

Vitaliseren door hoe je adviseert

Strategisch adviseren

Niet alleen wat je adviseert als arbo-adviseur, maar ook hoe je dat doet, heeft impact op vitaliteit. Wat kun je leren via de metafoor van het immuunsysteem? Hoe kun je nog effectiever bijdragen aan de vitaliteit van organisaties, werkplekken, medewerkers en, last but not least, je eigen adviesplek?

tekst Paul Kloosterboer en Cécile de Roos

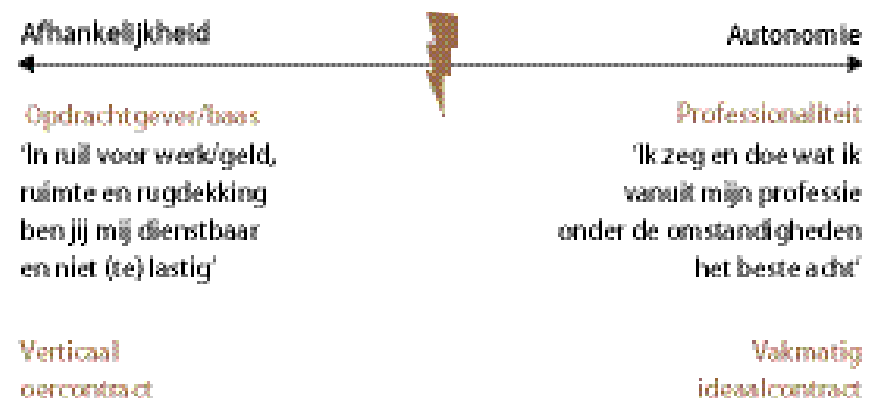
Ons lijf zit vol micro-ontstekingen. In vetweefsel, bloedvaten, hersenen, overal. Gezond eten, regelmatig bewegen en ontspannen activeert het immuunsysteem dat deze ontstekingen voorkomt en geneest. Dat levert gemiddeld zo'n twintig jaar langer leven op zonder 'ouderdomsziekten' als diabetes type 2, aderverkalking, Alzheimer en kanker.¹ Over vitaliteit gesproken.

Elk levend systeem staat bol van zulke micro-ontstekingen. Ook organisaties. Neem de spanning tussen hoog-laag.² 'Hoog' voelt zich verantwoordelijk voor het geheel, vraagt zich af wat er speelt, hoe de zaak te beheersen en de goeie kant op te krijgen. Terwijl 'laag' zich afvraagt wat je wel en niet kunt zeggen, wat er al bekookstooft is en hoe je je autonomie kunt behouden zonder in de rol van dwarsligger te raken. Daar komen stereotype beelden en gedragingen uit voort. Laag vindt hoog nogal eens manipulerend en arrogant. Hoog vindt laag al gauw te passief, te veel denkend aan zichzelf en te weinig aan het geheel.

Horizontale ontstekingshaarden zijn er ook. Er is altijd onderlinge afhankelijkheid én behoefte aan autonomie, wat kan leiden tot spanningen in de samenwerking⁴. Het hoeft niet verkeerd te gaan, spanning kan zelfs veel kleur toevoegen aan een samenwerking. Maar de kiem voor een ontsteking is steeds aanwezig. En dan is er de lijn-advies relatie.³ De opdrachtgever vindt dat u er voor hem bent, wil dat u hem helpt en het hem

niet te moeilijk maakt. Terwijl u als professional die opdrachtgever zelf wel eens als een belangrijk deel van het probleem ziet (zie figuur 1).

Op een afdeling is aantoonbare werk-uitval door stress, maar de leidinggevende vecht dit aan. Hij wil dat u de uitkomsten van de RI&E herschrijft. Zijn recente MTO was goed en hij wil geen gedoe. Wat te doen?



