

***Advies-methodiek Arbo-kwalificatie
van kennis naar gedrag***

deel I, onderbouwing

Vakgroep Onderwijskunde Universiteit Utrecht
Heidelberglaan 2

door: M.C. de Man
begeleiders: dr. K. Stokking
dr. J. de Jong
datum: oktober 1995

Copyright
Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA
Postbus 75665
1070 AR Amsterdam
tel. 020-5498 611

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

VOORWOORD

Er is heel wat water naar de zee gestroomd voordat de ontwikkeling van deze Advies-methodiek Arbo-kwalificatie voltooid was. Al met al is het een ontwikkelingsproces geweest van drie jaar, waarbij in vlogen of helemaal niet of zeer intensief aan de totstandkoming gewerkt is. In de periodes dat er niet aan de methodiek gewerkt is, voerde de dynamiek van het dagelijkse leven de boventoon en liet niet of nauwelijks ruimte over voor metacognitie en reflectie op het eigen handelen. Na afloop van dergelijke drukke periodes bleken er meestal twee dingen:

- 1: In- of externe ontwikkelingen hadden ervoor gezorgd dat, ofwel het resultaat, ofwel de context waarin de methodiek bruikbaar moest zijn, grondig op zijn kop waren gezet. Zo is in die drie jaar de verschuiving van eerste lijns- (directe dienstverlening aan bedrijven) naar tweedelijns werk (dienstverlening aan intermediaire organisaties) harder gegaan dan iedereen had verwacht. De missie van ons instituut veranderde. Meer en meer is de nadruk ook op milieu en kwaliteit komen te liggen. Door de min of meer gelijktijdige ontwikkeling van de methodiek "Kwaliteitsborging Arbo-opleidingen" werd het domein van deze methodiek duidelijker afgebakend etc.
- 2: Ondanks alles bleek de reflectie op eigen handelen en het gezamenlijk leren toch wel door te gaan tijdens dergelijke drukke periodes en moesten hele stukken van de methodiek in ontwikkeling, op basis van nieuwe of andere inzichten grondig gewijzigd worden als de draad weer werd opgepakt. Zo is ons denken over kwalificaties en kwalificatiestructuren stevig door elkaar geschud tijdens de ontwikkeling van het Toetsingskader Arbo-eindtermen en de uitvoering van het project voor de Stichting Industrieel Vakmanschap.

Als deze Advies-methodiek Arbo-kwalificatie twee jaar gelden was opgeleverd, had hij er waarschijnlijk heel anders uitgezien. De ontwikkelingen hebben ertoe bijgedragen om steeds scherper en duidelijker te formuleren wat het resultaat van deze scriptie moest zijn, namelijk: De ontwikkeling van een methodiek voor de keuze van interventies met als doel gedragsverandering met betrekking tot arbo in relatie tot milieu en kwaliteit in bedrijven. De gebruikers van de methodiek zijn medewerkers van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA.

Een ander positief punt als gevolg van de langdurige ontwikkelperiode, is toch wel dat de roep om een meer gemeenschappelijke aanpak, een gezamenlijk referentiekader, meer standaardisatie in de werkwijze, gezamenlijke deskundigheidsbevordering en het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en het dienstverleningsproces, gedurende die drie jaar luider en luider is geworden. De tijd is er rijp voor.

Deze methodiek is ontwikkeld in het kader van mijn doctoraalstudie Onderwijskunde, tracé Opleiden in Arbeidsorganisaties. De methodiek had echter niet ontwikkeld kunnen worden zonder de bijdragen en de inbreng van tal van collega's die ofwel direct bij de ontwikkeling betrokken zijn geweest, in de vorm van een klankbordgroep en interne referenten, ofwel indirect door tijdens werkoverleggen, lunchpauzes, formele en informele overleggen en gesprekken te praten over de uitvoering van projecten. Hierbij dank ik iedereen voor de gemaakte opmerkingen, het geleverde commentaar, ook al betekende dat in een aantal gevallen heel wat werk! Maar ook de be- en aanmoedigende opmerkingen heb ik gewaardeerd en nodig gehad. Nu ligt er een produkt dat hopelijk als methodiek in de 'koffer' van alle opleiders-adviseurs zal worden opgenomen en gebruikt, en door gezamenlijke inspanningen in ontwikkeling blijft.

Marguerithe de Man, Voorburg/Amsterdam 1995

SAMENVATTING

De advies-methodiek Arbo-kwalificatie bestaat uit twee delen. De echte methodiek, waarin de proceslijn van arbo-kwalificatietrajecten wordt weergegeven, met de daarin te onderscheiden fasen en activiteiten, wordt in deel II uitgewerkt. Deel II is toepassingsgericht opgesteld. Dat betekent dat alle activiteiten worden uitgewerkt aan de hand van: een korte toelichting, een omschrijving van het gewenste resultaat van de betreffende activiteit, de in de activiteit te onderscheiden sub-activiteiten, mogelijke werkwijzen, relevante kernvragen, een overzicht van bruikbare hulpmiddelen, en aandachtspunten voor het beslismoment of -document. Per onderdeel worden ook tips gegeven.

De onderbouwing en verantwoording van de invulling van de methodiek treft u in deel I, onderbouwing aan. Voorafgaand aan het ontwerp en de invulling van de toepassingsgerichte methodiek is langs meerdere lijnen gezocht naar relevante bronnen en mogelijke bouwstenen voor de methodiek. Deze verzamel- en onderzoeksfase had eindeloos uitgebreid kunnen worden, want er zijn vele raakpunten tussen het onderwerp van deze scriptie en tal van onderwerpen die in relevante vakliteratuur behandeld worden. De totstandkoming, en vanaf nu de toepassing van de methodiek, moet gezien worden als een zandloperconstructie. In de verzamel- en onderzoeksfase is de hoeveelheid informatie steeds verder terug gebracht. De huidige methodiek bevindt zich in het smalle deel van de zandloper. In het gebruik echter zullen er weer nieuwe elementen aan toegevoegd worden. En dat is ook de bedoeling. De methodiek moet een levend document blijven. Met name de onderdelen als werkwijze, kernvragen en hulpmiddelen lenen zich goed voor aanvullingen en veranderingen. In hoofdstuk 1 is een uitgebreide beschrijving opgenomen van het gewenste resultaat, de randvoorwaarden en de ontwerpspecificaties waaraan de methodiek moet voldoen. Daar staat onder andere het volgende uitgangspunt genoemd: de methodiek geeft ruimte voor eigen invulling en creativiteit en benut optimaal de eigen deskundigheid van de gebruikers.

De methodiek is ontwikkeld voor opleiders-adviseurs van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden NIA, die de methodiek moeten kunnen inzetten bij zowel vragen van individuele arbeidsorganisaties als van branche- en bedrijfstaksorganisaties. Dit kunnen zowel vragen zijn waarvoor slechts een klein budget is als vragen waarvoor een ruim budget beschikbaar is. De inzet van de methodiek mag niet leiden tot een werkwijze waarbij grotere budgetten noodzakelijk zijn. Het gebruik van de methodiek bevordert de communicatie met de opdrachtgever op het strategisch projectniveau, en het gebruik van de methodiek verhoogt de doelmatigheid en de effectiviteit van de gedragscomponent in de kwalificatie.

Gedrag van werknemers in bedrijven staat momenteel erg in de belangstelling. Lange tijd is er veel aandacht uitgegaan naar allerlei technologische verbeteringen in organisaties, maar nu de top daarvan bijna bereikt is, moet er geoptimaliseerd worden door te investeren in de human-factor. Ook in arbozorgsystemen is er een nadrukkelijke plaats voor deze human-factor, in dit verband ook wel de aanjaagfunctie van het zorgsysteem genoemd. Kwalificatie is een essentieel element van de aanjaagfunctie. Het gaat dan om de juiste kwalificaties van alle betrokken actoren, zowel de interne zoals het management, de staffunctionarissen, leidinggevend en werknemers, als de externe zoals de medewerkers van arbodiensten en inspectiediensten. Maar aangezien de situaties waarin al deze actoren opereren verschillen bestaat er ook een heel scala aan kwalificatiebehoefte en kwalificatievragen.

Arbo-kwalificatie gaat in essentie over gedrag. Gedrag dat vertoont moet worden, en aanwezig moet blijven in de werksituatie van alledag. Mensen moeten niet alleen iets weten, ze moeten het ook doen en blijven doen, ook onder lastige omstandigheden. Zorgen dat mensen ander gedrag gaan vertonen is een uitdaging waar het kant en klare recept nog niet voor is uitgevonden. De samenvoeging van inzichten uit diverse wetenschappen poogt een

hulpmiddel te zijn om meer aandacht te geven aan de gedragscomponent in arbo-kwalificatie.

Tot nu toe is het begrip arbo-kwalificatie wel geïntroduceerd maar niet verklaard. Dat gebeurt in hoofdstuk 2. Met de introductie van het begrip arbokwalificatie, afgekort tot kwalificatie, aangezien de methodiek ook bruikbaar is bij kwaliteits- en milieukwalificatie, is gepoogd een nieuwe term te introduceren om op gestructureerde wijze over arbo-kwalificatie te praten. Op een wijze die ook uitstijgt boven de terminologie uit de arbowet over Voorlichting en Onderricht, en die een eind maakt aan de domeinenstrijd tussen Gezondheids Voorlichters en Opvoeders en mensen uit de arbo-wereld. Niet langer moet de soort activiteit; opleiden of voorlichting geven, of informeren, het label zijn maar het doel waarvoor deze activiteiten ingezet worden; namelijk kwalificatie. En in dit geval arbo-kwalificatie.

Kwalificaties zijn af te leiden uit beroeps- en functieprofielen. In het beroepsonderwijs wordt er mee gewerkt en wordt de gehele kwalificatiestructuur ingevuld met kwalificaties die noodzakelijk zijn voor ofwel het toekomstige beroep, of om door te stromen naar andere opleidingen of om als burger maatschappelijk en cultureel te kunnen functioneren. Hoewel de kwalificatiestructuur zich met name richt op het reguliere en bedrijfstakspecifieke onderwijs kan het werken met kwalificaties gewoon doorgaan in het bedrijfs- of functiespecifieke opleidingen.

De definitie van het begrip arbo-kwalificatie ziet er dan ook als volgt uit:

Arbo-kwalificatie: de vraag om, of de behoefte aan een systematische aanpak van kennis, inzicht, houding en vaardigheden, leidend tot ander/nieuw gedrag, enthousiasmering van medewerkers, en het gericht leren van ervaringen, door middel van communicatie, ten behoeve van effectieve arbozorg en voortvloeiend uit situaties en, of gewenste ontwikkelingen in de organisatie.

