de hand dat de risicoprofessional degene is die de noodzakelijke kennis ter beschikking stelt. Dit sluit naadloos aan bij de expertise-biedende rol.
- . Als probleemoplossing aan de orde is, kan de risicoprofessional zowel de expertise-biedende rol spelen als de programmerende.
- . Bij vergroting van het probleemoplossend vermogen lijkt een programmerende of gedragsontwikkende rol beter te passen.
- . Visieverandering vraagt om een gedrags- of organisatieontwikkende rol van de begeleider.

Binnen elke rol voert de begeleider specifieke activiteiten uit en maakt hij gebruik van passende werkvormen.

<b>Expertise-biedende rol:</b>	<b>Gedragsontwikkende rol:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Opstellen van een RI&amp;E</li> <li>. Formuleren van een programma van eisen voor een ventilatiesysteem</li> <li>. Maken van een diepgaande risicoanalyse</li> <li>. Opstellen van gedragsregels</li> <li>. Documenteren van een managementsysteem</li> <li>. Verzorgen van voorlichtingsbijeenkomsten of trainingen</li> <li>. Uitvoeren van een cultuurdiagnose</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Coachen van medewerkers op het gebied van <i>life style</i></li> <li>. Afdelingen leren om ongevallen te bespreken</li> <li>. Verzorgen van een training over <i>time management</i></li> <li>. Leidinggevend trainen voor verzuimgesprekken</li> <li>. Organiseren van een werkconferentie over omgaan met gedrag</li> </ul>

<p><b>Programmerende rol:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Begeleiden van een RI&amp;E</li> <li>. Coördineren van de opstelling van een plan van aanpak</li> <li>. Organiseren van voorlichting</li> <li>. Medewerkers leren om risicovolle situaties te herkennen</li> <li>. In overleg opstellen van procedures</li> <li>. Coördineren van de implementatie van een managementsysteem</li> </ul>	<p><b>Organisatieontwikkende rol:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>. Leidinggevendens ondersteunen bij 'lastige gesprekken'</li> <li>. Taboes bespreekbaar maken</li> <li>. Organiseren van een werkconferentie over de visie op risicomangement</li> <li>. Stimuleren van een bijeenkomst over leiderschap</li> <li>. Ondersteunen van een traject voor cultuurverandering</li> </ul>
--	--

*Voorbeelden van activiteiten die passen bij de verschillende rollen van de begeleider*

Het is belangrijk dat een begeleider aanvoelt wanneer een situatie vraagt om het spelen van een bepaalde rol.<sup>16</sup> Niet alleen de aard van de verandering, maar ook de wensen en verwachtingen van de organisatie zijn hierbij van belang. Vooral als deze niet expliciet worden uitgesproken. Een begeleider moet zich daarom goed kunnen verplaatsen in de positie van alle betrokken actoren. Veranderingen zijn vaak gemakkelijker als de klant weet hoe zijn gewenste toekomst eruit ziet en duidelijk weet wat hij wil bereiken.<sup>17</sup> Een programmerende of gedragsontwikkende rol van de begeleider ligt dan vaak voor de hand. Terwijl een expertise-biedende rol past bij een organisatie die bijvoorbeeld binnen drie maanden moet voldoen aan een specifiek wettelijk voorschrift.

Het kunnen spelen van verschillende rollen vraagt om:

- Kunnen herkennen van omstandigheden en situaties,
- ontwikkelen van creativiteit,
- durven luisteren naar intuïtie en onderbuikgevoel,
- geven van feedback op non-verbale reacties en daarop doorvragen,



- uitvoeren van regelmatige tussenevaluaties: gewoonweg vragen wat men vindt van de aanpak,
- 'betekenis' geven aan verschillende interventies met bijvoorbeeld persoonlijke betrokkenheid, humor en soms confrontatie.

## Begeleiden als maatwerk

Het begeleiden van veranderingen binnen een organisatie is maatwerk en mensenwerk. Het gaat daarbij uiteindelijk om het bevorderen van ander gedrag bij medewerkers of managers. Nieuwe situaties zijn vaak het resultaat van een gezamenlijke zoektocht en een proces van uitproberen. Het verloop van deze tocht hangt af van het gedrag of de stijl van het management, de medewerkers en degenen die de verandering begeleiden. Het veranderen van organisaties kent meerdere facetten. Dat wat moet veranderen, hoe het moet veranderen, welke stappen moeten worden doorlopen, wat de gewenste situatie is, en welke aanpak daarbij past. Een formeel veranderproces begint vaak op het moment dat de leiding van een organisatie de verandering aankondigt, begeleiders inhuurt, werkgroepen formeert of nieuwe onderwerpen op de agenda zet. Afhankelijk van de aard en indringendheid van de verandering raakt deze de 'ziel' van de organisatie. Het gedrag van begeleiders en de gekozen aanpak roepen dan ook nogal eens specifiek gedrag op. Meer dan bij het adviseren over technische vraagstukken is het gedrag van de begeleiders bepalend voor het al of niet bereiken van de gewenste situatie.

Begeleiders kunnen een positieve invloed hebben op veranderingen. Het voordeel van de adviseur, intern of extern, is dat deze vaak op allerlei verschillende afdelingen komt of verschillende lagen in de organisatie adviseert. Daardoor kan de begeleider nieuwe ideeën inbrengen, andere werkwijzen laten zien, of een bepaalde rol in een groep aannemen, waardoor de groep zich moet 'schikken'. Dit kan bijdragen aan een zekere flexibiliteit in de organisatie.

Naast positieve effecten kan het gedrag van begeleiders ook leiden tot verlies aan geloofwaardigheid of 'afhaken' van betrokkenen. De ene adviseur is de andere niet en elke begeleider heeft eigen ervaringen met bepaalde methoden of aanpakken. Daardoor zijn persoonlijke voorkeuren en stijlen ontstaan.

Iemand die een methode van anderen overneemt, loopt het risico dat er een mismatch ontstaat, omdat de aanpak alleen werkte bij een bepaalde situatie of adviseur.

In de meeste gevallen is de leiding van de organisatie de opdrachtgever. Maar meestal zal de inhoud van het advies ook de overige leden van de organisatie betreffen. Omdat het omgaan met risico's cultuurgebonden is, moet de begeleider zich verdiepen in de cultuur van de organisatie.

Bovendien kan de begeleider als opdracht hebben om een cultuurverandering te begeleiden. Er is dan al snel sprake van een delicate positie waarbij de begeleider in eerste instantie zal aansluiten bij de bestaande cultuur om vervolgens goed *getimed* een beweging in gang te zetten. De begeleider moet kunnen 'meebewegen' met de cultuurverandering die hij in gang zet.

