

## Brede visie op kwaliteit van arbeid

Pauline Miedema, Vincent Vrooland

**De Arbowet kent vier kerndeskundigen. Twee jaar geleden was de Arbeids- & Organisatiedeskundige het minst bekend. Sinds organisaties zelf verantwoordelijk zijn voor hun beleid ten aanzien van werk, gezondheid en inzetbaarheid, is daar een ommekeer in gekomen. Wat is de visie van de A&O-er en hoe helpen ze organisaties vooruit?**



Er is een tweedeling in het bedrijfsleven bij de keuze voor arbodienstverlening. Dat blijkt uit het jaarlijkse marktonderzoek van de NAAW, de Nederlandse Academie van Arbeidswetenschappen.

Een deel van de bedrijven blijft arbo en verzuim belijden zoals ze dat de afgelopen jaren ook al deden. Strikt vanuit de wettelijke voorschriften waaraan ze moeten voldoen: de Arbowet en Wet verbetering Poortwachter. Veel enthousiasme is er niet bij en jaar op jaar investeert dit soort bedrijven minder.

### Tweedeling in invulling arbodienstverlening

Die eerste groep ondernemers heeft steeds minder behoefte aan de traditionele voorgekookte producten en diensten van arbodiensten en andere aanbieders. Sommige diensten, zoals Preventief Medisch Onderzoek (PMO), blijven lopen omdat ze inmiddels zijn 'ingeburgerd'. Maar de manmoedige poging van een klassieke arbodienst als 365/Arboned om bevoegdheid tot centraal thema te maken van nieuwe arbodienstverlening, is mislukt.

Een even groot deel van de bedrijven is een andere weg ingeslagen. Bij hun vernieuwende beleid draait het niet om de traditionele arbothema's, maar wordt breder gekeken. Niet de voorschriften, maar de positieve toekomstmogelijkheden en de organisatiebelangen staan centraal.

Voorbeelden zijn makkelijk te geven. Bij een traditionele RI&E gaat het om het inventariseren en aanpakken van gezondheidsrisico's. Vaak worden de risico's geïnventariseerd, op papier gezet en resulteert een en ander in een plan van aanpak dat in de kast belandt. De RI&E wordt dan gedaan omdat het móet, niet omdat organisaties het zelf ook willen.

Een andere manier van de RI&E uitvoeren, is om deze aan te laten sluiten bij de doelstellingen van de organisatie en om medewerkers actief te betrekken. Het is dan een middel om met elkaar in gesprek te komen.

### Gedrag en verantwoordelijkheid werknemer

De tweede groep bedrijven zoekt echter naar een antwoord op een bredere vraag: wat is er nodig om goed te kunnen werken? Bij traditionele verzuiminterventies wordt gekeken naar gedrag en de keuzes van de werknemers: hoe krijg je hen zo ver dat ze niet alleen aandacht hebben voor hun beperkingen, maar ook voor hun resterende mogelijkheden? De rol van de leidinggevende is daarbij belangrijk.

Maar bij deze tweede groep bedrijven gaat het ook hier om een andere vraag: hoe bereik je dat medewerkers zichzelf verantwoordelijk voelen voor hun eigen gezondheid en (duurzame) inzetbaarheid?

### **Een wondermiddel bestaat niet**

Organisaties zijn op zoek naar snelle oplossingen voor hun problemen, maar de realiteit is en blijft complex en er bestaat helaas geen wondermiddel, ook al lijken sommige aanbieders iets anders te beweren.

Bij de meeste organisatieproblemen is eerst een onderzoek nodig om te bekijken wát er precies aan de hand is. Daarna kun je vaststellen welke interventies zinvol zouden kunnen zijn.

Het succes of falen van een organisatie hangt af van veel factoren die elkaar onderling beïnvloeden: de omgeving, de organisatiestructuur en -cultuur, de medewerkers, de leiderschapsstijlen, het type producten en diensten, etc. Ondernemerschap en goed en gezond presteren hangen hier nauw mee samen.

Inmiddels zijn al vele successen geboekt. De kenmerken van succesvolle organisaties zijn steeds hetzelfde: beter luisteren naar klanten, een sterke dialoog tussen werkgever en werknemer en een evenwichtige rolverdeling tussen die twee bij de keuzes voor de organisatie van het werk en de verhoging van productiekwaliteit, prestaties en kwaliteit van het werk.

### **Open blik met oog voor organisatie en vooruitgang**

Bij deze bredere scope van arbo, waarbij de organisatiebelangen en met plezier presteren heel belangrijk worden, komt de expertise van de A&O-er goed van pas. Deze deskundige bekijkt problemen vanuit verschillende invalshoeken, kijkt niet alleen naar de gehele organisatie maar ook naar het individu, zoekt niet alleen naar de 'symptomen' maar naar onderliggende oorzaken en draagt concrete oplossingen aan.