Centraal in deze definitie staan de volgende begrippen, die hier kort toegelicht worden:

systematische aanpak: Dit verwijst naar het feit dat er doelgericht door de organisatie aan de arbo-kwalificatie gewerkt wordt. Hulpmiddel hierbij is het structureel of strategisch opleidingsbeleid. Structureel opleidingsbeleid voor zover het het uitoefening van functies en taken betreft en strategisch opleidingsbeleid voor zover het de ontwikkeling van de arbozorg van de organisatie betreft. Een voorbeeld van het laatste is het kwalificeren van de actoren om de stap van arbo-beleid naar arbozorgsysteem te kunnen zetten.

ander/nieuw gedrag: Gedrag staat in organisaties centraal. Het gaat erom wat mensen doen, hoe ze taken en functies vervullen, ook onder lastige omstandigheden. Kennis en inzicht, ofwel een cognitieve kaart, is een noodzakelijke voorwaarde om vaardigheden te kunnen uitvoeren, en de juiste beroepshouding is noodzakelijk om die vaardigheden ook te blijven uitvoeren. Gedrag van mensen is zichtbaar, kennis en inzicht niet.

enthousiasmering: Enthousiasmering komt voort uit de aanjaagfunctie van het arbozorgsysteem. Het voeren van arbobeleid is een cyclisch proces, dat permanent onderdeel van de bedrijfsvoering moet zijn. Als het nieuwe of spannende ervan af is is de kans groot dat de aandacht van betrokken actoren weer naar iets nieuws of anders uitgaat. Er zullen dus bewust activiteiten opgezet moeten worden

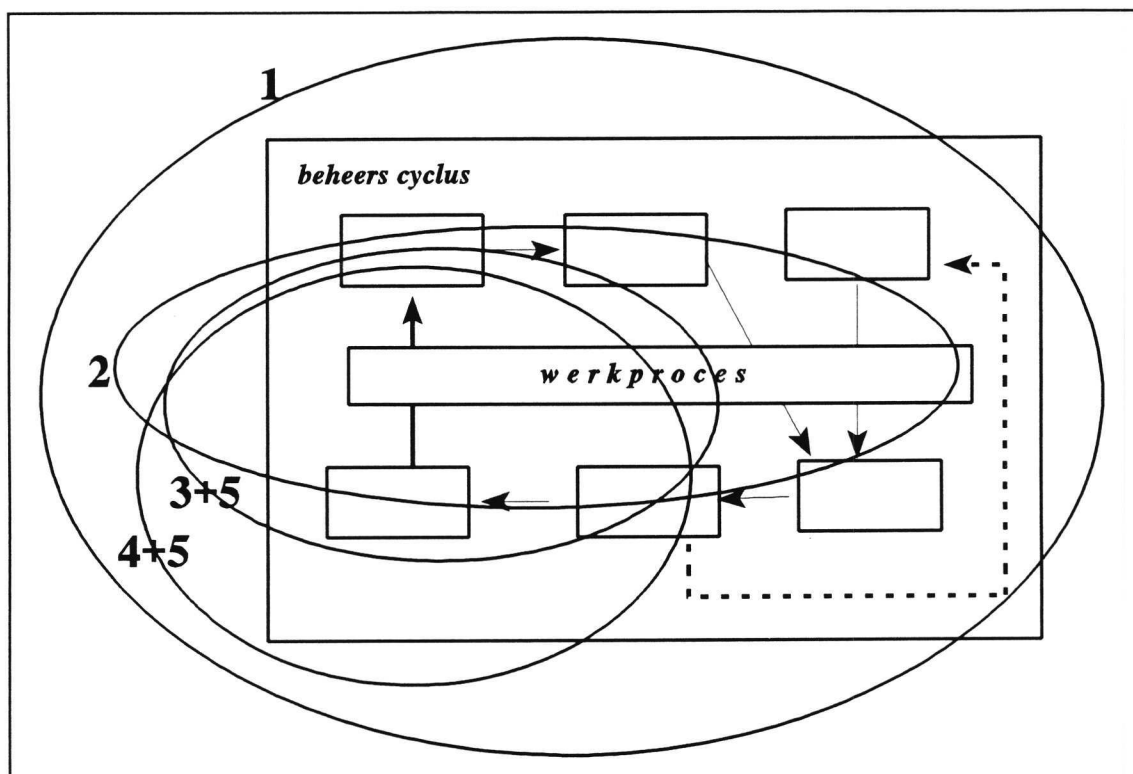
leren van ervaringen:	om ervoor te zorgen dat men de aandacht niet verliest. Kwalificeren is een doelgericht proces, maar goede medewerkers onderscheiden zich niet alleen doordat ze beschikken over de noodzakelijke kwalificaties maar ook door hun ervaring, intuïtie, creativiteit, patroonherkenning en netwerkkennis. Met behulp waarvan ze steeds andere en nieuwe werkproblemen aanpakken en oplossen. Het leren van eigen ervaringen moet dan ook gestimuleerd worden zodat mensen als het ware hun eigen kwalificatietraject ter hand nemen.
effectieve arbozorg:	Effectieve arbozorg verwijst naar de fase van arbozorg van het bedrijf. Dit kan van bedrijf tot bedrijf variëren, van ad-hoc tot een geïntegreerd zorgsysteem voor kwaliteit, arbo en milieu. Ongeacht het ontwikkelingsstadium van het bedrijf, kan elke fase effectief zijn als de inspanningen opleveren wat men er van verwacht, en kan verwachten.
situaties:	Situaties kunnen zich in bedrijven op verschillende manieren voordoen. Het kan zijn dat de resultaten van de risico-inventarisatie en evaluatie aanleiding zijn om arbo-kwalificatie activiteiten op te zetten. Het kan ook zijn dat de kwalificatiebehoefte uit observaties, incidenten of ongevallen duidelijk wordt.
gewenste ontwikkeling:	Dit betreft de ontwikkeling die hierboven al genoemd is, namelijk de ontwikkeling in de stadia van zorg, van adhoc, via arbo-beleid, naar systematische arbozorg tot zorgsysteem.

De meest basale vorm van arbozorg is het werken met de beleidscyclus; risico-inventarisatie, risico-evaluatie, jaarplan opstellen, plan uitvoeren en evaluatie, ofwel de volgende risico-inventarisatie. En dit rondom het werkproces waar zich de meeste risico's voordoen. Een bedrijf dat met deze beleidscyclus wil starten heeft direct een kwalificatiebehoefte; de actoren die taken krijgen in deze beleidscyclus moeten daarvoor gekwalificeerd zijn. Ervan uitgaand dat mensen leren van hun eigen ervaringen, en het daardoor de volgende keer anders of beter doen, en ook daar weer van leren, ontstaat hier al een cyclisch proces, (zie 2 in figuur 0). Deze kwalificatie-cyclus krijgt nog een extra impuls als het bedrijf een stap voorwaarts wil maken in de fasen van arbo-zorg. Om een systematisch beleid te voeren zullen de actoren over aanvullende kwalificaties moeten beschikken.

Door het werken met een risico-inventarisatie komen in de bedrijfsvoering knelpunten aan het licht die met behulp van kwalificatie aangepakt kunnen worden. Zo kan blijken dat medewerkers onzorgvuldig omgaan met bepaalde gevaarlijke stoffen. Ook hier ontstaat een cyclisch proces. Enerzijds omdat er steeds nieuwe situaties aan het licht zullen komen, anderzijds omdat tal van kwalificaties om de zoveel tijd "opgefrist" moeten worden (zie 3 + 5 in figuur 0). Niet alle problemen in de bedrijfsvoering zijn direct met kwalificatie op te lossen. Het merendeel van de arbo-problemen zijn daar niet, of niet goed mee op te lossen. Veel problemen zullen aangepakt worden met behulp van technische maatregelen, of door de introductie van voorzieningen, ook in de vorm van alternatieve werkwijzen. De implementatie van dit soort oplossingen moet vaak wel met behulp van kwalificatie ondersteund worden. En ook hier ontstaat een cyclisch proces (zie 4 + 5 in figuur 0). Denk maar aan de introductie van ziekteverzuim begeleidingsprotocollen. Leidinggevenden zullen daarmee moeten leren werken. Op basis van de ervaringen wordt het protocol bijgesteld, het gebruik opgefrist etcetera.

De resultaten van het gevoerde arbobeleid zullen in de organisatie bekend worden gemaakt. Op het eerste gezicht lijkt dit informatievoorziening. Vaak is het meer. Men heeft namelijk een doel met het zorgen voor deze permanente bekendheid. Men wil dat de werknemers

vooral blijven doen wat ze nu doen, als het goed gaat, of men spoort mensen impliciet aan om ander gedrag te gaan vertonen als de zaken niet zo goed gaan, als er bijvoorbeeld te veel incidenten en storingen zijn. In essentie dus weer kwalificatie, maar in de praktijk vaak nogal 'verkeerd' gebracht. (zie 1 in figuur 0) Vanzelfsprekend is ook dit een cyclisch proces.



afbeelding 0: Arbo-kwalificatie activiteiten als aanjaagfunctie

Vijf verschillende groepen arbo-kwalificatie activiteiten die onderscheiden kunnen worden:

1. Het zorgdragen voor een permanente bekendheid van relevante aspecten van beleid, de jaarcyclus, de voortgang en geboekte resultaten.
2. Het kwalificeren van de actoren om een actieve en substantiële bijdrage aan de zorg te leveren.
3. Afdeling- functie- of werkplekspecifieke activiteiten naar aanleiding van de risico-inventarisatie en -evaluatie; het kwalificeren om risico's in de dagelijkse werkpraktijk te herkennen, evalueren en beheersen.
4. Het ondersteunen van de implementatie van procedures en voorzieningen.
5. Het aanleren, stimuleren en motiveren om gewenst gedrag te vertonen en te blijven vertonen.

Hoewel de kwalificatiebehoefte gegenereerd wordt door het werken met het arbo- milieu- of kwaliteitssystem, is dat systeem toch niet het geëigende instrument om de daaruit voortvloeiende activiteiten op te zetten, te organiseren en de kwaliteit ervan te waarborgen. Het instrument bij uitstek hiervoor is het opleidingsbeleid en -werkplan van de organisatie. Dit betekent wel dat het niveau van het opleidingsbeleid in overeenstemming moet zijn met het niveau van het zorgsysteem van de organisatie. Een organisatie die werkt met een operationeel opleidingsbeleid is niet in staat om planmatig alle vijf de groepen kwalificatievragen te sturen. Het kenmerk van operationeel opleidingsbeleid is dat men binnen het

beschikbare budget vragen van werknemers honoreert. Om op een goede wijze om te gaan met de verschillende kwalificatieactiviteiten is minimaal een structureel opleidingsbeleid noodzakelijk. Bedrijven die daarbij ook nog de stap van de ene fase van arbozorg naar de andere willen maken zullen over strategisch opleidingsbeleid moeten beschikken.

Vaak wordt gezegd dat op het niveau van het organisatiebeleid eerst de randvoorwaarden gecreëerd moeten worden voordat er op structureel en operationeel niveau activiteiten in gang gezet kunnen worden, de zogenaamde top-down benadering. Gelukkig blijkt dat deze verbanden complexer liggen. De beleidscascade van organisatiebeleid, via personeelsbeleid naar opleidingsbeleid, kent wel zes relaties. Zo kan bijvoorbeeld via opleidingen het personeelsbeleid beïnvloed worden en daarmee het organisatiebeleid. Dat betekent dat er juist door een aantal arbo-kwalificatie activiteiten in gang te zetten het arbobeleid veranderd kan worden. Bedrijven die beschikken over een opleidingsbeleid waarvan arbo een onderdeel vanuit maakt zijn wel in het voordeel.

