

De dynamische RI&E

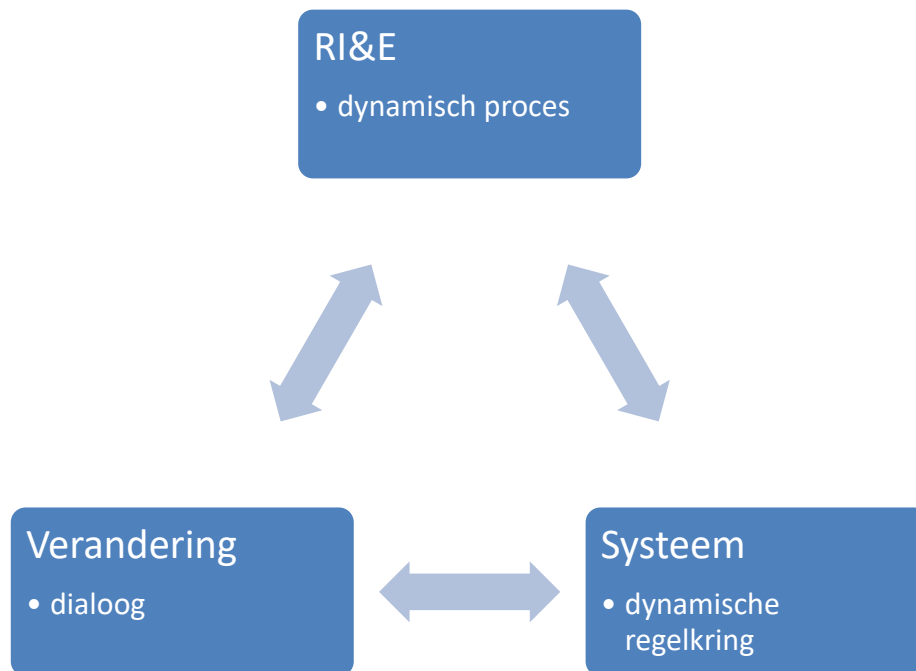
Cecile de Roos maart 2020

De dynamische RI&E is ontstaan vanuit de opvatting dat het verbeteren van arbeidsomstandigheden de meeste toegevoegde waarde heeft door het gebruik maken van de kennis van de medewerkers in een organisatie. Door het samenbrengen van deze kennis is een team in staat om met gedragen verbeteringen te komen. Dit vraagt van de begeleider overeenkomstige overtuigingen. Namelijk dat het samenbrengen van ervaring, kennis en expertise van de mensen in de organisatie de succesfactor is voor verbetering van arbeidsomstandigheden. Uiteraard biedt de begeleider van dit proces eveneens zijn/haar ervaring en kennis. Alleen met een stijl die ruimte laat voor de inbreng van de mensen die het werk uitvoeren in een voor hun passen arbeidsklimaat.

De ontwikkeling van een RI&E kan 'natuurlijk' plaatsvinden maar ook meer of minder gepland verlopen. In beide gevallen is deze groei te zien als een ontwikkeling van de organisatie in het omgaan met risico's. Het is ontwikkeling die uit verschillende fasen bestaat: van het inbrengen van expertise kennis via een managementsysteem waarin afspraken worden vastgelegd tot een dialoog richting een cultuurverandering.

De drie facetten van risico, Techniek, Organisatie en Gedrag, zijn herkenbaar in de risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) en in de maatregelen voor risicobeheersing. De dialoog en samenhang tussen ervaring en kennis geeft dynamiek aan de RI&E. Deze begon ooit als een rondgang met een checklist, maar heeft zich in een volwassen organisatiesysteem ontwikkeld tot een 'dynamische RI&E'.

Het beheersen van risico's is nooit 'af' en vraagt om het voortdurend opnieuw doorlopen van de ontwikkelingsfasen. In eerste instantie is de RI&E de basis voor verbetermaatregelen, en de *input* en het vliegwiel voor het arbobeleid. Naarmate het dynamische karakter toeneemt, verandert de relatie van de RI&E met de ontwikkeling van de organisatie. Eerst ondersteunend aan het systeem, dan deel uitmakend van het systeem, en tenslotte samenvallend met het systeem. Dat wil zeggen dat in een dynamische RI&E ook kritische vragen aan de orde kunnen komen over de bouwstenen en het functioneren van het systeem.