#### Voorbeelden van het 'in beweging zetten van veranderingen'

- Ruimte geven aan toevalligheden en verrassingen
- Het ter sprake durven brengen van gedrag
- Mensen ruimte geven waar ze goed in zijn of leuk vinden
- Sturen op de energie van anderen (leren loslaten, vragen stellen tot je erbij neervalt)
- Geven van complimenten op gewenst gedrag
- Vergelijken van verschillende zienswijzen
- Loslaten van het gevoel van 'winnen of verliezen'
- Luisteren naar 'verhalen' met respect voor historie
- Stilstaan bij successen
- Gebruiken van passende humor

## Cultuur en begeleiden van veranderingen



Een begeleider van veranderingen kan niet om het begrip cultuur heen. Maar er bestaat een groot verschil tussen een begeleider die een cultuur wil onderzoeken of analyseren, en een begeleider die (altijd gelegitimeerd door een opdrachtgever) een cultuur wil beïnvloeden.

In het eerste geval is de begeleider erop uit om meer te begrijpen van de organisatie waarmee hij te maken heeft. Daarom verdiept hij zich in de cultuur van de groep mensen die hij adviseert. Het kan zelfs gaan om de cultuur waarvan de persoon zelf deel uitmaakt. Dit alles om meer te begrijpen van de context, en daardoor de kwaliteit en invloed van zijn advies te verbeteren. Inzicht in een cultuur maakt het mogelijk om passende veranderingen en een passende aanpak te adviseren.

In het tweede geval bevindt de begeleider zich in een lastig parket. Hij moet enerzijds, om draagvlak te verkrijgen, aansluiten bij de bestaande cultuur. Ook als dat vraagt om een aanpak die afwijkt van zijn eigen kernkwaliteiten. Maar anderzijds moet hij een verandering op gang brengen, soms eenvoudig op het niveau van normen (regels aanpassen) en soms zeer complex (op langere termijn diepgewortelde waarden in beweging krijgen).

Om de kans op succes te vergroten, streeft een begeleider ernaar:

- de eigen (kern)competentie te ontdekken
- met zijn gedrag bestaande gebruiken te doorbreken
- minder 'reactief' te reageren op de omgeving
- kritisch te reflecteren op 'het waarom' van procedures en processen

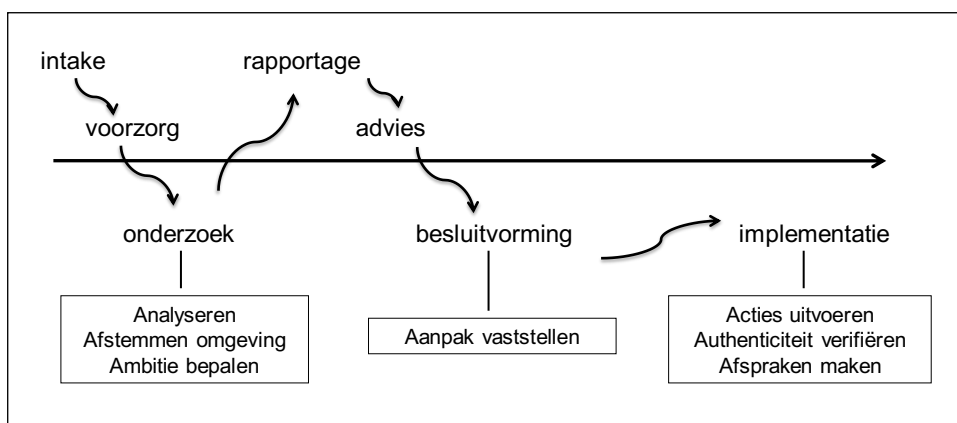
Eerder werd beschreven hoe een begeleider zich bij veranderingsprocessen situationeel aanpast aan de problemen en gewenste veranderingen in de organisatie. Deze situationele aanpassing vindt plaats tegen de achtergrond van de organisatiecultuur. Bij langdurige verandertrajecten of adviesrelaties is deze achtergrond, onbedoeld of bedoeld, niet statisch. De bewegende achtergrond van een veranderende organisatiecultuur vergroot het dynamische karakter van de situationele aanpak. De organisatie en de begeleider doorlopen een gezamenlijk veranderproces.

Wie van plan is om een organisatiecultuur te onderzoeken en om tijdens dat proces verandering te stimuleren en ingesleten patronen te doorbreken, bevindt zich in een paradoxale situatie. Cultuurdiagnose vraagt van de begeleider om een ingetogen houding waarbij het niet passend is om te oordelen, meningen te vormen en adviezen te geven. Nieuwsgierigheid vormt hierbij de basis. Terwijl cultuurbeïnvloeding vraagt om ondersteunen, sparren en de weg wijzen. Begeleiden van organisaties vraagt om in betrokkenheid afstandelijk te zijn en in afstandelijkheid betrokken te blijven.

### Het adviesproces en de verandercyclus

De verandercyclus met zeven stappen (7 A's) kwam eerder aan de orde<sup>18</sup> en beschrijft een veranderproces gezien vanuit de organisatie. Vanuit het perspectief van de begeleider is zo'n veranderproces vooral een adviesproces. Daarvoor werd eerder in dit hoofdstuk een model geïntroduceerd dat eveneens zeven stappen omvat. Drie van deze stappen, onderzoek, besluitvorming en implementatie, hebben een directe relatie met de verandercyclus.

Hierna volgt een bespreking van de stappen van het adviesproces én van de verandercyclus met nadruk op de wisselwerking tussen de organisatie en de begeleider.



### *De zeven stappen van het adviesproces en de relatie daarvan met de stappen van de verandercyclus (7 A's)*



## Intake en voorzorg

In de eerste fase van het adviesproces staat de formulering van de adviesvraag en de inrichting van het adviestraject centraal. Bovendien vormt de adviseur zich hier een beeld van de organisatie, de actoren en de mogelijke 'vraag achter de vraag'.<sup>19</sup> Daarmee wordt duidelijk wat de mogelijkheden zijn van veranderen en leren. Die worden met name bepaald door het verandervermogen van de organisatie, het krachtenveld waarin de actoren zich bevinden en de manier van leren van de werknemers. Met name bij veranderingen van gedrag of cultuur zijn deze inzichten van belang. Zo wordt duidelijk of bijvoorbeeld een projectmatige of interactieve aanpak voor de hand ligt<sup>20</sup> en welke leerprocessen de meeste kans van slagen hebben.<sup>21</sup>

Bij de intake en voorzorg speelt de positie van de adviseur of begeleider een belangrijke rol. Het gaat met name om het ontstaan van vertrouwen tussen de begeleider en de organisatie. Een begeleider krijgt sneller vertrouwen door zelf open te zijn over de vraagstukken waarmee hij worstelt en door deze te delen. Dat vraagt om gelijkwaardigheid in de communicatie en om duidelijkheid over de wederzijdse verwachtingen. Van de adviseur vraagt dit nieuwsgierigheid (veel vragen stellen), openheid (opvattingen bespreken) en onbevangenheid (zodanig kwetsbaar opstellen). Daarbij is het belangrijk dat de begeleider weet hoe hij kijkt. Een begeleider die zichzelf kent, kan zijn eigen gedrag als instrument inzetten. Als gangmaker, als motivator of als vrager om tijdige hulp aan anderen.

