



Meer impact door andere aanpak

Managers die niet willen investeren in kwaliteit en veiligheid. Medewerkers die meewarig kijken als je over PBM begint. Hoe kom je van gelijk hebben naar gelijk krijgen? Hoe krijg je mensen in beweging?

Pieter Rop

Als arbofunctionaris wil je het beste voor mens en organisatie. Soms lijkt het er bijna op dat je alleen staat met je goede bedoelingen. Door de regels van de overheid en relevante instanties toe te passen. Door best practices te verzamelen, de vakbladen te lezen, eens een kijkje te nemen bij andere bedrijven. Waarom krijg je dan toch regelmatig het gevoel een marsmanneltje te zijn

dat niet weet hoe alles hier op aarde zoal is georganiseerd?

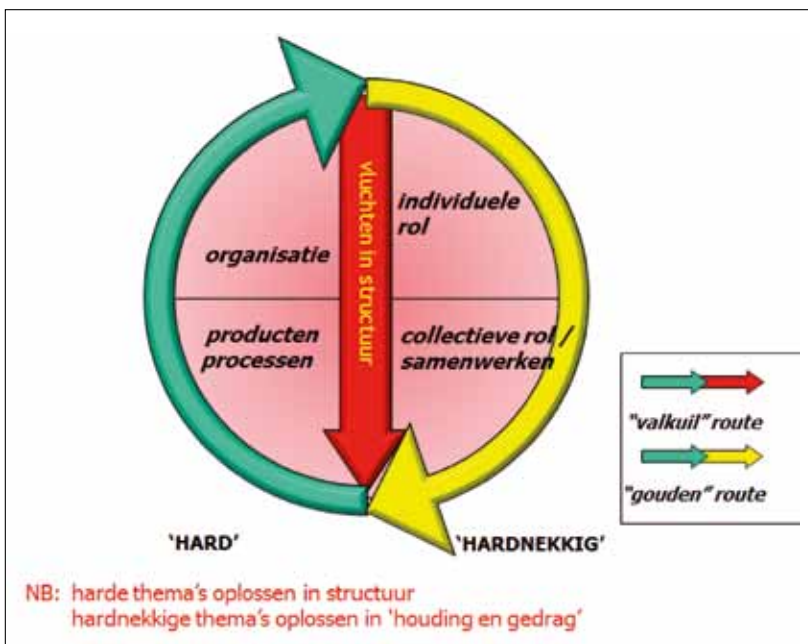
Hard

Dat kan verschillende oorzaken hebben. Ik onderscheid de harde en de hardnekkige kant (zie figuur 1). De harde kant is de topstructuur van een onderneming. Waar is het thema kwaliteit & veiligheid neergelegd? Is het in de staf geor-

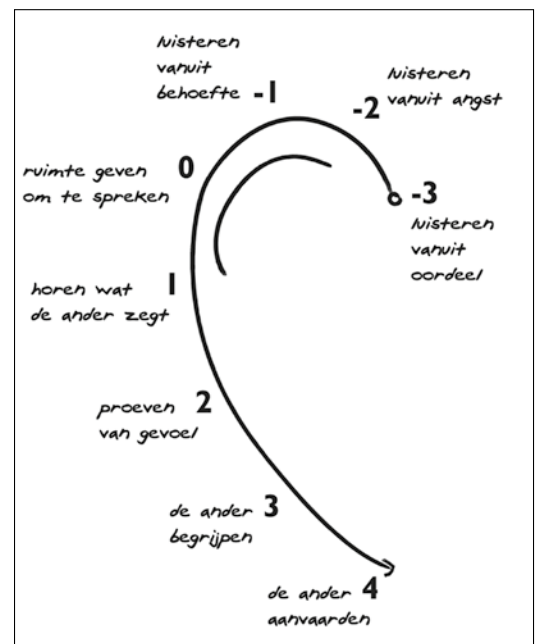
ganiseerd, bijvoorbeeld als onderdeel van HRM? Of is het thema in de lijn georganiseerd door het als taak aan een manager erbij te geven of iemand rechtstreeks aan de manager te laten rapporteren? Voor de meeste bedrijven is kwaliteit & veiligheid pas relevant als er echt op gestuurd wordt en de organisatie ervan in de lijn zit. Zolang het in de staf blijft hangen, reageren veel mensen door middel van het Not Invented Here (NIH)-syndroom. Elk mens heeft recht op een hobby en dus stafmensen ook, zo lijkt de opvatting van veel lijnmanagers te zijn. Vanuit een stafpositie is het lastig om dat te veranderen, maar denk na over de gevolgen van je positionering in de organisatie en doe voorstellen.