De aspecten van de dynamische RI&E

Bij het voortdurend doorlopen van de verschillende fasen krijgen twee aspecten van de ‘dynamische RI&E’ steeds terug: de RI&E als dynamisch bedrijfsproces en de RI&E als dynamische regelkring. Het eerste is vooral van belang bij de overgang van RI&E naar managementsysteem, het tweede bij de overgang van managementsysteem naar cultuurverandering.

De dynamische RI&E is een proces, waarbij de thema’s per afdeling verschillend zijn en samenhangen met de werkzaamheden op de afdeling (maatwerk). De mensen voeren zelf de inventarisatie uit onder begeleiding van een deskundige. De afdeling stuurt op de inventarisatie, de evaluatie (weging) en de maatregelen. De begeleider regisseert, coacht en wijst de weg. De validatie (toetsing) van de vragenlijsten en de systematiek vindt plaats door een deskundige. De verschillen tussen de klassieke benadering en de veranderkundige benadering zijn in de volgende tabel weergegeven:

Het product (“een RI&E hebben”)	Het proces (“RI&E doen”)
Nadruk op het rapport dat aan de wetgeving of auditnormen voldoet.	Nadruk op de samenwerking om de arbeidsomstandigheden te verbeteren binnen de afdeling
Eisen aan het document: <ul style="list-style-type: none"> ○ volgens regels en afspraken (compliance) ○ acties voor de opdrachtgever ○ vakinhoudelijk op niveau 	Eisen aan het verander- en adviesproces: <ul style="list-style-type: none"> ○ organisatie staat erachter ○ betrokkenheid van medewerkers ○ veranderkundig proces zorg voor borging

De RI&E als dynamisch bedrijfsproces

Een RI&E kent in eerste instantie vaak een projectmatige aanpak. Met name als er in de organisatie nog

geen managementsysteem functioneert. De RI&E leidt dan tot de implementatie van een plan met beheersmaatregelen waarna de situatie wordt 'bevroren'.

Met de introductie van een managementsysteem verandert de RI&E. Het vastleggen van organisatorische aspecten van de RI&E in handboeken en procedures leidt tot borging, zoals dat ook voor andere organisatieprocessen gebeurt. Daarbij is sprake van een zekere formalisering die past bij de organisatie, maar bestaat ook ruimte voor cyclisch organiseren in plaats van lineair organiseren ('van project naar proces'). Het inventariseren en evalueren van risico's krijgt steeds meer het karakter van een 'normaal' en dynamisch bedrijfsproces dat het bedrijf ook als zodanig moet organiseren. Dat heeft invloed op verschillende aspecten van de RI&E. Zoals de gebruikte instrumenten bij de RI&E, en het evalueren van de resultaten van de RI&E en de daarop gebaseerde maatregelen. Dat betekent dat de wettelijke eisen de basis vormen, maar de eigen ambities van de organisatie leidend zijn.

De RI&E als dynamische regelkring

De RI&E is een dynamische regelkring als de afstemming op de twee andere regelkringen optimaal én flexibel is. Het gaat enerzijds om de regelkring op **operationeel niveau** (inspectie & toezicht) en anderzijds om de regelkring op **strategisch niveau** (organisatiesysteem & beleid). Afstemmen is overigens iets anders dan integreren, het optimaal functioneren van de regelkringen vraagt juist om **respect** voor de verschillen. Daarbij geldt dat de regelkringen op de operationele niveaus de input vormen voor die op de strategie niveaus. En omgekeerd, dat die op strategie niveaus de uitgangspunten leveren voor die op operationele niveaus.

Maar er is meer. Bij de werking van een regelkring zijn vaak vele partijen betrokken. Daardoor gaat er wel eens wat mis. Zo is elke stap van een regelkring op te vatten als een overdrachtsmoment van informatie, en vaak ook van verantwoordelijkheid. Hoe meer stappen een regelkring bevat, des te groter de kans dat niet alleen tijd en overzicht, maar ook informatie en verantwoordelijkheden verloren gaan. Het goed functioneren van 'het geheel' vraagt om een uitgekiend ontwerp van de regelkringen.

