

High Impact Implementatie-Kit

Gereedschap voor interactie



Auteurs: Sonja Nossent, Nico Louwrier
Afdeling Kennistransfer
TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid

High Impact Implementatie-Kit

Gereedschap voor interactie



Auteurs: Sonja Nossent, Nico Louwrier
Afdeling Kennistransfer
TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid

Inhoud

| | | |
|----------|---|-----------|
| 1 | Inleiding / leeswijzer | 6 |
| 1.1 | Collega, gefeliciteerd! | 6 |
| 1.2 | Wablief: High Impact Implementatie? Van wat? En bij wie dan? | 7 |
| 1.3 | Wanneer en hoe gebruik je de Kit, en wat kun je dan? | 11 |
| 2 | Adviseren bij je klant: optimaliseer de interventie, tool én implementatie | 14 |
| 2.1 | Van probleem naar interventie | 16 |
| 2.2 | Van interventie naar tool | 19 |
| 2.3 | Van tool naar effectieve implementatie | 24 |
| 2.4 | Actoren, communicatie en interactie, gedragsverandering in implementatietrajecten | 30 |
| 2.4.1 | Actoren | 30 |
| 2.4.2 | Communicatie en interactie | 32 |
| 2.4.3 | Gedragsverandering | 34 |
| 3 | Open ruimte | 36 |
| 3.1 | Tips die altijd van pas komen | 36 |
| 3.2 | Tot slot | 38 |

| | | | | |
|------------|--|-----------|------------|---|
| 4 | Bijlagen | 40 | | |
| 4.1 | Modellen en concepten | 40 | | |
| 4.1.1 | Modellen voor innovatieprocessen | 40 | 4.2.3 | Issue Analysis 58 |
| 4.1.2 | Bekende en/of gebruikte theoretische modellen voor implementatie | 44 | 4.2.4 | Wat zegt de bedrijfsomgeving? 59 |
| 4.1.3 | Concepten voor veranderkundige vraagstukken en de rol van OR/PVT | 46 | 4.2.5 | Wondervragen 60 |
| 4.1.4 | Noties over High Impact Implementatie | 47 | 4.2.6 | Een opstelling 61 |
| 4.1.5 | Gedragsveranderingsmodel | 48 | 4.2.7 | Werken met metaforen 62 |
| 4.1.6 | Niveaus van Bateson: mogelijkheden voor sturing op gedrag | 49 | 4.2.8 | Fotosafari 63 |
| 4.1.7 | Kopiëren van gedrag: memetica, modelling en priming | 50 | 4.2.9 | Stap eens in de wereld van 65 |
| 4.1.8 | Vier velden van gesprek | 53 | 4.2.10 | Organiseer een debat 65 |
| 4.1.9 | Schillenmodel | 54 | 4.2.11 | Niveaus van Bateson: vragenlijst 67 |
| 4.2 | Werkvormen en methodieken | 56 | 4.3 | Literatuurlijst 70 |
| 4.2.1 | Naar het lege midden | 56 | 4.3.1 | Rapportage over het literatuuronderzoek in het project High Impact Implementatie 70 |
| 4.2.2 | Een goed (intake)gesprek met de klant | 57 | 4.3.2 | Literatuur en andere bronnen die in bovengenoemde these zijn belicht 70 |
| | | | 4.3.3 | Andere interessante en relevante bronnen 72 |
| | | | 4.4 | Colofon 74 |

1 Inleiding / leeswijzer

1.1 COLLEGA, GEFELICITEERD!

Je hebt de High Impact Implementatie-Kit in handen én open-
geslagen. Dat is een goed begin voor leuke en succesvolle
(implementatie)projecten bij klanten.

6 In 2006 hebben wij in een TNO-Kennisinvesteringsproject met
veel plezier in 7 pilotbedrijven ervaringen opgedaan rond High
Impact Implementatie van diverse arbotools en andere inno-
vaties. In deze Kit leggen we onze ervaringen vast, aangevuld
met bevindingen uit literatuuronderzoek en input vanuit onze
Klankbordgroep. We doen dat in de vorm van een handzame en
praktische 'toolkit', zodat ook jij de opgedane kennis bij de hand
hebt om met je klanten (betere) resultaten te bereiken.

Kortom, deze Kit is voor jou: een enthousiasmerend naslag-
werk én een praktische gereedschapskist met als insteek
'Implementeren doe je zó'. Met wat je uit de Kit opsteekt
en toepast, ben je voor je (potentiële) klanten een waarde-
volle partner in effectieve implementatietrajecten rond tools
(of andere innovaties). Want: met jou werkt het écht!

Voor de duidelijkheid: deze Kit richt zich op TNO-collega's die
klanten adviseren bij interventies (al dan niet uitgevoerd met
behulp van tools), collega's die tools ontwikkelen en collega's die
tools implementeren.

Wellicht bewerken we de Kit in de toekomst verder tot een open-
bare (verkoopbare) versie vóór brancheorganisaties, arbo- en
implementatieadviseurs, toolontwikkelaars en bedrijven. Zo
vergroten we met deze expertise het maatschappelijk effect van
TNO nog verder.

We wensen jou in ieder geval veel plezier én natuurlijk High
Impact met het gebruik van de Kit bij jouw klanten!

Het projectteam¹:

*Kristin ten Have, Nico Louwrier, Fenny Michel, Sonja Nossent,
Gerard Reinders, Anja van Vliet.*

M.m.v. Marlize van Bodengraven en Johan van der Vorm.

¹ Mocht je willen sparren of klankborden over je klantvraag en project, dan kun je natuurlijk bij ons aankloppen!

1.2 WABLIEF: HIGH IMPACT IMPLEMENTATIE? VAN WAT? EN BIJ WIE DAN?

Binnen TNO ontwikkelen we veel instrumenten en tools rond arbeidsvraagstukken voor bedrijven of andere klanten, al dan niet digitaal. Dat doen we natuurlijk zo goed mogelijk, naar onze beste kennis over de inhoud, vormgeving, IT en gebruiksgemak. We wisten het al, maar na talrijke toolontwikkeltrajecten² merken we echter nog eens duidelijk, dat dit nog niet betekent dat de instrumenten en tools dan ook grootschalig gebruikt worden en bij de doelgroepen tot gewenste resultaten in hun bedrijfsprocessen leiden (bijvoorbeeld lagere werkbelasting, hogere kwaliteit of productiviteit). En dat geldt (zelfs) ook als er na de ontwikkeling van het instrument nog expliciete activiteiten zijn ondernomen rond PR en verspreiding van de tool onder de beoogde gebruikers. Kortom, het ontwikkelen en/of verspreiden van instrumenten leidt niet zonder meer tot gewenste effecten onder gebruikers. En dat is natuurlijk jammer, gezien de tijd, het geld en de inspanning die er dan al zijn ingestoken!

Tegen deze achtergrond én omdat instrumentontwikkeling ook in de toekomst een belangrijke activiteit blijft³, hebben we in 2006 het TNO-Kennisinvesteringsproject High Impact Implementatie uitgevoerd. We zijn daarin op zoek gegaan naar wat een onder-

nemer beweegt om een instrument onderdeel te laten worden van zijn bedrijfsproces. Ofwel: op zoek naar aanpakken en factoren voor succesvolle implementatie van tools op het gebied van arbo, verzuim, re-integratie e.d., die in bedrijven écht tot impact leiden.

We definiëren implementatie hierbij als 'een verandering werkend krijgen' en we zien oplopende gradaties van impact:

1. Betere bekendheid van het instrument onder bedrijven.
2. Groter gebruik van het instrument binnen bedrijven.
3. Opname van het instrument in de (periodieke) bedrijfsprocessen.
4. Omzetting van de gebruikresultaten in plannen voor (verbetering van) de bedrijfsvoering.
5. Uitvoering van de verbeterplannen n.a.v. het instrumentgebruik.
6. Waarneembare veranderingen n.a.v. het instrumentgebruik: op de werkvloer, in arbeidsmiddelen, in werkprocessen, in de werkorganisatie etc.
7. En vooral: waarneembare gedragsverandering bij de doelgroep(en) van het instrument.

Voor de laatste gradatie van impact zien we als échte High Impact. Immers: gedrag is een basis achter alle veranderin-

² Bijvoorbeeld voor Arbo Platform Nederland: instrumenten voor Risico Inventarisatie en Evaluatie (RI&E).

³ Denk bijvoorbeeld aan (al dan niet digitale) Arbocatalogi, PAGO-instrumenten, Kosten-Baten-instrumenten, Smartbox, Reïntegratie-effectiviteitstools e.d.

gen. Als je gedragsverandering bereikt, komt dit ook tot uiting in waarneembare veranderingen in de fysieke werkomgeving, arbeidsmiddelen, werkprocessen, werkorganisatie en alle voorgaande gradaties van impact. Nu zeggen we, dat gedragsverandering eigenlijk Deep Impact is: het grijpt diep in op mensen en daarmee in bedrijven. En we hebben in ons project twee belangrijke handvatten voor gedragsverandering gevonden en ervaren: *persoonlijk en patroondoorbekend opereren*. Dit Kit gaat hier uiteraard op in en helpt je om ook in deze nieuwe 'groove' te komen.

8 In ons project richtten wij ons op High Impact Implementatie van instrumenten, die bedoeld waren voor bedrijven, maar vaak door de brancheorganisatie waren ontwikkeld, als antwoord op wettelijke verplichtingen en stimulansen vanuit de overheid. Wat we hebben geleerd, is echter breder toepasbaar. Dus of je nou een

klantvraag krijgt van een bedrijf, een brancheorganisatie of een ministerie, de Kit kan je hierbij helpen. En ook hoeft de klantvraag niet louter te gaan over het implementeren van een tool. De Kit helpt je ook bij het implementeren van andere producten of innovaties. En bij het ontwikkelen van tools of bij het doen van andere interventies. Belangrijk hierbij is te bedenken dat het feitelijk niet om de implementatie gaat en evenmin om de tool. Die zijn 'slechts' een weg en een middel. Maar het is wel altijd een interventie om een bepaald doel van je klant te bereiken. Het besef van deze bredere klantvraag is cruciaal om High Impact (of Deep Change) te bereiken.

Voordat we je in de volgende paragraaf aanwijzingen geven voor het gebruik van de Kit, vatten we hierna nog even de kern van High Impact Implementatie samen.

KERN VAN HIGH IMPACT IMPLEMENTATIE

| | |
|---|---|
| Klantvraag | Het gaat (uiteindelijk) niet om implementatie, noch om het instrument. Maar altijd om een klantwens om, door een interventie, een bepaald doel (= een verandering) te realiseren. |
| TNO-antwoord | Het gaat altijd om het adresseren van het klantdoel, de issues die daarbij spelen en een daarop passende interventie. Een passende interventie <i>kán</i> zijn ontwikkeling en/of implementatie van een instrument. Maar het kan ook iets (heel) anders zijn.... |
| Klant | Het kan zowel een bedrijf, brancheorganisatie, als ministerie of ... zijn. |
| High Impact Implementatie | Interventie rond een instrument of tool (of een ander product of innovatie), volgens een aanpak die leidt tot gedragsverandering van de doelgroep (en eventueel andere betrokkenen), welke bijdraagt aan het realiseren van het doel van de klant. |
| Waarom nodig? | Investerings (geld, tijd, energie) laten uitmonden in een zo groot mogelijke realisatie van het doel dat de klant met het instrument of de tool (of andere innovatie) nastreeft. |
| Meerwaarde (t.o.v. 'gewone' implementatie) | <ul style="list-style-type: none"> – Benutting van meer intelligentie: naast cognitieve mentale intelligentie ook emotionele intelligentie (= de zachte kanten van contacten en processen). – Beschikbaarheid en benutting van meer 'kennis en weten': intuïtie, non-verbale en niet-geëxpliciteerde informatie, elders verworven competenties en vaardigheden, creativiteit, beleving en wijsheid; niet alleen van de adviseur, maar ook van de klant! – Aanraken van diepere lagen in personen, die hun gedrag sturen. – Kunnen dwalen en ontdekken, doordat de weg zich in contact met betrokkenen ontvouwt i.p.v. vooraf bedacht is (bijv. als doelgericht stappenplan, blauwdruk). – Groot gevoel van eigenaarschap van het proces en de resultaten bij de klant (en andere betrokkenen). |

- Patroondoorbreking, ook door vriendelijke confrontatie en uitnodiging tot out-of-the-box denken en doen van zowel de klant als andere betrokkenen (én de adviseur ook naar zichzelf!).
- Versnelling of verbreding door verdieping i.p.v. harder lopen of meer werken.
- Leerruimte voor alle betrokkenen (ook de adviseur!).

Resultaten

Persoonlijker contact met de klant, naast functioneel vertrouwen, wederzijdsheid en gelijkwaardigheid, effectieve en leukere aanpakken, meer openheid, minder oppervlakkigheid en symptoomaanpak, meer commitment van personen, meer bekliving, betere doelrealisatie, meer plezier en zin bij de klant om door te gaan.

'Nadelen' en hoe deze te tackelen

- Meer onzekerheid tijdens het traject. 'Oplossen' door niet in oplossingen te schieten, maar nieuwsgierigheid voorop te zetten: vragen opwerpen en samen met je klant antwoorden laten opkomen.
- Meer onveiligheid of onwennigheid door meer van jezelf te laten zien, meer als 'volledig mens' aanwezig te zijn i.p.v. een afstandelijke, analytische deskundige TNO'er. Opvangen door te onderkennen en eventueel te benoemen wat er in je om gaat, wat jouw drijfveren zijn, dat je ook niet alles weet en dat je samen wilt leren.
- De kunst is deze 'nadelen' in voordelen om te zetten.
En dat kan echt, als je jezelf daar ruimte voor geeft!

1.3 WANNEER EN HOE GEBRUIK JE DE KIT, EN WAT KUN JE DAN?

Wanneer gebruik je de Kit

De Kit gebruik je natuurlijk wanneer je als adviseur/begeleider met je klant effectiever wilt zijn en meer wilt leren in:

- implementatietrajecten rond tools (of andere innovaties).

Hoewel de Kit High Impact Implementatie Kit heet, kun je de Kit ook gebruiken wanneer je effectiever wilt zijn en meer wilt leren in

- ontwikkeltrajecten rond tools (of andere innovaties);

- andere interventietrajecten om problemen aan te pakken. Dit zijn dus 'extraatjes' van deze Kit!

Hoe gebruik je de Kit

In onderdeel 2 vind je een specificatie van de situaties die je bij een intakegesprek kunt tegenkomen; de klant kan advies of ondersteuning vragen bij de stap:

1. Van probleem naar interventie.
2. Van interventie naar tool.
3. Van tool naar effectieve implementatie.

De drie 'aanvliegroutes' van High Impact Implementatie



Afhankelijk van je eerste contact met je klant, vlieg je aan op klantvraag 1, 2 of 3. De Kit verwijst je daarbij ook altijd even terug naar de klantvraag ervoor, zodat je met je klant goed verifieert of de vraag die de klant in eerste instantie aan je voorlegt, ook het wérkelijke vraagstuk is. Verder kan het natuurlijk helemaal geen kwaad de gehele 'driedelige' aanpak eens door te lezen.

In onderdeel 3 vind je nog tips die altijd goed van pas komen, ongeacht op welke klantvraag je aanvliegt.

12

In de Bijlagen vind je allerlei praktisch materiaal: je gereedschapskist met daarin:

- Modellen en concepten: ten aanzien van innovatieprocessen, veranderkundige vraagstukken, implementatie, gedragsverandering, gedragskopiëring en gespreksvoering.
- Werkvormen en methodieken: die variëren in mate van persoonlijk en patroon doorbrekend opereren.
- Een uitgebreide literatuurlijst, voor als je meer wilt weten over de genoemde bronnen, of andere modellen en werkvormen wilt leren kennen.

En wat kun je dan?

Als je (onderdelen van) de Kit gebruikt en in je trajecten met klanten toepast, dan kun je:

- met meer zelfvertrouwen je klant tegemoet treden en daarmee een relatie opbouwen, die meer is dan 'projectboer zijn';
- met je klant aan diens werkelijke vraag werken, omdat je de vraag achter de vraag en de daaromheen meespelende issues duidelijk hebt gekregen;
- effectiever opereren: met meer focus op het beoogde resultaat en met inzet van succesfactoren toewerken naar blijvende (gedrags)veranderingen in de klantorganisatie;
- open en zelfverzekerd ook sociale en emotionele intelligentie inzetten en aanspreken: je kunt de 'zachte' (maar heel hard meesturende) kanten van contacten en processen constructief laten meespelen;
- de samenwerking veel interessanter, leerzamer en leuker maken, voor je klant, jou zelf en de andere betrokkenen.



2 Adviseren bij je klant: optimaliseer de interventie, tool én implementatie

Als gezegd, blijken arbotools vaak minder effect te hebben dan verwacht. Dat leidt tot teleurstelling bij alle betrokken partijen. De overheid en branches zien als 'afzenders' weinig rendement van hun investering. En de 'ontvangende' werkgevers en werknemers hebben het gevoel dat zij geen bruikbare ondersteuning krijgen bij het voldoen aan de vereisten van een goed arbobeleid, het runnen van hun business en het uitvoeren van hun werk.

Hoe kun je als TNO-adviseur ervoor zorgen dat het resultaat, de impact, van tools wordt vergroot? En kan een andere aanpak wél tot succes leiden? Daarover gaat dit onderdeel van de Kit.

Drie vragen vooraf: wat is de échte klantvraag?

Het succes van de implementatie van een arbo-tool - of beter gezegd: van een interventie, ondersteund met een tool - is afhankelijk van verschillende aspecten. Ten eerste van het *probleem* dat de klant met de tool wil oplossen, ten tweede van de toegepaste *tool* en ten derde van het *implementatieproces*.

Als een rode draad door deze drie aspecten spelen inzet van en communicatie en interactie tussen de betrokken *actoren* binnen bedrijven, bij de brancheorganisatie en verder onder meer

externe implementatiebegeleiders, zoals jij, de TNO-adviseur. (zie 2.4 onder *Actoren*)

Om de scope van het traject én de eigen positie daarin te bepalen, is het dus belangrijk dat jij als adviseur samen met je klant in of snel na het eerste contact bepaalt welke vraag de klant nu eigenlijk heeft:

1. Je klant heeft een *probleem*; is *interventie* mogelijk/gewenst?
2. Je klant wil een *interventie* uitvoeren; is ontwikkeling van een *tool* hierbij zinvol/gewenst en welke tool voor wie is dan effectief?
3. Je klant wil een (reeds ontwikkelde) tool *implementeren*; welke *aanpak* is hierbij effectief?

Het kan voorkomen, dat je klant in eerste instantie komt met 'Ik heb een tool, help mij die te implementeren'. En dat bij doorpraten blijkt, dat de tool niet optimaal is toegesneden op de doelgroep. Voordat implementatie zinvol kan beginnen, is aanpassing (herontwikkeling) van de tool dan een optie. Of het blijkt dat het werkelijke probleem van de klant eigenlijk niet goed met

een tool (alleen) kan worden opgelost, maar aanvullende interventies of een heel andere interventie vergt. Als adviseur vlieg je dus wellicht bij klantvraag 3 in, maar het kan blijken dat je bij klantvraag 2 of 1 uitkomt c.q. begint.

Het is dus zaak om vroeg in het contact met je klant goed helder te krijgen op welke klantvraag je aanvliegt én met welke klantvraag (of vragen) je uiteindelijk aan de slag gaat.

In dit onderdeel behandelen we elk van deze klantvragen apart, dus niet als opvolgende onderdelen van één traject. Immers, je klant bepaalt in welk stadium en bij welke klantvraag hij jouw hulp inroept en verwacht dat jij flexibel omgaat met wat er 'bij binnenkomst' al is bedacht en ontwikkeld. We beschrijven High Impact daarom als optimalisatie in elk type klantvraag: van probleem naar interventie, van interventie naar tool en van beschikbare tool naar effectieve implementatie.

