

NUMMER 4 JAARGANG (18) 2007

**Nederlandse
Vereniging
voor
Arbeidshygiëne**

**THEMA:
CULTUUR- EN
GEDRAGS-
VERANDERING**

Redactie adres:
Postbus 1762
5602 BT Eindhoven

Nieuwsbrief



NIEUWE LEDEN



| | |
|-------------------------------|---------------------------------------|
| R.J. Bervoets | Ministerie van Defensie |
| I.M. den Dekker | Lander Werk en Integratie |
| J.T. Dijkstra | St. Klinisch Chemisch Laboratorium |
| Mw. C.J.A. van Etten-Buiks | Amphia Ziekenhuis |
| H.G. Kuijpers | Jeroen Bosch Ziekenhuis |
| M.W.M. Lurvink | BMD advies |
| H.S. Siegert | Triple T Consultancy |
| P. Stubs | Medisch Centrum Haaglanden |
| E.L. van Tongeren | Mallinckrodt Baker |
| B. Visser | VU Fac. der Bewegingswetenschappen |
| Mw. E.M. Wissink | Student |

Wij heten deze leden van harte welkom.



NVvA-KALENDER

Centrale en Bestuursagenda

| | | | |
|-------------|--|--------------|---|
| 16 januari | bestuursvergadering | 4 september | 2e landelijke contactbijeenkomst |
| 6 februari | sluitingstermijn kopij Nieuwsbrief 1 | 5 september | bestuursbeleidsdag |
| 7 februari | 1e landelijke contactbijeenkomst | 5 september | sluitingstermijn kopij Nieuwsbrief 3 |
| 3 maart | bestuursvergadering | 29 september | bestuursvergadering en sleutel- figurenoverleg |
| 7 maart | verschijnen Nieuwsbrief 1 | 3 oktober | verschijnen Nieuwsbrief 3 |
| 16/17 maart | NVvA-symposium: 25 jarig bestaan NVvA | 6 november | bestuursvergadering |
| 16 maart | algemene ledenvergadering (tijdens symposium) | 14 november | sluitingstermijn kopij Nieuwsbrief 4 |
| 7 mei | sluitingsdatum kopij Nieuwsbrief 2 | 20 november | 3e landelijke contactbijeenkomst |
| 15 mei | bestuursvergadering | 8 december | bestuursvergadering |
| 5 juni | verschijnen Nieuwsbrief 2 | 12 december | verschijnen Nieuwsbrief 4 (12-12) |
| 24 juni | bestuursvergadering | | |



REDACTIONEEL

Na het voorgaande dubbeldikke themanummer wilden we het dit keer een beetje beschaafd houden: Cultuur op de werkvloer, zagezegd. "Krijg toch de ... (ziekte) ...!" denkt u dan, maar daar ging het vorige keer al over. Voor onder de kerstboom ditmaal geen enge ziektes of andere bedreigingen in de werksfeer. We willen het hebben over een ander aspect van het advieswerk in bedrijven en instellingen. We kunnen nog zo degelijk onderzoek uitvoeren, geweldige rapportages schrijven en flitsende presentaties of voorlichting geven, daarmee is het gewenste resultaat nog niet bereikt. Als onder de werknemers die het aangaat een cultuur heerst waarin veilig werken of het dragen van PBM wordt beschouwd als iets dat het werk of de productie maar belemmert, dan zul je die houding moeten doorbreken om werkelijk resultaat (in de zin van veiliger werk) te bereiken. Daarom gaat het in dit nummer over 'Cultuur en gedragsverandering'. Iets om over te mijmeren tijdens de donkere winterperiode, waarin we ons maar wat graag binnen ons eigen warme huis terugtrekken. Maar na de jaarwisseling komt u dan ook beslagen ten ijs!

namens de redactie,
Jodokus Diemel, hoofdredacteur

Redactioneel

**DEADLINE KOPIJ
NIEUWSBRIEF
2008-01: 6 FEBRUARI 2008**



RISICO-INVENTARISATIE EN -EVALUATIE

Deze keer een terugkoppeling uit een van de projectgroepen van de gezamenlijke beroepsverenigingen. Zoals jullie weten hebben we enige tijd geleden een leidraad opgesteld voor het toetsen van RIE-rapporten. In die leidraad heeft het toetsen van RIE-rapporten die gemaakt zijn met behulp van een RIE-instrument een belangrijke plaats. Dat is ook begrijpelijk, omdat het opstellen van RIE's, dat eind vorige eeuw meestal door arbodiensten gedaan werd, steeds meer door de organisaties zelf wordt gedaan. Dat kan echter alleen maar in die branches waar een RIE-instrument gemaakt is. De gedachte achter die branche RIE-instrumenten is veelal dat een (preventie)medewerker uit het bedrijf, aan de hand van het RIE-instrument, zelf een RIE kan maken. Daardoor is de betrokkenheid bij het RIE-rapport vanuit de organisatie waar het rapport over gaat, groter. En zo wordt er misschien ook meer met de aanbevelingen (Plan van Aanpak) van de RIE gedaan.

Keurmerk RIE-instrumenten

Er is tot op heden echter geen kwaliteitskeurmerk voor bestaande RIE-instrumenten. RIE's worden weliswaar wel "gevlagd" door werkgevers en werknemers uit de branches (zie www.RIE.nl), maar de systematiek van "vlaggen" kent geen echte inhoudelijke toets. De manier waarop een inhoudelijke toets zou moeten worden uitgevoerd, wordt ook niet geboden door de Handleiding van het ArboPlatform. Deze handleiding, "Digitale RIE-instrumenten: Brancheorganisaties aan de slag!" heeft als subtitel: "Handleiding voor brancheorganisaties. Tips voor de ontwikkeling, erkenning, implementatie, het onderhoud en de actualisatie van een digitaal RIE-instrument."

De kwaliteit van het RIE-rapport dat met behulp van een RIE-instrument gemaakt wordt is vooral van belang voor de "lichte toetsing" van RIE-rapporten. Dat "licht toetsen" houdt in dat de toetsing wordt uitgevoerd zonder dat een bedrijfsbezoek heeft plaats gevonden. Door de beroepsverenigingen is daarom aan sociale partners en SZW aangegeven, dat "lichte toetsing" van een RIE-rapport alleen verantwoord mogelijk is, als de kwaliteit van het RIE-instrument gegarandeerd kan worden. Hierdoor ontstaat voor de professional die toetst de zekerheid, dat bij het opstellen van het RIE-rapport geen belangrijke zaken over het hoofd gezien zijn.

Bij ArboPodium, de brancheorganisatie voor de podiumkunsten, is door de beroepsverenigingen een onderzoek uitgevoerd naar de elementen die de inhoudelijke kwaliteit van een RIE-instrument bepa-

len. Dit onderzoek heeft er toe geleid dat er een nieuwe filosofie is ontwikkeld over de manier waarop een RIE-instrument opgezet dient te worden. Die nieuwe filosofie tref je navolgend aan.

Nieuwe opzet RIE-instrumenten

De effectiviteit van een RIE-rapport om een organisatie te helpen de arbeidsomstandigheden te verbeteren is beperkt. Daar is een aantal redenen voor aan te geven:

- Veel werkgevers hebben de indruk dat in RIE-rapporten voornamelijk risico's benoemd worden die zonder het RIE-rapport ook al bekend waren.
- De nadruk in RIE-rapporten ligt op het inventariseren van risico's en niet op het beheersen van de risico's.
- Daar waar gebruik gemaakt wordt van een RIE-instrument blijkt het voor gebruikers moeilijk om:
 - o De aard en omvang van het risico goed in te schatten.
 - o Effectiviteit en efficiency van beheersmaatregelen goed in te kunnen schatten.
 - o Effectieve en efficiënte beheersmaatregelen vast te stellen.
- Op de manier waarop RIE-instrumenten nu zijn opgezet biedt een RIE-rapport dat daarmee is opgesteld, voor werkgevers en werknemers niet de zekerheid dat de prioritair risico's afdoende in kaart zijn gebracht. Er is vaak onvoldoende zekerheid dat risico's en beheersmaatregelen door de organisatie goed zijn ingeschat. De toetsers die een "lichte toets" uitvoert zal daarom in de huidige opzet zich eerder genoodzaakt voelen een aanvullend bedrijfsbezoek uit te voeren. Dat vereist echter meer tijdsbesteding voor de toetsing en heeft dus een kostenverhoging tot gevolg.

Conclusie: Er is behoefte aan een nieuwe kijk op RIE-rapporten en RIE-instrumenten.

Voorstel nieuwe benadering

Een schets van de voorgestane nieuwe benaderingswijze:

- In plaats van het inventariseren van risico's centraal te stellen in de RIE, wordt de wijze waarop (prioritaire) risico's beheerst worden centraal gesteld. Voorbeeld: er wordt niet langer de vraag gesteld "is geluid een probleem?", maar "hoe is het geluid beheerst?". Keuzemogelijkheden bij deze laatste vraag zijn bijvoorbeeld "bronaanpak", "omkasting van de machine" en "gehoorbescherming (PBM)". Een werkgever kan in principe door beperking of eliminatie van deze risico's de grootste winst op het gebied van verbetering van arbeidsomstandigheden maken. Dus

wordt gevraagd: is het risico beheerst met bronmaatregelen, met organisatorische maatregelen (en/of) met PBM.

- De meeste aandacht moet uitgaan naar de belangrijkste risico's: de prioritaire risico's.

Toelichting: Prioritaire risico's zijn belangrijker dan de rest, omdat van deze risico's bekend is dat ze kunnen leiden tot ziekteverzuim, WIA-instroom, (ernstige) ongevallen of beroepsziekten. Werkgevers én werknemers hebben er belang bij om deze risico's zo goed mogelijk te beheersen.

- De wijze waarop prioritaire risico's worden beheerst, wordt altijd in het Plan van Aanpak opgenomen, óók als het risico volledig geëlimineerd of beheerst is.

Toelichting: Omdat deze risico's eigen zijn aan het werk en omdat de werkmethodes en de wijze waarop het werk georganiseerd is kunnen wijzigen, zal ook de mate waarin het risico beheerst is kunnen wijzigen. Het is belangrijk er voortdurend op alert te zijn of de bescherming nog afdoende is.

- Op brancheniveau is Psychosociale arbeidsbelasting (PSA) géén (prioritair) risico, maar wel een permanent aandachtspunt.

Toelichting:

- o PSA is maatschappelijk gezien een belangrijk risico. Tot een aantal jaren geleden kwam 1 op de 3 werknemers die in de WAO terecht kwam, daarin vanwege psychische klachten.
- o PSA is zelden inherent aan het werk, maar wel aan de manier waarop het werk op bedrijfsniveau georganiseerd is. PSA is daarom op brancheniveau géén prioritair risico.
- o Werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers uit de branche kunnen voor een specifieke branche wel afspreken dat zij PSA als een prioritair risico beschouwen.
- o Voorbeeld: werkgevers en werknemers in de detailhandel kunnen gezamenlijk vaststellen dat agressie en geweld een prioritair probleem is binnen de branche.
- o Of PSA op bedrijfsniveau daadwerkelijk een risico uit de hoogste klasse (I) is, hangt af van de manier waarop het risico op bedrijfsniveau beheerst is.
- Overige risico's:
 - o Kúnnen voor werknemers in een bedrijf wel een belangrijk (risicoklasse I) risico vormen. Dit is afhankelijk van:
 - de specifieke aard van de werkzaamheden verricht door het bedrijf en/of
 - de specifieke materialen die binnen het bedrijf verwerkt worden en/of
 - de wijze waarop het werk, in de breedste zin van het woord, georganiseerd is.

Voorbeeld: Een bouwbedrijf heeft zich gespecialiseerd in het frezen van sleuven in beton. Hierbij komt kwartsstof vrij. De blootstelling aan kwarts is bij dit bedrijf groter dan voor bouwvakkers die af en toe een sleuf frezen.