Waar arbodeskundigen als bedrijfsartsen en veiligheidskundigen vanuit hun professie en expertise een oordeel vellen over gezondheidsrisico's binnen de organisatie, is de A&O-er in staat om met een open en brede blik te kijken wat de organisatiemogelijkheden zijn. En meestal betekent dat aansluiten en voortbouwen op de visie en competenties in organisaties die al sterk zijn en (nog) beter kunnen worden ontwikkeld.

Organisaties met een hoge kwaliteit van arbeid presteren beter. De kern van het vak van een A&O-er is om de arbeidskwaliteit zodanig te verbeteren, dat het efficiënt is voor de organisatie, medewerkers optimaal presteren, en dat het leidt tot een prettige en gezonde werkomgeving.

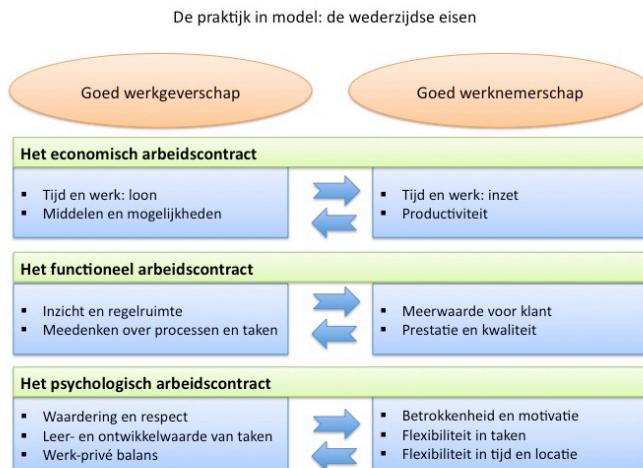
Een goede A&O-er fungeert in dit proces als neutrale en stimulerende professional en kan zowel op strategisch als operationeel niveau meedenken. Hij fungeert dus als gesprekspartner voor directie en management, maar ook voor de medewerkers.

### **Goed werkgeverschap en goed werknemerschap**

De essentie van de oude arbozorg blijft van waarde, maar is wel beperkt. Centraal daarin staat dat het arbeidscontract tussen werkgever en werknemer wordt beveiligd door voorschriften en regels over de beperking van gezondheidsrisico's.

In het nieuwe denken - zoals de A&O-er dat ziet - bestaat een arbeidscontract in de praktijk uit drie delen en gaat uit van het principe “goed werkgeverschap en goed werknemerschap”:

1. Het formele contract: loon wordt geruild voor werktijd.
2. Het functionele contract: goede arbeidsomstandigheden worden geruild voor goede prestaties.
3. Het psychologisch arbeidscontract: zingeving en waardering worden geruild voor betrokkenheid, motivatie en flexibiliteit.



De A&O-er adviseert over alle drie thema's van het arbeidscontract en gaat daarmee dus verder dan de traditionele arbozorg.

### Wat doen A&O-ers?

De A&O'er heeft een breed vakgebied. Je vindt ze dan ook op allerlei plaatsen terug, in allerlei rollen en verbonden aan verschillende thema's. Hieronder enkele voorbeelden.

#### *Koppelen van arbobeleid aan organisatiebelangen*

Begrippen als arbo- en gezondheidsmanagement leven wel, maar écht energiek worden organisaties pas als deze worden gekoppeld aan concrete organisatiebelangen. En precies dán is een A&O-er welkom.

Door gericht te luisteren naar de werkgever en vervolgens de medewerkers, kan de A&O'er een dialoog op gang brengen, waarbij hij op elk niveau passend inzicht, beleid, middelen en criteria bij elkaar brengt. Klinkt ingewikkeld, maar is in feite een stimulerend antwoord op de (beleids)vraag: wat is hier nodig om op elke plek goed en met plezier te presteren?

#### *Hulp bij inzetten instrumenten*

Organisaties worden overspoeld met instrumenten en methoden om te verbeteren. Zo is er de RI&E, het medewerker(tevredenheids)onderzoek (MTO) en allerlei *quick scans* op het gebied van leiderschap en bevlogenheid.

Maar wat is het verschil eigenlijk tussen die instrumenten? Met welk doel worden ze ingezet? Wat meten ze? Wat betekenen de uitkomsten en wat kun je ermee? Wanneer zet je welk instrument in?

