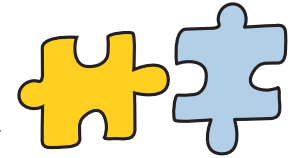


De Vertrouwde Adviseur



Wat is de kwestie?



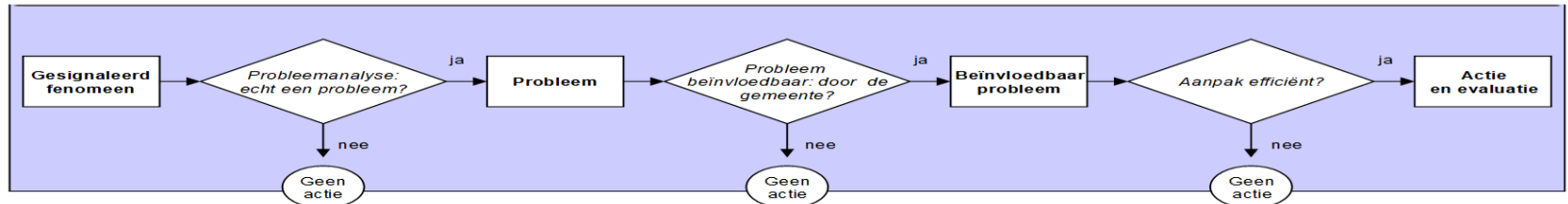
“Een advies begint met een onderwerp – is er iets gaande waarover je (gevraagd of ongevraagd) wilt adviseren? Maar als je dat weet, begint de zoektocht pas.”

1. De eerste vraag is: is er iemand die er meer over gaat dan jij?

Hoe zit de ‘governance’ in elkaar?

2. Meetlat van Beleid

Deze meetlat helpt je om te bekijken of er wel een probleem is, en zo ja voor wie.

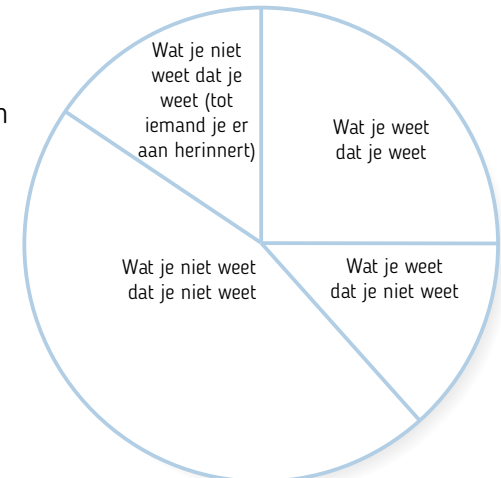


3. Kijk om je heen

Natuurlijk ben jij deskundig op het onderwerp, maar je weet ook veel niet over zaken die wel van invloed zijn op waar je naartoe wilt.

4. Relatie met ander beleid

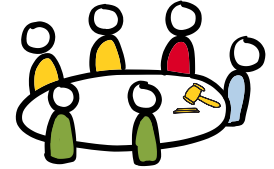
Beleid heeft altijd ook onbedoelde effecten. Welke ballen zet je in beweging?



Aandachtspunten voor de kwestie

1. Wie gaat erover?

Aan wie wil je of moet je adviseren? Hét kenmerk van een advies is dat degene aan wie je adviseert er meer over gaat dan jij – maar er minder over weet dan jij. Of in elk geval iets niet weet wat jij wel weet. Zoek in je eigen cirkel van invloed: met wie heb jij contact? Vaak adviseer je gemeenten, maar het kan ook zijn dat je het regiobestuur van GGD of GHOR wilt adviseren, of binnen je eigen organisatie, etc.. Het kan ook zijn dat je om advies gevraagd wordt door iemand – dan kan je de volgende stap misschien wel overslaan en meteen door naar 3. (de uitkijktoren).



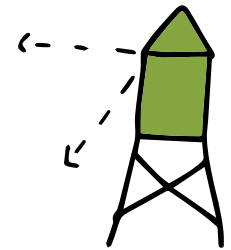
2. Is het een probleem?



Als je (eventueel met degene die om advies vraagt) hebt bedacht waar het over gaat, kan de meetlat van Beleid helpen om te bepalen of er een probleem is en zo ja, waarom. Sommige zaken zijn wel een gezondheidsprobleem maar in de ogen van beslissers/ bestuurders meer een fenomeen (iets wat niet aan te sturen is). Of wél een probleem, maar niet op dit niveau aan te sturen, of niet op te pakken omdat er geen efficiënte aanpak is.

3. Wat weet je (niet)?

Neem de tijd om je onderwerp goed te onderzoeken – maar dat hoeft geen uitgebreide data-analyse te zijn (waarschijnlijk niet in deze fase!). Wat weet jij en wat weten anderen? Welke aspecten spelen een rol waar je nog weinig van weet, zoals wetgeving, financiën, politieke afspraken en incidenten? Ga ervan uit dat degene die jij wilt adviseren ook veel weet – maar wel net andere dingen dan jij. Wat weet hij of zij en kan je daar naar vragen? Dat maakt het proces meer gezamenlijk.



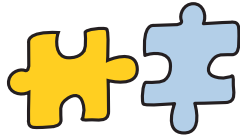
4. Wat zijn effecten?

Beleid is net zoiets als medicatie – er zijn altijd bijwerkingen. Weet je wat mogelijk nadelige effecten kunnen zijn? Maak een globale kosten/batenanalyse – niet op de cijfers nauwkeurig maar meer om integraal beleidsafwegingen te kunnen maken.

Versneller: Het lijkt tegenstrijdig, maar neem even tijd dan gaat het later sneller. Vraag iemand anders wat die denkt dat de kwestie is. Door vanuit meerdere perspectieven te onderzoeken wat er eigenlijk aan de hand is, win je later tijd die anders nodig is om alsnog bij te stellen.

