

# Advieskunde en veranderkunde binnen handbereik

---

Leerverhalen om succes te bereiken als adviseur bij het  
werken aan werk

## Elf verhalen over theorie en praktijk van goede collega's

---

Vincent Vrooland  
Harry Tweehuysen  
Cecile de Roos

Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen 2014

# Advieskunde en veranderkunde binnen handbereik

---

Dit is een selectie van artikelen uit een serie waarin Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen, de NAAW, samenwerkte met Kluwer-Arbo

## De NAAW

De NAAW richt zich op de versterking van veranderkundige en advieskwaliteiten van arboprofessionals vanuit hun eigen praktijk. Daartoe is een z.g. "Arbolaboratorium" ingericht waarin arboprofessionals leren door uitwisseling van hun eigen werkervaringen met collega's en ervaren deskundigen. (Aankomende) professionals met ambities kunnen daar terecht voor thematische modules maar ook voor complete opleidingen zoals die voor arbocoördinator of gecertificeerde A&O-deskundige.

## Aiai!

In deze serie die in samenwerking met Kluwer werd gestart vind je geen succesverhalen maar laboratorium/verhalen: "verhalen met een vlekje". Verhalen dus die je uitdagen tot herkenning, discussie en nadenken over hoe je eigen en/of andermans werk beter kan.

Harry Tweehuysen, Cecile de Roos en Vincent Vrooland zijn allen werkzaam bij de Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen.

# Inhoud

---

1. Slim omgaan met structuur en (vergader)cultuur: adviseren in geuren en kleuren
2. Waar leg je de energie? Bij jezelf, bij de ander, of... lees, huiver en kies voor succes...
3. Bezuinigingen leiden tot een splitsing in organisatieontwikkeling: kostenbesparing en/of innovatie... Hoe pak je dat op?
4. Sturen op gedrag, leren en met succes veranderen
5. Het ideale leerproces voor goed werk en inzetbaarheid
6. Veranderkundig adviseren zonder plan
7. De aflerende organisatie: omgaan met ingeslepen gewoonten
8. Een ontdekkingsstocht naar echte vitaliteit
9. Praten als Brugman. Of kan het anders?
10. Een veiligheidscultuur moet je bouwen op een stevige ondergrond
11. Nuttige zelfkritiek vanuit de wetenschap: meten of zoeken...? Enquêteren of in gesprek gaan op zoek naar maatwerk en verdieping?

## Slim omgaan met structuur en (vergader)cultuur: adviseren in geuren en kleuren

---

**In deze aflevering staan de bedrijfskenmerken centraal. Het succes van arbomedewerkers wordt mede bepaald door de structuur, de ambities en de vergadercultuur van de bedrijven waar ze voor werken. Hoe ga je daar slim mee om?**

Naarmate de Arbowet liberaler wordt krijgen arbomedewerkers het moeilijker. Er is minder houvast dan vroeger. Natuurlijk, in toenemende mate worden arbo-ambities en arbo-instrumenten verzameld in arbocatalogi. Maar uit elk onderzoek blijkt dat goede voorbeelden pas werken als er draagvlak voor is in bedrijven. Vaak is de positieve houding van de topbestuurders en directieleden doorslaggevend. En dat is lang niet altijd het geval. Zeker tegenwoordig hebben ze wel wat anders aan hun hoofd. Zoals besparen op personele kosten. Investeren in mensen en hun werk is belangrijk. Maar soms even niet. En dan is zelfs de goede implementatie van basis-activiteiten zoals verzuimbeleid, iets nuttigs doen met de RIE of het ombouwen van een medewerkerstevredenheidsonderzoek tot een succesvol project een hele klus.

Tijd voor wat veranderkundige inzichten. Gelijk hebben is wat anders dan gelijk krijgen. Lees en huiver van het verschil in effect tussen luisteren en vertellen.

### **Case 1: De verteller loopt in zijn eigen valkuil.**

*Dit is een samengesteld voorbeeld. Het begon in een bedrijf waar een vijftal bedrijfsartsen een presentatie hield tijdens een openbare aanbesteding. Keurig in het pak waren ze. En ze wisten: ze zouden een kritisch publiek aantreffen. Er was onvrede over de vorige bedrijfsarts. Maar zij, zo vertelden vier dan de vijf, zouden het beter aanpakken. Helaas waren hun verhalen hetzelfde. Verzuim moet worden gedemedicaliseerd, vonden ze. OK. Het was een kwestie van gedrag en keuzes. Dat had het publiek al eerder gehoord. En de eigen regie van het bedrijf moest worden ondersteund. Ja. Goede samenwerking met de leidinggevendenden staat centraal. Gelukkig. En voor bijzonder moeilijke gevallen hadden ze een reeks deskundigen achter de hand. En we hopen op een goede samenwerking. Nou nee, die zou er nooit komen. Dat zou gebeuren met nummer vijf. Een vrouwelijke arts uit Bemmel. Keurig in mantelpak. Maar onverwachts ging ze niet achter de kathedraal staan maar pakte een stoel, ging pal voor de beoordelingscommissie zitten en zei: "zo, dus de presentaties hebben jullie gehad. Zullen we deze keer eens met een discussie*

*beginnen? Welke woorden komen bij jullie op als het gaat om een nieuwe bedrijfsarts?" U snapt wie de aanbesteding won.*

### **Korte analyse**

Arbomedewerkers en managers worden doodgegooid met aanbiedingen. Over verzuim, bevlogenheid, diversiteit, u noemt het maar. En alle aanbieders weten hoe het moet. Wij noemen dat: de vertellers. Is het eigenlijk geen hoogmoed om zonder kennis van een bedrijf zo maar even te vertellen dat hun eigen oplossing de beste is en het beste past? En prik er eens door: meestal zeggen ze allemaal hetzelfde. En veranderkundig is dat zeker het geval. De bottomline bestaat uit twee woorden: geslotenheid en zelfverzekerdheid: er is een probleem of een kans, wij weten hoe het moet, doe maar wat wij zeggen en denken. Alleen de vijfde arts deed het anders. Haar bottomline was openheid en interesse. Haar kunde was luisteren: vertel me wat u beweegt, wat u wilt, waar uw moeilijkheden liggen en licht me in over hoe u denkt tot oplossingen te kunnen komen en hoe ik u kan helpen. Zo kwam ze er achter dat de divisie manager met het hoogste verzuim en de laagste medewerkertevredenheid zijn macht gebruikte om de arbostuurgroep alles tegen te houden wat hem niet zinde. En dat er daarnaast een rolprobleem was tussen een aantal p-adviseurs en leidinggevendenden die te lang op elkaar zaten te wachten.

### **Veranderkundig adviseren**

Allereerst: niemand houdt van problemen. Psychologisch gezien bestaat bij mensen de neiging successen op eigen conto te schrijven en bij problemen de oorzaken bij anderen te zoeken. Kom met problemen en monitor ze maandelijks en reken op gebrek aan draagvlak. En in de tweede plaats: niemand houdt van experts die feilloos die problemen op kunnen zoeken en rapporteren. Sommige arbomedewerkers voelen zich erg eenzaam. Het is al beter – maar niet voldoende – om mogelijke successen en voordelen te rapporteren. Maar nog beter is het goed te kijken naar de rol en ambitie van degenen die invloed hebben in een bedrijf en in discussie met hen ze hun eigen succes kansen te laten verwoorden. Dat is precies wat die bedrijfsarts deed: ze verkocht niet haar idee aan anderen maar verkocht de commissieleden aan hun eigen ambities. Oftewel: ze verkocht ze aan zichzelf. En dat is een stuk gerieflijker dan de eenzame rol van probleemverteller. Op de websites (zie kader) staat meer over het in kaart brengen van de macht- en rolconfiguraties en de verandercultuur van bedrijven.

Stelling: hét bedrijf bestaat niet, ingewikkelde mixen van ambities en culturen wel.

Vraag: voelt u zich als arbomedewerker soms ook een roepende in de woestijn? En op welke verbetermogelijkheden hoopt u?

### ***Case 2: elk bedrijf staat er gekleurd op.***

U kent vast het kleurenschema van de bekende veranderaar De Caluwe. Hij maakt een onderscheid in veranderculturen. Ofschoon het veel leuker en beter is zijn boeken daarover na te lezen geven we toch hier een kort schema. (Zie het kader.)

*Een grote verzekeraar heeft een afdeling bedrijfsmaatschappelijk werk ten behoeve van preventieve acties bij bedrijven. Het loopt zo goed dat het bedrijf een ander bedrijf dat bedrijfsmaatschappelijk werk levert opkoopt. De overname wordt gevolgd door fusiepogingen. Het eerstvolgend MTO laat grote problemen zien bij beide afdelingen. We noemen de oude A en de nieuwe B. Er wordt een veranderkundige ingehuurd die prat gaat om zijn vermogen naar mensen te luisteren en ze dan enthousiast te krijgen. Hij krijgt zijn fiat, inventariseert de wensen van A en B en belooft gouden bergen. De verzekeraar besluit inmiddels dat beide afdelingen zakelijk en ondernemender moeten worden. Targets, kansen en*

*omzet! Met kwaliteitsprocedures! De veranderaar raakte in de knel. De oude A-afdeling had genoeg van zijn luchtspiegelingen en er heerste angst voor de nieuwe gewenste aanpak. De nieuwe B-afdeling was zakelijk werken gewend maar was inmiddels verschrompeld tot praatjesvertellers over hoe vroeger alles beter was. De luchtspiegelingen van de veranderaar vonden ze loze praat. Exit veranderaar. En opkomst van een nieuwe maar dan een echte. In kleuren gesproken bleek afdeling A rood van nijd en angst. B was geel vanwege de algemene consensus dat de blauwe plannen van de topdirectie tegengewerkt moesten worden. Maar iedereen was het wel eens dat er gewerkt moest worden aan een toekomst. Of anders gezegd: iedereen was groen en wenste ontwikkeling. Maar welke? De nieuwe veranderaar luisterde en acteerde anders dan zijn voorganger. Hij besloot de groene weg te kiezen en besprak in werkgroepen gemengd samengesteld uit de afdelingen A en B aan de hand van casuïstiek wat er vroeger goed of minder goed ging, hoe dat beter zou kunnen en hoe dat in de toekomst zou kunnen worden bereikt.*

### **Korte analyse**

Het aardige van deze case is in de eerste plaats dat er een alternatief wordt geboden dan de vaak treurige ervaring dat er met de resultaten van een MTO weinig gebeurt. Goede en aansprekende trajecten zijn leuker dan de afspraak “dat elke afdeling” de resultaten zal bespreken en verbeterplannen zal maken”.

### **Veranderkundig adviseren**

Meestal worden er genuanceerder kleuren toegekend aan organisaties. Het voorbeeld laat zien dat het genuanceerder ligt. Meestal wordt bij problemen om een strak blauw plan gevraagd om een oplossing te bereiken. Te vaak leidt dat echter tot stagnatie en gebrek aan resultaat. Arbomedewerkers die ook dergelijke grote problemen willen kunnen oplossen kunnen zich beter kameleoneigenschappen aanleren. In dit geval was het nodig om met een duidelijk doel voor ogen (blauw) toch witkijkend (wat ging er vroeger goed, wie weet hoe het in de toekomst beter kan) de gele consensus te krijgen dat er in dialoog met de medewerkers zelf een aanlokkende (dus rood, maar dan positief) ontwikkelingsweg (dus groen) kon worden ingeslagen. En daarmee zijn we wel heel ver weg geraakt van het begrijpelijke maar vaak weinig beloonde en dus ook weinig belovende gedrag van een arboprofessional die denkt dat hij zijn gelijk alleen al krijgt door zijn visie op de zaak te vertellen. Die bedrijfsartsen hadden beter kunnen weten....

### **Stelling**

Voor de ontwikkeling van arbo- en arbeidsbeleid is altijd een veelkleurige dialoog met medewerkers en leiding nodig.

Vraag: wat zijn uw wensen, vragen en ervaringen daarbij?

# Waar leg je de energie? Bij jezelf, bij de ander, of... lees, huiver en kies voor succes....

---

In dit stuk worden drie mogelijkheden weergegeven om energie op te wekken en te positioneren. Lees, huiver en kies...

*1 - Wat zijn de voor- en nadelen als een arboprofessional te veel meegaat met de gedachten van zijn baas? Hoe staan projectmanagement en dialoogmanagement tegenover elkaar?*

## **Thema 1: Discussiestelling: open projecten zijn onvoorspelbaarder qua tijd en opbrengst maar leiden uiteindelijk tot meer succes.**

### *De case - De harde en zachte kanten van een metaalbedrijf*

Het middelgrote metaalbedrijf De Roos BV had samen met een vroegere concurrent een nieuwe fabriek opgezet: ze gaan de beste stalen ramen van Nederland maken! Goede producten vragen om goed werk. Voor de nieuwe organisatie wil de locatiedirecteur graag meteen een kwaliteitssystem op het gebied van arbomanagement implementeren. Hij geeft aan dat dit traject direct en met spoed van start dient te gaan. De KAM-medewerker reageert enthousiast en laat zich verleiden tot een ambitieus plan dat op korte termijn tot resultaat moet leiden. Het plan ziet er als volgt uit: de komende zes maanden formeert de KAM-medewerker een werkgroep van vier personen. De werkgroep inventariseert alle aspecten en daaruit komen actiepunten. Per twee weken rapporteert de KAM-medewerker de voortgang aan de manager. En na zes maanden kan de eerste audit plaatsvinden. Iedereen tevreden en de relaties zijn goed.

Na een maand staat de werkgroep, de namen zijn bekend. De KAM-medewerker doet een oproep voor een eerste bijeenkomst. De meesten kunnen binnen een aantal weken. De eerste datum voor de bijeenkomst wordt gepland. Deze eerste bijeenkomst loopt in een goede sfeer. En er komt een goed idee uit: over het erbij betrekken van de werkvloer. Omdat dit helemaal past binnen de opvattingen van de KAM-medewerker gaat zij hiermee naar de manager. De reactie is korzelig: de directeur wijst er intussen op dat er al twee maanden om zijn. Maar hij geeft

uiteindelijk wel toestemming voor het plan van de KAM-medewerker om een "kick off"- meeting te houden met de medewerkers. Een maand later vindt de kick off meeting plaats. We zijn drie maanden verder. Ondertussen zijn er vier bijeenkomsten van de werkgroep geweest en zijn al aardig wat actiepunten afgesproken, waaronder

- het houden van werkoverleg met Arbo op de agenda,
- nieuw beleid rondom persoonlijke beschermingsmiddelen.

De opkomst van medewerkers op de kick-offmeeting is overweldigend. Maar er is wel ene kink in de kabel. De manager had aangegeven hierbij ook aanwezig te zijn en het deel te presenteren over gedrag en cultuur. De ochtend voor de meeting belde de manager met de KAM-medewerker en vertelde dat er een belangrijk spoed overleg op het hoofdkantoor plaatsvond en hij dus niet kon komen. De KAM-medewerker staat er alleen voor. De sfeer tijdens de meeting was lacherig en de medewerkers leken het niet allemaal serieus te nemen. De verwarring werd tijdens de meeting groter door het aankaarten van het onderwerp veiligheidscultuur en gedrag. De manager zou dit onderwerp toch behandelen? De medewerkers raakten de draad kwijt en zagen geen relatie meer tot het invoeren van het arbomanagementsysteem en het PBM beleid.

De KAM-medewerker voelt zich in de steek gelaten door de manager en maakt na de meeting een afspraak hierover. Tijdens de afspraak die een aantal weken na de meeting plaats heeft, komen over en weer ergernissen naar voren. Deze situatie draagt eraan bij dat de KAM-medewerker goed na gaat denken over de aanpak.

***2 - Als deskundige heb je de neiging vol zelf vol energie problemen aan te pakken. Wat vind je van dit voorbeeld waarbij de professional nou juist de energie steeds bij de ander stimuleert? Wat zijn je ervaringen met deze werkwijze? En wat zijn de voordelen en de valkuilen?***

**Thema 2: Het succes van de arboprofessional hangt deels af van zijn expertise maar deels zeker ook van andermans energie. Die opwekken is een integraal onderdeel van zijn vak.**

***De case - De preventie medewerker stuurt op energie bij anderen***

De arbostuurgroep van een zorginstelling te Vleuten had mooie plannen afgesproken over medewerkerparticipatie. Daarbij hoorde ook het organiseren van werkoverleg met "arbo en veiligheid" op de afdelingen. Leidinggevende Lex gaf echter aan het lastig te vinden om tijdens het werkoverleg het onderwerp "arbo" te bespreken en het gevoel te hebben als een betuttelende vader over te komen. Of de Preventie-medewerker dit wil oppakken? Ze spraken af dat ze samen naar de afdeling gaan en onderweg stelt de Preventie-medewerker vragen over zijn opvattingen over leidinggeven. Wat zijn zijn ideeën, ambities en verwachtingen? Die ambities en ideeën leken heel goed te passen bij het beeld van de Preventie-medewerker om de arbo-onderwerpen juist wel te bespreken en hij deed een voorstel. Ze spraken af dat de Preventie-medewerker er wel bij zou zitten ter ondersteuning, maar het onderwerp niet zelf zou behandelen. Hij gaf het advies aan Lex om met de medewerkers over arbo-knelpunten te discussiëren en vervolgens hen ene voorstel te doen om zich over arbo te laten interviewen voor een nieuwsbrief "Gezond Werk". Na de vergadering gaf de productieleider aan dat hij zich geïnspireerd voelde door de steun maar hij liet de interviews over aan de Preventie-medewerker.



Het houden van interviews voor een nieuwsbrief was een hele nieuwe aanpak voor de medewerkers. De Preventie-medewerker pakte dit niet direct aan, maar kwam eerst regelmatig op de werkplek en schoof regelmatig aan tijdens de lunchpauze. Zo ontstond er langzaam maar zeker een relatie. En stap voor stap kwam de Preventie-medewerker tot het eerste interview. Het interview liep uit op een heel ander gesprek dan verwacht. De medewerker had een pak papier mee genomen en vertelde op een heel verlegen manier dat hij al een jaar een idee had uitgewerkt, maar niet kon schrijven. Of de Preventie-medewerker dit kon opsturen voor de ideeënbus. Hier werd de Preventie-medewerker heel enthousiast van, maar weer deed hij een tegenvoorstel, dat het interview dan ook gedaan werd. Een paar weken later kwam de medewerker trots vertellen dat hij een geldprijs gewonnen had met het idee. Het verhaal ging rond als een vuurtje. De overige interviews waren binnen een week gereed en bovendien kregen de onderwerpen arbo en veiligheid vleugels. De medewerkers kregen door dat ze de ruimte en waardering kregen voor hun inbreng.