Bij elke klantvraag vind je:

- Een checklist met vragen, zodat je samen met je klant kunt bepalen of je met de juiste klantvraag aan de slag gaat, of eventueel naar een andere klantvraag moet overstappen.
- Suggesties voor je handelen, onder Aan de slag!
- Tips en praktijkvoorbeelden.
- Verwijzingen naar specifieke modellen en concepten, werkvormen en methodieken in de Bijlagen.

Bij sommige klantvragen vind je bovendien een aantal *do's* en *don'ts* voor jou als adviseur. In onderdeel 3 vind je ook nog algemene tips, die altijd goed van pas komen, ongeacht welke klantvraag je op je af krijgt. Dit alles is gebaseerd op onze lessen uit de zeven pilots, het literatuuronderzoek en input van onze Klankbordgroep, over wat écht werkt om High Impact te bereiken.

2.1 VAN PROBLEEM NAAR INTERVENTIE

Grote delen van het bedrijfsleven beschouwen arbo in haar algemeenheid vooral als een administratieve last en niet als een kans voor optimalisatie van bedrijfsvoering en -resultaten. Deze houding vormt een belemmering bij de aanpak van *alle* arbo-issues, hoe gewenst interventie in veel gevallen ook is.

Naast het probleem van deze basishouding is de *herkenbaarheid* van arbo-issues vaak een belemmerende factor. Vaak zijn werkgevers en werknemers zich wel bewust van de problemen, maar is de beleving, of de taal ervan niet dezelfde als die van de partijen die op brancheniveau instrumenten aanreiken voor interventie.

Praktijkvoorbeeld

In de intake met een autodealerbedrijf kwam naar voren: 'Organisatieverandering, is dat ook arbo? En past implementatie daarvan ook binnen jullie pilots? We zijn met dit bedrijf in zee gegaan: weliswaar geen arbotool maar wél leren rond implementatie van 'een innovatie'. We staken in op coaching van enkele 'nieuwe' coördinatoren en meedenken in het verandertraject binnen één afdeling. Kortom: de 'klantvraag' was dus niet 'Ik heb een tool, help mij die te implementeren', maar we zijn uitgekomen bij een andere interventie.

Checklist Probleem:

is een interventie antwoord op het probleem: ja/nee?

1. Wat is het probleem?
2. Waarom is het een probleem?
3. Is interventie mogelijk?
4. Is interventie nodig?
5. Is interventie gewenst door de betrokkenen?
6. Waaruit bestaat de beoogde interventie?
7. Lost de beoogde interventie het probleem op, ook op de lange termijn?
8. Zijn er ook nadelen aan de interventie?
Moeten die ook worden opgelost?
9. Zijn er alternatieven voor de beoogde interventie? Wat zijn de voor- en nadelen daarvan?
10. Wanneer is de interventie succesvol?
11. Wat is al met al de conclusie: ja/nee een interventie?

Zo ja:

- Ga Aan de slag!
- Bepaal daarmee: welke interventie, hoe en met wie dan?

Zo nee:

- Stel met je klant vast dat je op dit moment niets voor hem kunt doen.
- Spreek af dat je overige enige tijd weer contact opneemt.

Aan de slag!

a. Zorg voor een goede intake

- Maak en houd contact met de klant/gesprekspartner.
- Geef aandacht aan de gesprekspartner, wees een luisterend oor.
- Treed niet op als inhoudelijk expert, maar als jezelf; concentreer je op de proceskant en laat 'het veld' de inhoudelijke deskundigheid aanleveren.
- Vorm een goed beeld van de branche/het bedrijf.
- Stel vast waar de werkelijke klantvraag van de branche/het bedrijf zich bevindt: 'probleem ► interventie', 'interventie ► tool' of 'tool ► implementatie'.
- En maak de werkelijke klantvraag helder.
- Maak het 'spelersveld' van alle betrokken actoren inzichtelijk.
- Stel met deze actoren gemeenschappelijke doelen vast.
- Stel met deze actoren een gezamenlijke aanpak vast.
- Maak heldere afspraken over ieders taken en verantwoordelijkheden.
- Overtuig de actoren ervan dat gedragsverandering een kwestie van lange adem is.

TIPS:

- Suggesties voor het voeren van een goed intakegesprek vind je in Bijlage 4.2.2. van deze Kit.
- Je klant een luisterend oor bieden vergt rust en ruimte in jezelf. Hoe je daar voor zorgt, vind je in Bijlage 4.2.1.
- Gebruik alternatieve intake-technieken, zoals Wondervragen, Organisatie-opstelling of Fotosafari. (zie Bijlage Werkvormen en methodieken, resp. 4.2.5, 4.2.6 en 4.2.8)
- Gebruik het 'Schillenmodel' om het 'spelersveld' van alle betrokken actoren inzichtelijk te maken. (zie Bijlage 4.1.9)
- Maak eventueel ook een krachtenveldanalyse. (zie Bijlage 4.1.3)
- Een bruikbare checklist voor het samen met je klant vaststellen van de problematiek en de klantvraag vind je in het rapport van o.a. Fenny Michel "Monitoring implementatie, samenvattend rapport". (zie Bijlage 4.3.2)
- Wees open over het budget: niet aan beginnen als er geen geld voor beschikbaar is.
- Spreek een 'trial & error' benadering af, met een gedeelde verantwoordelijkheid voor beide partijen.

b. Voer een goede issue analyse uit

- Benadruk de insteek: hoe willen jullie het (branche/bedrijf, gebruikers)?
 - Help de opdrachtgever met het formuleren van een scherpe kernvraag.
 - Voorkom dat voortschrijdend inzicht van opdrachtgever of andere betrokkenen leidt tot een veranderende vraagstelling. Of spreek af dat in voorkomende gevallen dat onderweg gesignaleerd wordt en tot andere afspraken kan leiden.
 - Geef de opdrachtgever een doorkijkje in het beoogde resultaat van de voorgestelde aanpak.
 - Creëer een mindset die is gericht op (verder verbeteren van) wat goed gaat i.p.v. analyse van problemen.
- Houd vast aan de eigen impactdoelstelling van de klant; toon de plaats van de opdracht binnen deze doelstelling.
 - Breng de diverse actoren in kaart en expliciteer de klantverwachtingen ten aanzien van hun rol.
 - Zorg dat externe betrokkenen (opdrachtgever, doelgroepen) en interne betrokkenen (TNO-projectmedewerkers, onderaannemers) zich gezamenlijk committeren aan aanpak, rolverdeling en impactdoelstelling.
 - Soms houdt de opdrachtgever vast aan bepaalde intermediairen; schets voor de opdrachtgever de consequenties van diverse scenario's met verschillende actoren en intermediairen.

TIPS:

- Gebruik de issue analyse als uitgangspunt voor de opdrachtaanvaarding en voor de inrichting van je projectteam; zorg voor de juiste competenties op het gebied van inhoud, processen, procesmanagement en projectmanagement.
- Gebruik de Issue Analysis methodiek waar velen van ons een training in hebben gehad. (zie Bijlage 4.2.3)
- Je kunt het intake-proces, en het vervolg natuurlijk ook, opvatten als 'interactief kennisontwikkelen'. Een beproefde methode daarvoor is de "co-operative inquiry". In de literatuurlijst (Bijlage 4.3.3) vind je *Co-operative inquiry: Research into the human condition*, J. Heron's standaardwerk op dat gebied.
- Houd rekening met 'politieke' opdrachtgevers en met gedeeld opdrachtgeverschap.

Do's en don'ts voor de adviseur

Do's

- Maak financiële winst inzichtelijk, bijv. coaching van medewerkers bij de invoering van een nieuwe werkwijze kost tijd van die medewerkers, maar levert een versnelde en efficiëntere invoering van die innovatie in de bedrijfsvoering. Zo kunnen openstaande facturen, betalingen door verzekeraars en garantiewerk sneller afgehandeld worden, waardoor 'de cijfers' positiever worden.
- Zoek issues die relatief eenvoudig zijn aan te pakken, zonder te veel kosten; gebruik die ter motivatie.
- Maak niet-financiële winst inzichtelijk: bijv. medewerkers worden bewuster van arbeidsomstandigheden en zien dat de leiding er concreet aan werkt.

Don'ts

- Laat je niet leiden door te hoge eigen verwachtingen; niet jij, maar de klant bepaalt wanneer hij/zij tevreden is en genoeg heeft gekregen.
- Houd vast aan je neutrale rol; ga niet te snel mee in eisen:
 - .. van organisaties om snelle resultaten in termen van organisatiedoelen;
 - .. van individuele vertegenwoordigers die handelen vanuit onzekerheid, kwetsbaarheid of scoringsdrang;

.. die in zijn algemeenheid worden gesteld zonder dat daarbij de middelen en bevoegdheden worden gegeven.

- Weet wanneer te stoppen: moet de onderste steen (diepste belemmering) in een bedrijf boven voor optimaal resultaat?
- Zorg dat je bij technische / organisatorische problemen niet met lege handen staat. Vul de eigen deskundigheid aan met die van collega's.
- Laat het traject niet uit handen vallen aan het eind van het project; zorg dat de organisatie een duidelijk vervolgpad heeft als jouw betrokkenheid stopt.

2.2 VAN INTERVENTIE NAAR TOOL

Als in een eerder stadium de vraag of interventie gewenst is reeds met 'ja' is beantwoord, is de volgende vraag: moet als (onderdeel van de) interventie een tool worden ontwikkeld?

Ook hier moet je rekening houden met aanvankelijke weerstand van ondernemingen tegen *alle* arbo-oplossingen. Uit onderzoek naar de behoeften van MKB-ondernemers op arbogebied blijkt dat deze weerstand vaak samenhangt met:

- de *juistheid/herkenbaarheid* van de inhoud: veel van de beschikbare tools, waaronder de RI&E, worden beschouwd als

- 'prietpraat van deskundigen', niet van toepassing op de eigen branche- of bedrijfssituatie.
- de *toonsetting* van de tool; veel tools brengen in de ogen van ondernemers voornamelijk problemen boven water, zonder werkende oplossingen te bieden.
 - het *nut* van de tool; veel werkgevers zien de tool als iets verplichts, niet als iets nuttigs voor hun eigen bedrijfsvoering en -doelen. Zelfs aantoonbaar positieve effecten als administratieve lastenverlichting en snellere (dus minder dure) uitvoering van de RI&E overtuigen nauwelijks. Het algemene oordeel blijft: hij *kóst* alleen maar geld.

Benadruk rol en plaats van de tool

Het is belangrijk om vooraf met de opdrachtgever scherp te krijgen wat de rol van de tool zal zijn: de tool is immers geen doel op zich, maar 'slechts' een middel om doelen (die altijd gedragsverandering vergen) te bereiken. Op zijn beurt zal de opdrachtgever, als afzender van de tool, deze rol straks moeten communiceren naar de doelgroep.

Benadruk daarnaast de plaats van de tool in het totale traject, bijv. als 'awareness tool' voor het kweken van bewustwording, of als basis voor op te zetten arbobeleid.

Praktijkvoorbeeld

Een grote openbaar-vervoerorganisatie vroeg TNO te helpen met implementeren van een eenduidige veiligheidsaanpak voor tram, bus en metro. De te implementeren tool was een Bedrijfsnoodorganisatie (BNO)-plan, waarin alle 22 bestaande deelprocedures werden geïntegreerd. Bij het voorbereiden en opstellen van het BNO-plan werden de implementatie-adviseurs, overigens net als de 'werkvloer' (sectiechefs en rijdend personeel), niet betrokken. Als antwoord op de Wondervragen gaven de opdrachtgevers "een geslaagde integratie van de deelprocedures in één BNO-plan". Zij waren op hun beurt immers niet betrokken bij de implementatie op de werkvloer. Wij zagen geen kans om van dit project een High Impact implementatietraject te maken.

Checklist interventie met tool: is ontwikkeling van een tool de 'juiste' interventie: ja/nee?

1. Wat is de aard van de interventie?
2. Is een tool mogelijk bij deze interventie?
3. Is een tool nodig, gezien het aan te pakken probleem?
4. Is een tool gewenst door de betrokkenen?
5. Welke eisen stellen de betrokkenen aan een tool?
6. Wat is de rol en het doel van de beoogde tool in het interventieproces?
7. Waar in het interventieproces wordt de beoogde tool ingezet?

ADVISEREN
BIJ JE KLANT

8. Zijn er ook nadelen aan de beoogde tool?
Moeten die ook worden opgelost?
9. Zijn er alternatieven voor de beoogde tool?
Wat zijn de voor- en nadelen daarvan?
10. Wie moeten de tool ontwikkelen, wie zijn daarbij in welke rol betrokken?
11. Wanneer is de tool succesvol?
12. Wat is al met al de conclusie: ja/nee een tool ontwikkelen?

Zo ja:

- Ga Aan de slag!
- Bepaal daarmee: welke tool ontwikkelen, hoe en met wie dan?

Zo nee:

- Is er al een tool, die goed kan worden ingezet? Ga dan naar 2.3, want dan vlieg je in bij klantvraag 3.
- Kan het probleem niet met een tool worden aangepakt? Welke alternatieve interventie past dan wél? Ga dan naar 2.1, want dan vlieg je in bij klantvraag 1.

Aan de slag!

Zorg ervoor dat er, in samenspraak met je klant, andere betrokken actoren én vertegenwoordigers van de beoogde eindgebruikers een goed projectplan komt. Het projectplan gaat over:

- Wat: het programma van eisen aan de tool zelf: bijvoorbeeld doel, doelgroep, inhoud, taal, vormgeving, medium, gebruiksgemak etc.;
- Hoe: het ontwikkel- en testproces: wie, welke rollen, mijlpalen, planning, kwaliteitscriteria etc.

Met een goed projectplan werk je feitelijk al aan een goede implementatie van de tool, want:

- betrokken actoren zet je vast goed in hun rol en je kunt ze aanspreken op wat zij met de tool willen bereiken en daarvoor gaan doen.
- toekomstige gebruikers neem je in het ontwikkel- en testproces serieus en je zet hun wensen en eisen centraal, naast het doel dat de klant met de tool heeft.

Zo maak je gebruik van ieders kennis én energie (draagvlak, ambassadeurschap) om de tool tot een écht succes te maken.

En bedenk:

- Een tool ontwikkelen en testen vanachter een bureau, zonder rondlopen en snuffelen in het veld, zonder gebruikers te zien, te spreken en te ervaren, is voor een echte professional gewoon een doodzonde!!
- Bovendien is het doodzonde om jezelf dergelijke inspirerende ervaringen te ontzeggen!!
- Laat je deze kansen dus niet ontnemen en stel je naar je klant,

zo nodig en in diens belang, dan ook resoluut op: zonder veldwerk en gebruikerstesten ontwikkelt TNO geen tool!

- Overtuig de actoren ervan dat gedragsverandering een kwestie van lange adem is, óók met ondersteuning van een tool.

Hieronder vind je belangrijke aandachtspunten voor een goed projectplan: a. gaat over het proces, b. t/m d. zijn aandachtspunten voor het Programma van Eisen aan de tool.

TIP:

- Ook hier is veel te winnen met een goede intake; kijk naar de punten onder 2.1 voor het voeren van een goed intakegesprek.

a. Zorg voor een goed ontwikkel- en testproces

- Wie is/zijn de opdrachtgevers? Wie neemt (dus) besluiten?
- Zijn alle relevante actoren betrokken in een klankbordgroep; zijn hun taken en commitment duidelijk?
- Wanneer en hoe zijn gebruikers actief bij de ontwikkeling en het testen?
- Wat is de rol van de toolontwikkelaar en eventuele onderaannemers?

- Zorg voor een goed samenspel tussen de betrokken actoren.
- Welke mijlpalen zijn er en volgens welke planning?
- Wat zijn kwaliteitscriteria om straks te beoordelen of het beoogde product geleverd is (en jij als toolontwikkelaar met tevredenheid van de klant betaald wordt)?
- Wat zijn criteria om straks te bepalen of het beoogde doel met de tool gerealiseerd gaat worden?
- En: wat zijn al ideeën over de implementatie, het beheer en onderhoud van de tool, na oplevering ervan? Leg die alvast schriftelijk vast én bespreek wat eventuele implicaties zijn voor het ontwikkel- en testproces.

b. Zorg voor een effectief ontwerp van de tool in relatie tot:

- de te bereiken doelen en waarden;
- de gebruikers en hun competenties;
- de gebruikte managementsystemen en -structuren;
- de afstemming met andere informatiebronnen en tools (bijv. digitale RI&E, PAGO, verzuimregisters) binnen het bedrijf, de branche, of bij verwante branches).

Dit stelt onder andere eisen aan:

- .. de aangeboden informatie;
- .. de techniek;
- .. de structuur;

- .. het medium;
- .. de vormgeving en opmaak;
- .. de taal;
- .. het te doorlopen (ontwikkel)proces.

c. *Zorg voor een correcte, begrijpelijke inhoud in begrijpelijke taal*

- Voorkom onjuistheden.
- Voorkom dubbele vragen/items.
- Voorkom directe ontkenningen. Een negatief geformuleerde stelling maakt het de invuller moeilijk om een sluitend ja/nee-antwoord te geven. Vergelijk bijv. "Er is geen asbest in het gebouw aanwezig" en "Het gebouw is asbestvrij".
- Formuleer de vraag/stelling zó dat de belangrijkste idee aan het eind staat, bijv. "Uw onderneming helpt werknemers actief bij het stoppen met roken" i.p.v. "Werknemers die willen stoppen met roken, worden door uw onderneming actief gesteund".
- Gebruik korte formuleringen. Voorbeeld: maximaal 10 woorden.
- Bied duidelijke antwoordmogelijkheden, die logisch aansluiten op de vraag/stelling.
- Vermijd aannames over respondenten, bijv. "Als chauffeur is uw overgewicht een punt van zorg".
- Vermijd arbo-vaktaal en vage bewoordingen.
- Gebruik wél taal en begrippen, die de gebruikers zelf toepassen. Voorbeeld: werknemers in een garage hebben het niet

over fysieke belasting, maar over zwaar werk, of pijn in je rug. Men heeft daar ook geen bedrijfsrestaurant, maar een kantine of schaftlokaal.

d. *Zorg voor de juiste toonzetting*

Een tool die de invuller motiveert in plaats van beschuldigt, wordt veel beter geaccepteerd. Een voorbeeld is de Rendement Op Arbeid-tool (ROA), die ontwikkeld is als alternatief voor de 'standaard RI&E'. Uitgangspunten van deze tool zijn:

- Niet de wettelijke verplichting als basis, maar de behoeften van leiding en medewerkers.
- Aandacht voor risico's vervangen door aandacht voor beter werk en betere prestaties.
- Een nevenschikking van arbodeskundigheid en bedrijfskunde. De RI&E is slechts een deelaspect van de ROA.
- Uitvoeren met veranderdeskundigen, die zich kunnen inleven in de klantsituatie.

Do's en don'ts voor de adviseur

Do's

- Maak financiële winst inzichtelijk, relateer bijv. de investering in een digitale RI&E aan de oude situatie: dure eenmalige uitvoering van de RI&E door de Arbodienst.
- Maak niet-financiële winst inzichtelijk: bijv. medewerkers worden bewuster van arbeidsomstandigheden en zien dat de leiding er concreet aan werkt.
- Ontwikkel zoveel mogelijk participatief en interactief, in gesprek met medewerkers.
- Zorg dat het plan van aanpak/adviezen uit de RI&E of andere tool werkbaar zijn.