- Let wel: de vragen in een RIE-instrument waar de risico's mee in kaart worden gebracht, kunnen nooit alle mogelijke bedrijfsspecifieke risico's afdek-

ken. Het is denkbaar dat een objectief gezien belangrijk risico toch gemist wordt, indien gebruik gemaakt wordt van een (gevalideerd) RIE-instrument. Dit kan evenwel beperkt worden door in het RIE-instrument vragen te stellen waaruit blijkt waar het bedrijf afwijkt van wat gangbaar is in de branche.

De bovenstaande nieuwe benaderingswijze moet nog in een of meer branches aan nader onderzoek onderworpen worden, maar ik wil iedereen oproepen het gedachtegoed dat er achter ligt alvast te omarmen:

- Laten we ophouden met het blijven inventariseren van risico's die we al kennen. Er is inmiddels al zoveel (op branche of functieniveau) geïnventariseerd.
- Laten we ons primair richten op de prioritaire risico's! Als die dan ook echt aangepakt worden, dan kan daarmee de meeste "gezondheidswinst" in organisaties gerealiseerd worden.
- Laten we de manier waarop risico's beheerst worden centraal stellen in de RIE, in plaats van de risico's zelf.

Dus wordt onze bekende risico-inventarisatie en –evaluatie via deze insteek misschien wel een beheersmaatregelen-inventarisatie en –evaluatie!

Het bestuur hoort graag van jullie wat je van deze benaderingswijze vindt!

Huib Arts, voorzitter NVvA

Heb je vragen of opmerkingen, bel of mail me dan even:

Tel: 0182-504805; E-mail: huib.arts@arboprofit.nl

THEMA: CULTUUR EN GEDRAGSVERANDERING

Wendel Post

Het thema van deze Nieuwsbrief is Cultuur en gedragsverandering. Mijn eerste associatie met dat onderwerp is cultuuromslag binnen een bedrijf en de effecten daarvan op de medewerker. Of het bewerkstelligen van een cultuuromslag binnen het bedrijf, naar een meer professionele dienstverlening bijvoorbeeld. Dus bij cultuur en gedragsverandering denk ik eerder aan de arbeids- en organisatieadviseur of psycholoog dan aan de arbeidshygiënist. De bijdrage van **Charles Engelen** gaat dan ook over het bewerkstelligen van gedrag- en cultuurveranderingen binnen organisaties.

Ik zou gedrag en cultuurveranderingen zelf niet snel in de arbeidshygiënische hoek plaatsen. Maar net als de bedrijfsarts die te maken krijgt met een medewerker die zich ziek meldt (=gedrag) en in een verzuimgesprek de reden voor die ziekmelding tracht te achterhalen, hebben ook de arbeidshygiënist en de veiligheidskundige met gedrag te maken. Ons werk richt zich op mensen. Mensen die besluiten om bepaald gedrag (wel of juist niet) te vertonen. Zoals wel of geen gehoorbescherming dragen bij het werk, wel of niet de veiligheidsprotocollen volgen bij bepaalde handelingen, of de snelheid waarmee de heftruckchauffeur rijdt. Wil je onveilig gedrag beïnvloeden, dan is het van belang de reden van het onveilige gedrag te achterhalen. Soms kan het zijn dat de betrokkenen niet weten dat ze een risico nemen. Vaak echter is die kennis wel aanwezig en besluit men toch het risico te nemen. **Maryke Oor** beschrijft hoe ze bij Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe geconfronteerd werden met het nauwelijks tot niet dragen van gehoorbescherming en hoe ze dat met een programma gericht op gedragsverandering om wisten te buigen.

Oomen en Moll gaan in op veiligheid en gedrag en beschrijven dit aan de hand van de aangekondigde inspecties van kapersbedrijven- en opleidingsinstituten door de Arbeidsinspectie. Zij beschrijven dat (on)veilig gedrag de resultante is van 'outcome expectancies', zelf-effectiviteit, modelling en de groepsnorm. Mensen hebben vooraf bepaalde verwachtingen van de uitkomst van gedrag en wegen de plus- en minpunten tegen elkaar af. "Wat win ik ermee als ik dit eens doe" tegen "wat verlies ik als ik dat eens (niet) doe". Zelf-effectiviteit is: de overtuiging hebben bepaald gedrag te kunnen uitvoeren, mede gebaseerd op eerder vertoond gedrag. "Ik heb dit eerder zo gedaan en dat is altijd goed gegaan". En vaak wordt gedrag overgenomen van een andere, vaak een voor de betrokkene belangrijke persoon. Maar ook de invloed van de groep is groot; ga maar eens in je uppie veilig en volgens de regels werken als de groepsnorm is om het 'quick en dirty' te doen. Een praktijkvoorbeeld van het nemen van een risico is de motorrijder die in de file tussen de auto's doorrijdt. Een motorrijder heeft de keuze om achteraan aan te sluiten of langs de file te gaan. Kiest hij voor het laatste, dan zal hij in ieder geval eerder op de plaats van bestemming zijn. Heeft de motorrijder dit vaker gedaan dan zal de beslissing om door te rijden sneller worden genomen, immers de vorige keren ging het ook goed. Bovendien, iedere motorrijder rijdt toch gewoon langs de file?



Factoren om het gedrag te beïnvloeden zijn dan het bijbrengen van relevante kennis, het versterken van positieve én negatieve uitkomsten, de zelf-effectiviteit verhogen, de groepsnorm beïnvloeden (leider(s) apart, trainen en observeren) en belonen en ontmoedigen. **Dik van Drimmelen** voegt hieraan toe dat, wil je de medewerkers bereiken, je zowel rationeel als emotioneel een beroep op hen moet doen. Dus niet alleen het hoofd, maar ook het hart van de uitvoerenden bereiken. Dik pleit daarom voor regels en systemen waarin de peen, de zweep en de preek een belangrijke rol spelen.

Een andere invalshoek van het thema cultuur en gedrag is de culturele diversiteit in Nederland. Het **expertisecentrum Sociale Cohesie** van Arbo Unie richt zich op het bevorderen van de arbeidsintegratie van werknemers met andere culturele achtergronden (allochtonen). Verschillende medewerkers van het onderdeel Culturele Diversiteit van dit expertisecentrum belichten, ieder vanuit de eigen achtergrond, ervaring en bril, het thema culturele diversiteit. Een toespitsing van culturele diversiteit op de arbeidshygiëne of veiligheid is er (nog) niet. Mochten er arbeidshygiënisten geïnteresseerd zijn om dat onderwerp verder te exploreren dan zijn zij van harte uitgenodigd om contact op te nemen met Haider Mousawi, Projectmanager Expertise Centrum Sociale Cohesie / Consultant culturele diversiteit.

Namens de redactie,
Wendel Post



CULTUUR- EN GEDRAGSVERANDERING: EEN HARIG MONSTER?

Charles Engelen

Kent u het verhaal van die apen in de kooi? Er zitten drie apen in een kooi. Men hangt een banaan op. Op het moment dat één van de apen de banaan wil pakken worden alle drie de apen nat gespoten. Een andere aap probeert het ook eens, en weer alle drie een natte vacht. Als dat tafereel zich een paar keer zo heeft herhaald weten deze apen: 'Afblijven van die banaan, anders worden we nat'. Een nieuwe aap die in de kooi gezet wordt, krijgt van de andere apen op z'n lazer als hij bij wijze van spreken alleen maar naar de banaan lonkt. Ze hebben geen zin meer in een nat pak. Vervolgens wordt telkens een aap uit de kooi gehaald en vervangen door een nieuwe aap, en herhaalt de gebeurtenis zich. Als de nieuwe aap zich richting banaan beweegt nemen de anderen hem te grazen. Natspuiten is inmiddels niet meer nodig, dat wordt in de groep opgelost. Dit gaat zo door zelfs wanneer er op een goed moment geen enkele aap meer in de kooi zit die zelf heeft meegemaakt dat hij nat wordt bij een poging de banaan te pakken. (o.a. in Camp, 2003).

Organisatiecultuur: wat is dat?

Deze metafoer gaat (ook) over gedrag in organisaties. Gedrag dat past binnen een set van principes, inzichten en regels die mensen in organisaties met elkaar delen. Dat geheel samen wordt wel organisatiecultuur genoemd. Een van de vaak gehanteerde definities is deze. 'Organisatiecultuur is de gemeenschappelijke verzameling principes, regels en gedragsuitingen gedeeld door de organisatieleden'. En daarmee als het ware de 'sociale lijm' die de leden aan de organisatie en aan elkaar bindt. Dus niet alleen 'wie we zijn' maar ook 'wat we doen, en waarom', variërend van uiterlijkheden tot diepgevoelde waarden.

Cultuurdragers

Organisatiecultuur ontstaat en ontwikkelt zich onder meer doordat mensen binnen een organisatie optreden als cultuurdrager. Sommigen hebben door hun positie, kennis of uitstraling een dusdanige invloed op anderen dat zij "de toon zetten". Niet persé omdat ze op belangrijke plekken zitten, bijvoorbeeld in het management, maar soms ook omdat ze er bijvoorbeeld al heel lang zijn, of juist kort, of aanzien hebben in de buitenwereld, en dergelijke. Trendsetters dus, of juist normbewakers. Het is maar hoe je ernaar kijkt. In oudere organisaties, zoals de eerder genoemde apenkooi, kunnen alle oorspronkelijke cultuurdragers intussen zijn verdwenen, terwijl de organisatiecultuur (principes, inzichten, regels, gedrag) daarna niet is gewijzigd. Een organisatiecultuur die eenmaal is

gevestigd kan blijkbaar zo sterk zijn dat nieuwe leden in de organisatie zich gedragingen snel eigen maken. Doen ze dat immers niet, dan vallen ze buiten de boot. Ongeschreven regels zijn het dan vaak, en die blijken buitengewoon krachtig. Vaak krachtiger dan de geschreven regels.

Cultuurverandering; kan dat wel?

In het begrip organisatiecultuur is de verbinding tussen het gedrag en de bijbehorende onderliggende principes en inzichten sterk. De principes en inzichten geven richting aan het gedrag, en het gedrag voedt op haar beurt de principes en inzichten, scherpt ze aan, maakt ze dieper. Daarom ook is het zo ingewikkeld om blijvende gedragsverandering te bewerkstelligen, immers: dat kan alleen ècht wanneer het nieuwe gedrag gekoppeld is aan nieuwe principes en inzichten. En die laatste veranderen niet zomaar. Aan de andere kant is er overigens ook goed nieuws: gedragsverandering die is ingebed in een groter geheel als cultuurverandering, is uiteindelijk bestendig. Dus: cultuurverandering is lastig, maar als het lukt, dan is het wel duurzaam. Nu is een organisatiecultuur met gewenst bijbehorend gedrag prettig, maar wat nou als je met 'de verkeerde cultuur' zit, en het verkeerde gedrag? Zodat mensen onveilig werken, geen beschermingsmiddelen gebruiken, slordig zijn, ongezond leven, zichzelf uitwonen, enzovoort? Hoe krijg je dat in beweging? In feite zijn er twee aangrijpingspunten om te komen tot ander gedrag. Ik werk ze allebei uit.

De Angelsaksische manier

De Angelsaksische manier van kijken gaat uit van een hoge maakbaarheid. De basisgedachte is in feite: 'Als je een goed model inzet, dan gaan mensen vanzelf het juiste gedrag vertonen'. Mensen zijn immers rationele wezens, die neigen te doen wat logisch is. Voer een systeem in met heldere procedures en regels. Voorzie mensen waar nodig van gerichte informatie, training, hulpmiddelen. En dan gaan ze doen wat er van ze verwacht wordt. Niet helemaal vanzelf, en vergissen is menselijk, dus regel ook effectief toezicht. Zodat misstappen bijgestuurd en znodig 'bestraft' kunnen worden. Op die manier, en als het consequent en langdurig volgehouden wordt, wordt het nieuwe gedrag natuurlijk, gaan mensen het gewoon vinden, nemen ze het op. En wordt het 'cultuur'. Uiteindelijk.