***3. Welke methodieken van medewerkersparticipatie ken je en wat zijn je ervaringen er mee? En hoe hou je er langdurig de vaart in? In dit verhaal worden verbetergroepen beschreven. Maar dat kan ook anders: wat zijn de mogelijkheden van de nieuwe media?***

### **Thema 3: Bij modernisering van organisaties is medewerkersparticipatie vanzelfsprekend. Maar dan niet, zoals vroeger, alleen eenmalig ten behoeve van vermeerdering van winst.**

#### ***De case - Analyse van kortademige verbeterideeën***

In veel productie-organisaties is men bezig om de productie te verbeteren door te sturen door het inzichtelijk maken van de werkprocessen. Inmiddels zijn methodieken als Six Sigma en Lean-production landelijk en internationaal bekend en erkend als zeer waardevol. Opvallend is de grote inbreng van medewerkers bij deze methodieken. Zij mogen zelf met verbeterideeën komen en dan zelf de optimale werkprocessen beschrijven. Is dat niet mooi?

- Processen worden beter,
- er wordt effectiever gewerkt
- en er wordt naar de medewerkers geluisterd.

Uiteraard wordt er ondersteuning geboden. Soms zijn er coaches, vaker nog worden eigen mensen opgeleid om de medewerkers te helpen.

Het klinkt geweldig. En het was geweldig. Een productieproces wordt meer standaard ingevuld. Dat is voor managers prettig. En de medewerkers zijn van de ergernis af dat ze iets moeten doen waar ze het nut niet van zien: ze hebben zelf hun eigen werk verbeterd. Iedereen blij.

Uiteraard werd in het begin direct meer winst gemaakt door die productiebedrijven. En de goede berichten stroomden de wereld in. Met effect. Als het goed is voor het productiebedrijf dan is het ook goed voor de rest van de wereld. Dus gingen ziekenhuizen er ook mee aan de slag. Een ziekenhuis is tenslotte ook een productieproces met als handeling de behandeling. Processen werden al vastgelegd

in protocollen dus het leek er erg op. En ook in ziekenhuizen werkte het goed. Met wederom een olievlek-effect: de gehandicaptenzorg, het onderwijs en de thuiszorg stonden klaar. Daar liep het wel moeilijker. Een scholier heeft nog wel eens nikken en een verstandelijk gehandicapte wil de ene dag wel eens anders reageren als de andere. Maar de standaard processen werden beschreven en verbeterd. Maar toch....Als je twee jaar later zo'n ziekenhuis of gehandicaptenzorg-organisatie binnen loopt dan is het enthousiasme flink gedaald, een enkele medewerker weet nog dat daar destijds veel energie in is gestopt, er lopen nog wat coaches of instructeurs rond en in rapporten vind je nog allerlei prachtige Engelse termen maar veel wordt er niet meer mee gedaan. In de thuiszorg en in productiebedrijven hoor je soms een zelfs negatieve stemming: "ze hebben ons belazerd, het is alleen gebruikt om de processen goedkoper te maken. Je mag nog alleen maar het meest effectieve proces volgen." Dat betekent dat je over een raam wassen en zemen nu altijd slechts de tijd mag doen die vroeger voor een klein raam stond. Mensen voelden zich belazerd door het systeem. Het antwoord was duidelijk we gaan het systeem belazeren En zo ontstond het inmiddels even bekende FTS: het Fuck the Systemgedrag. De paradox is dat als je medewerkers leert meedenken over hun werk, je ze tot tegenstanders maakt als je er mee ophoudt.

## Bezuinigingen leiden tot een splitsing in organisatieontwikkeling: kostenbesparing en/of innovatie... Hoe pak je dat op?

---

De overheid heeft het moeilijk en is nu op zoek naar nieuwe visies op mens, werk en prestatie. De afgesproken vermindering van het aantal ambtenaren lopen niet parallel met de toegepaste bezuinigingsmethodieken. Met name gemeenten moeten meer doen met minder mensen. En met minder geld. De reacties binnen die sector gaan drie kanten op: het schrappen van taken, harder werken of nieuwe organisatieontwikkeling. Binnen die trends hebben arbo- en verzuimadviseurs het niet makkelijk. Gemeenten kijken even een andere kant uit. Een deel van de adviseurs wordt zelfs op afstand gezet door de positionering in hrm-sharedservice-centra. Reden voor zorg? Of reden voor investering in het nieuwe? Met name de keus voor organisatie-ontwikkeling geeft gouden kansen. Centraal staat de ontwikkeling van een dubbel-plus-methodiek: winst voor werk, organisatie en werknemer.

### Startpositie P-adviseurs en arboprofessionals binnen de overheid

Vanaf 1980, de start van de Arbowet en het begin van de jaren negentig, de start van het verzuimbeleid heeft er altijd een afstand bestaan tussen adviseurs en leidinggevenden. Leidinggevenden waren en zijn meer geïnteresseerd in werk dan in regelgedreven arbobeleid of procedure gedreven verzuimbeleid. De gouden regel was en is: de visie van de top van de organisatie is doorslaggevend voor het werken aan gezondheid en een lager verzuim. En de werkelijkheid was en is dat die visie wisselt. Met als gevolg dat er al 10 jaar evenveel gemeenten een daling van hun verzuim bereiken als gemeenten die het succes uit hun handen zien glippen en een stijging moeten noteren. Sinds twee jaar is er nu een lichte maar algemene stijging van het verzuim.

Uiteraard is er op vele manieren getracht meer regie op de continuïteit van arbo- en verzuimbeleid te krijgen. Deels door cursussen aan leidinggevenden in sturen op gedrag. Deels door preventief bedoelde leefstijlprojecten. En deels door de soms onhandig ingerichte metingen zoals over tevredenheid (MTO), inzetbaarheid (WAI) of gezondheid (PMO).

### *Cases: drie-stromenland*

*Een deel van de overheidssector kiest de weg die al lang geleden door Toyota is aangewezen en die kortweg neerkomt op de visie: doe de was de deur uit. PTT, woningmarkt, gezondheidszorg en onderwijs werden naar de markt verplaatst vanuit het idee dat die meer geëquipeerd is voor kostenbewustzijn en innovatie. Binnen de gemeente sector zie je onder druk van de bezuinigingen nu al enige jaren eenzelfde trend: buitendiensten worden verzelfstandigd of aan marktpartijen overgedragen, stafdiensten worden in service-centra-gepositioneerd en werken voor meerdere steden tegelijk en de eerste kleine gemeenten hebben zelf al hun ambtenaren overgedragen aan grotere steden. Meer recent is de heroverweging van taken. Met minder geld kan minder worden gedaan. In Amsterdam-Noord wordt bijvoorbeeld het grofvuil nog maar een keer per maand opgehaald. En in de gemeente Buren worden 500 tot 900 lantaarnpalen weggedaan tenzij individuele burgers de lasten ervan (500.000) euro) overnemen. In Amsterdam wordt, zij het met spijt, de zorg voor re-integratie richting arbeidsmarkt geconcentreerd op 600 criminele veelplegers, terwijl de aandacht voor hun potentiële opvolgers niet van de grond kan komen door gebrek aan geld. Er zijn ook gemeenten waar Het Nieuwe Werken wordt ingevoerd om te kunnen besparen op de huisvestingskosten. Daartegenover staan ook heel andere cases. Soms wordt geprobeerd met minder mensen hetzelfde werk te doen. Niet aanpassing maar harder of beter werken is het devies. Een nuttige tussenoplossing is de groeiende populariteit van cursussen in timemanagement voor ambtenaren. Soms wordt meer hulp geboden in de sfeer van betere middelen of meer ondersteunende cursussen gericht op vakmanschap, computergebruik enzovoort. Het waterschap Bommel en Linge heeft daartoe een eigen Academie opgericht. Ook in andere gemeenten zijn eigen academies opgericht, zoals in Heerhugowaard. Echt anders wordt het in gemeenten die resoluut kiezen voor een nieuwe visie op werk. Er wordt gewerkt aan organisatievernieuwing. De veegploeg van de gemeente Den Haag werkt niet meer volgens vaste roosters op vaste locaties maar laat het aan de vegers zelf over een bepaald beeldkwaliteit van straten en pleinen te beoordelen en alleen in te grijpen als en waar dat nodig is. De gemeente Heerhugowaard faciliteert ambtenaren in het out-of-the-box-denken over de doelen en middelen van hun werk en faciliteert hun oplossingen. De gemeente Nieuwegein richt zich met de mooi afkorting DNA op een totaal nieuwe houding van zijn ambtenaren. In Utrecht moet de "U-factor" zorgen voor betere organisatie, meer samenwerken en een andere stijl van leidinggeven vanuit een ander "klantenbegrip" binnen en buiten de gemeente*

### *Analyse*

De casuïstiek leert dat er drie oplossingen worden gezocht voor de bezuinigen in de overheidssector. Terugtrekken en aanpassen is de eerste. Werkdrukverhoging aanpakken met hulpinstrumenten is de tweede. En organisatievernieuwing is de derde. Alle drie geven ze rep en roer. Bij het verminderen van taken worden klanten (burgers) soms boos en verliezen ze vertrouwen. En soms zien ambtenaren met lede ogen aan dat hun rol wordt beperkt. Geen prettige situatie. Bij harder werken en beter timemanagement zijn er grenzen. Waar die grenzen liggen hangt af van de vroegere en komende werkdruk en van de aangeboden hulp. Soms komen werk, welzijn en gezondheid in het gedrang. Organizevernieuwing lijkt een betere keuze. En wellicht is het de enige keuze die uiteindelijk overblijft.

Geboren uit financiële nood wordt de gebruikelijke bureaucratistische visie, gericht op procedures, regels en control, vervangen door de eis dat leidinggevend van rol wisselen en zich gaan richten op het verantwoordelijkheidsgevoel en het

ondernemerschap van de ambtenaren. Uiteraard kan dat pijn doen: anders gaan werken dan je altijd gedaan hebt betekent dat er veel heilige huisjes moeten worden verlaten en dat routine plaats maakt voor avontuur.

### *Vraag*

*Hoe herkenbaar is de verdeling in schrappen van taken, harder werken of organisatievernieuwing?*

## **Verandering van visie op mens, werk en organisatie**

De kernpunten van organisatievernieuwing zijn, als je het goed bekijkt, volstrekt strijdig met die van het arbo- verzuim- of inzetbaarheidbeleid. Betere veiligheid bereik je door te voldoen aan wettelijke regels en, waar nodig, een optimaal en systematisch monitor- en gedragssysteem. Minder verzuim bereik je door – althans in de klassieke zin – beter te sturen op het keuze gedrag van ambtenaren met gezondheidsproblemen. En centraal staat het begrip integrale managementverantwoordelijkheid: de leidinggevenden moeten het doen. En liefst volgens de ideeën en voorstellen van door deskundige specialisten opgestelde plannen.

Bij de nu opkomende organisatievernieuwing wordt dat vertrouwde systeem volledig op zijn kop gezet. Het begrip meer presteren met minder (mensen en middelen) heeft op zijn minst gezorgd voor de introductie van twee nieuwe groepen: de klanten en de medewerkers. En daarmee ook voor een andere visie op de eigen organisatie en op de eigen mensen. Om de klant tevreden te houden met krappere wordende middelen is het belangrijk de klant goed te definiëren, te weten wat er bij hem leeft en wat hij wil. Tegelijkertijd zijn het de medewerkers die direct of indirect het meest met die klanten te maken hebben. En zij weten ook het best of en hoe ze hun werk zo kunnen inrichten dat de klant tevreden blijft. Werd een ambtenaar vroeger geacht zijn opgedragen werk naar behoren te vervullen, nu wordt hij medeverantwoordelijk voor het resultaat geacht. En moet naar hem worden geluisterd om te weten te komen wat en hoe er beter kan in het werk. Werd een leidinggevende vroeger geacht de beslissingen van de top van de organisatie door te vertalen in praktische opdrachten voor “zijn mensen”, nu moet hij “onze mensen” stimuleren om met ideeën te komen over de organisatie van het werk, de beste ondersteunende middelen en over hun ideeën over een optimale samenwerking, horizontaal en verticaal. Gemeenten trappen daarbij niet in de valkuil zoals bij de thuiszorg, waar eenmalig naar de mensen werd geluisterd waarna er mean en lean nieuwe procedures, regels en control werd ingevoerd. Die fout is inmiddels herkend en erkend. Zolang er veranderingen nodig zijn is luisteren en reageren dat ook. Interessant is dat de rol van de leidinggevenden en vooral de top van de organisatie wel anders is geworden maar niet minder belangrijk. De top van de organisatie heeft nog steeds een startknopfunctie. Maar dan niet meer voor een proces van bovenaf maar van een goede dialoog tussen top en werkvloer. Ze zijn niet langer leider vanuit een commandostructuur maar van een vitaal proces waarbij de ambtenaar wordt gestimuleerd en gefaciliteerd om met ervaringen en ambities te komen en waarbij de top daarvan het “organisatieverhaal” moet maken dat bindend en boeiend is voor alle betrokkenen. Lukt hem dat, en daar zijn vele voorbeelden van, ook en al langer in het bedrijfsleven, dan krijg je een zogenaamde dubbel-plus-organisatie: betrokken en tevreden medewerkers en uitstekende prestaties.

## **Theorie of praktijk: de ontwikkelgeneratie**

Voor de theoretici vanuit de universiteiten of academies en voor een beperkt aantal managementgoeroes is het niet moeilijk een gidsfunctie te vervullen met verwijzing naar beproefde theorieën en modellen. En het is zelfs heel spannend om te zien hoe nu

bedrijfskundige, sociaal-psychologische en veranderkundige inzichten die lang tegenover elkaar stonden nu in de praktijk worden gecombineerd. Twintig jaar lang hebben de mean-en- leanmethodiek en de sociotechniek tegenover elkaar gestaan. En even zolang werd de organisatiestructuur heilig verklaard en werd gestuurd op alleen het gedrag of de bevlogenheid van medewerkers. En nu stromen ze samen naar een wenkend perspectief. Of dat binnen de overheidsectoren zo wordt beleefd valt overigens te betwijfelen. Wellicht jammer, want of de huidige spannende tijd tot blijvende vernieuwing leidt is nog onbekend. Het oppakken van serieuze gereedschapskisten en het toetsen van de nieuwe visies is daarom wel degelijk belangrijk. Daartegenover staan wel het aanstekelijk enthousiasme en de vele goede – en voorspelbare - resultaten. Het lijkt een gegeven dat de huidige vernieuwers er in slagen contact te maken met de informele maar zeer reële onderstroom in het denken van de huidige werknemers, die eigenlijk allang toe waren aan een volwassener en uitdagender rol dan hen tot nog toe is toebedeeld. En daarmee is het kennelijk mogelijk om een sprong te maken, over de theorie heen, naar een goed geprogrammeerde vernieuwing. Vrijwel altijd uitgevoerd als maatwerk, gericht op de specifieke kenmerken en ambities van de betrokken organisatie.

### *Vraag*

*Het lijkt er op dat leidinggevend en medewerkers tegenwoordig minder reageren op leesmateriaal of het volgen van spannende instructies door deskundigen, maar des te meer op het zien en beluisteren van voorbeeldmateriaal. Welke werkvormen passen daar het beste bij?*

### **Arboprofessionals en organisatieontwikkeling**

Voor arboprofessionals betekent deze ontwikkeling dat er een heel nieuw veld vol bloemen ontstaat waaruit ze zullen moeten plukken. De belangrijkste veranderingen zijn echter de grotere rol en verantwoordelijkheid van de werknemer en de toekomstgerichtheid van de mens en organisatie. Beiden komen in het verzuim, arbo of psa-beleid niet echt van de grond. En bij vitaliteit- of bevlogenheidsbeleid komt juist de organisatie te weinig voor. Wordt het eigen beleid of de visie van de arboprofessional niet aangepast dan ontstaat verwijdering tussen hem of haar en de organisatie. Blijven roepen dat de leidinggevend moeten sturen op een beter keuzegedrag van hun werknemers bij ziekte of malheur staat haaks op de opdracht aan de leidinggevende om een visie te ontwikkelen waarin luisteren naar de medewerker belangrijk wordt. Het onverdroten herhalen van een RIE met behulp van een digitale branche-catalogus staat haaks op de ambities van een verbetergroep van leiding en medewerkers waarin besloten is het werk anders te organiseren. De groeiende gewoonte om een RIE in te laten vullen door deskundigen of alleen door leidinggevend is zelfs een forse stap achteruit. Niet handig. Op de oude voet verdergaan levert een “meestribbelende” organisatie op: het management zegt dat je werk belangrijk is maar echt meewerken of de lead nemen zullen ze niet doen. Veel beter is met de stroom mee te gaan en de eigen visie en het eigen instrumentarium aan te passen. Is dat besluit eenmaal genomen dan zijn er te veel mogelijkheden om ze hier allemaal te noemen. Een eerste idee zou daarom kunnen zijn om – al of niet via de beroepsverenigingen of via linked-in groepen of intervisiebijeenkomsten - de mogelijkheden te bespreken. Een andere mogelijkheid om een start te maken is het aanpassen van de vele metingen die op arbo en gezondheidsterrein bestaan. Het kost immers maar een kleine moeite om ze aan te passen. Drie leuke vragen om in een RIE mee te nemen zijn bijvoorbeeld:

- denk je dat jouw afdeling betere prestaties kan leveren
- denk je dat je werk beter kan worden georganiseerd
- denk je dat het werk beter, gezonder en veiliger kan

- ben je bereid daar over mee te denken

Maar nog makkelijk wordt het met metingen zoals het MTO, het PMO en de WAI. Het is bekend dat de loopbaanmogelijkheden en vooruitzichten van een persoon voor 40 procent te maken hebben met de werknemer als persoon, voor hetzelfde percentage met de context (werk en privé) en nog eens voor 20 met iemands functie. Kijk je naar de vragenlijsten dan blijken ze flink tekort te schieten. Vooral omdat ze zich beperken tot de subjectieve beoordeling door de individuele werknemer. Bent u vaak moe na uw werk? Bent u tevreden over de stijl van leidinggeven? Is het werk afwisselend genoeg? Hoe beoordeelt u uw werkvermogen vroeger en nu? Op zich niets mis mee. Maar wel gebaseerd op theorieën en modellen die er niet worden bijgeleverd en die allen aan hetzelfde euvel leiden: individualisering, psychologisering en subjectivering. In de zg. dubbelplus-constructie met aandacht voor energie, duurzaamheid en prestatie zou een werknemer niet geconfronteerd worden met een periodieke en privacy-gevoelige meting waar de leiding vervolgens ook weinig mee kan. Veel beter is een persoonlijke ontwikkelbox voor elke werknemer en een maandelijks overleg, genaamd “de tafel van morgen”, in een bedrijf gebaseerd op verbetervoorstellen van afdelingen en contacten met interne en externe klanten. Of in de uitwerking van het organisatieverhaal van de top dat weer mede is gebaseerd op de dialoog met de werkvloer. Eigenlijk gaat het om passende werkvormen en een goed programma om ergens naar toe te werken in plaats van een mening over het verleden vast te leggen. Dat dat beter werkt is al duidelijk. Het verzuim van de Haagse veegploeg daalde van 27 naar 6 procent, bij de platst georganiseerde thuiszorg is het verzuim zo goed als verdwenen, bij ons eigen project bij o.a. de sociale dienst in Zoetermeer waren management en medewerkers extreem succesvol en daalde het verzuim van 9 naar 3 procent en werd de dienst uitgeroepen tot beste sociale dienst van Nederland. Het geheim is duidelijk: telkens werden de werknemers uitgedaagd om zelf iets te doen met het werk, zichzelf en hun collega's vanwege de duidelijke belangen voor een betere toekomst. Voor henzelf en voor de organisatie.

