

Organisaties adviseren bij Rookvrij worden: zo pak je dat aan

Voorwoord

De bedrijfsarts als medisch adviseur van organisaties met expliciet preventiebeleid, ook over leefstijl. Dit wordt steeds belangrijker, naarmate maatschappij en politiek meer behoefte hebben aan verbetering van gezondheid door leefstijl, en daardoor het terugdringen van onder meer zorgkosten. Adviseren aan organisaties is echter niet altijd vanzelfsprekend voor bedrijfsartsen. Jammer, want door dit wel te doen, benut je je deskundigheidsmacht optimaal. Goed adviseren leer je door het te doen, te evalueren en weer te doen. In de aard van de functie van adviseur ligt besloten dat hij of zij verandering in de organisatie wil bewerkstelligen. Als het om roken, stoppen-met-roken of rookvrij worden gaat, zijn er veel middelen en handreikingen te vinden die je bij dit specifieke advies helpen. Kijk daarvoor ook verder in de wegwijzer Rookvrij! Werkt beter.

In 'Organisaties adviseren bij Rookvrij worden' vind je de stappen en tips voor het adviseren, gebaseerd op de NVAB-handreiking Adviseren aan organisaties.

Over adviseren

Als adviseur probeer je een situatie te beïnvloeden of verbeteren zonder dat je zelf directe invloed hebt op de uitvoering van de ideeën. Adviseren over een rookvrije organisatie doet maar voor een deel een beroep op je expertise als geneeskundig professional. Het gaat veel meer over procesadvisering, waarmee je de organisatie in staat stelt zichzelf te verbeteren. Natuurlijk kun je als expert optreden wanneer je klant vraagt om een stoppen-met-roken campagne. Het gaat dan over het 'wat'. Vaak kun je daarover zelf beslissen.

Het bedrijf adviseren om rookvrij te worden gaat echter vooral over het 'hoe'. Daarvoor is het belangrijk om vertrouwen te winnen en een relatie op te bouwen. Al helemaal wanneer je ongevraagd adviseert. Welk probleem lost jouw advies voor je klant op? Waarom nu? Een goede aanleiding vind je in de wettelijke maatregel dat alle rookruimtes (in bedrijven) per 1-1-2022 gesloten moeten zijn. De kans dat je tegen die tijd om advies wordt gevraagd, is groot. Je kunt hier eerder al de aandacht op vestigen, zodat de organisatie voldoende voorbereidingstijd heeft en het proces soepeler kan verlopen. Hoe pak je dit aan?

Aan de slag: het advies voorbereiden

In de voorbereiding verzamel je gegevens over de organisatie, de organisatiecultuur, stakeholders en de gegevens die je nodig hebt om je advies te onderbouwen. Bijvoorbeeld met cijfers over de kosten van rookverzuim of productiviteitsverlies en wat de baten kunnen zijn. Denk ook aan randvoorwaarden, zoals de privacy van de deelnemers aan het stoppen-met-roken programma. Bepaal een duidelijke kernboodschap: wat wil je precies waarom zeggen en wat is het belang voor de organisatie? Bied in je advies keuzes aan, zodat je meer opties hebt dan alleen een 'ja' of 'nee'.

Aan de slag: adviseren

Laat uit alles wat je adviseert blijken van wie de adviesvraag komt en aan wie het advies is gericht. Zorg dat je aan tafel zit bij de beslisser. Het gaat immers om een verandering in de organisatie die zowel structureel (afschaffen rookruimtes), beleidsmatig (rookbeleid) als procedureel (handhaving op niet meer roken op het gehele terrein) impact heeft.

Hoeveel ruimte krijg je als adviseur? Dat zijn de voorwaarden waaronder het advies en de invoering ervan mag plaats hebben. Denk aan de financiën, de opvolging en de borging van het advies.

Adviesvaardigheden

Welke vaardigheden heb je nodig als je adviseert over een rookvrije organisatie? Je moet vertrouwen opbouwen en sensitiviteit tonen, willen beïnvloeden en overtuigen. Voor dit advies is het nodig om een formeel en informeel netwerk op te bouwen, om te kunnen gaan met weerstanden, in staat zijn om alle belanghebbenden te betrekken (rokers en niet-rokers) en goed inzicht te krijgen in de organisatiecultuur.

De rol van adviseur

Of je als adviseur kan optreden hangt af van hoe de klant naar je kijkt: ben je geloofwaardig en integer én past het bij je rol in de ogen van de klant? Dat oordeel zal de klant vaak baseren op je consultadviezen. Als daar veel gesteggel over is, is de kans groot dat je niet de geloofwaardige adviseur kunt zijn voor een rookvrij project.

