

De arbodeskundige als organisatie- en mensen-fluisteraar

De invloed van deregulering op de adviesrol van de arbodeskundige: veranderkundig adviseren

Dit manuscript is gebaseerd op een bijdrage voor het NVVK congres 'Onderbuik of onderbouwd', 18-19 maart 2009 en de onderzoeksresultaten uit het proefschrift "de Arboprofessional als sterspeler", 2008.

Cecile van der Velde – de Roos

Samenvatting

In dit artikel wordt getracht een antwoord te vinden op de vraag welke adviesrol voor de arbodeskundige en specifiek voor de arbeids- en organisatiedeskundige wenselijk is in Nederland na 2005. Aanleiding voor dit onderzoek is dat men in 2005 een belangrijke wijziging invoert voor organisaties in de Arbowetgeving. Zij zijn dan niet meer verplicht zich aan te sluiten bij een arbodienst. Bovendien stimuleert de overheid vanaf 2007 het opstellen van een arbocatalogus en een branche-RI&E met subsidies. Het doel is om de beleidsregels per 1 januari 2010 te laten vervallen voor branche-eigen normen. Dat maakt dat de arbeids- en organisatiedeskundige en de andere arbodeskundigen zich bewegen binnen een werkveld met verschillende belangen van verschillende sociale partners tijdens een veranderproces in een continue veranderende omgeving. Tot op heden ontbreekt een analyse naar de verschillende adviesrollen van arbodeskundigen en voor de arbeids- en organisatiedeskundige in het bijzonder. In Nederland is nog niet eerder een relatie gelegd tussen adviesrollen en welke kenmerken de kans van slagen vergroten tijdens veranderkundige trajecten met als doel om arbeidsomstandigheden te verbeteren.

Inleiding

Per 1 juli 2005 werd de Arbowet gewijzigd op belangrijke onderdelen. Werkgevers krijgen meer regelmogelijkheden. De overheid wil de beleidsregels schrappen en sectoren meer ruimte geven voor maatwerk in een arbocatalogus. "Meer ruimte voor eigen inbreng van werkgevers en werknemers betekent ook meer draagvlak voor het arbobeleid binnen ondernemingen" (www.arbonieuwestijl.nl). Meer draagvlak ontstaat echter niet vanzelf in tegenstelling tot wat de site van sociale zaken en werkgelegenheid ons doet geloven. De arbodeskundige speelt hierbij een belangrijke rol. Wat vraagt het creëren van draagvlak? Welke adviesstijlen passen daarbij? In dit manuscript worden deze vragen beantwoord.

Doelstelling

Onderzoek naar de invloed van de ontwikkelingen vanaf 2005 in Nederland op de rol van de arbodeskundige.

Onderzoeksvragen

Ten behoeve van het onderzoek zijn een aantal onderzoeksvragen geformuleerd.

Wat zijn de kenmerken van de Arbo-deregulering?

Welke invloed hebben deze kenmerken op de rol van de arbodeskundige?

Wat is de huidige praktijk?

Wat zijn de tekortkomingen?

Welke mogelijkheden zijn er om de tekortkomingen op te lossen?

Het belang van het onderzoek

Het belang van het onderzoek is tweeledig:

het inzichtelijk maken welke invloed deregulering heeft op de rol van de arbodeskundige.

de aansluiting van de arbodeskundige met de markt te verbeteren ter bevordering van de kwaliteit van arbeid in Nederland.

Aanleiding

Het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid benoemt vier kerndisciplines in de Arbowet: bedrijfsarts, veiligheidskundige, arbeidshygiënist en arbeids- en organisatiedeskundige. De disciplines zijn gedefinieerd door de overheid. De rol van de arbodeskundige, de markt en verhoudingen met de klant zijn gewijzigd vanaf 2005. Sinds bedrijven in 2005 zijn ontslagen van de verplichting tot het inschakelen van een arbodienst, hebben zij aangegeven een arbodeskundige te willen die in staat is om innovatie te ondersteunen en komt met nieuwe, evidence based oplossingen (stichting PPM, 2006).

De onderzoeksmethode

Methoden en technieken

Er is voor aanvang gebruik gemaakt van een oriënterend literatuuronderzoek door krantenartikelen en samenvattingen van literatuur te lezen over de huidige economische situatie, deregulering en trends in de samenleving. Waaronder krantenartikelen over de toename van "eenpitters" onder organisatieadviseurs, de belevenis-economie en samenvattingen uit literatuur met veranderkundige thema's om de huidige tijdsgeschiedenis in kaart te brengen waarin de arbodeskundige werkzaam is.

Er is gekozen voor een combinatie van verschillende soorten onderzoeken die gedaan zijn onder arbodeskundigen: stichting PPM, 2005 en Baart et al, 2004 om de arbodeskundige

in kaart te brengen. Bij het eerste deel van het onderzoek wordt er beschreven welke kenmerken er voorkomen binnen de bestaande groep van arbodeskundigen. Dit is middels observatie en survey onderzoek uitgevoerd. Dit is gedaan door de uitkomsten van de onderzoeken te bestuderen en een relatie te leggen met de kenmerken die het meest effectief zijn om het verandervermogen van organisaties te beïnvloeden.

Literatuuronderzoek

Er is gebruik gemaakt van het rapport "Modernisering van de Kwaliteit van Arbeid" opgesteld in opdracht van de stichting PPM in 2006. De populatie betrof de groep onder veiligheidskundigen, arbeids- en organisatiedeskundigen, arbeidshygiënist en bedrijfsartsen. Dit onderzoek is gericht op het achterhalen van motivaties en gedachten over de rollen die de arbodeskundige heeft, de adviesvragen van zijn eigen (interne) klanten en welke veranderingen er na 2005 plaatsvinden voor zijn rol. In het rapport ontbreekt het aantal respondenten. Het is onbekend of er valide vragenlijsten gebruikt zijn en het is onbekend of de uitkomsten van het onderzoek betrouwbaar zijn. Desondanks is het onderzoek interessant voor de marktverkenning geweest. Er is daarom gekozen voor een kleine steekproef, door 11 vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven middels een semigestructureerd interview te benaderen.

Er is ook gebruik gemaakt van het artikel "van idee tot project, van 10 jaar A&O bestaan tot verdere profilering" en het boek "succesvol organiseren van werk en gezondheid, de balans van 10 jaar A&O" (beiden: Baart et al, 2005). Daarbij is een onderzoek onder A&O-ers uitgevoerd door Van Eekelen & Broersen, 2004. Er zijn daarvoor circa 400 A&O-deskundigen benaderd om een online vragenlijst in te vullen. In totaal hebben 157 mensen deelgenomen aan dit onderzoek, een respons van 45%.

