



Delft University of Technology

Strategisch adviseren

de Roos, Cécile; Guldenmund, Frank

Publication date

2016

Document Version

Final published version

Published in

NVVK Info

Citation (APA)

de Roos, C., & Guldenmund, F. (2016). Strategisch adviseren. *NVVK Info*, 25(3), 30-32.

Important note

To cite this publication, please use the final published version (if applicable).
Please check the document version above.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download, forward or distribute the text or part of it, without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license such as Creative Commons.

Takedown policy

Please contact us and provide details if you believe this document breaches copyrights.
We will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Strategisch adviseren

Je hebt het afgelopen jaar succes geboekt. De organisatie en de OR steunen het invoeren van de dynamische RI&E. De pilot draaide goed en een aantal afdelingen is inmiddels aan de slag. Totdat je in de wandelgangen hoort dat er een fusie ophanden is. Tijdens een gesprek met een van de managers blijkt het nodig de uitvoering van de RI&E op te schorten en dat baart je zorgen. Jij wilt er ondanks alles mee doorgaan. Wat heeft strategisch adviseren daarmee te maken?

| TEKST CÉCILE DE ROOS EN FRANK GULDENMUND

Strategisch adviseren is anderen bijstaan in het proces van besluitvorming. Het verschil met situationeel adviseren (zie NVVKinfo 2016-2) is dat het politieke proces hierbij op de voorgrond staat. Politieke vraagstukken bestaan uit onderwerpen waarover meerdere meningen bestaan en die binnen een (directie)team kunnen leiden tot conflicten. Invloed uitoefenen heeft twee kanten. Aan de ene kant zijn er de formele machtsverhoudingen. Daar kan de adviseur zich bij neerleggen. Of hij kan ertussen laveren en dat is de tweede kant. Daar gaat strategisch adviseren over. Het laveren is een spel dat sociaal en psychologisch van aard is. De kans op succes in het beïnvloeden van besluitvorming is groter naarmate de organisatie meer vertrouwen heeft in de adviseur. Meer vertrouwen in zijn kennis en in zijn kunde.

Casus: laveren in een ziekenhuis

Het is juni 2014. Een ziekenhuis krijgt de Inspectie SZW op bezoek. De inspectie is namelijk gestart met een landelijk project waarin agressie centraal staat. Uit de landelijke cijfers blijkt dat ziekenhuispersoneel steeds vaker te maken krijgt met agressief gedrag. De RI&E zal daarnaast ook bekeken worden. De arbodeskundige voert samen met haar manager en een OR-lid het gesprek met de inspecteurs. Ze laten bij dit gesprek zien hoe de meldingsprocedure werkt. De inspectie is niet helemaal tevreden en vindt dat het aantal meldingen laag is. Ook blijkt de RI&E verouderd.

De organisatie is het hiermee eens. De OR-vertegenwoordiger, HR-manager en arbodeskundige brainstormen hierover en komen tot de conclusie dat de RI&E niet alleen oud is, maar ook niet bijdraagt aan draagvlak en actie. Dit moet anders. Het nieuwe concept 'de dynamische RI&E' kan dit proces ondersteunen en ze besluiten tot een pilot. Drie afdelingen melden zich vrijwillig aan. De afdelingshoofden en twee mensen van de afdelingen, de arbodes-

kundige, een extern adviseur en een vertegenwoordiger van de OR vormen een werkgroep. Het verandertraject wordt ingezet. Uiteraard niet zonder 'gedoe'. Eén zorgafdeling is al verder en loopt wekelijks veiligheidsrondes, formuleert actiepunten en heeft de regie al grotendeels zelf in handen. De inkoopafdeling heeft nog nooit iets aan arbo gedaan, laat staan iets aan werkstress. Omdat er toevallig wat speelt op dit vlak, kan de afdeling starten met het inventariseren van de werkstress met een korte vragenlijst. Dit pakt de leidinggevende na wat aarzelingen op. Bij de laatste afdelingen staat het werken in het magazijn centraal. Zij willen graag het voorbeeld van de wekelijkse veiligheidsrondes van de zorgafdeling gebruiken om mee te starten. Na een intensief begeleidingstraject, olopemde emoties, overwinningen, korte trainingen en brainstormsessies, is het team zeer enthousiast. Het wil niet meer terug naar de oude situatie.