## Sturen op gedrag, leren en met succes veranderen

---

Waarom heeft de ene manager wel succes en de andere niet? Waarom krijgt een adviseur in de ene organisatie dingen snel voor elkaar en wordt het jarenlang gebroddel en desillusie bij de ander? Ligt dat aan de ideeën die iemand heeft? Of aan de organisatie? Of is het een *good idea on the wrong time and place*? Wie het weet mag het zeggen. En dat gaan wij dus doen dit artikel. Of een adviseur succes heeft hangt af van zijn inzicht in de samenhang tussen ideeën, gedrag, tijd, plaats en organisatie. Is dat te doen en leidt dat tot meer succes?

Een van de meest enerverende ontdekkingen van de laatste 10 jaar is dat het meeste gedrag van mensen bestaat uit geautomatiseerd gewoontegedrag. Een enerverende maar ook een onderschatte vondst. Bewijs dat het klopt is er te over. Moet je naar buiten terwijl het regent dan trek je automatisch je jas aan. Op kantoor zeg je 's ochtends de mensen gedag. Meneer Janonsius, die altijd wat te mopperen heeft, geef je pas als laatste het woord tijdens een overlegvergadering. En dat zijn alleen de positieve automatische gedragsvormen. Negatieve zijn er ook. Stoppen met roken is moeilijk omdat het een ingesleten gewoonte is. De directie die voor winst op korte termijn gaat, stuurt op personeelskosten en wijst investeren in mensen en gezondheid af. De onderschatting volgt als een adviseur denkt dat hij zonder specifieke aandacht op positief gedrag kan voortbouwen en dat hij negatieve automatisch gedrag zomaar door argumenten kan veranderen. Gelukkig is er veel aan te doen.

### **Case: Goedgemutste expertise struikelt op gedrag.**

*Een half jaar had een adviseur met veel succes verzuimtrainingen verzorgd voor het hele management van een universiteit. Een training met aandacht voor verzuim, mens en werk, enthousiasmerend gebracht, gericht op de eigen ambities van managers en leidinggevenden. Een jaar later werd hij door de directeur van de lokale arbodienst, vorige keer sterk betrokken bij de trainingen, gevraagd een offerte te doen voor dezelfde trainingen, en die met hem en potentiële opdrachtgever van het academisch ziekenhuis te bespreken. Zo gezegd, zo gedaan. De directeur was een inhoudelijke, hartelijke en wat voorzichtige man, de potentiële opdrachtgeefster was een vriendelijke en goedgemutste dame. Wat, zo vroeg de directeur aan de adviseur, waren de sterke punten in de offerte? Dat waren er vele, en, aangemoedigd door de directeur, kwamen ze in een uur steeds levendiger ter tafel. Alleen de opdrachtgeefster leek niet tevreden. Ze keek steeds ongeduldiger en stelde tenslotte mar één vraag: wanneer kunt u beginnen en wat is de doorlooptijd?*



### Analyse

Die adviseur is nooit begonnen. De opdrachtgeefster was een inkoopster. Tijd, geld, korting? Ze had niets gehoord. Van al dat inhoudelijke gedoe moest ze niets hebben. Het was ook 100% langs haar heen gegaan en steeds meer irritatie gewekt (die ze goedgehumt verborgen had gehouden). Zitten die twee heren het gloeiend met elkaar eens te zijn, maar zakelijk ho maar...

De fout was dat de adviseur sprak over inhoud en niet op betrekkingniveau. En een andere fout was dat hij zich vooral richtte op degene die inhoudelijke kennis en gelijke ambities had. De directeur van de arbodienst ging daar gretig in mee. En maakte dus dezelfde fout. Niet hij maar de steeds minder goedgehumtste dame ging over de opdracht. En nog een fout van de adviseur was dat hij het begrip "de lerende organisatie" niet kende en het niet gebruikte. Een lerende organisatie is een organisatie die wat wil leren om een probleem op te lossen. De vraag die de adviseur had moeten stellen is of de opdrachtgever het verzuim een probleem vond en dacht voldoende of onvoldoende kennis en mogelijkheden in huis te hebben om het probleem op te lossen. Achteraf gezien zou het antwoord van de inkoopster zijn geweest: of het een probleem is weet ik niet, ik ben ook maar gestuurd in opdracht van de werkgever, of we het zelf kunnen weet ik ook niet en het enige dat ik nu wil is duidelijke afspraken over geld en kosten. Dan waren er snel zaken gedaan en een gerichte voorverkenning had kunnen zorgen voor succes. Voor inkoopster, ziekenhuis en adviseur. Nu werd de zaak gefrustreerd door gewoontegedrag. Van drie kanten, helaas

### Kader

*Gewoontegedrag in organisaties is vrijwel onontkoombaar. In de arbeidssociologie wordt het begrip "organisatieleren" gebruikt: (nieuwe) werknemers en leidinggevenden nemen na korte of lange tijd de gegroeide overleggewoonten, normen, waarden en criteria van de staande organisatie over. Dat kan goed uitpakken, maar meestal leidt dat tot verstarren en weerstand tegen vernieuwing. Het staat haaks op de termen "lerende organisatie", "dubbele lus leren" en "deutero leren" uit de veranderkunde. Een "lerende organisatie" is bereid tot vernieuwing van overlegvormen, ideeën en criteria als problemen niet op de gebruikelijke manier kunnen worden opgelost. Voorwaarde is wel dat het probleem wordt erkend, herkend en de oplossing gewenst is. Dubbele lus leren betekent dat een organisatie al doende leert ook bereid te zijn de bestaande overlegvormen, normen en criteria aan te passen. Bijvoorbeeld omdat de organisatie anders niet meer voldoet aan de eisen van de markt of de klanten. Deutero leren betekent dat een organisatie sowieso flexibel denkt en handelt en zich constant aanpast aan externe veranderingen. Een voorbeeld is het bedrijf Mammoet, dat gespecialiseerd was in het optillen en verplaatsen van huizen, bruggen enzovoort en ineens in staat bleek een Russische onderzeeboot te lichten. Boven de ingang van het hoofdkantoor hangt een veelbetekenende leus: "welkom, gij problemen!". Doen wat goed werkt is wat anders dan doen zoals we gewend zijn en dan van mening zijn dat dat werkt.*

### Vraag

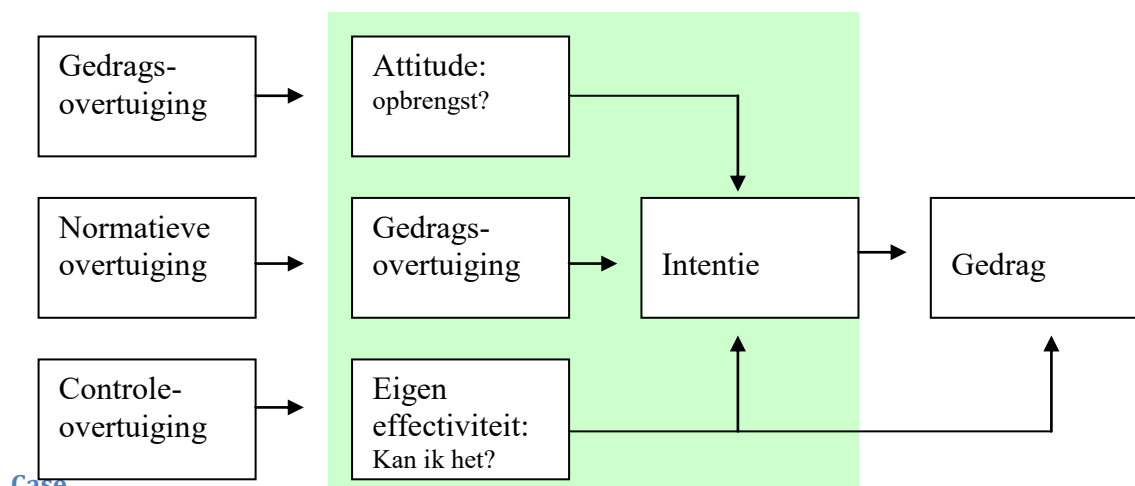
*Waar staat uw organisatie ten aanzien van de vier trappen van gedrag en leerbereidheid? Kent u voorvallen waarbij u tegen een muur aanliep. Of juist een doorbraak wist te bereiken?*

## Gewoontegedrag en veranderkunde

Iedereen kent wel het ijsbergmodel van gedrag. Al is het zo vaak aangepast en is de juiste bron niet meer aan te wijzen de betekenis is iedereen meteen duidelijk. Mensen bouwen

criteria op basis van eerdere ervaringen, overtuigingen en al of niet aangeleerde attitudes. Gedrag is onbewust het topje van de ijsberg.

*Het gedragsbeïnvloedingmodel van Atkinson, Ajzen en Bandura*



Case

*En adviseur trof bij een rondgang zo veel onveilig gedrag aan dat hij een inventarisatie maakte van probleem- en verbeterpunten en bij management en leiding aanklopte bij zijn voorbereiding van een verbeterplan. Kernpunt was het in de wetenschap gevonden bewijs dat onmiddellijke feedback heel goed werkt. Niemand echt blij. De werkgever werd al tijdens meegezogen in de mode van winst op korte termijn door te besparen op personeel. Feedback kost tijd en dus geld. En leiding en medewerkers trokken hun neus op: de gevaren waren hen goed bekend en alleen nieuwelingen en kneuzen zijn verantwoordelijk voor ongevallen. En van wie moesten ze die feedback dan wel krijgen?*

*Analyse*

Per dag trekken bij iedereen duizenden kleine gebeurtenissen het oog voorbij. Dat is te veel. En dus filteren mensen die constante informatiestroom. En daarvoor gebruiken ze uit eerdere ervaringen en gewoonten opgebouwde criteria. Pech voor de adviseur. De directie had de ervaring dat alles altijd goed ging (wat niet waar was, maar eerdere ongevallen kregen om dezelfde reden nooit de juiste aandacht: het is een zichzelf versterkend proces). En de werknemers hadden een hoge dunk van zichzelf en hun veiligheidsgedrag en vonden dat ze werden aangezien voor kneuzen. Wat hier speelt is de verschillende betekenisgeving die mensen hechten aan een voorval of – in dit geval – een plan. In de praktijk kan die enorm verschillen. Bekend is de metafoor bij de stelling dat de werkelijkheid en de waarheid niet bestaan. Breng een aantal blinden naar een olifant en vraag hen wat ze denken dat het is. De een voelt een poot en denkt aan een boomstam, de ander pakt een oor en denkt dat het een zeilschip is. En net zo vergaat het met een plan.

De (verander)kunst is dan natuurlijk die betekenisgeving te beïnvloeden. Gelukkig is daar veel over bekend. Gewoontegedrag en de daarbij behorende “mindset” – de ijsberg -, blijkt sterk afhankelijk van de actuele situatie. En, bij een tijdige interventie, kan een adviseur sturen op die betekenisgeving. Daarvoor moet je wel een scherp oog hebben voor zowel de situatie is voor de mogelijkheden om die filters van mensen te veranderen en de betekenisgeving met andere criteria te laten verlopen. Dat kan je niet uit boeken leren, maar zoals bij de NAAW, vooral door het uitwisselen van ervaringen met andere professionals. Een bekende methode is de situatie te veranderen door een dagje op de hei

te organiseren. Dat werkt altijd. Althans op die dag. Maar vaak worden de creatieve ideeën en de onderlinge nieuwe afspraken binnen enkele weken opgeslokt door het oude gewoontegedrag. Soms kan je daar aan ontsnappen door werknemers en managers niet aan te spreken op hun functie, maar bijvoorbeeld op een andere rol die ze ook vervullen. *Hoe zou je thuis reageren op een plan voor persoonlijke veiligheid. Voor je partner of je kinderen? Wat zou je doen als dezelfde onveiligheid op de school van je kinderen zou worden aangetroffen?* Zoiets heet herkaderen, gelukkig een goed te oefenen competentie. Het werkt in dit geval overigens alleen omdat een manager dagelijks ook andere rollen speelt dan die van manager.

Een alternatief is de betekenisgeving te beïnvloeden met behulp van een theoretisch model over de factoren die een rol spelen bij bewust gedrag. Onderzoekers als Atkinson, Ajzen en Bandura hebben ontdekt dat adviseurs het best slagen als ze hun klanten helpen zelf de opbrengst van een verandering te formuleren. En als ze diezelfde klanten het gevoel geven dat de vernieuwing voor hen doenlijk en beheersbaar is. Het overbrengen van het gevoel van willen en kunnen, liefst gecombineerd met kennen, is een van de succesfactoren van arbeid- en organisatieadviseurs.

Opvallend is overigens dat die gedragsbeïnvloeding bij elke fase van een veranderingstraject opnieuw nodig is. Bij het uitblijven van telkens nieuwe hulp en communicatie over de betekenis (de duiding) van een nieuwe stap klikt het gewoontegedrag weer terug in zijn oude vorm. Wellicht is het waar dat je bij veranderingsprojecten niet alleen moet zorgen voor een lerende organisatie maar dat je er ook voor zorgen dat de organisatie een stukje gewoontegedrag afeert.

### **Vraag**

Welke tips en trucs en middelen heb je meegemaakt of zelf uitgeprobeerd bij het anders klanten denken van mensen en ken je voorbeelden waarmee is bereikt dat een organisatie ook eens iets heeft afgeleerd?

### **Stelling**

De taak van een arbocoördinator is niet de zorg voor arbeidsomstandigheden maar de zorg dat werknemers en leidinggevendenden zelf nadenken over hun werk.

### **Stelling**

Een arbocoördinator moet zelf meeleren met de organisatie.  
Heeft u goede of slechte ervaringen met leren?

*Wat mensen doen als reactie op plannen zonder duiding*

<input type="checkbox"/> Steun zoeken	: veel praten, emoties delen
<input type="checkbox"/> Afwachten	: kat uit de boom kijken.
<input type="checkbox"/> Strijd aangaan	: afzetten tegen, vooral negatieve benadrukken
<input type="checkbox"/> Negeren	: afleiding elders zoeken
<input type="checkbox"/> Actief aanpakken	: onderzoeken van (on)mogelijkheden.

## Het ideale leerproces voor goed werk en inzetbaarheid

*Het nieuwe arbobeleid vraagt om nieuwe bijscholing voor arboprofessionals en nieuwe leeraanbiedingen voor bedrijven*

*In dit artikel staat een pleidooi om leiding en medewerkers zelf meer te laten meepraten en participeren in het denken over arbeid, arbo, goed werk en gezond presteren. Voor arboprofessionals is dat soms niet makkelijk. Ze moeten een stap terug doen en niet in de eerste plaats toetsend en beoordelend maar luisterend optreden. Echte belangstelling krijg je als je instrumenten gebruikt waarin niet alleen gevraagd wordt naar risico's maar ook antwoord wordt gezocht op vragen zoals: wat is er nodig om hier goed te kunnen werken, welke verbeterideeën hebben jullie zelf? Dat stelt ook eisen aan nieuwe competenties voor arboprofessionals. Zo moet je leren rekening te houden met de verschillende leerstijlen en inzicht krijgen in maatwerk leermethodieken. De echte uitdaging bestaat uit het vinden van werkvormen en beleidsprogramma's waarin leiding en medewerkers zelfstandig aan de gang kunnen en door hen zelf begeerde resultaten kunnen bereiken.*

Eind maart 2012 heeft staatssecretaris Paul de Krom met een brief aan de Tweede Kamer al of niet ongewild een grote knuppel in het arbobedrijvenhok gegooid. De belangrijkste expliciete boodschap was dat de overheid een ongedacht snelle terugtocht plant bij regelgeving en beheersing van arbeidsomstandigheden. En de belangrijkste impliciete boodschap was dat de werknemers zelf meer verantwoordelijk worden voor hun eigen arbeidsomstandigheden. Er zijn veel mensen die daar de nadelen van zien. Maar er zijn ook voordelen: tijd voor een nieuw bedrijfsbeleid t.a.v. arbeid, inzetbaarheid en prestatie. Vaarwel arbo, welkom goed werk!

### *De case van het Catshuis*

De mededelingen van staatssecretaris De Krom zijn kort en duidelijk. Het gaat goed. Het rapport Arbobalans 2011 van het TNO laat dat uitgebreid zien. In het algemeen waarderen de Nederlandse werknemers hun arbeidsomstandigheden hoger dan hun collega's in andere Europese landen. Het verzuim is al enige jaren geleden gedaald naar 4,3% en sindsdien gestabiliseerd. Dat geeft ruimte voor minder overheid en meer marktwerking. De eisen t.a.v. arbeidsomstandigheden kunnen en zullen daarom worden teruggebracht tot de eisen die op Europees

niveau gelden. Preventie en toezicht zullen worden verminderd. De handhaving blijft. Ofschoon, bedrijven die zelf een gecertificeerd (OSHAS) arbosysteem opbouwen hoeven niet meer te worden geïnspecteerd. Alleen bij bedrijven die brokken maken zal door de Inspectie SZW (waarin de vroegere Arbeidsinspectie is ondergebracht) nog worden geïnspecteerd.

De bedrijven moeten dus zelf aan de bak. En dat kan. Onderzoek heeft uitgewezen dat bedrijven die investeren in arbozorg daar financieel veel baat bij hebben gehad. Bij dat marktdenken hoort ook het uitgangspunt dat werknemers zelf meer eigen verantwoordelijkheid moeten gaan dragen voor hun eigen arbeidsomstandigheden. De overheid plant daarvoor een informatievoorziening, bijvoorbeeld ten aanzien van het nieuwe werken.