24

TIP:

Meer suggesties en tips rond toolontwikkeling vind je in de handleiding 'Digitale RI&E-instrumenten: brancheorganisaties aan de slag! Deze handleiding vind je op www.brancheorganisaties.rie.nl. De suggesties en tips zijn ontwikkeld voor trajecten rond RI&E-instrumenten, maar hebben algemene waarde. In de handleiding zijn diverse bijlagen opgenomen, die je kunnen inspireren:

- Tips voor het ontwikkeltraject van een branche RI&E-instrument.
- Criteria voor de erkenning van een branche RI&E-instrument (bevat kwaliteitscriteria om tools mee te beoordelen).
- Tips voor taalgebruik in het RI&E-instrument.
- Tips voor onderhoud.

Don'ts

- Waak ervoor om IT altijd als dé oplossing aan te dragen.
- Zorg dat TNO (theorie) en bedrijf (praktijk) niet te ver uiteen liggen.
- Vergeet niet dat er aan onderhoud of doorontwikkeling van tools ook kosten verbonden zijn.

2.3 VAN TOOL NAAR EFFECTIEVE IMPLEMENTATIE

Hier gaat het om situaties waarin de klant in een eerder stadium al heeft bepaald dat een interventie gewenst is om zijn doelen te bereiken én dat een tool daarin een rol moet spelen. Ook heeft de klant al

een tool voorhanden (zelf ontwikkeld, of algemeen beschikbaar). De klant vraagt nu 'alleen' jouw hulp om deze tool te implementeren. Het is op zich al heel wat als een klant je deze vraag stelt, want veel klanten realiseren zich niet dat, wanneer een tool er eenmaal is, deze niet 'vanzelf door gebruikers opgepakt wordt en gaat werken'. Ze maken dan bijvoorbeeld alleen eenmalig aan de beoogde gebruikers bekend dat de tool beschikbaar is en laten het daarna aan 'het veld' over.

Effectieve implementatie reikt echter verder. Zie nog eens de oplopende gradaties van impact van implementatie, die we in 1.2 hebben vermeld: van betere bekendheid van het instrument onder bedrijven tot uiteindelijk waarneembare gedragsverandering bij de doelgroep(en) van het instrument.

Maar eerst gaat het natuurlijk om beantwoording van de vraag of implementatie van een bestaande tool wel de 'juiste' interventie is om het probleem van de klant aan te pakken.

Twee praktijkvoorbeelden

In het Arboconvenant Taxibranchen werd "werkdruk", als arbo-risico aangemerkt. Het probleem werd door een P&O-functionaris van een pilot-taxibedrijf echter geformuleerd als "personeelstekort, waardoor iedereen zich een slag in de rondte werkt". De door

de branche ontwikkelde 'quick scan', die een beeld gaf van werkdruk/-stress binnen de onderneming, en maatregelen beschreef, sprak nergens over het aannemen of behouden van personeel. De P&O'er was daardoor niet overtuigd van het nut van de tool als hulpmiddel voor het oplossen van zijn bedrijfsprobleem.

Bij een autodealerbedrijf was de 'klantvraag': 'Ons branche RI&E-instrument is net gratis beschikbaar gekomen, wij willen onze vestigings-RI&E's actualiseren, maar dat zelf doen: kostenbesparing en meer leren. De RI&E-uitvoering wil ik zó doen dat meer samenwerking en motivatie rond arbo én de RI&E-uitkomsten ontstaat, zowel bij management als medewerkers. Kunnen jullie daarbij helpen?' Samen met dit bedrijf hebben we een aanpak ontwikkeld met verschillende werkvormen: Goed (intake)gesprek met de klant, Wat zegt de bedrijfsomgeving, Wondervragen en Fotosafari.

Checklist Implementatie: is implementatie van bestaande tool de 'juiste' interventie: ja/nee?

1. Wat is de aard van de tool?
2. Is implementatie mogelijk met deze tool?
3. Is implementatie van de tool nodig, gezien het aan te pakken probleem?
4. Is implementatie van de tool gewenst door de betrokkenen?

5. Welke eisen stellen de betrokkenen aan de implementatie van de tool?
6. Wat is de rol en het doel van de beoogde implementatie in het gehele interventieproces?
7. Waar in het interventieproces wordt de beoogde implementatie ingezet?
8. Zijn er ook nadelen aan de beoogde implementatie? Moeten die ook worden opgelost?
9. Zijn er alternatieven voor de beoogde implementatie? Wat zijn de voor- en nadelen daarvan?
10. Wie moeten de implementatie uitvoeren, wie zijn daarbij in welke rol betrokken?
11. Wanneer is de implementatie succesvol?
12. Wat is al met al de conclusie: ja/nee de bestaande tool implementeren?

Zo ja:

- Ga Aan de slag!
- Bepaal daarmee: hoe de bestaande tool implementeren en met wie dan?

Zo nee:

- Is de bestaande tool (nog) niet goed genoeg en moet aanpassing plaatsvinden naar een nieuwe versie? Of moet er een andere tool komen, voor een andere doelgroep, om het

probleem van de klant aan te pakken? Ga dan naar 2.2, want dan vlieg je in bij klantvraag 2.

- Of kan het probleem überhaupt niet met (de implementatie van) een tool worden aangepakt? Welke alternatieve interventie past dan wél? Ga dan naar 2.1, want dan vlieg je in bij klantvraag 1.

Aan de slag!

Een goed implementatieplan is natuurlijk handig. Zorg ervoor dat zo'n plan er komt, in samenspraak met de klant, andere betrokken actoren én natuurlijk beoogde eindgebruikers. Het implementatieplan gaat over:

- Wat: doelen, doelgroepen, boodschappen, media, kanalen, werkvormen, communicatie, interactie etc.
- Hoe: het implementatieproces: wie, welke rollen, welke activiteiten, mijlpalen, planning, evaluatiecriteria etc.

Een goed implementatieplan heeft minstens als kenmerken:

- alle actoren zijn in beeld en worden aangesproken op wat zij met de tool willen bereiken en wat zij daarvoor gaan doen;
- gebruikers van de tool vervullen een centrale rol in het uitproberen van de implementatie: hun wensen, ervaringen én hun verhalen zijn kostbaarheden op weg naar het doel dat de klant met de tool heeft.

Maak zo gebruik van ieders kennis én energie (draagvlak, ambassadeurschap) en bouw daarmee een sociale infrastructuur om de tool heen, waarin deze écht kan gaan werken.

En net als bij toolontwikkeling geldt ook hier:

- Een tool implementeren zonder rondlopen en snuffelen in het veld, zonder met gebruikers aan de slag te gaan, is voor een High Impact Implementator een absolute doodzonde!!
- Bovendien is het doodzonde om jezelf dergelijke inspirerende ervaringen te ontzeggen!!
- Laat je deze kansen dus niet ontnemen en stel je naar je klant, zo nodig en in diens belang, dan ook resoluut op: zonder veldwerk en gebruikerspilots implementeert TNO geen tools!
- Overtuig de actoren ervan dat gedragsverandering een kwestie van lange adem is, óók met ondersteuning van een tool.

Hieronder vind je belangrijke aandachtspunten voor een goed implementatietraject: a. gaat over het proces, b. gaat over het 'wat' in het implementatietraject, en c. gaat in op cruciale factoren voor succesvolle implementatie: actoren, communicatie, interactie en gedragsverandering

- Zorg voor een duidelijk implementatieproces*
- Wie is/zijn de opdrachtgever(s)? Wie neemt (dus) besluiten?

- Zijn alle relevante actoren betrokken in een klankbordgroep; zijn hun taken en commitment duidelijk?
- Wanneer en hoe zijn gebruikers actief in pilots en bij de definitieve implementatie?
- Wat is de rol van de externe adviseur/begeleider?
- Zorg voor een goed samenspel tussen de betrokken actoren en leg ieders rollen en taken vast.
- Welke activiteiten en mijlpalen zijn er en volgens welke planning?
- Wat zijn evaluatiecriteria om te beoordelen of het afgesproken implementatietraject is uitgevoerd (en jij als adviseur door een tevreden klant betaald wordt)?
- Wat zijn criteria om te bepalen of het beoogde doel met de implementatie van de tool gerealiseerd is of gaat worden?

Er bestaan twee procesmodellen voor implementatie: het rationele model en het participatieve model. Voor een verdere uitwerking van deze modellen verwijzen we graag naar het artikel van Hulscher, Wensing en Grol in de literatuurlijst; Bijlage 4.3.2

Rationele model

- De implementatie verloopt lineair, vanaf een duidelijk startpunt naar een duidelijk eindpunt.
- Het proces wordt aangestuurd van bovenaf: top-down benadering.
- Er is vooral communicatie en weinig interactie.

- De doelgroep staat vanaf het begin positief tegenover de vernieuwing.
- Het traject lijkt op een uitgestippelde reis.

Participatieve model

- De implementatie verloopt als een verbeteringsproces zonder duidelijk startpunt en eindpunt.
- Het proces wordt (mede) aangestuurd vanuit de praktijk: gecombineerde top-down en bottom-up benadering; het traject is daarmee grilliger en minder strak te plannen.
- Er is veel communicatie én interactie.
- De doelgroep staat aan het begin neutraal ten opzichte van de implementatie.
- Het proces is gebaseerd op de 'eigen' afspraken tussen klant en adviseur, en verloopt onafhankelijk van nationale ontwikkelingen als overheidsbeleid, convenanten, CAO-onderhandelingen en dergelijke.
- Het traject lijkt op een trektocht of expeditie: onderweg kan van gekozen paden afgeweken worden en nieuwe paden kunnen betreden worden.

Kies als adviseur en klant de benadering die het best past. Deze keuze hangt natuurlijk af van:

- de verwachtingen en keuzen van de opdrachtgever(s) in relatie tot zijn probleem en de doelgroepen.
- de fase waarin je als adviseur wordt betrokken: hoeveel speelruimte is er (nog), nu er al een tool ligt en er al voor een bepaalde probleemdefinitie en interventie is gekozen?
- je eigen voorkeur: kies waar je je happy bij voelt: dit kan zowel een bekende, als een nog wat minder bekende weg zijn.

Zorg dus voor een goede 'fit' tussen je klant, zijn probleem, het stadium van oplossen ervan, en jezelf! Vind je geen goede fit, doe je klant en je zelf dan niet tekort en vind een collega die wél een goede fit vormt.

b. Zorg voor helderheid over wat implementeren

- Welke specifieke aandachtspunten gelden voor deze sector? En voor de doelgroepen?
- Wat zien de klant en andere betrokkenen als implementeren: verspreiding, marketing, of actieve ondersteuning van gebruikers?
- Hoe 'high' of 'deep' moet de impact voor de klant en andere betrokkenen zijn: zie de gradaties in 1.2.
- Analyseer eerdere implementatietrajecten op succes- en faalfactoren; verzamel goede praktijken.
- Wat is rond de tool al gecommuniceerd naar de doelgroepen? Zijn daarvan al resultaten of effecten bekend?

- Welke boodschappen moeten nu dan rond de tool worden uitgezonden? Naar gebruikers en anderen?
- Welke communicatie moet dan plaatsvinden: naar wie, welke materialen, media, netwerken, kanalen, frequentie (= informatiestrategie).
- Welke interactieve werkvormen met gebruikers worden ingezet? In de pilots en bij de definitieve implementatie? Bedenk:
 - hoe 'higher' of hoe 'deeper' de gewenste impact, hoe interactiever werken met gebruikers nodig is.
- Welke nazorg wordt geboden, aan je klant (als afzender en vaak als beheerder van de tool) én aan de eindgebruikers?
- En wat zijn ideeën over het beheer en onderhoud van de tool, na implementatie ervan? Maak ook daar al afspraken over.

TIP:

Knibbe en Knibbe ontwikkelden de volgende "checklist" (zie ook literatuurlijst in Bijlage 4.3.2):

- ▣ Gebruik een aansprekende verpakking.
- ▣ Zet sleutelfiguren in.
- ▣ Probeer de implementatie uit.
- ▣ Kies het juiste medium.
- ▣ Doe een macro-, meso- en microanalyse.
- ▣ Haak in en lift mee op andere ontwikkelingen in branche of bedrijf.
- ▣ Zorg voor een goed beeldmerk.
- ▣ Kies een gerespecteerde afzender.
- ▣ Zorg voor een geëngageerde projectleider en.
- ▣ Monitor de ontwikkelingen.

TIP:

Nog meer suggesties en tips vind je in de handleiding 'Digitale RI&E-instrumenten: brancheorganisaties aan de slag!' op www.brancheorganisaties.rie.nl. Die suggesties en tips zijn ontwikkeld voor trajecten rond RI&E-instrumenten, maar hebben algemene waarde. De handleiding bevat diverse bijlagen, die je kunnen inspireren:

- ▣ Implementatie van het RI&E-instrument.
- ▣ De rol van de werkgevers(organisaties).
- ▣ Drie strategieën voor implementatie: a) Tool implementeren, b) Via ontwikkelen al implementeren, c) Tool is hulpmiddel in integrale aanpak van vraagstukken.
- ▣ Tips en voorbeelden bij implementatie.

2.4 ACTOREN, COMMUNICATIE EN INTERACTIE, GEDRAGSVERANDERING IN IMPLEMENTATIETRAJECTEN

Drie factoren zijn cruciaal voor het succes van een implementatietraject. We behandelen ze daarom apart. Deze factoren zijn: de betrokken actoren, de communicatie en interactie tussen deze actoren, en de realisatie van gedragsverandering.

2.4.1 Actoren

De invloed van actoren is heel groot: personen moeten immers veranderen. We gaan achtereenvolgens in op de actoren in bedrijven, brancheorganisaties en de externe implementatiebegeleider.

a. Samenwerken met en ondersteunen van bedrijven

- Maak afspraken tussen alle betrokken actoren binnen het bedrijf.
- Zorg voor maatwerk en persoonlijke begeleiding.
- De ondernemer is de grootste motivator: het bedrijf zal zijn/haar voorbeeld, houding en commitment volgen. In grotere bedrijven geldt dat senior managers (onbewust) een positieve stimulans geven aan het overige personeel. Zorg dus dat zij positieve boodschappen uitzenden over de tool en het implementatietraject.

- Creëer samen met de ondernemer een infrastructuur voor stimulering van nieuwe ideeën en energieën. Daarbij hoort een sfeer van 'Beleid omlaag, actie omhoog'.
- Maak gebruik van de rollen van deskundige en informatie-makelaar die leidinggevend, personeelsfunctionarissen, preventiemedewerkers/arbocoördinatoren en ook OR-leden vervullen.
- Houd rekening met externe factoren als economische conjunctuur en andere (branche)ontwikkelingen. Deze bepalen vaak de bereidheid van het management tot investering in verandering.
- Betrek werknemers bij het gebruiken van de tool: er is veel kennis aanwezig op de werkvloer, bovendien gaat het om hún werksituaties.

Voor ondernemingen uit het middenbedrijf geldt specifiek:

- Combineer een top-down en bottom-up benadering: het senior management bedenkt plannen, uitvoering - en feedback - geschiedt door het lijnmanagement.
- Een risico hierbij is, dat het resultaat van de plannen op het niveau werkvloer afwijkt, doordat het lijnmanagement daar een eigen invulling geeft aan de plannen van het senior management. Voorkom dit door aanhoudende communicatie tussen deze managementniveaus.

TIPS:

- Begeleid een aantal personen bij het inpassen van de tool in hun huidige werkwijze. Daar leren zij van, maar jij ook.
- Begin bij grotere bedrijven met één afdeling of vestiging. De betrokken actoren kunnen als 'ambassadeurs' meewerken aan verdere implementatie op de overige afdelingen/vestigingen.

b. Samenwerken met en ondersteunen van brancheorganisaties.

In veel gevallen is een brancheorganisatie de 'afzender' van de tool naar de bedrijven. Zorg daarom dat:

- de brancheorganisatie een actieve rol heeft in de implementatie van de tool: zij zijn vaak de klant die verantwoordelijk is voor het traject en de resultaten ervan, ze hebben betrokkenheid bij meerdere bedrijven en andere actoren én ze beschikken over overkoepelende kennis.
- die rol aansluit bij één of meer van de rollen die brancheorganisaties naar hun leden toe kunnen vervullen:
 1. diplomaat: lobbyen in het belang van de branche;
 2. onderhandelaar: maken van extern bindende afspraken, zoals convenant, CAO;

3. adviesbureau: dienstverlening;

4. gilde: maken van intern bindende afspraken, zoals keurmerk, certificatie;

5. sociëteit: zingeving binnen de branche.

TIP:

- Train een aantal branchemedewerkers in het zelfstandig begeleiden van de implementatiestappen. Adviseer de brancheorganisatie een training in het gebruik van de tool op te nemen in het cursusaanbod of het tot onderwerp te maken van bedrijfsbezoeken, themadagen, regobijeenkomsten en dergelijke.

c. Externe implementatiebegeleider

- Als externe implementatiebegeleider is je belangrijkste functie het bevorderen ('leren te leren') van gedragverandering bij individuen, groepen en organisaties.
- Daarvoor moet je weten hoe de betrokken mensen hun wereld waarnemen, begrijpen en zin geven.
- Je moet je dus kunnen inleven en aanpassen aan je klant en andere betrokkenen (bedrijf, brancheorganisatie).

2.4.2 COMMUNICATIE EN INTERACTIE

Als alle betrokken personen goed communiceren en met elkaar interacteren, dan vergroot dat de kans op een succesvolle implementatie.

TIPS:

- Besteed aandacht aan het opstellen van een goed communicatieplan vanuit de branche. Maak daarbij gebruik van bestaande contacten (veel brancheorganisaties hebben een vast communicatiebureau) en kanalen (tijdschriften, nieuwsbrieven, websites, email).
- Benadruk het belang voor de brancheorganisatie zelf om zich te profileren door een actieve rol te spelen bij de implementatie van de tool. Deze activiteiten brengen vraagsturing van de leden op gang, en de brancheorganisatie kan haar toegevoegde waarde voor het voetlicht brengen.

TIP:

Kies in het implementatietraject voor een persoonlijke benadering:

- in de zin van 'op personen gericht': het draait uiteindelijk om (gedrag van) mensen;
- én in de zin van 'wees zelf als geheel persoon aanwezig': dan breng je meer mee en zet je meer in beweging, dan wanneer je als 'projectboer' aantreedt.

Communicatie en interactie moeten:

- top-down en bottom-up verlopen binnen bedrijven;
- 'horizontaal' tussen bedrijven en brancheorganisaties verlopen;
- gedragen worden door expliciet commitment van de ondernemer, het management, of de brancheorganisatie; voorbeeldgedrag wordt immers gekopieerd;
- 'carrot and stick'-argumenten geven; dus voordelen én risico's benoemen: bijv. toewerken naar betere prestaties versus kans op boetes of andere, met de tool te voorkomen, nare situaties;
- informeren, inspireren en activeren: over de drempel helpen;
- steeds op herhaling: Frappez, frappez toujours!
- continu zijn: vertel alle lopende ontwikkelingen, bijv. "het instrument is ingevoerd, wordt nu getoetst door de Arbodienst; de eerste acties uit het PVA worden uitgevoerd. Per kwartaal overleggen we de RI&E-voortgang met de beide personeelsvertegenwoordigers, etc."

- Hoofd, Hart en Handen iets bieden: vertellen (cognitief), beleven (emotie), doen (praktisch);
- beelden bevatten: één beeld zegt meer dan 1000 woorden;
- gebruik maken van een media-mix;
- naar alle actoren worden ondersteund door de externe adviseur;
- gemonitord worden op effecten, als feedback voor volgende activiteiten.