Een belangrijk onderscheid is dat tussen een interne adviseur, die werkzaam is bij de organisatie, en een externe adviseur. De herkenbaarheid van risico's is bepalend voor de kwaliteit van het advies en verschilt voor interne en externe adviseurs.

Interne adviseurs kunnen last hebben van 'blinde vlekken'. Het gaat daarbij om risico's die samenhangen met de organisatiecultuur, ontwikkelde gewoonten en beloofd gedrag. Voor externe adviseurs is het soms moeilijk om bedrijfseigen risico's te herkennen en te beoordelen. Het gaat daarbij om risico's waarvan de

analyse vraagt om specifieke en diepgaande kennis van de organisatie en haar processen.

In veel gevallen is er bij een onderzoek overigens sprake van samenwerking tussen verschillende (interne en externe) begeleiders. Dat vraagt om afstemming maar biedt ook mogelijkheden voor het op maat bedienen van de organisatie. Dat draagt bij aan de kwaliteit van het advies.<sup>22</sup>

Naast de inhoudelijke kwaliteit van het advies is ook het draagvlak ervoor belangrijk. Daarbij gaat het met name om de belangen van de actoren en om het niveau waarop interactie plaatsvindt. Het belang van een actor is te bepalen aan de hand van een aantal vragen:

- . wie is de actor?
- . wat is zijn primaire verantwoordelijkheid?
- . welk belang kan daaraan worden ontleend?
- . hoe is daarbij aan te sluiten vanuit het adviesproces?
- . welke soort aanpak ondersteunt het belang?

‘Interactie’ slaat op de manier waarop en de mate waarin de doelgroep (het cliëntsysteem) deelneemt aan en invloed uitoefent op het adviesproces. Het belang van de doelgroep behoeft weinig toelichting: het gaat over onderwerpen die de leden van de doelgroep direct raken. Nog belangrijker is het feit dat *zij* het resultaat uiteindelijk moeten dragen. Eventuele bedachte maatregelen moeten door hen in de praktijk worden gebracht. En als er andere werkwijzen nodig zijn, dan moeten *zij* die vorm geven.

## Onderzoek

In het adviesproces staat de fase van onderzoek centraal, de fasen ervoor zijn ‘voorzorg’ en die erna zijn ‘nazorg’.

In dit hoofdstuk komen de inhoudelijke en methodologische kanten van het onderzoek *niet* aan de orde. De inhoudelijke kanten hangen nauw samen met het onderwerp van het onderzoek. Naast allerlei technische onderwerpen, valt daarbij te denken aan risico’s, managementsystemen, gedrag en organisatiecultuur. Al

deze onderwerpen kunnen onderwerp van onderzoek zijn en vragen om inhoudelijke kennis van zaken bij de onderzoeker. De voorgaande hoofdstukken in dit boek bieden daarvoor verschillende handreikingen.

Bij de methodologische aspecten van het onderzoek gaat het ondermeer om het duidelijk maken van de probleemstelling, het formuleren van de onderzoeksvraag en het opstellen van een onderzoeksplan. Over deze aspecten is veel goede en toegankelijke literatuur beschikbaar.<sup>23</sup>

Het gaat in dit hoofdstuk over het onderzoeksproces, over de organisatie daarvan en over de inpassing in het adviesproces en de verandercyclus. Het gaat eigenlijk om de context van het inhoudelijke onderzoek en om een uitwerking van de vragen die bij de voorzorg aan de orde kwamen.

De onderzoeksfase in het adviesproces correspondeert met de eerste drie A's van de verandercyclus: analyseren, afstemmen met de omgeving, ambitie bepalen.

### *Analyseren (stap 1)*

In de eerste stap, analyseren, wordt duidelijk wat de organisatie wil bereiken, wie daarbij betrokken zijn en wie welke belangen hebben. Het is daarbij handig om stapsgewijs te analyseren: wat is er nu aan de hand en wat komt voort uit de historie?

Een bekende valkuil voor begeleiders is de vorming van een onjuist beeld van de situatie op basis van verwachtingen. Eerste indrukken, die het resultaat zijn van eigen kennis, ervaringen en emoties, blijken vaak hardnekkig en vormen de basis voor een eerste analyse. De snel getrokken conclusies zien er op het eerste gezicht rationeel en betrouwbaar uit, maar kunnen onjuist zijn. Dat leidt onherroepelijk tot interventies die zijn gebaseerd op onjuiste aannames. Onbevangenheid is hier het devies. Risicomanagement, organisatiecultuur en gedrag zijn nu eenmaal onderwerpen die vragen om een situationele benadering, waarbij iedereen op zoek blijft naar passende aanpakken en oplossingen. De uitkomsten van analyses, en van interventies, kunnen ook voor de onderzoeker verrassend zijn.<sup>24</sup>

### *Afstemmen met de omgeving (stap 2)*

Een lerende organisatie die van nature flexibel omgaat met veranderingen, staat in contact met haar omgeving. Het belang van afstemmen met de

omgeving voor risicomanagement werd al eerder benadrukt vanuit het perspectief van de organisatie.

Ook voor de begeleider is afstemmen met de omgeving van belang. Het kan daarbij gaan om de omgeving buiten de organisatie en over de directe omgeving waarin de begeleider opereert. Bij het eerste valt te denken aan actoren zoals handhavers en certificeerders maar ook aan collega-deskundigen. Bij het tweede gaat het om het afstemmen met alle bij het adviesproces betrokkenen. Daarbij geldt dat een kleine afstand bijdraagt aan vertrouwen. Een prettige samenwerking vraagt om netwerken, ruilen van informatie en inzetten van de juiste mensen.