Hardnekkig

De hardnekkige kant staat centraal in dit artikel. Wat kan de arbofunctionaris doen om individuele managers en andere medewerkers in bewe-



Figuur 1: De harde en de hardnekkige kant



Figuur 2: De luisterthermometer

ging te krijgen? Mijn eerste advies is om niet alleen op inhoudelijk niveau actief te zijn. Zorg dat de feiten op orde zijn en er een deugdelijke analyse is alvorens een afspraak te maken met een lijnmanager. Maar stop subiet na dit voorwerk. Laat je niet verleiden om met een panklare oplossing het bedrijf in te gaan. De meeste mensen hebben er een enorme hekel aan als ze niet mogen meedenken. Ik vroeg eens aan een directeur hoe hij zijn interne adviseurs ervoer. Zijn antwoord was dat hij van ganzenleverpaté hield, maar niet graag de gans was tijdens het proces dat vetmesten heet. Veel adviseurs lijken hetzelfde te doen: mond open en alle adviezen erin. Daarna rekenen zij op de onvoorwaardelijke uitvoering van hun adviezen. Het mag geen verbazing wekken dat dit vaak niet werkt. Ik ben pas geneigd mijn geld uit te geven als ik het vertrouwen heb dat mijn hypotheek- of keukenadviseur echt naar mij luistert en mijn wensen meeneemt in zijn advies. Hoe ontstaat dit vertrouwen?

LSD

De vijfde eigenschap die Stephen Covey beschrijft in zijn boek *De zeven eigenschappen van effectief leiderschap* is 'eerst begrijpen, dan begrepen worden'. Eerst aansluiten bij de ander dus. Wat denkt, ervaart en beweegt die ander? Een manier om dat goed te doen is het toepassen van LSD: Luisteren, Samenvatten en Doorvragen. Ik zie eerlijk gezegd maar weinig interne adviseurs dit doen. Als zij een MT-vergadering bijwonen, staat de knop eerder op zenden dan op ontvangen. Echt luisteren kost veel energie. Volledig met je aandacht bij de ander zijn zonder ruimte voor afleiding in welke vorm dan ook.

Harry van de Pol heeft een mooie luisterthermometer (zie figuur 2) ontwikkeld om te meten hoe goed iemand aan het luisteren is. In zijn boek *Harthorend* is daarover meer te lezen. Door samen te vatten en door te vragen laat de luisteraar merken dat hij echt luistert en nodigt hij de ander uit om meer te vertellen. Vertelt een opdrachtgever meer, dan kun je daar beter op aansluiten met je adviezen. Voelt je leidinggevende zich door jou gehoord, dan neemt zijn

Ik zie eerlijk gezegd weinig interne adviseurs aan LSD doen

vertrouwen in je adviezen enorm toe. Daardoor neemt hij jouw advies met zijn hart over in plaats van louter met zijn verstand. En iemand met intrinsieke motivatie heeft helemaal geen dwang nodig om goede ideeën uit te voeren. Dan heb je als adviseur echt impact. Welk cijfer geef jij aan je eigen luistervaardigheid?

Gemba walk

Maar dat is niet genoeg. Probeer ook te leren van de Lean-aanpak. Oorspronkelijk ontwikkeld door Toyota, vindt de methode nu breed ingang bij profit en non-profit organisaties. De Lean-filosofie gelooft sterk in de kracht van de werkvloer. Niet de stafmensen of het management pakken de verspillingen aan. Nee, op de werkvloer staan overal whiteboards om elke dag te bespreken waar iedereen tegenaan loopt en wat mogelijke oplossingen zijn. Ga maar eens kijken bij Scania of Achmea. Als arbofunctionaris hoef je niet aan te komen met een kant-en-klare oplossing op een veiligheidsissue. Het is voldoende om het te agenderen door de feiten



op het bord te schrijven. Blijf daarna vooral in de buurt om de goede ideeën te noteren! Kortom: kom uit je kamer en ga de werkvloer op. In goed Japans heet dat the Gemba walk. De Gemba is de plek waar het gebeurt, waar het primaire proces zich afspeelt.

Adviseurswet

Dit artikel begon met de vraag hoe meer impact te krijgen. De eerste conclusie was dat een goede positionering dicht bij het lijnmanagement belangrijk is. De volgende dat relatie minstens even belangrijk is als inhoud; 'relatie boven inhoud' vinden sommigen zelfs. En dat er een goede vertrouwensrelatie ontstaat door veel aandacht te besteden aan luisteren naar de opdrachtgever. De laatste conclusie was dat luisteren naar de werkvloer het verhaal afmaakt. Ik rond af met de adviseurswet E=K*A: de Effectiviteit van de adviseur is gelijk aan de Kwaliteit van zijn advies maal de Acceptatie. De inhoudelijke kwaliteit kan nog zo hoog zijn, als de acceptatie nul is, blijft de impact gering. Want: je krijgt pas gelijk als de ander je dat geeft.

INFO

Meer lezen over luisteren? Harthorend, Harry van de Pol, ISBN 789081616713.

