

## De drie basisstappen voor succesvol implementeren arbocatalogus

De arbocatalogus is af. Een mooi oplossingenboek voor de belangrijkste arbeidsrisico's. Nu nog zorgen dat dit in de praktijk wordt gebruikt. Het uiteindelijke succes wordt immers bepaald door de acceptatie en het gebruik in de praktijk. Helaas bestaat er geen oplossingenboek voor implementatie. Implementatie is maatwerk. In dit artikel worden drie algemene handvaten aangereikt voor een succesvolle implementatie: communicatie staat centraal.

Huub Pennock en Alex van der Wal

### Stap 1 Bespelen

Als een bedrijf de arbeidsomstandigheden wil verbeteren, moet duidelijk zijn wie daar mee bezig is. Een grondige analyse is daarvoor noodzakelijk. Kijk naar de:

- Verhoudingen. Hebben de partijen een positief of negatief beeld over elkaar en wat is het mogelijke effect daarvan op de implementatie?
- Belangen. Welk belang hebben de partijen bij het verbeteren van de arbeidsomstandigheden? Zijn er grote verschillen?

- Kennis en vaardigheden. Zijn de partijen vaardig genoeg en hebben ze voldoende kennis over de risico's om een goede bijdrage te leveren aan de implementatie? Deze analyse helpt bij het verzamelen en ordenen van informatie voor een succesvolle implementatie.

### Stap 2 Overtuigen

Het implementeren van oplossingen vraagt om veranderingen. Veranderen is een leerproces. Bij gedragsverandering gaat het er

vaak om iets ouds af te leren en iets nieuws aan te leren. Via kennis, houding en gedrag komen mensen tot die nieuwe situatie. Op alle drie terreinen moeten activiteiten worden ondernomen. Dan versterken de elementen elkaar. Naast het aanbieden van kennis is het van belang om in te spelen op emotie (houding) én het gedrag te beïnvloeden.

Bij het afleren (de vuistregel is 80% afleren en 20% nieuw leren) in veranderingsprocessen is het risico dat het huidige gedrag sterker is dan het nieuwe altijd aanwezig. De spelers gedroegen zich immers in het verleden niet zomaar 'onveilig' of 'ongezond'. Niemand denkt: 'Zo, nu ga ik me vandaag eens onveilig gedragen!' Aan tegenwoordige kennis, houding en gedrag kleef een reden of overtuiging. Er moet een soort voordeel zijn. Als de gedachte is: 'Ik vertel het even en dan gaan ze het wel doen...' dan is er slechts 20 procent kans op succes.

Bij de spelers die een boodschap over verandering ontvangen, heerst vaak een onaangename spanning als de ingebrachte feiten of opvattingen strijdig zijn met hun eigen overtuiging. Zeker als het bedrijf duidelijk ander gedrag van ze verlangt. Het fenomeen cognitieve dissonantie\* speelt dan altijd een rol. Iedereen

### Doe-het-zelf-zelf analysetool

Stap 1: Welke spelers houden zich bezig met arbeidsomstandigheden? Bijvoorbeeld: directie, OR, management, arbodienst, et cetera. Teken al deze functionarissen op een groot papier.

Stap 2: Teken lijnen tussen de spelers die direct met elkaar te maken hebben.

Stap 3: Hoe verhouden die spelers zich tot elkaar (overleg, formele instemming/toestemming, advies, hiërarchisch, etc).

- Schrijf naast de lijnen en spelers de verhoudingen, belangen en kennis en vaardigheden in relatie tot implementatie van de arbocatalogus. Zo ontstaat een bont overzicht met relevante informatie
- Stel nu de vraag wie de meeste invloed heeft op het arbeidsrisico's van werknemers. Dit kan per arbeidsrisico verschillen. Het risico op psychosociale arbeidsbelasting ligt vaak op een ander bordje dan gevaarlijke stoffen.
- Hoe kan de energie het beste worden ingezet om de implementatie te ondersteunen?

# 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 arboprofessional zelf aan de slag kan.



kent het voorbeeld van de roker die krijgt uitgelegd dat hij moet stoppen met roken. Hoe vaak lukt dat?