Voor het opstellen van een opleidingsbeleidsplan zijn diverse opzetten beschikbaar. In het kader van deze methodiek is gekozen om aan te sluiten bij de zeven kernvragen die Engelen stelt in de advies-methodiek arbo-beleidsvragen, dit bevordert ook de aansluiting tussen de twee methodieken.

Voor de ontwikkeling van de methodiek waren er twee vragen van belang, namelijk; Wat verklaart nu gedrag van mensen?, met als subvraag; Welke van de variabelen zijn beïnvloedbaar?, en; Welke theorieën en modellen bestaan er voor gedragsverandering?, met als subvraag; Wat is daarvan bruikbaar voor deze methodiek?

Hoofdstuk 3 gaat in op de eerste vraag. Allereerst worden daar zes Nederlandse studies besproken die elk op eigen wijze variabelen van veilig, gezond en hygiënisch werkgedrag onderzocht hebben. Uit deze onderzoeken komt een scala aan variabelen naar voren, die zowel op het niveau van het individu (kennis, vaardigheden persoonlijke ervaringen), als het team (invloed, gezamenlijk kennis en vaardigheden niveau), als de organisatie (rol leidinggevers, werkorganisatie, beleid, beschikbare middelen). Er zijn geen variabelen gevonden die elkaar tegenspreken. Diverse van de gevonden variabelen werden bevestigd in literatuur afkomstig uit de sociale- en organisatiepsychologie en de Human Performance Technology. Zo bleek dat zowel veilig als onveilig gedrag door de groepsnorm kan worden versterkt. Mensen kunnen drie strategieën gebruiken als ze in een organisatie werken, namelijk; zorgen dat je zelf op een plek komt waar de regels bepaald worden; eisen dat de organisatie zich volgens haar eigen regels gedraagt en het negeren van informatie, beslissingen uitstellen etc. De HPT belicht een aantal verschillende groepen mogelijke oorzaken van gedragsproblemen, of positief geformuleerd aspecten die goed geregeld moeten zijn om gedragsproblemen te voorkomen. De door de HPT genoemde aspecten vullen de zeven welzijnsriteria uit de Welzijns Bij de Arbeid (WEBA) methode goed aan.

Aanvullend op het literatuuronderzoek is er aan opleiders-adviseurs-onderzoekers en voorlichters van het NIA gevraagd waarom actoren in arbeidsorganisaties wel of niet veilig, gezond welzijnsbevorderend en milieubewust werkgedrag vertonen. Hun antwoorden zijn geclusterd tot items. De items zijn daar in het model arbozorgsysteem (Zwetsloot) geplaatst waar ze het best thuishoren. Opvallend was dat effectieve arbozorg relatief minder belangrijk werd gevonden, maar de organisatiekenmerken en de aanjaagfunctie des te belangrijker. Ook waren veel antwoorden terug te voeren op het werkproces van de organisatie, iets waar arbozorg wel over gaat maar wat er niet expliciet in is opgenomen. Met behulp van een factoranalyse zijn er strategieën gedefinieerd die richtinggevend kunnen zijn voor het ontwerp van de interventiestrategie. De twee belangrijkste zijn de zorg voor goede arbeidsverhoudingen en het vergroten van de betrokkenheid.

Blijkbaar zijn er vele variabelen van invloed op gedrag van mensen. De meerderheid van deze variabelen is ook beïnvloedbaar. Sommige variabelen zijn wel makkelijker beïnvloedbaar dan andere, en niet alle variabelen lenen zich voor kwalificatie. Ze zijn daarom niet minder belangrijk voor de methodiek, juist om te voorkomen dat te snel de interventie opleiding of training ingezet wordt om problemen in de organisatie op te lossen.

Het ordenen van de veelheid aan variabelen en de verschillende niveaus waarop ze voor kunnen komen cq van invloed zijn, heeft de nodige problemen gegeven. Gekozen is voor een concentrisch model met het individu in het midden en de omgeving in de buitenste ring waar de gevonden items die in het model arbozorgsysteem geplaatst zijn als het ware als taartpunten ingezet kunnen worden.

Het bleek niet mogelijk te zijn om een keurig en logisch model te maken van al deze variabelen die vooraf al van belang leken. De interactie tussen de variabelen is daarvoor te complex. In de methodiek worden daarom nu de volgende 'lagen' in een organisatie gezien; de omgeving, de cultuur, de structuur, de organisatie, het team en het individu. Daarin functioneert een individu wiens gedrag verklaarbaar is als resultante van de interactie tussen; zijn eigen kwalificatieniveau, het kwalificatieniveau van het team waarin hij/zij functioneert, persoonlijke opvattingen, opvattingen van het team en de beschikbaarheid van voorzieningen, inclusief alternatieve werkwijzen.

Ook de zoektocht naar bestaande theorieën en modellen voor gedragsverandering in hoofdstuk 4 heeft een veelheid aan soms zeer ongelijksoortige informatie opgeleverd. Bij de invulling van de activiteiten in de methodiek bleek ook dat een aantal activiteiten niet aan bod waren gekomen. De zoektocht is begonnen bij de onderwijskunde. Als snel bleek dat de onderwijskunde wel een belangrijk basisinstrumentarium levert, zoals didactische modellen en theorieën over leerdoelen, maar dat er nauwelijks ingegaan wordt op het gedrag en gedragsverandering. Het enige aanknopingspunt zijn de strategieën die opgebouwd zijn rondom de klassieke en operante conditionering uit de leerpsychologie. Deze benaderingen worden momenteel weer meer en meer toegepast in trainingen.

In de opleidingskunde draait alles om werkgedrag. Steeds moet afgewogen worden of een opleiding wel wenselijk is, en dan moeten er opleidingen ontworpen worden die zich richten op specifieke functies, die aansluiten bij de ervaringen van de deelnemers en waarvan het geleerde op de werkplek toepasbaar moet zijn.

Romiszowski heeft een schema ontworpen om een antwoord te geven op de vraag of opleiden wel zinvol is. Via uitspraken als: hij heeft nooit naar tevredenheid gefunctioneerd of: gewoonlijk functioneerde hij behoorlijk komt men via een aantal andere uitspraken bij mogelijke interventies. Interventies op het gebied van opleiding en training maar ook op het gebied van herontwerp van functies.

Veel interventies zijn tamelijk gekunstelde situaties waar dingen geleerd worden die op de werkplek moeten worden toegepast/gedaan. Transfer is daarbij een kernbegrip. En zorgdragen voor transferbevorderende maatregelen een zeer belangrijk aandachtspunt in het ontwerp van de interventie. De organisatie, vaak in de vorm van het lijnmanagement, moet hier bij betrokken worden.

In de voorlichtingskunde wordt gebruik gemaakt van enkele methodieken die in essentie vergelijkbaar zijn met de diverse didactische modellen, zoals die van Gelder. De methodieken geven zeer globaal wel stappen aan, maar er blijft veel onbesproken. Het meest cruciale, namelijk het opsporen van de determinanten die gedrag verklaren, wordt weergegeven in het

attitudemodel van Fishbein en Ajzen. Daaruit blijkt dat gedrag de resultante is van een intentie tot gedrag, die gevoed wordt door enerzijds de subjectieve norm en anderzijds een attitude, elk ook weer tot stand gekomen op basis van overtuigingen. Vergelijkbaar gedrag bij mensen kan dus bepaald worden door geheel verschillende determinanten. Opmerkelijk is wel dat de redenering ook omgekeerd opgaat, iemand die bepaald gedrag vertoont past zijn intentie, attitude etc. daarop aan. Attitudes kunnen ook geleerd worden, onder andere door stimulusconditionering en responsbekrachtiging. Daarmee zijn we weer bij de leerpsychologie aangeland. Al met al worden er in de voorlichtingskunde wel de nodige aanknopingspunten gegeven, maar op een zeer abstract niveau. In de theorie van Bem en Kiesler, als reactie op de kloof tussen intentie en gedrag, zijn wel aanwijzingen te vinden waarom 'enge' werkvormen werken. In 'enge' werkvormen worden mensen namelijk in situaties gebracht waarin ze gedrag moeten vertonen. Doordat ze gedrag vertonen passen ze daar later hun attitude bij aan. Toch blijft ook de theorie van Fishbein en Ajzen van belang voor de methodiek omdat ik van mening ben dat het ook heel goed mogelijk is om nieuw gedrag bij bestaande attitudes te laten aansluiten. Voor het ontwerp van de interventie is het dan van belang om een 'bruikbare' attitude te vinden.

In de andragogie, houdt men zich bezig met het leren van volwassenen. Van Beugen is een andragoog die zich zeer intensief heeft bezig gehouden met de mogelijkheden om menselijk gedrag te veranderen. de interventies daarbij lopen van de psycho-therapie tot kennisoverdracht. Ergens daartussen ligt het domein waar opleiders-adviseurs in arbeidsorganisaties zich mee bezig kunnen houden. Kernbegrippen zijn de fase van de 'unfreezing', de 'moving' en de 'freezing'. Ofwel de persoon of organisatie moet eerst ontdooien uit het bestaande gedrag, in beweging komen en nieuw/ander gedrag consolideren. Hiervoor is een tamelijk nauwkeurige fasering uitgewerkt. En hoewel de theorie van Beugen oorspronkelijk niet voor bedrijfsinterventies is ontwikkeld, worden er een aantal zeer cruciale vragen gesteld die zonder meer bruikbaar zijn. Bijvoorbeeld de vragen over motivatie.

Via de andragogie landen we aan bij de Human Performance Technology, een hedendaagse stroming die ook gebruik maakt van veel dat in het verleden al is uitgevonden en bewezen. HPT handboeken staan bol van de schema's, handvatten, stappenplannen etc. Helaas mist het geheel van de HPT interne congruentie. Zo word keer op keer het belang van een analyse van de problematiek op alle niveaus in de organisatie aangegeven, maar de handelingsschema's en handvatten hebben alleen betrekking op het niveau van de medewerker. Ook de voorkeur van HPT voor het niveau en het type interventie is wat overdreven. Zo zouden HPT graag interveniëren op de cultuur van alle organisaties in de samenleving! Maar als deze wat opgeklopte zaken weggelaten worden, blijven er een groot aantal praktische tips en aanwijzingen over, die goed vergeleken kunnen worden met de tips en aanwijzingen die al deel uitmaken van de common sense werkwijze van opleiders-adviseurs.

In de literatuur over needs-assessment voor gedragsverandering wordt zeer uitgebreid ingegaan op de eerste fase en activiteiten die in de methodiek van belang zijn, namelijk het analyseren van het werkelijke probleem zodat op basis van deze analyse een goede en werkbare interventie of interventies ontworpen kunnen worden. De moderne needs-assessment van bijvoorbeeld Swanson gaat veel verder dan de traditionele instrumenten voor bijvoorbeeld taakanalyses. Ook hier wordt de geconstateerde problematiek in verband gebracht met de gehele organisatie, de werkorganisatie en het werkproces en de individu waar wat van verwacht wordt, en waarbij de problemen vaak aan het licht komen.