Om antwoord te vinden op de vraag welke adviesrollen bestaan, is het onderzoek uit de Marketing over adviesstijlen van P.P. Kloosterboer, A.J. Olivier en R.M. Sterk gebruikt. Zij schreven het artikel "de Marktonderzoeker als adviseur" en behandelen de criteria die aangeven in welke situatie welke aanpak het best voldoet. Het bevat opvallend veel kenmerken van de ontwikkelingen die de arbodeskundige doormaakt: van minder (wettelijke) kaders naar veranderkundige vraagstukken.

In Nederland ontbreekt een empirisch- of literatuur onderzoek naar de adviesstijlen binnen de groep van arbodeskundigen. Er is daarentegen veel onderzoek gedaan naar onder andere de interventievoorkuren in een veranderde markt en de invloed van een gekozen strategie (stijl) op verandervermogen in het algemeen. Er is daarom gebruik gemaakt van de hierna genoemde onderzoeken:

- De Caluwé en Mastenbroek voeren in 2004 een onderzoek uit in opdracht van het Nationaal Onderzoek
- Verandermanagement (NOVM). Vanuit dit onderzoek zijn per sector en functiegroepen de uitkomsten beschreven over voorkeursstijlen bij veranderprojecten. Dit biedt handvatten voor het onderzoek naar welke adviesstijlen en competen-

ties wenselijk zijn om aansluiting te vinden met de klant en het verandervermogen te verbeteren voor de arbodeskundige.

- Jaap Boonstra onderzocht het effect op het verandervermogen in relatie tot de gekozen strategie. De uitkomst van dit onderzoek kan bijdragen om een antwoord te vinden naar welke kenmerken passen bij de adviesrol van de arbodeskundige tijdens verandertrajecten.

Bij het onderzoek in opdracht van het Nationaal Onderzoek Verandermanagement, uitgevoerd door De Caluwé & Mastenbroek is bewust gekozen voor een populatie van professionals en managers. Het aantal bruikbare respondenten was 2121. Daarin was de verdeling naar profit en non-profit ongeveer gelijk.

Het onderzoek over veranderstrategieën beschreven door Jaap Boonstra is uitgevoerd door een onderzoeksteam van de UVA in samenwerking met het Sioo. Bij dit onderzoek waren 2100 respondenten betrokken, waaronder directieleden, lijnmanagers, medewerkers en adviseurs. De uitkomsten kunnen betrekking hebben op de "markt" waarbinnen de arbodeskundigen zich begeeft.

Empirisch onderzoek

Er zijn 11 directeuren/eigenaren benaderd voor een semigestructureerd interview met verdiepvragen, gebaseerd op de uitkomsten, welke staan in het rapport "Modernisering van de Kwaliteit van Arbeid". Er is gevraagd welke ervaring zij hebben met adviseurs en welke eigenschappen zij graag zien in een adviseur.

In 2008 is in opdracht van de beroepsvereniging voor arbeids- en organisatiedeskundigen een mataprofielanalyse onder een groep van 43 Arbeids- en Organisatie(A&O)-deskundigen met behulp van schriftelijke vragenlijsten uitgevoerd. Het onderzoek vond plaats tijdens een themamiddag, waarbij 43 arbeids- en organisatiedeskundigen aanwezig waren. De respons van de vragenlijsten was daarmee 100%. In totaal waren op dat moment 120 gecertificeerde arbeids- en organisatiedeskundigen werkzaam (ref. www.srao.nl). De mataprofielanalyse is een methode waarmee iemands denkstijl gemeten wordt. De uitkomsten van deze analyse geven aan welke kenmerkende manier van denken (denkstijl) en handelen (gedrag) aanwezig is onder deze groep (ref. www.metaprofielanalyse.nl).

Om in kaart te brengen wat de huidige trends zijn bij de vier kerndisciplines is gebruik gemaakt van observatie in de praktijk, door bestuderen van agenda's van de beroepsverenigingen, thema's van congressen van de beroepsverenigingen, werkgroepen die ontstonden en het opleidingsaanbod.

Adviesrol of adviesstijl

Met de adviesrol wordt in dit artikel de rol gezien als de ruimte die je krijgt of neemt als adviseur in de praktijk. De adviesstijl is de verzameling voor de eigenschappen die nodig zijn om het verandervermogen of draagvlak te beïnvloeden.

Geschiedenis van de arbowet en de kenmerken van de Arbo-deregulering na 2005

De periode tussen 1947 en 1994

In deze periode was de veiligheidswet uit 1934 nog van toepassing. Deze wet bestond uit minimumvoorschriften ten aanzien van concrete bedreigingen van de veiligheid, de gezondheid of het welzijn van de werkende mens. Naast veiligheid en gezondheid, kreeg de humanisering (vermenselijking) van de arbeid meer aandacht. Dit alles leidde tot de eerste Arbo-wet die gefaseerd in de periode 1983-1990 is ingevoerd. De zorg voor veiligheid, gezondheid en welzijn werd de verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers samen. Het planmatig voeren van arbobeleid bereikt in deze periode zijn hoogtepunt (Velde, van der et al, deel 2 Tijdschrift voor toegepaste Arbowedenschap jaargang 20, 2007). De rol van de arboprofessional is die van expert en hij gebruikt kennis van de wet en regelgeving en vertaalt dit naar richtlijnen, instructies en jaarplannen. De eerste Arbowet is gefaseerd ingevoerd tussen 1983 en 1990; in de laatste fase zijn zaken als het Arbo-jaarplan, Arbo-jaarverslag, welzijn e.d. van kracht geworden. De Arbeids- en organisatiedeskundige (A&O-er) werd in 1993 als functie ontwikkeld (Baart et al, 2005).

De periode tussen 1994 - 2005

De Arbo-wet werd in 1994 aangepast in verband met de Europese richtlijn 89/391/EEG, ook wel kaderrichtlijn genoemd. In de Arbo-wet werd o.a. de verplichting tot het maken van een risico-inventarisatie (RI&E) en de verplichte aansluiting bij een Arbodienst opgenomen. In 1994 kreeg de bedrijfsarts de rol in relatie tot de medische aard van verzuim. Verzuimbegeleiding werd de core business van arbodienstverlening. Per 1 april 2002 werd de focus op verzuim mogelijk ook versterkt door de invoering van de Wet Verbetering Poortwachter. De arbeids- en organisatiedeskundige werd in 1994 als kerndiscipline ingesteld. De kerntaken van de arbeids- en organisatiedeskundige zijn omschreven met als doel de gezondheid, inzetbaarheid en productiviteit van werknemers te beschermen, te behouden en te bevorderen (Baart et al, 2005). De Arbodienst nam verder de adviseerende en ondersteunende taak van de Arbeidsinspectie geleidelijk over.

