

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 Bommel. 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 aantrekkelijke (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 beloofde 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?