Het hoofdstuk sluit af met een aantal criteria die in opdracht van de Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden ontwikkeld zijn om vernieuwende activiteiten in kaart te brengen. Deze criteria sluiten zeer goed aan bij de verzamelde inzichten uit de overige literatuur. Zo moeten interventies gericht zijn op alle groepen in het

bedrijf, ze moeten ingaan op de dieper liggende oorzaken, uit een combinatie van benaderingen bestaan, er moet inspraak zijn van werknemers bij de ontwikkeling, en ze moeten deel uitmaken van de arbeidsorganisatie.

In hoofdstuk 5 wordt de verantwoording van de keuze en ordening van de inhoud van de vorige hoofdstukken in de daadwerkelijke methodiek beschreven. Allereerst wordt ingegaan op de totstandkoming van de fasering en de keuze van de activiteiten daarin. Gekozen is voor vier fasen; de diagnosefase, de keuzefase, de realisatiefase en de evaluatiefase, met daarin tien activiteiten. Vervolgens wordt per activiteit aangegeven welke informatie wordt opgenomen. In dit deel wordt ook ingegaan op weer nieuwe bronnen om gaten die in de vorige hoofdstukken zijn gevallen op te vullen. Het concrete resultaat van de methodiek is in deel 2 opgenomen.

De eindconclusie die naar aanleiding van de ontwikkeling van de methodiek getrokken kan worden is tweeledig. De eerste conclusie is dat de Advies-methodiek Arbo-kwalificaties, uiteindelijk helemaal niet zo 'Arbo' is. Dit valt te verklaren uit het feit dat gedurende de ontwikkeling van de methodiek steeds meer de nadruk is gelegd op gedrag, of dit nu in relatie is tot arbo of in relatie tot andere situaties in een bedrijf. Afhankelijk van het geschetste probleem zal in de diagnosefase de analyse daarop toegespitst worden. Deze diagnosefase is essentieel bij welke vraag dan ook. Daar moet bepaald worden wat het nu echt het probleem is en wat het doel van de te starten interventies moet zijn. Van een oorspronkelijke arbo-vraag kan men zo bij een ander probleem uitkomen, en omgekeerd. Misschien is deze conclusie betreurenswaardig bekeken binnen het 'arbo-complex', het is echter een belangrijke stimulans om inderdaad ook vraagstukken op het gebied van kwaliteit, milieu, arbeidsmarkt en sociale zekerheid aan te pakken. Het instrumentarium aan hulpmiddelen zal daarvoor uitgebreid moeten worden, niet de kern van de methodiek. Arbo kan tussen haakjes geplaatst worden. Niet voor niets wordt er in de methodiek op diverse plaatsen gesproken over kwalificatie in plaats van arbo-kwalificatie.

De tweede conclusie is dat ondank al het zoekwerk in de literatuur het echte recept om interventies te ontwikkelen die inderdaad nieuw of ander gedrag tot gevolg hebben, helaas nog steeds ontbreekt. En ook bij de ontwikkeling van deze methodiek is het recept niet gevonden en kan niet worden gegeven. Gedragsinterventies ontwerpen blijft een kwestie van reflectie op eigen werk. De basis daarvan wordt gelegd in de diagnosefase. Daar wordt onder andere gezocht naar de achterliggende oorzaken van gedrag. Deze dienen als aangrijpingspunt bij de ontwikkeling van de interventies. Bij de ontwikkeling van interventies moet overgestapt worden van 'geloven in' naar 'zeker weten'. Op dit moment geloven we maar al te graag dat na onze cursus er wel ander gedrag zal optreden. Door systematisch te ontwikkelen, met als doel gedragsverandering, zullen er steeds keuzes gemaakt moeten worden tussen aspecten die we zeker weten. Alles staat of valt met de in- en externe consistentie van het ontwerp van de interventie. Reflectie op eigen handelen helpt deze consistentie te bevorderen.

Tot slot kan ik opmerken dat de methodiek er uiteindelijk heel anders is geworden dan mij bij aanvang van het werk voor ogen stond. Er is minder orde aangebracht in de veelheid van beïnvloedende variabelen, en gedrag beïnvloeden blijft lastig. De methodiek die het resultaat is van dit onderzoek is behulpzaam op het procesniveau. Daarin moet de basis van een goede oplossing gelegd worden in de analyse en diagnosefase. De activiteiten die daar uitgevoerd worden zijn essentieel om later een goed interventieontwerp te kunnen maken en goede interventies te kunnen uitvoeren.

Inhoudsopgave

1.	Inleiding	1
1.1	Arbo- milieu- en kwaliteitszorg in ondernemingen	1
1.2	Kwalificatievragen en Kwalificatiebehoeften	7
1.3	Het probleem	9
1.4	Resultaat van deze scriptie	10
2.	Arbo-Kwalificatie als aanjaagfunctie van het zorgsysteem en de relatie met opleidingsbeleid	13
2.1	Inleiding	13
2.2	Arbo-kwalificatie	13
2.2.1	Voorlichting & Onderricht	13
2.2.2	Gezondheids Bevordering op de Werkplek	16
2.2.3	De kwaliteits- en milieuzorg	18
2.2.4	Samenvatting	18
2.3	Kwalificaties en de kwalificatiestructuur	19
2.3.1	Arbo-kwalificaties	23
2.3.2	Van sector/bedrijfstakspecifieke kwalificaties naar bedrijfskwalificaties	26
2.4	De rol van kwalificatievragen als aanjaagfunctie	26
2.5	Opleidingsbeleid	30
2.5.1	Organisatiebeleid, personeelsbeleid en opleidingsbeleid	32
2.5.2	Elementen van een opleidingsbeleidsplan	33
2.6	Samenvatting	36
3.	Op zoek naar de verklarende en beïnvloedbare variabelen ten aanzien van gedrag	39
3.1	Inleiding	39
3.2	Verklarende en beïnvloedbare variabelen voor gedrag in de literatuur	39
3.2.1	Ongevallen in de bouw	40
3.2.2	Risico's van het beroep lasser	40
3.2.3.	Veilig werken in de meubelindustrie	40
3.2.4	Bedrijfsongevallen	40
3.2.5	Evaluatie van een cursus werkstress	41
3.2.6	Hygiënisch werken in de vleessector	41
3.2.7	Risico-bereidheid	45
3.2.8	Organisatie-psychologie	45
3.2.9	Human Performance Technology	47
3.2.10	Conclusie	51
3.3	Deskundigen aan het woord	52
3.3.1	De items in relatie tot het model zorgsysteem	52
3.3.2	De ideale organisatie?	55
3.3.3	De resultaten van de factoranalyse	56
3.3.4	Conclusie	58
3.4	Conclusies	59
3.4.1	De rode draad in de variabelen	59
3.4.2	De structuur	60
3.4.3	De beïnvloedbaarheid van de variabelen	62

4.	Bestaande theorieën en modellen ten aanzien van gedragsverandering	65
4.1	Inleiding	65
4.2	Onderwijskunde	65
4.2.1	Het didactisch model	65
4.2.2	Leerdoelen	66
4.2.3	Strategieën voor gedragsverandering uit de onderwijskundige literatuur	68
4.2.4	Conclusie	68
4.3	Opleidingskunde	68
4.3.1	Is opleiden wel een antwoord op de vraag?	69
4.3.2	Het bevorderen van de toepassing van het geleerde op de werkplek	75
4.3.3	Hoe ontwerp ik goede opleidingen/trainingen?	76
4.3.4	Conclusie	77
4.4	De voorlichtingskunde	77
4.4.1	De GVO methodiek	78
4.4.2	Gedrag	81
4.4.3	Attitudes	82
4.4.4	De relatie tussen attitude en gedrag	83
4.4.5	Uitbreiding van het model van Fishbein en Ajzen	83
4.4.6	Conclusie	85
4.5	De pedagogiek	85
4.5.1	Conclusie	90
4.6	Human performance Technology	90
4.6.1	Conclusie	97
4.7	Needs assessment	97
4.7.1	Conclusie	102
4.8	Overige	102
4.9	Conclusie	103
5.	De ontwikkeling van de methodiek	105
5.1	Inleiding	105
5.2	De fasering van de methodiek	105
5.3	De verschillende activiteiten	108
5.3.1	Probleem/kans definitie	109
5.3.2	Analyse uitvoeren en diagnose stellen	109
5.3.3	Doelbepaling	110
5.3.4	Strategiebepaling	110
5.3.5	Ontwerp	110
5.3.6	Ontwikkeling	111
5.3.7	Implementatie	111
5.3.8	Onderhoud	111
5.3.9	Evaluatie	112
5.3.10	Afronding met de opdrachtgever	112
5.4	Verantwoording van de uitwerking van de activiteiten	112
5.4.1	Activiteit 1: Probleem kans definitie	112
5.4.2	Activiteit 2: Analyse uitvoeren en diagnose stellen	113
5.4.3	Activiteit 3: Doelbepaling	115
5.4.4	Activiteit 4: Strategiebepaling	115

5.4.5	Activiteit 5: Ontwerp	116
5.4.6	Activiteit 6: Ontwikkeling	116
5.4.7	Activiteit 7: Implementatie	117
5.4.8	Activiteit 8: Onderhoud	117
5.4.9	Activiteit 9: Evaluatie	117
5.4.10	Activiteit 10: Afsluiting met de opdrachtgever	118
5.5	Conclusie	118
Literatuurverwijzingen		119

1. **INLEIDING**

1.1 **Arbo- milieu- en kwaliteitszorg in ondernemingen**

Bedrijven in Nederland gaan steeds meer waarde hechten aan een goede zorg voor de arbeidsomstandigheden in het bedrijf. Daar zijn meerdere redenen voor. Bij de grote, en op moderne leest geschoeide, bedrijven is dit onder andere de belangstelling voor Human Resources Management (HRM). Een van de belangrijkste kenmerken van wat tegenwoordig HRM wordt genoemd, is het inzicht dat medewerkers een strategische factor voor een organisatie (kunnen) zijn; gedrag en kwaliteit van de medewerkers en hun onderlinge relaties zijn bepalend voor het behalen van de doelstellingen van de organisatie. In tal van andere bedrijven is het besef doorgedrongen dat goede arbeidsomstandigheden een positief effect hebben op, onder andere, de kwaliteit van het produkt, de arbeidsmarktpositie van het bedrijf, de motivatie van het personeel en niet in de laatste plaats het ziekteverzuim en de arbeidsongeschiktheid.

Met name die laatste twee factoren staan op dit moment erg in de belangstelling onder invloed van de wijziging in de Arbowet per 1-1-1994, de Wet Terugdringen Arbeidsongeschiktheidsvolume (TAV), de Wet Terugdringen Beroep op Arbeidsongeschiktheidsregelingen (TBA), en de Wet Terugdringen Ziekteverzuim (TZ). Steeds meer bedrijven willen voldoen aan de wet, en maken arbozorg tot een wezenlijk onderdeel van het bedrijfsbeleid.

