

Hoe gaan adviseurs om met hun eigen risico's?

Arboadvisering verc

Jop Groeneweg, Walter Zwaard en Juan Guo

Een effectieve beheersing van de risico's van het werk vraagt om meer professionaliteit op het gebied van risicomangement. Zowel bij beslissende managers als bij adviserende deskundigen. Net als in de sport is het onderscheid tussen amateurs en professionals vooral tussen de oren te vinden. Eigenlijk komt het neer op een verschil in persoonlijk risicomangement. Hoe adviseurs omgaan met hun afbreukrisico.

De aandacht in arboland voor professionaliteit is de laatste jaren toegenomen. Dat blijkt ondermeer uit het gewijzigde taalgebruik: men spreekt tegenwoordig meer van arboprofessionals en arboadviseurs en veel minder van arbospecialisten of arbodeskundigen. Dat is zeker niet uitsluitend een taalkundige kwestie. De meeste mensen die specialistische deskundigheid bezitten op het gebied van arbeidsomstandigheden stellen die beschikbaar aan beslissers (managers, bestuurders en politici). Zij zijn, zoals dat tegenwoordig heet, kennisintensieve dienstverleners die advies uitbrengen en diensten verrichten. Van het merendeel van de huidige arboprofessionals wordt *meer* verwacht dan alleen vakinhoudelijke kennis bezitten of aandragen. Immers, iemand die zich fulltime bezighoudt met advisering, voldoende kennis heeft om te adviseren en betaald wordt voor zijn adviezen is niet noodzakelijkerwijs een (arbo)professional. Maar wie dan wel? Een verkenning van het begrip arboprof.

Klantgericht

Professionaliteit is een breed begrip dat in meerdere betekenissen wordt gebruikt. In het gebruikelijke jargon is een professional iemand die inhoudelijk deskundig is, zelfstandig (onafhankelijk) opereert en relatief autonoom kan vaststellen wat zijn klant krijgt. Professionals worden bij uitstek gekenmerkt door een klantgerichte benadering. De rol die de klant speelt, kan daarbij echter sterk verschillen. Vooral in het

verleden waren veel interne adviseurs, dat wil zeggen adviseurs met uitsluitend klanten binnen hun eigen organisatie, zich niet altijd bewust van de aanwezigheid van klanten. Professioneel adviseren is dan uitgesloten.

Intussen is ook in arboland is het klantdenken doorgedrongen. Ook een professioneel arboadviseur denkt in termen van klanten en hun wensen. Al geldt in de arboadvieswereld, net als daarbuiten, dat externe klanten makkelijker als zodanig herkenbaar zijn dan interne.

'De professional is effectief en klantgericht'

In onze ogen voldoet een *echte* arboprofessionaal aan de volgende kenmerken:

- Een professional is voortdurend bezig met het bijhouden van zijn vak en het ontwikkelen van zijn bekwaamheid.
- Een professional is in staat om steeds evenwicht te bewaren tussen vakinhoud en klantwens. De vakinhoud komt weliswaar sterk naar voren in het proces van de dienstverlening, maar de tevredenheid van de klant wordt uiteindelijk bepaald door de dienst (het product); in de professionele dienstverlening gaan proces en product naadloos in elkaar over.

- Een professional sluit aan bij de klantwens en weet om te gaan met situaties waarin de klant niet weet (of kan weten) wat hij wil, of wensen heeft die het echte probleem niet oplossen. Een professional zoekt de vraag achter de vraag, en denkt en handelt probleemoplossend en niet uitsluitend wensenbevredigend.
- Een professional weet vakkundig om te gaan met de subtiële machtsverschuivingen tijdens het adviesproces: in eerste instantie heeft de klant alle macht, tijdens het adviesproces verschuift de macht naar de professional en aan het slot krijgt de klant alle touwtjes weer aangereikt. Over de kwaliteit van de geleverde dienst kan de klant vaak nauwelijks oordelen; hij is tevreden als hij voor zijn probleem een oplossing heeft gekregen, voor een redelijke prijs.
- Een professional kan niet alleen effectief en efficiënt, maar ook creatief en flexibel zijn.

Op deze manier bekeken laat professionaliteit zich omschrijven in termen van de persoonlijke kwaliteit van een dienstverlener. Afhankelijk van de professional, het probleem, de adviesrelatie en de context zullen verschillende talenten worden ingezet. Sommige professionals werken vooral improviserend (I-prof), gebruikmakend van hun creativiteit en flexibiliteit. Anderen werken min of meer routinematig (R-prof) en passen hun vaardigheden toe op een hoog niveau door voortdurend hun effectiviteit en efficiëntie te vergroten. De meeste professionals zullen een mengvorm zijn van een R-prof en

ent professionals

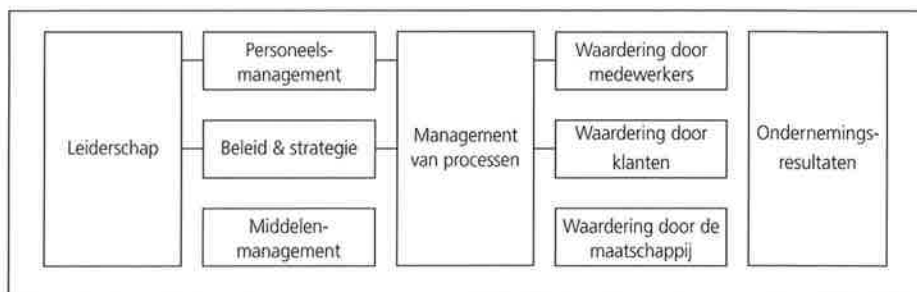
een I-prof. In arboland kunnen R-profs heel efficiënt risico-analyses uitvoeren, gebruik makend van een pakket standaardmethodieken.