Figuur 1: Relatie met opdrachtgever als ontstekingshaard



Ondertussen bent u in de ogen van uw doelgroep als adviseur vaak goed bruikbaar, maar soms ook vazal, spion van de leiding, hobbyist, kamergeleerde, bureaucaat of loopjongen. Dus gebruikt men graag uw 'handjes' en houdt men u verder op afstand te vriend. Zo krioelt het in organisaties van de micro-ontstekingen, net als in andere levende systemen⁴ (zie figuur 2).

Actief immuniseren

Organisatorische ontstekingen ontstaan uit mentale splitsingen. Dit gebeurt zodra bepaalde feiten, gevoelens, zienswijzen, gebeurtenissen of personen te onbegrijpelijk of te ongemakkelijk zijn om toe te laten. De betrokken persoon of groep wendt zich hier bewust of onbewust van af. Zo ontstaan eenzijdige beelden, oordelen of overtuigingen over kwesties, gedragingen of personen. Hieruit ontstaan organisatorische ont-

stekingshaarden. Hoe groter het aantal en de intensiteit, hoe ongezonder de organisatie.

Bij ontstekingen biedt het immuunsysteem tegenwicht. Het helen van organisatorische ontstekingen vergt een plek waar dat wat niet gezegd of niet gezien mag worden er weer kan zijn. Oftewel: een vitale plek. Zodat wat gebroken is of gesplitst, weer heel kan worden. Vitale plekken creëren werkt als 'actief immuniseren'. Het maakt de organisatie sterker en vitaler. Hoe doet u dat als arbo-adviseur? Zes vitale tips:

1. Vind het verborgene

Beelden, oordelen en overtuigingen zijn belangrijke bronnen van informatie, maar ook mogelijke symptomen van ontstekingen. Ze vertellen wie en wat een positieve of negatieve waardering krijgt. En daarmee indirect wie of wat in dit systeem niet wordt gezien of ge-

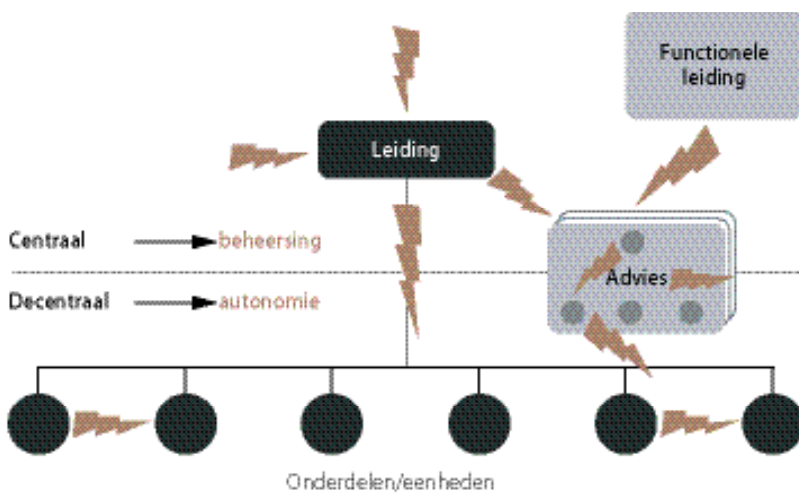
hoord en dus is afgesplitst. Hoe kun je die weer stem en plek geven?

Een bedrijfsarts vermoedt een angstcultuur op basis van de signalen en meldt dit binnen een arbo-dienst. Nader onderzoek wijst echter op een plezierige afdeling in opgaande lijn, waar enkele 'oude rotten' nog moeite hebben hun verworven rechten op te geven.

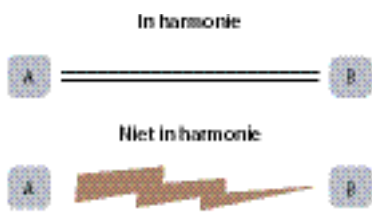
2. Lerend adviseren

Laat betrokkenen zelf door hun kwesties heenwerken. Gebruik uw kennis niet om het probleem naar u toe te trekken. Draag uw kennis juist over, zodat managers en (teams van) professionals er zelf over kunnen denken, spreken en beslissen. Maak ze zo zelfredzaam mogelijk op uw vakgebied.