Met goede communicatie en interactie bereik je:

- mensen voelen zich gezien en gehoord;
- mensen begrijpen de noodzaak of zin van de verandering;
- mensen voelen zich bij de verandering niet alleen staan;
- mensen voelen zich bij de verandering betrokken, of zelfs mede-eigenaar;
- commitment bij werknemers (bedrijfsniveau) en lidbedrijven (brancheniveau): mensen dragen graag bij aan leuke en succesvolle processen, mits daartoe uitgenodigd en 'beloond' door benutting van hun ideeën
- belangrijke kennis komt boven tafel: zorgen, ervaringen, ideeën én mogelijkheden worden gedeeld;
- aanboren van creativiteit en innoverend vermogen, willen leren en verbeteren;
- oplossingen die de doelgroep aanspreken;
- mensen nemen ideeën van elkaar over.

Geschikte communicatievormen zijn:

- directe uitleg op de werkvloer, in het werkoverleg of in de kantine;
- promotiecampagnes, landelijke themabijeenkomsten, regio-bijeenkomsten en dergelijke;
- e-mailberichten, berichten en artikelen in bedrijfsbladen en op het bedrijfsintranet, berichten op het mededelingenbord, beelden en motto's via posters, stickers of screen savers etc.;
- berichten en artikelen in branchebladen, -nieuwsbrieven, op de branche website, presentatie of demonstratie tijdens vakbeurzen, citaten uit succesverhalen rond de tool;
- brochures, flyers, faxen;
- telefonische contacten;
- een speciaal daarvoor opgezette infrastructuur, zoals netwerken van preventiemedewerkers, arbo-/KAM-coördinatoren of, zoals in de taxibranche, ondersteuning van lidbedrijven door speciaal opgeleide arbocoaches in dienst van de brancheorganisatie.

Geschikte interactiemethoden zijn:

- leerbijeenkomsten: tool ter plekke leren gebruiken, helpdesk en terugkomsessies;
- roadshows voor ondernemers, werknemers, OR/PVT'en etc.;
- contactbijeenkomsten en onderlinge bedrijfsbezoeken:

bedrijven vertellen hun succesverhaal met de tool aan andere bedrijven; maak dit tot een continu proces;

- e-mail-discussieforums, virtuele communities, marktplaatsen, wikipedias: uitwisselen van ervaringen met de tool, FAQ's opstellen, nieuwe oplossingen aandragen; maak ook dit tot een continu proces;
- werkvormen zoals Wondervragen, Opstellingen, Werken met metaforen, Fotosafari, Stap eens in de wereld van..., Debat, Neurologische niveaus van Bateson (zie Bijlage 4.2.5 t/m 4.2.11).

34

TIPS:

- Zorg voor een goede nazorg: communiceer ook over de geboekte resultaten, incl. benchmarken: zijn we koplopers, doen we het goed binnen de branche?
- Benadruk bij de opdrachtgever, en via hem bij de doelgroep, wat in het proces al wel klaar is en benoem wat (nog) niet duidelijk is.

2.4.3 GEDRAGSVERANDERING

De gedragsverandering ten slotte staat wat ons betreft centraal in High Impact Implementatie. De kennis, ervaringen, modellen en concepten over gedragsverandering nemen de laatste jaren flink toe, evenals werkvormen om dat te bewerkstelligen.

Enige voorbeelden hiervan:

- *Kennis en ervaring:* leiders binnen een organisatie moeten het goede voorbeeld geven, er moet over gesproken worden en werknemers nemen goed gedrag van de leiders en van elkaar over.
- *Modellen en concepten:*
 1. *Memetica:* ideeën en bijbehorend gedrag overleven doordat ze binnen een organisatie gekopieerd worden (zie Bijlage 4.1.7).
 2. *Modelling:* navolging van 'leidersgedrag', met als succesfactoren: (zie Bijlage 4.1.7.)
 - .. vruchtbaarheid (het gedrag wordt vaak gekopieerd);
 - .. trouwheid (het gedrag wordt accuraat gekopieerd);
 - .. gebruiksduur (het gedrag wordt langdurig onthouden en nagedaan).
 3. *Priming:* een stimulus (woord, slogan, plaatje of geluid) legt betekenis vast in het geheugen, en kan daarna worden

opgeroepen, waarmee ook de betekenis voor de persoon weer wordt geactiveerd (zie Bijlage 4.1.7.).

4. *Niveaus van Bateson*: 6 niveaus waarop mensen 'denken' en waarop zij zichzelf en de wereld om zich heen beleven. De niveaus (van beneden naar boven) zijn: Omgeving, Gedrag, Kunde, Waarden en Overtuigingen, Identiteit, Spiritualiteit. Veranderingen in de hogere niveaus hebben meer invloed op de lagere niveaus, dan andersom. Gedrag is dus te sturen via veranderingen in de hogere denkniveaus. (zie Bijlage 4.1.6)
 5. *AIDA*: Attention, Interest, Desire, Action. (zie Bijlage 4.1.5)
 6. (*Bewerking van*) *Heart of change*: van Urgentie vergroten ► Doel verhelderen en verlevendigen ► Mensen empoweren ► Uitnodiging tot actie ► Succes snel zichtbaar maken ► Momentum voor volgende golven. (zie Bijlage 4.1.5)
- *Werkvormen*: bijvoorbeeld Wondervragen, Opstellingen, Fotosafari en Niveaus van Bateson. (zie Bijlagen 4.2.5, 4.2.6, 4.2.8 en 4.2.11)

TIPS:

- ☛ Bij de Fotosafari kun je behalve de beginsituatie ook het resultaat (aangepaste werkplek, aangepaste werkwijze of gedrag) fotograferen. Door deze beelden naast elkaar op te hangen, bijv. in de kantine, maak je het positieve effect permanent zichtbaar.
- ☛ Kies voor patroon doorbrekende werkvormen: als je doet wat je altijd gedaan hebt, zul je immers krijgen wat je altijd gekregen hebt. Dat geldt voor jou, maar ook voor je klant! Dus: allebei uit andere vaatjes tappen, stoute schoenen aantrekken en 'enge werkvormen' inzetten. Je vindt ze, in verschillende gradaties van 'engheid', dus in de Bijlagen 4.2.1 t/m 4.2.11. Maar er zijn meer bronnen met leuke werkvormen: ze staan in 4.3.3 vermeld! In Bijlage 4, onderdeel 4.1.7 worden deze aspecten verder uitgewerkt.
- ☛ Benoem het veranderde gedrag. Gebruik de hierboven genoemde communicatieaanpak en -kanalen ook om dit veranderde gedrag inzichtelijk te maken, en te verankeren, bij de doelgroep.

3 Open ruimte

3.1 TIPS DIE ALTIJD VAN PAS KOMEN

Hoe sta je erin

- Wees wie je bent, wees authentiek, dat is natuurlijk. En ver-geet niet waar je voor komt.
- Wees onbevangen naar je klant en de andere betrokkenen.
- Wees toegewijd naar hen en hun situatie en ga een relatie met ze aan.
- Vaar (ook) op je interne kompas.
- Houd er rekening mee dat je ook te maken krijgt met de scha-duwkant van je klant, de andere betrokkenen en de organisatie (cynisme, misstanden, roddelen, klagen, organisatierot).
- Heb respect voor wat er is (zowel het positieve als het belem-merende) én laat je er niet door (be)vangen.
- Confronteer je klant en de andere betrokkenen vriendelijk doch diepgaand. Hou ze een spiegel voor, spreek ze aan op hun houding, gedrag en intenties. Help zo met het opruimen van eventuele 'troep'.
- Gebruik veel LSD: Luisteren, Samenvatten, Doorvragen. Zet je contactpersonen daar ook toe aan: bijv. zet ze aan tot 'een-voudige gesprekken' met hun medewerkers.
- Toon lef en heb durf: denk en doe out-of-the-box.
- Wees nieuwsgierig en leergierig en nodig je klant en de ande-ren daar ook toe uit.
- Bedenk: vertrouwen komt met een slakkengang, maar ver-trekt in galop.
- Verbindt het rationele met het zinvolle.
- Steek vooral in op 'verandering is niet zozeer communicatie, maar vooral interactie'.
- Wees alert op positieve blokkades: 'ik wil wel, maar'.
- Wees zelf helder en stuur aan op zo groot mogelijke helder-heid tussen alle betrokkenen.
- Neem tijd voor bezinning in jezelf én voor sparren en hardop denken met collega's.
- Neem de tijd: wees steeds ruim op tijd voor je afspraken, zorg dat je je rustig voelt. Doe vlak voor aankomst een ademhalings-oefening en/of een rustgevende visualisatie (zie bijv. 4.2.1).
- Als adviseur wil je ook iets beleven. Maak het daarom ook voor jezelf leerzaam en spannend.
- Maak je niet kleiner dan je bent, ook al krijg je niet heel expli-ciet credits.

- Vertrouw erop dát je wel degelijk impact hebt, dat jij er écht toe doet, ook al denk je zelf 'wat doe of wat breng ik nou eigenlijk?'

Je klant en de anderen

- Ze weten veel en kunnen veel. Onderschat het niet. Respecteer hun kennis, wijsheid en zelfwerkzaamheid, geef het een plek en benut het zinvol.
- Bedenk: ze zijn van nature goed en hebben met hun daden altijd positieve intenties.
- Daarnaast heeft 'iedere gek zijn gebrek': gun en respecteer dat, én laat je er niet door vangen.
- Ga op zoek naar de persoonlijke drijfveren en ambities.
- Speur naar: de macht der gewoonte en de patronen. En: hoe tam of venijnig zijn deze?
- Een familiebedrijf heeft andere grond, andere wortels, andere patronen dan niet-familiebedrijven. Doe hier recht aan.
- Bepaal: welke gedragsverandering is nodig, respectievelijk wenselijk, en welke is (ook out-of-the box) haalbaar? Benut hierbij kennis over determinanten/sturingsfactoren voor gedrag (zie bijv. 4.1.6).

- Geef je klant en de anderen status (waardering, erkenning) en identiteit (roltoekenning).
- Creëer veilige leerruimte voor je klant en de anderen, en ook voor jezelf.

Het vraagstuk, de queeste

- Gaat het om (verbetering van) kwaliteit? Dan is aandacht voor kwantiteit een valkuil!
- Bepaal: is het een tam of een venijnig vraagstuk? Pas je benadering daarop aan.
- Steek meer energie in (de 'opleiding' van) de mensen, dan in de tool of de implementatie ervan.
- Zie en plaats het vraagstuk in zijn context, maak de primaire klantvraag daardoor breder en dieper: de vraag achter de vraag en de issues die er omheen (mee) spelen.
- Haal ook inspiratie uit andere disciplines, dan die van jezelf. Lees andere boeken of betrek andere collega's (andere disciplines) dan je gebruikelijk doet voor sparren of klankborden.

3.2 TOT SLOT

Je bent met ons aan het einde gekomen van het leertraject dat wij als projectteam vorig jaar doorliepen. We hopen dat je, net als wij een stuk wijzer geworden bent over wat werkelijk tot High Impact bij (implementatie)trajecten leidt. Die impact begint bij bekendheid van een instrument bij bedrijven, en eindigt niet eerder dan wanneer de doelgroep(en) van het instrument hun gedrag waarneembaar veranderd hebben. Het ontwikkelen en verspreiden van instrumenten leidt immers niet zonder meer tot gewenste effecten onder gebruikers.

38

Als TNO-adviseur moet je dus dieper graven dan alleen het vaststellen van arborisico's binnen een bedrijf of branche. Je moet erachter komen wat een ondernemer en/of andere actor beweegt om een instrument onderdeel te laten worden van zijn bedrijfsproces. Om waarneembare veranderingen te bewerkstelligen in de fysieke werkomgeving, arbeidsmiddelen, werkprocessen en werkorganisatie. Met andere woorden, een wezenlijke aanpak van arborisico's (of andere vraagstukken) te realiseren.

Zoals gezegd, richtten wij ons in ons project op de High Impact Implementatie van instrumenten, die bedoeld waren voor bedrijven, maar vaak door de brancheorganisatie waren ontwikkeld, als antwoord op wettelijke verplichtingen en stimulansen vanuit de overheid. Maar je zult na het lezen van deze Kit geleerd hebben dat de kennis breder toepasbaar is. De inhoud biedt antwoord aan bedrijven, brancheorganisaties of ministeries; antwoord op vragen over het implementeren van tools, of van andere producten of innovaties. En op vragen bij het ontwikkelen van tools of bij het doen van andere interventies. Onze feitelijke boodschap is dan ook: het gaat niet om de implementatie of om de gekozen tool; dat zijn slechts middelen. Je klant vraagt uiteindelijk altijd naar een interventie om een bepaald doel te bereiken.

Die aanvankelijke klantvraag is dus wezenlijk; daarmee kun je vaststellen of je aanvliegroute is gericht op de stap van probleem naar interventie, de stap van interventie naar tool of de stap van tool naar effectieve implementatie. Het is goed om alle opties in je achterhoofd te houden. Denk ook altijd even hardop na over de stap ervoor, om samen met je klant goed te verifiëren of diens vraag ook het werkelijke vraagstuk is.

De Kit helpt je met checklists, suggesties voor als je aan de slag gaat, met tips en praktijkvoorbeelden en met uitleg over specifieke modellen en concepten, werkvormen en methodieken. En heb je dan nog niet genoeg input, dan ligt er nog een uitgebreide literatuurlijst voor je klaar!

Denk er ook aan om na afloop van het traject samen met je klant terug te kijken en te evalueren:

- Is de klantvraag naar genoeg en beantwoord of aangepakt: zijn de interventie, de tool of de implementatie effectief gerealiseerd?
- Is het achterliggende probleem opgelost en heeft de klant zijn doel bereikt?
- Welke resultaten zijn geboekt?
- Welke (mate van) impact is bereikt: zijn werkelijke veranderingen, ook in gedrag, waarneembaar?
- Hoe kijken jullie terug op de rol van actoren, inclusief die van je klant en van jou zelf?
- Hoe gaat je klant nu verder?

We hopen dat je onze ervaringen kunt gebruiken om met je klant aan diens werkelijke vraag en context te werken. Om doelgericht toe te werken naar blijvende (gedrags)veranderingen op de werkvloer. Om open en zelfverzekerd ook sociale en emotionele intelligentie in te zetten en aan te spreken. Kortom, dat je onze ervaringen kunt gebruiken om de samenwerking met je klant interessanter, leerzamer en leuker te maken, voor alle betrokkenen. En zo een meer duurzame klantrelatie op te bouwen dan die van een willekeurige 'projectboer'.

Bijlagen - 4.1 Modellen en concepten

4.1.1 MODELLEN VOOR INNOVATIEPROCESSEN ⁴

Paulussen ziet de implementatie van tools als (sociale) innovatie. Innovatie is z.i. altijd informatie die nieuw is voor degene die ermee kennis maakt. Het kan gaan om kennis, een idee, een praktijk, een plan, een tool etc. En er is sprake van een hardware en/of een software component.

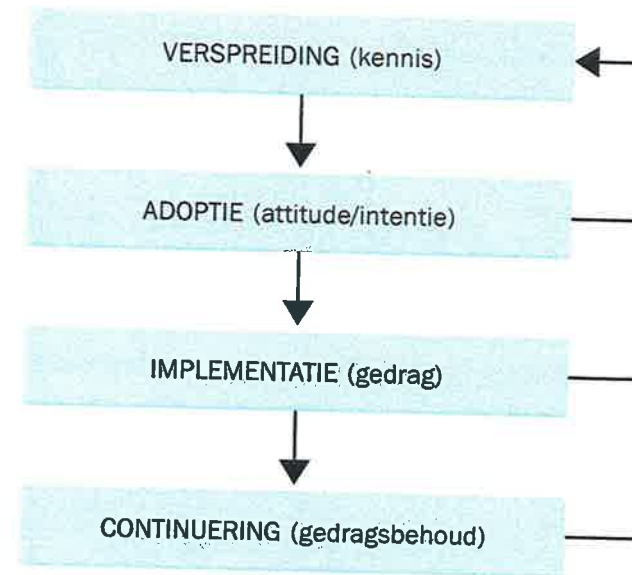
40

Het innovatieproces vraagt interventie(s) in alle stappen:

- Verspreiding: er moet 'informatie' zijn om te verspreiden.
- Adoptie: er moet bereidheid, een besluit zijn tot gebruik van de kennis.
- Implementatie: de gebruiker gaat iets doen, om de kennis toe te passen.
- Continuering: borging zodat de gebruiker iets blijft doen, de kennis blijft toepassen.
- Evaluatie: leren van de doorlopen stappen en eventuele aanpassingen doen.

Enkele bruikbare modellen:

Innovatieproces vanuit het perspectief van de beoogde (intermediaire) gebruiker



⁴ Delen uit presentatie van Theo Paulussen, TNO Kwaliteit van Leven, H11-Klankbordgroepbijeenkomst d.d. 10 mei 2006.

De mate van impact hangt samen met de mate (fasen) van betrokkenheid (zie Valkuil 1):

- Primair ontstaat bij een potentiële gebruiker een gevoel van onzekerheid: wat kan ik ermee, wat betekent het voor mij? Begin daarom met eenvoudige manieren.
- Dan een pragmatische inschatting: ben ik in staat om het te gebruiken, lukt het me?

- Daaruit ontstaat zelfverzekerdheid: ik kan het, ik heb daardoor impact, ik kan daardoor bijv. met anderen samenwerken.
- Creëer zo voorlopers, die bij succes de veranderaars worden. Maar neem ook critici mee, die ook echt zwarte Piet mogen spelen.

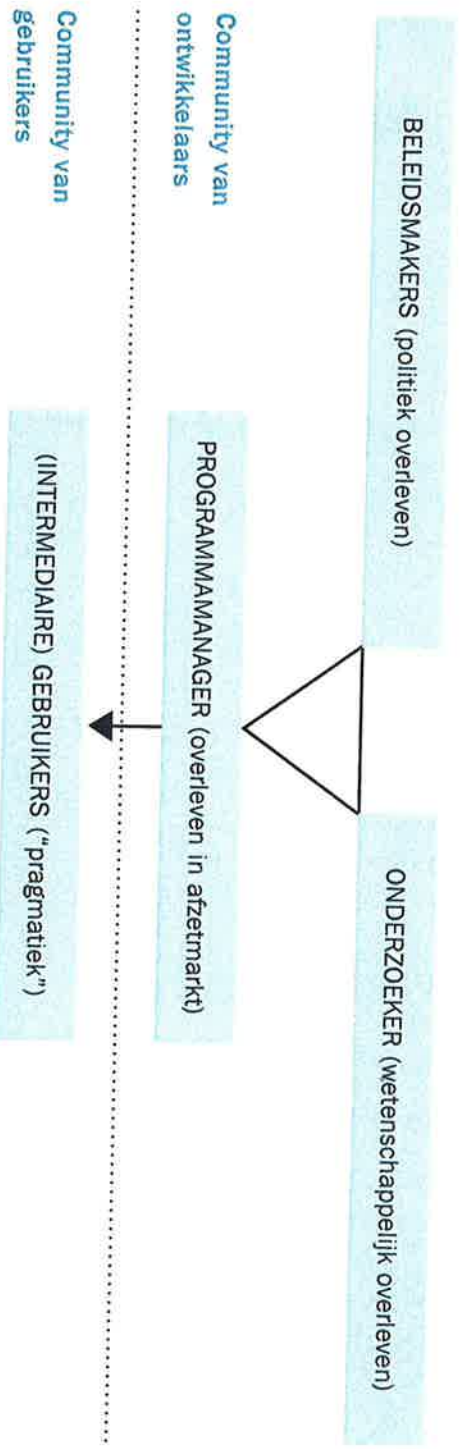
Valkuil 1 - Fasen van betrokkenheid

| Betrokkenheid | Focus | Typische vragen |
|---------------|------------------|---|
| Self | 1: Informatie | - Ik zou meer over deze vernieuwing willen weten. |
| | 2: Persoonlijk | - Wat betekent deze vernieuwing voor mijzelf? |
| Taak | 3: Management | - Hoeveel tijd kost het mij om alle materialen voor te bereiden? - Lukt het me? |
| | 4: Effectiviteit | - Welke impact heb ik op mijn cliënten/leerlingen? - Hoe kan het programma nog effectiever laten zijn? |
| Ander | 5: Samenwerking | - Hoe kan ik in het kader van deze vernieuwing samenwerken met anderen? |
| | 6: Verbetering | - Ik heb inmiddels ideeën over aanpassingen die zo mogelijk nog beter werken. |

In veel gevallen worden tools ontwikkeld in een driehoek van beleidsmakers, onderzoekers en een programmamanager ten behoeve van gebruikers. Alle vier deze groepen hebben eigen drijfveren rond de tools, vanuit de wereld waarin ieder moet overleven. Veelal werken de beleidsmakers, onderzoekers en programmamanager samen en worden hun drijfveren uiteindelijk wel

'gematched'. Maar aan de drijfveren van de gebruikers word niet altijd voldoende tegemoet gekomen en is er met de tool geen beloning voor deze groep. Indien sprake is van een scheiding tussen de Community van ontwikkelaars en de Community van gebruikers, zal de tool niet landen (zie Valkuil 2).