Bij een dynamische regelkring is eenvoudig het devies, en krijgen vakmanschap en het delen van kennis en ervaring veel ruimte.

Vanuit de bovenstaande principes zijn methodes nodig in de praktijk om de dynamische RI&E te borgen. Alleen dan is het mogelijk om resultaten te halen. Vanuit het gedragsmodel van Bateson en Korten hagen is dit veranderproces als volgt in beeld gebracht:



Waarden

Mensen zijn intrinsiek gemotiveerd
Mensen willen gehoord worden



Principes

Kennis samenbrengen
Samenwerken



Methoden

De risico dialoog
Preventietaak per afdeling



Resultaat

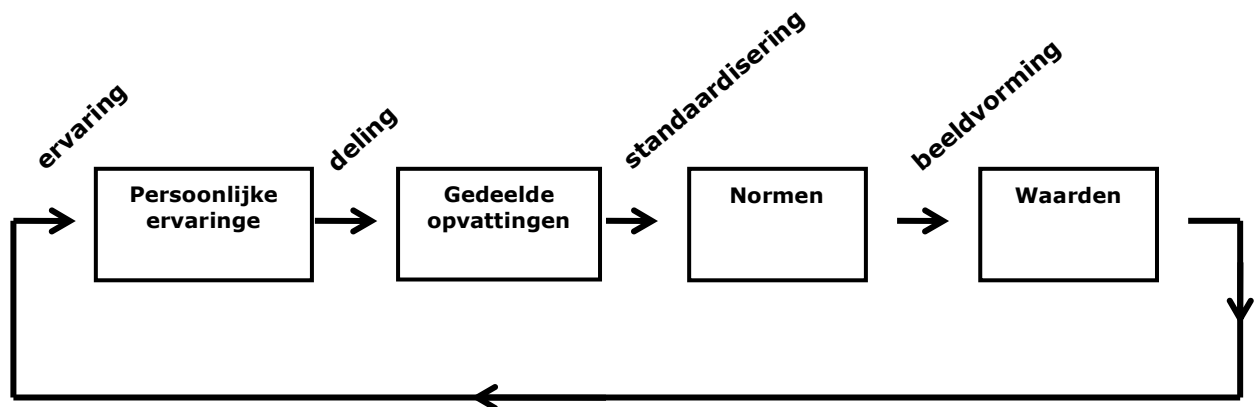
Kwaliteit van arbeid
Verbetering arbeidsomstandigheden

De dialoogmethode

Het delen van kennis en ervaringen *over risico's* is bij uitstek geschikt voor de ontwikkeling van een organisatiecultuur. Zo kunnen tijdens het uitvoeren van inspecties of een risico-inventarisatie en -evaluatie dialogen plaatsvinden over de relevantie van bepaalde risico's. Die kunnen leiden tot ideeën voor beheersmaatregelen maar, nog belangrijker, ook tot gedeelde opvattingen en gemeenschappelijke normen. De discussies over deze normen maken duidelijk welke waarden de organisatie hanteert en hebben daar een vormende werking op.

Een organisatiecultuur ontstaat en ontwikkelt zich in essentie door het delen van ervaringen in een organisatie. Dit 'natuurlijke' proces is vergelijkbaar met het ontstaan van een managementsysteem uit een risico-inventarisatie en -evaluatie, ook al zijn er verschillen.

Het proces is gebaseerd op een model voor de evolutie van organisatiecultuur (Berg en Luckman, the social construction of reality): *Waarden ontwikkelen zich op basis van ervaringen en het delen en afstemmen daarvan.*



Methode: de risico dialoog

De dialoog methode werkt het beste in grotere groepen.
Een groep van 2- 4 mensen gaat achter een tafel zitten en speelt de directie.