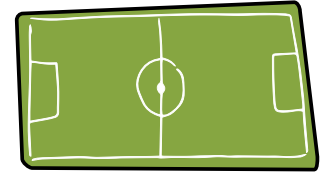
Valkuil: Denken dat wat jij weet belangrijker is dan wat jij niet weet (en die ander wel weet): laat je informeren! Dan is de kans ook groter dat die ander van jou wil horen wat jij weet.

Voorbeelden:



- **Omgevingsvisie**
Advies aan Directeur Publieke Gezondheid om GGD en GHOR meer samen te laten werken. Wat een kans lijkt voor jou kan vanuit de ander bekeken een probleem zijn, bv vanwege personeelstekorten. Geef in gesprek ruimte voor alle kanten.
- **Nieuwe inburgeringswet**
Gezondheid inbrengen in regio-overleg om gemeentelijk doel van participatie beter te bereiken. Maar wordt dat ook zo gezien door de leden van het overleg, of wordt het ervaren als concurrentie met hun eigen thema's zoals werk, wonen, taalvaardigheid, etc.?
- **Samenwerking Huisartsen-gemeente t.b.v. jeugdzorg**
Even nadenken leidde tot gesprekken over doel (minder verwijzingen of betere verwijzingen?) en perspectief (gemeenten? GGD? huisarts? jongere en de ouders?). Dat bracht de conclusie dat om samen te werken er meer vertrouwen nodig is tussen de partijen. Ook binnen de partijen is niet één visie, niet in de GGD, de huisartsen, GGZ en gemeente ook niet. Wat kan het onderlinge vertrouwen vergroten?

Wat is het speelveld?



“Het kenmerk van vertrouwde adviseur zijn is dat je het speelveld snapt, de dilemma’s onderkent en in je advies om kan gaan met verschillen in waarden en belangen.”



Vier niveaus conflicten

- Instrumenteel: Hoe je iets doet
- Schaarste: keuze moeten maken
- Norm/waarde: hoe je iets vindt
- **Identiteit: wie je bent, wie is de echte...**

1. De **driehoek** tussen ‘klant’ (de beslisser), professional en organisatie geeft de drie belangrijkste partijen weer. Op de assen tussen de partijen kunnen dilemma’s spelen. De driehoek is het ‘speelveld’ van de adviseur: lukt het de dilemma’s te verkleinen?

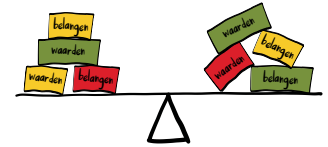
2. Elke partij heeft niet alleen belangen maar ook **waarden** die bij afwegingen een rol spelen. De belangrijkste waarden binnen de gezondheidszorg zijn in kaart gebracht door de arumentenfabriek.

3. Verschillen leiden in potentie tot **onigheid** of zelfs conflicten. Probeer te voorkomen dat je over wat je vindt of waar je voor staat gaat strijden door af te pellen tot behapbare discussies over keuzes of wijze van aanpak.

Aandachtspunten voor het speelveld

1. Belangen

Voor een adviseur is er niet één goed antwoord. Effectiviteit hangt immers af van de kwaliteit van je antwoord ('goed' in jouw ogen) en de acceptatie ervan bij de ander (passend). Acceptatie heeft te maken met belangen. En die zijn ook echt belang-rijk! Wat speelt er voor de klant en haar organisatie, waar is die op uit? Breng de hele driehoek in beeld. Het gaat er niet om dat jij dat ook belangrijk vindt, maar wel dat je kan benoemen wat belangrijk kan zijn en daardoor het bespreekbaar maakt. Je laat zien hoe het speelveld in elkaar zit en onderzoekt de dilemma's die kunnen spelen.

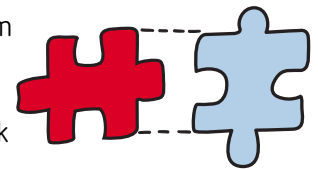


2. Waarden

Door de concrete belangen te combineren met de waarden van een partij (wat drijft die partij) kan je de positie beter snappen. Er zijn altijd onderliggende waarden die een partij kenmerken. Denk bijvoorbeeld aan de waarde 'hiërarchie' bij een traditionele gelovige gemeente: daarin zijn waarden als traditie en autoriteit van belang maar ook vertrouwen. In je handelen als adviseur kan je benadrukken dat je die waarden erkent en ook laten zien dat je vertrouwen geeft.

2. Onenigheid

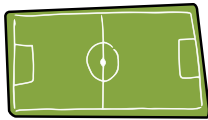
In de meeste situaties lopen de belangen en waarden niet gelijk voor alle partijen. Daarom is juist een advies van belang - er moeten afwegingen gemaakt worden, dilemma's besproken en daarbij is kennis van grote invloed (geloofwaardig en betrouwbaar!) maar niet het enige. Pel discussies af tot de meest praktische lagen: hoe en wat (werkwijze en keuzes), en erken de andere lagen: "ik snap dat u vindt dat.... Hoe kunnen we dat erin een plek geven?". Val niet samen met je kennis en kunde, dan zit je hele identiteit aan tafel en is bijstellen van je eigen mening bijna onmogelijk.



Versneller: Kantel de driehoek als je de afweging van belangen te lastig vindt. Zet de klant of de organisatie bovenaan en begin te denken vanuit hun. Kom je er dan nog niet uit? Herformuleer de kwestie, zoals in het voorbeeld jeugdmonitor: ipv 'moet er een jeugdfactsheet komen?' stel de vraag: 'hoe komen we tot lokale data om tot inzicht voor jeugdvoorzieningen te komen?'

