

# Editorial

## Arbeids- en organisatiedeskundigen, Quo Vadis?

Cécile van der Velde – de Roos: Master Work en Organisation, Certified Management Consultant

### Competenties kerndeskundigen

Misschien dat u als lezer geen idee heeft, welke competenties hier bedoeld zijn. Tussen 2012 en 2014 zijn voor de kerndeskundigen veiligheidskundige, arbeidshygiënist en arbeids- en organisatiedeskundige basiscompetenties vastgesteld. De competenties zijn gekoppeld aan de vakbekwaamheidseisen zoals gepubliceerd in de Staatscourant. Op basis daarvan zijn de toetsingscriteria vastgesteld om te beoordelen of u zich kerndeskundige mag noemen. Klinkt allemaal heel formeel. Maar mocht u op een herfstachtige dag zin hebben in humor, dan raad ik u aan om deze competenties goed door te lezen. Of u nu veiligheidskundige, arbeidshygiënist of arbeids- en organisatiedeskundige bent. Uw leven wordt na het lezen nooit meer hetzelfde.

Wist u bijvoorbeeld dat u als kerndeskundige in staat bent om mee te bewegen met de organisatie en de balans weet te vinden tussen de belangen van verschillende partijen? Of altijd realistisch bent bij het schrijven en uitbrengen van een advies? Nog maar te zwijgen van een integere en betrouwbare opstelling.

Daarnaast heeft de kerndeskundige een basishouding waarbij hij als geen ander laat zien wat de correcte omgangsvormen zijn met respect voor alle gesprekspartners. Bij de competentie *“sensitief in de samenwerking met anderen”* maakte mijn hart een sprongetje. En zo zijn er nog 118 competenties beschreven als basis eigenschap voor de kerndeskundige. Wanneer u daar allemaal aan voldoet kunt u door naar de volgende ronde.

Na het lezen van al deze competenties raakte ik na wat adempauzes eveneens in verwarring. Tegen de achtergrond van mijn kennis van filosofie en verandekunde en als niet deskundig geïnteresseerde in neurowetenschappen heb ik geleerd *dat niets is wat het lijkt*. Dat wat mijn zintuigen waarnemen, ik weliswaar ervaar als werkelijkheid. Maar waarbij mijn collega's een hele andere werkelijkheid ervaren. Het zijn mijn hersenen die deze informatie vertalen naar beelden. Dat kan er anders uitzien dan mijn buurman opmerkt. En mijn hersenen werken op herkenbaarheid. Dus wat ik niet herken kan ik geen betekenis geven, zodat mijn hersenen dat verwerpen. Mijn focus kan daarmee verschillen. De ander ziet iets wel wat ik niet zie. Vervolgens is er nog een tweede laag. Want wat anderen denken kan ik niet zien. Het is hooguit aan te voelen. Daarom is het opdoen van nieuwe informatie belangrijk, zodat ik mijn focus kan verbreden. Zoals Socratis al zei: *‘hoe meer ik weet, hoe meer ik inzie niets te weten’*

Het figuur illustreert hoe onze hersenen werken. Dat wat er feitelijk niet is, toch gezien kan worden. Feitelijk zijn er witte lijnen...uw hersenen zien naast de grote zwarte vlakken ook kleine zwarte vierkantjes. Ziet u ze?



### Marktwerking in arboland

Al denkend over de inzet van adviseurs in arbo dienstverlening zie ik een parallel met de ontwikkelingen in de maatschappij. Zo hebben wij ons in de arbodienstverlening ook losgemaakt van de deskundige. Het woord is aan de marktwerking. De waarheid is aan de markt. Uiteraard is het nodig dat kritische opdrachtgevers onontbeerlijk zijn om de deskundige scherp te houden. De deskundige moet zijn adviezen scherp toe kunnen lichten en onderbouwen. Vooral in begrijpelijke taal. Een laag opgeleide of jonge en onervaren medewerker wil tenslotte weten waarom bepaalde handelingen onveilig zijn of welke gevaarlijke stoffen voor gezondheidsklachten kunnen zorgen. Zo is het inschatten van gezondheidsklachten op werkdruk ook in eenvoudige taal uit te leggen. Alleen is het advies *“meer regelruimte”* evenveel waard als *“we moeten werken aan veiligheidsbesef”* van een bevlogen leidinggevende die morgen zijn baan opzegt.

### De arbeids- en organisatie deskundige als specialist

De gemiddelde arbeids- en organisatiedeskundige heeft gestudeerd om iets zinnigs te kunnen zeggen over draagvlak bij veranderprocessen of werkstress. Zij zijn in staat om klanten en opdrachtgevers uit te leggen welke invloed de verschillende veranderstrategieën hebben op de veranderbereidheid van de mensen. Alle benodigde literatuur over de ontwikkeling van organisatiestructuren in relatie tot gedrag of basisbehoeftes van mensen kunnen zij oplepelen en hele colleges over geven. Nog afgezien van de inzichten uit de sociale wetenschap en over de dynamiek in groepen aan de hand van gedragspatronen. Weet de deelnemer na een dergelijke presentatie dan wat er aan de hand is? Heeft hij vervolgens een idee welke interventie nodig is?

Nee. Kennis heeft weliswaar in eerste instantie een relatie met feiten. Bijvoorbeeld: wat is de definitie van werkdruk? Hoe vaak worden mensen in de zorg blootgesteld aan externe agressie? Wat is de invloed van sociale steun? Elk antwoord is immers te vinden op internet. Maar wat

is hier de waarde van? Om de waarde te bepalen moeten wij de feiten plaatsen in een kader of context. Elke situatie vraagt immers om passend advies. En daarvoor hebben wij deskundigen nodig.