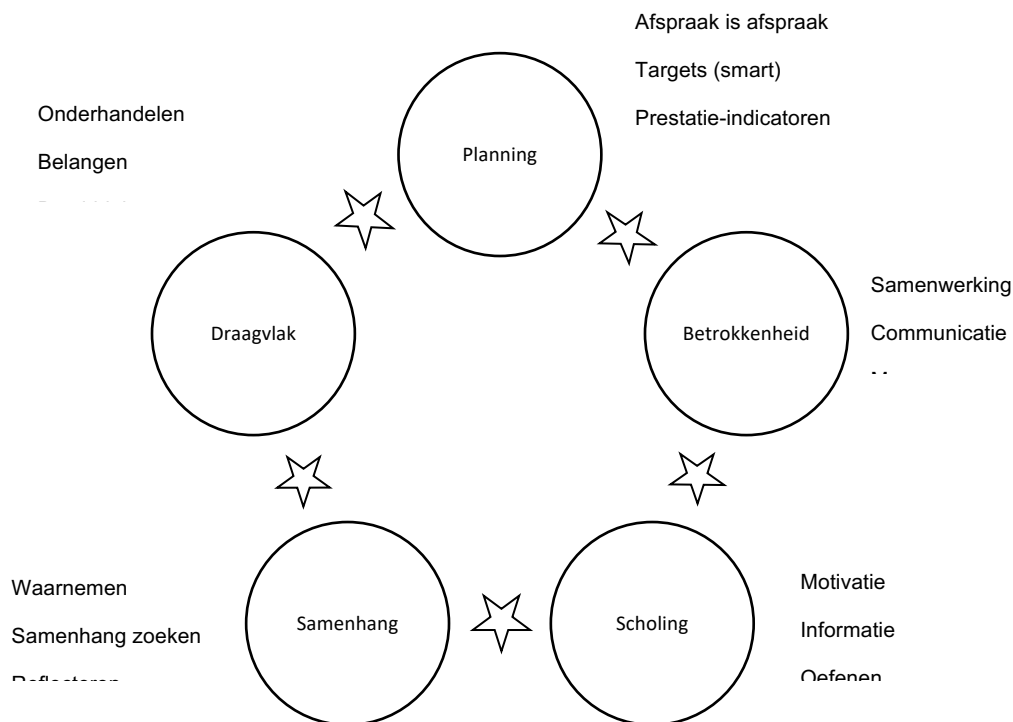
Conflictsituaties zijn niet altijd te vermijden. Met name als de begeleider fundamentele zaken ter discussie moet stellen. Organisatiecultuur, stijl van leidinggeven en wijze van communiceren zijn onderwerpen die vaak gevoelig liggen. Gevoel voor timing, relativiseringsvermogen, communicatie en passende humor zijn belangrijke succesfactoren tijdens een veranderproces.

### *Ambitie bepalen (stap 3)*

Bij het bepalen van ambities gaat het niet alleen om de ambities van de organisatie, maar ook om die van de begeleider. Ambitieuze adviseurs zijn vaak bereid om langdurig te functioneren in onduidelijke en ingewikkelde krachtenvelden en om verschillende rollen te spelen. Dat kan leiden tot ongezonde stress. Vooral bij complexe verandertrajecten, waarbij een organisatie 'flink moet worden opgeschud', moet een begeleider ook aan zijn eigen gezondheid denken.

Bovendien heeft elke begeleider zijn eigen voorkeurstijl. Om effectief te zijn in verschillende situaties of subculturen binnen een organisatie is het soms nodig om tijdelijk een andere stijl te hanteren.<sup>25</sup> Maar het voor langere tijd hanteren van een stijl die ver ligt van de natuurlijke stijl, veroorzaakt spanning en kan de effectiviteit van de aanpak verminderen. Soms is het mogelijk om een collega te vragen om bepaalde stappen uit te voeren die om een andere stijl vragen.

Tenslotte moeten de ambities van de organisatie en van de adviseur bij elkaar passen. Als deze ambities ver uit elkaar liggen, ontstaat er vroeg of laat een probleem. In het uiterste geval zal de begeleider zich de vraag stellen of de organisatie die hij adviseert, voor hem wel een passende werkgever of opdrachtgever is.



*Elke begeleider heeft zijn eigen voorkeuren voor aanpakken en adviesstijlen<sup>26</sup>*

## Rapportage en advies

De fasen van rapportage en advies vormen in het adviesproces de brug tussen het onderzoek en de besluitvorming. Bij de rapportage gaat het niet alleen om het presenteren van 'de feiten', maar ook om het verkrijgen van draagvlak bij alle betrokkenen. Anders is er immers geen bereidheid om een inspanning te leveren en komen veranderingen niet tot stand. De sleutel tot het krijgen van draagvlak is tweeledig:

- . De keuzen die zijn gemaakt tijdens de voorzorg, met name de keuze voor de ingeschakelde deskundigen.
- . De manier van communiceren over de resultaten van het onderzoek.

De manier van communiceren is afhankelijk van de ingeschakelde deskundigen. Ook hier bieden externe adviseurs andere mogelijkheden dan interne.

Rapportage gaat verder dan het vastleggen van de onderzoeksresultaten in een rapport en het neerleggen van dit rapport op een bureau. Naast het maken van een goed rapport verdient het verzorgen van een presentatie de voorkeur. Daarvoor zijn verschillende media beschikbaar. Ook hierbij geldt dat het draagvlak afhangt van het niveau van interactie. Bijeenkomsten waarin rechtstreeks contact mogelijk is, kunnen veel draagvlak creëren. Denk daarbij aan medewerkerbijeenkomsten of afdelingsvergaderingen. Terwijl communicatie via nieuwsbrieven, mededelingenborden en intranet vooral ondersteunend is.

In de adviesfase begeleidt de adviseur de organisatie bij de stap van de onderzoeksresultaten naar veranderingen. Deze stap roept twee dilemma's op:

- . Gaat het uitsluitend om 'feitelijke' situaties en risico's of (ook) om situaties en de risico's zoals die door medewerkers worden ervaren?
- . Hoe is het mogelijk om verantwoord prioriteiten te stellen?

De eerste vraag heeft betrekking op het beoordelen van risico's. De tweede vraag gaat over interventies, dat wil zeggen over het bedenken van maatregelen en het opstellen van een plan van aanpak.<sup>27</sup>

Voor beide vragen geldt dat de begeleider de rol van *adviseur* heeft. Dat betekent dat uiteindelijk iemand anders de beslissingen neemt. Het is een bekende valkuil voor de adviseur om zich te laten verleiden tot het nemen van deze beslissingen. Het is aan de adviseur om de beslisser te helpen om zijn dilemma's te overstijgen.

## Besluitvorming

De fase van besluitvorming in het adviesproces correspondeert met de vierde A van de verandercyclus, Aanpak vaststellen. Deze stap volgt op de stappen van rapportage en advies waarin het initiatief bij de adviseur of begeleider lag.

### *Aanpak vaststellen (stap 4)*

Vaak voltrekken besluiten zich grotendeels buiten de aanwezigheid van de begeleider. Toch kan een adviseur de besluitvorming wel degelijk beïnvloeden. Het is van belang om daar van te voren de mogelijkheden voor te creëren. Bijvoorbeeld door al in de fase van de voorzorg aandacht te besteden aan de

besluitvorming en de opdrachtgever te vragen naar de manier waarop de besluitvorming plaatsvindt.<sup>28</sup> Zo is het verstandig om als adviseur te informeren naar de mogelijkheid om ter plaatse een toelichting te verzorgen of, als dat niet mogelijk is, om een presentatie door de opdrachtgever te helpen voorbereiden.

## Implementatie

Als de besluiten zijn genomen, volgt de fase van implementatie. Voor de begeleider is het zaak om ook in deze fase adviseur te blijven. De verantwoordelijkheid voor de uitvoering ligt immers bij 'de lijn'.

De verschuiving die hier plaatsvindt van adviseur van de opdrachtgever naar adviseur van de medewerkers, kan ingrijpend zijn. Zo is het aantal beschikbare adviesrollen richting opdrachtgever beperkt en onderwerp van onderhandeling. Terwijl veel medewerkers van de adviseur verwachten dat deze alle mogelijke adviesrollen beheerst en ook nog gemakkelijk tussen deze adviesrollen kan schakelen. Ook tijdens de implementatie is het overigens mogelijk om andere adviseurs in te schakelen die specifieke gewenste adviesrollen spelen. Die kunnen variëren van technische constructiebureaus en organisatieadviseurs tot opleiders.