De Rijnlandse manier

De Rijnlandse manier van kijken gaat in de basis uit van chaos. Mensen zijn irrationeel, en doen wat hen het beste uitkomt. De basisgedachte is: 'Betrekk men-

sen bij verandering, laat ze meewerken en denken, laat ze eigenaar zijn, en dan veranderen ze'. In deze visie passen motto's als 'mensen willen best veranderen, ze willen alleen niet veranderd worden'. Dat vraagt om participatieve veranderaanpakken, dialoog, conferenties, en dergelijke. Interventies als open space, search conferences, appreciative inquiry en dergelijke. Veel 'samen'. Het vergt tijd, want mensen veranderen één voor één, als het ware. Maar als ze 'omgaan', dan is het omdat ze zelf hebben ontdekt dat het andere gedrag beter is, en dan hebben ze nieuwe inzichten en vernieuwde principes, en dan zijn ze echt 'om'. En dan wordt het 'cultuur'. En ook hier: uiteindelijk.

Of, als je daar geen tijd voor hebt, of niet in zo'n aanpak gelooft, kun je 'harde maatregelen' nemen. De harde variant is: zorgen dat mensen alleen kunnen doen wat goed is, voor henzelf en de organisatie. Alle alternatieven uitsluiten. Geen ruimte voor 'verkeerd gedrag'. Gezondere voeding? Alle vettigheid uit de kantine. Minder RSI? Dwingende pauzesoftware op de PC. Dat kan ook, maar is meestal niet duurzaam. Mensen zijn inventief en vinden wel een weg, ondergronds.

Niet het één of het ander

Zoals vaak ligt de 'waarheid' ook hier in het midden. Elementen uit de Rijnlandse benadering bewerkstelligen betrokkenheid. Mensen voelen zich serieus genomen, uitgedaagd om mee te denken en te werken, doen dat, en worden op die manier mede-eigenaar van de verandering. Ze worden niet veranderd, dat doen ze zelf. Maar niet voor alle mensen werkt dit zo. Er zijn er die niet zo snel geneigd zijn regie te nemen, mee te denken, in de actie te komen. Een deel van hen is volger, en beweegt mee als de cultuurdraggers nieuwe lijnen trekken. En een ander trekt zich terug, beweegt niet en wacht tot het 'over' is. Daar zijn andere interventies nodig.

In de Angelsaksische benadering worden door middel van systemen nieuwe regels geïntroduceerd. Mensen krijgen daar uitleg over, kunnen weerstand vertonen, maar worden wel geacht zich aan de nieuwe regels te houden. En gaan dat na verloop van tijd wel doen. Met training, toezicht, 'frapper toujours'. Althans, een deel van de mensen wel. Dat zijn volgers, die de redelijkheid van de nieuwe insteek inzien of op zijn minst willen uitproberen. En ook hier is er een groep die zich niet gerespecteerd voelt en daarom niet meewerkt. Of zelfs tegenwerkt. En een groep die het niks vindt en zich terugtrekt en wacht tot het 'over' is. Dit is doorgaans dezelfde groep als die ik in de vorige alinea noemde.

De sleutel ligt in een –wat men noemt- hybride aanpak. Niet kiezen uit of Angelsaksisch of Rijnlands, maar het beste van beide inzetten. Het bedenken en ontwikkelen van een nieuwe set aan regels en gedrag kan het beste samen met de mensen die het later moeten doen. Maar wel binnen duidelijke kaders, beleidslijnen, koers. Zo'n samenwerkingsbenadering

werkt een hele tijd in het veranderproces, maar op enig moment gaat het om borgen. Zodat niet iedereen in zijn eigen richting doorontwikkelt. Dan zijn Angelsaksische hulpmiddelen als modellen en systemen nodig. Die bieden houvast en zekerheid.

Niet overal en altijd

Overigens: de vraag 'wat eerst?' is niet altijd even relevant. Waar haast is geboden zullen Angelsaksische structuuraanpassingen nodig zijn. Eerst zaken zeker stellen, en daarna is er weer tijd voor dialoog. En als er wat meer tijd is ligt kiezen voor een participatieve benadering meer voor de hand.

Cultuur blijkt een belangrijke barrière voor organisatieverandering. Tegelijkertijd is het een fundamentele voorwaarde voor echte verandering van de organisatie. En dan is het een serieus karwei. Een te lichtzinnige aanpak van cultuurverandering verdient geen aanbeveling. Bijvoorbeeld: trainingsprogramma's zonder ondersteuning door harde veranderingen in bijvoorbeeld systemen en structuren zijn in feite weggegooid geld. Je moet altijd achterdochtig zijn over voorstellen om iemand te trainen in ander gedrag. Training is immers alleen effectief als de betrokkene getraind wil worden, een leerbehoefte heeft.

Tot slot

Een waarschuwing van organisatiepsycholoog Hofstede (1991). 'Bij pogingen om culturen te veranderen krijgen nieuwe symbolen vaak veel aandacht. Ze vallen op: een nieuwe naam, een nieuw logo, uniformen, reclamekreten en portretten aan de muur. Dit alles hoort bij de 'corporate identity'. Maar symbolen zijn niet meer dan het oppervlakkigste niveau van een cultuur. Zonder ondersteuning door meer fundamentele veranderingen op het niveau van helden, rituelen en de waarden van belangrijke leiders zijn nieuwe symbolen alleen maar een hoop lawaai, dat snel verklinkt.'

Camp, P. De gekookte kikker. Business Bibliotheek. 2003.

Hofstede, G., Allemaal andersdenkenden, Uitgeverij Contact, 1991

Drs. Charles Engelen CMC
charles.engelen@dexisarbeid.nl



VEILIGHEID ALS GEDRAG

Veiligheid als gedrag in de kappersbranche

George Oomen

In de week van 29 oktober 2007 startte het ochtendnieuws met de mededeling dat de Arbeidsinspectie de kappersbedrijven- en opleidingsinstituten nauwer gaat controleren op de arbeidsomstandigheden. Zo meldde 'nu.nl':

Ruim een derde van de kappers lijdt aan RSI of heeft rugklachten. Een vijfde van de kappers heeft een vorm van huidcezem. Dat meldde het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid maandag. Huidallergieën, irritaties aan de luchtwegen en RSI zijn de belangrijkste oorzaken van het ziekteverzuim onder kappers, aldus het ministerie. De komende maanden gaat de Arbeidsinspectie intensiever controleren bij duizend kapperszaken. Inspecteurs kijken of werknemers voldoende worden beschermd tegen lichamelijke overbelasting en chemische stoffen. Ze willen vooral weten of werknemers met de juiste materialen werken, zoals in hoogte verstelbare stoelen of scharen met betere ondersteuning voor de vingers. "Die zijn in steeds meer bedrijven wel aanwezig, maar worden niet altijd gebruikt door de werknemers", aldus de arbeidsinspectie. De controles van de Arbeidsinspectie richten zich ook op zogenoemde black hair-kappers die gespecialiseerd zijn in het knippen en behandelen van kroeshaar. Deze kappers gebruiken verhoudingsgewijs veel ongezonde haarcosmetica, zoals sterke ontkroezers en verf. Verder gaat de aandacht uit naar kinderkappers die vaak in ongezonde houdingen hun werk moeten doen en naar kappersopleidingen waar toekomstige werknemers leren over een gezonde werkhouding en minder belastende kniptechnieken.

Maar er zijn meer redenen om dit nieuws interessant te vinden.

Op de eerste plaats gaat men zich afvragen waarom de kappersbranche, ondanks alle aanwezige kennis over het gebruik van middelen, werk- en stahoogten, nog steeds kampt met het hardnekkig negeren van toepassing hiervan. Dat laatste ondervond één van de auteurs van dit artikel op 9 november jl. toen zijn haar geknipt werd door een kleine kapster (ongeveer 1.60 meter). De stoel kon niet lager gezet worden. Zij prefereerde het om in een gebogen houding door te werken, ofschoon hij haar daarop aansprak.

Op de tweede plaats was het bericht interessant omdat het gaat over een branche die niet valt onder kantoorwerk of de industrie waar risico's zich duidelijker manifesteren en waar de arbeidsinspectie ook vaker op (lijkt) te treden. In de kantooromgeving kampen we al jaren met de risico's van CANS en iedereen die voor de eerste keer de terreinen bezoekt van een petrochemisch bedrijf is onder de indruk van de installaties en pijpleidingen alsmede de

aanwezigheid van chemische stoffen.

Op de derde plaats kan men zich afvragen waarom de arbeidsinspectie nodig is om de kappersbranche in beweging te krijgen. Men zou vermoeden dat de hoge kosten van verzuim de zelfstandige ondernemers eerder aan het denken zou hebben gezet.

Veiligheid en gedrag vanuit twee ooghoeken

Op basis van dit nieuwsartikel is het interessant om vanuit verschillende invalshoeken te kijken naar gedrag en veiligheid. Daarmee trekken we het onderwerp los van de bekende onderzoeksterreinen zoals de kantooromgeving, de industrie en zelfs de kappersbranche. Hiermee willen we aangeven dat gedrag en veiligheid niet branche- of organisatiegebonden zijn maar dat het menselijke activiteiten betreft. We openen zo ook een deur voor de arbeidshygiënist die wel eens verzuchten dat de informatie die er is enkel en alleen maar gericht is op de (petrochemische) industrie. Daarbij moet wel opgemerkt worden dat het juist de verdienste is van die petrochemische industrie (waaronder organisaties als Dupont de Nemours, Shell en ExxonMobil) dat men er onderzoek heeft laten verrichten naar het fenomeen gedrag en veiligheid, zonder daarbij zich te vrijwaren van het feit dat incidenten en risico's zich nog steeds voordoen, de vele maatregelen ten spijt. Dit artikel bevat daarom ook geen alleswetende formule waarmee de problemen kunnen worden opgelost. We willen twee invalshoeken openen om te kijken naar gedrag en veiligheid: vanuit de sociologie en vanuit de psychologie.

Sociologie

In Nederland bestond er vanuit de sociologie aanvankelijk weinig aandacht voor het fenomeen gedrag en veiligheid. Dat ondervond ook dr. Peter Masciniⁱⁱ (Erasmus Universiteit, Rotterdam) toen hij begin 2000 promoveerde op dit gebied. Veiligheid is een onderwerp dat niet altijd uitgebreid door de sociologie is onderzocht. Er zijn wel voorbeelden van prachtig uitgevoerd onderzoek, zoals door de Amerikaanse sociologe prof. dr. Diane Vaughan. Zij verrichtte etnografisch onderzoek naar de oorzaken van de ontploffing van de ruimteveer Challenger waarbij zij niet de gebruikelijke weg koos om van het moment van de ontploffing terug naar achteren de oorzaken te onderzoeken. Zij onderzocht de ramp juist vanuit een werkwijze alsof er geen ramp had plaats gevonden. Ter illustratie een bespreking door Mascini van het boek "The Challenger launch decision"ⁱⁱⁱ van de Amerikaanse sociologe Diane Vaughan (Vaughan; 1996).

Op 28 januari 1986 ontplofte de ruimteveer Challenger. De directe oorzaak van de ramp was van technische aard, de zogenaamde O-ringen. Dit technische probleem was al jarenlang bekend. Volgens de gevestigde verklaring heeft het ongeluk dan ook plaatsgevonden omdat het middenkader doelbewust regels overtrad en informatie achterhield voor bovengeschieden. Het zou dit hebben gedaan onder druk van het vluchtprogramma. Volgens Vaughan is deze algemeen aanvaarde verklaring echter onjuist als gevolg van de retrospectieve reconstructie van het ongeluk. Zij toont zelf via een nauwkeurige ethnografische reconstructie aan dat de genomen beslissingen het logische gevolg waren van de heersende cultuur. In deze cultuur van de NASA werden technische afwijkingen in eerste instantie wel (h)erkend als potentiële gevaren, maar na een kritische wetenschappelijke toetsing systematisch geherdefinieerd tot acceptabele risico's. Dit normalisatieproces overwon vele aanwijzingen die wezen op de onterechte aanvaarding van bepaalde risico's. Tijdens dit beoordelingsproces werden de formele procedures nauwkeurig opgevolgd. Er is dus niet afgeweken van de regels.