### *Analyse*

Het voorgenomen beleid van de staatssecretaris is niet verrassend. Maar de onderbouwing wel. Er staan namelijk nogal wat rariteiten in. De Europese eisen t.a.v. arbeidsomstandigheden zijn niet in de eerste plaats gericht op gezondheid maar op het gelijkschakelen van concurrentieverhoudingen. Ze zijn geen doelvoorziening maar een bodemvoorziening. In een beperkt aantal bedrijven is het arbosysteem goed op orde, maar in het merendeel moet er nog steeds bij voortduring aan worden gewerkt. Het verzuim is niet stabiel maar gestegen. De Krom noemt zelf dat er per jaar 390.000 gevallen van gezondheidsschade door het werk voorkomen. Dat zijn er nog altijd honderdduizend meer dan in het verkeer (VROM, 2012). Hoe zou Nederland reageren op het bericht dat de verkeerspolitie wordt verkleind omdat er nog maar 290.000 ongevallen met gezondheidsschade voorkomen? Bij de eigen verantwoordelijkheid van werknemers wordt niet gedoeld op het werk bij bedrijven maar op thuiswerken of “werken” op afstand.

### **Maar de eigenlijke analyse betreft twee andere punten.**

Ten eerste een visie op arbobeleid. De staatssecretaris neemt afstand van een beheerssysteem door de overheid. Dan zou je een visie kunnen verwachten op de mogelijkheden voor nieuw en eigen beleid van de bedrijven zelf. Maar die ontbreekt. In plaats daarvan geeft de staatssecretaris aan dat bedrijven zelf OHSAS-achtige-arbo-systemen moeten opbouwen. Op dat punt had hij beter ondersteuning kunnen bieden aan de trend en ambitie om arbeid en arbeidsomstandigheden goed bespreekbaar te maken in bedrijven. Niet de systemen maar de mensen moeten zorgen voor succes. En ten tweede is er de visie op de kwaliteit van de arbeidsomstandigheden en de gezondheid van de werknemers. De staatssecretaris onderbouwt zoals gezegd zijn beleid met gegevens uit het rapport Arbobalans 2011 van TNO. En wie dat rapport inkijkt ziet dat het heel raar in elkaar zit. De door de staatssecretaris genoemde gegevens zijn er even makkelijk in terug te vinden als gegevens die dat tegenspreken. Zo valt te lezen dat 90% van de werknemers van mening is goed gezond te zijn maar dat 38% aangeeft chronische gezondheidsklachten te hebben en 60% denkt dat het qua inzetbaarheid niet haalbaar is langer door te werken. Ook ten aanzien van feitelijke arbeidsrisico's wisselen de tegengestelde gegevens elkaar af. Dat is niet zo wonderlijk. Beweringen over een gemiddeld goed niveau zeggen niets over de werkelijkheid in bedrijven. Het wordt steeds duidelijker dat in het bedrijfsleven een tweedeling plaats vindt in aandacht en gebrek aan aandacht voor arbeid. En dat is goed terug te vinden: de arbeidsomstandigheden zijn prima, maar Nederlandse werknemers hebben veel last van werkdruk, fysieke belasting, gevaarlijke stoffen, eenzijdige repetitieve bewegingen en nog een rijtje van tegenvallers.

Niet nieuw maar wel erg lastig is dat er een groot verschil is tussen de beoordeling door werkgevers en werknemers. De eerste zien beduidend minder risico's dan de tweede. De samenvatting van de Arbobalans is daarom een paradox die nog moet worden opgelost: de overheid ziet vooral de zon, de werkgevers zien wolken en volgens de werknemers is het regenachtig in arboland. En vergelijk je de visie van de overheid met die van "de markt" dan leidt dat tot de vraag: gaat het om mensen of systemen?

### **De zwakte van systemen.**

Aan specifieke arboprofessionals geeft het nieuwe beleid wellicht een kans om zelf OHSAS-systemen voor bedrijven te ontwerpen om de Inspectie SZW tevreden te houden. Uiteraard is er niets tegen hun deskundigheid, maar de kans is wel groot dat het vooral boeken voor in de kast oplevert. Het is het systeem van de vacante verantwoordelijkheid. De werkgever is verantwoordelijk voor het maken van het boek, de werkgever, de werknemer en de Inspectie weten dat er een boek is en niemand is er nog verantwoordelijk voor de arbeidsomstandigheden.

### **De kracht van mensen**

De trends en ambities gaan een andere kant op. Arbeid is mensen werk. En arbo en inzetbaarheid dus ook. En er is al veel. Misschien wel te veel. Sturen op veiligheidscultuur, bravo-projecten, ontdekken van energiebronnen, werkdruk en time-management, agressie-beleid, tilcursussen u noemt het en er is een levendige reclame voor modellen, instrumenten, bureaus en visies die, voor zover geen duidelijk onzin of oude wijn in nieuwe zakken, wel degelijk voor een stukje verbetering of een periode van plezier kunnen zorgen.

Interessanter zijn de aanzetten tot integrale verbetering al zijn die voorlopig vooral bekend uit verslagen van projecten in bijzonder ambitieuze bedrijven. Het voordeel is dat ze worden opgezet vanuit de wil om tot samenhangende verbeterprojecten te komen vanuit een integrale visie op gezondheid en gezond werk. Daarmee onderscheiden ze zich meteen van activiteiten en projecten die gericht zijn op de aanpak van een of meer bijzondere problemen of op tekortkomingen t.a.v. eisen van de Inspectie SZW. De insteek is breder en positiever. En meestal zit er een doordacht meerjaren programma aan vast dat duidelijkheid en zekerheid biedt aan alle betrokkenen. Een nadeel is dat wel vooraf vereist is dat een bedrijf en dan met name de directie van een bedrijf er ook echt voor wil gaan. Met andere woorden: ze werken vooral voor de positieve doeners en de vroege dromers in ondernemend Nederland. En dan onder leiding van een meestal externe ervaren deskundige die automatisch het vertrouwen heeft van alle participanten.

### **Vertrekpunt voor een eigen leerproces**

De werkelijkheid is in veel organisaties anders. Heel vaak is er maar één of zijn er twee interne (beleids)medewerkers verantwoordelijk voor het arbo- en gezondheidsbeleid. Met het ene oog gericht op het bedrijf, met het andere oog gericht op wetgeving en met een derde oog gericht op de mogelijke begrotingsruimte stellen ze adviezen en jaarplannen op. Die ze, na goedkeuring, in hun eentje moeten proberen te realiseren in hun bedrijf. Dat is geen gemakkelijke zaak. Als je namelijk niet vanuit het eigen vakgebied maar vanuit bedrijfskundige hoek naar "je klanten", directie, leidinggevenden en medewerkers kijkt, dan zie je dat die met hun hoofd ergens anders zijn.

Verzuim, gezondheid, arbeidsrisico's liggen niet automatisch in de focus. De focus is gericht op werk. Soms op de strategie richting rendement, maar vaker op het werk van alle dag, of op het oplossen van problemen op de korte termijn. En tenslotte is het zeer

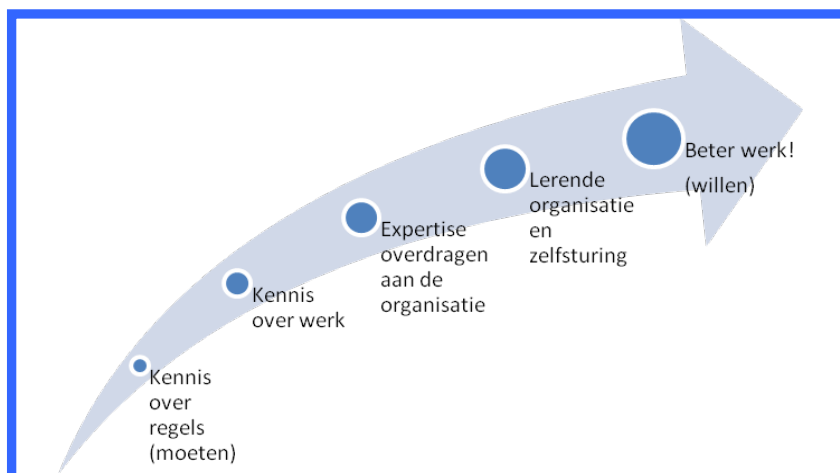
waarschijnlijk dat de beoordeling van risico's en daarmee de noodzaak er wat aan te doen inderdaad, zoals ook uit de Arbobalans 2011 blijkt, heel verschillend is bij experts, werkgevers en werknemers.

## Nieuwe leerbehoeften?

De vraag is dan: hoe komt eigen gezondheidsbeleid wel in focus? Hoe krijg je draagvlak, actie, participatie en resultaten in een gewaardeerd en opbouwend meerjarenplan?

Vanuit onze academie zien we een grote hoeveelheid aanbiedingen om meer te leren van arbobeleid, Arbo instrumenten en innovatie van verzuimbeleid. En daar zijn we zelf ook onderdeel van.

Allemaal heel terecht. Nog beter is het professionals een opleiding aan te bieden in project-, proces-, en



programmamanagement. Daar zijn er te weinig van en daar ligt een groot probleem bij arboprofessionals. Wie dat heeft geleerd schiet aanmerkelijk beter op. Maar ergens krijg je toch het gevoel dat de invulling van de eigen verantwoordelijkheid van bedrijven zoals staatssecretaris De Krom dat wil vraagt om meer dan vakkennis voor arboprofessionals. Het lijkt vooral nuttig om werkgevers, leidinggevend en medewerkers te leren zélf om te gaan met hun eigen verantwoordelijkheid voor goed werk en werkomstandigheden. Elke timmerman in opleiding moet zichzelf enigszins diplomeren in veilig werken, anders mag hij de steiger niet op. Maar wat is er dan tegen om leidinggevend en medewerkers in een kantoor of een winkel te leren zelf om te gaan met werkdruk, werkhoudingen en aandacht voor hun eigen inzetbaarheid? En waarom zouden managers en directieleden niet kunnen worden voorzien van ideeën en instrumenten om kennis te krijgen en te houden van goed werk op de werkvloer?

Het is leuker, deskundiger en beter om werknemers te voorzien van een passend zelfdenk-tool over arbeid dan ze eens per vier jaar per RIE te vragen wat ze vinden van werkdruk of sfeer van leidinggeven. Het is leuker en deskundiger en beter om leidinggevend te leren zelf (en in overleg met hun medewerkers) antwoord te geven op de vraag: wat is er nodig om goed te kunnen werken dan ze maandelijks verzuimcijfers te geven en eens per twee jaar te verrassen met de uitslagen van een MTO. Minstens één voorbeeld dat dat werkt kunnen we geven uit onze eigen praktijk. In de sector kinderopvang bleek nauwelijks of geen vraag naar hulpinstrumenten over werkdruk, verzuim of agressie. Maar de teamboekjes met zelfhulpmiddelen waren binnen twee maanden in een oplage van 46.000 stuks door de medewerksters zelf opgevraagd. En ze werden gebruikt ook.

Eigenlijk zijn Arboprofessionals beter af als er een nieuw bijvak voor ze komt. Leren beoordelen, meten en voorschrijven kunnen ze al. Leren anderen zelf met succes na te denken over goed werk zorgt er voor dat ze niet langer aan de zijlijn staan maar daar waar ze eigenlijk horen: bij de kern van de zaak.



# Veranderkundig adviseren zonder plan

---

## *Leren van verhalen met een positief vlekje*

### **Succes wordt bepaald door de verbinding tussen twee polen: ik en de ander**

Het nieuwe werken, gezondheidsmanagement, gedrag en cultuur, aanpak van verzuim, bevordering van vitaliteit of betrokkenheid, u noemt maar en tegelijkertijd zien we al iets ontstaan. Een plan. Een plan dat moet worden bedacht, beschreven, goedgekeurd, voorbereid en uitgevoerd. En daarna volgt een evaluatie of een nieuwe meting. Gevolgd door een nieuw plan. Niets op tegen. Of toch? Te midden van alle veranderliteratuur duikt toch telkens weer dat artikelje op van Mastenbroek, hoogleraar en organisatieadviseur met als titel: gewoon doen wat werkt.

In deze aflevering van de serie over veranderkundig adviseren kijken we naar de successen van adviseurs die werken zonder plan. Hun boodschap is duidelijk: adviseurs moeten zichzelf niet verstoppen achter plannen. En zeker niet achter plannen die als doel hebben te voldoen aan de wet of een doel te bereiken dat door een of andere goeroe tijdelijk heel populair is. Wees jezelf. En luister naar de ander. En geef vervolgens elkaar de ruimte.

### **Case: veranderen vanuit een motto**

Een zorginstelling heeft een ambitieuze doelstelling. Ze ambieert een overgang naar een nieuwe organisatie van het werk, waarbij ook de nieuwe huisvesting een belangrijke rol speelt. Ze huren een adviseur in, die zelfs tijdelijk de positie van interim-manager krijgt, omdat de zittende directeur bijna met pensioen gaat en beseft dat voor de aanpak een nieuwe man nodig is. De adviseur komt in een heikele situatie terecht. Er is onvrede onder het personeel en veel onzekerheid over de verandering. Tot zijn komst stond verandering synoniem met groter worden en fusies. En intern met efficiencyslagen, HKZ certificaten, audits en administratie. En in de praktijk met: niet werken maar veel vergaderen. Het personeel verwacht nu ook weer een nieuw plan en staat al klaar met een eigen weerstandproces. Maar er komt geen plan. De adviseur gaat bij zichzelf te rade: wat wil hij zelf? Hij komt uit op meer kwaliteit van leven voor de cliënten en



meer kwaliteit van werken en leven voor het personeel. En hij lanceert drie motto's: "minder hiërarchie, meer eigen regie, sturen op inhoud". Om vervolgens te merken dat de medewerkers daar geen beelden bij kregen. Ze waren gewend aan termen als "zorg op maat". Met de bijbehorende bezuinigingsplannen.

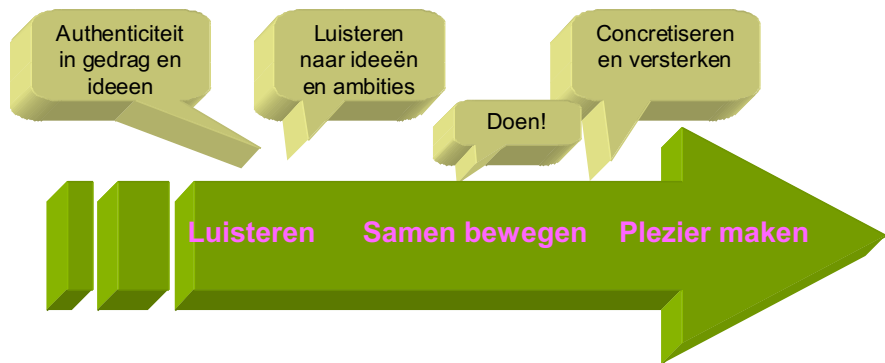
### Analyse

Een sterk en noodzakelijk punt bij verandering is de authenticiteit van de adviseur. Denk je het een en speel je de rol van het andere, dan wordt dat snel doorzien en is het vertrouwen weg. Dat was hier niet het geval. De adviseur had zelfs een mooie combinatie gemaakt: verbetering voor de organisatie en verbetering voor het personeel stonden op één lijn. Maar er ontbrak nog iets. De inbreng van de ander. Het personeel had eigen beelden, gevoed door negatieve ervaringen met vanachter managementbureaus gemaakte visies en beleidsplannen. En het kostte het personeel weinig moeite de motto's van de adviseur vanuit hun negatieve ervaringen in te kleuren.

Tip: ga niet uit van een kant en klaar plan van aanpak maar zoek je succes en erkenning bij het in beweging brengen van anderen door ook hun eigen wensen ruimte te geven.

### De

*doorbraak*  
De grootste verdienste van de adviseur in deze case is dat hij zelf een impasse voorkwam door niet



alleen geen plan te lanceren maar zich ook heel anders op te stellen dan zijn voorgangers. Hij ging aan de wandel. Met beide oren open. Van begin af aan liep hij in de wandelgangen mee met het personeel en was hij vaak te vinden in gesprek met de bewoners, omwonenden, schoonmaakpersoneel of de keuken. Uit zijn gesprekken bleek de zorginstelling voorheen een belangrijke rol te spelen in de directe omgeving. Niet alleen als grootste werkgever, ook als belangrijke partner in de gemeenschap, waarbij het zorgt voor de ouderen uit de gemeenschap en werkgelegenheid biedt aan de jongeren. Door te luisteren naar de verhalen werd, in overleg met de medewerkers, de missie van de zorginstelling aangepast. Niet groter of goedkoper maar in: "betekenisvol verbinden". Gaandeweg en in blijvend overleg met het personeel en de cliënten kreeg deze missie steeds meer invulling. Dat kan klinken alsof veel praten voldoende is. Maar dat is allerm minst het geval. Motto's en missies kan je niet inslijpen door ze voortdurend te herhalen. Er moet boter bij de vis. Zoals bij deze zorginstelling. Vier bronnen van narigheid werden concreet opgepakt: de klachten over het eten, de eenzaamheid van de ouderen, de zorgprotocollen en, een zeker door de adviseur gehaat verschijnsel: het vele vergaderen.

### Voorbeelden van de verbinding tussen de nieuwe missie met de nieuwe motto's.

De klachten over het eten kwamen het eerst aan de beurt. Het keukenpersoneel en de kok kregen het idee om verse groenten en vlees in te kopen bij agrariërs en boeren in de regio. Naast de toename van de kwaliteit van het eten bleek dit ook nog eens goedkoper. Het bestuur gaf de koks het groene licht. Na een gesprek met het lokale restaurant voor

advies werd zelfs een dubbelslag geslagen: in drukke tijden kan vanuit de zorginstelling ook voor het restaurant worden gekookt. Dit gaf intern en extern een enorme lokale boost. Tegenwoordig kunnen mensen uit de gemeenschap een hapje eten binnen de zorginstelling.

Het tweede voorbeeld werd geleverd door twee ICT-toepassingen waarmee de zorgkwaliteit werd verhoogd en de eenzaamheid van de cliënten werd aangepakt. Met een video-care-systeem kunnen de cliënten direct contact krijgen met interne en externe hulpverleners. En met een vergelijkbaar systeem, een touch-screen-apparaatje, beschikken alle cliënten nu over alle mogelijk bel- en internetmogelijkheden. Beide systemen, al enige tijd in de handel, werden aangepast en van aanvullende maatwerk software voorzien door ICT-enthousiastelingen onder het personeel en vrijwillige meewerkende deskundigen uit de streek.