Valkuil: Ongemerkt kan je toch te veel focussen op je eigen expertise en waarden. Een goede check is om te voelen hoe het voelt: voel je je zelfverzekerdheid en vertrouwd? Dan ben je waarschijnlijk te weinig bezig met de belangen en waarden van de anderen en te veel met je eigen (vak-) gebied.

Voorbeelden:



- **Advies benodigde ambulances**

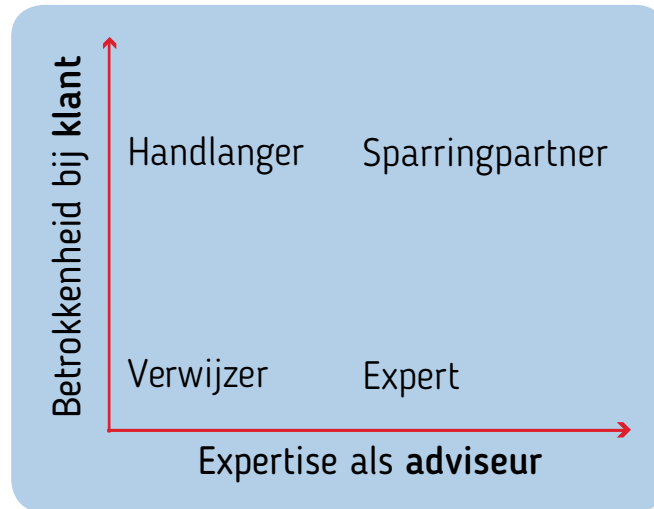
Regionaal Ambulance vervoer (RAV) en GHOR krijgen opdracht van regiobestuur om samen tot een advies te komen. Belangen van bestuur zijn dat veiligheid geregeld is en niet te duur, maar elke organisatie heeft ook eigen belang van continuïteit en zichtbaarheid. Erken als adviseur de belangen van de organisaties en vraag beide organisaties iemand aan tafel te zetten die er samen uit wil komen.

- **Jeugdmonitor**

Gemeente wil eigen factsheet jeugd en zorg, maar is eigenlijk te klein voor goede data. GGD-onderzoeker belandt ongewild in een strijd over 'wie hier verstand heeft van data'. Bij doorvragen blijkt dat gemeente het plaatje wil gebruiken om zicht te krijgen op gebruik jeugdzorg en tegengaan van tekorten. De adviseur kan dat belang meewegen en meedenken wat kan en of het jeugdplaatje van de monitor wel het goede is.

Wat zijn de adviesrollen?

“Bij elke rol doe je andere dingen, welke rol je krijgt hangt vooral af van de ander maar kun je zelf ook meebepalen.”



Welke rol krijg je en welke rol wil je?

Het feit dat jij over iets kán adviseren, geeft al aan dat je een zekere mate van expertise hebt. Hoe groter jouw betrokkenheid bij de klant en hoe groter je inzicht en kennis van de kwestie, hoe meer kans dat degene aan wie je adviseert echt met je in overleg gaat, met je wil sparren. Elke rol kan van waarde zijn in het opbouwen van vertrouwen. Maar elke rol moet je gegund worden, zelfs die van verwijzer.

Aandachtspunten voor de rollen

1. Verwijzer

Als je weinig expertise hebt op het onderwerp kun je iemand doorverwijzen naar iemand anders, bijvoorbeeld naar een collega of iemand in je netwerk. Je bouwt daarmee zelf nauwelijks aan de relatie maar biedt wel de mogelijkheid aan anderen om dit te doen.

2. Handlanger

Bij vraagstukken waarover je weinig expertise bezit kun je toch ondersteunen bij het vinden van een oplossing. Ook als je veel expertise hebt kun je ervoor kiezen je kennis en ervaring niet voorop te stellen maar ondergeschikt te maken aan de relatie. Als handlanger is je doel de ander te helpen als medestander.

3. Expert

Als je veel expertise hebt kun je je ook als adviseur als expert opstellen. Ook hier geldt dat de rol je wel gegund moet worden. Gelijk hebben \neq gelijk krijgen. Het kan zijn dat je in de rol van expert niet bouwt aan de relatie maar wel je geloofwaardigheid vergroot. Om geloofwaardig te zijn is het wel belangrijk dat je jouw expertise koppelt aan de vraag van de ander. Maar let op: kennis is macht. Informatie geven waar de ander niets mee kan is frustrerend.

4. Sparringpartner

In de rol van sparringpartner zet je als adviseur veel van je expertise in en laat je ook zien heel betrokken te zijn bij degene die je adviseert. Deze rol vraagt wel om vertrouwen dus die krijg je niet zomaar. Als je de rol van sparringpartner kunt vervullen kan het vertrouwen ook enorm groeien. Als vertrouwde adviseur zul je altijd proberen om vanuit je betrokkenheid van toegevoegde waarde zijn voor de ander. Oftewel: Show, don't tell.

Versneller: Bewust zijn van je positie en rol helpt om vertrouwen te ontwikkelen als adviseur. De rol van handlanger of verwijzer is vaak net zo effectief en vraagt vaak minder tijd dan de rol van expert (die je ook nog gegund moet krijgen).

Valkuil: Een rol willen die je niet gegund krijgt werkt vaak averechts. De rol als sparringpartner kan je niet opeisen – die krijg je pas als er veel vertrouwen is.



Voorbeelden:

- **Uitwerking preventieakkoord:**

Een adviseur kreeg opdracht om memo te schrijven, maar is gesprek aangegaan (sparring) met manager omdat een proces samen met ambtenaren beter lijkt, en heeft daar ook akkoord op gekregen. Door dat ook met enkele ambtenaren te bespreken ervaren die ambtenaren ook dat ze van deze ggd-adviseurs steun en erkenning krijgen.