Mascini schrijft dat volgens Vaughan, het genoemde normalisatieproces het gevolg was van drie factoren: (1) de 'productie van cultuur'. De ontwikkeling van een natuurwetenschappelijke denkwijze vormde de kern van deze cultuur. Door toepassing van deze legitimerende denkwijze op iedere nieuwe technische afwijking werd de definitie van aanvaardbare risico's steeds verder opgerekt.

(2) de 'productiecultuur'. De productiewijze was 'taken-for-granted' zodat de beslissingen vanzelfsprekend en niet doelbewust waren. In deze 'productiecultuur' werden vermoedens en kwalitatieve gegevens over risico's niet serieus genomen. De strikte bureaucratische discipline binnen deze cultuur had tot gevolg dat het technologische innovatieproces werd belemmerd. Tenslotte werden politieke beslissingen die een terugloop van beschikbare middelen en een grote werkdruk tot gevolg hadden in deze cultuur zonder meer aanvaard.

(3) de structurele geheimhouding.

- Geheimhouding was dus niet het gevolg van individuen die bewust informatie achterhielden. Veel informatie over technische afwijkingen was te zwak, te veel vermengd met voorgestelde oplossingen, of te vaak herhaald om de geïnstitutionaliseerde risico-opvatting te kunnen ondermijnen.
- Verder werd het topmanagement slechts zelden en heel algemeen geïnformeerd over risico's.
- Bovendien stonden de leidinggevenden te ver af van de werkvloer om de specialistische gegevens hierover te kunnen bekritisieren. De mogelijkheden van controlerende veiligheidsinstanties om tot een afwijkende risico-opvatting te komen werden beperkt omdat zij te afhankelijk waren van gegevens van de werkvloer zelf.

De drie genoemde factoren hebben ook de beslissing beïnvloed om tegen het advies van enkele inge-

nieurs in, de Challenger te lanceren. Vanwege de druk die het vluchtschema veroorzaakte, legden deze ingenieurs zichzelf een deadline op voor de voorbereiding van de presentatie waarin zij hun bezwaren tegen de lancering kenbaar maakten. Wellicht voldeed de presentatie hierdoor niet aan de geldende normen. Zo was de presentatie meer gebaseerd op vermoedens en kwalitatieve gegevens dan op 'feiten'. Mede hierdoor weerstond de geïnstitutionaliseerde natuurwetenschappelijke denkwijze de kritiek die daar tijdens de presentatie op werd gegeven. De presentatie werd bovendien vanuit drie verschillende locaties gevolgd waardoor onduidelijk was hoe groot de steun voor het advies tegen de lancering was.

De grote verdienste van deze studie is volgens Mascini dat het een overtuigend alternatief biedt voor de simplistische verklaring van de ramp uit het a-morele gedrag van een kleine groep individuen. Voor deze mensen betekent dat een terecht eerherstel. Haar analyse toont overtuigend aan dat de gewraakte beslissingen niet voortkwamen uit afwijking maar juist uit conformering aan de sociale orde. Het beangstigende van deze alternatieve verklaring is volgens Mascini echter, dat het onmogelijk lijkt om ongelukken in technologisch geavanceerde productiesystemen te voorkomen. Terwijl Perrow, in zijn inmiddels klassieke studie *Normal Accidents*^{iv}, concludeert dat ongelukken in complexe technologische productieprocessen 'normaal' zijn als gevolg van de onvermijdelijke accumulatie van onvoorspelbare incidenten, gaat Vaughan nog verder. Volgens haar zijn ongelukken als gevolg van normalisatieprocessen zelfs niet te vermijden als men zich wél bewust is van technische afwijkingen. Bovendien acht zij de mogelijkheden begrensd om culturele factoren te beïnvloeden die leiden tot normalisatieprocessen. Ingrijpen in organisatieculturen leidt namelijk vaak tot riskante onbedoelde effecten.

Psychologie

Vanuit de psychologie kan door middel van de 'Outcome Expectancy Theory' (Bandura, 1986) naar veiligheid gekeken worden als een uiting van gedrag. De Canadese psycholoog Prof. Albert Bandura heeft in de jaren tachtig veel baanbrekend onderzoek gedaan naar de sociale invloeden bij cognitieve afwegingen. Hij zegt daarmee dat de mens, voorafgaand aan gedrag, allerlei overwegingen over de positieve maar ook de negatieve uitkomsten van gedrag maakt waarbij de sociale omgeving een grote beïnvloedende rol speelt. Bij het veilig werken maakt de werknemer volgens de theorie van Bandura een aantal afwegingen. Hij kijkt daarbij naar de positieve uitkomsten van gedrag als hij besluit veilig te werken. Uit de reacties van vele medewerkers van bedrijven die zijn geïnterviewd, blijkt vooral dat het 'veilig weer thuis komen' een belangrijk motief is. Niemand kiest ervoor om willens en wetens door een bedrijfsongeval in het ziekenhuis te belanden of op langere termijn doelbewust zijn gezondheid te schaden. Daarbij wordt wel de afweging gemaakt of het risico acuut is of zich pas op latere termijn gaan voordoen. Dat

gegeven maakt onder ongezonde leefgewoonten (on gezond eten; roken; weinig lichaamsbeweging) tot een gedrag wat lastig af te leren is.

Van de andere kant maakt de medewerker ook de afweging wat de negatieve uitkomst van zijn gedrag is als hij besluit veilig te werken. Dat kan bijvoorbeeld zijn de rompslomp van de administratie, het gedoe rondom het in stelling brengen van veiligheidsmaatregelen en het tijdverlies. Te denken valt aan het verkrijgen van vergunningen, het bouwen van stellages, het dragen van ongemakkelijke PBM's en het schriftelijk rapporteren.

Op de derde plaats maakt de medewerker de afweging of hij in staat is zijn gedrag uit te voeren. In de praktijk kan dat betekenen dat de medewerker het risico inschat om een bepaalde afsluiter niet af te grendelen. Of om bij de kappersbranche te blijven, een schaar te blijven hanteren omdat die gewoon voor het grijpen ligt, ook al doen de risico's zich pas op latere termijn voor. Of een kappersstoel te gebruiken die je continue dwingt een verkeerde werkhouding aan te nemen. De mens zal bij succesvol gedrag eerder geneigd zijn dat te herhalen, dan bij gedrag wat niet zo succesvol is.

Een vierde aspect, en tevens ook het meest krachtige, is de invloed van de sociale omgeving. Hierbij doet zich het psychologisch mechanisme voor van conformeermechanismen. Dit was ook het geval bij de Challenger launch decision. Er is een sterke behoefte bij de mens om zich te conformeren aan de invloed van de meerderheid van de groep en de heersende cultuur. Slechts enkelen zijn in staat zich daaraan te onttrekken.

Uit een onderzoek bij ongeveer 100 medewerkers in een werktuigkundig installatiebedrijf (Oomen, 1999) is gebleken dat de invloed van de sociale omgeving het sterkst is bij gedrag, meteen gevolgd door de positieve verwachtingen die men heeft van veilig werken. De negatieve verwachtingen van veilig werken (rompslomp; gedoe; administratie; ongemakkelijk zittende PBM etc.) bleken weinig invloed te hebben. Kortom: uit het onderzoek bleek dat men graag veilig wil werken en men is bereid daarvoor bepaalde ongemakken voor lief te nemen. De invloed van de collega's is dus het sterkst. Deviant gedrag of normafwijkend gedrag werd in dat bedrijf van elkaar niet geaccepteerd.

Veiligheid als gedrag tussen mensen

Dit onderzoek geeft een inspirerend perspectief op interventies hoe gedrag bij te buigen. In de kapperszaak zou dat kunnen betekenen dat de collega's elkaar gaan aanspreken op het gebruik van verkeerde scharen, het verkeerd instellen van de kappersstoel en het gebruiken van chemische middelen om het haar te bewerken zonder het gebruik van speciale handschoenen. Daarop voortbordurend zou je je kunnen afvragen wat de rol is van de bedrijfsleider of teamleider in een kapperszaak. Kennelijk schiet die tekort in het bespreekbaar maken van de risico's op lichamelijke kwalen, verzuim en uitval bij de mede-

werkers. En tussen de medewerkers ontbreekt dan een onderling zelf-corrigerend vermogen om elkaar aan te spreken op onvoorzichtig gedrag.

Mechanismen: niet de waarom- vraag maar de waar- door- vraag

In grotere organisaties is het raadzaam om te onderzoeken waardoor het komt dat de sociale controle door interacties tussen medewerker niet of onvoldoende plaats vindt. Meestal is er dan niet iets tussen de medewerkers onderling maar wel in de kwaliteit van aansturing en de stijl van leidinggeven. Het is zaak om te onderzoeken wat er aan de hand is, welke mechanismen het onveilig werken als gedrag hardnekkig in stand houden. Dat kan op velerlei manieren. Interviews met de medewerkers zelf geven veel informatie maar zijn ook tijdrovend. Vaak zien medewerkers heel scherp wat er aan de hand is en kunnen zij precies omschrijven en vertellen wat hun ervan weerhoudt om veilig gedrag uit te voeren. Daarbij komt dat arbeid op zich niet ziekmakend is maar wel de wijze waarop het georganiseerd is of hoe het aangestuurd wordt. Als adviseur moet je op je hoede zijn als de vraag van het management komt: "Hoe krijgen wij bij de mensen veiligheid tussen de oren? Ze willen maar niet." Vaak blijkt dan dat de mensen het zelf juist wel willen maar dat de aansturing van de leiding inadequaat is, zoals door slecht voorbeeldgedrag, inconsequent leidinggeven, het ontbreken van integriteit bij het aansturen van mensen of geen ondergrenzen aangeven voor te bereiken resultaten. Het is dan zaak om erachter te komen wat er bij de medewerkers leeft, maar nog belangrijker is erachter te komen wat de oorzaak ervan is dat zij het gewenst gedrag niet tot uitvoer brengen.



Metten met een werkbelevingsonderzoek

In de markt en op internet zijn er allerlei instrumenten te vinden om de beleving van werknemers over de organisatie en hun werk te meten. Bij de organisaties die een dergelijk instrument al inzetten is de moed aanwezig om de feiten onder ogen te zien, aanzien de resultaten confronterend kunnen zijn. Zinvol is het hier meteen een onderscheid maken tussen een medewerkerstevredenheidonderzoek (MTO) en een werkbelevingsonderzoek (WBO). In het eerste (MTO) wordt meestal het 'Stockholm-syndroom' gemeten. Zes leden van de Rote Armee Fraktion (RAF) gijzelden in april 1975 op de Duitse ambassade in Stockholm elf medewerkers om vrijlating van hun leiders, onder andere Andreas Baader, te eisen. De politie merkte met verbazing dat de gegijzelden sympathie hadden ontwikkeld voor hun gijzelnemers tijdens de periode van gijzeling. Dat fenomeen doet zich ook voor bij organisaties waarbij de medewerkers in een medewerkerstevredenheidonderzoek de mate aantonen waarmee ze zich conformeren aan de organisatie. In de vragenlijst worden er wel juiste antwoorden gegeven maar echter op de verkeerde vragen. Een werkbelevingsonderzoek meet daarentegen de beleving van de arbeid en de psychologische aspecten van die arbeid. Een instrument dat de werkbeleving onderbouwd in beeld brengt is de Work Experience Scan (WES¹).

Diagnosticeren en interveniëren

Het is onze overtuiging dat van het najagen van 'regelovertreeders', zoals de arbeidsinspectie nu gaat doen in de kappersbranche, weliswaar de juiste boodschap uitgaat, maar dat hierbij niet de oplossing meegebracht wordt. Organisaties die serieus begaan zijn met de duurzaamheid van hun eigen succes, waar veiligheid een integraal onderdeel van vormt, doen er goed aan zich niet nog meer te begraven onder procedures en regels, maar te investeren op het vermogen van hun leidinggevende functionarissen om gedrag op individueel- en groepsniveau te sturen. Dit betekent concreet 'inzichtelijk maken' van dat gedrag (*diagnosticeren*) en continu bespreekbaar maken van de effectiviteit van dat gedrag in relatie tot de organisatiedoelstellingen, waar veiligheid integraal onderdeel van uitmaakt (*intervenieren*). De kappersbranche heeft, naar onze inschatting, daarin nog een interessante ontwikkeling door te maken.