### *Analyse*

Een prettige samenwerking, netwerken en het ruilen van informatie zijn de ingrediënten om vertrouwen op te bouwen. Maar je moet ook tactisch handig zijn. Aanvankelijk is wachten, observeren en langzaam wat meer vragen stellen de meest effectieve manier om vanuit vertrouwen samen met mensen nieuwe wegen in te slaan. De stappen zijn achtereenvolgens op volgorde van de fase in de relatie gezet (Covey, 2004) en kunnen hulp bieden in een adviestraject:

- Wachten met adviezen, eerst verzamelen van verhalen, op zoek naar de “ziel”.
- Vragen stellen en luisteren naar behoeften: “live, love, learn, leave a legacy”.
- Adviseren is verzamelen van de inhoud van de gedachten en beelden van anderen, met maar een beetje inhoud van de adviseur.
- Meewerken aan concretisering van nieuwe ideeën geeft vaart, zeker als je de resultaten en de wijze van samenwerken weer gebruikt als bron voor nieuwe stappen.
- Terugkoppelen aan betrokkenen, en zo komen tot een gedeelde visie, strategie en tactiek.
- Het combineren van “doen” met “willen en kunnen”, door ruimte te geven aan mensen voor dat wat ze zelf belangrijk vinden. Sterker is nog als daarbij een ideaalvisie ontstaat en wordt gedeeld.

### *Discussie*

Als deskundige heb je de neiging zelf vol energie problemen aan te pakken. Wat vindt u van dit voorbeeld waarbij de adviseur start met een motto en niet met een veranderplan? Wat zijn uw ervaringen met deze werkwijze? En wat zijn de voordelen en de valkuilen?

## **Nieuwe realiteiten als versterkende middelen**

In essentie hebben we het in dit stuk over veranderkundig adviseren door procesmanagement. De bovenstaande case is daarbij bedoeld als voorbeeld van de kracht van luisteren en zoeken naar elkaars werkelijke behoeften en bedoelingen. Tegelijkertijd is het een voorbeeld van het vinden van vertrouwen en kracht bij het vertalen van ideeën naar concrete projecten.

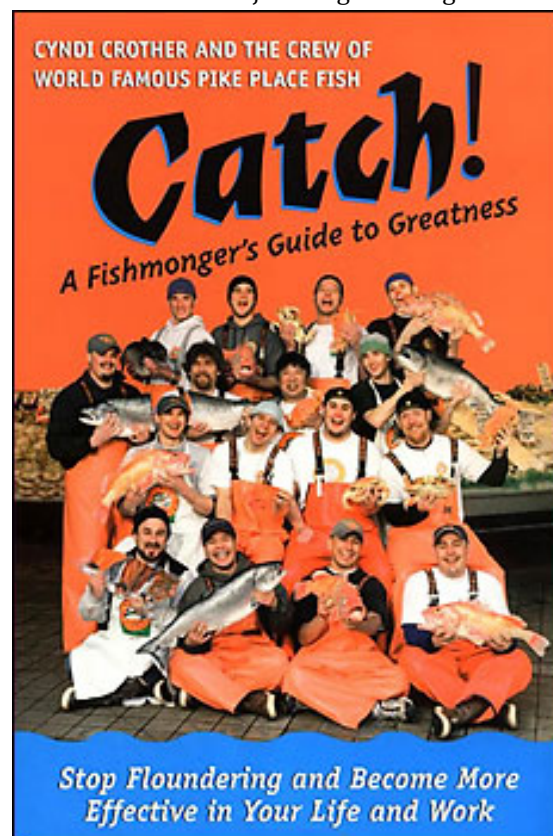
Maar procesmanagement alleen maar beschrijven als luisteren, zoeken en doen is onvoldoende. Een essentieel onderdeel is het ontwikkelen en vaststellen van vorderingen, enthousiasme, resultaten, nieuwe verhoudingen. Dat vaststellen vraagt extra aandacht. Als de betrokkenen zelf niet door hebben dat er iets nieuws is gebeurd of iets mogelijk is, zakt het ontwikkelingsproces op termijn in elkaar. Vaak is het dan handig periodiek het ontstane positieve gemurmel en gegons in de organisatie ook een eigen uiting te geven op algemene- of afdelingsbijeenkomsten. Door dergelijke “versterkende middelen” in te zetten krijgen niet alleen de doelstellingen, motto’s en plannen maar ook het enthousiasme en de goede intenties een herkenbare plak. In termen van de veranderaar Boonstra: zorg dat je nieuwe realiteiten schept.

### *Vervolg van de case*

Bij de hier beschreven zorginstelling werd daartoe de film FISH! Philosophy gebruikt. Deze is op internet te vinden - en anders dan op die vindplaatsen soms wordt gemeld - door iedereen te gebruiken. Feitelijk gaat het om een reeks korte filmpjes over de wijze waarop een aantal visverkopers in het Amerikaanse Seattle hun saaie en koude werk doorbrak door platweg te besluiten daar enorm veel lol bij te maken. Hun centrale idee is: kies zelf voor je eigen werkhouding met als doel: meer plezier en een beter resultaat. Bij de zorginstelling werd de FISH! Filosofie op een grootse personeelsbijeenkomst verteld, werden de filmpjes vertoond en werden de mensen ter plekke aangemoedigd in kleine groepjes verbeter- en plezier-ideeën te bedenken. En mogelijk zelfs al te plannen. En aan iedereen die daarin slaagde werd een pluche vis uitgereikt. *“Het zoemde nog lang rond in de organisatie en de vele pluche vissen waren het stoffelijke symbool van een grote verandering.”*

### *Analyse en discussie*

Er zijn veel soorten van inspiratiebijeenkomsten. Soms gedragen door leuke sprekers. En soms gericht op het vergroten van eigen kracht. Zo zijn er bijeenkomsten waarbij alle medewerkers twee andere medewerkers noemen die voor hen van positieve betekenis zijn. Door de opdracht met die twee medewerkers staande in een zaal een rechthoekige driehoek te vormen ontstaat een enorme positieve chaos waarbij de medewerkers ontdekken dat ze allemaal wel door weer anderen worden gewaardeerd. En weer een andere is door alle medewerkers twee activiteiten te laten opschrijven en die dan aan de muur te pinnen of op de grond te leggen op de juiste plek van een kruis met als assen urgent-niet-urgent en belangrijk-niet belangrijk. In beide gevallen is het dan mogelijk ter plekke de betrokkenen tot verbeter-en plezier-ideeën te verleiden. Je



kunt ook, heel eenvoudig, periodiek resultaten vieren. Keuzes genoeg. Maar essentieel is dat de eindagswinsten “meegeenmen” worden in het lopende verbeterproces.

*Vraag*

Welke versterkende instrumenten kent u die passen bij procesmatig veranderen? En kent u voorbeelden van succesvolle vervolgacties?



## De aflerende organisatie: omgaan met ingeslepen gewoonten

---

Het werk van arbo-adviseurs kan ernstig worden belemmerd door gewoontegedrag van zowel werkgever als werknemers. Het zit soms diep in de organisatie verankerd en is maar ten dele te herleiden tot individuele medewerkers. Hoe ga je daarmee om?

*Een van de boeiendste ontdekkingen van de laatste tien jaar is dat het meeste gedrag van mensen bestaat uit geautomatiseerde gewoonten. Een enerverende maar ook onderschatte bevinding. Het bewijs is overal. Moet je naar buiten terwijl het regent, dan trek je automatisch je jas aan. Op kantoor zeg je 's ochtends de mensen gedag. En dat zijn dan alleen de positieve automatische gedragsvormen. Negatieve zijn er ook. Stoppen met roken is bijvoorbeeld moeilijk omdat het een ingeslepen gewoonte is. De onderschatting volgt als een arbo-adviseur denkt dat hij zonder specifieke aandacht op positief gedrag kan voortbouwen en dat hij negatief automatisch gedrag zomaar door argumenten kan veranderen. Gelukkig is er veel aan te doen.*

### **Case 1: de kokosnoot**

Een kokosnoot staat symbool voor 'ongrijpbaar gemopper.' De metafoer is bedacht door een collega-adviseur die als interim-HRM'er een grote klus kreeg in een ziekenhuis. Bij zijn eerste bezoek aan de afdelingen trof hij een vrolijke leidinggevende die met vuur vertelde hoe enthousiast een van haar teams aan de gang was. En het andere team dan? Haar gezicht betrok: dat was een van de slechtste teams van het ziekenhuis. Een sfeer om van te huilen: gesmiespel als ze binnenkwam, gemopper op elke vergadering – over alles en iedereen. En als dat ter discussie werd gesteld, speelden ze stommetje. Het leek wel of er een harde schil om de kern heen zat – als bij een kokosnoot – met informele bewakers. Er werd zelfs een geluksprofessor op de afdeling af gestuurd, maar niets hielp. En zelfs toen bijna iedereen van die afdeling vrijwillig was vertrokken of overgeplaatst, bleef het probleem bestaan.

### **Analyse**

De 'daders' waren allang vertrokken, maar de nieuwe verpleegkundigen hadden het gedrag van hun voorgangers overgenomen. Ze zaten onbewust in de onwrikbare greep van gedrag uit het verleden. Er was geen reden voor het gemopper en de slechte sfeer, er waren geen duidelijke bronnen meer aan te wijzen. Maar de kokosnoot bleef. Interventies hielpen voor geen meter. Uiteindelijk werd het probleem pas opgelost toen er een meewerkende coach kwam, die drie maanden lang elke dag een stukje van het oude gewoontegedrag afbrak door nieuwe normen en nieuwe hartelijkheid in de groep te

injecteren. Achteraf zeiden de verpleegkundigen dat het voelde alsof ze uit een nare droom ontwaakten.

Negatief gewoontegedrag laat zich dus niet oplossen door het vervangen of overplaatsen van mensen. Het kan in een team of op een afdeling blijven doorsmeulen en nieuwe medewerkers blijven besmetten. Het is daarom in de eerste plaats van belang om de veranderstrategie te richten op de kern van het gedrag – de groep – en niet op de individuele medewerkers die het gedrag vertonen.

### Case 2: De ijsberg

De meeste mensen kennen wel het ijsbergmodel van gedrag. Het gaat ervan uit dat mensen criteria aanleggen op basis van eerdere ervaringen, overtuigingen en al of niet aangeleerde attitudes. Gedrag is onbewust het topje van de ijsberg, zoals ook al blijkt uit het volgende praktijkgeval.

Een arbo-adviseur trof bij een rondgang zóveel onveilig gedrag aan dat hij een inventarisatie maakte van probleem- en verbeterpunten en bij het management en de leiding aanklopte terwijl hij een verbeterplan aan het voorbereiden was. Dat plan ging uit van het principe dat het goed werkt om medewerkers onmiddellijke feedback te geven – dus op het moment dat het probleem zich voordoet. De werkgever werd echter al tijden

meegezogen in de modus van winst maken op korte termijn door te besparen op personeel. En aangezien het tijd – en dus geld – kost om werknemers feedback te geven over hun onveilige gedrag, was hier weinig animo voor in de directiekamer. Bovendien was de aandacht voor ongevallen binnen de organisatie dermate gering dat de directie er zelden of nooit iets over ter ore kwam; daardoor ontstond er geen *sense of urgency* met betrekking tot voorlichting en feedback aan werknemers die onveilig gedrag vertoonden. Ook

#### *De lerende organisatie*

*Gewoontegedrag in organisaties is vrijwel onontkoombaar. In de arbeidssociologie wordt het begrip ‘organisatieleren’ gebruikt: (nieuwe) werknemers en leidinggevendenden nemen na korte of lange tijd de gegroeide overleggewoonten, normen, waarden en criteria van de bestaande organisatie over. Dat kan goed uitpakken, maar meestal leidt het tot verstarring en weerstand tegen vernieuwing. Dit staat haaks op de kenmerken van een zogenoemde ‘lerende organisatie,’ waar men niet terugschrikt voor vernieuwende overlegvormen, ideeën of criteria als de bestaande methoden ontoereikend blijken te zijn bij het oplossen van problemen. Voorwaarden daarbij zijn wel dat een probleem wordt erkend en dat de oplossing gewenst is – bijvoorbeeld omdat de organisatie anders niet meer voldoet aan de eisen van de markt of de klanten. Een goed voorbeeld is het bedrijf Mammoet, dat gespecialiseerd was in het optillen en verplaatsen van onder andere huizen en bruggen maar dat ineens ook in staat bleek tot het lichten van een Russische onderzeeboot. Boven de ingang van het hoofdkantoor hangt een veelbetekenende leus: ‘welkom, gij problemen!’ Datgene doen dat goed werkt is, is iets anders dan datgene doen waarvan we denken dat het goed werkt omdat we niet anders gewend zijn.*

veel leidinggevend en medewerkers voelden er weinig voor om hun collega's tot de orde te roepen en voor te lichten. De gevaren waren henzelf goed bekend, en de ongevallen kwamen eigenlijk alleen voor rekening van nieuwelingen en kneusjes – collega's boven wie zij zich verheven voelden. En dus kregen deze risicogroepen van niemand in de organisatie enige feedback, en bleef het onveilige gedrag bestaan.

### *Analyse*

Per dag trekken bij iedereen duizenden kleine gebeurtenissen het oog voorbij. Dat is te veel, en daarom filteren mensen die constante informatiestroom. Daarvoor gebruiken ze criteria die ze ontleen aan eerdere ervaringen en gewoonten. De directie in deze case had de ervaring dat alles altijd goed ging. Dat ontorechte beeld was een rechtstreeks gevolg van het geringe risicobewustzijn binnen de organisatie, waardoor ongevallen nooit de aandacht kregen die ze verdienden. Die ondermaatse aandacht voor ongevallen was er vervolgens de oorzaak van dat het risicobewustzijn verder verslaptte. De directie verkeerde immers in de veronderstelling dat alles goed ging en maatregelen niet nodig waren. Dit is een zichzelf versterkend proces waarin het risicobewustzijn steeds verder afneemt en de kans op ongevallen steeds verder toeneemt.

### **Dagje op de hei**

De (verander)kunst is het beïnvloeden van betekenisgeving. Gelukkig is daar veel over bekend. Gewoontegedrag en de daarbij behorende *mindset* – de ijsberg – blijken sterk afhankelijk van de actuele situatie en de betekenis die de werknemer daaraan geeft. Bij tijdige interventie kan een adviseur sturen op die betekenisgeving. Daartoe moet deze wel een scherp oog hebben voor zowel de situatie als voor de mogelijkheden om die filters van mensen te veranderen en de criteria te beïnvloeden. Dat kun je niet uit boeken leren, maar vooral door het uitwisselen van ervaringen met andere professionals. Een bekende methode is de situatie te veranderen door een dagje op de hei te organiseren. Dat werkt altijd, althans op de dag zelf. Vaak worden de creatieve ideeën en nieuwe afspraken echter binnen enkele weken opgeslokt door het oude gewoontegedrag. Een alternatief is de betekenisgeving te beïnvloeden met behulp van een theoretisch model over de factoren die een rol spelen bij bewust gedrag. Onderzoekers als Atkinson, Ajzen en Bandura hebben ontdekt dat adviseurs het best slagen als ze hun klanten helpen om zelf de opbrengst van een verandering te formuleren. Die moeten dan wel het gevoel hebben dat de vernieuwing voor hen uitvoerbaar en beheersbaar is. Voor arbo betekent dit bijvoorbeeld dat de adviseur werknemers leert om naar hun eigen arbeidsomstandigheden te kijken, zodat ze gaan inzien wat veiligheid en gezondheid hen opleveren. Daarbij moeten ze ook duidelijk voor ogen hebben op welke manieren ze hun eigen arbeidsomstandigheden kunnen regisseren.

Het is overigens opvallend dat zo'n gedragsbeïnvloeding bij elke fase van een veranderingstraject opnieuw nodig is. Bij het uitblijven van nieuwe hulp en communicatie over de betekenis (de duiding) van een nieuwe stap, komt het gewoontegedrag weer terug. Het gaat bij veranderprojecten dus niet alleen om leren, maar nadrukkelijk ook om afleren.



## *Discussiestellingen*

### ***Stelling***

*Negatief gedrag kun je niet zomaar zonder argumenten veranderen.*

### ***Stelling***

*De taak van een arbofunctionaris is niet de zorg voor arbeidsomstandigheden maar de zorg dat werknemers en leidinggevenden zelf nadenken over hun werk.*

### ***Stelling***

*Een arbofunctionaris moet zelf meeleren met de organisatie.*

### ***Stelling***

*Gedrag is onbewust het topje van de ijsberg*

### ***Stelling***

*Gedragsbeïnvloeding is in elke fase opnieuw nodig*



## Een ontdekkingsstocht naar echte vitaliteit

---

Uit het meest recente onderzoek van onze academie, de NAAW, blijkt dat ruim 20 procent van de bedrijven actief geïnteresseerd in vitaliteit.<sup>1</sup> Daarmee is vitaliteit als een komeet het gezondheidsmanagement voorbijgeschoten. Maar... er is wel reden tot reflectie. En er is veel verbetering mogelijk. Heel merkwaardig: de factoren die volgens veel instrument-aanbieders kennelijk de vitaliteit verhogen zijn dezelfde als die vroeger werden genoemd bij het verzuimbeleid. Nog merkwaardiger, ze zijn tegengesteld aan de factoren die bij het tegenwoordige verzuimbeleid succesvol zijn. Hieronder vindt u een ontdekkingsstocht. Wat heb je echt nodig voor een vitale en goed presterende organisatie, bevolkt door vitale, tevreden en bevlogen medewerkers?

Vitaliteit, bevlogenheid, duurzame inzetbaarheid, u vraagt wij draaien. Wat klopt? Wat werkt? Welke ballonnen moeten worden doorgeprikt, welke citroenen blijken knollen? Om het positief te zeggen: er is in elk geval een trend in Nederland om naast de probleemgerichte aanpak van werk (verzuim, en arbeidsomstandigheden) ook een positieve dynamiek in te zetten. Tegelijkertijd is er echter ook een achteruitgang. In twee opzichten. In de eerste plaats hebben de instrumenten die worden gebruikt bij verzuim en arbeidsomstandigheden een redelijke groot doe-karakter, terwijl vitaliteit en bevlogenheid vooralsnog vooral een meetkarakter hebben. Vaak is onduidelijk wat je met de resultaten van de metingen kan of moet doen. Het tweede probleem is dat de modellen achter vitaliteit, energie, bevlogenheid, betrokkenheid allemaal maar een deel van factoren meten die verantwoordelijk zijn voor praktisch succes. En ...er blijken merkwaardige tegenstellingen.