'Organiseer platformen en netwerken om met klanten informatie uit te wisselen en te leren', zegt een arbo-adviseur. 'Breng je je eigen expertise in, stop die dan als ingrediënt in de gezamenlijke kookpot. Niet: geef mij uw probleem, dan geef ik u de oplossing. Niet beleren, maar co-creëren', zegt een ander. 'Laat »



Figuur 2: Organisatie als relatieweefsel vol met ontstekingshaarden



Figuur 3: Ontspanning en spanning in horizontale relaties

de klant in zijn waarde. Voorspel het weer, in plaats van te zeggen wat hij aan moet trekken', aldus een derde.

3. Containment

Als er toch hulp nodig is, bied dan geen oplossingen, maar containment: een veilige bedding voor spannende besprekingen.⁵ Bijvoorbeeld door een rondje vooraf, een hulpnotitie, een warme sfeer, spreektijdsverdeling en/of een neutrale taal. Zo creëert u een ruimte waarin alle zienswijzen er kunnen zijn, zonder directe veroordeling en afsplitsing. Dit stelt partijen in staat de kwestie zelf op te lossen.

4. Intern adviseren als spijsverteren

Darmen zijn een belangrijk deel van het immuunsysteem.⁶ Analooq daaraan kunt u klanten leren hun arbo-issues te zien als voeding. Leer ze kwesties te de-

construeren en de voedingsstoffen eruit te vissen, zoals feiten, waarnemingen, perspectieven en overwegingen. En eruit te filteren wat overbodig is of schadelijk, zoals eenzijdige beeldvorming, aannames en oordelen. Vanaf daar kan het lichaam zelf aan de slag. Zo maak je de organisatie sterker en vitaler.

'Een HR-manager vroeg laatst inzage in mijn dossier voor ongevals onderzoeken. Desgevraagd bleek zij bewijslast te zoeken om iemand te ontslaan, terwijl ze nauwelijks beschikte over wederhoorinformatie van de medewerker. Ik heb haar gevraagd die informatie te zoeken en uitgelegd dat mijn dossier juist voor dit soort situaties vertrouwelijk dient te blijven', vertelt een arbo-adviseur.

5. Relationale röntgenfoto

Een manier om in kaart te brengen waarom mensen zich gedragen zoals ze doen, is door een soort röntgenfoto van het relatieweefsel te maken, oftewel een triadische tekening.⁷ Je kunt de relatie tussen twee mensen daarin op twee manieren typeren (zie figuur 3). Kijk je naar relatiepatronen tussen drie personen, dan zijn er vier mogelijkheden (zie figuur 4). Hoe ingewikkeld een sociaal systeem ook is en hoeveel driehoekjes je ook tekent, als 'de vijand van mijn vriend is mijn vijand' te herkennen is, dan heeft

die 'vijand' het per definitie moeilijk en zal dat in zijn gedrag te herkennen zijn. Dat ligt dus niet aan het al of niet deugen van die persoon, maar aan de context. Wil je als arbo-adviseur iets bereiken, dan kun je je beter op de context richten dan op de persoon.

6. Leren van tegenslag

Vitaliteit betekent ook: bij tegenslag sterker terugkomen. Soms krijg je, ondanks al je inzet, het deksel op de neus. Je advies wordt bijvoorbeeld niet opgevolgd, of misbruikt in het organisatiepolitieke spel. Dat gebeurt af en toe en maakt je boos of teleurgesteld. Maar je leert door je eigen onbewuste en onbedoelde aandeel daarin te onderzoeken. Wat zie ik mijzelf doen als het akelig of spannend wordt? Veel adviseurs vertellen hoe hun grootste groeispelingen het gevolg zijn van zulke ervaringen.