- **Veiligheid**

Er was gedoe bij een veiligheidsincident. Als GHOR-adviseur kun je zoveel mogelijk onrust wegnemen en rust brengen. Vanuit de inhoud kan het zijn dat je graag de rol van expert en sparringpartner wilt hebben. Maar om rust te brengen kan het zijn dat verwijzer of handlanger volstaat: je biedt dan wel enige inhoud, maar de doelen van de ander staan centraal. Daarmee bouw je credits op voor een volgend advies.

Wat is het goede gesprek?



“Vertrouwen komt van twee kanten, stel je open voor een goed gesprek en wees beïnvloedbaar.”

Bouwen aan vertrouwen in fasen:



1. **Aangaan** van contact met gerichte aandacht.
2. **Luister** om echt te horen.
3. **Duiden** en inkaderen. Het kernprobleem is helder en wordt openlijk vastgesteld.
4. **Verbeelden**. De visie van een andere realiteit concreet maken. Hoe zou de gewenste situatie eruit kunnen zien?
5. **Verbinden**. Tot overeenstemming komen en toestemming om te beginnen.

Aandachtspunten voor het goede gesprek



1. Aangaan van contact

- Initiatief nemen: Durf als eerste een stap te zetten.
- Uitnodiging aannemen: Sta open als iets voorbij komt.
- Voorbereid zijn: Wat weet je al over kaders, belangen en doelen van ander? Kun je agenda en doelen al vooraf afstemmen?
- Betrek het verleden: Waar komt iemand (ook jijzelf) vandaan?
- Contact maken: Kijk de ander aan en wees oprecht geïnteresseerd en uit je waardering.
- Plannen: Kies de goede plek en de juiste mensen aan tafel.
- Koetjes en kalfjes: Verlaag de drempel met small talk. Weet je nog iets van het vorige contact?

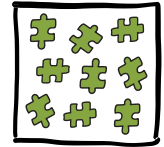


2. Luisteren om echt te horen

- Geduld hebben: Geef ander ruimte en wees stil.
- Aandacht: Leef je in, luister om echt te horen.
- Niet invullen voor de ander: Voorkom aannames en eigen interpretaties.
- Doorvragen: Wees nieuwsgierig en vraag door totdat je het echt begrijpt.
- Non-verbale reacties: Kijk, knik en wees non-verbaal actief.
- Checken of je begrepen hebt: Benoem wat er in je omgaat, check of dat klopt.

3. Duiden en vraagstuk in context plaatsen

- Navragen: Benoem wat niet gezegd wordt oftewel: Wat is de vraag achter de vraag?



- Aanreiken: waar zie je verbanden?
- Samen een mening vormen: Hoe leggen we de puzzel en wat betekent dat voor betrokkenen?
- Verklaren: Verhelder wat 'onbenoemd' is.
- Praat over het hoe (en niet alleen over wat).



4. Verbeelden van een gewenste uitkomst

- Dromen: Wat zou wenselijk en mooi zijn?
- Gebruik maken van voorbeelden: Hoe ziet het plaatje er concreet uit? Maak de uitkomst zo tastbaar mogelijk.
- Scenario's: Welke knelpunten en mogelijkheden zijn er?
- Idee opperen: Voorstel doen.
- Samen nadenken: Welke andere ideeën hebben we nog?
- Vragen hoe het er uit zou kunnen zien: Wat zie jij voor je en wat is belangrijkste?

5. Verbinden en committeren

- Relatie bevestigen: Hoe gaan we verder?
- Wij-gevoel creëren: Wat gaan we samen doen?
- Gezamenlijk agreement: Vragen om duidelijkheid.
- Cultuur (of werkwijze) bespreken: Welke omgang en werkwijze past bij jou en jouw organisatie?
- Functioneel koppelen: Wat speelt er verder?
- Afspraak maken: Wat spreken we concreet af? (ook over het proces)



Versneller: Wees open en laat ook iets van jezelf zien. Bij het contact aangaan, maar ook later in het gesprek. Jij zit niet toevallig aan tafel, jouw persoon doet er toe. Durf standpunten in te nemen, geef ideeën, zie alle contactmomenten als mogelijkheden om te bouwen aan de relatie. Wees bewust van je vertrekpunt: Ben je geneigd om op de taak of op de relatie te focussen? Begin met de ander. Wat heeft de ander nodig en wat kan jouw toegevoegde waarde zijn?

Valkuil: De volgorde is belangrijk! Je kan de plank volledig misslaan als je fasen overslaat of je teveel laat meeslepen door je eigen verbeelding.



Voorbeelden:

- **Kansrijke start:**

De JGZ wil de gemeenten adviseren dit programma op te pakken, maar er is ook 'eigenbelang'. Leg je kaarten open op tafel en geef aan dat er meerdere opties zijn, en waarom jullie denken dat de JGZ hier meerwaarde heeft (bijv. JGZ is vaste waarde in netwerk en niet een tijdelijke invlieger). Hiermee nodig je de gemeente ook uit om eerlijk met je te zijn.

- **Rookvrije gemeente:**

In regio-beleidsoverleg komt rookvrije gemeente op tafel. In gesprek vroeg adviseur o.a. wat Omgevingswet, JGZ, subsidiebeleid en preventieakkoord kunnen betekenen. Deze duiding gaf context aan de vraag en leidde tot het verbeelden van een gemeente waar geen kind nog met tabaksreclame wordt geconfronteerd.

Wat is de formule van vertrouwen?

$$V = \frac{G + B + I}{Z}$$

“Vertrouwen is gebaseerd op wat je weet en ziet van elkaar. Wat je ‘onder tafel’ houdt, doet daar afbreuk aan. Mensen voelen dat er iets is.”