Drs. G.A.J.M. Oomen, arbeid- en organisatiepsycholoog; directeur van George Oomen

Organisatiepsychologie. Hij verrichtte in 1999 onderzoek naar psychologische factoren die veilig gedrag in organisaties verhinderen dan wel stimuleren. Hij gaf daarna voor onder meer TechnoTrans (Vlaardingen) workshops en cursussen op dat gebied. www.george-oomen.nl

Drs. I. Moll, arbeid- en organisatiepsycholoog; werkzaam bij Phyleon. Moll adviseert onder meer (petro)chemische organisaties op het gebied van employee benefit programs en gebruikt daarvoor de Work Experience Scan (WES). www.phyleon.nl

¹ De nieuwe naam voor RSI: *Complaints of Arms, Neck and Shoulders*

² Peter Mascini: Boekrecensie Diane Vaughan's *The Challenger Launch Decision*, EUR faculteit Algemene sociologie 2004

³ Diane Vaughan "The Challenger launch decision: risky technology, culture and deviance at NASA" University of Chicago Press, 1996

⁴ Charles Perrow: *Normal Accidents: living with high-risk technologies*, Princeton University Press, 1984

⁵ Work Experience Scan (WES); eigendom van Phyleon Den Haag



GEDRAGSVERANDERING: EEN ZAAK VAN LANGE ADEM

Maryke Oor

Ons heftruck productiebedrijf heeft verschillende typen werkzaamheden, onder andere lassen, spuiten, assembleren, inspecteren, modificeren en vershippen. Maar één ding hebben alle productiemedewerkers gemeen; ze werken met herrie om zich heen. Ter bescherming van medewerkers is het dragen van gehoorbescherming verplichtgesteld voor iedereen in de fabriek. Uiteraard is hierbij rekening gehouden met de dagelijkse blootstelling, effecten op langer termijn en eenduidigheid in het volgen van de regel. Tja en dan de praktijk. Ongeveer 15 % hield zich aan deze regel. Wat zegt dit eigenlijk over een veiligheids-cultuur?

Het dragen van gehoorbescherming wordt op kleine schaal gedaan. Medewerkers vinden het niet comfortabel en soms doet het pijn in de oren. Op sommige locaties is het geluidsniveau rond 85 dB(A) en ze zijn al jaren gewend om hierbij geen gehoorbescherming te dragen. Er was weinig aandacht (van iedereen) voor het dragen van gehoorbescherming. Medewerkers bleken zelf niet bewust te zijn van wat het effect van geluid is.

Het betekent in de praktijk dat er veiligheidsregels zijn, die op grote schaal niet nageleefd worden. Spreken we misschien van een gedoogcultuur of is de regel niet juist? Het werd hoog tijd om dit patroon te doorbreken.

Om het patroon te doorbreken is er gekozen voor een innovatie-aanpak. Ten aanzien van veiligheid is positief gedrag beloond (fase I) en negatief gedrag afgeremd (fase II). Deze aanpak stond centraal voor de veranderende cultuur van veiligheidsbeleving van medewerkers. De achterliggende gedachte was dat wanneer onnatuurlijke afweermechanismen (van medewerkers) niet geactiveerd worden, men open staat voor de boodschap en er geluisterd wordt. Door middel van deze aanpak worden virtuele afstanden tussen medewerkers, leidinggevende en collega's kleiner, vriendelijker en daarmee constructief toegankelijker. Hierdoor wordt de natuurlijke samenwerking verbeterd en ook 'leuker'. Uiteindelijk kan deze aanpak voor van alles gebruikt worden. Aangeven wat goed is werkt meer stimulerend dan gewezen worden op fouten, waardoor er bovendien omwogen gecreëerd worden.

Groepsgedrag is een sterke kracht, mits het juist gebruikt wordt.

Het effect van een klein aantal hardnekkige weigeraars is groot indien de groep (max. 400 medewerkers) nog geen bewuste richting heeft bepaald. Om dit groepsgedrag te gebruiken is voor een blanco

approach gekozen "en groupe". De focus ligt op overrompelen met vakkennis en sturen naar individuele probleemconfrontatie en eigen verantwoordelijkheid. Uiteraard wordt een oplossing aangedragen (namelijk het dragen van gehoorbescherming). De meeste individuen kiezen voor zichzelf in de groep. Vervolgens wordt het dragen van gehoorbescherming beloond met een kleinigheid (pennen, sleutelhangers, T-shirt) waardoor meer medewerkers gestimuleerd worden in hun keuze. Tevens vindt er een vorm van sociale beïnvloeding plaats omdat collega's elkaar het cadeau-tje gunnen. De hardnekkige weigeraars kunnen het groepsgedrag minder gemakkelijk negatief beïnvloeden omdat dat snel als jaloezie uitgelegd kan worden. Als in de tweede fase gefocust wordt op het afremmen van negatief gedrag, kunnen de hardnekkige weigeraars het groepsgedrag niet meer beïnvloeden omdat de groep zich al anders gedraagt en dit gedrag inmiddels al 'gewoon' vindt. Een minderheid kan een gevormde kudde nauwelijks meer omdraaien. Opmerking van een medewerker: "Dat heeft hij aan zichzelf te danken".

Goed voorbeeld doet goed volgen.

Een regel opstellen en (passief) kenbaar maken is over het algemeen niet het allermoeilijkste. De uitdaging komt daarna: "Wordt de regel opgevolgd of niet?". In een situatie waarbij het geluidsniveau door de jaren heen niet merkbaar veranderd is, is de noodzaak van opvolging van de regel niet vanzelfsprekend. Voorbeeldgedrag geeft hierbij een onbewust signaal af dat het dragen van gehoorbescherming niet 'gek of stom' is. Degenen die het voorbeeld geven (leidinggevenden) worden trendsetters.

Verder is het mogelijk om hieraan allerlei promotiecampagnes te koppelen, maar als de direct leidinggevende niet het goede voorbeeld geeft, zal de echte boodschap niet overkomen. Immers: de laagste standaard van de leidinggevende is de hoogste standaard van de medewerkers. Uitspraak van een medewerker: "Laat 'ie eerst maar eens naar zichzelf kijken!".

Iedereen schouders eronder: essentieel

Een verandering van veiligheidscultuur kan niet door iemand alleen gerealiseerd worden. Het sneeuwbaaleffect begint intern met een sterk team dat een eenduidige uitstraling heeft met een gezamenlijk belang. Nadat er briljante ideeën en methodes zijn ontwikkeld, waarbij enthousiasme een cruciale rol speelt, wordt dit automatisch uitgestraald. De praktijk wijst uit dat deze aanpak effect heeft. De positieve uitstraling werkt stimulerend en vervolgens aanstekelijk voor de omgeving.

Uiteraard is de ondersteuning van de directie tijdens

dit proces ook een belangrijk item dat niet over het hoofd gezien moet worden. De groter wordende sneeuwbal gaat vervolgens van leidinggevende naar een rang lager, maar ook van maatje naar maatje. Het positief ontwikkelde gedachtegoed gaat een eigen leven leiden. Dit wordt zichtbaar door medewerkers te blijven observeren. Continu, links en rechts, onder en boven blijven communiceren, vergroot het draagvlak. Uiteindelijk zijn er veel schouders die de zeer grote sneeuwbal kunnen dragen. Nieuwkomers (hoog en laag) nemen het algemene gedachtegoed klakkeloos over en communiceren in dezelfde taal. Dit is weer nodig voor continuïteit en borging in alle gelederen van de organisatie.

Voor een structureel effect is de wil van de medewerker cruciaal.

Als een leidinggevende vertelt dat er verplicht gehoorbescherming gedragen moet worden, wil de medewerker dit waarschijnlijk niet meer. Immers, de regelmogelijkheden van medewerkers worden verminderd en de ruimte voor eigen vrijheid neemt steeds meer af. In de praktijk wordt dit vertaald in ongewenst gedrag zoals het niet dragen van gehoorbescherming bij ontbreken van toezicht.

Om ervoor te zorgen dat de medewerkers altijd gehoorbescherming dragen is het belangrijk dat de medewerkers zelf overtuigd zijn van het effect. Dit kan bereikt worden met behulp van een voorlichting waarbij het fenomeen geluid nog eens haarfijn wordt uitgelegd. Uiteraard wordt benadrukt dat het dragen van gehoorbescherming op lange termijn bevorderend is voor je eigen gezondheid.

Reacties van medewerkers die daardoor gehoorbescherming gingen dragen: "Hmmm, het is heerlijk rustig om me heen geworden" of "Het was wel even wennen, maar nu voel ik me naakt zonder gehoorbescherming".

De voorlichting is goed ontvangen door de medewerkers. Er is voldoende tijd en aandacht aan hen geschonken. Het verhaal duurde ongeveer een half uur, maar de vragen en interactie erna waren het meest waardevol. Soms werd dit door leidinggevende gestimuleerd in vragenvorm. De opmerking: "Wie wil later nog zijn kleinkinderen kunnen horen?" had effect. Ook het statement: "Verminderend gehoorvermogen treedt op nadat je weg bent bij MCFE, het maakt ons dus niets uit." Het is belangrijk dat medewerkers zelf de keus maken, gebaseerd op de juiste en voldoende informatie. In de meeste (75%) gevallen was die keus: "Ja ik wil gehoorbescherming dragen". Reacties van medewerkers: "Dit is interessant, ga je vaker dit soort voorlichtingen geven?" of "Oh jee, ik realiseerde me niet dat ik al last heb van verminderend gehoorvermogen".

Gedragverandering, de tijd zal het uitwijzen!

Om gedragverandering te realiseren is er vooral tijd nodig. "Easy come, easy go".

Tja, het is een structurele aanpak waarbij de factor geduld een grote rol speelt. Het doet denken aan een slang die z'n prooi opeet. Een tijdrovende bezigheid

met veel stopmomenten. De prooi wordt tijdens het stopmoment verankerd en langzamerhand in de juiste baan (de maag) geleid. Deze zelfde aanpak is succesvol toegepast in gedragverandering.

Herhalingen en weekprocessen zijn niet weg te denken in het proces.

Dit kan gedaan worden door tijdens voorlichtingsbijeenkomsten dezelfde achterliggende boodschap te herhalen en te werken met slogans die op verschillende mediums worden uitgestraald (LCD scherm, displays, intern nieuwsblad etc.).

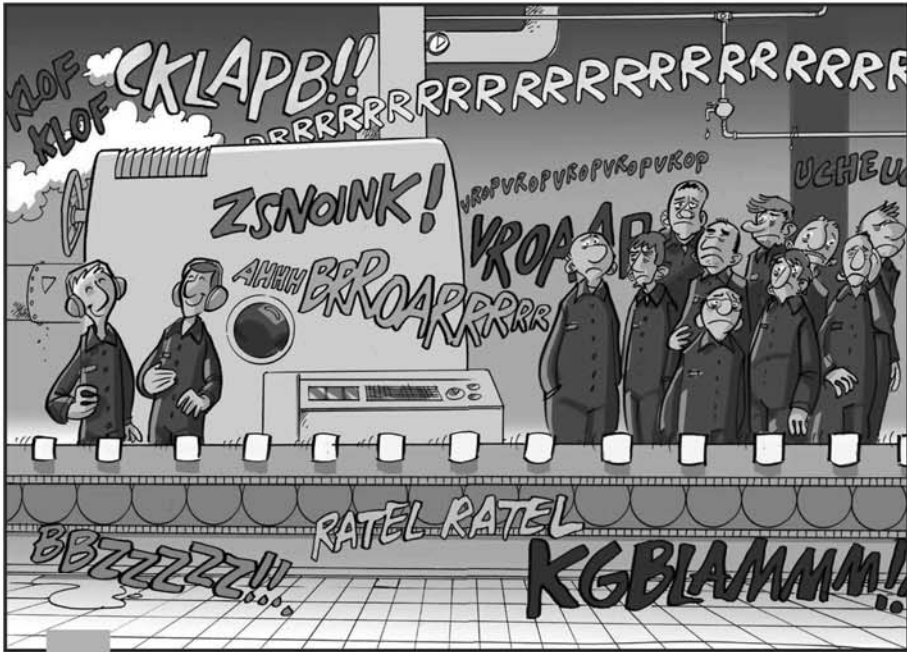
Reële negatieve effecten van het ongewenste gedrag worden kenbaar gemaakt. Vervolgens denkt de medewerker na en is bezig een eigen mening te vormen ten aanzien van de verandering. Als de mening overeenstemt met het gewenste gedrag is er een "click" die na verloop van tijd vertaald zal worden in onbewust (gewenst) gedrag. Geen mens is gelijk en behalve tijd, zijn er verschillende methodes nodig om de bewuste "click" juist te realiseren. Uiteindelijk blijft er altijd nog een kleine groep over die in negatief gedrag afgeremd moet worden. Daarvoor is goede timing cruciaal.

