

## 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.