De Arbeidsinspectie ging zich meer richten op ernstige risico's en onwil van organisaties, middels inspecties, boetes en dwangmaatregelen. (Velde, van der et al, deel 2 Tijdschrift voor toegepaste Arbowedenschap jaargang 20, 2007)

In mei 2003 blijkt uit het arrest van het Europees Hof dat¹:

- Pas wanneer de mogelijkheden in het bedrijf ontoereikend zijn, mag een werkgever een beroep doen op externe deskundigen;
- De richtlijn een evenwichtige deelneming beoogt te bevorderen van werkgevers en werknemers aan de bescherming en preventieactiviteiten. Een nuttig effect van de richtlijn kan volgens het Hof het best worden verzekerd door die

activiteiten bij voorrang in het bedrijf te organiseren; Het bovenstaande hield in dat Nederland de interne arbodeskundigheid onvoldoende geborgd had binnen de arbowetgeving. Vanaf 2005 zijn bedrijven daarom niet langer verplicht om een overeenkomst te hebben met een externe arbodienst. De WIA vormt het sluitstuk van het nieuwe stelsel, waarbij werknemers en werkgevers meer eigen verantwoordelijkheid krijgen rond ziekte op het werk, arbeids(on)geschiktheid en reïntegratie.

De periode na 2005 en de kenmerken van de deregulering

Vanaf 2005 zijn mede op basis van het arrest in 2003 bedrijven niet langer verplicht om een overeenkomst te hebben met een externe arbodienst en elke werkgever moet tenminste een preventiemedewerker aanwijzen.

Met ingang van 1 januari 2007 wijzigt de Arbo-wet daarnaast op een aantal onderwerpen, waaronder het aanpakken van stress. Een ander kenmerk is dat men na 2007 binnen sectoren en op landelijk niveau afspraken kan maken om te voldoen aan de doelvoorschriften van de Arbo-wet, Arbobesluit en Arboregeling. Deze afspraken kan men in een arbocatalogus vastleggen. De overheid stimuleert dit met subsidies. Samengevat zijn de kenmerken van deregulering en wijziging van de Arbo-wet als volgt te omschrijven: meer eigen verantwoordelijkheid bij werkgevers en werknemers, meer samenwerking binnen sectoren tussen sociale partners om arbocatalogi op te stellen, werkgevers dienen beleid te voeren om stress te voorkomen, aanwijzen van een interne deskundige (preventiemedewerker) en de rol en werkwijze van de arbeidsinspectie wijzigt.

De arbodeskundigen na 2005

Er bestaan verschillende arboprofessionals. Centraal staan de vier kerndisciplines welke zijn benoemd in de Arbo-wet: de bedrijfsarts, de veiligheidskundige, de arbeidshygiënist en de arbeids- en organisatiedeskundige. De werkgever is volgens de Arbo-wet verplicht arbodeskundigen in te schakelen voor advies over en toetsing van de risico inventarisatie en evaluatie (RI&E), arbeidsgezondheidskundig onderzoek en verzuimbegeleiding. Het aantal arbospecialisten neemt nog steeds toe: er komen arbeidsdeskundigen, arbo-adviseurs/verzuimconsulenten, arboverpleegkundigen, casemanagers, ergonomen, preventiemedewerkers, psychisch hulpverleners, afdelingen HRM (voorheen PZ), ergo-coaches, etc.

De adviesrollen binnen wet- en regelgeving na 2005

De wet op de ondernemingsraden (WOR) noemt het inschakelen van externe deskundigen. Daarbij heeft de ondernemingsraad het recht om externe deskundigen een schriftelijk advies uit te laten brengen of inlichtingen en advies in een vergadering te vragen. De preventiemedewerker krijgt na 2007 een adviesrol richting de Ondernemingsraad: "adviseren

¹ Arrest van het Hof van Justitie van 22 mei 2003. Commissie van de Europese Gemeenschappen tegen het Koninkrijk der Nederlanden inzake de niet-nakoming van richtlijn 89/391/EEG; zaak C-441/01.

en nauw samenwerken". De Arbo-wet biedt daarnaast ook ruimte aan werkgevers om zich te laten bijstaan door externe deskundigen (een van de vier kerndeskundigen), waarbij de verplichte aansluiting met een arbodienst vervalt.

Bevindingen literatuuronderzoek

De Arbo-markt

De overheid verlegt de focus van het handhaven van regels naar het uitvoeren van proces-audits en verbeterprogramma's (Stichting PPM, 2006). Samengevat zijn de volgende bevindingen gedaan:

- Er heerst een arbo-imagoprobleem in de markt, "het moet van de Arbo"
 - Er is meer behoefte aan branchespecifieke kennis
 - De markt vraagt steeds vaker om discipline overschrijdend advies
 - Aansluitend bestaat bij arboprofessionals de wens om zich meer als multidisciplinair adviseur te ontwikkelen en zodoende hun kennis te verbreden en te verdiepen
- Organisaties wensen een sparringpartner, hebben minder behoefte om informatie te krijgen wat wel of niet mag volgens de Arbo-wet en er is meer behoefte aan branchespecifieke kennis, waarbij ook de wens om discipline overschrijdend advies toeneemt (Stichting PPM, 2006).

Invloed op de taken en rol van de arbeids- en organisatiedeskundige

Uit onderzoek blijkt dat tussen 1996 en 2004 een verschuiving plaats vond in taken van de arbeids- en organisatiedeskundige van individuele begeleiding/advies naar begeleiding/advies van groepen en managementadvies (Baart et al, 2004). Het succes van de arbeids- en organisatiedeskundige hangt mede af van de mate waarin hij oplossingen aandraagt en de zwaarte van de opleiding (academicus) leidt niet vanzelfsprekend tot een gewenst adviestraject. Met de verschuiving naar managementadvies en groepstrajecten is na 2004 vaker invulling gegeven aan de taak, zoals bedoeld volgens de Arbo-wet van 1994 (Baart et al, 2004).