Formule van vertrouwen

$$\text{Vertrouwen} = \frac{\text{Geloofwaardigheid} + \text{Betrouwbaarheid} + \text{Intimiteit}}{\text{Zelfgerichtheid}}$$

De formule van vertrouwen geeft aan welke componenten daarin bijdragen (boven de streep) en welke juist afbreuk doen (onder de streep). Deze componenten hebben te maken met onze woorden, acties en motieven. Elke component is van belang maar het geheel bepaalt de uitkomst, zoals een formule. Voor de klant betekent dat:

Geloofwaardigheid: (woorden) ... wat je zegt klopt.

Betrouwbaarheid: (acties) ... je doet wat je belooft.

Intimiteit: (emoties) .. ik kan jou iets toevertrouwen.

Zelfgerichtheid: (motieven) ... je bekommert je niet om mij maar om jezelf.

Aandachtspunten voor (de formule van) vertrouwen



1. Geloofwaardigheid

Bij geloofwaardigheid gaat het niet alleen om expertise die je hebt, maar ook over de manier waarop anderen die ervaren. Het wordt ook sterk bepaald door het aantal keren dat je contact had en hoe eerlijk je was. Zie je kansen om iemand in je netwerk verder te helpen door jouw expertise in te zetten?

2. Betrouwbaarheid

Bij betrouwbaarheid gaat het om de relatie tussen woorden en daden. Kun je iemand (kleine) toezeggingen doen die je ook werkelijk kunt nakomen? Elke keer bouw je aan betrouwbaarheid. Heb je iets niet gedaan wat je had beloofd? Neem risico en durf hierop terug te komen. Een vergadering of bijeenkomst voorbereiden? Zorg voor heldere doelstellingen en check of die ook behaald zijn.

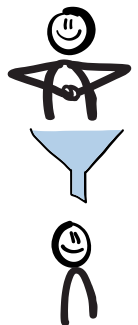


3. Intimiteit

Kun je de intimiteit binnen de relatie vergroten? Je hoeft niet je privé-leven te delen maar wel het delen van persoonlijke ervaringen en gedachten, vooral als die samenhangen met de problemen waar we mee bezig zijn. Als je je persoonlijke afwegingen en belangen deelt zal de ander zich ook uitgenodigd voelen dit te doen. Overigens, het delen van privé-zaken kan wel helpen om elkaar te leren kennen.

4. Zelfgerichtheid

Hoe kun je je zelfgerichtheid verkleinen? We zijn vaak met ons zelf bezig als we onzeker zijn of zaken op onszelf betrekken. Lukt het om je 'interne monoloog' te benoemen en daarmee bespreekbaar te maken, of te herkennen als jouw eigen 'ding' zodat je het kan loslaten en je weer kan richten op degene die je adviseert?



Versneller: Maak beloftes die je ook waar kunt maken, elke keer bouw je aan vertrouwen. Waarschijnlijk is wat voor jou een beperkte uitkomst lijkt, voor de ander een hele stap.

Valkuil: Het idee dat je je interne monoloog kunt uitschakelen kan je in de weg zitten, dat gaat meestal niet. Je kan beter twijfels of gedachten uitspreken; daarmee voorkom je dat je er heel erg mee bezig blijft en vaak komt er zelfs iets goed uit.

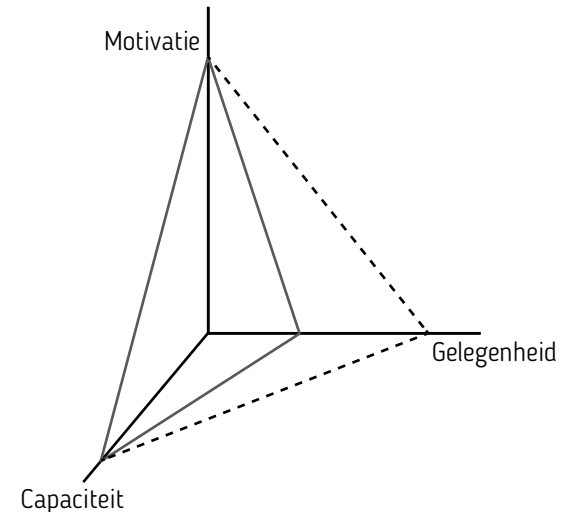
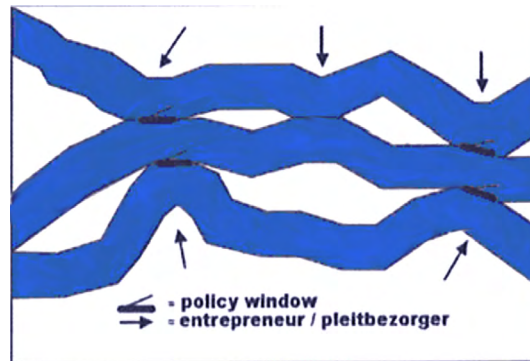
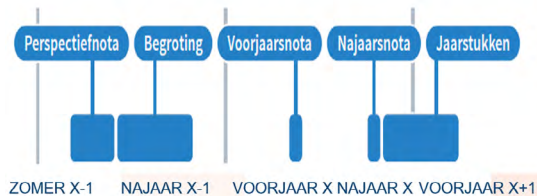
Voorbeelden: $V = \frac{G + B + I}{Z}$

- **Omgevingswet:** Brede blik van de GGD, kennis over problematiek en over aanpak werd niet ervaren als geloofwaardig en betrouwbaar, doordat in een eerdere situatie, door andere mensen veel overhoop was gehaald en de gemeente uiteindelijk meer problemen had gekregen dan er waren opgelost. De GGD'er benoemde het gevoel dat er iets was en kon na deze uitleg eerst met gemeente bespreken hoe ze zich wel geholpen zou voelen. Door te benoemen wat niet gezegd werd, kon er weer aan vertrouwen gewerkt worden.
- **Eenzaamheid:** Volgens de monitor is er veel eenzaamheid bij volwassenen/ouderen. Gemeente is wantrouwend of de cijfers wel kloppen. Nog meer bewijs aanvoeren werkt niet. De gemeente is teleurgesteld omdat ze er al zoveel aan doen. Reframen van de uitkomst dat aanpak van gemeente succesvol lijkt omdat mensen er nu mee naar voren durven komen, stimuleert de gemeente om door te gaan en met de GGD te zoeken naar effectieve aanpak.