De implementatiefase correspondeert met de laatste drie A's van de veranderingscyclus: Acties uitvoeren, Authenticiteit verifiëren en Afspraken maken.

### *Acties uitvoeren (stap 5)*

Deze stap vormt het begin van de implementatie van de maatregelen. Het gaat erom de vastgestelde aanpak zo effectief mogelijk te laten verlopen zonder afbreuk te doen aan het verandervermogen van de organisatie. Voor de begeleider zijn de sleutelwoorden hier: doen, ontdekken, aanpassen, combineren en sturen:

. *Doen:* Veranderingen verlopen vaak effectiever als de begeleider het woord 'veranderen' niet gebruikt, maar de verandering 'doet'.

. *Ontdekken:* Een interactieve aanpak draagt bij aan het verandervermogen. Dat vraagt van de begeleider communicatieve vaardigheden, conflicthantering en bescheidenheid. Het verdient aanbeveling om de meest passende aanpak voor de gewenste verandering samen met de organisatie te ontdekken.<sup>29</sup>

. *Aanpassen*: Het behoud van de betrokkenheid van medewerkers, leidinggevenden en managers is belangrijk, met name als situaties veranderen en tegenslagen zich aandienen. Het tijdens het verandertraject aanpassen van de projectfasering, is een manier om met 'weerstand' om te gaan. Bij een interactieve aanpak vraagt dit van de begeleider het samen met de klant de problematiek 'doorleven' en optreden als *sparring partner* tijdens het gehele traject.<sup>30</sup>

. *Combineren*: De betrokkenheid van medewerkers is belangrijk bij het ontwikkelen van best practices, gezondheidbeleid en cultuurontwikkeling. Dat vraagt om het combineren van verschillende aanpakken en het zonodig opdelen van een project in deelprojecten. Een effectieve aanpak vraagt van de begeleider om schakelen tussen verschillende rollen met aandacht voor de inhoud én het proces.

. *Sturen*: Een begeleider kan, door het kiezen van een positieve benadering, de brug versterken tussen kunnen en willen. Het gebruik maken van enthousiaste groepen medewerkers maakt het mogelijk om te 'sturen op de energie van anderen'. Daardoor ontwikkelt de organisatie zich en krijgt de rol van de begeleider een ondersteunend karakter.<sup>31</sup>

#### *Authenticiteit verifiëren (stap 6)*

Het verifiëren van de authenticiteit kwam eerder ter sprake als een stap waarin de organisatie duidelijk maakt dat de gewenste veranderingen daadwerkelijk hebben plaatsgevonden. In deze stap kan ook de authenticiteit van de adviseur of begeleider aan de orde komen.

Veranderingen zijn niet los te zien van de eigen opvattingen van de begeleider. Met name als het gaat om organisatorische veranderingen of gedragsbeïnvloeding. Zo kan een adviseur zich bijvoorbeeld afvragen of het ontwerpen van een sanctiebeleid, het opstellen van huisregels of het verzorgen van trainingen wel interventies zijn die het probleem van de organisatie oplossen. Dat is lastig, vooral als de organisatie wél gelooft in deze maatregelen en erom vraagt. Kortom, een begeleider kan zich afvragen of de interventies die hij ondersteunt, of moet ondersteunen, niet op gespannen voet staan met zijn eigen overtuigingen.<sup>32</sup> En of de activiteiten die hij uitvoert, wel passen bij de rol die hij kan of wil spelen.

Soms is het gewenst en mogelijk om te kiezen voor een *tijdelijke* aanpassing. Al is het maar om aansluiting te behouden met de organisatie en niet in de laatste plaats met de leidinggevende of opdrachtgever. En soms is het mogelijk om



tijdelijk hulp in te roepen. Bijvoorbeeld van een collega die goed is in het verzorgen van trainingen of het opstellen van procedures.

Meer in het algemeen verdient het aanbeveling dat een begeleider zijn eigen gedrag kritisch beschouwd met aandacht voor het verschil tussen denken en doen. Intervisie en coaching zijn bijvoorbeeld geschikt om zo'n zelfonderzoek te ondersteunen.

### *Afspraken maken (stap 7)*

In de laatste stap van de verandercyclus is de blik naar de toekomst gericht. De nadruk ligt hier op de verdere ontwikkeling van de organisatie én van de begeleider.

Drie vormen van reflectie vergroten de effectiviteit van de begeleider:

- . Reflecteren op persoonlijk functioneren. De begeleider vraagt zich af wie hij is, wat zijn drijfveren en doelen zijn, en wat zijn natuurlijke stijl van begeleiden is.
- . Reflecteren op veranderkundig handelen. Deze vorm van reflecteren richt zich vooral op het methodisch handelen. De begeleider vraagt zich af wat het effect is van de gehanteerde aanpak, rol of stijl.
- . Reflecteren op professioneel handelen in een organisatie. Hierbij vraagt de begeleider zich af wat het effect is van zijn gedrag op de omgeving en de organisatie.

## **De kwaliteit van de begeleider**

In dit hoofdstuk werd het adviesproces en de verandercyclus behandeld. Daarbij kwam niet alleen de ontwikkeling van de organisatie aan de orde, maar ook die van de begeleider. Het INK-model werd eerder besproken en brengt de kwaliteit van organisaties in beeld.<sup>33</sup> Een aangepaste versie van het model biedt handreikingen om het persoonlijk functioneren van de adviseur, begeleider of risicoprofessional te visualiseren.<sup>34</sup> Net als de oorspronkelijke versie omvat het aangepaste model negen aspecten. Elk daarvan biedt inspiratie voor zelfreflectie en het verbeteren van de persoonlijke kwaliteit. Vijf aspecten hebben direct betrekking op de begeleider zelf:

. *Liefde voor het vak* vervangt het aspect Leiderschap uit het oorspronkelijke INK-model. In organisaties is het de 'leider' die inspireert en enthousiasmeert. Op het individuele niveau van de begeleider vormen ambities, enthousiasme, authenticiteit en integriteit de persoonlijke drijfveren.

. Bij *Vorming* of zelfmanagement gaat het om de sturing van de levensloop. Dat vraagt om verbeeldingskracht en ethisch gedrag. Om het bijhouden van de ontwikkelingen in het vak, het verwerven van nieuwe inzichten, en het ontwikkelen van competenties.

. Het aspect *Loopbaanplanning* draait om de vertaling van een persoonlijk toekomstbeeld in concrete doelstellingen. Het gaat om de ontwikkeling van een visie op risicomangement. Dat vraagt om duidelijke persoonlijke doelstellingen en een initiatiefrijke instelling.