Uit observatie in de praktijk en uit het onderzoek onder arbeids- en organisatiedeskundigen in Nederland door o.a. Baart blijkt dat er de volgende tijdsbesteding ontstaan is:

- begeleiding/advies individuele medewerkers (coaching)
- begeleiding/advies groepen werknemers (verandertrajecten en implementatie)
- begeleiding/advies managementteam (beleid, draagvlak en trainingen)
- Onderzoek/analyse/rapportage (verzamen van informatie en interpretatie)
- Acquisitie (werving klanten, werving nieuwe projecten)
- Overige werkzaamheden (managementtaken, relatiebeheer etc)

Vermoedelijk zijn de rollen ontstaan vanuit de persoonlijke voorkeur van de individuele arbodeskundige door de snel oplopende veranderingen en deregulering vanuit de arbowetgeving vanaf 1994. De verklaring kan ook zijn dat de werkzaamheden van de arbeids- en organisatiedeskundigen voornamelijk gestuurd wordt door de klantvraag (Baart et al, 2004).

Bevindingen empirisch onderzoek

De voorkeur in de praktijk van de Arbeids- en Organisatiedeskundige

Uit de analyse uitgevoerd in 2008 in opdracht van de beroepsvereniging Arbeids- en Organisatiedeskundigen onder Arbeids- en Organisatie(A&O)-deskundigen kwamen de onderstaande resultaten naar voren.

De arbeids- en organisatiedeskundige heeft een vrij hoge score op de volgende punten:

- nauw samen werken met andere mensen en verantwoordelijkheden delen;
- aandacht richt op mensen en wat hen bezighoudt;
- geleidelijke ontwikkeling.

De arbeids- en organisatiedeskundige heeft een lage score op de volgende punten:

- alleen plannen en uitvoeren;
- gericht op informatie;
- handhaven van zaken.

Dit betekent dat de arbeids- en organisatiedeskundige een vrij sterke voorkeur heeft voor nauw samenwerken met andere mensen, waarbij ook de verantwoordelijkheid wordt gedeeld. Hij gelooft in de wisselwerking tussen mensen en in een gezamenlijk bereikt resultaat waar ieder gelijkwaardig aan bijdraagt. Omdat de arbeids- en organisatiedeskundige minder gericht is op informatie kan een nadeel zijn dat hij soms belangrijke informatie over het hoofd ziet of handelingen nalaat. Daar staat tegenover dat hij heel goed kan functioneren in situaties waarin de menselijke kant de belangrijkste factor is. De arbeids- en organisatiedeskundige heeft een geringe behoefte aan het handhaven van zaken (in het algemeen). Een geringe behoefte aan handhaven van zaken kan een aandachtspunt voor de arbeids- en organisatiedeskundige zijn. Indien de arbeids- en organisatiedeskundige hierin mist dat in het bestaande ook iets heel goeds zit en behouden dient te worden, ondanks het verandertraject bestaat de kans om de plank mis te slaan.

Daarnaast is ook op basis van observatie van o.a. agenda's van de verschillende beroepsverenigingen en werkgroepen gekeken naar het gedrag van de verschillende arbodeskundigen. Daarbij waren een aantal gedragsveranderingen opvallend:

- Toename van samenwerking tussen de verschillende beroepsverenigingen (NVVK, BA&O, NVvA etc);
- Toename van de interesse voor veranderkundige thema's, waaronder gedrag en cultuur;
- Toename van verschillende arbodeskundigen werkzaam in verschillende rollen.

Binnen de beroepsverenigingen van alle vier kerndeskundigen is zichtbaar dat de interesse toe neemt na 2005 voor veranderkundige vraagstukken (PPM, 2006).

De arbodeskundigen werken anno 2009 via de beroepsverenigingen vaker discipline overschrijdend of interdisciplinair (voorbeelden: tijdschrift voor toegepaste Arbowedenschappen, Werkgroep "de menselijke factor", stichting PPM etc).

Uit een aantal interviews, welke gehouden zijn in 2008 met

11 vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven, overheid en brancheorganisatie noemt men eigenschappen die bijdragen aan het vertrouwen in de adviseur:

- Adviseur heeft focus (gericht)
- Adviseur houdt zich aan afspraken (vertrouwen)
- Adviseur volgt een mijlpalen strategie (perspectief)
- Adviseur kent zijn ontvanger om goed te communiceren (aansluiting)

Ze gaven ook aan dat de weg die je neemt tijdens verandertrajecten er minder toe doet. De adviseur dient gevoel te hebben voor eventuele uitloop van tussenresultaten, zonder focus te verliezen op het proces en de mensen die het moeten doen.

Nadere beschouwing van het adviesproces in de praktijk

Een nadere beschouwing van de praktijk van arbodeskundigen leert dat tijdens verandertrajecten per fase een bepaald pad doorlopen kan worden. Een adviestraject start vaak met een plan of protocol en eindigt in een fase van coaching en loslaten. Politiek speelt in meer of mindere mate altijd op de achtergrond mee in een organisatie of situatie. In het model, dat in het kader van dit onderzoek ontwikkeld is op basis van de kleuren van De Caluwé, zijn de typische fasen van een verandertraject weergegeven. Ze worden doorlopen vanaf 14:00 uur, met de klok mee. Van blauw tot geel. Per sector en per discipline blijkt dat men voorkeur heeft voor een bepaalde aanpak (Caluwé, Mastenbroek, NOVIM 2004). De verschillende vormen van tijdsbesteding van de arbeids- en organisatiekundige kan vertaald worden naar een adviesrol. De rollen koppelen met de kenmerken van de vijf kleuren (Caluwé, L. de, 2003) is op basis van vrije interpretatie gedaan. Geel is de kleur van politiek en speelt in de wereld van Arbeidsomstandigheden op de achtergrond een rol (lichtgeel). Niet alleen de veranderkundige aanpak heeft effect op de veranderbereidheid en het uiteindelijke resultaat, maar ook de persoonlijke valkuilen. De typische valkuilen (Ofman, 1992, 2006) behorende bij de specifieke kleuren staan daarom ook in het stermodel. Het stermodel heeft de naam ArboPrisma gekregen.