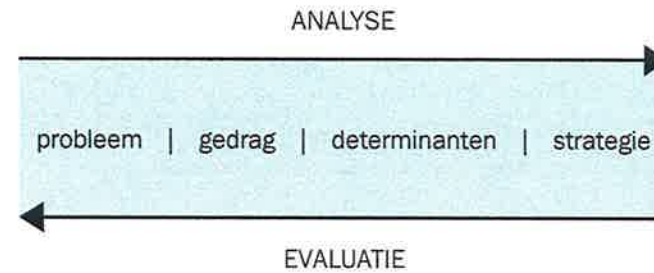
Valkuil 2 - "Two-community" metafoor



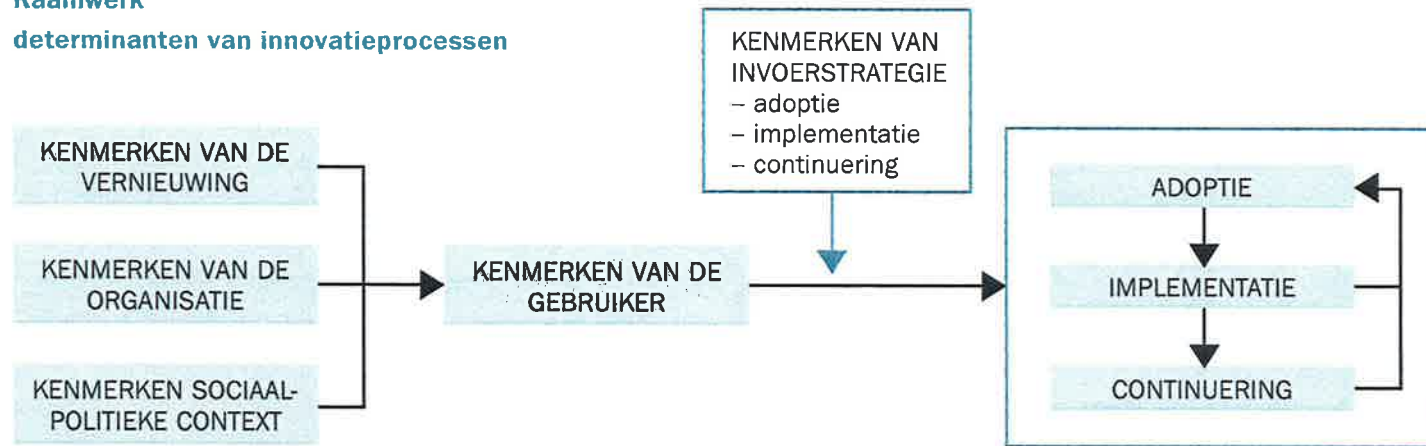
Een succesvolle implementatiestrategie vergt (zie Planmatig ontwerp):

- Een goede analyse van het probleem, het gedrag van betrokken actoren, de diverse determinanten (zie Raamwerk determinanten), en de te volgen strategie.
- Een goede evaluatie van de ontworpen strategie, nog vóór de invoering ervan, door deze tegen de determinanten, het gedrag en het probleem aan te leggen.

Planmatig ontwerp van invoeringsstrategie



Raamwerk
determinanten van innovatieprocessen



Determinanten voor het innovatieproces betreffen de vernieuwing/innovatie zelf, de organisatie waarin de innovatie moet plaatsvinden, de context daarvan én de beoogde gebruiker (die centraal moet staan!). Deze determinanten moeten goed gekend worden om de invoeringstrategie op te baseren. Doe bijv. geen training als motivatie het probleem is. Formuleer oplossingen in termen waarin ook het probleem geformuleerd is.

4.1.2 BEKENDE EN/OF GEBRUIKTE THEORETISCHE MODELLEN VOOR IMPLEMENTATIE ⁵

44

Janssen vermeldt het volgende over deze modellen:

- High Impact Implementatie is veranderkundig.
- Veranderkundige modellen volgen meestal de voorkeur van de veranderaar. Ze zijn niet persé wat nodig is in de situatie van de klant.
- Er zijn tamme en venijnige problemen en dito modellen.
- Venijnige modellen nemen de complexiteit van de realiteit als uitgangspunt. Deze zoeken naar het achterliggende programma, de stuurcode, in situaties waar kennis niet leidt tot gedragsverandering.
- Tamme modellen doen aan complexiteitsreductie (maar pas op: dividing two elephants does not produce two small elephants).

- De complexiteitstheorie gaat uit van omslagen (in het denken - ook wel 'breinbevingen' genoemd (die overigens ook weer op hun pootjes terecht moeten komen)).
- Essentieel is het herkennen en doorbreken van patronen. Voorbeeld: patroon is: 'Problemen zijn er om op te lossen'; achterliggende stuurcode is: 'Flexibiliteit als overlevingsstrategie'; doorbreker is: nieuw parkeerbeleid; uitwerking is: nieuwe strategieën voor flexibiliteit; gevolg is: implicaties op alle fronten van de bedrijfsvoering.
- Er zijn twee benaderingen in patroondoorkbreking:
 - .. 'Shocktherapie': klap op het systeem van buitenaf, dit flink opschudden.
 - .. 'Van binnenuit': mensen in het systeem, die zendbereik hebben, goed benutten.

Hij vermeldt ook de volgende stellingen op basis van ervaringen:

- Beter een slecht plan goed uitgevoerd, dan een goed plan slecht uitgevoerd.
- Het hele werkgebied meet slechts 12 cm: het brein tussen de oren.
- Waar een wil is, is een weg. Waar geen wil is meestal niet.
- De wil is een interne oriëntatie en heeft moeite met extern aangereikt referentiekader (zoals modellen).
- De toekomst (Soll) is al in het heden (Ist) verborgen. Maak

gebruik van dat wat er al is, van de krachten die er zijn: go with the flow. In plaats van hoog inzetten op maakbaarheid van de toekomst.

- De samenstelling van het projectteam is cruciaal: daar moet je patroondoorbreekers in hebben.
- High Impact betekent cultuurverandering en dus verandering op alle organisatie-elementen (deep change): strategie, managementstijl, personeel, hardware, structuur, systemen, etc.

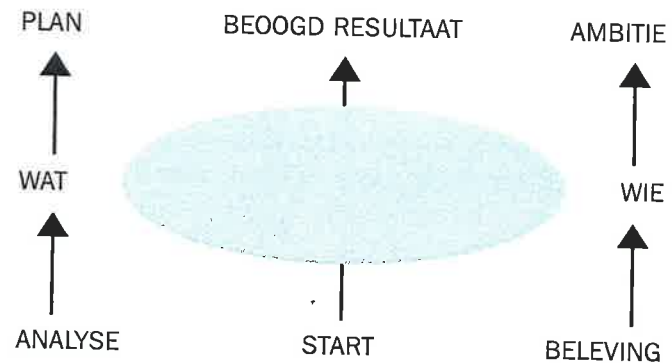
4.1.3 CONCEPTEN VOOR VERANDERKUNDIGE VRAAGSTUKKEN EN DE ROL VAN OR/PVT ⁶

Van der Wolk geeft aan, dat implementatie van tools een veranderkundig vraagstuk betreft. Daarin gaat het altijd om (het maken van) een zinvolle mix (zie Veranderkundig vraagstuk) tussen:

- Wat en Wie.
- Analyse en Beleving als basis.
- Plan en Ambitie als richting voor een beoogd resultaat.

Enkele bruikbare concepten:

Veranderkundig vraagstuk



Bij dergelijke veranderkundige vraagstukken hoort de OR/PVT/ werknemersvertegenwoordiging ook betrokken te zijn. In de praktijk komen de volgende standaardreacties vaak voor:

- OR/PVT:
 - .. We zijn te laat betrokken!
 - .. Vroeg betrokken, maar te weinig informatief.
 - .. Geen inhoudelijke reactie, maar alleen procedureel.

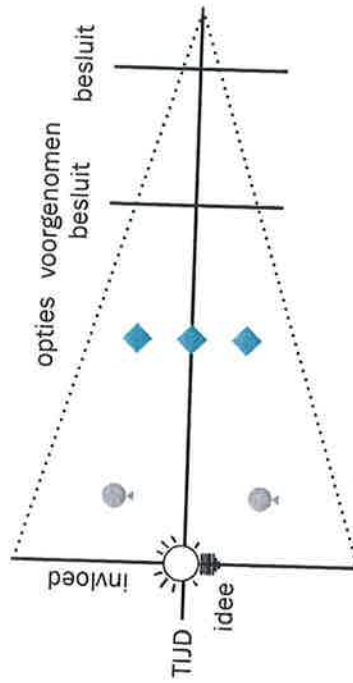
⁶ Delen uit presentatie van Joyce van der Wolk, TNO Kwaliteit van Leven, HII-Klankbordgroepbijeenkomst d.d. 10 mei 2006.

- Directie/bestuurder/MT:

- .. Ik heb nog geen concreet plan, dus heb ook nog geen informatie.
- .. Wees niet zo procedureel!
- .. Er is nog niets besloten hoor!
- .. Ik wil geen onrust.

Een handzaam concept om hierin te opereren is de trechter van invloed (zie Trechter van invloed). Dit kan voor beide partijen duidelijk maken hoe ver het besluitvormingsproces gevorderd is én kan een kapstok zijn om afspraken te maken wie op welk moment in actie komt. Dit helpt bij de rolvolwassenheid van de OR/PVT.

Trechter van invloed



Voor de OR/PVT/werknemersvertegenwoordiging kan het verder goed werken op enig moment zelf (of met hulp van een onafhankelijke adviseur) een krachtenveldanalyse te maken rond de beoogde verandering én het doel dat daarmee wordt nagestreefd (zie Krachtenveldanalyse). De OR/PVT kan op grond daarvan goed gefundeerd haar (re)acties te bepalen. Ook dit draagt bij aan de rolvolwassenheid van de OR/PVT.

KRACHTENVELDANALYSE

Wie zijn de (relevante) spelers?

Hoe: geografische weergave met lijnen/pijlen:

- Afstand
- Kleur: groen - rood - blauw

Doelen:

- Analyse +/- krachten (factoren) die van invloed zijn op het behalen van een op verandering gerichte doelstelling
- Het op volgorde zetten van deze krachten naar mogelijke invloed op het te behalen doel
- Het formuleren van oplossingen en het maken van een actieplan

4.1.4 NOTIES OVER HIGH IMPACT IMPLEMENTATIE ^{7, 8}

Volgens Noordhoek en Van der Capellen is bij High Impact Implementatie van belang:

- Veranderen is geen doel op zich: men moet weten wát men, door te veranderen, wil bereiken.
- Vervolgens gaat het om inspiratie van het doel: de grootste opgave is niet het instrument te laten werken, maar dat ('het' bij) ieder gaat werken. Dus: voor wie doe je het, bij wie moet het werken?
- High Impact:
 - .. Zijn blijvende veranderingen, die betekenis hebben voor...., en die niet meer zijn terug te draaien.
 - .. Draait om zingeving: meerwaarde die wordt beleefd, verbetering die wordt gezien, waar men zelf aan heeft kunnen bijdragen. Hoe meer zin, hoe higher de impact.
 - .. Implementeren is mensenwerk: de opdrachtgever, de projectmanager en het projectteam moeten de zin eraan geven.
- Trajectinrichting:
 - .. Mechanisch: blauwdrukmethode (faciliteren van vooropgezette doelmatigheid) is weliswaar uit en achterhaald, maar is soms toch nodig.
 - .. Dynamisch: procesaanpak = bewegen en ruimte geven + daarbij focus houden.

Hun conclusie:

Er bestaat geen High Impact methode, de kunst is de juiste projectmanager te vinden voor het beoogde resultaat, ofwel hoe zorg je dat de opdrachtgever jÓu als adviseur/begeleider wil:

- Persoonlijke kracht: talent, zelfkennis, out-of-the-box (a-methodisch denken en b-methodisch werken), focus op mensen en zingeving.
- Fit, klik en match: met project, organisatie, opdrachtgever en projectteam.

Maar er zijn wel algemene uitgangspunten/stappen, waar iedereen zich mee wil associëren, die je steeds op maat moet operationaliseren:

- Doel: wat men wil bereiken, de zingeving moet glashelder en voor iedereen hetzelfde zijn, iedereen werkt aan hetzelfde 'ding'.
- Klaar: ieder is pas klaar wanneer het af is, omgeacht hoe lang het duurt of de inspanning die het vergt.
- Imago van het verhaal: dat moet zÓ zijn, dat ieder aan het succes heeft bijgedragen.

En bedenk: via gebaande paden kom je nooit ergens anders! Dus als je anders wilt, moet je anders doen! Congruent zijn met wat je nastreeft.

⁷ Delen uit presentatie van Ron Noordhoek en Kitty van der Capellen, Pentascope, HII-Klankbordgroepbijeenkomst d.d. 10 mei 2006.

⁸ Delen uit presentatie van Harry Tweehuysen, Ardyn, HII-Klankbordgroepbijeenkomst d.d. 10 mei 2006.

Tweehuysen zet de adviseur centraal bij High Impact Implementatie:

- De adviseur heeft de meeste invloed op de implementatie.
- Hij/zij is de belichaming van de verandering.
- Hij/zij moet passen bij de organisatie en de verandering.
- Zijn/haar kwaliteiten zijn: kennis, vaardigheden, kent de organisatie, bekend met de oude cultuur, weet waarom de nieuwe cultuur geïmplementeerd moet worden, blijft in beeld zolang er niet uitveranderd is, weet wel te stoppen.

Wat naar zijn ervaring helpt:

48

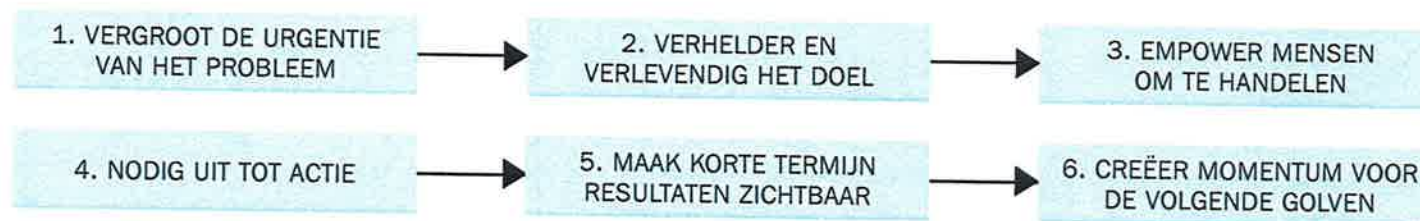
- Bij implementatie van onderzoek: presentatie, workshop, trainingen.
- Bij implementatie van trainingen: terugkomdagen, intervisiesessies, herhaling, inwerken.

- Het beste: combinaties van het vorige.
- Goed inwerken in bestaande structuren.
- Zorgen dat de achterliggende kennis (bijv. bij instrumentarium) goed meekomt naar de gebruikers.
- Erop aansturen dat het instrument, maar vooral de uitkomsten ervan gebruikt worden.

4.1.5 GEDRAGSVERANDERINGSMODEL ⁹

Dijkstal en Ottenhof hanteren in hun communicatiecampagnes het volgende model om gedragsverandering te realiseren (zie Gedragsveranderingsmodel).

Gedragsveranderingsmodel (Gebaseerd op "The heart of change", Kotter en Cohen)



⁹ Delen uit presentatie van Majone Dijkstal en Jan Ottenhof, Keja Donia, HIL-Klankbordgroepbijeenkomst d.d. 10 mei 2006.

Daarbij maken ze gebruik van veel beelden, steekwoorden en korte teksten vanuit het uitgangspunt: het is niet alleen belangrijk wát je vertelt, maar vooral ook hÓe je het vertelt.

De AIDA-aanpak (Attention, Interest, Desire, Action), die uitgaat van kennis & houding & gedrag, zien zij als achterhaald. Het gaat erom via emotie binnen te komen: de beleving van kennis. Het gaat dus om het verschil tussen *vertellen* versus *beleven*.

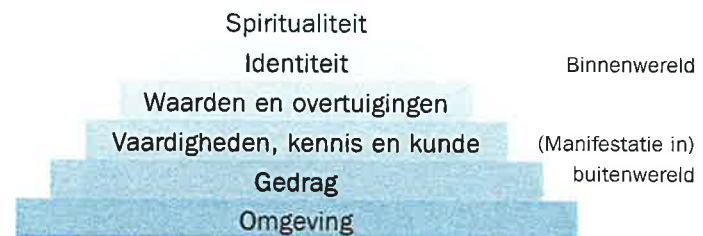
4.1.6 NIVEAUS VAN BATESON: MOGELIJKHEDEN VOOR STURING OP GEDRAG ¹⁰

Bateson onderscheidt 6 (neurologische) niveaus waarop mensen 'denken' (zie Niveaus van Bateson). Uit het 'verhaal' van iemand valt op te maken op welk niveau hij/zij een probleem beleeft. Een probleem kan volkomen onoplosbaar lijken (of succes kan niet verklaard worden) wanneer de persoon vast blijft zitten op een bepaald denkniveau. Door te zoeken naar het denkniveau dat (werkelijk) bij het probleem past, komen nieuwe perspectieven en mogelijkheden in beeld.

Bovendien geldt dat 'aanpassingen en oplossingen' op lager gelegen niveaus wel voor enige tijd werking hebben én enige invloed hebben op de hoger gelegen niveaus. Maar 'aanpassin-

gen en oplossingen' op hoger gelegen niveaus hebben véél meer invloed op lager gelegen niveaus: hoe hoger hoe meer invloed en hoe langer de werkingsduur. 'Gedrag' is één van de laagste niveaus volgens Bateson. Als we dit afzetten tegen onze definitie van High Impact Implementatie (zie 1.2), waarbij de hoogste gradatie 'waarneembare gedragsverandering bij doelgroepen' is, dan betekent dat dus, dat gedragsverandering bij mensen te sturen is door 'aanpassingen en oplossingen' te bewerkstellingen op hun hogere denkniveaus. High Impact Implementatie is dus te bereiken door met contactpersonen op de drie hoogste niveaus 'op expeditie' te gaan.

Niveaus van Bateson



¹⁰ Bewerking van notitie van Kessels & Smit, The Learning Company.

Omgeving

Dit gaat over concrete zaken, plaats- en tijdgebonden, bijvoorbeeld het kleurtje van een wand. In iemands 'verhaal' ligt de nadruk op wat er gebeurde, met wie, wanneer, waar. De verteller legt de oorzaken van gebeurtenissen buiten zichzelf en legt veel energie in het verklaren hoe iets heeft kunnen ontstaan. Mopperen valt hier ook onder.