Zo kan een arbeids- en organisatiedeskundige de waarde van *werkdruk* bepalen aan de hand van verschillende feiten. Bijvoorbeeld het feit dat mensen verschillende drijfveren bezitten en zodoende een onbewuste allergie ervaren op bepaald gedrag. Of het effect van eenvoudige taken in combinatie met een hoge werklast. De meesten weten dit niet op waarde te schatten. Dan ontstaat er een proces waarbij mensen elkaar niet begrijpen of conflicten ervaren. Dit uit zich vervolgens in klachten over werkdruk. De arbeids- en organisatiedeskundige is specialist in onderzoek naar de oorzaken van werkstress. Zij kunnen de feiten tegen de achtergrond van verschillende modellen via een eenvoudige taal – al of niet ondersteund met kleurtjes – uitleggen. De praktijk leert dat werkdruk zo in een ander daglicht komt te staan. Het adviseren over passende interventies vraagt naast specialistische kennis evenzeer om ervaring. Het lezen van een artikel in psychologie magazine kan weliswaar inspireren. Maar een geïnteresseerde in psychologie of verandermanagement kan hiermee nog geen diagnose maken. Of het verschil herkennen tussen gedrag en cultuur of ongezonde en gezonde stresssignalen in relatie tot de omstandigheden. Laat staan dat hij een interventie kan kiezen en uitvoeren die de boel weer wat gezonder maakt. Ervaring, expertise en het ontwikkelen van een *fingerspitzengefühl* zijn daarmee onontbeerlijk om te voldoen aan de competentie om realistisch te adviseren.

### Beeldvorming

Tot op heden wint regelgeving het van situationeel adviseren. De minder kritische arbo adviseur vindt dit al snel goed. Want wie een risico inventarisatie uitvoert denkt al snel iets te kunnen adviseren aan de hand van een checklist. Dat velen hiermee geen risico inventarisatie uitvoeren, maar de focus leggen op de eigen opvattingen levert adviezen op zonder samenhang. Vooral als het gaat om werkdruk, gedrag of cultuur. Want wie hier niet op heeft doorgeleerd ziet al snel een gevaar in plaats van een risico. Risico heeft namelijk te maken met de kans dat er een ongewenst effect optreedt. Zo kan passief werk onder tijdsdruk weliswaar spanning teweegbrengen, maar door andere eigenschappen in het werk een geringe kans op uitval veroorzaken.

Het terrein van arbeids- en organisatiedeskundigen is druk bezet met allerlei geïnteresseerde adviseurs en waar nog af en toe een “A&O-kerndeskundige” is te vinden. Wat maakt de toegevoegde waarde en de expertise van de arbeids- en organisatiedeskundige dan zo mistig? Het antwoord weet ik ook niet, maar ik zie dat de beeldvorming onder invloed staat van onder andere:

- De beroepsvereniging.
- De collega arbodeskundigen.

Ten eerste blijft de beroepsvereniging voor arbeids- en organisatiedeskundige achter als voorloper en innovator van arbeidswetenschappelijke vraagstukken. Tegelijkertijd biedt de Nederlandse Vereniging voor Veiligheidskundigen sessies aan die onderwerpen uit het “A&O-vak” raken. Via bijeenkomsten, georganiseerd door Frank Guldenmund en Walter Zwaard, komen onderwerpen aan bod in dialoog met geïnteresseerden. Onlangs beschouwden ze het onderwerp *leiderschap* met een kritische blik onder begeleiding van een hoogleraar uit Zweden. Uiteraard worden de deelnemers na een dagje cursus nog geen specialist. Desondanks kan de beroepsvereniging voor arbeids- en organisatiedeskundigen zich sterker profileren op dit vlak al of niet door gezamenlijke dialoogsessies te organiseren.

Als tweede punt speelt mee dat de arbo collega’s niet weten wat ze met de expertise kunnen van de arbeids- en organisatiedeskundige. Sinds arbodiensten verplicht zijn om minmaal 40 uur per jaar een arbeids- en organisatiedeskundige te consulteren, hebben sommigen ervoor gekozen om zich niet meer te laten certificeren. Navraag in de praktijk leert dat de bedrijfsarts hierbij bepalend is. Een interessant gegeven, omdat dit iets zegt over welk beeld er leeft.

Maar er bestaat evenzeer een andere kant. De arbeids- en organisatiedeskundigen kunnen de eigen expertise duidelijker maken. Thema’s als: werkstress, advieskunde, veranderstrategieën, gedrag, organisatiecultuur, organisatiekunde, gezondheidsmanagement, inzetbaarheid, coaching en teamontwikkeling lenen zich uitstekend om verder te ontwikkelen of kritische vragen bij te stellen in de vorm van een opiniërend artikel. Of door het schrijven van een verslag na een bijeenkomst over “*Het Innovatieve van Sociale Innovatie*” in samenwerking met de Orde van Organisatieadviseurs (OOA).

Want beiden zijn, ondanks het wetenschappelijk tintje, zeer welkom bij TtA.

De afgelopen vijf jaar heb ik meerdere pogingen gedaan om arbeids en organisatiedeskundige te inspireren door een artikeltje te schrijven. Heel soms lukte dit. Meestal niet. Na vijf jaar als redactielid van de TtA heb ik besloten hiermee te stoppen.

De redactieleden hebben tijdens deze periode meege-dacht, hun netwerken ingezet of hulp aangeboden met schrijven. Van hen heb ik naast expertise een flink aantal basiscompetenties mogen ervaren. Dank voor de mooie en leerzame tijd bij TtA. Afgelopen jaren heb ik als redactielid de kans gehad om mijn competenties verder te ontwikkelen.

Ben daarom erg nieuwsgierig wie de basiscompetenties in de nabije toekomst gaat toetsen.

Want *Niets is wat het lijkt*.