Tekortkomingen

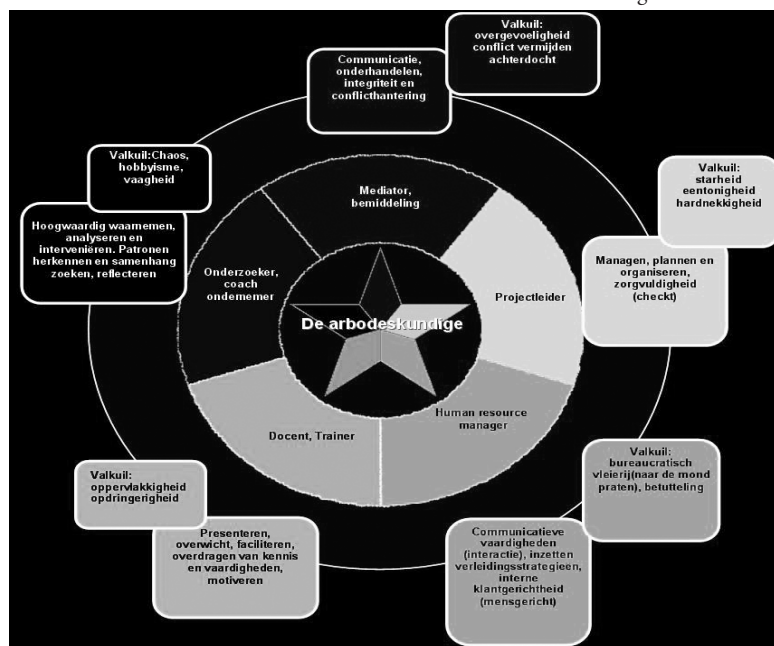
De arbodeskundigen geven allen aan dat het niet meer duidelijk is van welke arbodeskundige verwacht mag worden. Bedrijven weten niet altijd welke vragen ze bij welke arbodeskundige kunnen stellen en voor welk profiel ze het beste kunnen kiezen (PPM, 2006).

Tijdens het uitvoeren van het onderzoek (interviews, meta-profielanalyse en literatuuronderzoek) voor het schrijven van het proefschrift (Van der Velde – de Roos, 2008, “de arbo-professional als sterspeler”) bleek dat met name de rol van de arbeids- en organisatiekundige onduidelijk is bij managers/directieleden. Ook de expertise van de arbeids- en organisatiekundige mag meer op de kaart gezet worden. Wat willen zij zijn? Wat is het huidige profiel van de arbeids- en organisatiekundige? Welke rol hebben zij en kunnen zij vervullen in het kader van de arbowetgeving en verbeteren van de arbeidsomstandigheden?

De naam arbeids- & organisatiekundige dekt voor een groot deel de lading. Er is echter concurrentie vanuit A&O psychologen, Bedrijfsmaatschappelijk werkers en arbeidsdeskundigen (verwarring in benaming). Zij zijn echter niet als kerndeskundigen benoemd in de Arbo-wet.

Verder blijken de volgende tekortkomingen voor de arbeids- en organisatiekundigen (Baart et al, 2004):

- Het vakgebied van de arbeids- en organisatiekundige wordt afgerekend op de marktvaag. Succes hangt af van de mate waarin hij problemen oplost;
- Wetenschappelijk onderbouwing van oplossingen is belangrijk, maar het gevaar is dat met name best practices als onderbouwing gekozen worden;
- Profilering van de arbeids- en organisatiekundige is nog te afhankelijk van individuele adviseurs en hun werkzaamheden. Naar aanleiding van het 10 jarig bestaan van de arbeids- en organisatiekundige verschijnt in 2005 een artikel over de mogelijkheden tot verdere profilering en onderbouwing van het vak “A&O deskundige”. Uit dit artikel blijkt: “Een deel



van de A&O deskundigen die zijn opgeleid tot dit vak vanwege de wettelijke eis, geen tot weinig ruimte heeft gekregen om het vak duidelijk neer te zetten. Veel zijn doorgedaan met wat ze daarvoor ook deden: psycholoog, bedrijfsmaatschappelijk werker, P&O etc. Hun werk was hiermee vooral gericht op individuen, niet op processen en organisaties. Een deel van de Arbeids- en organisatiedeskundige is doorgestroomd naar management en commerciële taken. Dit heeft geleid tot een onduidelijk beeld van de A&O-deskundige”.

Hoe kan de arbeids- en organisatiedeskundige aansluiting houden met de klant op basis van de marktvraag en welke elementen dragen bij aan de mate waarin hij problemen succesvol oplost? In de volgende paragraaf wordt getracht op deze vraag antwoord te geven.

Aansluiting vinden met de klant op basis van de marktvraag

Olivier, Sterk en Kloosterboer hebben voor hun artikel “De marktonderzoeker als adviseur” de adviesstijlen van de marktonderzoek-adviseur geplaatst in een matrix (zie tabel 1). Hierin wordt onderscheid gemaakt in de mate van sturing die de adviseur geeft, en de mate van ondersteuning. Deze matrix lijkt zonder meer van toepassing voor de arbodeskundige. De arbodeskundige past bijvoorbeeld bij het uitvoeren van een risico-inventarisatie en evaluatie de expertrol toe, door oplossingen te benoemen in een rapport, zonder verder te begeleiden bij de implementatie ervan. Dit is de inhoudelijke benadering.

Tabel 1: adviesmatrix

Mate van ondersteuning door de adviseur	↑	(Procedureel) programmatisch “regisseur”	Procesmatig-begeleidend “leider”
		Overdragend terugtrekend “train de trainer”	Inhoudelijk-expertmatig “expert”
		Mate van sturing →	

Met de deregulering van de overheid willen bedrijven zelf meer sturen. Een voorbeeld is het proces rondom ziekteverzuim. Momenteel zie je dat leidinggevenden daar zelf meer invloed op willen uitoefenen. Dat vraagt een meer begeleidende rol van de arboprofessional, door de leidinggevende te helpen een dergelijk proces in te richten. Dit is de procesbenadering.

Kenmerken inhoudelijke benadering:

- Adviseur geeft oplossing voor het probleem
- Door discussie of onderzoek stelt de adviseur vast wat het probleem is
- Presentatie is vaak in de vorm van een rapport
- Cliënt heeft weinig inbreng

Kenmerken procesbenadering:

- Cliënt lost zijn eigen problemen op
- Cliënt bepaalt het resultaat
- Adviseur ondersteunt daarbij
- Adviseur draagt inzichten en ervaring over

We zien momenteel een verschuiving van inhoudelijke/expertbenadering naar procesbenadering op groepsniveau en managementadvies. De mate van sturing op verzuimbegeleiding (expertrol) raakt op de achtergrond (Baart et al, 2004). Opdrachtgevers hebben en krijgen meer de regie door de deregulering en opkomst van arbocatalogi. Zij willen voldoen aan de Arbo-wet, maar ook doelmatig werken, productieprocessen efficiënter laten verlopen en dit alles met bevlogen medewerkers. De arbeids- en organisatiedeskundige moet dus kunnen schakelen in de verschillende rollen van de adviesmatrix. Hij dient een diagnose te kunnen stellen van de situatie van de klant om zodoende de best passende begeleiding te kunnen geven. Hij kan zich hierbij bedienen van diverse meetinstrumenten, zoals een vitaliteitsscan onderzoek gebaseerd op vragenlijsten over energiebronnen, stressbronnen en een gezondheidskundig deel. Dit is echter nog niet voldoende. Want welke aanpak is effectief bij groepsprocessen en draagt bij aan het draagvlak bij totstandkoming van Arbocatalogi?