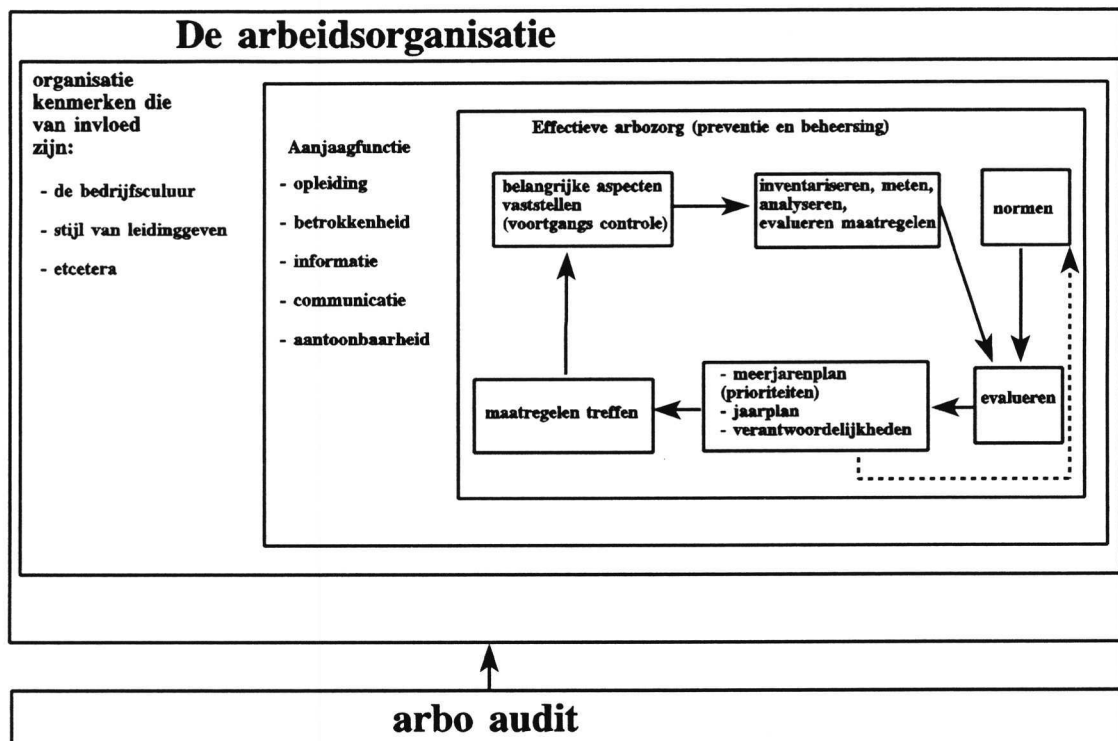
Bedrijven hebben niet alleen te maken met de zorg voor goede arbeidsomstandigheden maar ook met kwaliteits- en milieuzorg. De eisen voor kwaliteit, milieu en arbo worden in verschillende omgevingen ontwikkeld en vastgesteld. Milieu en arbo hebben direct te maken met wettelijke eisen, op nationaal en Europees niveau. De verschillende omgevingen waaruit de eisen ten aanzien van arbo, milieu en kwaliteit afkomstig zijn confronteren bedrijven soms met onderling tegenstrijdige eisen, afzonderlijke invoeringstrajecten, gedeeltelijk andere principes ten aanzien van het zorgsysteem en verschillende aanbieders op de markt van invoeringsbegeleiding. Deze versnippering en de kans op drie gescheiden en elkaar tegenwerkende zorgsystemen in een bedrijf heeft ertoe geleid dat er steeds meer gewerkt wordt aan de integratie van zorgsystemen. Iets dat goed mogelijk blijkt te zijn en in de praktijk ook al in diverse combinaties en stadia van integratie voorkomt. (van Hezik, Zwetsloot, 1994)

Bij het verbeteren van arbeidsomstandigheden in ondernemingen zijn duidelijk drie conjuncturele golven te onderscheiden. Na de eerste industrialisatie lag het accent op de technische maatregelen die genomen konden worden om onveilige situaties te voorkomen. Toen er met behulp van de techniek weinig meer te verbeteren viel, kwam de periode waarin aandacht werd besteed aan de inhoud en organisatie van het werk. Nu ook daar veel over bekend is, is de aandacht op de mens in het arbeidsproces gericht (Schuller, 1994). Ook bij milieu- en kwaliteitszorg valt een dergelijke ontwikkeling waar te nemen.

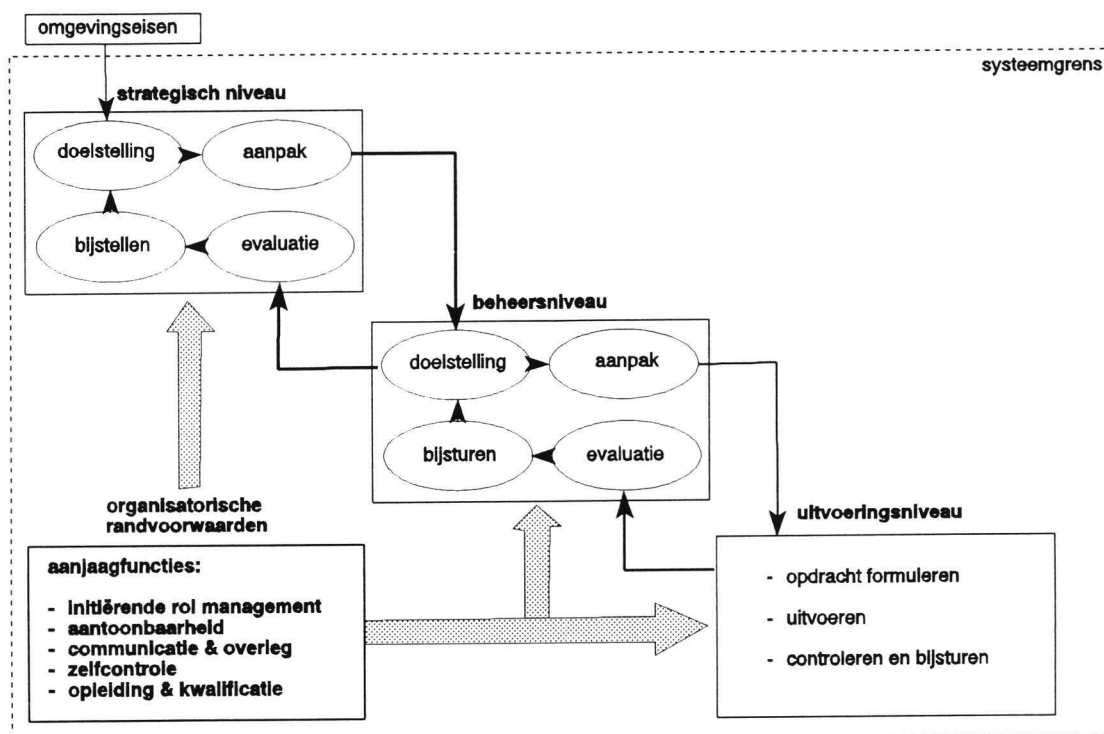
Uit deze ontwikkeling moet vooral niet worden afgeleid dat in de Nederlandse ondernemingen niets meer te verbeteren valt met behulp van technische, of organisatorische maatregelen. In sommige ondernemingen is het tegendeel waar. In ondernemingen met een laag niveau van arbozorg wordt over het algemeen verwijtend en beschuldigend naar de werknemer gekeken als er een ongeval plaats vindt. "Dan had 'ie ook maar uit moeten kijken", is de verklaring voor het ongeval. Naar achterliggende oorzaken wordt niet gezocht. (Lucardie en den Hartigh, 1991) Andere ondernemingen hebben al een jarenlange traditie op het gebied van arbozorg. In de praktijk is dat met name veiligheidszorg. Dergelijke bedrijven

besteden veel energie aan het reguleren van het werkgedrag van hun medewerkers. Het geëigende instrument daartoe zijn de veiligheidsregels en voorschriften. Maar de meeste daarvan hebben door de wijze van formuleren, de omvang, en hun afstand tot de beroepspraktijk weinig effect op het werkgedrag van mensen. (Zwaard, 1992)

Voor bedrijven met een werkend Arbozorgsysteem of bedrijven die opteren voor een geïntegreerd zorg-systeem zijn de medewerkers van cruciaal belang. In het model zorgsysteem van Zwetsloot e.a. (Zwetsloot e.a 1993), en in het generieke model zorgsystemen (van Hezik en Zwetsloot 1994) staan medewerkers en Voorlichting & Onderricht, Opleiding en Kwalificatie mede genoemd als aanjaag-functie voor het systeem. De aanjaag-functie motiveert mensen in het bedrijf om een bijdrage te leveren aan het steeds verder verbeteren van de arbeidsomstandigheden, de kwaliteit van het produkt en het voorkomen van schade aan het milieu. De aanjaagfunctie is noodzakelijk om de cyclus van effectieve arbozorg op gang te krijgen en in beweging te houden.



afbeelding 1: Model arbozorgsysteem Zwetsloot ea.



afbeelding 2: Generiek model zorgsystemen van Hezik, Zwetsloot

Kortom, nagenoeg alle ondernemingen worstelen met de vraag hoe het werkgedrag van medewerkers beïnvloed kan worden zodat dit veiliger, gezonder en bewuster wordt en er door medewerkers een bijdrage geleverd kan worden aan het beleid van de onderneming. Veel Voorlichtings- & Onderrichts-, Opleidings- en Kwalificatievragen, op het gebied van arbo, milieu en kwaliteit van ondernemingen komen in essentie daarop neer.

Het geven van voorlichting en onderricht is een van de verplichtingen uit de Arbowet, zie artikel 6. (zie voor de tekst informatiekader 1) Maar ook in een aantal bestaande normdocumenten op het gebied van kwaliteits- en milieuzorg, zoals ISO 9000 serie, BS 7750, ISO-EMS en EMAS, zijn eisen opgenomen ten aanzien van voorlichting en opleiding van het personeel, (van Hezik, Zwetsloot 1994). Voorlichting en onderricht, en opleiden behoort dan ook tot beleidselementen in het kader van een te voeren Arbo-, milieu- en kwaliteitsbeleid.

De Arbeidsinspectie houdt toezicht op de naleving van de Voorlichtings & Onderrichts artikelen uit de Arbowet. De certificerende instellingen spelen een rol bij de certificering van kwaliteits- en milieuzorgsystemen¹.

Ondanks de ogenschijnlijk volledigheid en helderheid van de V&O artikelen in de Arbowet weten maar weinig bedrijven hier een bevredigende invulling aan te geven, (I-SZW, S 155). Beleidsplannen ten aanzien van Voorlichting & Onderricht en Opleiding met daarin opgenomen doelen, taken en verantwoordelijkheden, instrumenten, procedures, deskundigen, financiering en kwaliteitsborging komen nauwelijks voor. Veel activiteiten worden op ad-hoc basis uitgevoerd.

¹ Arbozorgsystemen worden op dit moment nog niet gecertificeerd. De norm daarvoor is nog in ontwikkeling.