I-profs daarentegen zullen eerder geneigd zijn per adviestraject 'op maat' instrumenten voor risico-analyse te ontwikkelen. Dan moet de professional zijn improviserende kwaliteiten meer aanspreken en inzetten.

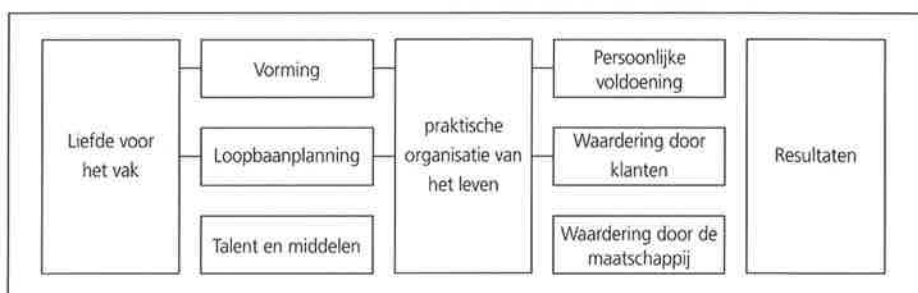
Persoonlijke kwaliteit

Professionaliteit in de betekenis van persoonlijke kwaliteit is op dezelfde manier te beschrijven als de kwaliteit van organisaties. Het is zelfs mogelijk om daarbij gebruik te maken van modellen die hun waarde hebben bewezen in kwaliteitsmanagement. Zo is het zogenoemde INK-model voor organisaties (figuur 1) wel gebruikt om het denken over persoonlijke kwaliteit vorm te geven (figuur 2).

Deze vertaling van het organisatie naar het persoonlijke model is vooral nuttig om de gedachten over 'de kwaliteit van professionals' te ordenen; een concrete invulling moet dan nog plaatsvinden (net zoals bij toepassen van het model op organisaties). Desalniet-



Figuur 1: Het Model Nederlandse Kwaliteit.



Figuur 2: Het Model Nederlandse Kwaliteit, toegepast op de persoonlijke kwaliteit van professionals (Maas, 1999)

Karakteristiek	Amateur	Professional
Beoordelen van de klant en adviesrelatie	Oppervlakkig; gebaseerd op persoonlijke ervaringen	Zoekend naar drijfveren, achtergronden en oorzaken; gebaseerd op strategie
Benadering in nieuwe (onbekende) adviessituatie	Onzeker; nieuwe aanpak probeerend	Zelfverzekerd; bij bewezen aanpak blijvend
Handelswijze bij klein afbreukrisico (standaardsituaties)	Lichtvaardig; minimale inspanning	Degelijk; respect voor cliëntsysteem; optimaliseren strategie
Handelswijze bij groot afbreukrisico	Alles-of-niets-aanpak; anticipeert op falen	Degelijk; overtuigd van uiteindelijk succes
Doel	Streven naar perfectie	Zoekend naar werkbaar advies
Algemene strategie	Deterministisch	Probabilistisch
Probleemoplossing	Reactief	Pro-actief
Oorzaak mislukking	Wordt lokaal gezocht	Wordt generiek gezocht
Voorspelling van uitkomst	Onzeker; verbaasd over succes	Zeker; durft te voorspellen
Time-frame	Korte termijn; gericht op snel succes	Lange termijn; gericht op continuïteit
Gemoedstoestand	Hopend (onzeker)	Wetend (zelfverzekerd)
De adviseur als onderzoeker	Specifiek	Globaal (context)
Vermijding van falen en afbreukrisico	Doel op zich	Laatste toevlucht

Figuur 3: De belangrijkste verschillen tussen professionele en amateuristische adviseurs.

>>

temin geeft figuur 2 aardig aan welke elementen de kwaliteit van een professional bepalen.