Jaap Boonstra beschrijft in 2005 de uitkomsten van een onderzoek dat aan de Universiteit van Amsterdam in samenwerking met het Sioo is uitgevoerd naar de effectiviteit van veranderstrategieën in verschillende situaties. Boonstra noemt vijf verschillende aanpakken. Er is er één effectiever dan de andere (de dialoog) maar per bedrijf en project moet worden bekeken welke het beste past. Deze resultaten laten zien dat de beste manier van veranderen niet bestaat en dat machtsstrategieën en planmatige strategieën in de meeste situaties niet bijdragen aan de steun en de inzet van de betrokkenen (draagvlak).

Uit het model van Boonstra blijkt ook dat de meest effectieve strategie is om samen op te trekken, veel interactie te hebben en in dialoog te blijven. Conflictantering is daarmee onvermijdelijk en maakt deze strategie waarschijnlijk gevoelsmatig complex en minder populair. Slechts 21% van de managers kiest in de praktijk voor deze aanpak. Zie tabel 2.

resultaat en weg goed zijn te omschrijven en te voorspellen is dit de favoriete aanpak.

Bij het roodrukdenken wordt ervan uitgegaan dat mensen en organisaties zullen veranderen als je de juiste HRM instrumenten inzet (bijvoorbeeld straffen en belonen).

Bij het groendrukdenken liggen veranderen en leren als begrippen dicht tegen elkaar aan.

Het gaat er hier om om mensen nieuw gedrag aan te leren, wat pas echt slaagt als ze inzien dat hun oude gedrag niet langer effectief is.

Bij het witdrukdenken heerst het beeld dat alles continue in verandering is. Complexiteit wordt als verrijkend en niet als storend opgevat. Het gaat hierbij meer om verandering mogelijk te maken, dan om te sturen of te richten.

Het bovenstaande lijkt direct toepasbaar, maar kan niet los gezien worden van de eigen opvattingen van de arbodeskundige. Iedereen heeft zijn eigen voorkeuren qua kleur/opvattingen en daarbij is er verschil tussen het den-

Tabel 2: meeste effect per aanpak bij verandertrajecten (Boonstra, 2005)

Strategie van de aanpak:	Macht 13%	Planmatig 23%	Onderhandeling 18%	Programmatisch 25%	Interactief 21%
Aanpak:	Doorduwen	Verhuizen	Onderhandelen	Trekken	Ontdekken
Kenmerken:	Sturing door top. Macht-dwang Geen participatie	Initiatief bij top Expertmacht Inbreng adviseurs Weinig participatie	Meer partijen Resultaatgericht Positiemacht Onderhandeling Politiek proces	Participatief Probleemgericht Indirecte macht Inbreng medewerkers Veel participatie	Interactief Toekomstgericht Verbeeldingskracht Samen optrekken Dialoog en conflict Veel interactie
Verandervermogen:	Zeer laag	Laag	Gering	Beperkt	Hoog

Het bovenstaande betekent voor de arboprofessional dat hij met de klant moet kunnen ontdekken wat de meest passende aanpak is voor de gewenste verandering en daarmee op kunnen treden als sparringpartner.

Denken over veranderen

Binnen de Arbo-beroepsverenigingen zie je na 2005 de interesse toenemen voor veranderkundige vraagstukken. Maar wat is “veranderen” nu eigenlijk, en hoe bereik je een veranderde omgeving? Om dit te verduidelijken heeft Prof. L de Caluwé een concept ontwikkeld, die het veranderproces verklaart: “denken over veranderen in vijf kleuren”. Bij het geeldrukdenken wordt verondersteld dat mensen pas zullen veranderen als je rekening houdt met hun belangen. Deze manier past sterk in verandertrajecten waar complexe doelen of effecten moeten worden bereikt met meerdere partijen/personen.

Bij het blauwdrukdenken wordt verondersteld dat mensen of dingen zullen veranderen als je van te voren een duidelijk gespecificeerd resultaat vastlegt. Voor trajecten waarbij

ken en het doen. Daarnaast ontstaat het handelen (zichtbaar gedrag) vaak als reactie op de omgeving of de heersende cultuur bij de klant. De kleurentest voor veranderaars uit “Leren veranderen” van L. de Caluwé, laat zien dat mensen hun eigen “kleur” aanpassen aan de omgeving waarin ze werken en adviseren. Dit proces gaat niet altijd bewust. Mensen laten (sociaal) gewenst- of ook wel tijdelijk effectief gedrag zien.

De adviseur laat in het volgende voorbeeld in zijn gedrag meer blauw zien, dan waartoe hij vanuit zijn denken geneigd is. Dit houdt bijvoorbeeld in dat hij meedenkt over procedures en ze mogelijk zelfs opstelt. Dit kan op de langere termijn conflicteren met zijn denken, omdat hij vanuit zijn eigen opvattingen niet zozeer achter de blauwe aanpak staat. Toch kan het tijdelijk effectief zijn om aansluiting te behouden met de organisatie en niet in de laatste plaats met zijn leidinggevende of opdrachtgever. Deze adviseur denkt echter veel witter en zou veel liever met een aanpak komen die stap voor stap de oorzaken aanpakt. Hij zou zich meer willen richten op het wegnemen van blokkades (witte aanpak), maar past zich aan.

10					
9					
8					
7					
6					
5					
4					
3					
2					
1					
Score	geel	blauw	rood	groen	wit
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					

Doen, het waarneembare gedrag.

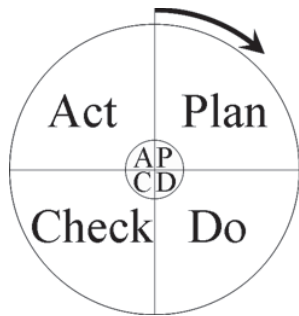
Denken, de eigen opvattingen

Het bovenstaande illustreert de aanpak vanuit de veranderkundige kijk. De arbodeskundige kent ook een bedrijfskundige kijk op veranderprocessen, mede ingegeven vanuit arbozorgsystemen.