Gedrag

Dit is het niveau van ontmoeten en conflicten. De nadruk in iemands 'verhaal' ligt op wat de verteller zelf gedaan en gedacht heeft en welke invloed hij/zij op de situatie heeft uitgeoefend. Onder gedrag vallen ook de gedachten van de verteller over diens mogelijke invloed en wat hij/zij had kunnen doen om de situatie te beïnvloeden.

Vaardigheden, kennis, kunde

Dit is het niveau van de vermogens waarover iemand beschikt of zou willen beschikken. In het 'verhaal' over de eigen invloed op (een) situatie(s) komt de verteller op de aanpak die hij/zij al toepast, of die hij/zij aan zijn/haar repertoire zou willen toevoegen om voorkeurspatronen te veranderen en zo beter greep te krijgen op situatie(s) en zichzelf.

Waarden en overtuigingen

Dit denkniveau gaat over waarden, overtuigingen en ook normen. De verteller denkt na over het waarom van zijn/haar gedrag, de achterliggende normen, waarden en overtuigingen. Deze uit zich in herkenbare emoties en gedragspatronen, die in verschillende situaties optreden. Er kan sprake zijn van stimulerende overtuigingen ('ik kan het'). Maar ook van belemmerende overtuigingen, die verhinderen dat bestaande vaardigheden worden ingezet en dat gewenst gedrag ten toon gespreid wordt.

Identiteit

Hier gaat het om 'wie ben ik': waar identificeert de verteller zich mee? De verteller exploreert hier ook persoonlijke zingevingsvragen: wat is voor mij de moeite waard, waar bloei ik van op, wat daagt me uit en waar wil ik voor gaan, wat geeft me spirit om door te gaan, ook als alles wegvalt? En ook: waarom ben ik hier zo uitgeblust van? Dit niveau speelt vaak een rol bij demotivatie, burn-out en overspanning.

Spiritualiteit

Dit is het niveau van wijsheid en 'waartoe': iemands bijdrage aan het grotere geheel. De verteller legt verbanden met de zin van het bestaan, verantwoordelijkheid voor de samenleving, de wereld en komende generaties. Het gaat om diepgevoelde reli-

gieuze of spirituele visies. Dit niveau vraagt vaak aandacht in gevallen van (levens)crisis.

NB1. Bovenstaande niveaus zijn ook op organisaties toe te passen en in hun 'verhalen' te herkennen, bijvoorbeeld:

- Omgeving: het verhaal over hun klanten, concurrenten, financiers, stakeholders, maar ook hoe het bedrijfspannend eruit ziet, hoe de medewerkers zich kleden e.d.
- Gedrag: wat doen de medewerkers feitelijk, wat brengen zij voort, hoe gedragen zij zich naar elkaar en naar hun omgeving.
- Vaardigheden: over welke expertise, kennis, kunde en ervaring beschikt de organisatie.
- Waarden en overtuigingen: merkbaar in de 'organisatiecultuur', de ongeschreven regels, wat wordt belangrijk gevonden.
- Identiteit: 'zo zijn wij'.
- Spiritualiteit: herkenbaar in de organisatiemissie.

NB2. Bij 4.2.11 is een vragenlijst opgenomen, die je helpt om concreet met de niveaus van Bateson te werken.

4.1.7 KOPIËREN VAN GEDRAG: MEMETICA, MODELLING EN PRIMING

Memetica: overleven van ideeën en gedrag in een populatie

Memetica is een theorie over mechanisme van de evolutie van ideeën en het daaraan verbonden gedrag en materialen (artefacten). Het stelt dat ideeën, het bijbehorende gedrag en de artefacten in een populatie overleven en verspreid raken, doordat ze door mensen worden gekopieerd. Denk bijvoorbeeld aan hypes.

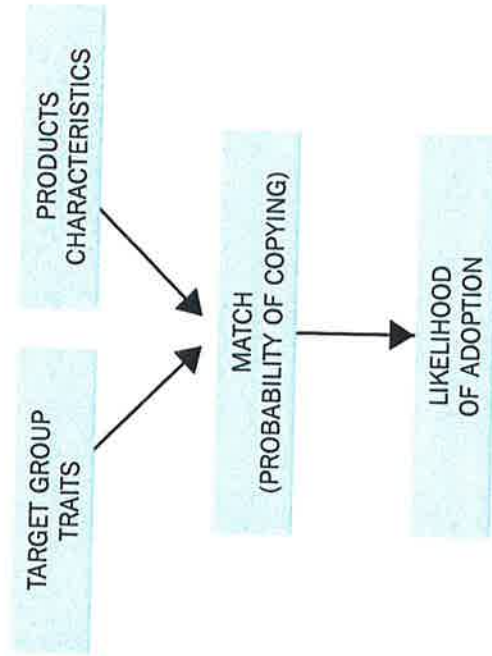
Pals, Langley en Ortt (zie 4.3.2) hebben memetica gebruikt bij de ontwikkeling van een instrument, dat de adoptie van een innovatie voorspelt. Het instrument heet SUMI (Service User Matching Instrument) en lijkt een goede voorspeller te zijn, vooral voor de adoptie van grote innovaties. Het instrument matcht twee sets van karakteristieken:

- Karakteristieken van de doelgroep (7 paren van persoonlijkheidskenmerken, die grotendeels overeenkomen met de 'Big Five' persoonlijkheidskenmerken): Innovatief – Conservatief, Georganiseerd – Spontaan, Introvert – Extravert, Altruïstisch – Egoïstisch, Conformist – Non-conformist, Rationeel – Emotioneel, Gedreven – Stoïcijns.
- Karakteristieken van de innovatie ('het product') in termen van gedrag gerelateerd aan het gebruik ervan: Onderscheidend,

Inherent sociale, Gebruiksgemak, Zichtbaarheid, Stabiliteit, Effect op individu.

De match tussen de 5 x 7 karakteristieken voorspelt de waarschijnlijkheid dat nieuwe gedragspatronen (de innovatie) gekopieerd worden. Dit instrument kan dus helpen om in de selectie van de meest geschikte doelgroep én voor verbetering van de inrichting van de innovatie.

In schema ziet het SUMI-instrument er als volgt uit:



Het instrument is wellicht geschikt te maken voor de voorspelling van de adoptie van organisatieveranderingen, door de persoonlijkheidskenmerken te vervangen door organisatie(cultuur) kenmerken.

In The tipping point schrijft Gladwell (zie ad 4.3.3) over de verspreiding van ideeën en de rol van actoren daarbij. Hij onderscheidt (los van formele functies en hiërarchische verhoudingen):

- Kenners: zij houden van informatie, stop ze ermee vol!
 - Verbinders: zij hebben netwerken, zij verbinden mensen met elkaar.
 - Verkopers: zij dragen het nieuwe gedachtegoed uit.
- Deze actoren goed in hun rol zetten, helpt om ideeën ingang te doen vinden.

Modelling

Dit gaat over het nadoen van gedrag: om te zorgen dat het gewenste gedrag wordt vertoont, moet het worden voorgedaan, zodat het kan worden gekopieerd. Dat betekent volgens De Ruig en Engelen (zie ad 4.3.2) bijvoorbeeld:

- Leiders geven het goede voorbeeld.
- Er zijn goede praktijken, waarover actief gesproken wordt.
- Werknemers nemen het goede gedrag van de leiders, vanuit de goede praktijken en van elkaar over.

Priming

Ashcraft (zie ad 4.3.2) geeft aan dat gedrag kan worden gestimuleerd/overgenomen door middel van priming. Hierbij wordt vooraf in een populatie aan een stimulus (een woord, plaatje, voorwerp, geluid etc.) een bepaalde betekenis toegekend. Als daarna de stimulus weer wordt gegeven, activeert dat de betekenis ervan in het geheugen met het daarbij behorende gedrag (het motorisch gedeelte van het brein wordt gestimuleerd). De stimulus is als het ware een 'anker', symbool, of een toegangspoort naar een veld van betekenis en gedrag. Bijvoorbeeld: in een veranderingstraject rond 'gezonde mensen in een gezonde organisatie' is op zeker moment sinaasappelsap in de kantine geïntroduceerd. Sinaasappelsap is op zeker moment het vehikel¹¹ geworden voor de totale verandering. Iedere medewerker van het bedrijf herkent dat als zodanig, wordt daar dagelijks aan herinnert en associeert dat met de hele 'wereld' die daar achter steekt.

4.1.8 VIER VELDEN VAN GESPREK ^{11, 12}

Om High Impact met Implementatie te bereiken kan het zinvol zijn gebruik te maken van de Socratische methode: realiseer je dat er 4 velden van gesprek mogelijk zijn met je contactpersoon en andere betrokkenen (zie Vier velden van gesprek). Hoe meer

je in je implementatietraject kunt opschuiven naar de gesprekstypen 3 en 4 (dialogoog en socratisch gesprek), hoe meer impact je mag verwachten.

Inspiratie (= de geest inblazen) zit in toenemende mate in de velden 2, 3 en 4.

Bovendien is er verschuiving van single loop learning naar double loop learning bij het opschuiven van veld 2 naar veld 3.

Elke overgang houdt een crisis in, vergt lef van jou als adviseur/begeleider én van de deelnemers:

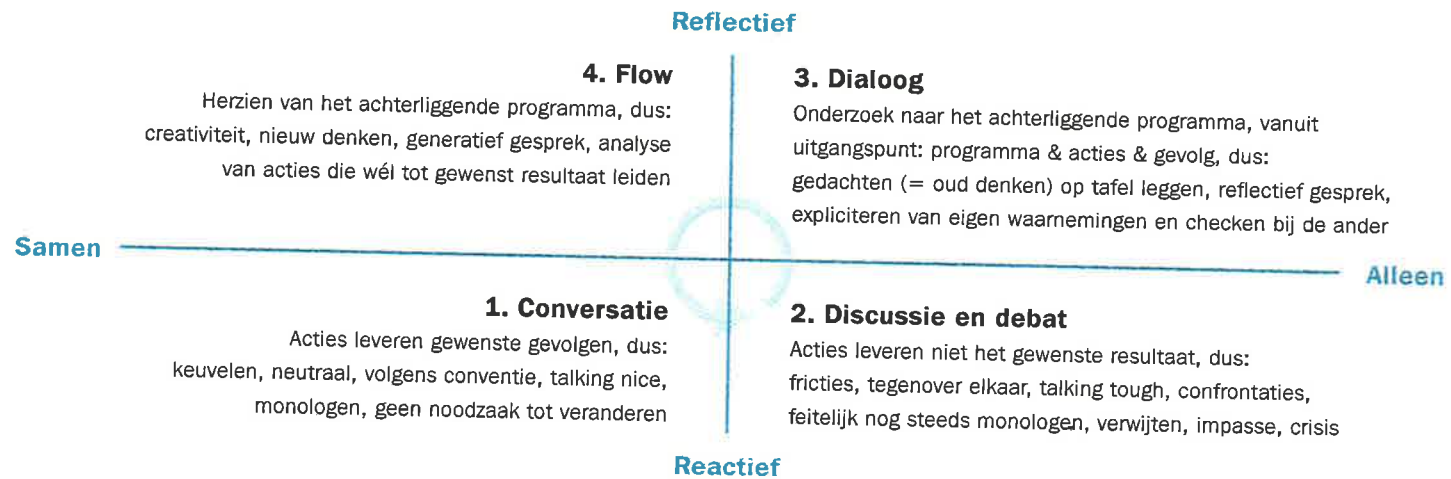
- 1 ► 2: Je moet alleen durven staan.
- 2 ► 3: Bewustzijn toelaten dat talking tough niet helpt, je losmaken van het willen winnen. Je moet je oordelen opschorten, je oordelen niet wegdoen, maar ruimte maken tussen jezelf en je oordeel, voor de ander.
- 3 ► 4: Losmaken van je gedachten (= oud denken), je groef verlaten, vergt lef om het niet te weten en om echt nieuwe dingen te denken, dan ga je pas echt denken. En vergt bereidheid in elkaars 'programma' te investeren.
- 4 ► 1: De creativiteit en flow weer los durven laten, je kunt het niet fixeren.

Als adviseur/begeleider moet je dus gevoel en techniek voor dit soort processen/velden van gesprek hebben, en daarop kunnen sturen.

¹¹ Bewerking van materiaal van een studiedag met Jos Kessels, Het nieuwe Trivium.

¹² Delen uit presentaties van Annelies van der Velden, Maetis en Joyce van der Wolk, TNO Kwaliteit van Leven, HII-Klankbordgroepbijeenkomst d.d. 10 mei 2006

Vier velden van gesprek



54

Daarvoor heb je nodig:

- Logos: inhoud, logica:
- Pathos: empathie, op gevoelens kunnen inspelen:
- Ethos: vertrouwenwekkendheid, gezag, statuur, karakter, uitstraling, oprechtheid, integriteit, moraliteit, congruentie tussen wat je zegt en doet, authenticiteit

Mate van impact

20%

30%

50%

Maar de deelnemers aan het traject/de gesprekken moeten willen meegaan en het uiteindelijk doen!

4.1.9 SCHILLENMODEL ¹³

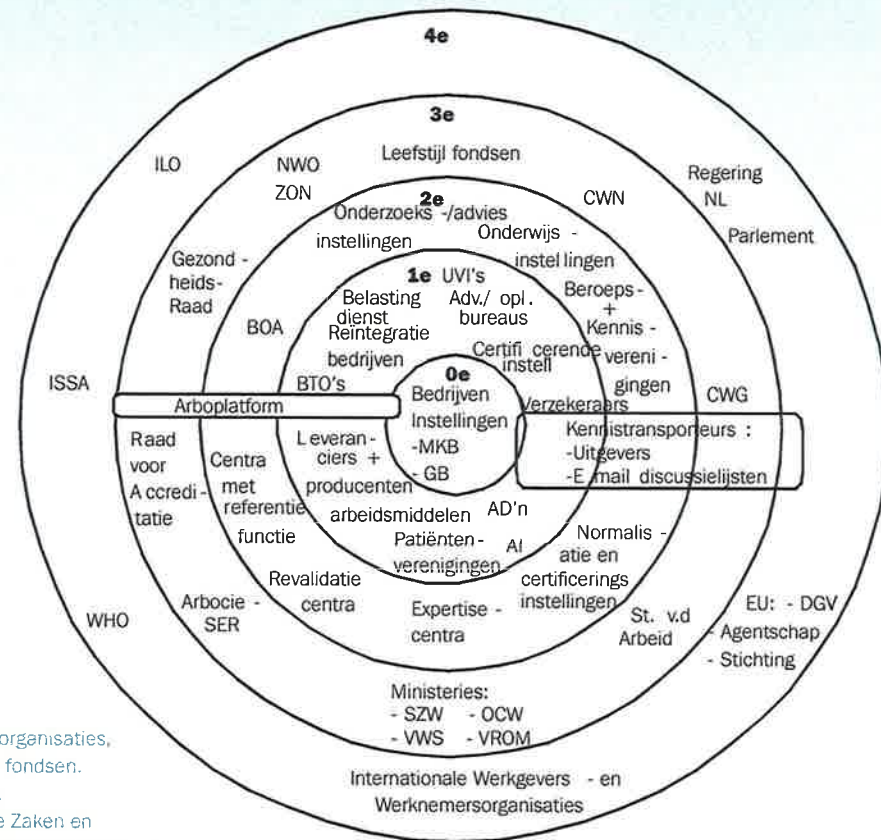
Met het Schillenmodel kun je het spelersveld van de betrokken actoren rond de klantvraag in beeld brengen. Het model onder-

¹³ Nossent, S.M., Meeuwse, M.J. (2000). Beschrijving en analyse van de Arbeidsomstandigheden-kennisinfrastructuur in Nederland - Eindrapport, Elsevier bedrijfsinformatie bv, Den Haag.

scheidt, naar analogie met de gezondheidszorg, 0e, 1e, 2e, 3e en 4e lijn schillen. Het onderscheidend principe hierbij is de afstand van een organisatie tot de kern: de bedrijven waar de interventie of de tool uiteindelijk écht moet gaan werken.

Hiernaast staat een (inmiddels enigszins verouderde) generieke versie om de gedachten te bepalen. Maak hiermee het plaatje van het specifieke spelersveld rond de klantvraag. Benoem ook de verschillende actoren binnen het bedrijf/de bedrijven die rond de klantvraag relevant zijn. Bijvoorbeeld management, leidinggevenden, P&O-functionaris, werknemers, OR/PVT etc. Je kunt hen zelfs in subschillen binnen de 0e lijn plaatsen.

Figuur: Het schillenmodel¹⁴



14 Toelichting op gebruikte afkortingen:

- 0e lijn: MKB: Midden- en Kleinbedrijf, GB: GrootBedrijf.
- 1e lijn: BTO's: bedrijfstakorganisaties: werkgevers- en werknemersorganisaties, product- en bedrijfsschappen, branche-arbo-organisaties, sectorale fondsen.
- Al: Arbeidsinspectie, AD'n: arbodiensten, UVI: Uitvoeringsinstantie.
- 2e lijn: SER: Sociaal-Economische Raad. Ministeries: SZW: Sociale Zaken en Werkgelegenheid, VWS: Volksgezondheid, Welzijn en Sport, OCW: Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, VROM: Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu.
- 3e lijn: CWG en CWN: centrale werkgevers- en werknemersorganisaties. NWO: Nederlands Wetenschappelijk Onderzoek. ZON: Zorgonderzoek Nederland.
- 4e lijn: ILO: International Labour Organisation. WHO : World Health Organisation. ISSA: International Social Security Association.

Bijlagen - 4.2 Werkvormen en methodieken

4.2.1 NAAR HET LEGE MIDDEN

Doelen

- Rust en openheid in jezelf creëren.
- In het hier en nu komen.
- Ruimte maken voor ontdekken en creativiteit.

Uitvoering: 1e keer

- Ga rustig zitten en sluit je ogen even.
- Voel je voeten goed op de grond rusten.
- Voel de steun van de stoel onder je billen en in je rug.
- Haal rustig en diep adem.
- Volg je adem naar beneden in je lichaam: langs je keel, hart, navel, buik, bekken, bovenbenen, knieën, onderbenen, enkels en voeten.
- Volg nu je adem naar boven in je lichaam: je voeten, enkels, onderbenen, knieën, bovenbenen, bekken, buik, navel, hart, keel, en je hoofd.
- Zet nu het luikje bovenin je hoofd open en laat daar wit licht binnen.

- Laat dat witte licht naar beneden dalen, door je hoofd, langs je keel, naar je hart.
- Zet nu het luikje van je hart open en laat het witte licht daar als liefde uitstromen en laat het ook weer in je hart binnenstromen.
- Voel nu dat je hier bent, dat er is wat er is en dat je niets hoeft. Het is goed zoals het is.
- Laat dan een beeld opkomen van een landschap waarin jij rust ervaart.
- Kijk naar het landschap, misschien is het nieuw, misschien ken je het al. Beleef het landschap, merk op wat het je brengt, hoe je je daar voelt, welke boodschappen eventueel opkomen.
- Haal dan nog een paar keer diep adem en neem dan afscheid van het landschap.
- Open langzaam je ogen en kom langzaam weer in 'de gewone wereld' door daar contact mee te maken: kijk rustig naar dingen of mensen om je heen, gaap als dat opkomt, rek je uit, sta op als je dat wilt en loop even rond.
- En houdt de rust bij je, op die plek in je lichaam waar rust woont.