Wat is waarde toevoegen?



“Als adviseur heb je sneller een probleem toegevoegd dan opgelost. Wat kan je bieden om dilemma’s te verkleinen?”



1. Timing en governance

Als je wilt bijdragen als adviseur is het belangrijk dat jouw advies op het juiste moment terecht komt bij iemand die er iets mee kan of er zelfs over gaat.

2. Kansen

Beleed komt pas tot stand als er een oplossing is voor een probleem en het (politieke) aandacht heeft. Wat kun je doen om de stromen bij elkaar te brengen en een window of opportunity te benutten.

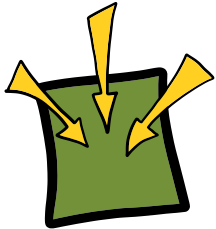
3. Gelegenheid

Je helpt iemand vaak het meest door gelegenheid en/of ruimte te bieden om het goede te doen. Ook ambtenaren, wethouders en andere beslissers willen graag zelf ‘het goede doen’ en niet ‘betutteld’ worden.

Aandachtspunten voor waarde toevoegen

1. Timing

Gebruik de beleidscyclus van de organisatie die je wilt adviseren. Een goed moment voor een goed idee of voor nieuwe informatie is vaak aan het begin van het jaar – dan worden de eerste plannen voor het volgende jaar op een rij gezet en heb je nog tijd om het samen uit te werken. Of nog strategischer: Breng informatie en handelingsopties in aan het begin van de collegeperiode.



2. De theorie van Kingdon:

De drie stromen die van invloed zijn op kansen (probleem / oplossing / politiek) moeten elkaar raken om tot nieuwe kansen te komen. Alleen een nieuwe oplossing zoals bijv. de Omgevingswet, is niet genoeg. Maar een combinatie van nieuwe wet, een incident (of juist een gunstige trend) en politieke aandacht (vragen in gemeenteraad) kunnen een kans openen. Wat weet je over problemen die spelen in jouw regio? Wat weet je over beschikbare oplossingen? Waar gaat de politieke aandacht naar uit?

3. Gelegenheid bieden

Gedragsverandering hangt samen met motivatie (wil), capaciteit (weet, is in staat) en gelegenheid (kan, mogelijkheid). Een gelegenheid geeft iemand zelf de kans om iets te veranderen. Organiseer bijvoorbeeld een bijeenkomst en vraag een beslisser daar te spreken, of regel een stukje in het lokale blaadje en biedt een interview aan.



Versneller: Let op timing, vraag bij een adviesverzoek goed uit waarvoor en wanneer een advies nodig is, of als je zelf iets agendeert: bereid je dan voor op de fase en beslissingsruimte die er nog is. Hou het niet te lang bij je: “het betere is soms de vijand van het goede”.

Valkuil: Gelijk willen hebben. Wat voor jou een kans is, (extra project) is voor de ander misschien een probleem (politiek gedoe).



Voorbeelden:

- **Gezonde school:**

Een gemeente uit je regio gaat graag zelf aan de slag. Die kan gedetailleerd advies ervaren als ‘betuttelen’. Rol van verwijzer helpt dan: wel aangeven waar informatie te vinden is of goede voorbeelden, maar het niet overnemen en uitzoeken voor ze. Help ze hun ‘eigen kracht’ te versterken.

- **Ouderengezondheid:**

Een gemeente vraagt om informatie over ouderengezondheid. Mogelijk blijkt uit deze vraag dat er politieke wil is om het aan te pakken. Navraag leert dat ze gehoord hebben van een aanpak in een andere gemeente in een andere GGD-regio. Als GGD kan je dan degene zijn die de drie stromen in een overleg bijeen kan brengen en een gelegenheid creëert: stel voor om een overleg te organiseren van de betrokken ambtenaren, die andere GGD en gemeente en lokale organisaties die bij een aanpak betrokken zouden zijn zoals de lokale ouderenbond.

Wat is de politieke omgeving?



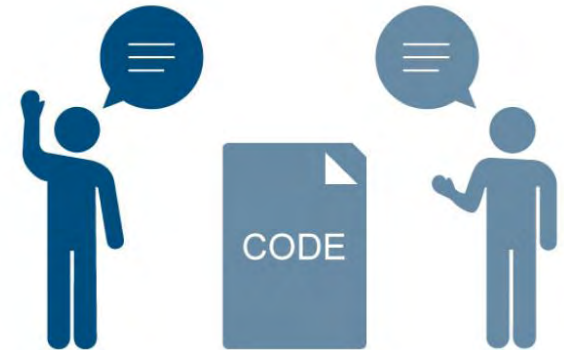
“Politiek is geneeskunde op grote schaal, is een uitspraak. En gelukkig hebben we in Nederland een democratie en is er volop politiek debat, maar hoe maak je adviseren in zo'n politieke omgeving zinvol?”

Wat is politiek?