De bedrijfskundige kijk

Een arbodeskundige past bij veranderprojecten regelmatig de plan-do-check-act-cirkel toe. De Amerikaan Walter Edwards Deming introduceerde dit kwaliteitsverbeterinstrument. Het cyclische proces van plannen, uitvoeren, controleren en bijsturen illustreert het streven van een organisatie naar "optimale" kwaliteit.

Indien in een veranderkundig plan alleen de Deming cirkel als instrument wordt ingezet, wordt uitgegaan van een laboratorium-omgeving,

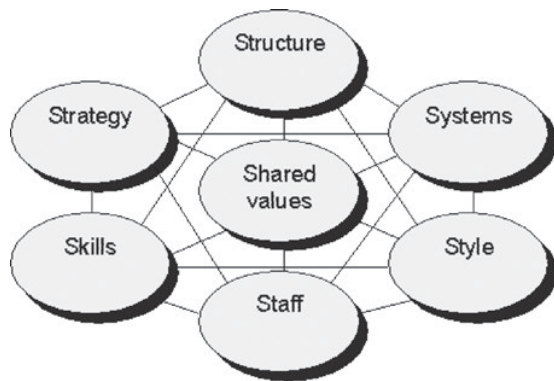


waarin versturende elementen ontbreken. Bijvoorbeeld: een centrale verwarming werkt in combinatie met de huiskamerthermostaat. De temperatuur wordt ingesteld ("plan"), daarop gaat de CV ketel stoken ("do") en door constant meten van de

bereikte temperatuur ("check") wordt bepaald of er voldoende gestookt is ("act"). Een verstoring, zoals het openstaan van een raam, kan er echter voor zorgen dat de ingestelde temperatuur nooit wordt bereikt.

In de PDCA cirkel blijken daarom voor een veranderplan niet alle factoren die het veranderproces beïnvloeden, te zijn benoemd.

Het 7-S model vult deze aspecten aan. Dit model is ontworpen door de voormalige McKinsey medewerkers Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman. De zeven 'S'-factoren zijn verdeeld in drie 'harde' (strategie, structuur en systemen) en vier 'zachte' (stijl, significante gemeenschappelijke waarden, sleutelbekwaamheden en staf). De 'shared values' - plaatst McKinsey in het centrum.



De essentie van het 7-S model is, dat alle benoemde factoren integraal beschouwd moeten worden om een analyse te kunnen maken van het functioneren van een onderneming. Ook zullen alle factoren elkaar beïnvloeden indien er een verandering wordt aangebracht aan één van de factoren. Het is zaak om alle factoren zo op elkaar af te stemmen, dat ze elkaar in positieve zin versterken. Met de opkomst van medewerkers tevredenheidsonderzoeken en de invoering van verzuimbeleid in de jaren negentig, werden de "zachte" kanten voor het eerst belicht vanuit de kant van arbeidsomstandigheden. Het 7-S model toont de

relatie tussen de factoren en kan voor de arboprofessional bijdragen in het bepalen van de veranderstrategie. De arboprofessional heeft als taak om dit op een passende wijze te doen en aan te sluiten bij de klantvraag.

Adviesproces en adviesstijl

De arbodeskundige kan het beste samen met de klant ontdekken wat de nieuwe weg is en de interactie op gang te houden (Boonstra, 2005). Dit is de best passende aanpak voor het vergroten van het verandervermogen.

Zo doende maakt de arbodeskundige optimaal gebruik van de vier krachten (Boonstra, 2005):

- perspectief bieden;
- inspiratie de ruimte geven;
- geloofwaardigheid bewaken;
- de veranderbereidheid vergroten.

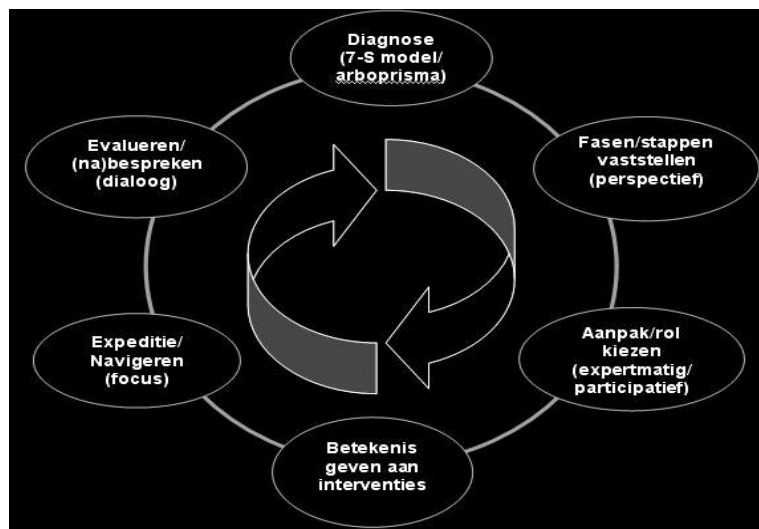
De arbodeskundige maakt een inschatting van de kleur van het (potentiële) klantsysteem (diagnose). Aan de hand hiervan kiest hij zijn adviesstijl. Vervolgens bespreekt hij de aanpak met de organisatie/klant (plan). Daarna gaat hij aan de slag, en blijft bewust schakelen tussen rollen en past zijn interventie aan om aansluiting met de klant te behouden. Dit kan door humor te gebruiken, procesbegeleiderrol op te pakken, aandacht te geven aan een bepaalde afdeling, te sparren met een klant, ervaringen delen, mensen binnen een organisatie samenbrengen etc.

de steekproeven kunnen geen harde conclusies getrokken worden over de huidige adviesrollen voor alle arbodeskundigen. Het verdient daarom aanbeveling om de genoemde factoren over de effectiviteit van de adviesstijl en bestaande rollen van de overige arbodeskundigen nader te onderzoeken en te verfijnen.

Er is geen sprake van de beste aanpak of de adviesstijl, maar er wordt een verband gelegd tussen adviesstijlen in relatie tot de huidige tijd en afhankelijk van voorkeuren van klantsystemen. Tot op heden ontbreekt een analyse naar de adviesrollen van de arbodeskundigen - in het bijzonder van de arbeids- en organisatiedeskundigen - en de effecten van deregulering op de rol van arbodeskundigen, welke benoemd zijn als kerndeskundigen in Arbo-Wet in Nederland.