Artikel 6 Arbowet

- 1. De werkgever moet ervoor zorgen dat een werknemer wanneer deze voor de eerste keer werkzaamheden voor die werkgever gaat verrichten en voorts zo dikwijls als dit in verband met de veiligheid, de bescherming van de gezondheid en de bevordering van het welzijn in verband met de arbeid noodzakelijk is, doeltreffend wordt ingelicht over de aard van zijn werkzaamheden en de daaraan verbonden gevaren, alsmede over maatregelen die erop gericht zijn deze gevaren te voorkomen of te beperken.*
- 2. De werkgever moet ervoor zorgen dat aan zijn werknemers doeltreffend en aan hun onderscheiden taken aangepast onderricht wordt verstrekt met betrekking tot de veiligheid, de gezondheid en het welzijn in verband met de arbeid. Zo dikwijls de daarmee opgedane ervaring of gewijzigde werkmethoden of werkomstandigheden daartoe aanleiding geven moet dit onderricht worden aangepast en opnieuw verstrekt.*
- 3. Indien persoonlijke beschermingsmiddelen ter beschikking van de werknemers worden gesteld, en indien op werktuigen, toestellen of anderszins beveiligingen zijn aangebracht, moet de werkgever zorgen dat de werknemers op de hoogte zijn van hun doel en werking en de wijze waarop zij deze dienen te gebruiken.*
- 4. De werkgever moet ervoor zorgen dat de werknemers doeltreffend worden ingelicht over de wijze waarop de deskundige bijstand, bedoeld in de artikelen 17 tot en met 23b, in zijn bedrijf of inrichting is georganiseerd.*
- 5. Bij of krachtens Amvb kunnen nadere regels worden gesteld met betrekking tot het bepaalde in dit artikel.*

Informatiekader 1: Artikel 6 Arbowet

Personeel

1. Opleidingen

1.1 Algemeen

De behoefte aan opleiding van personeel dient te worden bepaald en er dient een methode voor het voorzien in deze opleiding te worden opgezet. Daarbij dient aandacht te worden geschonken aan opleiding van medewerkers van alle niveaus in de organisatie. Vooral dient gelet te worden op de selectie en opleiding van nieuw binnenkomend personeel en van personeel dat belast wordt met nieuwe taken.

1.2 Personeel en leidinggevende functies

Er dient een opleiding te worden overwogen die leidinggevende personen begrip bijbrengt van het kwaliteitssysteem, en hen middelen en de technieken verschaft die nodig zijn om ten volle leiding te kunnen geven aan de uitvoering van het systeem. Leidinggevende personen dienen ook op de hoogte te zijn van de maatstaven die beschikbaar zijn om de doeltreffendheid van het systeem te evalueren.

1.3 Personen in technische functies

Er dient een opleiding te worden gegeven aan technische personeelsleden om hun bijdrage aan het succesvol functioneren van het kwaliteitssysteem te vergroten. Deze opleiding dient niet te worden beperkt tot personeel met taken die direct verband houden met kwaliteit, maar dient zich ook uit te strekken tot personeel met taken op het gebied van marketing, in koop en proces- en produkttechnologie. In het bijzonder dient aandacht te worden besteed aan opleiding in statistische technieken, zoals toegepast bij processtudies, het nemen van steekproeven, het verzamelen en de analyse van gegevens, de identificatie en analyse van problemen en corrigerende maatregelen.

1.4 Toezichthoudend en uitvoerend productiepersoneel

Alle toezichthoudende en uitvoerende productiepersoneelsleden dienen grondig te worden opgeleid in de methodes en vaardigheden, vereist om hun taken te vervullen. Dit heeft onder andere betrekking op het juiste gebruik van benodigde apparatuur, gereedschappen en machines, het lezen en begrijpen van verstrekte documenten, het verband van hun taken met kwaliteit en de veiligheid van de werkplek. Uitvoerende personeelsleden dienen voor zover nodig gecertificeerd te zijn voor hun vaardigheden, zoals bijvoorbeeld voor lassen. Opleiding in de beginselen van statistische technieken dient eveneens te worden overwogen.

2. Kwalificatie

Er dient te worden geëvalueerd of er behoefte bestaat formele kwalificatie te verlangen van personeel dat bepaalde gespecialiseerde werkzaamheden, processen, beproevingen of keuringen uitvoert en hieraan dient zo nodig gevolg te worden gegeven. Zowel aan ervaring als aan getoonde vaardigheden dient aandacht te worden besteed.

3. Motivatie

3.1 Algemeen

Motivatie van personeelsleden begint met hun begrip voor de taken waarvan wordt verwacht dat zij die uitvoeren en voor de wijze waarop deze taken het geheel van activiteiten ondersteunen. Medewerkers dienen bewust te worden gemaakt van de voordelen van een goede uitvoering van de taak op ieder niveau en van de gevolgen van een slechte uitvoering voor andere medewerkers, voor de tevredenheid van de afnemer, voor de kosten van de uitvoering en het economisch welzijn van het bedrijf.

3.2 Toepassing

Inspanningen om medewerkers te motiveren voor de kwaliteit van de uitvoering dienen niet uitsluitend te zijn gericht op uitvoerend produktiepersoneel, maar ook op personeel van marketing, ontwerp, documentatie, inkoop, keuring, beproeving, verpakking en verzending en nazorg. Leiding, stafmedewerkers en specialisten dienen hierin eveneens te worden betrokken.

3.3 Kwaliteitsbewustzijn

De noodzaak tot kwaliteit dient te worden benadrukt door een bewustmakingsprogramma dat introductie- en basisprogramma's kan inhouden voor nieuwe medewerkers, periodieke herhalingsprogramma's voor medewerkers die reeds langer in dienst zijn, een aanwijzing voor medewerkers om corrigerende maatregelen te initiëren en andere methoden.

3.4 Bepalen van kwaliteit

Nauwkeurige, onbetwistbare resultaten van prestaties op kwaliteitsgebied, toe te schrijven aan individuen of groepen, kunnen aan medewerkers en toezichthouders bekend worden gemaakt om hen te tonen wat zij als groep of individueel bereiken en om hen aan te moedigen om zich in te zetten voor bevredigende kwaliteit. De leiding dient van erkenning blijk te geven als bevredigende kwaliteitsniveaus worden bereikt.

Informatiekader 2: Artikel 18 Personeel uit de NEN-ISO 9004

Interne voorlichting en opleiding in het kader van bedrijfsinterne milieuzorg

Interne voorlichting en opleiding zijn belangrijke elementen om de motivatie en betrokkenheid van het management en het personeel te garanderen. Voor het functioneren van het milieuzorgsysteem zijn deze beslist essentieel. Voorlichting en opleiding kunnen in bedrijven met een integraal milieuzorgsysteem een taak zijn voor de milieucoördinator of de milieudienst, die de milieuvoorschriften moeten vertalen in praktische werkinstructies. Voor bedrijven met een partieel milieuzorgsysteem kan hier een taak liggen voor de milieufunctionaris bij de overkoepelende branche-organisaties.

Informatiekader 3: Notitie Milieuzorg 20633

1.2 *Kwalificatievragen en Kwalificatiebehoeften*

In de vorige paragraaf werden een aantal termen geïntroduceerd; Voorlichting en Onder-richt, Opleidingen en Kwalificatie, in hoofdstuk 2 wordt hier verder op ingegaan. Voorlopig wordt alleen verder gewerkt met het begrip 'arbo-kwalificatie'.

Deze paragraaf probeert zicht te geven op wie behoefte hebben aan arbo-kwalificatie en wie de kwalificatievragen stellen. Tussen de regels door valt er ook al iets te zien van de aard van de kwalificatiebehoefte.

Bij iemand die een aantal kwalificaties mist, en daar een probleem mee heeft ontstaat een kwalificatiebehoefte, en een kwalificatievraag. In andere gevallen is er misschien wel een kwalificatiebehoefte, maar geen kwalificatievraag. Onder de term kwalificatiebehoefte versta ik in deze scriptie zowel de daadwerkelijk gestelde kwalificatievraag, als de objectieve behoefte aan arbo-kwalificatie die nog niet vertaald is in een vraag, en de door mensen ervaren arbo-kwalificatiebehoefte.

In een bedrijf zijn een paar groepen actoren te onderscheiden die elk hun eigen verantwoordelijkheden, bevoegdheden en taken hebben ten aanzien van arbo-, milieu- en kwaliteitszorg. Dat zijn:

- het management
- staffunctionarissen
- leidinggevenden
- werknemers
- werknemersvertegenwoordigers

Gezamenlijk zijn zij verantwoordelijk voor het opzetten, implementeren en draaiend houden van het zorgsysteem. En daarvoor dienen ze gekwalificeerd te zijn. Bedrijven kunnen zich echter hierbij laten ondersteunen door deskundigen van buitenaf. Het meest verstrekkend hierin is de Arbowetgeving, die aansluiting bij een deskundige Arbodienst en de afname van een minimumpakket verplicht stelt. Dus ook de deskundigen met een adviserende rol naar het bedrijf kunnen behoefte aan kwalificatie hebben.

Bij een arbodienst zijn dat onder andere:

- bedrijfsarts
- veiligheidskundige
- arbeids-en organisatiekundige
- ergonoom
- arbeidshygiënist
- middelbare veiligheidskundige
- bedrijfsverpleegkundige
- bedrijfsmaatschappelijk werker

NB: sommige bedrijven hebben zelf één of meer van deze deskundigen in dienst.

Naast de actoren uit het bedrijf en de adviseurs vanuit de deskundige diensten is er nog een derde groep die een kwalificatiebehoefte kan hebben. Dat zijn namelijk de personen met een controlerende of certificerende functie. Dit zijn onder andere:

- inspecteurs van I-SZW, voorheen de Arbeidsinspectie
- milieu-inspecteurs
- auditoren van certificerende instellingen

Maar ook personen met een ondersteunende en dienstverlenende taak kunnen behoefte aan arbo-kwalificatie hebben. Niet omdat ze als actor in een zorgsysteem werkzaam zijn, maar omdat ze direct betrokken zijn bij de ontwikkeling van de stand van de arbozorg in bedrijven, zoals beleidsmedewerkers van bedrijfstak- of branche-organisaties. Of omdat ze te maken krijgen met actoren uit de bedrijven die een kwalificatiebehoefte hebben die zoveel als mogelijk is in de directe opleidingsinfrastructuur van de bedrijfstak- of branche beantwoord moet kunnen worden, zoals medewerkers van scholingsinstituten of docenten uit het beroepsonderwijs.

Het spreekt voor zich dat de aard van de kwalificatiebehoefte van al deze verschillende actoren en betrokkenen geheel verschillend is. De kwalificatievragen gesteld door de arbo-deskundigen hebben op dit moment vooral betrekking op de beroepsopleidingen en de bij-en nascholing, veroorzaakt door de veranderingen in de wetgeving op het gebied van arbo en sociale zekerheid, en de daaruit voortvloeiende consequenties voor de aard de inhoud en omvang van het werk van de Arbo-diensten. De opleiding voor de A&O-kundige bestond tot voor kort helemaal niet! Lekencontroleurs afkomstig van de Bedrijfsverenigingen moeten geherkwalificeerd worden om als eerstelijns adviseur voor het bedrijf te kunnen optreden. Deskundigen uit de verschillende vakgebieden moeten gaan samenwerken, maar spreken elkaars taal niet.

