

Hoe kunt u werknemers betrekken bij de RI&E?



Als er sprake is van veranderingen in wetgeving, ontwikkelingen in de markt of eisen die de klanten stellen, kan uw werkgever behoefte krijgen aan advies over de RI&E. Ook is het mogelijk dat eigen ambities of innovatiewensen aanleiding zijn voor een adviesvraag. U moet in de rol van adviseur een passende weg zien te vinden in het spanningsveld tussen moeten (verplichting) en willen (ambitie). Hoe gaat u daarmee om?

U jongleert tussen het duidelijk maken van de inhoudelijke betekenis van het advies (wettelijk verplicht) en de toegevoegde waarde van het bieden van maatwerk (gericht op de ambities van de organisatie). Hoe betreft u de werknemers bij dit spanningsveld rond de [dynamische RI&E \(artikel\)](#)?

Twee manieren om met veranderingen om te gaan

Moeten, kunnen en willen

Er blijken er twee manieren te zijn om met veranderingen om te gaan. De ene manier gaat uit van de behoefte aan zekerheid, grip en beheersing (Angelsaksisch). Bij de andere staan avontuur, dialoog en vertrouwen centraal (Rijnlands). Komt de verandering van buitenaf, dan is er vaak sprake van 'moeten'. Daarbij past de Angelsaksische visie het best. De Rijnlandse visie sluit beter aan als er sprake is van 'willen'.

- Het Rijnlandse model is een poldermodel: het management heeft vertrouwen in de kwaliteiten van de werknemers en de werknemers vertrouwen erop dat de organisatie goed voor hen zorgt. Samenwerking staat hier hoog in het vaandel. Het motto is: wie het weet, mag het zeggen.
- Het Angelsaksische model is juist gericht op individuele prestaties. De directie behartigt vooral de financiële belangen van de aandeelhouders en genereert productiviteit. Hier geldt het motto: wie de baas is, mag het zeggen.

De gevolgde visie is van grote invloed op de manier waarop uw organisatie kijkt naar de mate van betrokkenheid van werknemers bij de RI&E. Het idee achter de dynamische RI&E is dat de effectiviteit van het RI&E-proces toeneemt naarmate de RI&E steeds meer samenvalt met de ontwikkelingen binnen de organisatie. De kenmerken van de organisatie bepalen vervolgens in sterke mate hoe u de werknemers kunt betrekken bij de RI&E. U kunt de twee varianten als volgt zien:

- De eindbestemming heeft prioriteit (Kwaliteit): een verandering waarbij het doel centraal staat. Het is meetbaar en voorspelbaar. Het resultaat staat voorop. Dit heeft een voorkeur bij Angelsaksisch aangestuurde organisaties.
- De ontwikkeling heeft prioriteit (Acceptatie): dit is een verandering waarbij leerprocessen in een organisatie centraal staan. Het is lastig meetbaar en onvoorspelbaar. Dit heeft een voorkeur bij de Rijnlandse opvattingen.



De effecten van de verschillen in aanpak kunnen nogal verschillen. Dit is om te zetten in de volgende formule: $E(\text{ffect}) = K(\text{waliteit}) \times A(\text{cceptatie})$. Daarover leest u hieronder meer.

Creëren van draagvlak

In veel organisaties verlopen veranderprocessen moeizaam en komen veranderingen voortijdig tot stilstand. Dat kan liggen aan de verandering of aan de organisatie, maar ook aan de gevolgde aanpak. Bovendien lijken 'verbeteren' en 'veranderen' op gespannen voet te staan met borgen.



Afspraken over bijvoorbeeld verantwoordelijkheden zorgen voor borging, vooral als die zijn vastgelegd in managementsystemen en procesbeschrijvingen. Maar zij kunnen een belemmering vormen voor veranderingen.