1. Meerdere doelen tegelijk
2. Beperkt transparant in de afwegingen
3. Risico mijndend vanwege snelle afrekening
4. Belang van positieve publieke erkenning
5. Vermijden van schuldvraag of negatieve berichten
6. Meerdere spelers met verschillende belangen, complex adviesveld
7. Vaak patstelling, lastig te doorbreken processen

Vijf stappen bij politiek 'gedoe'

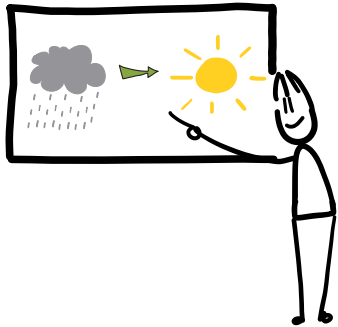
1. Benoem wat speelt
2. Duidt wat het betekent voor het onderwerp
3. Bepaal wie in deze situatie belangrijk zijn en steun nodig hebben
4. Ontwikkel (intern) ideeën over de beste oplossing
5. Pas je acties aan



1. Weten hoe de hazen lopen' is gewoon oplettend zijn over waar risico's oppoppen. Alles wat politiek is, is net zo 'echt' als wat inhoudelijk is of organisatorisch. Benoem de politieke vraagstukken en risico's. Dat helpt de aanpak, helpt vertrouwen in jou en als het goed is ook het vertrouwen in de overheid.
2. Politieke taal is een ander jargon dan dat van bijvoorbeeld een arts of een onderzoeker. Maar je kan je erin oefenen om het te beheersen, en daarmee zaken te bespreken die anders buiten beeld blijven maar belangrijk zijn in het democratisch proces. Benoem bijvoorbeeld wie je allemaal nog meer actief ziet op een bepaald onderwerp en vraag hoe men daar over denkt.
3. Zie de beslisser als onderdeel van de organisatie en wees daar respectvol over. Als adviseur in de publieke gezondheid ben je misschien zelf ook onderdeel van de overheid, als ambtenaar, en in elk geval ben je betrokkene.

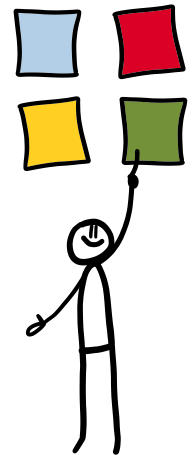
Aandachtspunten voor politieke omgeving

1. Trek niet de rol van overheid en politiek in twijfel. Elke publieke dienst heeft een opdracht om de democratie te versterken. Toch? Lees de (lokale) krant en wees je bewust van politieke keuzes. Gebruik die kennis om met je collega's de kwestie te herformuleren: wat staat er politiek op het spel?



2. Ontwikkel (in je organisatie) een visie op de politieke vraagstukken en op de gewenste uitkomst. Die uitkomst wordt jouw kernboodschap. Vermijd politieke discussie (niet: "ik vind...") maar betrek de uitkomst ("wat betekent deze ontwikkeling voor..").

3. Een politicus moet kleur bekennen, zichtbaar zijn, resultaten behalen en goed op het geld letten. Op zijn mooist help je die doelen te bereiken en op zijn minst, als jouw boodschap en die van de politicus ver uiteen liggen, voorkom je het tegendeel door goed te informeren om fouten te voorkomen.



Versneller: Erken en herken politieke of strategische vraagstukken. Ze zijn er, en ze zijn even echt en relevant als andere vraagstukken. Door ze te erkennen, kan je ze ook betrekken in je afwegingen en ook alert zijn wie je waarover informeert.

Valkuil: Je hoeft geen kant te kiezen als adviseur. In plaats van voor of tegen iets te zijn kan je de afwegingen benoemen en daarmee bespreekbaar maken.

Voorbeelden:



- **Jeugd ontzorgen**

De JGZ heeft een goed programma tegen schoolverzuim, M@zl. Maar de politieke problemen liggen bij de kosten Jeugdzorg. Uit onderzoek bleek schoolverzuim een opmaat voor zorgvragen, en later ook uitkeringen. De uitkomst is herbenoemd (minder jeugdzorg) en goede kosten-/batenmonitor is afgesproken.

- **Vaccinatiegraad**

De krant belt met inhoudelijke vragen over de lage vaccinatiegraad in gemeente X. Het protocol in de GGD is dat je die vragen mag beantwoorden, maar daarna wel belt of mailt met de betrokken gemeente om dit te melden en dat je het je communicatie-collega laat weten. Daardoor kon de gemeente ook even met de krant contact opnemen en kon de wethouder zijn verhaal kwijt over zijn goede plannen.

Spelregels



Om het spel van adviseren goed te spelen, wil ik me aan de volgende regels houden:

Ik beloof dat ik mijn adviseerschap zo goed als ik kan zal verrichten ten dienste van de kwestie waarover ik adviseer.

Ik zal zorgen voor de publieke gezondheid van de regio. Ik stel de belangen van de inwoners in mijn regio voorop. Ik zal rekening houden met dilemma's in het speelveld van professionals, organisatie en beslissers en deze gelijkwaardig benaderen.

Ik luister naar degene aan wie ik adviseer en streef naar een goed gesprek. Ik ben oprecht geïnteresseerd en sluit met mijn advies en onderbouwing aan bij zijn of haar doelen en waarden.

Ik doe wat ik beloof om daarmee mijn betrouwbaarheid te verstevigen. Ook zal ik mijn kennis van de publieke gezondheid en van mijn regio op peil houden en ook in mijn organisatie bijdragen aan deze kennis om daarmee ook onze geloofwaardigheid te verstevigen.

Ik stel mij open en transparant op en ben bereid om wat mij dwars zit te bespreken en mijn twijfels te delen zodat we er samen uit kunnen komen.

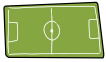
Ik zal de informatie die mij wordt geboden met gepast vertrouwen behandelen. Ik zal duidelijk mijn visie geven, maar ook altijd bereid zijn de visie van anderen mee te nemen en zo de uitkomst van het advies te verbeteren.

Zo zal ik de functie van adviseur in de publieke gezondheid in ere houden.