Netwerk

Zoek steun voor je advies bij belanghebbenden in de organisatie, maar ook daarbuiten. Denk aan de personeelsvertegenwoordiging, leidinggevendenden, de preventiemedewerker of andere (ingehuurde) arboprofessional(s). Denk ook aan externe adviseurs, zoals een brancheorganisatie, een verzekeringsagent of een accountant. Juist op het snijvlak van arbozorg, preventiezorg en gezondheidszorg zijn verschillende adviseurs actief.

Besluitvorming

Voor de beslisser zijn vier criteria belangrijk om tot een besluit te komen:

1. Wat is de noodzaak, is het bv. een hot item bij belangrijke stakeholders
2. Vertrouwt hij jou voor dit advies (kan ik het bij jou beleggen?),
3. Wat zijn de kosten van wel én niet aannemen van het advies
4. Wat zijn de risico's om op dit advies in te gaan

Je kunt als adviseur ook invloed (of macht) uitoefenen. Bij Rookvrij worden zijn legitieme macht (de ander erkent jouw recht om invloed uit te oefenen) en referentiemacht (de ander heeft sympathie voor jou als adviseur) de belangrijkste bronnen. Ook informatiemacht (je beschikt over informatiekanalen die voor de ander van groot belang zijn) kan je gebruiken. Maar pas op, je klant kan veel informatiekanalen ook zelf aanboren. Alleen voor verwijzing naar (vergoede) zorg is dit een relevante beïnvloedingsbron.

Ben jij de zoveelste bedrijfsarts bij deze klant? Bouw dan eerst een relatie op, voor je ongevraagd adviseert over zo'n leefstijlproject. Zo leg je een fundament waarmee je de slagingskans van je advies kunt vergroten.

Over het adviesproces en waar je rekening mee moet houden

Bij de voorbereiding van het advies richt je je vooral op de vragen wie betrokken zijn, welke visies en belangen deze betrokkenen hebben en of er tegengestelde belangen zijn. Zeker als het gaat over rookvrij worden als organisatie kunnen belangentegenstellingen en de weerstand daardoor doorslaggevend zijn. Zorg dat je weet wie welke verwachtingen heeft van jou als adviseur. Hoe zien zij jou en waar moet je rekening mee houden. ben je medestander of tegenstander? Zorg dat je samenwerking zoekt met partijen binnen de organisatie. Niet met een leger externe adviseurs, maar met de facilitair manager, met HR, met de preventiemedewerker en met managers die bepalend zijn voor de uitvoering van het niet-roken beleid.

In de fase waarin je je 'diagnose' stelt is het van belang dat je eventuele eerdere ervaringen met leefstijlprogramma's betreft in je advies. Welk kader is passend voor dit bedrijf voor deze activiteiten: duurzame inzetbaarheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen, kostenreductie, verzuimaanpak, etc.? Voor wie is roken of stoppen-met-roken of rookvrij worden hier eigenlijk een probleem? En zijn er eerdere pogingen gedaan om dit probleem op te lossen en met welk resultaat? Houd in deze fase van het formuleren van je advies rekening met weerstanden. Praat erover en realiseer je dat in elke weerstand een tip schuilt over de duiding van het probleem. Verwacht de manager gedoe over het afschaffen van de rookruimtes en de rookgelegenheid, vraag dan hoe hij of zij doorgaans met zulk gedoe omgaat en wat wel en wat niet werkt.

Wees bij de formulering van je advies duidelijk over de aanleiding. Is het een ongevraagd advies? Zeg dan wat voor jou de reden is: het Nationaal Preventie Akkoord, de Rookvrije generatie, iedereen doet het, het is maatschappelijk belangrijk, gezondheidsoverwegingen, reductie van verzuim. Wees eerlijk over je bedoeling en je onderbouwing. Beweer alleen wat je kunt waarmaken met je aanpak en maak dat concreet, bijvoorbeeld dat stoppen met roken tenminste 2% verzuimvermindering oplevert en zichzelf zo terugbetaalt. Zorg ook voor enkele keuzes in je advies. Bijvoorbeeld om nu alleen met een stoppen met roken-aanpak aan de slag te gaan, een bredere campagne voor de gezondheid met een leefstijlcampagne of de ontwikkeling volledig rookvrij worden. Het bedrijf kan dan kiezen wat past en krijgt de mogelijkheid om stap voor stap, in eigen tempo, een gezamenlijk doel te bereiken. Geef ook duidelijk aan wat je wel en niet kunt doen in de uitvoering van het advies en met wie samenwerking nodig of gewenst is.