Slot

Adviseren werkt soms als paracetamol. De kunst is echter niet de symptomen van ontstekingen te onderdrukken, maar ze te benutten om het systeem sterker te maken. Creëer vitale plekken waardoor het systeem leert en sterker wordt. En u ook. «

Noten

[1] Handschin, C. & Spiegelman, B.M. (2008). The role of exercise and PGC1 α in inflammation and chronic disease. *Nature* 454, p. 463-469.

[2] Mastenbroek, W.F.G. (1991). *Conflicthantering en Organisatieontwikkeling*. Alphen a/d Rijn: Samsom.

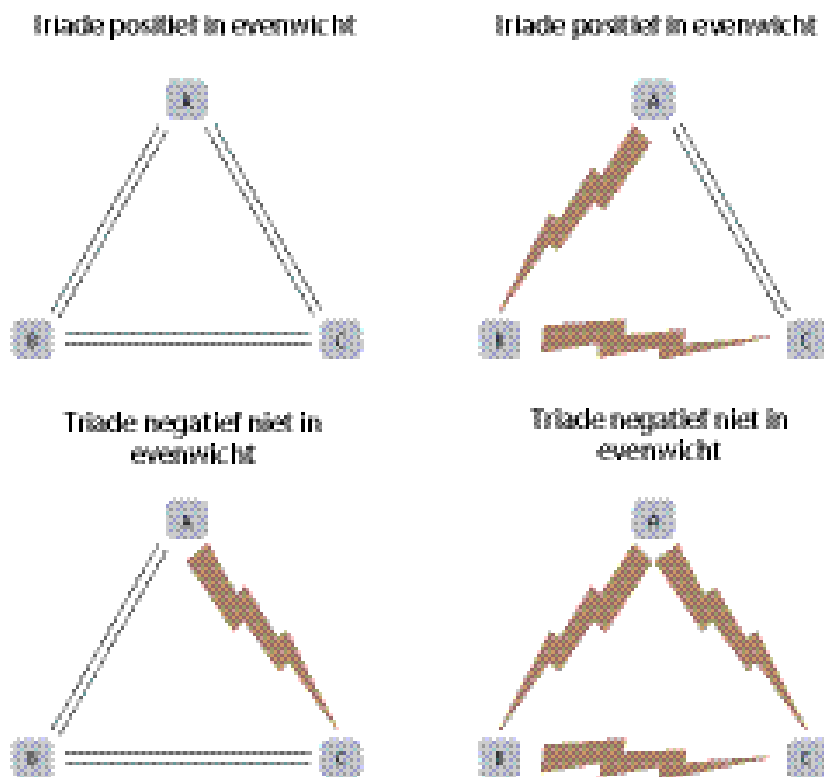
[3] Kloosterboer, P. en collega's (2015). *Adviseren vanuit het geheel, de vitale waarde van intern advies*. Deventer: Vakmedianet

[4] Kloosterboer, P. en collega's (2015). *Adviseren vanuit het geheel, de vitale waarde van intern advies*. Deventer: Vakmedianet

[5] Moeskops, O.G.M. (2012). De veerkracht van groepen: regressie, holding en containment in organisaties. *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 2, pp. 20-40. [6] Enders, G. (2014). *De Mooie Voedselmachine, de charme van je darmen*. Amsterdam: Luitingh-Sijthoff BV.

[7] Choy, J., Pont, S. & Doreleijers, T. (2003). *Systeemtheoretische methodiek voor gezinsvoogden en jeugdreclasserders*. Amsterdam: Uitgeverij SWP.

Paul Kloosterboer is zelfstandig adviseur, en auteur met bijzondere aandacht voor interne adviseurs. **Cécile de Roos** adviseert bedrijven en verzorgt bijdragen over verandering, gedrag en organisatiecultuur voor diverse opleidingen. Samen verzorgen zij de opleiding **Strategisch adviseren** bij Vakmedianet.



Figuur 4: Vier basistriades