Na de pilot geven twee leidinggevenden samen met de arbodeskundige een presentatie voor het bestuur. Zowel het bestuur als de OR stemt ermee in om de dynamische RI&E voor alle afdelingen in te voeren. De arbodeskundige gaat samen met de projectondersteuning enthousiast aan de slag. Twee maanden later vertrekt haar HR-manager. Wat nu? Na een half jaar komt de nieuwe HR-manager met slecht nieuws. Er is een fusie gaande, waardoor het RI&E-project moet worden opgeschort.

De arbodeskundige is gefrustreerd en bezorgd. De HR-manager zegt dat ze zich erbij neer moet leggen. De arbodeskundige probeert haar manager nog te overtuigen, zonder resultaat. Daarna probeert de arbodeskundige collega's over te halen door op hen in te praten, maar dit helpt evenmin. Haar mooie project ligt stil.

Hoe dan wel?

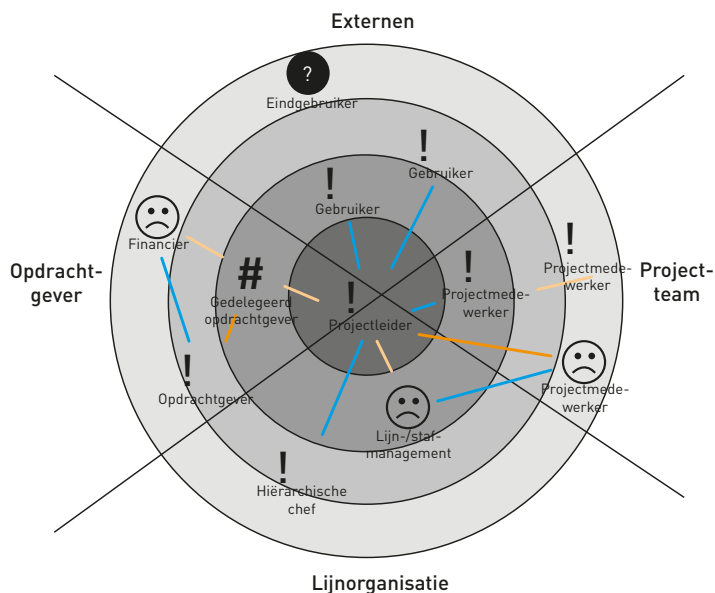
Wanneer een organisatie plotseling voor veranderingen komt te staan, kunnen belangen en verhoudingen verschui-

‘De nadruk ligt op het politieke proces om te werken aan **de kwaliteit van arbeid**,



Artikelenreeks 'Adviseren'

Dit is het tweede artikel in deze reeks. Adviseren is een van de kernactiviteiten van de veiligheidskundige. Om als adviseur successen te kunnen boeken, is het niet voldoende alleen expert te zijn op veiligheidsgebied. Of het advies van de veiligheidskundige daadwerkelijk wordt opgevolgd, hangt namelijk af van verschillende factoren. Naast de inhoud zijn de rol, persoonlijke stijl van adviseren, aanpak en aansluiting met de 'klant' van doorslaggevend belang. In elk artikel belichten we een bepaalde wijze of benadering van adviseren. Steeds koppelen we dit aan een theoretisch kader of model. Vervolgens passen wij het model toe op een casus, zodat duidelijk wordt hoe de theorie in de (advies)praktijk te gebruiken is. Zelf een bijdrage leveren of een casus inbrengen? Neem dan contact op met de redactie van NVKInfo: nvkinfo@veiligheidskunde.nl.



Figuur 1 Krachtenveldanalyse ziekenhuiscasus

ven. Om te kunnen laveren kan een krachtenveldanalyse (zie figuur 1 en kader) een waardevolle eerste stap zijn, de 'TomTom' voor iedere adviseur. De arbodeskundige heeft als projectleider van de dynamische RI&E een goede relatie met een aantal mensen. Zij staan bijna allemaal positief tegenover het project. Zo niet de financiële man, hij ziet het voordeel niet. De HRmanager twijfelt en is onzeker, wat zich uit in een negatieve houding. De eerste stap is daarom om via de opdrachtgever(s) meer informatie te verschaffen over de besparingen van het huidige project en de nadelige financiële gevolgen van de 'klassieke' route: een RI&E die veel geld kost, geen draagvlak heeft en dus niet effectief is. Ook moet de arbodeskundige omgaan met de onzekerheid als gevolg van de fusie binnen de organisatie. Daarnaast moet zij draagvlak creëren voor haar standpunt door gemeenschappelijke belangen te benadrukken. Zij zorgt ervoor dat zij daar haar opdrachtgever(s) altijd bij betrekt om de relatie met hen optimaal te houden.