. *Talent en middelen* geeft aan dat een begeleider moet beschikken over bepaalde competenties.<sup>35</sup> Zo moet hij niet alleen kunnen analyseren, maar ook kunnen beïnvloeden.<sup>36</sup> Intelligentie, intuïtie en sociale handigheid zijn daarvoor vereisten. Daarnaast zijn toegang tot kennisbronnen, een goed functionerend netwerk en, *last but not least*, financiële middelen nodig.<sup>37</sup>

. De *Praktische organisatie van het leven* vervangt Management van processen uit het oorspronkelijke INK-model. Een begeleider kan nog zo veel verstand van risicomangement hebben, hij moet zich ook aan afspraken houden, *deadlines* halen en tijd vrij maken om zijn vak bij te houden. Om nog maar te zwijgen van het behouden van de balans tussen werken, relaties, gezondheid en vrije tijd.



*Het aangepaste INK-model visualiseert negen aspecten van de kwaliteit van de begeleider*

Een begeleider heeft te maken met verschillende soorten waardering: Zelfwaardering ('Tevredenheid en geluk'), Waardering door anderen en Waardering door de maatschappij. De laatste vier aspecten van het model gaan niet zozeer over de begeleider zelf, maar over wat hij bereikt. Het gaat om waardering en resultaten:

- . Bij *Zelfwaardering* gaat het om zelfvertrouwen en tevredenheid over de carrière. Daarbij liggen zelfoverschatting en arrogantie op de loer.
- . Bij de *Waardering door anderen*, met name opdrachtgevers, leidinggevend en collega-professionals, gaat het om erkenning, vertrouwen, status en respect.
- . De *Waardering door de samenleving* komt tot uitdrukking in naamsbekendheid en in het bekleden van nevenfuncties, bijvoorbeeld binnen een beroepsvereniging.
- . De *Resultaten* omvatten zowel materiële als niet-materiële resultaten. Bij dat eerste valt te denken aan inkomen en carrière, bij het tweede aan gezag, onafhankelijkheid, persoonlijke ontwikkeling en plezier in het werk.<sup>38</sup>

De beschreven aspecten zijn op te vatten als aandachtspunten bij het verbeteren van de persoonlijke kwaliteit van de begeleider.

## **Van risico-inventarisatie naar cultuurverandering**

In hoofdstuk 15 werd samengevat hoe een organisatie zich kan ontwikkelen van risico-inventarisatie naar cultuurverandering. Een belangrijk aspect van dit groeiproces is de ontwikkeling van 'moeten' naar 'willen'. Het ontwikkelingsproces van de begeleider verloopt hand in hand met deze verandering van de organisatie. De risicoprofessional is daardoor steeds beter

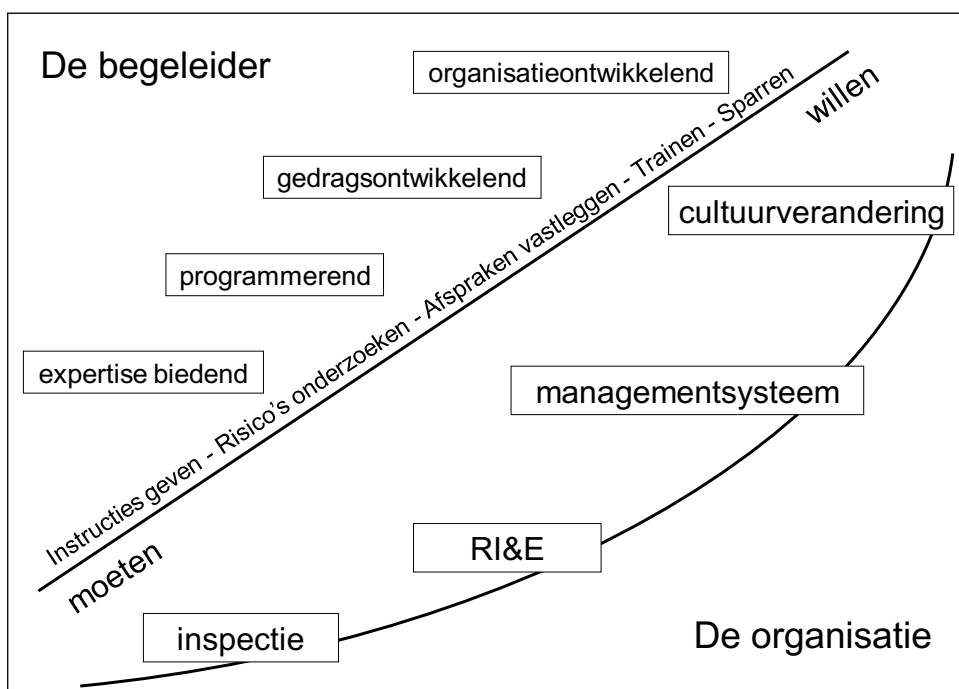
in staat om de verschillende rollen te spelen<sup>39</sup> en daar 'situationeel' tussen te schakelen.

De risicoprofessional begeleidt de dialoog over risico's en komt daarin uiteindelijk los van de stappen van het adviesproces. Diagnose en beïnvloeding versmelten tot een proces van voortdurende interactie.

	<b>inspectie</b>	<b>RI&amp;E</b>	<b>managementsysteem</b>	<b>cultuurverandering</b>
<b>Rol begeleider</b>	Expertise biedend	Programmerend	Gedragsontwikkeland	Organisatieontwikkeland
<b>Rol risicoprofessional</b>	Bestrijdt symptomen	Adviseert gedetailleerd	Wijst de weg	Denkt mee
<b>Activiteiten begeleider</b>	Instructie geven	Risico's onderzoeken	Afspraken vastleggen	Trainen en sparren
<b>Klant</b>	Veroorzakers	Veroorzakers, leidinggevende	Medewerkers	Afdeling
<b>Ontwikkelingsfase</b>	Doener	Denker	Planner	Visionair
<b>Organisatie (hoofdstuk 15)</b>				
<b>Oriëntatie (hoofdstuk 3)</b>	Activiteiten	Processen	Systeem	Keten
<b>Leiderschapstijl (hoofdstuk 15)</b>	Sturen op regels	Sturen op processen	Sturen op gedrag	Sturen op vertrouwen
<b>Veranderaanpak (hoofdstuk 13)</b>	Top down	Projectmatig	Participatief	Interactief
<b>Achterliggende visie</b>	Mensen hebben sturing nodig	Mensen zijn beïnvloedbaar	Mensen hebben duidelijke doelen	Mensen zijn betrokken
<b>'Probleemeigenaar'</b>	Adviseur	Leidinggevende en adviseur	Leidinggevende	Iedereen
<b>Actor (trekker)</b>	Specialist, adviseur	Leidinggevend, adviseur	Leidinggevende	Leidinggevende, medewerker

*De ontwikkeling in de rollen van de begeleider verloopt hand in hand met de organisatiecultuur.*

De risicoprofessionals slaat een brug tussen moeten en willen omdat hij toelicht en uitlegt. Hij kan bijvoorbeeld duidelijk maken waar dat 'moeten', in bijvoorbeeld wetgeving, vandaan komt. Bovendien kan de begeleider beweging creëren en de organisatie stimuleren en begeleiden over de brug van moeten naar willen.