Tenslotte is het speciaal om te ervaren dat nieuwe medewerkers het 'nieuwe' gedachtegoed als normaal beschouwen en mij (als veiligheidskundige) de les lezen. Als antwoord op de vraag waarom de huidige veiligheidsregel voor hen zo belangrijk is kreeg ik te horen:

"Mijn oor gaat voor".

Maryke K.M. Oor

Veiligheidskundige, Mitsubishi Caterpillar Forklift Europe (MCFE)



**DRAGEN VAN
GEHOORBESCHERMING**

een bewustwordingsproces in de volgende stappen:

1. voorlichting / motivatie / training
2. mensen spreken elkaar erop aan in de fabriek
3. voorbeeld geven door overdreven in oren te frutten
4. observatieronden met beloning

Verbeteren van veiligheidscultuur



CULTURELE DIVERSITEIT

De toenemende culturele diversiteit in Nederland laat ook de werkvloer niet onberoerd. Terwijl dit thema in Nederland nog vaak als een bedreiging wordt gezien, kan dat juist een grote kans voor bedrijven zijn om hun nationale en internationale concurrentiepositie te verstevigen. Met een mix aan culturen zijn bedrijven beter gewapend tegen snel veranderende markten. Diversiteit in de organisatie levert creativiteit en betere prestaties op. Allochtone medewerkers worden steeds belangrijker als 'marktsegment' voor de afzet van producten en diensten. Klanten hebben er steeds meer belang bij om allochtone krachten in dienst te nemen. De behoefte vanuit bedrijven aan advies en kennis over culturele diversiteit op de werkvloer

neemt daardoor toe.

In februari 2007 is binnen Arbo Unie het expertisecentrum Sociale Cohesie opgericht, waar Culturele Diversiteit, Ongewenste Omgangsvormen en Sociale Veiligheid onderdelen van zijn. Het expertisecentrum Sociale Cohesie richt zich op het bevorderen van de arbeidsintegratie van werknemers met andere culturele achtergronden (allochtonen). Het Expertisecentrum wil vraag en aanbod van kennis dichter bij elkaar brengen door een brug te slaan tussen vragen vanuit organisatie, klanten en maatschappij. Aan het woord vier vertegenwoordigers van het expertisecentrum over culturele diversiteit, ieder vanuit de eigen achtergrond en ervaring en door de eigen bril.

MIJN ORGANISATIE WEET DE ALLOCHTONE WERKNEMERS NIET TE VINDEN!

Fdila Lemhour, medewerker P&O, Arbo Unie

Het diversiteitsbeleid staat de afgelopen jaren hoog op de agenda. De arbeidsmarkt verandert en veel werkgevers kampen met een tekort aan werknemers. Neem bijvoorbeeld de zorg en de bouw. Het allochtone arbeidspotentieel is groeiende en is zeer interessant voor organisaties. Het aannemen van allochtonen wordt namelijk niet alleen gedaan vanuit een maatschappelijk oogpunt maar steeds meer vanuit een bedrijfseconomisch oogpunt.

We weten dat de diversiteit in de samenleving toeneemt, de multiculturele samenleving is vandaag de dag een vaststaand feit. Inherent hieraan is de veranderende samenstelling van de arbeidsmarkt. Hierdoor krijgen organisaties steeds meer te maken met een gekleurd klantenbestand. Steeds meer organisaties willen om deze reden dan ook een weerspiegeling zijn van de samenleving. De vraag is echter hoe doe dit het beste gerealiseerd kan worden.

Voor mij als P&O'er van Marokkaanse komaf is dit natuurlijk een interessant vraagstuk. De vraag hoe het multiculturele arbeidspotentieel benaderd moet worden, is op dit moment een actueel beleidsvraagstuk. De vraag die hieraan vooraf uiteraard beantwoord moet worden, is of wervingsacties überhaupt anders ingekleed moeten gaan worden. Net als voor andere P&O'ers is dit voor mij een vraagstuk waar ik regelmatig mee wordt geconfronteerd. Een wervingsbeleid specifiek gericht op de allochtone medewerker brengt extra handelingen met zich mee in het wervingsproces. Dit is een van de redenen voor werkgevers om hier

niet aan te beginnen. Dat heeft vaak te maken met de werkdruk en met het feit dat een vacature zo snel mogelijk ingevuld moet worden. Ikzelf denk dat de wil er wel is. Veel werkgevers willen meer kleur aan hun personeelsbestand geven maar weten vaak niet hoe. In de politiek is vaak gesproken over dit onderwerp, maar er worden geen concrete handvaten aan de werkgevers aangereikt. De meeste "oplossingen" die aangereikt zijn, hebben betrekking op sancties en het maken van 'gedwongen' keuzes. Zo wil de politiek de werkgevers dwingen om er voor te zorgen dat het personeelsbestand voor minimaal 5% uit allochtone medewerkers bestaat. Of dit soort maatregelen er ook voor zorgt dat er meer allochtonen in dienst worden genomen is nog maar de vraag.

Veel werkgevers onderschatten het diversiteitsbeleid. Diversiteitsbeleid wil niet zeggen dat je een aantal 'allochtonen' in dienst neemt en dat je er dan als werkgever bent. Je moet je personeelsbeleid hierop aanpassen wil je je medewerkers binden en boeien. Hiervoor is meer nodig dan een goed diversiteitsbeleid. Een omslag in mentaliteit is tevens een belangrijke vereiste. Diversiteitsbeleid moet in eerste plaats worden gezien als een aanwinst. Terwijl nu vooral wordt gedacht dat het een van de gevolgen is van een multiculturele samenleving. Een gevolg waar je niet om heen kunt. Diversiteitsbeleid zien als een aanwinst is naar mijn mening al een grote stap in de goede richting. We kunnen namelijk veel leren van elkaar, en juist dit zou voorop moeten staan.



DE ALLOCHTONE PATIËNT IS OP BEZOEK!

Takis Sideris, bedrijfsarts Arbo Unie

Op het spreekuur van de bedrijfsarts kunnen zich veel problemen in het contact met allochtonen manifesteren. Overigens ook wel met Nederlanders. Zijn het wezenlijk andere problemen? Daar lijkt me discussie over mogelijk.

Bij het beoordelen van arbeidsgeschiktheid en het begeleiden van mensen naar hun werk is hoe dan ook een goede communicatie noodzakelijk. En: iets wat je 'een onbevangen blik' kan noemen. Deze onbevangen blik wil zich bij mij en andere collega's niet bij elke gelegenheid in even grote mate manifesteren. Ondanks alle richtlijnen en protocollen die binnen onze beroepsgroep zijn ontwikkeld die de kwaliteit van ons handelen aanzienlijk hebben vergroot. Een collega zei me eens: "Allochtonen moet je altijd zo spoedig mogelijk naar het werk sturen." Een ander zei: "Allochtonen somatiseren altijd." Het blijft mensenwerk allemaal. We zijn allemaal opgescheept met onze meegegeven normen en waarden, ingegeven door onze ervaringen en onze sociaal-economische achtergrond. Er zijn allerlei gradaties van vooroordelen die ervoor kunnen zorgen dat je advies niet op maat is, of dat een spreekuurcontact bijvoorbeeld onverhoeds in een heftige woordenwisseling, al of niet met gewelds dreiging, ontaardt.

Het spreekuurcontact zal vooral effectief zijn als de cliënt zich gehoord en begrepen voelt en als er vertrouwen is in de deskundigheid en de integriteit van de adviseur.



VERBORGEN SCHATTEN

*Drs. Haider Mousawi, projectmanager
Sociale Cohesie & Culturele Diversiteit, Arbo Unie*

"Over 20 jaar is één op de drie Nederlanders allochtoon", zo voorspelt het CBS. De groeiende economie, de internationalisering en de demografische ontwikkelingen in Nederland zorgen voor een krapte op de arbeidsmarkt. Bovendien is men met een mix aan culturen binnen het bedrijf beter gewapend tegen snel veranderende markten. Diversiteit binnen de organisatie levert zowel creativiteit op als betere prestaties. Medewerkers met verschillende culturele achtergronden worden steeds belangrijker als 'marktsegment' voor de afzet van producten en diensten. Diversiteit is dus een noodzaak. Een effectief diversiteitsbeleid in acties omzetten is een kunst.

Veel organisaties weten niet goed hoe om te gaan met werknemers uit andere culturen. Men hoeft niet alle aspecten van een cultuur te kennen om een waardevol contact op te bouwen met de allochtone medewerker of cliënt. "Zet eerst maar eens je Nederlandse mentaliteit met het gedrag van een ongelikte beer opzij." Zoals een medewerker uit Curaçao die ik onlangs heb ontmoet tijdens een training aanhaalde: "Wanneer mensen mij zien,

Als dat niet in orde is, kan dat zeer wel, maar dat hoeft niet, aan culturele verschillen liggen. Aan gebrek en inzicht en kennis. Moet je een allochtoon wel of niet een hand geven, mogen we haar niet of juist wel in de ogen kijken? Wat weten we van de fysieke en mentale gevolgen van de Ramadan? Wat zegt de wijze van klachtenpresentatie over de persoon? Met welke uitgesproken, half uitgesproken of onuitgesproken specifieke cultuurgebonden aspecten moeten we bovendien rekening houden? Hoe komen we daar achter in de spreekkamer?

Tijdens het overleg met het bedrijf adviseren we bij reïntegratie en overleggen daarbij met leiding, personeelszaken, directie. Hoe helpen we een manager leiding te geven aan een groep mensen met verschillende culturele achtergronden? Welke problemen ervaart hij daarbij? Hoe zit het met het ziekteverzuim bij allochtonen? In hoeverre voelen ze zich betrokken bij het bedrijf? Als Arbo Unie kunnen we hier nu gerichte dienstverlening op bieden. Reïntegratiebegeleiding van individuele allochtonen, op organisatieniveau interventies op het gebied van Culturele Diversiteit. Het is voor een deel oude wijn in nieuwe zakken, en voor een deel is er ook nieuwe wijn te schenken (alles met mate).

Als dit allemaal goed lukt, is er volgens mij veel energie, vitaliteit en inspiratie die bij personen en organisaties vrij kan komen. En het is ons, Arbo Unie, een eer en genoegen daar onze bijdrage aan te mogen leveren.

zien ze mijn huidskleur. Vervolgens stelt men vragen als: 'Wie ben je, waarom ben je hier, wat doe je, wat doen je ouders, waarom ga je niet weg?'

Nederlanders zijn trots op hun directe manier van communiceren, maar mensen met een buitenlandse achtergrond zien het als lompheid. In Duitsland, en dat is nog dichtbij, staan wij al bekend als grote, brute beesten. Begin daarom eens met een introductie, toon belangstelling, heb respect en luister aandachtig, ook al praat de ander gebrekkig Nederlands. Het gaat om begrip tonen, effectief communiceren en gewoon doen!

Uiteraard is men er daarmee nog niet. Er valt nog veel meer te leren, zowel voor de Nederlandse werkgever als voor de werknemers met een andere culturele achtergrond. Die laatsten dienen, in mijn optiek, extra inspanningen te verrichten willen ze hun talenten op duurzame wijze kunnen inzetten. Het wordt tijd om kritisch naar onszelf te kijken en de verborgen schatten tijdig en optimaal te benutten.