De kwalificatievragen afkomstig van de actoren uit de bedrijven zijn zeer divers van aard. Het management vraagt om kennis en inzicht in de verschillende zorgsystemen, en de vaardigheden om een zorgsysteem op te bouwen en te implementeren in de organisatie. Bij de implementatie lopen men aan tegen het feit aan dat medewerkers moeten beschikken over aanvullende kennis en vaardigheden om de implementatie echt succesvol te laten zijn. Veel kwaliteitszorg projecten zijn bijvoorbeeld in eerste instantie mislukt omdat medewerkers niet beschikten over de vereiste communicatieve vaardigheden om bijvoorbeeld aan een kwaliteitskring deel te nemen. De staf krijgt nieuwe en andere taken, er komt misschien zelfs wel een speciale staffunctionaris bij, bijvoorbeeld een arbo-coördinator. Maar de ervaring leert dat geen mens van huis uit beschikt over kennis, inzicht en vaardigheden om direct effectief invulling aan deze functie te geven. Ontwikkelt een bedrijf met een arbo-zorgsysteem zich verder richting arbo- en milieuzorg, dan zal de arbo-coördinator bijgeschoold moeten worden op milieuzorg. Ondernemingsraden, die zich tot nu toe bezig hebben gehouden met sociaal-economische onderwerpen, moeten leren wat hun rol en taak is ten aanzien van zorgsystemen in het bedrijf. Adviseren over de keuze van een arbodienst, het toetsen van de uitgevoerde risico-inventarisatie, het beoordelen van een jaarplan vergt andere kennis, inzicht en vaardigheden. Leidinggevenden moeten ziekteverzuimbegeleidingsgesprekken gaan voeren. Voor velen geen gemakkelijke opgave. Van werknemers wordt verwacht dat ze een bijdrage leveren aan veilig, gezond, milieu- en kwaliteitsbewust werken. Maar hoe herken en beoordeel je risicovolle situaties, en wat doe je in zo'n geval? En er kunnen kwalificatievragen zijn als niemand, 'ondanks' alle voorschriften en procedures, doet wat er van hem/haar verwacht wordt.

Een uitgebreide lijst met betrokken actoren, een onuitputtelijke lijst met mogelijk kwalificatievragen; Maar wie stellen die vragen nu? Het is lang niet altijd zo dat de betrokken actor ook zelf heel direct de arbo-kwalificatiebehoefte heeft de kwalificatievraag stelt.

Kwalificatievragen kunnen afkomstig zijn van individuele medewerkers uit organisaties, denk maar aan de pas benoemde arbo-coördinator die op zoek is naar een passende cursus. Een bedrijf kan ook een kwalificatievraag hebben voor een grote groep medewerkers. De P&O functionaris kan op zoek zijn naar een training voor alle leidinggevenden, of een programma voor alle medewerkers van een bepaalde afdeling. Ook een deskundige dienst kan op zoek

zijn naar een specifieke bijscholing voor alle bedrijfsverpleegkundigen, of voor één potentiële A&O-kundige. Voordat er op dit gebied iets te kiezen viel, is er eerst door de overheid een vraag op een geheel ander niveau gesteld namelijk; hoe moet zo'n opleiding er eigenlijk uitzien en wat moeten de eindtermen zijn? Ook beroepsopleidingen, op zowel MBO als HBO-niveau vragen; als wij onze studenten actueel willen opleiden wat moet er dan in onze opleiding ten aanzien van arbo-milieu en kwaliteit? Een bedrijfstakorganisatie die door het hele land cursussen op het gebied van fysieke belasting laat verzorgen vraagt: wat zijn nu de minimumeisen die we moeten stellen om deze cursussen te erkennen? Een scholingsfonds vraagt: we willen een basiscursus voor werknemers en leidinggevenden in onze gehele bedrijfstak, wat moet erin? Opdrachtgevers zijn dus zowel individuele arbeidsorganisaties, intermediaire organisaties, bedrijfstaksorganisaties als (inter)nationale overheden. De betaler kan weer geheel iemand anders zijn.

In veel situaties wordt de arbokwalificatievraag niet helder geformuleerd maar geeft men aan een behoefte te voelen om 'iets' te doen. Aard, oorsprong en drijfveer achter deze behoefte zal dan geanalyseerd moeten worden. Het resultaat van deze analyse kan zowel een concrete arbo-kwalificatievraag zijn als iets anders, bijvoorbeeld het herontwerp van een functie.

1.3 Het probleem

De antwoorden op kwalificatievragen in bedrijven moeten aansluiten bij de situaties in die specifieke bedrijven. Het zal duidelijk zijn dat een training gericht op het voorkomen van rugklachten zinloos is als het bedrijf niet beschikt over de meest elementaire voorzieningen en hulpmiddelen om fysiek zwaar werk te voorkomen. Of dat het uitvoeren van een introductiecursus bedrijfsinterne milieuzorg, lang voordat het bedrijf echt aan milieuzorg doet, weinig effect zal hebben.

Zorgsystemen dragen bij aan de integratie van het te voeren arbo,-milieu of kwaliteitsbeleid in de reguliere bedrijfsvoering. Aansluitend daarbij zullen de daaruit voortvloeiende kwalificatievragen geïntegreerd moeten worden in het opleidingsbeleid van het bedrijf.

Het hoofdprobleem is echter dat we ons moeten realiseren dat bedrijfsgebonden, maar ook de bedrijfsoverstijgende, arbo-kwalificatie primair tot doel heeft gedrag van medewerkers ten aanzien van arbo,-milieu- en kwaliteitsaspecten in de dagelijkse werksituatie te beïnvloeden. In tegenstelling tot andere (technisch-instrumentale) kwalificaties hebben we het hier over aspecten van de beroepshandelingen die ook weggelaten zouden kunnen worden.

Een machinebankwerker kan een prachtig werkstuk afleveren maar daarbij wel onverantwoord grote hoeveelheden koelvloeistof in aanraking met zijn huid laten komen en in het riool wegspoelen. Een secretaresse kan geheel verkeerd achter haar beeldscherm zittend documenten maken en typefouten niet belangrijk vinden. Het gaat er haar om dat die brief de deur uit gaat. Een hovenier kan een hele serie sportvelden maaien, zittend in een open cabine op een machine die 93dBA produceert, dat gras wordt wel kort. De procesoperator kan ervoor kiezen om een onveilige situatie niet te melden. Ook al weten ze allemaal heel goed dat het anders zou moeten!

Gedragsverandering is moeilijk te realiseren. De opleider, trainer of voorlichter moet zelf over de nodige bagage beschikken. Er is beduidend meer voor nodig dan alleen het aanbieden van kennis en vaardigheden om de gedragsverandering bij de ander te realiseren.

De wijze waarop inzicht verkregen wordt in de situatie in een bedrijf of bedrijfstak en de bepaling van het antwoord, de keuze van de interventie, is in de beroepspraktijk voor een

deel gebaseerd op ervaring en persoonlijke voorkeur. Daarbij wordt, al dan niet intensief, gebruik gemaakt van een aantal instrumenten. Een methodiek ontbreekt echter. Zo kan het zijn dat bij dezelfde vraag van een klant verschillende opleiders-adviseurs verschillende interventies voorstellen. De een kiest voor een opleiding voor het middenkader, de ander voor een beleidsconferentie voor het management.

De toenemende complexiteit van de vragen van opdrachtgevers, de kwaliteitseisen aan producten en diensten op dit terrein en de behoefte aan interne deskundigheidsbevordering maken een methodiek wel noodzakelijk.

Deze scriptie heeft dan ook tot doel om een methodiek te ontwikkelen waarmee advies- en ontwikkelwerk ten behoeve van arbo-kwalificatie vormgegeven kan worden. Dat betekent dat de methodiek zich op een breed scala van vragen van uiteenlopende opdrachtgevers richt.

1.4 Resultaat van deze scriptie

Het resultaat van deze scriptie is:

- Een methodiek ten behoeve van het beantwoorden van arbo-kwalificatievragen.

De reden waarom er gekozen is voor een methodiek en niet voor één, of een serie instrumenten, vloeit logisch voort uit de context waarbinnen de methodiek bruikbaar moet zijn en de gebruikersgroep. Een methodiek geeft de gebruiker handvatten bij het oplossen van steeds wisselende en complexe vragen met gebruikmaking van zijn eigen deskundigheid en creativiteit in combinatie met de eigen inbreng van de opdrachtgever. Een instrument is een eendimensionaal hulpmiddel volgens het diagnose-recept-model.

De context waarin de methodiek bruikbaar is:

- Deze methodiek is bruikbaar in de beroepspraktijk van de opleider/adviseur bij het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden.

Dat betekent dat de methodiek inzetbaar is in een organisatie die: marktgericht werkt, in positie opschuift van de eerste naar de tweede lijn, veel waarde hecht aan de deskundigheidsbevordering van medewerkers, die medewerkers de vrijheid laat op eigen wijze invulling geven aan projecten mits de kwaliteit gewaarborgd blijft.

- De methodiek is inzetbaar bij vragen van zowel individuele arbeidsorganisaties, als branche- en bedrijfstaksorganisaties, als de kern van hun vraag in verband wordt gebracht met een kwalificatievraag.

De doelgroep van deze methodiek:

- De primaire doelgroep wordt gevormd door de opleiders/adviseurs/onderzoekers die in hun werk geconfronteerd worden met klantvragen op het gebied van kwalificaties.
- De secundaire doelgroep wordt gevormd door de overige opleiders/adviseurs/onderzoekers die zelf niet direct met dergelijke vragen geconfronteerd worden, maar wel op de hoogte moeten zijn van de aard en de inhoud van dergelijke projecten en de daarbij door anderen gehanteerde methodiek.

De combinatie van het soort klantvragen, de eigen deskundigheid en ervaring van de gebruikers van de methodiek en de instituucontext waarbinnen deze gebruikt dient te worden, levert een aantal randvoorwaarden en ontwerpeisen op. De ontwerpeisen kunnen gesplitst worden in functionele- en gebruikerseisen.

Randvoorwaarden:

- Aansluiten bij de adviesmethodiek Arbo-beleidsvragen (Engelen 1993).
Deze methodiek is opgesteld ten behoeve van de benadering van arbo-beleidsvraagstukken in arbeidsorganisaties. De methodiek geeft de proceslijn van dergelijke trajecten weer, met de daarin te onderscheiden stappen. De stappen en deelstappen zijn benoemd en de overgangen van de ene naar de andere stap zijn gemarkeerd.
In de methodiek Arbo-beleidsvragen staan de beleidselementen centraal. Voorlichting & Onderricht behoort tot één van de beleidselementen. Het resultaat van het werken met de methodiek arbo-kwalificatievragen heeft ten aanzien van het onderdeel Voorlichting & Onderricht een duidelijke meerwaarde boven het resultaat dat verkregen kan worden met de adviesmethodiek Arbo-beleidsvragen.
- Aansluiten bij Projectmatig Werken volgens het model van Twijnstra-Gudde.
Deze werkwijze wordt, in essentie, op dit moment gehanteerd door de meeste opleiders/adviseurs die nu werken aan kwalificatievragen. Projectmatig werken is echter een beheersmethodiek en geen inhoudelijke methodiek.