Drive the message home: na het adviseren

Het is belangrijk om het goed voorbereid en zorgvuldig af te leveren bij je gesprekspartner. Geef bijvoorbeeld een presentatie (zie ook wegwijzer > pitch MT) en zorg dat zij het volledige advies rustig na kunnen lezen. Houd beide kort en duidelijk. *Om je rol in de implementatiefase waar te maken doe je er goed aan om je advies op schrift te stellen (houd rekening met de cultuur van de organisatie) en vergezeld te laten gaan van een mondelinge pitch voor de beslissers. Laat dit niet over aan een adviseur binnen je klantorganisatie, maar doe het samen.* Denk ook goed na wie de presentatie geeft. Wanneer jij dat niet zelf bent, zorg dan dat je het samen kunt doen.

Een advies gooi je niet over de schutting. Na de presentatie doe je er goed aan om regelmatig naar de voortgang te vragen. Daarmee laat je zien hoe belangrijk je het vindt. Zet zo nodig interne partijen in voor de besluitvorming: personeelsvertegenwoordiging of middenkader; in ieder geval partijen die belang hebben bij

je advies. Zeker in het geval van rookvrij worden hebben leidinggevenden belang bij een helder rookbeleid, zodat zij niet zelf hoeven te besluiten over individuele rookpauzes. Zorg dat je een adviserende rol krijgt bij de invoering van het beleid, bijvoorbeeld als lid van de werkgroep.

Denk van tevoren na over de evaluatie van het project. Hoe en waarop wil je dat je uitgevoerde advies beoordeeld wordt? Wat maakt het project geslaagd? Op het aantal gestopte rokers? Wanneer, na de campagne of een jaar later? Op het aantal deelnemers? Op het achterwege blijven van onrust? Op de soepele handhaving van het rookverbod? Dit is van belang voor de berichtgeving over en de beeldvorming van jouw advies. Maak vooraf afspraken over hoe, door wie en wanneer over het project wordt gecommuniceerd. Realiseer je dat maar weinigen het personeelsblad of het publicatiebord lezen. Gebruik dus alle promotiekanalen voor je boodschap. Rookvrij worden van de organisatie gaat immers om een forse organisatieverandering.

Ken je klant

Er zijn verschillende indelingen van klanten. Voor adviezen over leefstijl en arbeidsomstandigheden is een indeling in reactieve, responsieve, proactieve en excellente organisaties het meest bruikbaar. De meeste bedrijven hebben van alle categorieën wel wat, maar overwegend de kenmerken van een van de vier. Weten hoe dit bij jouw klant zit, helpt bij het formuleren van je advies en hoe je je aanpak bepaalt. Adviezen over rookvrij worden hebben bij reactieve bedrijven weinig kans van slagen, zij wachten liever tot het echt niet meer anders kan. Responsieve bedrijven willen vooral weten wat het bedrijf met rookvrij worden opschiet, bijvoorbeeld een lager verzuim of een hogere productiviteit. Proactieve bedrijven help je met een advies over rookvrij worden doordat ze een beter imago krijgen, een sterkere binding met het personeel. In het advies gaan ze vooral voor partnership, samenwerken aan het bereiken van de doelen. Bij excellente bedrijven is gezondheid een (vrijwel) normaal onderdeel van de bedrijfsvoering en heeft men vooral belang bij expertise die men zelf niet in huis heeft of kan verkrijgen.

Organisatiecultuur

De cultuur van je klant bepaalt de wijze waarop je je advies presenteert. Op macht gebaseerde organisaties zijn resultaatgericht en zitten niet te wachten op een advies van meer dan 1 A4. In tegenstelling tot organisaties die op zekerheid zijn gericht: zij hebben behoefte aan een helder voorstel met duidelijke beslispunten. Een klant die uit is op erkenning wil juist betrokkenheid voelen en in hoge mate zelf besluiten. Laat in je advies dan dus voldoende 'open eindjes' voor nadere invulling. De klant die verwantschap hoog in het vaandel heeft staan, heeft eerder behoefte aan het bereiken van consensus van alle betrokkenen. Formeer een denktank of een werkgroep om tot het advies te komen. Een berekenende klant neemt risico's voor het behalen van resultaat. Formuleer zo 'smart' mogelijk de beslispunten en wijdt niet uit over voors en tegens. Dat doet de klant zelf wel.

Wil je meer lezen over adviseren? Lees dan bijvoorbeeld het boek 'Feilloos adviseren' van Peter Block.

Dit advies is gebaseerd op de Handreiking Adviseren aan organisaties van de NVAB en de NSPOH, 2014.