Informatie delen

Bij informatie delen gaat het om een ruilproces. De adviseur kan helpen inzicht te bieden in wat er speelt binnen de organisatie en wat de intenties zijn van anderen. Dit kan, bijvoorbeeld, door het maken van een krachtenveldanalyse. In ruil daarvoor kan de adviseur vragen aan de

opdrachtgever(s) welke informatie zij nodig hebben om binnen het managementteam de anderen in te laten zien dat de dynamische RI&E vooral voordelen kent.

Omgaan met onzekerheid en weerstand

Onzekerheden spelen vrijwel altijd binnen organisaties. Bij het informatie inwinnen uit de organisatie krijgt de adviseur te maken met tegenstrijdigheden, onduidelijkheden, sympathie en antipathie. Effectief omgaan met deze onzekerheden begint met zelfvertrouwen: geloven in jezelf, in anderen en in het project. Bij weerstand helpt het om de gezamenlijke doelstellingen nogmaals expliciet te benoemen: 'Waar doen we het allemaal voor?' Vertrouwen komt te voet en gaat te paard. De adviseur kweekt vertrouwen door rollen en posities in een organisatie te respecteren en te versterken. Dit kan frustrerend zijn als een ander vervolgens met de eer gaat strijken. Daarvoor moet je stevig in je schoenen staan.

Draagvlak

De adviseur kan draagvlak creëren door:

- Mensen erbij te betrekken en verantwoordelijkheid te geven voor hun eigen rol in het project.
- De toekomstige gebruikers erbij te betrekken met een brainstormsessie en de plannen daarna bij te stellen.
- Rekening te houden met de intenties van anderen. Wat willen HR, OR en MT bereiken met de dynamische RI&E?
- Gebruik te maken van trends in de samenleving: succesverhalen van anderen, sociale media, actuele thema's.
- Terug te blikken op al overwonnen hindernissen in het project: 'Dit hebben we toch allemaal al onder controle?'

Gemeenschappelijk belang

Gedeelde intenties voeden het gemeenschappelijk belang. Het gemeenschappelijk belang komt duidelijk naar voren bij het opstellen van arbobeleid. Werkgever en OR-leden willen beiden dat medewerkers veilig en gezond werken. De werkgever wil plannen die uitvoerbaar en betaalbaar zijn en die ruimte laten voor innovatie en flexibiliteit. De OR wil dat het beleid werknemers voldoende beschermt. De werkgever koppelt het arbobeleid graag aan gezondheid of veiligheidscultuur. De OR ziet dit graag omgezet in concrete afspraken. Uiteindelijk heeft iedereen in de organisatie hetzelfde belang: met plezier veilig en gezond werken. Door iedereen in zijn waarde te laten en de eventuele tekortkomingen van het moment te accepteren, kan de adviseur met open vizier en een nieuwsgierige houding aftasten waar de verschillen zitten en toch koers houden.

Krachtenveldanalyse

Een krachtenveldanalyse brengt de belangrijkste spelers in een project bij elkaar, hun onderlinge verhoudingen (lijnen) en hun standpunt ten aanzien van het project. In figuur 1 zijn de spelers emoji, maar dit kunnen ook verschillend gekleurde rondjes zijn. De standpunten en verhoudingen kunnen positief of stuwend (glimlach, groen), neutraal of onverschillig (recht, oranje) of negatief of remmend (grimas, rood) zijn. De spelers worden in het diagram in vier groepen onderverdeeld: opdrachtgevers (experts), lijnorganisatie (beslissers), projectteam (uitvoerders) en externen (klanten, gebruikers). De afstand tot het midden van de figuur geeft de invloed van een speler aan. Het gewicht of belang van een speler kan (maar dat is in deze figuur niet het geval) met de grootte van de emoji worden weergegeven (Stuive, 2014).

Conclusie

Zonder vertrouwen geen draagvlak. Zonder draagvlak geen resultaat. Naast de formele taken vormen de contextuele prestaties van de adviseur een belangrijk onderdeel van het succes. Vooral bij onverwachte wendingen. Weten te laveren is dan een belangrijke kerncompetentie van de strategisch adviseur. Een degelijke krachtenveldanalyse is daarbij onontbeerlijk. ■

Cécile de Roos is zelfstandig organisatieadviseur en arbeids- en organisatiedeskundige. Frank Guldenmund is psycholoog en docent/onderzoeker bij de Technische Universiteit Delft.

Referentie

Rienk Stuive (2014). Basisboek procesmanagement. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.