*De begeleider ondersteunt de organisatie van moeten naar willen*

Eerder werd benadrukt dat dit boek is geschreven voor risicoprofessionals die graag reflecteren op problemen en niet onmiddellijk klaar staan met oplossingen. De doelgroep van dit boek wil eerst 'begrijpen' en dan pas 'doen'. Zij zoekt niet naar snelle oplossingen maar beleeft plezier aan uitdagende problemen.

In dit boek is daarnaast een lans gebroken voor het situationeel benaderen van risico, risicomanagement, gedrag en organisatiecultuur. De situatie van het



moment en de wensen van de organisatie zijn leidend. Daarbij geldt dat er niet één goede manier van begeleiden bestaat. Situationele benaderingen, maatwerk en aansluiting bij de ambities van een organisatie was het motto.

Dit boek schetste een route waarin organisatie en begeleider zich hand in hand ontwikkelen over een pad vol valkuilen. De risicoprofessional wijst de organisatie daarbij de weg. Dit boek ondersteunt hem daarbij en helpt hem de dagelijkse dingen steeds beter te doen, de valkuilen te ontwijken en niet te verdwalen. Zo is het mogelijk om samen verder te komen. Van risico-inventarisatie naar cultuurontwikkeling. Daar ging dit boek over.

## Eindnoten bij hoofdstuk 16

---

<sup>1</sup> Deze tekst is een bewerking van een column die eerder verscheen in het maandblad Arbo (mei 2011).

<sup>2</sup> Risicoprofessionals (zie hoofdstuk 1) vormen de doelgroep van dit boek. En dus ook van dit hoofdstuk waarin de risicoprofessional als begeleider van organisatorische veranderingen centraal staat. De risicoprofessional speelt daarbij vaak de rol van adviseur. In dit hoofdstuk worden de termen risicoprofessional, begeleider en adviseur door elkaar gebruikt als synoniemen.

<sup>3</sup> In de fasen van het adviesproces zijn de stappen uit de risicomangementcyclus te herkennen: de eerste twee fasen (intake, voorzorg) corresponderen met de eerste stap van de cyclus (doelstellingen). De derde en vierde fase (uitvoering, rapportage) corresponderen met de tweede en derde stap van de cyclus (risico's inventariseren en risico's evalueren). De vijfde fase (advies) correspondeert met de vierde stap (maatregelen bedenken) en de zesde fase (besluitvorming) met de vijfde stap van de cyclus (programma opstellen). De zevende fase (implementatie) tenslotte correspondeert met de zesde stap van de risicomangement cyclus (programma implementeren).

<sup>4</sup> Het verzamelen van gegevens kwam eerder aan de orde, voorafgaand aan het uitvoeren van een risico-inventarisatie (hoofdstuk 4) en voorafgaand aan de introductie van een managementsysteem (hoofdstuk 10).

<sup>5</sup> Het gaat hier om een bedrijfskundig praktijkonderzoek (zie hoofdstuk 1). Zie ook: Mathieu Weggeman, *Provocatief adviseren*, Scriptum, Schiedam, 2003.

<sup>6</sup> Bij de evaluatie komt aan de orde of de verandering heeft geleid tot het beoogde resultaat. Ook het verloop van het adviesproces kan worden geëvalueerd. De evaluatie is op te vatten als een aparte (achtste) stap en is in feite een nieuw onderzoek. Het kan ook het startpunt zijn van een nieuw adviestraject.

<sup>7</sup> Zie: H.P.W.Vermeeren en A.W. Zwaard, *Arboprofessional: effectief adviseren*, in: *Het Groot Arbowerk*, A2120, mei 1999. Deze zeven stappen 'volgens het boekje' dienen slechts om structuur te bieden. In de praktijk kunnen stappen overlappen, worden gecombineerd, worden weggelaten of worden verwisseld.

---

<sup>8</sup> Soms moet de adviseur, gaande het adviesproces, terug naar de opdrachtgever om de adviesvraag verder in te vullen of bij te stellen. Dat is met name het geval als de veranderingen betrekking hebben op organisatie en gedrag (zie ook hoofdstuk 8).

<sup>9</sup> Hersey en Blanchard ontwikkelden een model voor leidinggeven dat bekend staat als situationeel leiderschap. De verschillende leiderschapsstijlen zijn samen te vatten met de werkwoorden 'instrueren', 'overleggen', 'ondersteunen', 'overlaten', en vertonen overeenkomsten met de besproken adviesrollen (respectievelijk: expertise biedend, programmerend, gedragsontwikkeldend, organisatieontwikkeldend).

<sup>10</sup> Deze rollen zijn vergelijkbaar met de drie rollen die worden gehanteerd in de zogenaamde ArboBedrijfsSpiegel (ABS): expert, trainer, coach (Felicia Vizi, Carine de Vries en Chanien Kandhai, De ArboBedrijfsSpiegel, maandblad Arbo, april 2005, p.46). Nathans onderscheidt de vier rollen van Drucker en Verhaaren: expert, programmatisch, gedragsontwikkeldend, persoonsontwikkeldend (Hannah Nathans, Adviseren als tweede beroep, Kluwer, Deventer, derde druk, 2005).

<sup>11</sup> Dit doet denken aan de eerder besproken stijlen van leidinggeven (zie hoofdstuk 15).

<sup>12</sup> Gaande van de eerste naar de vierde rol verschuift de nadruk bovendien van gedragsbeïnvloeding naar gedragsontwikkeling. Dit accentverschil kwam eerder aan de orde in hoofdstuk 14.

<sup>13</sup> De rollen passen bij de fasen van organisaties volgens Nelson en Burns. De ontwikkeling van de expertise-biedende naar de persoonsontwikkeldende rol van de adviseur verloopt parallel met de ontwikkeling van reactieve naar excellente fase van de organisatie.

<sup>14</sup> De relatie tussen de vormen van risico (onzekerheid) en de rol van de begeleider werd eerder aangestipt in hoofdstuk 2.

<sup>15</sup> Net als voor leiders geldt dat het vermogen om te kunnen schakelen de effectiviteit bevordert (zie hoofdstuk 15). Niet elke begeleider kan elke rol spelen. Voor veel risicoprofessionals zijn de eerste twee rollen (expertise biedend, programmerend) haalbaar. Of de andere rollen haalbaar zijn, hangt af van de persoon van de begeleider en diens relatie met de opdrachtgever en de organisatie. De integriteit en



---

geloofwaardigheid van een begeleider komen onder druk te staan als beperkingen ten aanzien van de adviesrol niet van te voren (intake) ter sprake zijn gebracht.

<sup>16</sup> De rol van de begeleider kan verschuiven en 'meegroeien' tijdens het veranderproces van de organisatie. Een begeleider kan bijvoorbeeld een aanpak voor competentieontwikkeling adviseren (expertise-biedende rol) en in een latere fase trainingen hiervoor verzorgen (gedragsontwikkellende rol).