- Vanuit die rust en open houding ga je contact maken met je contactperso(o)n(en).
- Neem je contactperso(o)n(en) op in je veld van rust en openheid (bijvoorbeeld door het luikje van je hart naar hen open te stellen, of ze in je lichtstroom op te nemen).
- Je laat je dragen en je vertrouwt op wat er komt, bij jezelf en bij de ander(en).

Uitvoering: 2e keer en later

- Je kunt de oefening uiteraard weer helemaal doen, bijvoorbeeld in je auto, vlak vóór je bij het bedrijf aankomt.
- Je kunt ook alleen rustig gaan zitten, je ogen sluiten, rustig adem halen, het beeld van het landschap weer voor ogen roepen, de beleving van het landschap weer in je lichaam ervaren en de boodschappen weer horen.
- Vanuit die rust en open houding ga je contact maken met je contactperso(o)n(en).
- Neem je contactperso(o)n(en) op in je veld van rust en openheid (bijvoorbeeld door het luikje van je hart naar hen open te stellen, of ze in je lichtstroom op te nemen).
- Je laat je dragen en je vertrouwt op wat er komt, bij jezelf en bij de ander(en).

NB Deze werkvorm is een voorbeeld van priming (zie ad 4.1.7): het beeld van het landschap vormt het anker, waarmee je jouw veld van rust en openheid oproept.

4.2.2 EEN GOED (INTAKE)GESPREEK MET DE KLANT

Doelen

- Contact maken.
- Beeld van het bedrijf en de mensen krijgen.
- Gemeenschappelijke doelen vaststellen.
- Gemeenschappelijke aanpak vaststellen.
- Overeenkomst over wat 'we' gaan doen.

Gespreksonderdelen

- Rust creëren bij jezelf en de ander(en).
- Contact maken.
- Welke kernissues spelen bij de contactperso(o)n(en).
- Issues van het bedrijf.
- De verhouding tussen arbo-issues en kern-issues in het bedrijf: hoe kan (de implementatie van) het instrument bijdragen aan de realisatie van bedrijfsdoelen, cq het oplossen van het kernprobleem.

- Motivatie om project te doen.
- Wat moet het opleveren? Wanneer is het project geslaagd?
- Successen en falen uit het verleden; tamme of venijnige problematiek.
- Wiens behoefte is het; focus, hou het klein, wat is de urgentie.
- Wat hebben we nodig en
- Wie hebben we nodig: beslissers, beïnvloeders, critici. Deze partijen moeten ook out-of-the-box.
- Welk proces gaan we samen door?
- Wat maken we samen waar voor het eind van het project en hoe maken we dat waar?
- Verwachtingen en rollen over en weer bespreken
- Patroondoorbreking, hoe krijg je dat voor elkaar?
 - .. gebruik Wondervragen: stel 'er gebeurt een wonder en je probleem is opgelost...' (zie 4.2.5);
 - .. laat een opstelling maken (zie 4.2.6);
 - .. werk met metaforen: we willen van ... naar ... (zie 4.2.7);
 - .. rondje wandelen in een totaal andere omgeving, dan men gewend is en daar andere invalshoeken en inspiratie uit halen.

Afsluiting van het gesprek

- Vervolg schetsen: de acties die in gang gezet gaan worden.
- Een open structuur schetsen: stap voor stap te werk gaan en steeds flexibel zijn naar de volgende stap.

Extra opmerkingen

- Issues: hoe kom je erachter dat het issues van de persoon of van iedereen zijn?
 - .. Anderen uit het bedrijf erbij betrekken.
 - .. Een soort basiskamp inrichten.
 - .. Een werkplek/fotosafari doen.
- Belangrijk: handel zelf congruent met wat je 'predikt'

4.2.3 ISSUE ANALYSIS

Doel

- De werkelijke klantvraag achterhalen.
- Zicht krijgen op de wezenlijke issues en op de issues die er omheen spelen.
- Komen tot een aanpak met antwoorden op de werkelijke klantvraag.

Uitvoering

- Voer de Issue Analysis samen met de klant uit, of met enkele betrokkenen, of enkele collega's.
- Doorloop de volgende SSBK-stappen om de vraag scherp te krijgen en neem hierin alleen relevante zaken mee. Stel daarom geregeld de vraag 'Nou en?':
 - .. *Huidige Situatie:*
 - Wat speelt er op dit moment?
 - Welke ontwikkelingen zijn er?
 - Wat is ongewenst?
 - Wat gebeurt er als er niets wordt gedaan?
 - .. *Gewenste Situatie:*
 - Wat is de gewenste situatie?
 - .. *Blokkade:*
 - Wat weerhoudt de klant ervan het wenselijke te realiseren?
 - .. *Kernvraag:*
 - Afgeleid uit de Blokkade en Gewenste Situatie: wat is nou de werkelijke klantvraag?
- Werk toe naar een aanpak die antwoorden gaat leveren op de werkelijke klantvraag:
 - .. Leidt issues af uit de Kernvraag.
 - .. Formuleer voorlopige conclusies (hypothesen).
 - .. Vraag geregeld 'Waarom?' Stel hiermee onderbouwingen vast.

- .. Benoem taken en bronnen die tot antwoorden gaan leiden.
- .. Maak een issue boom structuur en plaats daar de stappen (activiteiten/resultaten) bij.
- Werk de uitkomsten om tot een aanpak waar de klant, jij en eventuele andere betrokkenen mee instemmen en bij voorkeur ook blij van worden.

4.2.4 WAT ZEGT DE BEDRIJFSOMGEVING?**Doel**

- Non-verbale informatie over de mensen en het bedrijf benutten voor je beeldvorming.

Uitvoering

- Beschouw onderstaande zaken en noteer ze voor jezelf.
- Geef op grond daarvan kwalificaties aan de cultuur en patronen die je hebt geproefd bij mensen, groepen en het bedrijf als geheel.
- Bepaal: op de cultuur en patronen aansluiten (= contact maken) en/of doorbreken (= impact maken) !!??
- Bespreek je bevindingen en keuze met je klant en de andere betrokkenen: zet betekenis om in houding en activiteiten.
- Maak afspraken hierover.

Zaken om te beschouwen:

Receptie/ontvangst

- Is dit vriendelijk?
- Is dit open?
- Wat stralen ze uit/imago?
- Wat voel je als je daar bent?

Inrichting organisatie

- Kamers, open ruimten en andere werkplekken.
- Kleuren en gebruikte materialen.
- Gezamenlijke ruimten.
- Wat hangt er aan de muur? Zie je hier iets in van (trots op) het verleden van het bedrijf (denk aan de zalen Gorter, Nazomer ed. bij TNO).

Omgangsvormen

- Sfeer.
- Onderlinge communicatie en interactie.

Overige

- Zijn er persoonlijke uitingen te vinden op de werkplek (bijv. foto's)?
- Uitingen van cultuur. Factotum en Artefacten. Zie hiervoor ook de checklist Veiligheidscultuur.
- Dresscode.
- Is het e-mail adres formeel of informeel (j.c.k.klaassen@bedrijf.nl of janklaassen@bedrijf.nl).

4.2.5 WONDERVRAGEN ¹⁷

Doelen

- Beleving, rust en helderheid creëren: bij je klant/betrokkene én jezelf.
- Aanboren van dieperliggend doel en/of andere oplossingen.

Uitvoering

Vraag je contactpersoon in zichzelf antwoorden te geven op de vragen die je gaat stellen. Laat hem/haar eventueel zijn ogen sluiten. Laat hem/haar de antwoorden ook uitspreken, eventueel pas na afloop, waarbij je de vragen opnieuw met hem/haar 'doorloopt'.

Stel je voor, je wordt morgenochtend wakker en er is een wonder gebeurd: je probleem/vraagstuk is opgelost.

- Waaraan zou je merken dat je probleem is opgelost?
- Wat zou er dan in plaats van het probleem zijn?
- Waaraan zal je dat merken?
- Waaraan zullen anderen dat merken?
- Waaraan nog meer?
- Wat zou je dan doen, wat je nu niet zomaar doet?
- Wat zou er nog meer anders zijn?
- Wat nog meer?

¹⁷ Ontleend aan NTI-NLP, Limmen.

- En wat nog meer?
- Op een schaal van 0 tot 10, waar stond je vóór de oefening met de oplossing van je probleem?
- Is het nu anders dan toen we aan de oefening begonnen? Wat is er anders?
- Met wat je nu allemaal ontdekt hebt: wat betekent dit voor stappen die je de komende tijd wilt gaan nemen?

4.2.6 EEN OPSTELLING ¹⁸

Doelen

- Inzicht in hoe je contactpersoon zich (niet mentaal, maar op een dieper niveau) verhoudt tot zijn doel en belemmerende en bevorderende krachten daarom heen.
- Beweging bij je contactpersoon richting zijn/haar doel: loslaten van belemmerende factoren en toelaten van bevorderende krachten.

Uitvoering

- Laat je contactpersoon 4 voorwerpen kiezen, die voor het grijpen liggen (bijv. pen, gum, suikerstaafje, lepeltje, lucifers etc.). Laat voorwerpen met een 'kijkrichting' kiezen. De voorwerpen representeren 4 aspecten: 'de contactpersoon zelf',

'zijn/haar doel', 'dat wat hem/haar belemmert om het doel te bereiken' en 'dat wat hem/haar stimuleert om het doel te kunnen bereiken'.

- Laat de contactpersoon de voorwerpen op tafel intuïtief 'opstellen', dus zonder al te veel na te denken, door een beetje zoeken en uitproberen en volgens zijn/haar innerlijk beeld. Als het 'plaatje' ligt, vraag dan of het voor zijn/haar gevoel klopt. Laat eventueel nog wat verschuiven. Laat ten slotte nog even benoemen welk voorwerp voor welk van de 4 aspecten staat.
- Bespreek primaire reacties van jou en je contactpersoon: wat komt er op als je het beeld ziet, welke gedachten krijg je, wat voel je in je lichaam, wat verwondert je, krijg je de neiging iets te veranderen (nog niet doen!)?
- Laat je contactpersoon benoemen wat de bevorderende en belemmerende krachten concreet zijn. En laat hem/haar aangeven hoe de tijdlijn loopt: waar ligt de toekomst?
- Bekijk en bespreek samen het beeld langs drie invalshoeken:
 - .. Binding: mist er iets belangrijks, voeg dan nog een voorwerp toe en kijk welke reacties dan opkomen.
 - .. Plek/ordening: hoe staan de voorwerpen t.o.v. elkaar, wat valt daarin op? Bijv. 'doel' achter of naast 'contactpersoon' i.p.v. ervoor en elkaar aankijkend, of 'doel' ligt niet in de toekomst, maar in het verleden, of voorwerpen liggen

dicht op elkaar, of 'bevorderende krachten' zijn niet gericht op 'contactpersoon'.

- .. Balans: is er balans in het beeld? Bijv. tussen belemmerende en bevorderende krachten, tussen geven en nemen?
- Breng desgewenst verschuivingen aan: doe dat zelf of laat de contactpersoon dat doen.
- Bekijk en bespreek dan het nieuwe beeld: is dat beter, slechter, min of meer gelijk en waarom?
- Ga naar een afronding door te vragen: wat levert dit je nou op? Bijv. nieuwe inzichten, andere ideeën over het doel of de aanpak om daar te komen, stappen om te gaan zetten?
- Sluit de bespreking af en laat de contactpersoon het eindbeeld goed in zich opnemen.
- Leg het begin- en eindbeeld eventueel vast. Maak een foto of tekening met aanduiding van wat de voorwerpen representeren. Later in het traject kun je daar dan naar terug kijken.

4.2.7 WERKEN MET METAFOREN

Doelen

- Creativiteit aanboren en gevoelstemperatuur integreren, naast mentale en feitelijke aspecten van de gewenste verandering.
- Een bredere blik, meer ruimte maken voor nog niet beschouwde

kwaliteiten en mogelijkheden.

- Een kapstok/vehikel voor communicatie vinden dat de gewenste verandering voor iedereen duidelijk maakt.

Uitvoering

- Bevraag je contactperso(n)en feitelijk op de huidige situatie (*ist*): hoe is het nu, wat loopt goed, wat loopt niet goed, wat moet beter etc.
- Idem op de gewenste situatie (*soll*): hoe is het dan, wat loopt dan goed, wat is dan minder geworden etc.
- Vraag dan waar de huidige situatie op lijkt, welk beeld hoort daar bij, wat wordt wel eens geroepen 'het lijkt hier wel een....'. Vraag naar de kenmerken van die metafoor. Bijv. 'Het is een zwart gat: al je energie verdwijnt erin, we zien geen resultaat en we bouwen niets op'. Noteer zowel de metafoor als de kenmerken aan de linkerkant op een flip-over.
- Vraag vervolgens waar de gewenste situatie op lijkt, welk beeld hoort daarbij? Vraag ook hier naar de kenmerken van die metafoor. Bijv. 'Ik wil graag dat het een stralende ster wordt: helder zichtbaar, inspirerend, waar je trots op bent'. Noteer deze metafoor en de kenmerken aan de rechterkant op een flip-over.
- Bespreek dan wat er nodig is om van de *ist*-metafoor naar de *soll*-metafoor te komen. Welke kwaliteiten zijn nodig om

deze transformatie te realiseren? Misschien past daar ook een metafoor bij, bijv. een stop voor in het gat en een poetsdoek voor de ster. Noteer ook deze metafoor en de benodigde kwaliteiten onderaan op de flip-over, als brug tussen ist en soll.

- Bespreek dan de brugaanpak: hoe gaat men de ongewenste kenmerken van de ist-metafoor afbouwen (wat ga je niet meer doen??) en de gewenste kenmerken van de soll-situatie opbouwen (wat ga je juist wel doen??). Noteer de acties bij de brug op de flip-over.
- Maak met elkaar concreet wat dat moet betekenen voor de tool, het implementatietraject of anderszins. Kom hierover tot gedragen afspraken en maak expliciet wat hierdoor eventueel (nog) niet getackeld is.
- Zorg dat de uitkomsten van de sessie wordt omgezet in concrete werkafspraken: wie gaat wat wanneer doen?
- Zorg dat de beoogde verandering (inclusief de metaforen en de kwaliteiten in de soll-situatie) naar alle betrokkenen wordt gecommuniceerd. Bij voorkeur mondeling én schriftelijk. Stimuleer dat reacties en aanvullingen kunnen komen. Zorg dat de besluiten hierover ook weer aan alle betrokkenen gecommuniceerd worden.
- Monitor samen met de contactperso(o)nen de overgang naar de gewenste situatie en evalueer aan het eind van het traject. Zorg hierbij weer dat alle betrokken inbreng kunnen hebben

en maak de totaal bevindingen onder alle betrokkenen bekend, ook weer bij voorkeur zowel mondeling als schriftelijk.

4.2.8 FOTOSAFARI ¹⁹

Doelen

- Eén beeld zegt meer dan duizend woorden: verbeeldingskracht.
- Zaken concreet en inzichtelijk maken: waar gaat het over?
- Spiegel voor houden, onontkoombaar confronteren.
- Duiken en vluchten onmogelijk maken en excuses ontkrachten.
- Nieuwe beelden creëren.
- Vorderingen zichtbaar maken, bijdragen aan trots.

Uitvoering

Varianten:

1. Medewerkers en leidinggevenden voeren de safari uit.
2. Je voert hem zelf uit.
3. Combinatie van 1 + 2.

Start:

- Doel van het verandertraject en de safari als onderdeel daarvan goed laten aankondigen onder alle betrokkenen en in gehele bedrijf.

¹⁹ Reeds veelvuldig toegepast in de adviespraktijk van het Veiligheidsinstituut en het NIA: naam is afkomstig vanuit team van Fietje Vaas: methodiekb beschrijving mede ontleend aan presentatie van Annelies van der Velden, Maeris, HII-Klankbordgroepbijeenkomst d.d. 10 mei 2006.

- In relatie tot het doel van het traject opvallende of ongewenste situaties fotograferen (bijvoorbeeld 5 foto's per 'fotograaf').
- Bijv. ongezonde, onveilige, onhandige of bevreemdende of situaties. Of centrale thema's zoals communicatie, klantgerichtheid, samenwerking, zingeving etc. Bij voorkeur zonder personen, dat leidt te veel af.
- Uitgangspunten:
 - .. toeval bestaat niet;
 - .. achter elke wat zit een wie;
 - .. het kleine staat voor het grote;
 - .. alles heeft symboolkracht;
 - .. het is zoals het is;
 - .. wat zich in het heden toont, was gisteren en is morgen ook zo (totdat het achterliggende 'programma' wijzigt);
 - .. aan de andere kant van de bobbel zit een deuk (bijv. overdreven zakelijkheid verbergt gebrek aan emotie).

Tussentijds:

- Foto's (met datum) zichtbaar voor alle betrokkenen ophangen. Bijv. in de kantine.
- Foto's bespreken met alle betrokken (zie ook bovengenoemde uitgangspunten): wat is er te zien, wat het in één woord samen, waar staat het voor, wat zijn achterliggende oorzaken voor deze situatie, wat maakt dat we het zo laten, wanneer houdt dit op, hoe kan het verbeterd worden, wie gaat/n dat

doen en wanneer. Indien de situatie niet aangepakt wordt, leidinggevend laten toelichten waarom niet.

- Zorgen dat afgesproken verbeteracties worden uitgevoerd.
- Wanneer verbeteracties zijn uitgevoerd: nieuwe foto van de situatie maken (datum vermelden) en over de oude foto heen ophangen.
- Vorderingen monitoren door bespreking met alle betrokkenen (bijv. in werkoverleg).

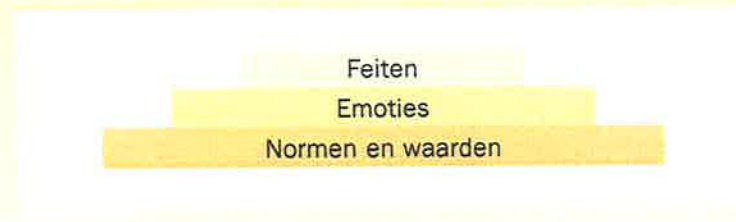
Eind:

- Na een afgesproken periode de dan hangende foto's bespreken met alle betrokkenen. Evaluatie van de vorderingen en de resultaten. Ere aan wie ere toekomt, bijv. een prijs uitloven, evenals een aanmoedigings- of poedelprijs voor een achterblijver.
- Afspraken maken over eventuele verdere verbeterstappen.
- PR geven aan de vorderingen en resultaten: in gehele bedrijf en daarbuiten, bijv. in brancheblad. Met uiteraard foto's 'voor en na'. Eventueel meedingen naar brancheprijs voor goede praktijken.

Achterliggende theorie

- Zichtbare feiten zijn de top van de ijsberg.
- Daaronder liggen emoties, die door de beelden opgeroepen worden.

- Daaronder liggen waarden en normen, waar het gesprek uiteindelijk over moet gaan.



4.2.9 STAP EENS IN DE WERELD VAN ...

Doelen

- Bekijk en beleef de wereld van je klant en de andere betrokkenen.
- Daardoor: goede/betere aansluiting van de tool en/of het traject op de doelgroepen.

Uitvoering

Doe één of meer van onderstaande activiteiten:

- Hoor verhalen aan van diverse groepen (werknemers, leidinggevenden, management, staffunctionarissen en andere betrokkenen). Bijvoorbeeld in de kantine of koffiehoeck. Zo hoor, zie en proef je wat er écht speelt en wat de belevingswe-

- reld is waar jij/de tool/het traject bij zal moeten aansluiten.
- Vraag door op die verhalen: waarom is dat zo, dan heb je zeker ook....., voelt dat dan als, maar heb je dan niet, betekent dat dan, etc. Zo boor je voor de werknemers een andere, diepere realiteit aan, raak je andere snaren en spreek je andere drijfveren aan. Hierdoor kan motivatie voor verandering ontstaan.
- Maak het zelf mee en doe zelf mee: loop een dagje mee op de werkvloer, werk eventueel mee, woon bijeenkomsten en vergaderingen bij etc.
- Maak daarna, liefst aan alle betrokkenen, duidelijk wat je verast en verwonderd heeft. Geef aan wat dat volgens jou moet betekenen voor de tool, het implementatietraject of anderszins. Kom hierover tot gedragen afspraken en maak expliciet wat hierdoor eventueel (nog) niet getackeld is.