Start: De begeleider laat een dilemma of stelling zien over de arbeidsomstandigheden. De deelnemers zijn voor de stelling, tegen de stelling of kunnen neutraal tegenover de stelling staan. Vervolgens vraagt de begeleider aan de mensen om bij een kleur te gaan staan die hun mening weergeeft:

- Ben je voor de stelling?...ga in de zaal bij groen staan
- Ben je tegen?...ga in de zaal op rood staan
- Weet je het nog niet of ben je neutraal? ..ga in het midden staan bij wit

De begeleider vraagt vervolgens aan de drie groepen die zo ontstaan naar hun persoonlijke ervaringen in relatie tot het onderwerp. Dit geeft weer waarom ze een bepaalde mening hebben. De begeleider herhaalt deze ervaring en vraagt of iemand dat deelt. Wanneer iemand uit een andere groep dezelfde ervaring deelt kan of mag hij/zij 'overlopen'. Dit proces stimuleert een dynamische discussie, waarbij steeds meer mensen hun best gaan doen om

andere deelnemers over te halen om bij 'hun' kleur te gaan staan.

Vervolgens vraagt de begeleider wat de 'directie' hiervan vindt. Kan de directie op basis hiervan een besluit nemen?

Preventietaken en de na-, en voordelen van de verschillende rollen voor de adviseur.

- De rol van expert en regisseur

De klassieke rol van de adviseur is de expertrol. De adviseur heeft doorgaans kennis van techniek, gevaarlijke stoffen, fysieke belasting of werkstress. De aanpak die past bij een expertrol is gericht op een onderzoek en past daarom tijdens de eerste fase van de RI&E, waarbij de organisatie nog niet eerder een RI&E heeft uitgevoerd (onervaren). De taak is afgerond met het terugkoppelen van de bevindingen aan de hand van een rapportage. De expert rol kent daarom een houdbaarheidsdatum. Wenst de organisatie meer? Dan passen de andere rollen beter.

- De rol van bemiddelaar

In de rol van bemiddelaar spelen belangen een rol. Dat kan zijn, dat de leidinggevende een belang heeft om de bevindingen als eerste te horen. Het doel van de RI&E is om te zorgen dat verbeteringen mogelijk zijn. Dat vraagt om het samen zoeken naar een middenweg. Een nadeel van dit proces is dat een leidinggevende jou probeert te beïnvloeden. Wanneer dit voorkomt, vraag dan door naar zijn doel. Benoem eveneens jouw intentie. Wanneer jullie er niet uitkomen kun je altijd adviseren om een 'second opinion' uit te laten voeren. In de rol van de bemiddelaar is het belangrijk om de meerdere opties te blijven verkennen. Het voordeel is dat er draagvlak ontstaat in de vervolgstappen met de opdrachtgever.

- De rol van trainer

In de rol van trainer kun je anderen inhoudelijke kennis bieden over bijvoorbeeld werkdruk, fysieke belasting of de verschillende risico's bij het werken met gevaarlijke stoffen. De nadruk ligt dan op het delen van specifieke kennis. Daarnaast kun je deelnemers hiermee laten oefenen. Door de deelnemers elkaar te laten interviewen over werkdruk binnen een kader, te leren kijken naar tilhoudingen op de werkvloer of andere werkvormen aan te bieden.

- De rol van coach

Het doel dat bij deze rol centraal staat is om mensen te leren zelf knelpunten op te lossen in een organisatie of team. Je hebt als adviseur niet altijd de juiste kennis over bepaalde werkzaamheden en mogelijkheden in huis. Daarentegen heb je wel invloed op hoe je anderen kunt helpen. Je kunt bijvoorbeeld voorstellen om een workshop te organiseren met het de afdeling, waarbij je vijf risico's verdeeld over meerdere subgroepen. Zij gaan vervolgens maatregelen bedenken om de risico's te beperken of weg te nemen.

- Sparringpartner

Als sparringpartner staat de discussie over opvattingen centraal. Daarbij kunnen verschillende reacties ontstaan. Het voordeel hiervan is dat je samen met de betrokkenen een dialoog kunt voeren. Het nadeel is dat anderen in de verdediging kunnen schieten. Het sparren over de opvattingen is lastig en vraagt een bewuste insteek. Het is de kunst om goed door te vragen en de opvatting eventueel in je eigen woorden te herhalen. Door de herhaling werkt dit als een spiegel. Daarna kun je vragen: "wat zou je met dit punt willen doen?" Het sparren is met name passend wanneer de relatie met de ander gelijkwaardig voelt.

De succesfactor is om afhankelijk van de klantvraag, het doel van de RI&E, je eigen vak-, en handelingsbekwaamheid bewust te kiezen voor een bepaalde rol.