<sup>17</sup> Als een opdrachtgever weet wat hij wil bereiken en ook weet hoe hij dat wil bereiken, kan een dilemma ontstaan voor de adviseur. Met name als de 'oplossing' die de opdrachtgever voor ogen staat, het onderliggende probleem (in de ogen van de adviseur) niet oplost.

<sup>18</sup> In de hoofdstukken 11 en 14 diende de verandercyclus als leidraad bij de invoering van een managementsysteem en bij de beïnvloeding van gedrag. In hoofdstuk 13 is de cyclus algemener beschreven als een model of richtlijn voor veranderen.

<sup>19</sup> Soms heeft een opdrachtgever al uitgesproken ideeën over de probleemanalyse en de richting waarin de oplossing moet worden gezocht. Terwijl het onderzoek nog plaats moet vinden. Als de adviseur van mening is, dat er sprake is van een onbenoemd onderliggend probleem, is tactvol opereren (en desnoods de opdracht weigeren) het devies.

<sup>20</sup> De verschillende aanpakken voor veranderen kwamen aan de orde in hoofdstuk 13. Een interactieve aanpak lijkt vaak aantrekkelijk maar vraagt veel van de begeleider. Hij moet de problematiek als het ware met de klant 'doorleven' en tegelijk optreden als inspirator en sparringpartner.

<sup>21</sup> Kolb (**verw.**) onderscheidt vier manieren van leren die ook zijn op te vatten als fasen in een leerproces: Concreet ervaren ('sensing / feeling'), Waarnemen en overdenken ('watching'), Analyseren en abstract denken ('thinking') en Actief experimenteren ('doing').

<sup>22</sup> Als een organisatie kiest voor interne adviseurs bij het uitvoeren van het onderzoek, dan kunnen later overigens externe deskundigen worden ingezet. Het is belangrijk om daarover in de fase van de voorzorg afspraken te maken.

---

<sup>23</sup> M.L. Wijvekate, *Onderzoekmethoden*, Het Spectrum, Utrecht, 1991. Piet Verschuren, *De probleemstelling voor een onderzoek*, Spectrum, Houten, veertiende druk, 2011.

<sup>24</sup> De resultaten van de zogenoemde Hawthorne experimenten (zie hoofdstuk 14) worden vaak gezien als een klassiek voorbeeld van interventies die verrassend uitpakken (zie ook: [www.psy.gla.ac.uk](http://www.psy.gla.ac.uk)).

<sup>25</sup> Welke adviesstijl het beste aansluit bij de verschillende fases en voorkeuren hangt ook af van de organisatie en van de persoonlijke ontwikkeling van de begeleider.

<sup>26</sup> De vijf in de figuur weergegeven voorkeuren corresponderen met de in hoofdstuk 13 genoemde kleuren en visies op veranderen: blauw (planning), rood (betrokkenheid), groen (scholing), wit (samenhang) en geel (draagvlak).

<sup>27</sup> De eerste vraag kwam aan de orde in hoofdstuk 6, de tweede in hoofdstuk 8. Het gaat hier om twee vragen die bij uitstek geschikt zijn om een dialoog te voeren die van belang is voor de ontwikkeling van de organisatiecultuur. Het voeren van de dialoog is belangrijker dan het zo snel mogelijk beantwoorden van de vragen.

<sup>28</sup> Bij de intake en voorzorg heeft de adviseur zich een beeld gevormd van de actoren en het krachtenveld waarin deze zich bevinden. Dit beeld geeft hier inzicht in de rol van een ondernemingsraad of werknemersvertegenwoordiging, en de invloed van eventuele andere adviseurs bij de besluitvorming.

<sup>29</sup> De implementatie wordt vergemakkelijkt als de betrokkenen ook 'echt betrokken' zijn geweest bij de beslissingen of zelfs denken dat ze de aanpak zelf hebben bedacht. De invoering van ideeën die 'het geestelijk eigendom' zijn van werknemers verloopt vaak voorspoediger dan ideeën die in de ogen van de werknemers achter het bureau zijn bedacht (zie hoofdstuk 7).

<sup>30</sup> Uitgekiende aandacht voor communicatie en veel ruimte voor toelichting zijn noodzakelijk als het implementatietraject tijdens het verloop daarvan wordt aangepast. Blijft dit achterwege, dan daalt de betrokkenheid en haken mensen af.

<sup>31</sup> Vrooland benadrukt het belang van een positieve benadering: aanspreken op mogelijke opbrengsten is beter dan aanspreken op problemen (Vincent Vrooland, *Nieuwe*

---

verzuimgesprekken, Webdocumenten Verzuimbeheersing nr. 2E, Sector Gemeenten, juli 2012).

<sup>32</sup> Gedragsmodellen raken aan fundamentele visies en mensbeelden. Het situationele gebruik ervan kent daarom grenzen (zie hoofdstuk 14).

<sup>33</sup> Het INK-model werd genoemd in hoofdstuk 3.

<sup>34</sup> Het INK-model is door Maas toegepast op het persoonlijk functioneren als professional (J.G.V. Maas, Professionaliteit, Kluwer, Deventer, 1999).

<sup>35</sup> De noodzakelijke competenties van een begeleider hangen af van zijn rol (expertise biedend, programmerend, gedragsontwikkellend of organisatieontwikkellend) en van de fase in het adviesproces.

<sup>36</sup> Zeven belangrijke competenties voor risicoprofessionals zijn: kunnen analyseren, kunnen beïnvloeden, kunnen verbreden, kunnen organiseren, kunnen faciliteren, kunnen ondernemen, vertrouwen kunnen wekken. Professionaliteit vraagt bovendien om kennis van de grenzen van de eigen deskundigheid en competenties. Een effectieve risicoprofessional weet wanneer hij anderen moet inschakelen voor een betere eindresultaat.

<sup>37</sup> De noodzakelijke financiële middelen hangen sterk af van de rol, positie en ambities van de risicoprofessional. Binnen een bedrijf zal het noodzakelijke budget van een adviseur verschillen van dat van een professional die ook coördinerende en uitvoerende taken heeft. En voor professionals die als zelfstandige opereren, bestaat er een groot verschil tussen een als eenling opererende adviseur en een ondernemer die investeert in personeel en middelen.

<sup>38</sup> Deze paragraaf is een bewerking van de tekst in: Walter Zwaard en Ermin de Koning, Modellen voor veiligheidsprofessionals, Gelling Publishing, Nieuwerkerk aan den IJssel, tweede druk, 2011.

<sup>39</sup> De rol én de invulling daarvan ontwikkelen zich. De uitvoering van veel werkzaamheden van de begeleider zijn afhankelijk van het ontwikkelingsstadium van de organisatie en de bijbehorende rol van de begeleider. Zo kwam het verzamelen van gegevens ('lezen,



---

praten, kijken, vergelijken') aan de orde tijdens verschillende ontwikkelingsstadia van de organisatie. Daarbij bleek dat dit verzamelen in de verschillende hoofdstukken (4, 11 en 15) een ander karakter had.