A&O-ers kunnen adviseren bij het inzetten van instrumenten. Zij bepalen samen met de organisatie het doel en de aanpak. Daarbij kunnen ze beoordelen of het instrument kwalitatief goed is en welk instrument geschikt is om te gebruiken in welke situatie. Vervolgens ondersteunen zij management en medewerkers bij het interpreteren van de resultaten en het bepalen van vervolgstappen.

#### *Tevredenheid van medewerkers*

Veel organisaties voeren een medewerkertevredenheidsonderzoek uit. Te vaak leidt dat echter niet tot concrete actie of verbetering. Uit het onderzoek van de NAAW blijkt dat de MTO-rapportages bij veel bedrijven niet tot actie maar tot 'opbergactie' leiden; het onderzoek vindt plaats en het rapport verdwijnt daarna in de kast. Dat ligt ook aan het onderzoek zelf; meestal wordt alleen onderzocht hoe tevreden de medewerkers zijn, maar niet hoe dat kan worden verbeterd en hoe het kan leiden tot meer en beter werk.

Gemiddeld is 70 procent van de medewerkers tevreden en zo'n 10 procent niet. De gemiddelde tevredenheid schommelt in de regel rond het schoolcijfer 7 en dat is al dertig jaar hetzelfde.

Een A&O-er kan voor de organisatie inventariseren waarop onderzoek nodig is en op welke manier. Bijvoorbeeld dat er een formulering komt van heldere doelstellingen voordat men begint met een meting. En daarna kan de A&O-er de werkgever ondersteunen met het analyseren van de resultaten en samen met management en medewerkers helpen opstellen van een stappenplan voor échte verbetering. In veel gevallen kan hij datzelfde overigens voor elkaar krijgen zonder meting: zeker de standaard metingen zijn niet altijd nodig, soms is een open gesprek of een serie interviews veel effectiever.

#### *Ziekteverzuim*

Een A&O-ers kan ook ondersteunen bij het vormgeven van verzuimbeleid. Bij een hoog verzuim is er nieuwe regie nodig voordat verbetering mogelijk is. Veel standaardoplossingen werken alleen op de korte termijn en dan werkt de bedrijfskundige en beleidsmatige advieskracht van de A&O-er. Ze analyseren het verzuim binnen een organisatie aan de hand van cijfers en gesprekken, en stellen samen met de organisatie en andere kerndeskundigen verzuimbeleid op, dat aansluit bij de doelstellingen en mogelijkheden van de organisatie.

Het is de taak van de A&O'er om te helpen het beleid van papier af te krijgen en daadwerkelijk in de praktijk vorm te geven. Dit betekent veel aandacht voor het creëren van draagvlak en de opbrengst voor alle betrokkenen.

#### *Psychosociale arbeidsbelasting*

De A&O-er is een van de vier erkende kerndeskundigen krachtens de Arbowet. De andere drie zijn de bedrijfsarts, de arbeidshygiënist en de veiligheidskundige. Een belangrijke deskundigheid van de A&O-er is die van beleids- en organisatieontwikkelaar zoals hierboven al beschreven.

De tweede kerndeskundigheid betreft psychosociale arbeidsbelasting (PSA). De Arbowet eist dat bedrijven op de thema's agressie, intimidatie en discriminatie beleid ontwikkelen. Van oorsprong - en nog steeds - is de A&O-er dé professional die de arbeidsbelasting zo kan analyseren dat werkdruk zodanig wordt beperkt, dat de eigen regel- en ontwikkelingsmogelijkheden van werknemers (en managers!) kunnen blijven groeien.

### *Persoonlijke ontwikkeling*

Kenmerk van de A&O-er is dat hij kan schakelen van organisatieniveau naar werk- en persoonlijk niveau. Aanvankelijk ongemerkt, maar opvallend snel heeft een deel van de beroepsgroep een taak gevonden bij de ontwikkeling, coaching en intervisie ten behoeve van de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en management.

Bij medewerkers gaat het vaak om het coachen op hun eigen inzetbaarheid. Bij leidinggevenden en management om hun professionele ontwikkeling en grip op het door hen gekozen toekomstscenario.

De A&O-er is kortom een breed inzetbare professional, die zowel op strategisch als operationeel niveau de complexe werkelijkheid simpeler kan maken voor organisaties, en kan helpen bij het oplossen van organisatieproblemen, op een opbrengstgerichte manier en met een brede visie op de kwaliteit van arbeid.

*Pauline Miedema, Arbeids- en Organisationsdeskundige in opleiding, adviesbureau de zebra-fabriek. [www.zebra-fabriek.nl](http://www.zebra-fabriek.nl)*

*Vincent Vrooland, inhoudelijk coördinator NAAW, [www.naaw.nl](http://www.naaw.nl)*