De arbeids- en organisatiedeskundige blijkt een aantal competenties te bezitten die passen bij de kenmerken die het verandervermogen positief beïnvloeden, zoals geleidelijke ontwikkeling, aandacht voor de mens en samenwerken. Gezien de onduidelijke rol (imago) van de arbeids- en organisatiedeskundige kunnen zij in de toekomst nog meer doen om zich te profileren bij veranderkundige trajecten en bij het voorkomen van stress (Arbo-wet na 2007). Ze kunnen hun rol meer opeisen.

Er is een verschuiving zichtbaar van de individuele of technisch inhoudelijke benadering naar groep- en sectorbenade-



De arbodeskundige kan vooraf de kleurentest van De Caluwé uitvoeren om zijn zelfkennis te ondersteunen. Met de ArboPrisma kan de arbodeskundige vervolgens zien op welk vlak zijn competenties liggen en welke rol(len) daar het beste bij aansluit(en). Hiermee verkrijgt hij een indicatie van de stijl welke het best passend zal zijn om de gewenste veranderingen te bereiken.

Conclusie

Gezien de beperkte betrouwbaarheid van het onderzoek van de beroepsverenigingen, de observatie vanuit de praktijk en

ring. De rol verandert van arbo-expert naar procesbegeleider en sparringpartner. De arbeids- en organisatiedeskundige is niet alleen inhoudelijk expert, met individuen bezig of bezig met begeleiden van groepen, maar is vooral ook expert als mensen- en organisatiefluisteraar.

Hij/zij kan:

- van aanpak veranderen
- effecten van een aanpak herkennen en meten
- verschillende instrumenten/interventies toepassen

Het is de uitdaging voor de arbodeskundige om gaandeweg het verandertraject continue de balans te vinden tussen het

expertmatig - en het participatief/procesmatig adviseren. Dit is en blijft een spanningsveld zo blijkt uit de praktijk. Het regisseren van verandering is zodoende vooral communiceren en de dialoog op gang houden om draagvlak en verandervermogen te stimuleren. Met een opleiding op academisch niveau is hij nog niet altijd in staat om mensen en organisaties succesvol in beweging te krijgen en zodoende structurele oplossingen te realiseren.

De arbodeskundige zal er niet snel komen. Er zijn verschillende denkers en doeners en er zullen altijd nieuwe ontstaan. Er is een grote diversiteit aan arbo werkzaamheden. Mede door de hoofddoelen vanuit de arbowetgeving: voorkomen van stress en het bevorderen van veilig en gezond werken. Ook op uitvoerend vlak zijn er veel verschillende werkzaamheden. Er zullen arbodeskundigen op uitvoerend niveau gevraagd worden, op begeleidend niveau, om trainingen te geven of om beleidsadvies. Daarnaast is ook expert advies nodig. Denk aan het grootste deel van de bedrijfsartsen of keuringsartsen. Een arts is een diagnose denker en stuurt vanuit zijn expertrol sterk op de uitkomsten van het advies. Hoezeer artsen het ook proberen om bedrijven te begeleiden met organisatie verandervraagstukken, expert kennis op het gebied van geneeskunde is minstens zo belangrijk om de gezondheid van het individu te bewaken. Dat vraagt om interdisciplinaire samenwerking om de kwaliteit van arbeid op organisatieniveau te verbeteren. En deze samenwerking is reeds ingezet.

De ArboPrisma integreert de informatie vanuit de veranderekundige modellen met de adviesstijlen en rollen uit te praktijk. Daarmee kan het de arbodeskundige van dienst zijn in de keuze voor zijn advisering. Met het aangeven van de valkuilen kan de arbodeskundige voorkomen dat hij doorschiet op deze aspecten.

Literatuur

Baart, P, Engelen, C, Raaijmakers, T, "Succesvol Organiseren van werk en Gezondheid. De balans van 10 jaar A&O", eerste druk (2004) uitgave van Beroepsvereniging voor Arbeids- en Organisatiedeskundigen (BA&O), Eindhoven en SKB, Expertisecentrum voor Arbeid en Gezondheid, Amsterdam, ISBN: 90-9018779

Boonstra, Jaap, " Weloverwogen kiezen van veranderstrategieën", artikel uit Management en Consulting nr 5, (2005)

Caluwé, L, de "Denken over veranderen in vijf kleuren", artikel in verandermanagement (23 december 2003), publicatie via www.menscentraal.nl

Caluwé, L, de, en H. Vermaak: *Leren veranderen: een handboek voor de veranderaar*. Alphen aan de Rijn (2006), 496 pagina's, 2e druk, ISBN 9789013016543

Dongen, Ton van, Competentiemodel, Schouten &

Nelissen, (2004-2006) Thema, Zaltbommel, ISBN: 90-5871-307-5

Duijn, Jaap van, "Groeit? Wordt de economie dan nooit volwassen?" *Manager literatuur* jaargang 14, juni 2008

Joseph Pine, James H. Gilmore, artikel over het boek de "De beleviseconomie", *managementliteratuur* jaargang 14, juni 2008

Kloosterboer, Paul, "krachten voor cultuurverandering" (2004) nummer 93-2004

Metaprofielanalyse in de A&O praktijk, thema bijeenkomst BA&O d.d. 4 april 2008, uitkomsten onderzoek onder 43 Arbeids- en organisatiedeskundige

Ofman, Daniel, *Bezieling en kwaliteit in Organisaties*, Uitgave: 1992, 2006, Kosmos-Z&K Uitgevers BV, Utrecht ISBN 109021583461

Olivier, A.J, Sterk, R.M., Kloosterboer, P.P. "De Marktonderzoeker als adviseur", adviesmatrix vanuit de SWOT analyse van de marktonderzoeker, jaarboek-1998

Stichting PPM, "Modernisering van de kwaliteit van Arbeid", versie 1.0 18 april 2006, rapport marktverkenning Arbeidsveiligheid in opdracht van de stichting PPM i.s.m. beroepsverenigingen van de vier kerndeskundigen

Velde van der - de Roos, C, Kroon, L, "Is de grens en samenwerking tussen bedrijfsleven en overheid nu optimaal?", pagina 187- 193 *NVVK Tijdschrift voor Toegepaste Arbowedenschap* jaargang 20, NVVK Jubileumcongres "waar ligt de grens?" 25 en 26 april 2007

Zeilstra, Wiebe, "Kopersmarkt vraagt volwassen dienstverlener", artikel over koopgedrag. Het ontwikkelmodel, versie 2005