CULTURELE DIVERSITEIT MIDDEN IN DE SAMENLEVING

Kemal Inci, gezondheidszorgpsycholoog/bedrijfspsycholoog Arbo Unie

Hoewel actueel politiek krachtenspel het steeds nieuw leven in kan blazen, heeft de ideologie van de 'monocultuur' na de 2e wereldoorlog toch behoorlijk aan kracht ingeboet. In een globaliserende wereld is migratie een onafwendbaar feit geworden. Mensen migreren over de hele wereld, om natuurlijke, politieke of economische redenen. Tegelijk is natuurlijk ook sprake van migratie van menselijk kapitaal, van gedachtegoed zoals religie, cultuur, opleiding, taal, traditie, normen en waarden etc. Samenlevingen zijn daarom voortdurend onderhevig aan kwalitatieve en kwantitatieve veranderingen die migratie met zich meebrengt. De multiculturele of 'cultureel diverse' samenlevingen komen in de hele wereld voor en vormen met name in de hedendaagse westerse wereld een grote uitdaging.

Onafhankelijk van zijn kwalitatieve of kwantitatieve kenmerken streeft elke samenleving naar een hoger niveau van welzijn en welvaart. Daarom moet een samenleving zijn concurrentiepositie blijven versterken door goed in te spelen op allerlei veranderingen in een dynamische en globaliserende ontwikkeling. Om hierin succes te boeken, moet de onderlinge samenwerking van burgers, feitelijk het menselijk kapitaal van een land, geoptimaliseerd worden. Voor een goede samenwerking is natuurlijk een goede onderlinge afstemming en samenhang nodig. Dit kan alleen door middel van communicatie in de breedste zin des woords. Ten onrechte wordt vaak gedacht dat het bij communicatie alleen gaat om de gesproken of geschreven taal, maar non-verbale aspecten, omgangsvormen, intenties, normen en waarden zijn mogelijk nog belangrijker. Daarom is kennis van en begrip voor elkaars waarden en normen, omgangsvormen, geloof en tradities, van het grootste belang.

De multiculturele ofwel cultureel diverse maatschappij is in de voorgaande jaren vaak ten onrechte gezien als probleem. Dit moest dan volgens sommigen door tolerantie, volgens anderen door assimilatie en volgens weer anderen door uitsluiting opgelost worden. In werkelijkheid is niet culturele diversiteit het probleem maar het feit dat men er in de afgelopen jaren onvoldoende in is geslaagd synergie te bewerkstelligen tussen de bevolkingsgroepen om zo te profiteren van de meerwaarde van culturele diversiteit.

Een cultureel diverse samenleving heeft zeker meerwaarde boven een monoculturele samenleving. Zoals dit bij biodiversiteit het geval is, is ook een cultureel diverse samenleving flexibeler en creatiever en hier-

door beter in staat om in te spelen op veranderende omstandigheden. In een snel globaliserende wereld zijn deze kenmerken van wezenlijk belang. Echter, flexibiliteit en creativiteit kunnen een samenleving alleen productiever maken en in welzijn en welvaart bevorderen, indien er tussen burgers onderling een goede afstemming en samenwerking bestaat. Het bevorderen van een goede afstemming en samenwerking binnen 'Nederland BV' is de gezamenlijke verantwoordelijkheid van de overheid en zijn burgers. In een organisatie is dat de gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers/management en werknemers. 'Nederland BV' is natuurlijk een virtueel bedrijf dat in feite bestaat uit het totaal van alle organisaties die Nederland rijk is. Daarom kan ook geen enkele Nederlandse organisatie het zich permitteren om voorbij te gaan aan het thema culturele diversiteit. Het is voor zijn eigen voortbestaan en voor de welvaart en het welzijn van zijn mensen verplicht om dit thema op de agenda te zetten en te profiteren van de meerwaarde van culturele diversiteit. Dit staat bovendien nog los van eventuele ideële of morele motieven die een organisatie kan hebben.

Natuurlijk ondervinden organisaties allerlei problemen in het tot stand brengen en uitvoeren van hun culturele diversiteitsbeleid. Deze problemen kunnen variëren van problemen op de werkvloer in de onderlinge samenwerking tot cultuurgebonden conflicten of cultuurgebonden ziekte/gedrag. Ook kunnen organisaties problemen ondervinden in het tot stand brengen van een evenwichtig cultureel divers personeelsbestand. Vanuit ons expertisecentrum kan ik als gezondheidszorgpsycholoog/bedrijfspsycholoog met een Turkse achtergrond, een analyse maken van de problematiek en adviezen, begeleidingen, workshops of trainingen geven op het gebied van vraagstukken rondom het thema culturele diversiteit. Elke interventie is hierbij maatwerk en heeft altijd als doel de samenwerking, de vitaliteit, productiviteit, creativiteit en groei van een organisatie te bevorderen.

Tot slot is het van belang te noemen dat onze expertise zich niet beperkt tot de allochtone culturen ten opzichte van de autochtone culturen maar ook toegepast kan worden op problematiek rondom verschillende autochtone subculturen.



DE PEEN, DE ZWEEP EN DE PREEK

Dik van Drimmelen

Steeds weer blijkt het moeilijk te zijn om onveilige handelingen uit te bannen en veiligheid 'tussen de oren' te krijgen. Straf en beloning zijn nodige hulpmiddelen, maar ze zijn niet voldoende. Veiligheid kan bevorderd worden door regels of systemen. Echter, systemen kunnen een stille dood sterven: het is nu eenmaal leuker systemen of regels te bedenken dan ze uit te voeren!

Voorwaarde om veiligheid te bevorderen door een veiligheidssysteem is dat het systeem de uitvoerende mensen in hun hart raakt, zij moeten serieus genomen worden in hun overtuigingen, met hun inzicht en ervaring. Zij hebben daarom informatie nodig over nut en doel. De doeltreffendheid van een systeem hangt uiteindelijk af van de uitvoerenden.

Maslow gaf al aan dat veiligheid de belangrijkste menselijke basisbehoefte is, na eten en drinken: een voedingsbodemp voor 'Heart and Mind' systemen! 'Hearts and Minds' programma's zijn bijvoorbeeld communicatieacties, 'toolboxmeetings' of kruisbestuivings-bijeenkomsten die, naast straffen en belonen, worden toegepast om de doeltreffendheid van veiligheidssystemen te verhogen.

Heart and Mind systemen in de petrochemische industrie
In de petrochemische industrie was het altijd gebruik om voldoende ervaren personeel in dienst te hebben om verstoringen in de productie te kunnen opvangen en herstelmogelijkheden in te bouwen. Tegenwoordig staat dat overzicht en die ervaring vaak onder druk; het productieproces zou perfect geprogrammeerd zijn. Een sluipende verwaarlozing van het voorgeschreven gedrag kan vastgesteld worden. Deze ontwikkeling wordt versterkt door het toenemende alleen werken: het blijkt dat operators in de chemische industrie het normaal vinden om van procedures en regels af te wijken, als ze denken op die manier de productiedoelen te kunnen realiseren.

Er zijn in de petrochemische industrie zoveel VGWM-procedures, dat het nodig blijkt om ze doeltreffend en prettig voor het voetlicht te brengen voor de betrokkenen: met een 'Hearts and Minds' programma, met extra VGWM-berichten of met communicatie-acties als 'Blik op Veilig'. 'Heart and Mind' systemen doen zowel rationeel als emotioneel een beroep op de uitvoerenden. De 'Heart and Mind' systemen zijn doeltreffend omdat de behoeften van uitvoerenden centraal staan.

'Toolbox meetings' binnen de Veiligheids Checklist Aannemers

Veiligheidsregels worden door werknemers vaak

gezien als complex en moeilijk te lezen, als gemaakt van achter het bureau en als conflicterend met andere regels, bijvoorbeeld ten behoeve van de productiebehoefte. De regels worden daarom gezien als een mogelijkheid een schuldige te vinden als er iets mis gaat. Het zoeken naar een schuldige werkt averechts: dat is een open deur. Erger is, dat gevaarlijke situaties in de bestaande praktijk kunnen blijven voortbestaan en dat lijven beschadigd kunnen worden. Dat voelt 'echt', want ieder heeft maar één lijf en 'stuk is stuk'. Bespreking van procedures en doelen tijdens zogenaamde 'toolbox meetings' vormen een antwoord. Regelmatige 'toolbox meetings' bij aannemers blijken onmisbaar om medewerkers te motiveren om werkzaamheden veilig uit te voeren. 'Toolbox meetings' is een roepnaam voor kortdurende bijeenkomsten van een leidinggevende met een groep operationele medewerkers waarbij stilgestaan wordt bij de condities waaronder gewerkt moet worden: over de risico's, de gevolgen of maatregelen. Onderwerpen kunnen zijn: hijsen van lasten, vallen, melden van ongevallen en gevaarlijke situaties, lasrook, stof, besloten ruimtes, persoonlijke beschermingsmiddelen, ladders, gasflessen, cirkelzaagmachines, (rol)steigers of een evaluatie van een risico-inventarisatie. Essentie is dat deze veiligheidsonderwerpen regelmatig 'face to face' besproken worden.

RSI-preventie op de TU Delft

Binnen de TUD bestaat er een uitgebreid programma gericht op de preventie van klachten aan armen, nek en schouders. Als onderdeel van de maatregelen werd gedurende vele jaren elk kwartaal de TUD-preventiegroep-RSI georganiseerd. De bijeenkomsten van deze groep hadden een informeel en prettig karakter, een aangekondigd aantrekkelijk onderwerp, een lange pauze ten behoeve van het onderling contact en een rondje met problemen en successen.

Het verslag vermeldde alleen de onderwerpen en bevatte geen namenlijst van aanwezigen: je miste iets als je niet aanwezig was geweest. Zo passeerden initiatieven voor docentenvoorlichting, anti-RSI-filmpjes, beweeg-programma's of de aanpak van een andere universiteit of van een bedrijf de revue. De bijeenkomsten waren gericht op kruisbestuiving. Voor bijeenkomsten werden zo'n 80 sleutelfiguren uitgenodigd. Dit waren personeels- en arbofunctionarissen, studieadviseurs, ICT-ers en vele anderen. Daaronder ook 'ervaringsdeskundigen', iemand die het gehad heeft of direct geraakt is door RSI en herkenbaar is voor de groep. De groep -- van wie er telkens meer dan 25 verschenen -- wisselde van samenstelling in de tijd, maar RSI was steeds herkenbaar aanwezig. Het aanwezig zijn van 'herkenba-

re ervaringsdeskundigen' maakt dat de RSI voorlichting beter aanslaat. RSI is dan geen abstract risico dat jou niet overkomt, maar een risico dat als 'echt' wordt gevoeld. Kruisbestuiving door uitvoerenden blijkt dan nuttig.

'Heart and Mind'-systemen

'Heart and Mind'-systemen rekenen op mensen met overzicht (vaak door ervaring) en met samenspel (vaak door 'kruisbestuiving'). Dit noodzakelijke overzicht en samenspel wordt in grote systemen wel georganiseerd: met programma's, met 'toolbox meetings', met kruisbestuivingsbijeenkomsten. Op symposia en congressen bijvoorbeeld, is er naast het expliciete doel –kennisoverdracht– ook altijd gelegenheid (pauzes en zo voorts) voor het impliciete doel: overdracht van zogeheten 'tacit knowledge'. Voor het beheersen van crises blijkt concreet oefenen nodig. Ook daar gaat het dan om de overdracht van 'tacit knowlegde', van zaken als overzicht en ervaring.

Soms wordt gesproken van bewust maken, soms ook van draagvlak creëren. Een systeem werkt alleen als de uitvoerenden het dragen: hun gevoel voor resultaat en voor morele verantwoordelijkheid is dan in het geding. Zowel het nut als het doel zal daarom gecommuniceerd moeten worden. Rekenen met de beroepstrots van de uitvoerenden kan helpen.