Het verandervermogen in een organisatie blijkt groter als er ruimte is voor dialoog en vertrouwen, maar dat is niet altijd mogelijk. Sommige situaties eisen bovendien snelle en 'koude' veranderprocessen, omdat het bestaan van de organisatie ervan afhangt na bijvoorbeeld een ernstig ongeval. Daarbij ontstaat een spanningsveld tussen (project)beheersing en dialoog.

Vijf benaderingen om een verandering aan te pakken

U leest hieronder vijf benaderingen om een verandering aan te pakken (gebaseerd op een model van hoogleraar organisatieverandering Jaap Boonstra, 2013). U ziet ook de effecten van een verandering volgens de formule: $E(\text{ffect}) = K(\text{waliteit}) \times A(\text{cceptatie})$. Afhankelijk van de prioriteit zijn de K en de A met een hoofd- of kleine letter weergegeven.

Centraal gestuurde aanpak (E = K x a)

Als 'moeten' voorop staat, past een centraal gestuurde aanpak: een dialoog over de inhoud heeft geen meerwaarde. Moeten is bijvoorbeeld het geval als er een ongeval heeft plaatsgevonden met [blijvend letsel \(artikel\)](#). Een maatregel moet in die situatie ook snel uitgevoerd zijn. Denk aan het repareren van een machine om ongevallen te voorkomen. In deze gevallen staat de kwaliteit bovenaan. Of de werknemers het ermee eens zijn of niet. De acceptatie is niet leidend.

Planmatige aanpak (E = K x a)

Als de maatregelen gevolgen kunnen hebben voor de manier van werken van werknemers, door bijvoorbeeld het aanschaffen van nieuwe machines, past een planmatige aanpak het beste. Deze strategie past meestal goed als het gaat om concrete zaken, zoals het aanleren van nieuwe werkwijze. Bij deze aanpak heeft de werkgever een zorgplicht en staat de kwaliteit voorop, maar met ondersteuning van experts.

Onderhandeling (E = K x A)

Als verschillende belangen een rol spelen, past een [onderhandelingsstrategie](#). In deze gevallen gaat het meestal om het onderhandelen over cao's, arbocatalogi of de uitkomsten van een inventarisatie waarbij het nodig is om prioriteiten te stellen. Het proces om draagvlak te creëren is even belangrijk als de inhoud.



Deze strategie vraagt meer tijd voor dialoog. De eindbestemming (het doel) en de ontwikkeling richting de eindbestemming (het proces) hebben beide evenveel prioriteit. Er is dan sprake van een evenwicht tussen de kwaliteit en de acceptatie van het advies.

Programmatisch (E= k x A)

Het uitgangspunt bij de programmatische strategie is dat uw werkgever het gesprek voert als overleg over een gezamenlijk probleem. Meestal gaat het hierbij over samenwerking, ziekteverzuim of een [hoge werkdruk \(tools\)](#). De werknemers willen in die gevallen graag betrokken zijn bij het onderzoek en het bedenken en uitvoeren van oplossingen. De inbreng en participatie van de betrokken werknemers zijn belangrijke ingrediënten om draagvlak te creëren voor een oplossing.

Interactieve aanpak (E = k x A)

De interactieve strategie werkt goed om samen nieuwe oplossingen te bedenken. De focus ligt op alles wat in de toekomst plaats kan vinden. Het gaat dan zowel om het identificeren van kansen en mogelijkheden als om het vinden van bedreigingen of zwakke punten die samen kunnen hangen met een nieuwe werkwijze of bepaalde maatregelen. De dialoog over het [wel of niet thuiswerken \(tools\)](#) is een goed voorbeeld van een interactieve aanpak. Deze strategie past dus bij vraagstukken die raken aan bepaalde overtuigingen of drijfveren van mensen. Daarbij staat de 'acceptatie' van de uitkomst voorop.

