

## Coachend advisereren

Guldenmund, Frank; de Roos, Cécile

### Publication date

2018

### Document Version

Final published version

### Published in

NVVK Info

### Citation (APA)

Guldenmund, F., & de Roos, C. (2018). Coachend advisereren. *NVVK Info*, 27(1), 26-28.

### 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.

# Coachend adviseren

Het thema gedrag op de bedrijfsagenda doelt vaak op ongewenst gedrag. Wat het gewenste gedrag is, is vaak minder concreet. Een leidinggevende wenst dat zijn medewerkers veilig werken. Alleen, wat is veilig in de ogen van die leidinggevende? En is dit ook veilig in de beleving van de werkvloer? Hoe kun je als adviseur een rol spelen in een veranderproces naar gewenst gedrag? En wat is de relatie tussen adviseren en coachen? Met deze vragen gaan we middels een casus weer aan de slag.

| TEKST **CECILE DE ROOS EN FRANK GULDENMUND**

**C**oachend 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 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 verstandhouding, een 'klik' is met de gecoachte groep of het individu. Bij een veranderproces kan het immers om een proces gaan waar ook emoties een rol spelen. 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 ge-

## Artikelenreeks 'Adviseren'

In dit nummer het laatste artikel over adviseren. Adviseren is één van de kernactiviteiten van de veiligheidskundige. Om successen te kunnen boeken als adviseur, 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, de persoonlijke stijl van adviseren, de aanpak en de aansluiting met de 'klant' van doorslaggevend belang. In ieder artikel belichten wij een bepaalde benadering of wijze van adviseren. Steeds koppelen wij 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.

wenste situatie laat formuleren. Vervolgens stelt de coach de bestaande opvattingen over (bijvoorbeeld) 'veilig gedrag' ter discussie. Dit is altijd een spannend ogenblik, omdat hierbij emoties naar boven kunnen komen. De ander moet dit dus wel accepteren, anders houdt hij zijn mond of geeft gewenste antwoorden. Het ter discussie stellen van iemands opvattingen heet ook wel deconditioneren (Whitmore, 2010). Verschillende veranderaars (zoals Tiggelaar, 2016) veronderstellen bovendien dat gedrag voor (ongeveer) 95% onbewust is en voortkomt uit een reactie op de omgeving, en voor 5% bewust, op basis van eigen wil.

Om gedrag en de opvattingen daarachter bewuster te maken, kunnen deze drie vragen helpen bij het proces van coachend adviseren (Whitmore, 2010):

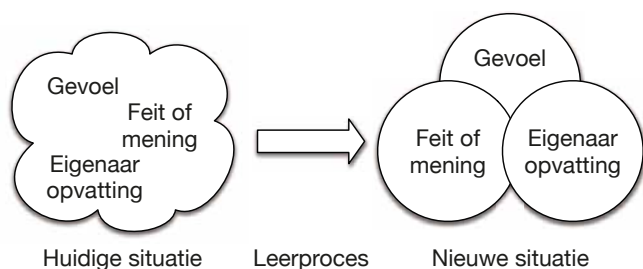
1. Waar komt de emotie bij de opvatting vandaan?
2. Van wie komt eigenlijk de keuze voor deze opvatting?
3. Is de opvatting gebaseerd op een vooronderstelling (vooordeel), mening of is het een (voldongen) feit?

Onderwerpen die goed passen bij coachend adviseren gaan, bijvoorbeeld, over de manier van leidinggeven. Onderwerpen dus waarbij uiteenlopende opvattingen over (veilig) 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 dat een leidinggevende bepaalde opvattingen heeft over het gebruik van zitkrukjes in een werkplaats. Zoals de casus illustreert kunnen opvattingen nauw verbonden zijn met bepaalde gevoelens, met de nodige gevolgen.

### Casus

De veiligheidkundige is op weg naar een werkplaats in Nederland waar iedereen apetrots is en die zelfs op de nominatie heeft gestaan voor 'beste werkplaats'. Maar hoe komt het langdurig verzuim zo hoog? 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





**Figuur 1** – Illustratie van het leerproces waarbij de ge-coachte klant meer inzicht krijgt in de herkomst en emoties achter zijn opvattingen (naar Whitmore, 2010)

dragen van PBM is zo 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 voor het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. De veiligheidskundige is verrast: de ronde duurt een stuk langer dan gepland, iedereen heeft een eigen verhaal en 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, maar worden amper gebruikt. Ja, wanneer de leidinggevende er niet is, vertellen wij ook de jongelui om ze te gebruiken. Nu voelen ze het nog niet, maar zo rond je veertigste krijg je geheid de eerste klachten."

Na de gesprekken met de medewerkers gaat de veiligheidskundige 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 veiligheidskundige wat hij als manager belangrijk vindt voor de werkplaats. De manager geeft aan dat de werksfeer belangrijk is. Dan vraagt de veiligheidskundige of hij weet dat een paar medewerkers fysieke klachten heeft door het werk. Dat weet hij: "Dat hoort er nu eenmaal bij: iedereen wordt ouder, ook ik." Het is zijn vaste overtuiging dat het zitten op een speciaal krukje niet past in deze werkplaats. Wanneer de veiligheidskundige daarop doorvraagt, merkt hij dat één gesprek niet voldoende is. De manager's opvattingen zijn inmiddels gekoppeld aan een bepaald idee over het werk. Hier start het coachen.

‘ De nadruk ligt op het **ondersteunen** en **ontwikkelen van medewerkers** ,

### De coachende rol in een leerproces

De veiligheidskundige 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, niet op het aandragen van technische kennis over ergonomie of veiligheid. Voor dat de veiligheidskundige aan de slag kan, is het zaak de manager te betrekken bij het feitelijke probleem: lichamelijke klachten van medewerkers. Alleen vindt de manager dat geen probleem. Krukjes vindt hij immers geen juist attribuut. Verstandelijk gezien gaat hij weliswaar even mee in de argumentatie, emotioneel gezien heeft hij veel meer last van verzuim, vervangingskosten en omzetteisen. Om de manager te kunnen en mogen coachen stellen we voor hem te ondersteunen bij zijn wensen. Zonder verder inhoudelijke argumenten te geven, vraagt de veiligheidskundige naar de wensen van de manager over de toekomstige ondersteuning. Het leerproces is in gang gezet.

### Evenwicht tussen ondersteuning en afstand

Om te beginnen is elke situatie anders. Het wel of niet toepassen van coachend adviseren is eveneens (zie ook: Situationeel adviseren) afhankelijk van de situatie. De adviseur kan, in tegenstelling tot een ongevalsonderzoek (met veel onzekerheden), 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

### Conclusie

De adviseur beweegt zich in verschillende situaties. Wanneer thema's naar voren komen, zoals (veilig) gedrag of een manier van leidinggeven, 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, 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 heeft zeker een paar maanden nodig en duurt dus langer dan het geven van een eenmalig advies. Daarom zijn meerdere contactmomenten wenselijk. ■

### Literatuur

- Peter Block (2000). Feilloos adviseren. Een praktische gids voor adviesvaardigheden. Den Haag: Academic Service.  
 Ben Tiggelaar (2016). Dromen, durven, doen. Het managen van de lastigste persoon op aarde: jezelf. Nieuwe, volledig herziene editie. Houten: Het Spectrum.  
 John Whitmore (2010). Succesvol coachen. Amsterdam: Nelissen.

*Cécile de Roos is zelfstandig adviseur en arbeids- en organisatiedeskundige, Frank Guldenmund is docent/onderzoeker bij de TU Delft.*