'Heart and Mind'-systemen zijn ontworpen met de uitvoerenden op het netvlies. Zonder dat, lopen we het risico van een lege-dop-systeem. Systemen die zowel rationeel als emotioneel een beroep doen op de uitvoerenden en ook het hart van de uitvoerenden bereiken, zijn doeltreffend. Om dat te bereiken horen bij het invoeren van regels en systemen: verleiding, handhaving en zaken als kruisbestuiving of uitleg over het nut.

Anders gezegd: 'de peen, de zweep en de preek'.

Dik van Drimmelen, TU Delft
d.e.vandrimmelen@tudelft.nl



AH-Erlebnisse

Onze buurtsuper is een tijdje gesloten geweest maar is nu vernieuwd weer geopend. Dus moest ik uren zoeken voor ik alle boodschappen gevonden had: nieuwe indeling. Met mijn winkelwagentje volgeladen toog ik ten slotte naar de kassa, waar zich een rij wachtenden had gevormd. Van de acht kassawerkplekken zijn er namelijk nooit meer dan drie tegelijk geopend. Dat was geen probleem zolang elke klant snel en soepel geholpen kon worden. Maar dat was nu niet meer zo. Het duurde en duurde maar, elke klant was wel een kwartier bezig, zo leek het. Toen ik eenmaal aan de beurt was, begreep ik waarom dat zo was. Vroeger kon je de hele inhoud van een winkelwagentje uitstallen op de lopende band voor de kassa. De cassière leest de barcode in (of uit, daar wil ik vanaf wezen) en schuift de spullen door naar de plek waar je ze in je tas kunt overzetten. Vroeger had je daarvoor twee plekken naast elkaar, zodat, terwijl de ene klant aan het inpakken was, de boodschappen van de volgende klant al gescand konden worden. Nu was dat allemaal anders.

De nieuwe kassaplekken zijn veel kleiner dan die vorige waren. Er is nog maar één plekje voor de gescande boodschappen en dat is zo klein, dat er niet meer op past dan een magnetronmaaltijd, een fles wijn en een drinkontbijtje. Helemaal ingericht op de young urban professional!

Maar tegelijkertijd worden we naar de winkel gelokt met acties die tot doel hebben om ons vooral veel te doen kopen. Hamsterweken, Paashaas-polka's, drie-voor-de-prijs-van-twee, disney- en joker-acties, noem maar op. De klanten die toeslaan, kunnen al die spullen dus niet meer zomaar kwijt bij de kassa. Je moet eerst een deel van je boodschappen inpakken voordat de rest op de band voor de kassa kan worden gezet om te laten scannen. Vanzelf leidt dit tot irritaties, zowel bij klanten die wachten als bij klanten die zo snel mogelijk hun spullen opruimen en daarbij wel eens een potje breken. De arbeidsomstandigheden voor de cassières zijn er dus niet beter op geworden, want die krijgen die irritaties te verwerken. Nu bleek onlangs ook nog, dat in de AH-distributie-centra al die boodschappen tegenwoordig handmatig in containers moeten worden geladen om naar de winkels te worden vervoerd. Tot 2005 was daar een mechanische laadkar voor, maar die is afgeschaft. Als die kar van de vrachtwagen af moest, gaf dat een schok in de rug van degene die de kar losliet. Dan maar alles handmatig tillen! Dus klanten en personeel moeten meer tillen. Hoe noemen ze dat daar ... AllerHande?

Ir. O.J. de Zemel



JAARVERSLAG SKO SISTEEM ARBEIDSHYGIËNE

Certificatiesysteem arbeidshygiëne, verslagjaar 2006

In overleg met de commissie RAHN geeft de stichting SKO hier een verkorte versie weer van het jaarverslag SAH (systeem arbeidshygiëne), 2006.

Het volledige jaarverslag is terug te vinden op de website van SKO: www.skocert.nl. Klik in het linkergedeelte van het scherm op SAH en dan op actualiteiten. Nu kan in het midden van het scherm worden gekozen voor het jaarverslag.

Certificatiecommissie

De commissie is in het verslagjaar vier maal bijeen geweest. De vergaderingen vonden plaats in het FME gebouw te Zoetermeer, het kantorencomplex waar SKO is gehuisvest. Daarnaast heeft een gemeenschappelijke vergadering met de certificatiecommissie van veiligheidkundigen (SVK) plaatsgevonden. De samenstelling van de commissie is in het verslagjaar ongewijzigd gebleven:

| | | |
|-------------------------------------|---------------|--------------|
| Dr. W.J. T. van Alphen | voorzitter | 20-juni-2009 |
| Ir. P.F.M. Beumer | lid (vice-vz) | 20-juni-2009 |
| Mw. ir. S.M.P. Gorissen-van de Rijt | lid | 20-juni-2009 |
| Drs. M.C.A. van de Kerkhof | lid | 20-juni-2009 |

Toegelaten opleidingen

Momenteel zijn er twee Arbeidshygiëne opleidingen toegelaten die voldoen aan de te stellen opleidingseisen voor certificering als arbeidshygiënist.

Deze opleidingsinstellingen worden periodiek door SKO bezocht om o.a. de kwaliteit van de examens en scriptieverdedigingen te bewaken.

De toegelaten opleidingen zijn Saxion in Deventer en UMC St Radboud in Nijmegen.

Relevante ontwikkelingen in het verslagjaar

Door het ministerie SZW (Sociale Zaken en Werkgelegenheid) wordt een start gemaakt met de oprichting van een extern Centraal College van Deskundigen (CCvD), los van SKO. De voorzitter van de commissie heeft plaatsgenomen in het bestuur van de hiervoor op te richten stichting. Dit externe CCvD moet op den duur het huidige CvD-VA (College van Deskundigen – Veiligheid en Arbeidshygiëne) vervangen. De reden hiervoor is dat een college van deskundigen onafhankelijk moet zijn van de certificerende instelling. De nog op te richten stichting heeft een werkgroep harmonisatie ingesteld om de certificeringsschema's van veiligheidkundigen, arbeidshygiënist, stralingsdeskundigen en arbeids- en organisatiedeskundigen zo veel mogelijk te harmoniseren.



CERTIFICATIE

VAN

VAKBEKWAAMHEID

De NVvA heeft in het verslagjaar samen met andere beroepsverenigingen een start gemaakt met het opstellen van een nieuw beroepsprofiel voor onder andere de arbeidshygiënist.

Voor het gebruik van de titel RAH is in verband met de deponering van het merk 'RAH' bij het Europees merkenbureau een werkinstructie opgesteld.

Getalsmatige gegevens

Het aantal dubbelgecertificeerde veiligheidkundige/arbeidshygiënist is 44 ten opzicht van 32 in het vorige verslagjaar.

Het aantal arbeidshygiënist met een geldig certificaat is in het verslagjaar 274. In de afgelopen jaren is dit aantal vrij stabiel gebleven.

Klachten, bezwaren en beroepen

Er zijn geen klachten, bezwaren en beroepen in verband met de certificering ingediend.

Verificatie werkplek

In het kader van de 5% regeling (betrouwbaarheids-toets op werkgeversverklaring) zijn in dit verslagjaar 5 certificaathouders steekproefsgewijs bezocht. Naar aanleiding van de bezoeken is geen negatief advies voor (her)certificering uitgebracht.

Conclusie

De harmonisatie van de regeling SAH, SVK is in dit verslagjaar geëvalueerd en afgerond. Hierdoor is een duidelijk schema voor beide beroepsgroepen tot stand gekomen.

De certificatie commissie functioneert naar haar eigen mening op bevredigende wijze. De samenstelling is een goede dwarsdoorsnee van de beroepsgroep, er is een open onderlinge communicatie.

Paul van Embden, certificatiecoördinator arbeidshygiëne SKO

Mart van der Steeg, bestuur commissie RAHN



CURSUSSEN EN SYMPOSIA

24 en 25 januari 2008

Leren van de burens in België

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=324

30 en 31 januari 2008

RIE-training

Info: RPS Groep, tel. 015 - 7501550, e-mail:
training@rpsgroep.nl

31 januari 2008

Timemanagement voor professionals in de Public & Occupational Health

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=208

1 en 15 februari, 14 maart of 11 april 2008

Van kans naar project, succesvol acquireren

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=24

28 maart, 4 en 18 april, 16 en 30 mei en 6 juni 2008

Klant, kwaliteit en organisatie (voorheen Kwaliteit van arbodienstverlening)

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=104

7, 14 en 21 april en 2 juni 2008

Arbeids- & organisatiekunde

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=107

16 en 17 april 2008

Symposium NVvA: Arbeidshygiëne: een waardevol specialisme

Info: NVvA-secretariaat, tel. 040 - 2926575, website:
www.arbeidshygiene.nl

22 en 23 mei 2008

Leren van de burens in Duitsland

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=325

3 september 2008

Keurige keuringen

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=326

4, 5, 18 en 19 september en 12 december 2008

Training Adviesvaardigheden

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=214

8, 15, 22, 29 september, 6 en 27 oktober, 3 (en 10) november 2008

Strategisch adviseren bij beleidsontwikkeling

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=217

10 en 24 september, 1 en 29 oktober en 12 november 2008

Bouw uitbreidingsmodule

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=167

16 en 23 september en 2 december 2008

Training Adviserend schrijven

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=204

25 september, 2 en 9 oktober 2008

Werkstress

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=5

25 september en 6 november 2008

Expertmodule: Toepassen van Evidence Based Medicine

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website: www.nspoh.nl

26 september en 3 oktober 2008

Pesten of gepest worden?

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=171

3 en 31 oktober, 7 en 21 november, 12 december 2008 en 9 januari 2009

Juridische aspecten van arbeid en gezondheid

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=216

5 november en 3 december 2008

Conflicthantering en omgaan met agressie

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=316

12, 19 en 26 november 2008

Sociaal-medische begeleiding van allochtonen

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=327

24 november, 1 en 15 december 2008, 12 en 26 januari, 2 en 9 februari en 16 maart 2009

Veranderkunde

Info: NSPOH, tel. 020 - 5664949, website:
www.nspoh.nl/page.oclf?pageid=32&id=215



De redactie wenst u een gezond 2008!

Colofon

De Nieuwsbrief is het officiële orgaan van de Nederlandse Vereniging voor Arbeidshygiëne (NVvA). Het bundelt bestuursmededelingen, verenigingsnieuws, aankondigingen van symposia en cursussen, mededelingen over verschenen publicaties en staat open voor bijdragen van leden. De Nieuwsbrief wordt 4 maal per jaar gratis toegezonden aan leden van de NVvA.

Kopij aanleveren

Kopij voor de Nieuwsbrief dient per e-mail aangeleverd te worden. Tekst liefst in MS-Word en afbeeldingen in JPEG-formaat. Bij aanlevering wordt u verzocht een print van de beoogde tekst en/of afbeelding mee te sturen.

Advertenties

De Nieuwsbrief biedt u de mogelijkheid tot plaatsing van personeels-, producten- en dienstadvertenties die relevant zijn voor het vakgebied en als doel hebben de arbeidshygiënist te informeren over te leveren diensten, arbeidshygiënische apparatuur en/of speciale arbeidshygiënische aspecten.

Tarieven voor plaatsing:
voor A4 formaat € 450,-, voor A5 formaat € 300,- en voor A6 formaat € 200,-.
Deze tarieven zijn exclusief BTW.

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met het secretariaat van de NVvA, tevens redactie-adres. Advertenties kunnen naar het redactie-adres gezonden worden.

Redactie Nieuwsbrief-website

Jodokus Diemel, hoofdredacteur
Karin Heimeriks
Geke van Meer
Wendel Post
Vivianne Raedts
Jurriaan van Velden
Karel Witters

Vormgeving en druk

Ontwerp: C.J.M. van de Ven (Almere)
Productie/druk: Van Stiphout drukkerij plus (Helmond)

Secretariaat NVvA/Redactie-adres

Postbus 1762
5602 BT Eindhoven
Tel.: 040 – 292 65 75
Fax: 040 – 248 07 11
E-mail: nvva@arbeidshygiene.nl
www.arbeidshygiene.nl

INHOUD

Bericht van het bestuur

Thema: CULTUUR- EN GEDRAGSVERANDERINGEN

Cursussen en Symposia
Jaarverslag SKO systeem arbeidshygiëne