De aanleiding voor een RI&E ontstaat door ontwikkelingen binnen of buiten de organisatie

Verandering van buitenaf of binnenuit

De aanleiding voor een RI&E in een organisatie ontstaat door ontwikkelingen binnen of buiten de organisatie. Door steeds onderscheid te maken tussen deze drijfveren kunt u bepalen welke veranderstrategie het beste past.

- Bij de aanleiding die van buitenaf komt, gaat het meestal om een gestelde deadline, (nieuwe) wetgeving of om aan een kwaliteitsnorm te voldoen. Daarbij geldt vooral de formule: Effectiviteit = Kwaliteit x acceptatie. Het is hierbij niet altijd een kwestie van willen, maar meer van moeten. Andere voorbeelden zijn eisen die de klanten stellen, de economische situatie of de markt (leveranciers of concurrenten).
- Als de aanleiding van binnenuit komt, gaat het meestal om keuzes die binnen een organisatie zelf zijn gemaakt. Indirect kan een impuls van buitenaf een rol spelen, maar in deze gevallen is het de organisatie zelf die beslist. Daarbij geldt bovenal de formule: Effectiviteit = kwaliteit x Acceptatie. Enige voorbeelden van wensen die van binnenuit kunnen ontstaan zijn de ideeën vanuit de ondernemingsraad, de persoonlijke ontwikkeling van werknemers of de ambities van de werkgever.

Omdat de aanleiding voor een RI&E steeds anders kan zijn, is het belangrijk om hier als arboprofessional gericht naar te vragen. De volgende tips kunnen daarbij helpen:

- Vraag eerst wat de aanleiding is voor de RI&E. En vraag vooral ook van wie de vraag komt. Wat is het 'probleem' en voor wie is het belangrijk?
- Vraag hoe de betrokken werknemers hier tegenover staan.
- Het kan zijn dat er weerstand is, maar dat het een kwestie is van moeten. In dat geval staat de kwaliteit voorop. Mogelijk heeft iemand anders meer expertise? Stel dan de optie voor om andere adviseurs bij de RI&E te betrekken.
- Als het gaat om relatievraagstukken of interne ambities, staat het leerproces voorop. Dan is het goed om te weten op welke manier de werknemers erbij betrokken willen zijn. Vraag hierop door. De acceptatie is dan essentieel voor succes.

- Breng in kaart of binnen de organisatie zelf al expertise aanwezig is. Deze experts kunnen mogelijk een bijdrage leveren aan nieuwe inzichten of oplossingen.

Verandermodel met vijf kleuren

Een vrij bekend verandermodel is de kleurentheorie (1998) van deeltijd hoogleraar advieskunde Léon de Caluwé. Het model benoemt vijf soorten veranderstijlen die elk hun eigen kleur hebben gekregen (om de stijlen makkelijker te onthouden).

Voorkeur voor geeldrukdenken

- Opvatting: water bij de wijn doen is de manier om mensen mee te krijgen.
- Kwaliteit: wikken en wegen.
- Valkuil: vermijden van conflict of uitstellen van het nemen van beslissingen.

Voorkeur voor blauwdrukdenken

- Opvatting: afspraken maken is de manier om resultaat te behalen.
- Kwaliteit: plannen, managen en feiten checken.
- Valkuil: star volgen van een plan, minder oog voor menselijke behoeften.

Voorkeur voor rooddrukdenken

- Opvatting: luisteren naar de beleving van mensen zorgt voor draagvlak.
- Kwaliteit: mensen bij het proces betrekken, letten op de sfeer en samenwerking.
- Valkuil: betuttelen of emoties van mensen zien als oorzaak van het probleem.

Voorkeur voor groendrukdenken

- Opvatting: het helpen bij de ontwikkeling van mensen zorgt voor verandering.
- Kwaliteit: het effectief overbrengen van kennis en ervaringen.
- Valkuil: ongevraagde tips en adviezen geven, opdringerigheid.