### **Tegenstellingen tussen verzuimbeleid en bevlogenheid.**

Tot een jaar of tien geleden wisten we het in Nederland allemaal zeker. Verzuim werd veroorzaakt door een verstoring van de balans tussen de werkbelasting en de werkbelastbaarheid van een medewerker. De adviezen van de bedrijfsarts waren duidelijk: doe iets aan het eerste of het tweede of aan allebei. Maar erg blij waren de leidinggevenden er niet mee: ze vonden het te makkelijker gezegd dan gedaan. Op een of andere manier bleef dit model te lang eigendom van bedrijfsartsen en werd dit zg. *medische model* verdrongen door de keus van managers en leidinggevenden – en tegenwoordig ook alle arbodiensten – voor een ander model: het gedragsmodel. Leiding en management wilden zelf aan de slag. *Ziekte overkomt je maar verzuim is een keuze*. En honderdduizenden leidinggevenden hebben inmiddels de remedie geleerd: je moet

---

<sup>1</sup> Bij 30 procent van de bedrijven daalt kwaliteit van het werk. NAAW, februari 2011

veeleisend helpen. Doorvragen, niet alleen naar iemands beperkingen, maar ook naar de mogelijkheden. En dan sturen op een actieve inzet van de medewerker. Die heeft toch immers de plicht tot het leveren van arbeid als ruil voor zijn loon? Niet werk maar inzet en attitude zijn belangrijk.

En kijk dan eens naar de modellen achter de begrippen vitaliteit en bevologenheid. Die gaan alleen over werk.... Centraal staat het onderzoeksgegeven dat tegenvallers (energievreeters) in het werk kunnen worden gecompenseerd door de energiebronnen in het werk. Blijve medewerkers hebben, volgens Bakker en Schaufeli, meer energie, staan open voor innovatie en hun belastbaarheid is groter. Om dat te bereiken moet er gestuurd worden op meer autonomie in het werk, meer feedback, sociale steun en coaching. Van Rheenen heeft daarbij de grootste nadruk gelegd op support en sociale steun.

Leg je beide modellen, het verzuimmodel en het vitaliteitsmodel, naast elkaar dan is de tegenstelling duidelijk. Bij het verzuimmodel moet de leidinggevende eisen stellen aan het gedrag van de medewerker, bij het vitaliteitsmodel moet de leidinggevende de medewerker juist steunen. Bij verzuim is werk minder belangrijk, bij vitaliteit staan werkorganisatie en werkverhoudingen voorop. Aardig is dat het vitaliteitmodel wel heel erg lijkt op het oude belasting-belastbaarheidsmodel: dat stuurde immers ook op grotere regelmogelijkheden in het werk en vergroting van de belastbaarheid van de medewerker. Het lijkt er op dat het belasting-belastbaarheid-model een comeback heeft gemaakt nu het is losgekoppeld van de bedrijfsartsen en als instrument in handen is gekomen van leidinggevend en managers.

Interessant is dat beide modellen, hoewel tegengesteld, allebei lijken te werken. Gedeeltelijk is dat te verklaren uit het verleden. Toen het gedragsmodel zijn intrede deed was het verzuim in Nederland gemiddeld 9%. Wellicht heeft de meer eisende rol van leidinggevend inmiddels zijn effect bereikt. En misschien is het ook wel uitgewerkt, want het verzuim in Nederland daalt niet meer en stijgt zelfs weer licht. Maar het blijft merkwaardig dat meer eisen stellen dezelfde uitwerking heeft als meer sociale steun.

### *Case: gewoon goed ...of wellicht toch niet?*

*Om een duidelijker beeld te geven is het onderstaand voorbeeld uit een groot winkelbedrijf verkleind tot een afdeling met een manager en twee werknemers.*

's Ochtends, als de winkelafdeling opengaat, is manager Jos er meestal als eerste. Hij stelt de kassa in, loopt eens langs de schappen om te kijken hoe het er bij ligt en al snel komen zijn medewerkers Henk en Karel binnen. Henk gaat als eerste achter de kassa staan, want dat is afgesproken. Jos geeft Karel de opdracht het nieuwe reclamebord te halen en loopt zelf nog eens de schappen langs, nu gewapend met een lijstje waarop hij zijn nieuwe bestellingen noteert. Karel prutst intussen het reclamezuiltje in elkaar, Henk helpt de klanten en Jos verdwijnt in zijn hok om de administratie bij te werken. Hij weet dat Henk hem zal roepen zodra een klant te veel doorvraagt of iets komt ruilen. Tegen elven gaat Jos zelf even achter de kassa staan want al dat gezit is niets voor hem. Bovendien komt omstreeks die tijd altijd de winkeldetective langs, wat altijd leuke anekdotes oplevert. Om half een gaat Jos eten. Hij heeft het zo geregeld dat hij dan met wat collega's praat en een van zijn medewerkers op de winkel past. Na de lunch loopt alles op rolletjes, zelfs het gesprek met Henk, die weer erg bleek zag omdat hij gisteren weer, zoals elke woensdag, met zijn bandje in een café heeft opgetreden. Dat wil wel eens laat worden dus af en toe is het nodig dat Jos er iets van zegt. Te lang doorhalen is niet gezond en de klanten vinden dat bleke koppie ook niet leuk om naar te kijken. Tegen zessen sluit Jos de kassa af en verlaat met zijn medewerkers het pand.

### *Analyse*

Niks aan de hand toch? Of niet? Lees je het voorbeeld nog eens door dan gaat ongeveer alles fout dat maar fout kan gaan. Jos maakt optimaal gebruik van zijn regelmogelijkheden. En ongemerkt maar duidelijk ten koste van zijn medewerkers.

Jos monopoliseert de belangrijkste klantcontacten, de samenstelling van de winkelvoorraad, de leuke verhalen, de relatie met andere leidinggevend en alleen hij weet of de winkel goed loopt en alleen hij heeft en neemt de regelruimte in de gezonde afwisseling van lopen, staan en zitten.

Karel en Henk hebben niets in te brengen. Is het gek dat Jos niet zelf bedenkt dat zijn verzuim eigenlijk niet door de beugel kan?

En wat Henk en Karel overkomt, is ook de werkelijkheid van de ziekenverzorgster die een half uur tijd heeft om vier ouderen te helpen met eten en daarna een andere voorgeschreven klus moet doen, de reïntegratie-ambtenaar die per klant een uur tijd heeft te besteden, de onderwijzer die volgend is en de lol verliest en de secretaresse die attent luistert naar de opdrachten die ze in de loop van de dag van haar baas krijgt.

Kijk je nog eens goed naar zowel de modellen over verzuim als de modellen over vitaliteit, tevredenheid of bevlogenheid dan ontbreken er een paar zaken.

- Bij het verzuimbeleid ontbreekt heel veel. De medewerker is een te sturen object. De leidinggevende treedt op als de stuurder maar komt in het model zelf niet voor. Het werk komt in het model ook niet voor. Dat laatste is nogal merkwaardig omdat het wel uitdrukkelijk voorkomt in de verzuimnorm-instrumenten van Verbaan en van Vrooland, waar immers rekening wordt gehouden met leeftijd en functieniveau.
- Bij de vitaliteit/tevredenheidmeetinstrumenten is er veel meer aandacht voor werk, werkorganisatie en werkverhoudingen. Maar, althans bij de nieuwste meetinstrumenten, toch klopt ook hier iets niet. Niet de oorzaken maar de gevolgen worden gemeten. De samenhang tussen oorzaak en gevolg zit in het hoofd van de onderzoekers. En niet in het hoofd van het bedrijf. Interpretatie en actie zijn daarom moeilijk.
- We zijn daarom niet zo verbaasd over de grote eenduidigheid van de meeste meetresultaten: die waren er van tevoren al ingestopt. En ook hier is de werknemer vooral een te meten object. En komt de rol van de leidinggevende niet in het stuk voor.
- Veel arbodiensten en adviesbureaus staan toe dat bedrijven zelf modules toevoegen of weghalen bij de metingen. Logisch, want de vragenlijsten worden wel erg lang. Maar omdat daarmee de achterliggende theoretische modellen incompleet worden wordt de interpretatie nog moeilijker....

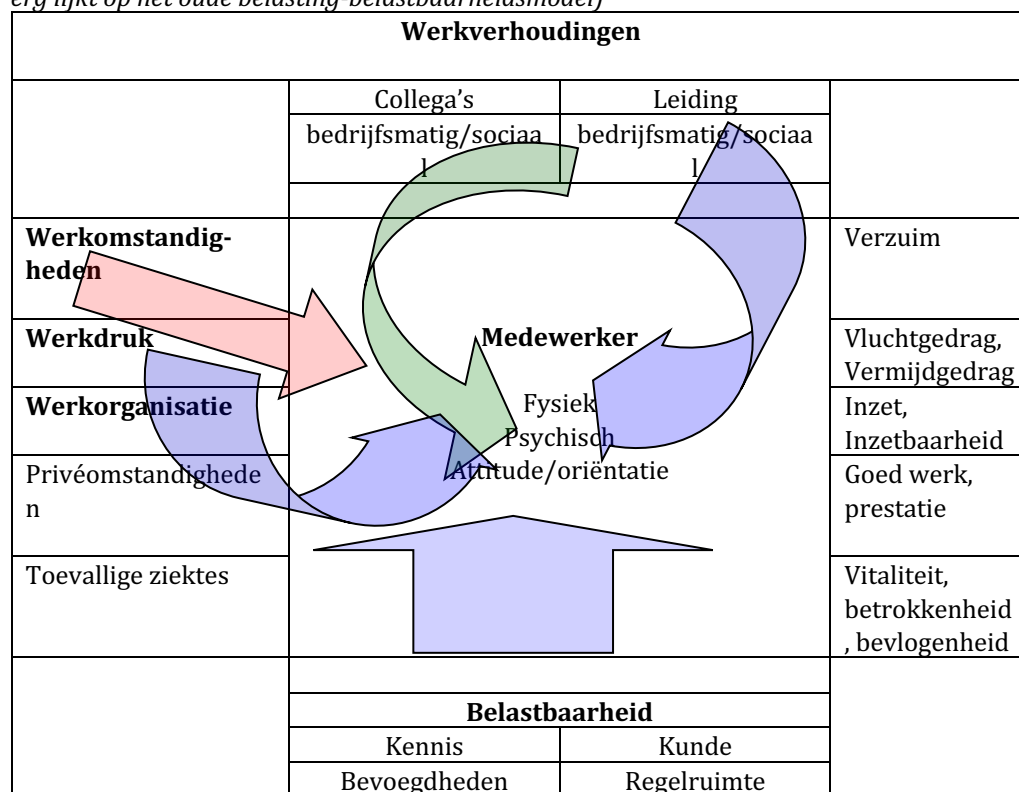
### *Stelling*

*De meeste meetinstrumenten pretenderen te veel, zijn incompleet en niet logisch, en zijn weinig stimulerend voor eigen actie binnen een bedrijf*

Te vaak weet een bedrijf daarom niet goed raad met tevredenheidsmetingen en vitaliteitsmetingen. Jammer, want het kost allemaal veel energie. En wekt verwachtingen. Terwijl overigens elke actie toch succes oplevert. Want het werkt allemaal wel. En dat komt omdat de meeste modellen versimpelingen zijn die maar half kloppen maar dus minstens ook voor de helft van betekenis zijn.

Kijk maar eens naar het schema bij dit artikel over de oorzaken van stress en verzuim, dat al sinds 1970 bestaat. De groene pijl geeft het moderne verzuimbeleid aan, de blauwe pijlen geeft vitaliteit en de rode de aanpak van werkdruk.

**Schema: Geïntegreerd verzuimmodel, werkmodel en vitaliteitmodel** (dat toch wel erg lijkt op het oude belasting-belastbaarheidsmodel)



### Samen bouwen aan een model dat voor méér dan de helft werkt

Wil een bedrijf meer of wil je zelf als manager of arboprofessional meer dan moet je zelf aan de slag.

Een bedrijf is al halfweg als het nadenkt over de doelstellingen over werk en inzetbaarheid. Waarom wil een bedrijf iets bereiken en wie heeft daar baat bij? En wat mag dan van de betrokkenen worden verwacht? Dat lijken onnozele vragen maar er zijn maar weinig bedrijven die de antwoorden op een rijtje hebben staan. Stel je maakt een drie deling in onderwerpen:

1. de vermindering van ziekteverzuim,
2. de behoefte aan goed kunnen werken
3. en de ambitie om ook in de toekomst met plezier je brood te verdienen, zowel persoonlijk als bedrijfsmatig.

En je neemt daarbij drie actoren: de managers, de leidinggevenden en de medewerkers. Het wordt al erg aardig als je in een bedrijf die drie actoren aan de praat krijgt over wat er nodig is om op die drie vragen een werkzaam antwoord te geven. En zeker kom je er achter dat niet de metingen maar het nadenken over actie-trajecten het belangrijkste is. Daarop komen we in een volgend artikel terug.

Harry Tweehuijsen, Cecile van der Velde en Vincent Vrooland zijn allen werkzaam bij de Nederlandse Academie voor Arbeidswetenschappen. [info@naaw.nl](mailto:info@naaw.nl)

## Praten als Brugman. Of kan het anders?

---

Stel je hebt gelijk bij een netelige kwestie. Hoe verkoop je die boodschap dan? Als pater Johannes Brugman? Brugman was een franciscaan en een zo goede redenaar dat iedereen die hem hoorde werd meegeslept en overstag ging. Wie kan praten als Brugman krijgt meestal gelijk. Maar helaas. Brugman leefde in de late middeleeuwen en ergert zich al sinds zijn overlijden in 1473 (!), vanuit de hemel, dat niemand zijn redenaarskunsten kan evenaren. Ook wij niet. U wel? Hoe haal je je gelijk in het gesprek met een ander. In dit artikel doen we een greep uit de gereedschapskist over beïnvloedingsstrategieën en gesprekstechniek. Waarbij we dan wel stiekem ook een andere vraag stellen: waarom denkt iemand dat hij gelijk heeft? En is zijn gelijk wel het tegenovergestelde als het ongelijk van de ander? Of, nog ingewikkelder, kan je gelijk en ongelijk niet delen? Is het wel nodig om steeds honderd procent van je zin te krijgen?

Gesprekstechniek en gedragsbeïnvloeding zijn kernelementen in de veranderkunde. Wat is een organisatie anders, zo heeft Willem Mastenbroek het eens gezegd, dan een stelsel van afspraken om de relaties en de interactie tussen mensen te regelen? Wie beweging in organisaties of succes met een project wil hebben moet daarom letten op het spel tussen mensen en de patronen die zich, soms onbedoeld, in relaties en gedrag manifesteren.

### Beïnvloedingsstrategieën

Het laatste half jaar zijn beïnvloedingsstrategieën, met name die op personen zijn gericht, heel belangrijk. Reken maar dat managers het op dit moment erg moeilijk hebben. Neem het “nieuwe werken”. Wat betekent dat voor een nieuwe stijl van leidinggeven? Zijn managers nog wel de baas? Zijn ze nog in control? Hoe doe je dat dan als je medewerkers thuis werken, met een kraaiende kleuter en een blaffende hond voor hun neus? Of een buurvrouw die op de koffie komt? En gaat dat leidinggeven dan via Skype of Twitter? En neem de tegenwoordig zo populaire masterclasses over inzetbaarheid en bevlogenheid. Stel, je weet de weg naar geluk, preventie of bevlogenheid? Hoe verkoop je die aan managers? Op zijn minst suggereert de populariteit van die onderwerpen dat managers hun medewerkers tot nog toe niet konden enthousiasmeren. Kennelijk moeten managers anders gaan denken. En zich anders gaan gedragen. Hoe krijg je dat gedaan in een persoonlijk gesprek? En, nog erger, hoe verkoop je het aan managers die nog helemaal niet zo ver zijn?

*Case: Wij zijn slim! De anderen niet. Daarom maken we procedures.*

Een adviseur zit midden in een discussie met een groep leidinggevend. Er is onvrede op een aantal afdelingen. Dat komt omdat ze te los van elkaar opereren. De een levert niet op tijd en bovendien het verkeerde. Vindt de ander. De andere afdeling verwijt de eerste dat die niet op tijd en onvoldoende informatie geeft om het werk goed te doen.

De manager neemt zijn verantwoordelijkheid, inventariseert de problemen en vraagt de adviseur de oplossingen in werkzame procedures vast te leggen. En, zo voegt hij er aan toe: doe dat vooral in Jip en Janneke taal.

De adviseur staat achter de oplossingen die in overleg zijn opgesteld. Maar hij twijfelt of procedures en dan nog wel in kindertaal, wel het juiste middel zijn om de mensen op de afdelingen mee te krijgen. Maar hij doet zijn best en probeert het resultaat een week later te verkopen aan een groep medewerkers van beide afdelingen. Hij krijgt de wind van voren.

Hans, een van de monteurs blijkt boos: "zeg die leidinggevende...hoe lang is hij in dienst? Is het niet zo dat al die zeemeeuwen maximaal 2 jaar blijven? Wanneer komt hij zelf een keer kijken wanneer wij in de nacht aan het werk zijn? Henk, een andere monteur moet lachen en vertelt dat hij voor de lol werkt als monteur, omdat hij zich anders verveelt. Zijn vrouw is immers zakenvrouw. Henk: Door die procedures lijkt het net of alle problemen dezelfde oplossing hebben. Dat lijkt me niet zo'n slimme manager. En dan die taal: denkt hij dat we kleuters zijn? Waarom komt die manager zelf niet eens langs om met ons te praten?"

## Het probleem: hoe houd je iemand in zijn waarde als hij volgens jou van mening moet veranderen?

Tja, daar zit je dan mooi mee. Niet alleen inhoudelijk maar ook relationeel zit hier iets goed fout.

- Er is een te grote afstand tussen leiding en werkvloer
- De talenten van de medewerkers worden onderschat
- Met strakke procedures genuanceerde processen aansturen leidt tot problemen
- Leidinggeven is meer dan het streven naar beheersing
- Moderne medewerkers laten zich niet vangen door procedures en vragen om een andere managementstijl.

In dit artikel gaan we even niet op de inhoud. Maar op de gesprekstechniek. Het moet kennelijk anders. Hoe verkoop je dat aan die manager?

Een adviseur kan zich natuurlijk onvoorwaardelijk achter de visie van de manager scharen. En proberen diens visie gloedvol en beargumenteerd door te drukken. De methode "praten als Brugman". Of in moderne termen: de tell-sell-methode. Er is een redelijk bekend gespreksmodel, de roos van Leary, dat onderscheid maakt tussen boven-, onder- en samengedrag. De tell-sell-methode is een typisch voorbeeld van boven-onder. De redenering is dat bovengedrag van de een bij de ander ondergedrag oproept. En dat ondergedrag aanleiding geeft tot bovengedrag bij je gesprekspartner(s).

### Vraag

Heb je het wel eens meegemaakt dat je visies en besluiten met de tell-sell-methode moest verkopen of trachten te verkopen waarbij je het moeilijk hebt gekregen omdat de tegenargumenten van je toehoorders eigenlijk wel hout sneden?

Of andersom: heb je wel eens een traject voorgesteld en je achteraf gerealiseerd dat de tegenargumenten je weliswaar niet bevielen maar toch e doorslag hebben gegeven?