4.2.10 ORGANISEER EEN DEBAT ²⁰

Doelen

- Breed ideeën, gedachten en gevoelens over de tool/het traject boven tafel krijgen.
- Komen tot een goed doordachte en doorleefde keuze voor de inrichting van de tool/het traject.

Uitvoering

- Zorg dat er een basisidee over de tool/het traject is. Bijvoorbeeld op basis van samenspraak van je contactpersoon met jou.
- Laat je contactpersoon een bijeenkomst organiseren met belanghebbenden: circa een halve dag met maximaal 10-14 personen (dus alle belanghebbenden of een vertegenwoordiging daaruit). Laat je contactpersoon zorgen voor een geschikte ruimte (voldoende ruim, eventueel geen tafels maar alleen een kring van stoelen, flip-over + stiften) én een extra subruimte.
- Je contactpersoon vertelt het doel van de bijeenkomst, introduceert jou als (gespreks)begeleider en beantwoordt eventuele vragen van de deelnemers. Als gespreksbegeleider introduceer je jezelf en je licht het programma toe.
- Je contactpersoon presenteert kort het basisidee (maximaal 10 minuten; eventueel is dit vooraf beknopt op papier ook al aan de deelnemers verstrekt).
- Je splitst de groep in tweeën (naar eigen voorkeur van de deelnemers, tenzij de groottes onevenwichtig worden) en zij bereiden zich afzonderlijk voor (vastleggen op flip-overs):
 - .. Voorstanders: zij sporen sterke, positieve, goede aspecten en gevolgen van het basisidee op.
 - .. Tegenstanders: zij sporen negatieve, vervelende en onvoorziene aspecten en gevolgen van het basisidee op.
- De voor- en tegenstanders presenteren hun visies en wisselen daarover uit. Als gespreksleider neem je een neutrale positie in en je zorgt voor:
 - .. Regelen van het gespreksverkeer.
 - .. Doorvragen.
 - .. Regelmatig samenvatten.
 - .. (Laten) vastleggen van nieuwe inzichten en uitspraken op flip-over.
- Je splitst de groep opnieuw in twee (nu nieuwe!) groepen en zij bereiden zich weer afzonderlijk voor (vastleggen op flip-overs):
 - .. Verzilveren: hoe kunnen de voordelen, sterke en positieve punten en gevolgen verzilverd worden?
 - .. Tackelen: hoe kunnen de negatieve, vervelende, nadelige en onvoorziene punten en gevolgen getackeld worden?
- De beide groepen presenteren weer hun visie en wisselen daarover uit. Als gespreksleider verzorg je weer de bovengenoemde activiteiten.
- Ten slotte zorg je voor een afsluiting:
 - .. Gezamenlijk conclusies trekken en op flip-over (laten) vastleggen.
 - .. Evaluatie in 3 zinnen door alle deelnemers: hoe kijkt men erop terug, wat neemt men er van mee, wat is wel heel relevant, maar nog niet gezegd? Sla jezelf daarbij niet

over! Zorg dat de laatste aanvullingen ook op flip-overs worden vastgelegd.

- Werkafspraken: wie pakt wat wanneer op.
- Bespreek de bijeenkomst binnen 2 dagen met je contactpersoon na en zorg voor borging van de werkafspraken.

4.2.11 NIVEAUS VAN BATESON: VRAGENLIJST

Doelen

- Zicht krijgen op welk niveau je contactpersoon zijn vraagstuk/probleem rond het doel/de tool/het traject (vooral) beleeft.
- Zicht krijgen op nieuwe perspectieven en mogelijkheden om het (werkelijke) vraagstuk/probleem aan te pakken.
- Beweging realiseren op hogere denkniveaus, die het gedrag van je contactpersoon in de door hem/haar gewenste richting sturen.

Uitvoering:

- Optie 1: je stelt onderstaande vragen in het intakegesprek, of in het verdiepende gesprek daarna. Op 1 A4 heb je de 6 niveaus getekend staan en je plaatst de verhaalonderdelen in kernwoorden bij de niveaus waar ze bij passen.

- Optie 2: je legt A4-tjes op de grond, voor elk niveau één, en je laat je contactpersoon gedurende zijn verhaal (spontaan of a.d.h.v. de vragenlijst) steeds verspringen naar het niveau waar zijn/haar zinnen bij passen (= een 'wandeling' door de niveaus, waardoor je contactpersoon zich nóg bewuster wordt van zijn denkpatroon).
- Na afloop neem je het resultaat met je contactpersoon door en je concludeert (zo mogelijk samen) op welk niveau het (werkelijke) vraagstuk/probleem het meest past. Op dat niveau én op hogere niveaus formuleer je samen positieve alternatieven. Bijvoorbeeld: als sprake blijkt te zijn van een belemmerende overtuiging 'onze medewerkers willen geen initiatieven nemen', formuleer dan een stimulerende overtuiging zoals 'ik ben in staat om onze medewerkers te prikkelen tot initiatieven'. Probeer zo diep mogelijk tot de kern door te dringen (zo hoog mogelijk in de niveaus), zowel qua vraagstuk/probleem als qua positief alternatief. Als je die met elkaar gevonden hebt, laat je contactpersoon deze dan beide hardop uitspreken (in optie 2: staande op de betreffende niveaus). En laat hem/haar eventueel beide opschrijven plus een voorwerp kiezen dat voor hem/haar symbool staat voor het positieve alternatief (anker om naar terug te grijpen).

Vragenlijst ²¹

(Pas deze zelf aan, kort in of breid uit o.b.v. de informatie uit 4.1.1, zodat jij er goed mee kunt werken)

Omgeving:

- Waar heb je last van, waar vind je je over op, waar lig je wakker van?
- Kun je het wat concreter maken?
- Wat gebeurt er dan precies?
- Welke consequenties heeft dat voor jou?

Gedrag:

- Wat doe jij in die situatie?
- Hoe doe je dat? Helpt je dat?
- Wat had je liever willen doen?
- Wat is jouw invloed op de situatie?
- Wat zou je kunnen doen om invloed uit te oefenen?

Vaardigheden:

- Kun je dat? Waarom niet?
- Wat heb je nodig om die invloed wél uit te oefenen?
- Hoe komt het dat je dat nog niet gedaan hebt?
- Wat houdt je tegen?
- Hoe kun je dat wél laten lukken?

Overtuigingen:

- Wat vind je daar eigenlijk van?
- Wat is daar erg aan?
- Wat zou er kunnen gebeuren?
- Waarom is dat erg?
- Waarom is dat goed/slecht/ondraaglijk?
- Wat houdt deze overtuiging in stand?
- Dus je zegt eigenlijk: (overtuiging benoemen).
- Wat voor nut heeft het om dit te blijven geloven, wat levert je dat op?
- Hoe denk je dat deze overtuiging is ontstaan?
- Zit je eraan vast voor de rest van je leven?

Identiteit:

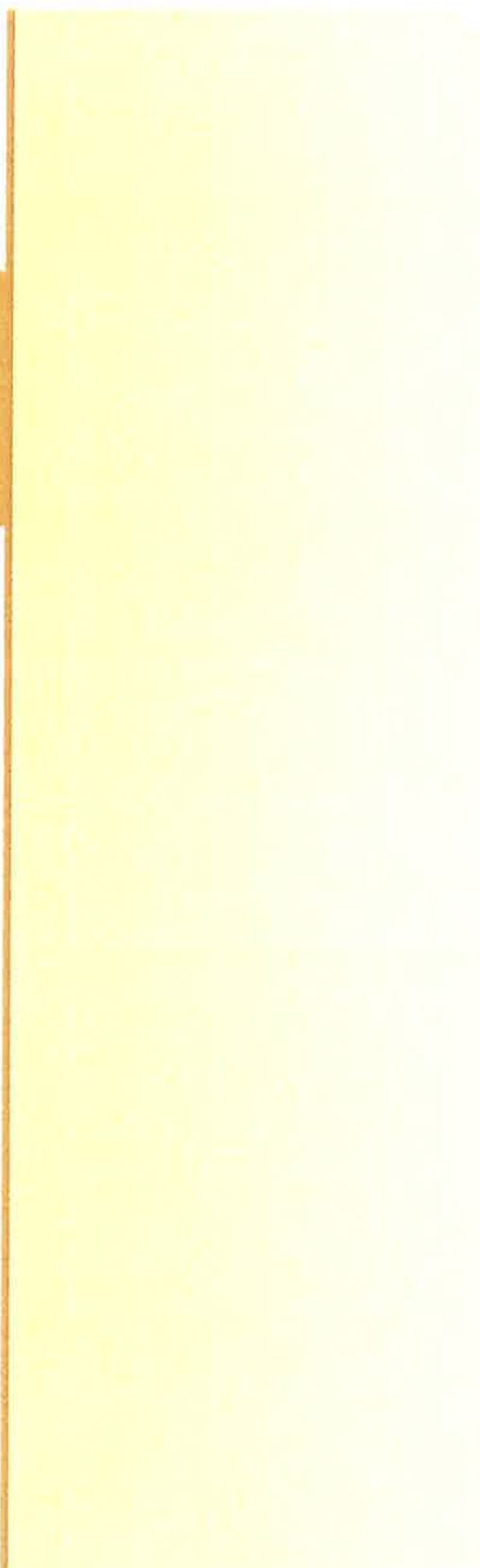
- Waar word je enthousiast van, waar ga je voor?
- Hoe zie jij jezelf in die situatie?
- Wil je zo blijven werken/leven? Past dat bij je?
- Wat is voor jou het belangrijkste in je werk/leven?

Spiritualiteit:

- Wat zie je voor verbanden in het leven?
- Welke ervaringen maken je rijk?
- Wat zijn je levenslessen?
- Wie of wat laat je toe in je eigen denkwereld? Waarom?

N.B. Voor meer werkvormen: zie enkele bronnen ad 4.3.3.

WERKVORMEN
& METHODIEKEN



Bijlagen - 4.3 Literatuurlijst

4.3.1 RAPPORTAGE OVER HET LITERATUURONDERZOEK IN HET PROJECT HIGH IMPACT IMPLEMENTATIE

Bodengraven, M. van (2006). Wat zijn de succes- en faalfactoren om met een implementatietraject rond instrumenten een blijvende gedragsverandering te realiseren? *Bachelorthese voor Arbeids- en Organisationspsychologie*, Universiteit van Amsterdam.

4.3.2 LITERATUUR EN ANDERE BRONNEN DIE IN BOVENGENOEMDE THESE ZIJN BELICHT

Ashcraft, M. H. (2002). *Cognition*. Prentice Hall, New Jersey.

Balogun, J. (2006). Managing change: Steering a course between intended strategies and unanticipated outcomes. *Long Range Planning*, 39, 29-49.

Borghi, A. M. et al. (In Press). Are visual stimuli sufficient to evoke motor information? Studies with hand primes. *Neuroscience letters*.

Brink, W. P. van den, Mellenbergh, G. J. (2003). Testleer en testconstructie. *Boom, Amsterdam*.

Forsythe, L. L. (2005). Home study program, using an organizational culture analyses to design interventions for change. *AORN Journal* 81, 6, 1288-1302.

Heeks, R. (2005) Health information systems: Failure, succes and improvisation. *International Journal of Medical Informatics* 75, 125-137.

Heemskerk, F., Blijswijk, M. van, Treur, H. (2003). Kleine bedrijven en 'arbo', "Ik wil geen antwoord maar een oplossing". *TNO Arbeid en BMVS Management consultants*.

Hulscher, M., Wensing, M., Grol, R. (2000). Effectieve implementatie theorieën en strategieën. *ZonMw, Den Haag*.

Knibbe, N.E., Knibbe, J.J. (2006). De nieuwe geheimen van implementeren. *ZonMw, Den Haag*.

- Langley, D. J., Pals, N., Ortt, J. R. (2005) Adoption of behavior: predicting success for major innovations. *European Journal of Innovation Management*, 8, 1, 56-78.
- Mastenbroek, W. (2005) Nationaal onderzoek veranderingmanagement, blokkerende en stimulerende factoren. www.managementsite.net.
- Meyer, J. (2000). De psychologie van organisatieverandering. Elsevier, Maarssen.
- Michel, F., Scheppingen, A. van, Reinders, G., Treur, H., Have, K. ten, (2005). Monitoring implementatie. *TNO-rapport Kwaliteit van Leven*.
- Pals, N., Langley, D. J., Ortt, J. R. (2004). Evolution of behaviour predicting the adoption of innovations. *TNO Telecom*.
- Paulussen, T., Wiefferink, K. (2003) Implementatie is geen vanzelfsprekendheid. *TNO-PG*.
- Popma, J. (2004) RI&E, van verplicht nummer tot nuttig instrument: bijdrage aan optimale bedrijfsvoering. *OR informatie* 30, 7, 30-32.
- Raub, S., Wittich, D. von, (2004) Implementing Knowledge management: Three Strategies for effective CKO's. *European Management Journal*, 22, 6, 714-724.
- Ruig, L. de, Engelen, M. (2006). Verspreiding van arbo- en verzuimbeleid. Een onderzoek naar de effectiviteit van het instrument goede praktijken. *Research voor Beleid B.V., Leiden*.
- Schmidt, D., Toren, J.P. van den, Wal, M. de, (2003). Ondernemende brancheorganisaties – balanceren tussen belangen. *Berenschot Fundatie en Koninklijke van Gorkum, Assen*.
- Seppälä, P. (2006). How to carry out sustainable change? An Analysis of Introducing Manufacturing Cells in a Finnish Engineering Company. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing*, 16, 1, 17-37.
- Stegg, E. L. van der, Leerkes, G. J. M., Boeckhout, C. I., Matulesy, J. H. (2002). Onderzoek naar de succes- en faalfactoren van de op grond van de arbeidsomstandighedenwet uitgevoerde risico inventarisatie en evaluatie. *Ministerie van Sociale zaken en Werkgelegenheid (werkdocument 276), Den Haag*.

- Sterkenburg, P. van, Goossens, C., Parqui, J., Verhoeven, P. (2002). Hedendaags Nederlands, van Dale Groot Woordenboek. *Van Dale Lexicografie, Utrecht/Antwerpen.*
- Tsui, A. S., Zhang, Z. X., Wang, H., Xin, K. R., Wu, J. B. (2006). Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture. *The leadership Quarterly* 17, 113-137.
- Vrooland, V. (1999). De kanteling van RIE naar Rendement op arbeid: van betaalde belediging tot toegevoegde waarde. *Arbeidsomstandigheden* 75, 6, 10-13.
- Vrooland, V. (2000). De kunst van luisteren in plaats van oordelen. Van betaalde belediging tot toegevoegde waarde. *Arbeidsomstandigheden* 76, 2, 34-37.
- Westlander, G., Viitasara, E., Johansson, A., Shahnava, H. (1995). Evaluation of an ergonomics intervention programme in VDT workplaces. *Applied ergonomics*, 26, 2, 83-92.
- www.home.szw.nl
- #### 4.3.3 ANDERE INTERESSANTE EN RELEVANTE BRONNEN
- Berge, A.P. van den, Boer, A.J. de, Klootwijk, J.W. (1997). Werkboek Werkconferenties. Concepten en recepten voor werkconferenties als veranderingsinstrument. *Elsevier/De Tijdstroom, Maarssen. Ter inzage bij Sonja Nossent.*
- Busscher, J. (2006). De kritische mens zit ons in de weg. *De Volkskrant, Het Betoot, 13 mei 2006.*
- Caluwé, L. de, Vermaak, H. (1999). Leren veranderen. Een handboek voor de veranderekundige. *Samsom, Alphen aan den Rijn. . Ter inzage bij Sonja Nossent.*
- Dinten, W. van (2002). Met gevoel voor realiteit. Over herkennen van betekenis bij organiseren. *Uitgeverij Eburon, Delft.*
- Gladwell, M. (2006). The tipping point. *Little, Brown, Boston.*
- Hampsink, M., Hagedoorn, N. (2006). Beweging in je brein. Zestig werkvormen voor inspirerende trainingen, workshops en presentaties. *Sdu Academic Service, Den Haag. Ter inzage bij Mat Jongen.*

Have, K. ten, Michel, F., Nossent, S., Weyers, M., Borgh, H. van der (2007). Handleiding 'Digitale RI&E-instrumenten: brancheorganisaties aan de slag! Tips voor de ontwikkeling, erkenning, implementatie, het onderhoud en de actualisatie van een digitaal RI&E-instrument voor uw branche'. *Arbo Platform Nederland*, www.brancheorganisaties.rie.nl.

Heron, J. (1996). *Co-operative inquiry: Research into the human condition. London etc.: Sage Publications.*

Mastenbroek, W. (2004). *Verandermanagement. Holland Business Publications.*

NIA-Map Enge werkvormen. *Ter inzage bij Sonja Nossent.*

Senge, P., Schermer, C.O., Jaworski, J., Flowers, B.S. (2006). *Presence. Een verkenning naar diepgaande verandering in mensen en organisaties. Sdu Academic Service, Den Haag.*

Veldhuisen, A. van, Heemskerk, F., Meeuwse J.M., (2003). TNO Arbeid en 'Implementatie' Een studieverslag over de versterking van de adviesrol van TNO Arbeid. *TNO-rapport n.a.v. Basisfinancieringsproject. Voorts bundeling van documenten op Intranet: http://intra.tno.nl/organisatie/instituten/arb/projecten/archief_implementatie/index.html*

Vis! Energie, passie & plezier (2005). *Managementroman en trainings-DVD/video over zelf zorgen voor plezier in je werk. TFC, Velp.*

Colofon

© 2007 TNO

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze publicatie mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van TNO.

Deze Kit is tot stand gekomen met TNO-kennisinvesteringsgelden 2006 in het project High Impact Implementatie.

74

Samenstellers:

Sonja Nossent en Nico Louwrier.

M.m.v. de projectteamleden:

Kristin ten Have, Fenny Michel, Gerard Reinders, Anja van Vliet, Marlize van Bodengraven en Johan van der Vorm.

Vormgeving:

CoeK Design, Zaandam

Met dank aan:

De pilotbedrijven:

Martijn van Ballegooijen, Taxi van Ballegooijen.

Paul Claessen, Bochane Groep.

Bas van Dam, Anton van Dijk, Riskmanagement RET.

Jan Heddes en Daisy Mochtar, Renault Amsterdam Zuidoost.

Anne-Wytze Kaastra, A-Tax de Vries.

Gaby Lamers, De Bikkelen.

Frank Nieuwland, Newasco textiel reiniging De Hoop B.V.

De brancheorganisaties:

Arnoud Koedijk, BOVAG.

Ruud de Haan, Karin Merks en Peer Vos, Sociaal Fonds Taxi.

Colette Hofman, Modint.

De Klankbordgroep:

Annelies van der Velden, Maetis.

Harold Janssen, DeLimes (voorheen Overmars Organisatie Adviseurs).

Harry Tweehuysen, Tweehuysen Advies (voorheen Ardyn).

Joyce van der Wolk, TNO Kwaliteit van Leven.

Majorie Dijkstal en Jan Ottenhoef, Keja Donia.

Monique van Blijswijk, TNO Kwaliteit van Leven.

Ron Noordhoek en Kitty van der Capellen, Pentascope.

Theo Paulussen, TNO Kwaliteit van Leven.



TNO | Kennis voor zaken