

# Verandermanagement

## Veranderkunde in arboland. Leert u mee?

Stelt u zich toch eens voor dat er morgen een superadviseur langskomt die precies vertelt wat u moet doen om in uw werk te bereiken wat u wilt bereiken. Zou dat niet fantastisch zijn? Wat zou u willen? En wat zou u moeten doen om uw dromen te verwezenlijken?

Pepijn Nicolas

**S**tel dat deze superadviseur bestond. Zou u wel luisteren? Ik waarschijnlijk niet, ik kan slecht tegen stuurlui aan wal. "Als ik jou was, dan zou ik gewoon..." Voor mij werkt het niet, ik zoek het graag zelf uit. Tegelijkertijd herken ik dat ik soms zelf zo'n stuurman ben, vooral als ik meen ergens veel van af te weten. Lastig: hoe draag ik nou die kennis zo over dat het leuk is om naar te luisteren? Dat de ontvanger van de informatie zin krijgt er iets mee te doen?

### Arbocatalogus

In de arbowereld lijkt iets soortgelijks aan de hand. Veel branches maakten de

afgelopen twee jaar een arbocatalogus. Er verschenen 132 catalogi. Nu ze af zijn dient zich de vraag aan hoe deze te implementeren. Met implementatie wordt bedoeld dat de catalogus de werkvloer bereikt, werkelijk wordt gebruikt en echt bijdraagt aan gezonde arbeidsomstandigheden. Dat is niet eenvoudig. De kennis vastleggen en aanbieden is blijkbaar wel mogelijk. Iedereen weet vrij goed wat veilig is, welke hulpmiddelen en maatregelen bescherming bieden, hoe een RI&E moet worden uitgevoerd, hoe arbobeleid eruit moet zien. Op papier of website is dat vaak ook dik in orde. Maar als het op gebruik

in de praktijk aankomt, blijken er nog veel vragen te zijn.

Dit wil niet zeggen dat er in Nederland een potje van wordt gemaakt. Integendeel. Waar ter wereld zijn de arbeidsomstandigheden beter dan in Nederland? Toch kan het – zelfs hier – nog beter. Er gebeuren nog heel wat ongelukken en mensen raken nog steeds ziek van hun werk. Arbo heeft in veel organisaties weinig prioriteit, hulpmiddelen worden niet gebruikt en ongezonder gedrag blijkt vaak uiterst hardnekkig. De praktijk is dus een stuk weerbarstiger dan het papier. Het is daarom niet vreemd dat implementatie het grote vraagstuk is voor de arbocatalogi. Het is lastig om goed arbobeleid in de organisatie te implementeren. Het echt over het voetlicht te krijgen bij het management. Hoe kan de arboprofessional medewerkers en managers verleiden, dwingen, manipuleren en overreden om gezonder te werken? Hoe realiseert hij de gewenste veranderingen.

### Theory U van Otto Scharmer

Otto Scharmer komt van het Massachusetts Institute of Technology. Hij bedacht Theory U. Zijn stelling is dat je complexe vraagstukken niet direct, maar via een omweg – een soort U-bocht dus – moet proberen op te lossen. Dit levert slimmere, duurzamere oplossingen op. Kern is dat er na het voordoen van een vraagstuk of dilemma eerst een soort vertraging wordt gemaakt. In die vertraging werk je aan verbinding met en begrip van alle belanghebbenden, dieper inzicht in het vraagstuk, zonder meteen aan oplossingen te denken. Die komen later vaak als vanzelf.

Dat levert verrassende resultaten op:

- beter begrip van het vraagstuk;
- beter begrip van alle posities en perspectieven daarin;
- beter begrip van de achterliggende aannames, vragen, verlangens;
- dieper inzicht in de aard van het (inmiddels vaak geherdefinieerde) vraagstuk;
- dieper inzicht in het systeem rondom dat vraagstuk;
- dieper inzicht in jezelf.

Het komt regelmatig voor dat ergens in de U-bocht het probleem als sneeuw voor de zon verdwijnt. Of dat het niet eens meer nodig is om expliciet allerlei oplossingen te benoemen, omdat deze als vanzelf ontstaan en worden uitgevoerd.

### Meedoen?

Wilt u mee op onderzoek, een vraag stellen, uw mening geven of een casus inbrengen? Stuur een mail naar: [info@degoede-praktijk.nl](mailto:info@degoede-praktijk.nl).