Voorkeur voor witdrukdenken

- Opvatting: mensen zijn gemotiveerd, ze hebben ruimte en vrijheid nodig om te veranderen.
- Kwaliteit: analyseren en verband zoeken tussen gedragspatronen, obstakels en nieuwe ideeën.
- Valkuil: mensen willen meer en verdienen meer - ongeacht afspraken, budget of kaders.

Als werknemers hun voorkeuren uitspreken over de wijze waarop ze samen willen werken of wat zij zien als de beste aanpak voor de RI&E, krijgt u de kans om de verschillende opvattingen te herkennen. Uw opvattingen en die van anderen sturen onbewust de visie op een RI&E-proces.

Mensen met dezelfde (onbewuste) opvattingen hebben sneller een 'klik' met elkaar. Dit is van invloed op het [draagvlak](#). Om als arboprofessional van toegevoegde waarde te zijn, is het effectief om, soms tegen uw natuur of voorkeuren in, een bepaalde 'kleur' toe te passen.



Mocht u als arboprofessional een bepaalde weerstand of wrijving ervaren tijdens een risicodialoog, vraag dan naar de opvatting van de ander.

Om tot een dynamische RI&E te komen, kunt u het beste kiezen voor een veranderingsaanpak die aandacht besteedt aan interactie en dialoog voor, tijdens en na een RI&E-proces. Het is dus belangrijk om hierover na te denken en afspraken te maken over de aanpak.

Van RI&E naar managementsysteem

U kunt het uitvoeren van een RI&E zien als het doorlopen van de [risicomanagementcyclus](#). Het voor de eerste keer doorlopen van die cyclus levert maatregelen op die in de praktijk vaak gericht zijn op direct zichtbare risico's. Daarna vindt een vertaling plaats naar maatregelen die meestal gericht zijn op techniek. Als een organisatie de cyclus voortdurend doorloopt, leren de werknemers hiervan.



Het leerproces draagt bij aan de communicatie, waardoor meer samenhang kan ontstaan tussen het RI&E-proces en de dagelijkse werkzaamheden. Er is dan sprake van een begin van een dynamische RI&E en van een 'managementsysteem'.

Dit is een artikel van de redactie van Arbo Rendement

Arbo Rendement is dé informatiebron voor arboprofessionals, preventiemedewerkers en ondernemingsraden. Als in- of externe arboprofessional kunt u een bijdrage leveren aan een gezonde en veilige werkplek voor alle medewerkers in de organisatie. U moet dan wel op de hoogte zijn van alle relevante wijzigingen in de wet- en regelgeving rond arbeidsomstandigheden, arbeidstijden, ziekteverzuim en re-integratie.

De onafhankelijke en ervaren redactie van Arbo Rendement zit bovenop het nieuws en vertelt u als eerste wat deze ontwikkelingen zijn. Altijd in heldere taal en met een praktische insteek, zodat u de informatie direct kunt vertalen naar uw eigen werksituatie. Arbo Rendement is daarnaast multimediaal. De voor uw vakgebied relevante informatie verschijnt:

- ✓ dagelijks op het digitale platform Rendement Online, waar u onder meer het laatste nieuws, checklists, rekentools, maatwerkbrieven en verdiepingsartikelen tot uw beschikking heeft;
- ✓ wekelijks gebundeld in een e-mailnieuwsbrief;
- ✓ maandelijks in het vakblad Arbo Rendement, boordevol nieuws en achtergrondartikelen, digitaal en op de mat;
- ✓ tweemaandelijks in een handzaam themadossier: een pocketboekje dat iedere editie een complex onderwerp uitdiept.



Rendement is een succesvolle uitgeverij van met name praktische vakbladen en digitale ondersteuning.

Het assortiment bestaat uit een crossmediaal portfolio: van printuitgaven zoals magazines en themadossiers tot online ondersteuning in de vorm van digitale naslagwerken, e-nieuwsbrieven, een vragenservice en tools.

www.rendementuitgeverij.nl