Veranderkundig gezien had de adviseur de zaak anders moeten aanpakken. In een dialoogmethode had hij eerst de meningen en mogelijkheden van de werkvloer kunnen inventariseren. (Als hij daartoe de kans had gekregen of die had weten te verwerven).

Maar gesprekstechnisch is in essentie de vraag: hoe ga je om met de boodschap: “manager, jouw bovengedrag heeft niet tot ondergedrag maar tot weerstand geleid”. Gebruik je de roos van Leary dan weet je wat je te doen staat:

- Meldt je terug dat er problemen zijn op de werkvloer en laat je het erbij, dan is dat ondergedrag en kan je rekenen op een forse portie kritiek en verwijt (bovengedrag).
- Meld je dat de baas het fout heeft gezien (bovengedrag), dan zal een bange manager je je zin geven en een flinke zal via jou ruzie met de medewerkers maken (bovengedrag tegen bovengedrag)
- Meld je: we hebben hier een probleem dat ik samen met jou wil oplossen, en liefst ook samen met een groep medewerkers dan heb je meer kans. Maar een dergelijke houding en inzet vergen wel ervaring en voorbereiding.

### **De Roos van Leary moet altijd worden begeleid door Mastenbroek**

En uit de aantekening dat het uitmaakt of het een bange of bazige baas betreft merk je al dat de roos van Leary in veel gevallen te kort schiet. Lang niet alle managers laten zich snel tot “samengedrag” verleiden.

Je hebt dan hulp aan het gedachtengoed van Mastenbroek of aan de Harvard-probleem-oplossingsmethode. Dat zijn maar twee van de vele inzichten en methodieken die er op gericht zijn een probleem eerst uit te pellen in vragen als:

- Wie zijn er bij betrokken?
- Welke doelen hebben die betrokkenen?
- Welke belangen hebben ze?
- Welke oplossingen zijn haalbaar na weging van doelen en belangen?
- Zij er second best oplossingen mogelijk die op draagvlak kunnen rekenen?

Meestal is dat makkelijker gezegd dan gedaan. Uit de NLP kan je leren dat mensen de neiging hebben eerst overal een mening over te hebben. En daar dan meteen een idee voor de oplossing aan te koppelen. Dat lijkt creatief en een stap op de goede weg. Tot je ontdekt, zoals in onze case, dat alle betrokkenen andere meningen hebben en dus ook andere ideeën over oplossingen.

### **De pel-techniek**

Een goed advies is daarom om, vooraf gaand aan problematische gesprekken, de voorgeschiedenis ervan na te gaan. Echt uitpellen gebeurt pas als je er ook een tijdlijn van gebeurtenissen bij zet. Dat levert vaak zicht op cruciale momenten waarop keuzes zijn gemaakt die eventueel beter anders hadden kunnen uitvallen (wat nog misschien mogelijk was). In onze case was dat het moment dat de manager zijn verantwoordelijkheid nam en koos voor een beheersingsstrategie: procedures in jip- en-janneke taal. Zijn mening was kennelijk dat medewerkers zelf niet in staat zijn problemen te formuleren, te wegen en, samen, op te lossen. En daar kan je dan proberen zijn mening en zijn belang met elkaar te vergelijken.

### *Stelling*

Cursussen in communicatietechnieken zijn nooit weggegooid geld maar eigenlijk zou er altijd een cursus “omgaan met belangen” en een cursus “pel-techniek” aan moeten worden toegevoegd.

## Goed verkopen is winst voor twee

Gaat het toch alleen om gesprekstechniek en – gedragsbeïnvloeding op zich dan kan een adviseur beter een paar boekjes over verkooptechniek kopen dan zich verliezen in ingewikkelde modellen. Het eerste dat een verkoper doet is kijken en uitproberen. Het boekje “Goed verkopen is winst voor twee” geeft een model met vier mogelijkheden. Is de manager een echte manager? Dan zal hij blij zijn met tegenspel en adviseurs die hem naar de mond praten niet waarderen. Ondernemers houden van spelen en winnen. Is de manager iemand die de veilige hoek zoekt dan zal de adviseur hem meekrijgen met de boodschap dat meer participatie minder risico's geeft. Is de manager meer budgettair geschoold dan zal de kostenbesparing van een betere oplossing hem aanspreken. En is de manager losjes, spiritueel en amicaal dan is een gesprek over persoonlijke onderwerpen en ambities de rode loper naar nieuwe afspraken. Een goede adviseur vindt het leuk om dergelijke kunstjes te kennen. Een beetje NLP, want dat is het natuurlijk, kan nooit kwaad. Maar een echt goede adviseur gebruikt die kunstjes toch als bijkomend gereedschap en stuurt op ratio, analyse, belang, een faire deal. En vaak genoeg merkt hij dan dat die faire deal niet uitkomt op zijn eigen gelijk en eigen visie maar dat samen werken ook samen delen en dealen is. Kijk daarvoor maar nog eens naar de case. Als de medewerkers zo mondig zijn, waarom waren ze dan niet allang zelf met oplossingen gekomen? Hoe was hun visie op prestatie, onderschikking, mondigheid en medeverantwoordelijkheid voor goed en gemotiveerd werken?

### *Vraag*

*Welke oplossingen kunt u bedenken voor de hier beschreven case? Kent u vergelijkbare cases? En welke keuzes en strategieën zijn toen gelukt of mislukt?*



# Een veiligheidscultuur moet je bouwen op een stevige ondergrond

---

Met het actieplan arbeidsveiligheid streeft de overheid naar een reductie met 25% van arbeidsongevallen in 2012. Centraal daarbij staat het bevorderen van een veiligheidscultuur. Een goed idee. En er is en wordt stevig in geïnvesteerd om het waar te maken. Een reeks onderzoeken heeft geresulteerd in een website waarin handige tips zijn verzameld. En voor het komen jaar kan met name het MKB rekenen op enige subsidie voor korte adviezen van een geselecteerde groep veiligheidsexperts.

Een bijzonderheid lijkt dat de er geen andere eisen aan die experts worden gesteld dan dat ze bekend zijn met het begrip veiligheidscultuur. Het lijkt de moeite waard daar eens over na te denken. Wat is veiligheidscultuur? Ontbrak het tot dusver aan die cultuur? En leidt de introductie ervan tot een reductie met 25% van de arbeidsongevallen? En, kan je daar veranderkundig iets zinnigs over zeggen dat de zaak vooruit helpt?

## Er is altijd een veiligheidscultuur: een goede of een slechte

Veranderkundig gezien is het onzin en gevaarlijk om te veronderstellen dat “een veiligheidscultuur” voor verbetering zorgt. Cultuur is niets anders dan de verzameling gewoonten en al-of-niet-expliciete afspraken die het gedrag van mensen sturen. De expliciete visie van een bedrijf dat het met de veiligheid wel meevalt, is evenzeer bepalend voor een cultuur dan de visie dat er steeds alert aan verbetering van veiligheid moet worden gewerkt.

Met de introductie van veiligheidscultuur als reddende engel kan een adviseur daarom vaak rekenen op flinke tegenstand. Hoezo? We hebben tot een risico-inventarisatie? En alle werknemers en leidinggevenden zijn toch goed opgeleid? En denk je dat onze veiligheidsdeskundige uit zijn neus loopt te eten?

Elk bedrijf heeft zijn eigen bedrijfscultuur en dus ook zijn eigen veiligheidscultuur. Hooguit kan je onderscheid maken in de achtergrond ervan en de effecten die dat geeft. In dit artikel proberen we daarom, vanuit een veranderkundige inzichten een rangorde aan te brengen in veiligheidsculturen. Daarmee kan een adviseur beter aan de slag.

## De onderbouw van een goede veiligheidscultuur

Het eerste dat opvalt, is de tweeslachtigheid van het huidige overheidsbeleid ten aanzien van veiligheid. Aan de ene kant is er de ieder bekende Risico-Inventarisatie en -Evaluatie met zijn niet uit te roeien Plan-Do-Check-Act-cyclus, de PDCA-cyclus van Deming. En aan de andere kant is er nu het streven om iets aan de veiligheidscultuur te doen.

Op zijn minst betekent dat dat ook de overheid nog maar weinig vertrouwen heeft in de RI&E als basismodel. En daar is ook wat voor te zeggen ook. Deming was in de eerste plaats een kolonel in het leger. En in het leger is het zeer ongebruikelijk dat aan opdrachten wordt getwijfeld. Er zijn regels en je zult planmatig moeten nagaan of een bedrijf zich aan de regels houdt. Aan de hand van het bekende veranderkundige rijtje “willen, moeten, weten, kunnen en doen” valt Deming onmiddellijk door de mand. Aandacht voor het “willen” ontbreekt. Er is niets meer nodig dan de overheid eist. Wellicht vindt u als lezer dat inderdaad niet voldoende, maar in de werkelijkheid is het wel zo dat alle Europese regels over de economische concurrentieverhoudingen op dat schema zijn geschoeid. Meer dan dat is niet nodig.

### *Stelling*

*De RI&E van een arbocatalogus en de PDCA-cyclus van Deming staan de opbouw van eigen bedrijfsprioriteiten in de weg*

Iets beter, maar nog niet voldoende is de methode van de vijf witte wollen wantjes: willen, weten, wegen, werken, waken. Het verschil is dat de eigen wil van het bedrijf meer naar voren komt. En er ook sprake is van een eigen weging van risico's. Maar wie is daarbij betrokken? Wie stelt vast wat het bedrijf wil? En welke meetsystemen zijn er en wat wordt gemeten? De 5-W-methode is ongetwijfeld een verbetering. Maar steunt wegens gebrek aan beweging en betrokkenheid toch te vaak op een beperkt aantal actieve arbocoördinatoren, managers en/of en OR. Bij meer complexe bedrijven is de RI&E inmiddels opgevolgd en aangevuld door allerlei soorten VBS- of VMS-systemen. Oftewel systemen gericht op veiligheidsbeheer of veiligheidsmanagement. Kernpunt daarbij is dat ten aanzien van potentiële risico's monitorsystemen zijn ingericht die door terugkoppeling van feitelijke (bijna)ongevallen/gevaren zorgen voor voortdurende alertheid en zo mogelijk verbeterbeleid. De grote stap vooruit, vergeleken met de Deming RI&E, is dat bedrijven nu niet alleen moeten letten op de door de overheid verplichte regels maar ook eigen aandachtspunten moeten ontwikkelen.

### **Cases: Werknemerservaringen als bron voor verbetering van veiligheid**

In een ziekenhuis zijn tal van incidenten mogelijk. Niet alleen het personeel maar ook de patiënten kunnen hiervan de dupe zijn. Nog steeds zijn er ziekenhuizen die daarbij de FONA-melding gebruiken. Daarbij gaat het om Fouten, Ongevallen en Near Accidents. Het voordeel van de FONA-melding was dat een speciale commissie zich over problemen kon buigen en voor preventie zou kunnen zorgen. In de praktijk werd een FONA-melding echter als een beschuldiging opgevat: de melder voelde zich onprettig, de “dader” voelde zich aangevallen. In veel ziekenhuizen zijn daarom de FONA's vervangen door VIM's: Veilig Incidenten Melden. Anders dan bij de FONA's is expliciet aangekondigd dat de reactie op een VIM nooit tot repercussies mag leiden: ze zijn alleen om er van te leren. De werkwijze van de VIM-commissie is inderdaad veiliger maar echter nog weinig effectief.....

Een heel andere werkwijze wordt gevolgd door een re-integratiebedrijf waar probleemjongeren geschoold worden tot beginnende bouwvakkers. De jongeren mogen geen gereedschap gebruiken zonder dat eerst getoetst is of ze daar beheerst en veilig mee kunnen omgaan. Alle jongeren krijgen de kans en de verplichting een persoonlijk basisveiligheidsdiploma te halen dat erkend wordt in de bouwnijverheid. Tweewekelijks en in elk geval ook na elk incident wordt er door de jongeren zelf een toolboxmeeting gehouden waarin de jongeren – onder begeleiding - onderling gebeurtenissen en risico's met elkaar bespreken en verbetermaatregelen voorstellen. Waar nuttig en mogelijk worden die door de

arbocoördinator op de andere leerwerkplekken van dit bedrijf doorverteld op andere toolboxmeetings.

#### *Analyse*

- In de meeste gevallen betekent een VBS of VMS een uitbreiding van de veiligheidszorg van een topdown-aanpak naar een horizontale aanpak. En dan ook nog met meer spelers: niet alleen deskundigen (ingenieurs die de veiligheidsvoorzieningen technisch verbeteren, veiligheidsdeskundigen die situaties en werkprocessen analyseren) maar ook de medewerkers zelf worden gezien als bron van verbetering van veiligheid.
- Een VBS/VMS-systeem is ook intensiever en actueler dan een RI&E, althans in deze beide bedrijven: er is niet een jaarlijks aandachtsgolfje maar een onmiddellijke actie als daar aanleiding voor is.
- Een derde verschil is natuurlijk dat de betrokkenheid van de medewerkers groter is, dat de eigen deskundigheid van medewerkers wordt geborgd en groeiend is en dat er meer ruimte komt (althans bij het re-integratie-bouwbedrijf) voor die eigen deskundigheid bij beleidsontwikkeling.

### **De bovenbouw van een veiligheidscultuur**

En toch zijn overheid en wetenschappers, kijkend naar de ongevallenstatistieken, nog niet tevreden. Er is geen twijfel aan dat opleiding, meer deskundigheid, grotere betrokkenheid en meer inbreng van de medewerkers de basis is voor meer veiligheid. We kunnen niet zonder. Maar... het aantal ongevallen neemt niet echt af.

### **Case : wij zijn oké, jullie zijn dom, daarom maken we instructies**

Het is maandagochtend. De directievergadering van het trambedrijf is net afgelopen. Iedereen haalt koffie en praat nog gezellig na over het weekend. In de wandelgang moppert de directeur tegen de veiligheidskundige: “zeg, er zijn nu al meer meldingen van machinisten over het railonderhoud dan vorige jaar. Het lijkt erop dat onze monteurs slecht of onveilig werken”. De cijfers zien er inderdaad niet goed uit. En dus vraagt de directeur de veiligheidskundige. “Wil jij zo spoedig mogelijk nieuwe instructies maken en deze in de toolboxes behandelen?”.

Een paar weken later start de toolbox meeting in de kantine. Het is gezellig. De uitvoerder opent de meeting. De veiligheidskundige legt de nieuwe instructies uit en vertelt dat iedereen ze moet opvolgen. De gezelligheid verdwijnt en de spanning loopt op. De veiligheidskundige vertaalt dit naar “weerstand op verandering” en zet door. De instructies zijn gemaakt op last van de directie, zet, hij, in de overtuiging dat dat helpt. Het integendeel is het geval. De bom barst. De sfeer is om te snijden. De uitvoerder sust de groep en belooft actie te nemen. Hij dringt aan op een onderzoek en een gesprek met de directie. “Mijn monteurs willen allemaal veilig thuiskomen, ze hebben allemaal kinderen en een sociaal leven. Het management komt nooit een keer kijken als wij 's nachts werken.”

#### *Analyse*

- Dit voorbeeld raakt de kern van de vernieuwing waarop de overheid stuurt. Al het voorgaande is nuttig: de veiligheidstechniek, de systematische monitoring van incidenten en de betrokkenheid van de werknemers. Maar een goede veiligheidscultuur ontstaat pas bij de actieve aandacht en betrokkenheid van management, leiding en medewerkers voor en bij elkaar. Dat lijkt een

dooddoener, maar al de bovengenoemde systemen zorgen er eigenlijk voor dat dat niet gebeurt.

- In toenemende mate geldt dat veiligheid niet een einddoel is maar een actief proces van alle betrokkenen. En niet de werknemers of de direct leidinggevenden maar de managementlaag daarboven is cruciaal voor de laatste stap. In de voorbeeldcase gaat precies dat fout: de directie vindt te vlug wat en vindt dat ook nog over anderen en niet over zichzelf. Veiligheid vraagt om een actieve dialoog, geïnitieerd van bovenaf. Afgaande op de voorbeelden uit succesbedrijven had de directeur moeten kiezen voor een reeks werkvloerbezoeken en werkvloeroverleg op basis van de door hem ter plekke opgedane kennis.

## Succesfactoren

Andre Hale en Frank Guldenmund hebben, in een van de onderzoeken voorafgaand aan het actieplan arbeidsveiligheid, de succesfactoren van een goede veiligheidscultuur op een rij gezet:

- niet één algemene maar een aantal thema-gerichte aanpakken en campagnes
- actieve en directe betrokkenheid van directie-leden/hoger management
- een centrale en niet routineuze inzet van een arbocoördinator
- empowerment van de werknemers
- het gebruik van checks ter plekke en monitorsystemen voor directe persoonlijke feedback
- de inzet van proces-indicatoren naast resultaatindicatoren (voorbeeld: effectiviteit toolboxmeetings en effectiviteit van feedbackgesprekken naast aantallen incidenten)
- meer veiligheidsopleidingen voor managers (dan wel dat meenemen in MD-trajecten)
- meer technische aanpassingen op basis van werknemersvoorstellen.

## Conclusie: wandelen is gezond

De kern van dit artikel is dat we de introductie van veiligheidscultuur pas zinvol vinden als het de bovenste verdieping is van het veiligheidsbeleid. Zonder die onderste verdieping valt weinig resultaatverbetering te verwachten. Maar als die er wel is dan is een management by walking around, mits goed voorbereid en in een cultuur van willen luisteren en leren de beste basis voor een veiliger toekomst. Daarmee is meteen iets gezegd over veiligheidsopleidingen voor het hoger management. De ervaring is dat ze voor een opleiding niet vaak te porren zijn. Die hadden ze al eerder moeten hebben. Maar leren door te doen, en vervolgens ook in gesprek raken met medewerkers: dat vinden ze wel leuk.

De checklist over een compleet veiligheidssysteem met meteen voldoende veiligheidscultuur

**Basischecklist veiligheidscultuur**

Niveau	Onderwerp	Beoordeling	Actie/Ontwikkel traject
1	Is er aandacht voor een actuele RI&E?		
2	Heeft het bedrijf eigen doelstellingen en thema's vast en worden die periodiek bijgesteld?		
3	Worden incidenten en ingevallen gemonitord?		
4	Volgt er een actieve terugkoppeling op incidenten?		
5	Zijn veiligheid en gezond werken vaste thema's op overleg of in toolboxmeetings?		
6	Worden de resultaten van werkoverleg en toolboxmeetings geregistreerd en wordt daar actie op ondernomen?		
7	Is iedere laag binnen de organisatie voldoende opgeleid, zowel op inhoud als op proces van veiligheidszorg?		
8	Is er goede en directe persoonlijke feedback op riskante werkprocessen en situaties?		
9	Is er direct contact tussen management en werkvloer t.a.v. veiligheid?		
10	Heeft de arbocoördinator/veiligheidsadviseur voldoende invloed?		