Valkuilen



Denken dat wat jij weet belangrijker is dan wat jij niet weet (en die ander wel weet): laat je informeren! Dan is de kans ook groter dat die ander van jou wil horen wat jij weet.



Ongemerkt kan je toch te veel focussen op je eigen expertise en waarden. Een goede check is om te voelen hoe het voelt: voel je je zelfverzekerdheid en vertrouwd? Dan ben je waarschijnlijk te weinig bezig met de belangen en waarden van de anderen en te veel met je eigen (vak-) gebied.



Een rol willen die je niet gegund krijgt werkt vaak averechts. De rol als sparringpartner kan je niet opeisen – die krijg je pas als er veel vertrouwen is.



De volgorde is belangrijk! Je kan de plank volledig mislaan als je fasen overslaat of je teveel laat meeslepen door je eigen verbeelding.

$$V = \frac{G+B+I}{Z}$$

Het idee dat je je interne monoloog kunt uitschakelen kan je in de weg zitten, dat gaat meestal niet. Je kan beter twijfels of gedachten uitspreken; daarmee voorkom je dat je er heel erg mee bezig blijft en vaak komt er zelfs iets goed uit.

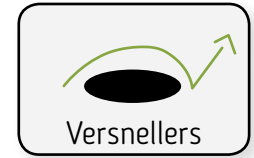


Gelijk willen hebben. Wat voor jou een kans is, (extra project) is voor de ander misschien een probleem (politiek gedoe).



Je hoeft geen kant te kiezen als adviseur. In plaats van voor of tegen iets te zijn kan je de afwegingen benoemen en daarmee bespreekbaar maken.

Versnellers



Het lijkt tegenstrijdig, maar neem even tijd dan gaat het later sneller. Vraag iemand anders wat die denkt dat de kwestie is. Door vanuit meerdere perspectieven te onderzoeken wat er eigenlijk aan de hand is, win je later tijd die anders nodig is om alsnog bij te stellen.



Kantel de driehoek als je de afweging van belangen te lastig vindt. Zet de klant of de organisatie bovenaan en begin te denken vanuit hun. Kom je er dan nog niet uit? Herformuleer de kwestie, zoals in het voorbeeld jeugdmonitor: ipv 'moet er een jeugdfactsheet komen?' stel de vraag: 'hoe komen we tot lokale data om tot inzicht voor jeugdvoorzieningen te komen?'



Bewust zijn van je positie en rol helpt om vertrouwen te ontwikkelen als adviseur. De rol van handlanger of verwijzer is vaak net zo effectief en vraagt vaak minder tijd dan de rol van expert (die je ook nog gegund moet krijgen).



Wees open en laat ook iets van jezelf zien. Bij het contact aangaan, maar ook later in het gesprek. Jij zit niet toevallig aan tafel, jouw persoon doet er toe. Durf standpunten in te nemen, geef ideeën, zie alle contactmomenten als mogelijkheden om te bouwen aan de relatie. Wees bewust van je vertrekpunt: Ben je geneigd om op de taak of op de relatie te focussen? Begin met de ander. Wat heeft de ander nodig en wat kan jouw toegevoegde waarde zijn?

$$V = \frac{G+B+I}{Z}$$

Maak beloftes die je ook waar kunt maken, elke keer bouw je aan vertrouwen. Waarschijnlijk is wat voor jou een beperkte uitkomst lijkt, voor de ander een hele stap.



Let op timing, vraag bij een adviesverzoek goed uit waarvoor en wanneer een advies nodig is, of als je zelf iets agendeert: bereid je dan voor op de fase en beslissingsruimte die er nog is. Hou het niet te lang bij je: "het betere is soms de vijand van het goede".



Erken en herken politieke of strategische vraagstukken. Ze zijn er, en ze zijn even echt en relevant als andere vraagstukken. Door ze te erkennen, kan je ze ook betrekken in je afwegingen en ook alert zijn wie je waarover informeert.

Eigen aanvullingen



We willen deze tool graag blijven actualiseren en verrijken. Heb je in de praktijk ervaringen opgedaan die ook voor anderen zinvol kunnen zijn? Heb je tips of andere relevante informatie die kan helpen/ondersteunen bij het adviseren? Stuur dan een korte beschrijving, dan kunnen we deze weer toevoegen aan de tool.

Aantekeningen

Bijlagen

Zo voeg je een bijlage toe:

1. Check of je deze interactieve PDF bekijkt in Adobe Acrobat Reader DC.
2. Open de juiste toolbalk door te klikken op: Beeld > gereedschappen > opmerkingen > openen.
3. Klik op het icoontje van de paperclip met het plusje en klik op bestand bijvoegen.
4. Klik in het vak hier links op de plek waar je de bijlage link wilt plaatsen en kies je bestand.
5. Klik op "Ok". Je bijlage is nu toegevoegd.
6. Sla je bijgewerkte interactieve PDF voor jezelf op.

Tip: Klik op de verstuur knop om jouw eigen aantekeningen en bijlagen te mailen. Hiermee geeft je toestemming dat jouw input door de ontwikkelaars van de tool gebruikt mag worden. Alle input wordt verzameld en hiermee wordt de tool aangepast en uitgebreid.

Colofon

Deze interactieve PDF is tot stand gekomen met subsidie van Ministerie van VWS in het kader van het Stimuleringsprogramma publieke gezondheid.

De inhoud van de tool is deels gebaseerd op de theorie van Trusted Advisor en aangevuld met andere relevante modellen. De tool is verrijkt met praktijkervaringen en inbreng van deelnemers tijdens trainingen over adviseren.

Copyright © 2019

Centrale tekening voorpagina & diverse tekeningen: de Schetswinkel

Vormgeving, functionaliteit en diverse tekeningen: Lydia de Boer

Tekst: Anja Koornstra GGD GHOR NL en Inge Douwes NSPOH