Mensen voelen vaak een sterke drang om dat ongemakkelijke gevoel te verkleinen door hun opvattingen of gedrag aan te passen of te rationaliseren. De volgende reacties zijn mogelijk om het onplezierige gevoel op te heffen:

- De boodschap niet lezen of horen (selectieve perceptie);
- De boodschapper zwart maken (de bron vervuilen) door bijvoorbeeld te zeggen: 'Ja, maar de arbocoördinator snapt niets van de praktijk', of 'Als onze arbocoördinator zijn zin krijgt zijn we morgen failliet'
- De zaak sterk rationaliseren, vaak met oneigenlijke argumenten (Jan heeft 40 jaar gewerkt zonder gehoorbescherming en die hoort alles nog).

Laat de aanpak aansluiten op de redenen waarom iemand het ongewenste gedrag vertoonde. Bijvoorbeeld bij mensen die zich niet aan veiligheidsprocedures houden vanwege de overtuiging dat dit extra tijd kost. Bevestig in dit geval de gelijke belangen tot voorkomen van onnodig werk en het streven om met zekerheid een hoge productie te draaien. Zoek vervolgens de gezamenlijke voordelen van de gewenste situatie (door gestructureerd werken via de checklist voorkomen we fouten en uitval én is de productie zekerder). Daarna is het mogelijk toe te werken naar nieuwe positieve overtuigingen die de gewenste situatie steunen. Accepteer dat de boodschap niet iedereen bereikt. Voor sommige doelgroepen is het stellen van nieuwe regels en strikt toezicht de enige weg tot verandering (bijvoorbeeld het rookverbod in de horeca).

## Stap 3 Veranderen

Bij het inzetten op leren is het belangrijk te weten dat niet iedereen op dezelfde manier leert. Kolb ontdekte dat mensen leren door:

1. beschouwend observeren (kijken);
2. concreet ervaren (voelen);
3. actief experimenteren (doen);
4. abstract conceptualiseren (denken).

Ieder mens heeft alle vier de stijlen in huis, maar er zijn vaak één of twee dominant aanwezig. De kunst is om daar op in te spelen.


Welke leerstijl spreekt kennisverspreiding via de inzet van een website of boekje aan?

Dan gaat het vooral over beschouwend observeren (kijken /lezen) en abstract conceptualiseren (de lezer denkt: wat vindt ik hiervan en kan ik het toepassen?) Is de lezer vooral een doener dan gaat lezen van veel tekst hem of haar al snel tegenstaan. "Wat heb ik eraan?", is dan de verzuchting.

Er zijn verschillende werkvormen om de andere leerstijlen aan te spreken. Als we de leerstijlen in een model zet ontstaan er vier typeringen. Voor ieder type hebben we een paar werkvormen op een rij gezet.

- Doener: checklijsten invullen; wat moeten we gaan doen en hoe? Laten we oefenen. Deze mensen willen graag workshops met veel praktijk opdrachten. Niet praten maar doen.
- Dromer: uitnodigen tot vergezicht – gedroomde situatie over drie jaar. Deze groep brainstormt hier graag over. En is via vragenlijsten te verleiden met de vraag: Wat kunnen we allemaal?
- Beslissers: Tot welke keuzes leidt de informatie? Wat is het doel, de taak? Deze mensen willen graag voorbeelden van wat een bepaalde aanpak heeft opgebracht en wat de voorwaarden voor succes zijn. Beslisbomen en kosten/baten analyses zijn voor deze leerstijl geschikte hulpmiddelen.

- Denker: welke kennis en informatie kan ik vergaren? Wat betekent dit voor mij en mijn organisatie? Deze mensen willen graag praktijksituaties doorspreken en verschillende meningen horen. Op basis daarvan stellen ze hun eigen beeld bij.

Samengevat bestaan de drie aangrijpingspunten die de schrijvers behandelden uit: Wie spelen er mee?, Waarom gedragen ze zich nu zoals ze doen? en Hoe sluit de aanpak aan op de verschillende manieren van leren? Speel in op deze elementen en de kans is groot dat de prachtige oplossingen in de catalogus ook echt helpen het werk veiliger en gezonder te maken. 

\*Beschreven door Festinger

Huub Pennock is adviseur en eigenaar van Ergo-balans.

Alex van der Wal is adviseur en partner bij Dexis Arbeid.

Beiden zijn intensief betrokken bij de totstandkoming en implementatie van diverse arbocatalogi. Zij maken deel uit van het netwerk De Goede Praktijk, gespecialiseerd in dienstverlening rondom arbocatalogi. [www.degoedepraktijk.nl](http://www.degoedepraktijk.nl)