# Nuttige zelfkritiek vanuit de wetenschap: meten of zoeken...? Enquêteren of in gesprek gaan op zoek naar maatwerk en verdieping?

---

Op 5 oktober 2012 vond een feestelijke bijeenkomst plaats ter gelegenheid van het 25-jarig jubileum van het blad Gedrag en Organisatie, waarin de top van de van de Nederlandse Arbeid- en Organisatieonderzoekers elkaar op de hoogte houden van hun bevindingen. De vroegere en huidige redactieleden werden verrast met een themanummer over de beperkingen van veel psychologisch onderzoek. Er was met name veel kritiek op de overheersing van het gebruik van enquêtes ten koste van andere onderzoeksmogelijkheden. Is de zeggingskracht van enquêteonderzoek niet te beperkt? En vooral: is er niet meer aandacht nodig voor de context, oftewel de specifieke condities en beweging in bedrijven, bij het interpreteren van enquête-uitslagen? Kan dergelijk onderzoek niet beter worden geïnterpreteerd als er meer kwalitatief onderzoek aan vooraf gaat? En moeten de mensen inde bedrijven niet meer kans krijgen om zelf wat te bedenken?

## De beperkingen van enquêtes

Een belangrijke beperking van wetenschappelijk vragenlijstonderzoek is dat ze vrijwel altijd resulteren in vrij simpele oordelen en inzichten. De meest bekende zijn:

- 15% van de medewerkers is zeer tevreden en gemotiveerd, 5 tot 10% is dat juist niet, wat overeenkomt met het landelijk gemiddelde (algemeen referentiekader)
- Intrinsiek bevlogen medewerkers zijn gelukkiger en gezonder (Bakker).
- Meer vitaliteit levert minder ziekteverzuim en betere prestaties (PMO, PAGO).
- De WAI heeft een grote voorspellende waarde voor toekomstige inzetbaarheid (Blik op werk).
- Sturen op energiebronnen in het werk maakt mensen meer belastbaar (Schaufeli).

Allemaal heuglijke feiten, die tal van arbodiensten en adviesbureaus hebben geïnspireerd meetinstrumenten te ontwerpen en aan te bieden in de hoop een bijdrage te leveren aan de (duurzame) inzetbaarheid van werknemers en betere prestaties van bedrijven.

Maar: hetzelfde kan ook worden bereikt met de volgende redelijk logische statements:

- Als werknemers voldoende competenties en vaardigheden hebben bevordert dat het plezier in het werk. Gericht competentiebeleid bevordert plezier en prestatie.

- Hoge leeftijd, fysieke werkeisen en weinig regelmogelijkheden leiden tot hoger verzuim. Een preventief, aanpassend of waar mogelijk vitaliserend afdelingsbeleid zorgt voor verbetering.
- Een kwart van de medewerkers die drie maanden ziek zijn is dat twee jaar later nog. Een derde van de mensen met een hoog frequent verzuim is twee jaar later langdurig niet inzetbaar. Een vroegtijdige en eerlijke dialoog met de medewerker doet, waar mogelijk, wonderen.
- Goed leiderschap stuurt op een goede balans van werkeisen, belastbaarheid, werksfeer en feedback over prestaties en problemen. Een leidinggevende is niet gebaat met zich opstapelende verplichtingen op basis van heilsboodschappen: hij is geïnteresseerd in de manier waarop hij de bij hem dagelijks opduikende problemen kan verminderen door gericht de inzet en de kunde van de medewerkers te verbeteren.
- Alleen maar op energiebronnen sturen en geloven dat de feitelijke stressrisico's en andere hinderlijke zaken dan in mindere mate hoeven te worden aangepakt is een voorstel tot masochistisch leiderschap en dito werknemerschap.

Het verschil tussen de eerste set van stellingen en de tweede set is dat je er geen meting meer voor nodig hebt: het is tegenwoordig common knowledge en gewoon goed werkgeverschap.....

Dat betekent niet dat het wetenschappelijk onderzoek naar werkvermogen, motivatie en vitaliteit overbodig is. Integendeel. Jarenlang waren arbobeleid en verzuimbeleid gericht op probleembestrijding. Dankzij de zg. geluksprofessoren is er nu veel meer aandacht voor positieve punten. Mede door hen is het inzicht ontstaan om de erna genoemde stellingen te kunnen doen.

### **Feiten veranderen de interpretatie van subjectieve oordelen**

Mede door die inmiddels gewonnen inzichten is de wenselijkheid naar kwalitatief bedrijfsonderzoek gegroeid. In een aantal opzichten levert dat namelijk broodnodige kennis op die door enquêtes juist achterwege blijft. Een probleem is dat enquêtes niet meer kunnen opleveren dan je er in stopt. En omdat de werkelijkheid te complex is en bedrijven niet zitten te wachten op ellenlange vragenlijsten moet altijd worden gekozen voor het onderzoeken van een klein stukje van de werkelijkheid.

Het meest opvallend aan de huidige enquêtes en hun resultaten is de beperking van de aandacht tot de subjectieve beleving van individuele werknemers over een klein deel van de werkelijkheid waar ze mee te maken hebben. Daar waar die vervolgens – niet door de wetenschappers maar door arbodiensten en adviesbureaus – worden gegeneraliseerd tot boude uitspraken worden bedrijven op het verkeerde been gezet. Een voorbeeld is makkelijk te geven. Motivatie en bevoegenheid zijn voorspellend voor inzetbaarheid. In ideale omstandigheden is dat zo. En medewerkers die niet snel bij de pakken neerzitten maar ze actief proberen aan te pakken zijn gemiddeld beter af. Maar in de bedrijfswerkelijkheid ligt dat toch ingewikkelder. Als in onderzoek ook gevraagd wordt naar objectieve feiten zijn de geleverde oordelen al redelijk anders. Zo is bijvoorbeeld ook gemeten dat de sterkste voorspellers voor minder inzetbaarheid bestaan uit de factoren leeftijd en de aanwezigheid van fysieke werkeisen. Veroudering van het personeelsbestand en de aanwezigheid van fysieke werkeisen hebben een voorspellende waarde van 28%, vitaliteit voegt daar 4% aan toe en het effect van bevoegenheid valt geheel weg (onderzoek in de zorg, Cornelisse, 2011). Dan schiet exclusieve aandacht voor motivatie dus niet echt op. Een vragenlijstonderzoek naar motivatie kan in dat geval beter worden vervangen door een analyse van het personeelsbestand, de verzuimcijfers en de toepassing van de Verbaannorm of de Vroolannorm. Ook de WAI is een twijfelgeval. De vragen naar leeftijd, fysieke werkeisen en de aanwezigheid van ernstige

ziektes leveren een flink aandeel in de score op werkvermogen. Maar die zijn in de regel al bekend zonder meting... Een bekend reclameverhaal is dat in een WAI-onderzoek onder ruim duizend bouwvakkers bleek dat 33% van de werknemers die aangaven verminderd inzetbaar te zijn 23 maanden later in de WIA terechtkwamen. Dat kan alleen waar zijn als ze zodanige zeer ernstige gezondheidsproblemen hadden dat het geen mens kon zijn ontgaan...

### **Wie bepaalt de criteria: de wetenschap, het adviesbureau of het bedrijf?**

Een heel ander probleem ontstaat als de interpretatie van onderzoeksresultaten al vooraf door de onderzoekers wordt bepaald. Hoe veel te dik mag een medewerker zijn en wie bepaalt het criterium daarbij? Is 50% motivatie redelijk omdat dat het branchegemiddelde is? Moet iedereen bevlogen zijn en moet altijd worden gestuurd op meer positieve feedback? En wie bepaalt welke factoren verbeterd moeten worden om een door een bureau aangeraden en dus opgelegd einddoel te bereiken?

## **Case 1**

Tijdens een lezing wordt aan de Utrechtse onderzoeker De Jong (die ook managementadviseur is) gevraagd naar het belang van bevlogenheid. Hij verwijst in zijn antwoord naar een grote bank waarbij bij elke sollicitatie en promotie het criterium bevlogenheid doorslaggevend is. Daar leidt bevlogenheid tot promotie en mindere motivatie tot negatieve selectie. Over hoe dat werkt heeft hij zijn twijfels. Wie is er dan nog gewoonweg loyaal en capabel en blijft dat? En: wie moet dan het gewone werk doen als je alleen mensen hebt die tot het gaatje willen gaan, constant zoeken naar vernieuwing en ook op carrière uit zijn? En hoe lang en op welke manier houd je die bevlogenen tevreden? Vervolgens stak hij een hand omhoog. "Als mijn duim bevlogenheid voorstelt en mijn pink juist het tegenovergestelde kan je meteen zien wat er gebeurt: de pink wordt afgehakt en er komt een duim bij. Na korte tijd bestaat mijn hand uit alleen maar duimen. Dat is erg onhandig. En bovendien: de minst bevlogene duim is nu weer aan de beurt om afgehakt te worden. De sfeer onder de duimen wordt daar niet beter op..."

## **Case 2**

Een grote bouwondernemer laat een arbeidsgezondheidskundig onderzoek uitvoeren en kiest ook voor de "module" bevlogenheid. Een arbodienst ontvangt de uitkomsten. De uitkomsten worden via een computer geanalyseerd. Door de commerciële afdeling is besloten dat wanneer mensen invullen dat ze roken dan niet bevlogen zijn. Ook wanneer ze negatief scoren op het eten van minimaal twee stuks fruit komt er een rood signaal. De rapportage gaat retour naar de klant. De uitslag is dat de hele organisatie in het rood staat. De directie is verrast en niet blij. Een aantal managers is zelfs boos. Ze halen er een deskundige bij. De "onafhankelijke arbeids en organisatiedeskundige" schrikt van de analyse en ziet geen enkele relatie tussen eten, roken of bevlogenheid. Bovendien blijkt uit de praktijk dat een gemiddeld bedrijf ongeveer tussen de 8% en 15% bevlogene mensen in dienst heeft. In een normaalcurve bestaat het personeelbestand daarom voor meer dan 80% uit de "gewone" medewerkers, die hun werk als "diesels" al jaren tot volle tevredenheid doen. En misschien dat tussen de 8% en 15% het niet zo leuk meer vinden, waarvan een deel is uitgeblust. Maar er is toch niets mis mee, dat jaarlijks een klein deel van de medewerkers er aan toe is om een keer ergens anders te kijken als werknemer? De directie begrijpt daarom niet dat ze als organisatie "ongezond" zijn. Het verzuim ligt rond het landelijk gemiddeld en onder het gemiddelde van de bouwsector. De managers luisteren enigszins opgelucht naar de A&O deskundige, maar hebben gemengde gevoelens



bij het onderzoek. De schrik zit er goed in. Een van de managers stelt dat de arbodiensten dit misschien wel expres doen, om alle aanbevelingen vervolgens ook uit te mogen voeren. Die lijst was namelijk fors.

### Case 3

In een leerwerkbedrijf in de bouw worden per jaar 200 min of meer criminele jongeren “omgevormd” tot goede werknemers. De definitie van een goede werknemer is daarbij: op tijd komen, gezag kunnen aanvaarden, redelijke vakkennis, sociaal gedrag, aanpassingsvermogen en voor je zelf kunnen opkomen. De methode is: 7 maanden intensieve coaching op de werkvloer waarbij wordt gelet op talenten, intellectuele mogelijkheden, positieve feedback op prestatie en strakke gedragscorrectie met blijvend respect voor de persoon. De basis wordt al snel: wederzijds vertrouwen tussen werkbegeleider en de jonge aanstaande werknemer. Aannemers staan aan de poort te dringen om deze werknemers. Maar ze krijgen ze alleen mee als ze investeren in de vertrouwensrelatie met de jongeren.

#### *Discussie*

In de eerste case is het punt: te veel focussen op één aspect is onverstandig. Bevlogenheid is daarvan een goed voorbeeld. Er kan in dergelijke gevallen goed misgaan. Bekend is hoe de ex-bankier Rijkman Groenink de plank missloeg bij ABNAMRO. Hij liet per brief aan alle medewerkers weten of ze misbaar of onmisbaar waren. Driekwart van de medewerkers vond hij misbaar. Zijn idee was dat iedereen dan harder zou gaan werken. Het tegendeel was het geval: de misbaren verlieten in groten getale de bank en de resterende medewerkers voelden zich miskend en gingen slechter werken. De onmisbaren gebruikten hun beoordeling om snel ergens anders een betere baan te krijgen. De tweede case focust extra op de gewone werknemers. Uiteraard was de door de arbodienst gecreëerde criteria onzinnig en voornamelijk commercieel bepaald. Maar de essentie bij deze tweede case is dat het bedrijf zelf terecht opmerkte dat niet de toppers maar juist de grote hoeveelheid gewoon goed werkende medewerkers, de zog. “diesels”, cruciaal zijn voor het bedrijf. De derde case laat iets heel anders zien. Allereerst wordt er een relatie gelegd tussen kennis, kunde, waardering en motivatie. Alleen de combinatie werkt. En ten tweede laat het een in praktijk van alledag heel bekende motor van vooruitgang zien: het actieve wederzijds vertrouwen tussen leiding en medewerker.

### **Meerdere sleutelfiguren hebben invloed op een gecompliceerd groot aantal factoren**

En tenslotte is er één rode draad herkenbaar in alle drie de cases: niet de werknemer maar het hogere management en de leidinggevenden hebben grote invloed op visie en beleid.

Opvallend is dat de wetenschappelijke onderzoekers die zich bezig houden met arbeid en gezondheid tegenwoordig vooral naar werknemers kijken maar dat hun veranderkundige collega's al enige jaren en masse kiezen voor de studie naar leiderschap. Op zoek naar de heilige graal kijken deze groepen dus ieder de tegenovergestelde kant uit...

Voor beiden is wat te zeggen. Dertig jaar geleden was de wetenschappelijke aandacht vooral gericht op arbeidsomstandigheden en de inhoud van functies. Beiden worden gestuurd door keuzes van het hogere management. Later kwamen competenties en sociale verhoudingen er bij. Naast kennis en kunde kwamen nieuwe zaken als stijl van leidinggeven, sociale ondersteuning en werksfeer op de agenda. En is dan de laatste jaren de aandacht voor normen, waarden, attitude en beleving bijgekomen.

Vragenlijsten die zijn gericht op een enkele van die onderdelen doen te kort aan de complexiteit van de vele factoren waarvan in de loop der jaren de relevantie inmiddels wordt erkend. En dus is aanvullend kwalitatief onderzoek nodig.

### **Wat vindt u van de onderstaande opmerkingen?**

- De onderwerpen die tegenwoordig door arbodiensten en bureaus in enquêtes worden commercieel worden aangeboden voegen wel degelijk wat toe maar zijn te smal om er grote pretenties aan te verbinden.
- De gevonden verbanden worden te makkelijk geïnterpreteerd zonder ook te kijken naar hun context.
- Vervang je een thema als bevoegenheid door andere thema's zoals collegialiteit, werksfeer, bekwaamheid, respect, waardering, met plezier presteren, goed leiderschap, wederzijds vertrouwen of loyaliteit dan mag je even positieve verbanden verwachten als bij bevoegenheid.
- De onderwerpen zijn wel erg extreem. Het lijkt wel of – gelukkig niet door de wetenschappers maar wel door arbodiensten en adviesbureaus – alleen intrinsieke bevoegen werknemers en vitale topsporters als ideaal worden gezien.
- Het lijkt wel of alleen de houding van werknemers beslissend is voor succes. Je kunt stellen dat goed werkgeverschap, goed leiderschap en goede hrm-bijdragen (strategische personeelsplanning, zorg voor competenties, vaardigheden en loopbaanpaden, organisatieontwikkeling) minstens even belangrijk zijn.

### **Veranderkundige suggesties bij kwalitatief onderzoek**

Er is dus een veelheid van factoren van belang. En zonder twijfel geeft elk bedrijf dan weer een ander beeld. Zowel over sterke en minder sterke punten als over de manier hoe je daar beweging in krijgt. Ter voorbereiding van of zelfs ter vervanging van een vragenlijst kan je dan ook als intern of extern adviseur besluiten tot kwalitatieve activiteiten. Daarbij zijn er legio mogelijkheden.

Een van de vele mogelijkheden is bijvoorbeeld een train-de-trainersprogramma waarbij de arboprofessional aan P-adviseurs en/of leidinggevenden leert om met een goed gestructureerde vragenlijst een aantal interviews te organiseren waardoor zicht ontstaat op de maatwerk-werkelijkheid en de mogelijke verbeterpunten.

### **OMA en OEN**

Een belangrijk ezelsbruggetje in de veranderkunde wordt geleverd door de uitspraak: laat je OMA thuis en neem je OEN mee. OMA staat dan voor Oordeel, Mening en Advies en OEN staat dan voor Openheid, Eerlijkheid en Nieuwsgierigheid. Of anders gezegd: het is beter niet te snel te oordelen wat goed is voor een bedrijf. Veel beter is het om in gesprek te gaan met wat de mensen in het bedrijf beweegt en hun eigen beleving van de eigen condities, ambities en perspectieven in je analyses toe te laten. En met het bedrijf samen te werken aan de door hen gewenste ontwikkeling,

Om welke vragen dat gaat hangt een beetje van de situatie af, maar een aantal zijn er altijd nodig:

1. Welke prestaties worden van deze afdelingen verwacht?
2. Worden die prestaties behaald of kunnen die beter of anders worden bereikt?
3. Wat zijn de sterke punten van deze afdeling?
4. Wat zijn de energiebronnen?
5. Wat zijn de stressbronnen?
6. Wat zijn de hulpbronnen?

Ook de vorm waarin die vragen kunnen worden gesteld kan heel erg wisselend zijn. Interviews houden is niet altijd nodig. Het is bijvoorbeeld heel interessant om leiding en werknemers te vragen een dagboek bij te houden waarbij die vragen aan de orde komen aan de hand van het werk van de afgelopen week. Het kan ook goed werken door met een groep werknemers een balansschaal of een stervorm te maken om de energiebronnen, stressbronnen hulpbronnen niet alleen te noemen maar ook de mate van belang er van aan te geven. Weer een andere mogelijkheid is de bekende brownpapersessie waarbij mensen vrij en open hun energie- en stressbronnen met "geeltjes" op de muur kunnen plakken. En wat is er tegen om medewerkers maandelijks digitaal te laten scoren op een werkbarometer? Leuk voor het eerstvolgend werkoverleg. Zo wordt een eenmalige meting vervangen door continue aandacht... Een iets afstandelijker manier is dat een leidinggevende of manager samen met een arboprofessional (en een gerespecteerde werknemer?) in een klein werkgroepje een conceptbeeld maakt dat later in het werkoverleg wordt uitgewerkt.