Soms moet je een omweg maken om het uiteindelijke doel te bereiken

op alle niveau's in de organisatie? Zo bezien is arbo een verandervraagstuk.

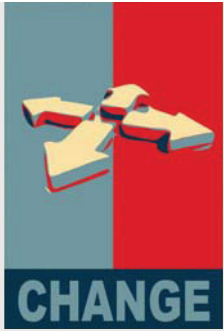
### Versterken

De arbopraktijk kan worden versterkt met inzichten uit de veranderkunde. Daarom starten we vanaf deze plek een zoektocht; Wat kan arbo leren van veranderkunde? Maandelijks verschijnt een artikel op deze plek, waarbij de arbopraktijk steeds in contact wordt gebracht met inzichten, theorieën en oplossingen uit de veranderkunde. Wat zeggen verandertheorieën en hoe kunnen die werken in de arbopraktijk? Zijn er al praktijkvoorbeelden? Bij ieder artikel worden praktische handvatten gepresenteerd waarmee de arboprofessionaal zelf aan de slag kan. Daarbij komen af en toe ook enkele eenvoudige doe-het-zelf methoden aan bod.

De schrijvers nemen niet de positie van stuurman in. Er komen geen pasklare antwoorden van buitenaf. Veel verandertheorieën leren trouwens dat pasklare antwoorden niet tot echte verandering leiden. Grote kans dat de antwoorden van de superadviseur uit de eerste alinea terzijde worden geschoven. Vaak gaat aan duurzame verandering een (gezamenlijke) zoektocht vooraf. Waarbij perspectieven in kaart worden gebracht en drijfveren, mogelijkheden en overtuigingen onderzocht. Zie daarover bijvoorbeeld Theory U van Otto Scharmer (zie kader).

## Verandermanagement

Maandelijks verschijnt een artikel op deze plek, waarbij de arbopraktijk steeds in contact wordt gebracht met inzichten, theorieën en oplossingen uit de veranderkunde. De arbopraktijk kan nog een hoop leren uit de veranderkunde. Bij ieder artikel worden praktische handvatten gepresenteerd waarmee de arboprofessionaal zelf aan de slag kan.



Iedereen kan meedoen aan de zoektocht. Het is nog ongewis waar de speurtocht naartoe leidt. Wat kunnen we leren van LEAN, Kaizen, NLP, oplossingsgericht werken, systemisch werken. Hoe ziet just-in-time arbomanagement eruit? Hoe ziet de oplossingsgerichte tegenhanger van de RI&E eruit? U wilt zelf vast vragen toe voegen. De zoektocht zelf ontwerpen we ook samen. Ik wil in ieder

geval graag een paar werklunches met geïnteresseerden organiseren. En nodig u ook graag uit om eens wat nieuwe dingen te proberen. Om te leren wat werkt en om daarover te berichten. Wij verwerken uw ervaringen in de artikelen. En hebt u nog andere ideeën? Ik sta er open voor en nodig u uit! [K](#)

*Pepijn Nicolas is veranderkundige en directeur van Spinner. Hij maakt deel uit van De Goede Praktijk. [www.degoedepraktijk.nl](http://www.degoedepraktijk.nl)*

### Als je doet wat je deed krijg je wat je kreeg

Als je iets nieuws wilt proberen moet er waarschijnlijk eerst ruimte voor komen. Met deze methode kun je die wellicht maken. Je hebt Post-its en een flipover nodig.

#### Stap 1: wat doe je allemaal?

Neem een blok post-its. Bedenk wat je de afgelopen twee weken op je werk allemaal hebt gedaan. En schrijf alles wat je te binnen schiet op, ieder item op een aparte post-it.

#### Stap 2: je werk in kaart

Neem daarna een flipovervel en teken daarop de volgende assen:



Geef nu iedere post it zijn eigen plek aan de hand van twee vragen:

- Draagt wat ik doe bij aan mijn doel? Als het meer bijdraagt plak je de post-it hoger.
- Hoe goed lukt de actie me? Als iets goed lukt plak je de post-it meer naar rechts.

Kijk nu naar het resultaat en bespreek het eventueel met collega's. Laat het daarna een dag of twee bezinken.

#### Stap 3: een leger bord?

Kijk weer naar je overzicht. Zijn er briefjes die je van het bord wilt halen? Dingen die je niet meer wilt doen? Ga je gang!

Kan je echt afscheid nemen van het briefje? Moet je anderen informeren dat je iets niet meer doet?