Bestuurders en managers

Uit het bovenstaande blijkt dat een professioneel adviseur in zijn dienstverlening zowel effectief als klantgericht is. Deze twee kenmerken kunnen met elkaar op gespannen voet staan. Of een advies werkelijk effect zal sorteren heeft de adviseur namelijk niet geheel in eigen hand. Als een adviserende professional een amateuristische manager of bestuurder adviseert, is er natuurlijk geen garantie voor succes. Integendeel. Hoewel de nadruk in dit artikel ligt op de adviseur als professional, is de professionaliteit van

degene die beslissingen neemt op grond van adviezen natuurlijk minstens zo belangrijk voor het uiteindelijke resultaat. Er valt nog veel te verbeteren in organisaties en bedrijven op het gebied van risicomanagement. Of het nu gaat om de afwikkeling van rampen door lokale overheden of om het terugdringen van het ziekteverzuim in bedrijven. De praktijk wijst uit dat amateurisme in veel gevallen de toon zet. Amateurisme van verantwoordelijk bestuurders en managers op het gebied van risicobeheersing vormt dan ook het grootste obstakel voor duurzame verbeteringen. Professionalisering van de adviseurs van de beslissers kan een eerste stap zijn naar een verbetering. Niet om de verantwoordelijkheid

weg te halen van de plaats waar zij behoort te liggen. Maar wél om de verantwoordelijken uiteindelijk professioneler te maken op het gebied van risicomanagement. ■

Jop Groeneweg

universitair docent Werkgroep
Veiligheid, Universiteit Leiden

Walter Zwaard

faculteit Wiskunde en Natuur-
wetenschappen, Universiteit
Leiden

Juan Guo

professioneel Go-speler (vijfde
dan) en organisatieadviseur

Professional in advies en sport

De adviseur die een adviestraject doorloopt is te vergelijken met de sporter die een wedstrijd speelt. Zoals een sportman of -vrouw de wedstrijd wil winnen, zo streeft een adviseur naar een goed advies, dat wil zeggen een tevreden klant.

'Achteraf gezien durf ik te stellen dat Ronald Koeman mijn beste aankoop was bij Barcelona. Hij presteerde altijd en er waren nooit problemen. Ronald Koeman is een fantastische prof.' (Johan Crujff, 1996)

Ook in de sportbeoefening bestaan verschillende betekenissen van het begrip professionaliteit. Professionaliteit betekent daar meer dan 'goed zijn in je sport' of 'je brood verdienen met sportbeoefening'. Sportende amateurs en professionals verschillen niet alleen in gedrag maar ook in houding en manier van denken. Zo verschillen zij in de wijze waarop zij een wedstrijd of spelsituatie beoordelen, en in de manier waarop zij met zwakke of juist sterke tegenstanders omgaan.

'Tactiek is niet je man uitschakelen of zo. Nee, het is weten waar je mee bezig bent. Hoe je door een stap links, rechts of terug de back kan helpen. Of – in aanvallend opzicht – hoe je door die halve meter naar voren te stappen een afspeelmogelijkheid kan creëren voor degene met de bal.' (Johan Crujff, 1981)

Het verschil tussen amateuristische en professionele arboadviseurs is al zichtbaar in het eerste contact met de klant. De amateur gaat gretig in op het verzoek om voorlichting te verzorgen voor de werknemers 'omdat het veiligheidsbewustzijn omhoog moet'. De professional vraagt door en weet dat er veel meer aan de hand is wanneer zo'n vraag wordt gesteld. Hij probeert te achterhalen wat het probleem achter het probleem is, en onderzoekt of voor hem ook andere adviesrollen mogelijk zijn dan de expertisebiedende. De professional gebruikt daarbij zijn bewezen strategie, terwijl de amateur alleen terugvalt op eerdere ervaringen. Vooral als er sprake is van nieuwe (onbekende) adviessituaties is een zelfverzekerde professional te verkiezen boven een zoekende en proberende amateur.

Samenvattend kunnen we zeggen dat amateuristische en professionele adviseurs verschillend omgaan met hun persoonlijke risico's. Net zoals in de sport. Dit omgaan met hun risico's, in dit geval afbreukrisico's waarbij een adviestraject mislukt of een wedstrijd wordt verloren, is in feite een vorm van persoonlijk risicomanagement. Een amateur onderschat een zwakke tegenstander nogal eens in zijn overmoed omdat hij slechts bereid is tot een minimale inspanning, zowel tijdens de wedstrijd als in de voorbereiding. Professionals spelen altijd resultaatgericht en met respect (zonder onderschatting) voor de andere partij. Als tijdens de match blijkt dat de opponent anders ageert of reageert dan verwacht, is een professional in staat van tactiek of scenario te veranderen. Een goede prof is zowel participant als beschouwer: hij kan als het ware met de analytische blik van een buitenstaander zijn eigen spel en dat van zijn team bezien en bijsturen. Een prof probeert zijn strategie voortdurend te optimaliseren. Is de kans op verlies groot, dan kiest de amateur voor een alles-of-niets-aanpak, terwijl de professional kiest voor spel dat optimaal gebruik maakt van de eigen kracht en van de zwaktes van de tegenstander. Een prof heeft zelfvertrouwen, is overtuigd van de uiteindelijke overwinning.

'Van Rinus Michels leerden we tactiek en zelfdiscipline. We werden professionals. In het laatste jaar onder Michels werd al duidelijk dat hij met ons niet op de autoritaire toer kon doorgaan. Als prof wil je je manifesteren. Je hebt een eigen mening, maar die mening mocht je bij Michels nooit geven. Zijn wil was wet. Als je het niet met hem eens was, werd zo'n houding niet geaccepteerd.' (Johan Crujff, 1972)