Functionele ontwerpisen:

- De methodiek is inzetbaar bij vragen van diverse opdrachtgevers.
- De methodiek is inzetbaar bij zowel opdrachten waarvoor slechts een klein budget beschikbaar is als opdrachten met een ruim budget. Met andere woorden de methodiek mag niet leiden tot een werkwijze waarbij per definitie grote budgetten noodzakelijk zijn.
Kwaliteitsverbetering is niet synoniem met langer aan een project werken. Kwaliteitsverbetering heeft ook te maken met het bewust maken van keuzes in wat wel en niet gedaan wordt en het overzien, en bespreekbaar maken van de consequenties daarvan.
- De methodiek bevordert de communicatie met de opdrachtgever over de te volgen werkwijze op het strategisch project niveau.
De Projectmatig Werken methode draagt enorm bij aan het bevorderen van de communicatie met opdrachtgever over het operationeel niveau. Het veranderkundig aspect, en daarmee het strategisch niveau is op dit moment een onvoldoende onderkend aspect.
- De methodiek is, analoog aan de methodiek Arbo-beleidsvragen, opgebouwd uit deelstappen zodat de methodiek in verschillende fasen van het proces inzetbaar is, zonder dat noodzakelijkerwijs voorgaande fasen doorlopen hoeven te zijn, en zodat vanuit de methodiek Arbo-beleidsvragen ten aanzien van het beleidselement Voorlichting & Onderricht kan worden overgestapt op de methodiek Arbo-Kwalificatievragen.
- Het gebruik van de methodiek verhoogt de doelmatigheid en de effectiviteit van de met behulp van de methodiek op te leveren producten.
Over de doelmatigheid en effectiviteit ten aanzien van de gedragscomponent van Arbo Voorlichting & Onderricht programma's is niet veel bekend. Verondersteld mag worden dat deze tekort schiet. (LC GVO 1993)

Gebruikerseisen:

- De gebruikers ervaren het werken met de methodiek als stimulerend en ondersteunend.
- De methodiek geeft ruimte voor eigen invullingen en creativiteit van de gebruikers en benut optimaal de eigen deskundigheid van de gebruikers.

2. Arbo-kwalificatie als aanjaagfunctie van het zorgsysteem en de relatie met opleidingsbeleid

2.1 Inleiding

In hoofdstuk 1 is het begrip 'arbo-kwalificatie' als begrip geïntroduceerd en is een impressie gegeven van de aard van kwalificatiebehoefte. In dit hoofdstuk wordt uitgebreider ingegaan op het begrip arbo-kwalificatie, en de aansluiting bij het in het land van beroepsopleidingen populaire begrip kwalificatiestructuur. Ook de rol van arbo-kwalificatie als aanjaagfunctie van zorgsystemen wordt behandeld. En de verankering in het overige bedrijfsbeleid. Concreet gaat het bij arbo-kwalificatie dan om de verankering in het opleidingsbeleid van de organisatie.

2.2 Arbo-kwalificatie

Er wordt in Nederland via een aantal invalshoeken een bijdrage geleverd aan het veranderen van gedrag ten aanzien van arbo, milieu en kwaliteit van medewerkers in een organisatie. De eerste invalshoek is die van het begrip Voorlichting en Onderricht uit de Arbowet. De tweede invalshoek is vanuit de Gezondheids Bevordering op de Werkplek. De derde en vierde invalshoek lopen via de kwaliteit- en milieuzorg, waar de nadruk op opleidingen ligt. In al deze benaderingen komen activiteiten voor die overeenkomstige doelen nastreven, maar die in de praktijk verschillend benoemd worden en door deskundigen van verschillende achtergronden als exclusief werkgebied geclaimd worden. Onderwijskundigen mogen zich van voorlichters niet met voorlichting bezig houden. Een activiteit georganiseerd door de voorlichtingskundige wordt door de opleidingskundige als cursus benoemd. Kortom er heerst in Nederland een domeinenstrijd die misschien opgelost kan worden met een nieuw paradigma². Een paradigma waarin het doel van de activiteiten, namelijk een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de organisatie, middels gedragsverandering van de werknemers, centraal staat. En niet langer de activiteit zelf.

2.2.1 Voorlichting & Onderricht

Voorlichting en Onderricht³ richt zich tot de werknemers en bestrijkt het terrein van de risico's verbonden aan de aard van de werkzaamheden, de maatregelen om deze te voorkomen of beperken en de persoonlijke beschermingsmiddelen en beveiligingen op machines (artikel 6 arbowet). Aan jeugdige werknemers (16 en 17 jarigen) moet ook over een aantal andere onderwerpen voorlichting worden gegeven.

² Het begrip paradigma wordt hier in wetenschapsfilosofische betekenis onjuist gebruikt.

³ Zie voor de letterlijke tekst het informatiekader in hoofdstuk 1.

Artikel 7 arbowet

1. *De werkgever moet ervoor zorgen dat de jeugdige werknemer bij de arbeid wordt betrokken op een wijze die bevorderlijk is voor diens vorming. Daartoe behoort een behoorlijke voorlichting, welke in ieder geval betreft:*
 - a. *het geheel van de werkzaamheden in het bedrijf of de inrichting en de organisatie daarvan;*
 - b. *de arbeidsomstandigheden in het bedrijf of de inrichting en de daar geldende gedragsregels welke voor hem van belang zijn;*
 - c. *zijn taak en de eisen die hieraan worden gesteld;*
 - d. *zijn vormings- en opleidingsmogelijkheden;*
 - e. *de mogelijkheden van promotie en de eisen waaraan daartoe moet worden voldaan;*
 - f. *het personeelsbeoordelingssysteem*
 - g. *zijn arbeidsvoorwaarden, daaronder begrepen de feitelijke arbeidstijd per dag, de onderbrekingen van de arbeidstijd, het tijdstip van aanvang en einde van de arbeid, de wijze van opnemng van vakantieverlof en het systeem van beloning;*
 - h. *het medisch onderzoek in verband met de tewerkstelling;*
 - i. *de in het bedrijf of de inrichting geldende regelingen met betrekking tot de medezeggenschap van werknemers.*
2. *De in het eerste lid bedoelde voorlichting moet worden gegeven wanneer de jeugdige werknemer voor de eerste keer werkzaamheden voor die werkgever gaat verrichten en voorts met zodanige tussenpozen worden herhaald als met het oog op de persoon van de jeugdige werknemer en de aard van de arbeid die hij bij het bedrijf of de inrichting verricht en de omstandigheden waaronder deze wordt verricht, redelijkerwijs noodzakelijk is.*
3. *De werkgever verschaft aan de jeugdige werknemer een afschrift van de voorschriften, gesteld bij of krachtens de Arbeidswet 1919 met betrekking tot jeugdige personen, alsmede bij of krachtens, dan wel ter naleving van artikel 6, dit artikel en artikel 8 van deze wet. Voorts moet hij ervoor zorgen dat, ten aanzien van de jeugdige werknemer bepalingen van een collectieve arbeidsovereenkomst, van een verordening als bedoeld in artikel 21 ter, derde lid, van de Arbeidswet 1919 of van een arbeidsreglement van toepassing zijn, aan die werknemer een afschrift van die bepalingen wordt verschaft.*
4. *Het eerste lid is niet van toepassing ten aanzien van:*
 - a. *een jeugdige werknemer die uitsluitend tijdens zijn vakantie in het bedrijf of de inrichting arbeid verricht.*
 - b. *door Onze Minister aangewezen categorieën van jeugdige werknemers.*

Informatiekader 4: artikel 7 arbowet

Om de begrippen Voorlichting en Onderricht duidelijk te krijgen volgt hierna eerst een terugblik op een uitgave van de COB-SER uit 1987, Veilig en gezond werken in de industrie. Dit is een van de eerste uitgaven waarin geprobeerd is om de begrippen Voorlichting en Onderricht operationeel te maken en het bedrijfsleven handvatten te bieden voor het opzetten van Voorlichting en Onderricht. De schrijvers van de brochure verstaan het volgende onder de begrippen:

<i>Voorlichting:</i>	<i>informatieverstrekking, zowel mondeling als schriftelijk.</i>
<i>Onderricht:</i>	<i>het verdiepen van inzicht of het aanleren van vaardigheden.</i>

Beide omschrijvingen zijn voornamelijk cognitief, gericht op kennis en inzicht. De te leren vaardigheden hebben betrekking op beroepshandelingen. De component van de beroepshouding, blijft buiten beeld. Impliciet hanteren de opstellers van de brochure, wellicht de vooronderstelling dat mensen die dingen weten en kunnen het beoogde gedrag ook zullen gaan, en blijven vertonen. De dagelijkse en bedrijfspraktijk geeft in overvloed voorbeelden dat dit niet het geval is. Roken is schadelijk voor de gezondheid, dat weet iedereen, ook de roker. Beveiligingen overbruggen, zoals een beschermkap of spouwmes van een zaagmachine verwijderen, de tweehandsbediening van een frees of exenterpers vastzetten is gevaarlijk, toch gebeurt dat volop.

Strikt gekoppeld aan artikel 6 van de Arbowet voldoen deze definities echter. Daar staat "inlichten over de aard van de werkzaamheden, de daaraan verbonden gevaren, en de maatregelen om deze te voorkomen of beperken". Informatieverstrekking en het verdiepen van inzicht sluiten hierbij aan. Ten aanzien van persoonlijke beschermingsmiddelen en beveiligingen staat er het volgende "op de hoogte brengen van doel en werking en de wijze van gebruik". Ook hier voldoet informatieverstrekking en komt ten aanzien van de wijze van gebruik het aanleren van vaardigheden in beeld.

De artikelen 6 en 7 uit de Arbo-wet zijn in 1985 in werking getreden en zullen voorlopig ook wel richtinggevend blijven voor de minimumeisen. In de uitvoeringsnota van het Ministerie van Sociale Zaken wordt het begrip 'doeltreffend' (uit artikel 6) nader toegelicht:

- begrijpelijk: voorlichting en onderricht moeten begrijpelijk zijn en eventueel zelfs in een vreemde taal gegeven worden.
- praktisch: voorlichting en onderricht moeten praktisch en aanschouwelijk worden gegeven.
- individuele verschillen: bij het geven van voorlichting en onderricht moet rekening worden gehouden met verschillen in capaciteit, ervaring, kennisniveau en behoefte van werknemers

Een onderzoek van de arbeidsinspectie naar de uitvoering van artikel 6 levert het volgende beeld van de praktijk op:

Artikel 6 in de praktijk.

De opzet van voorlichting en onderricht is meestal niet systematisch en planmatig, maar vindt plaats op ad-hoc basis. Zelden is het startpunt een goede analyse van verzuim-, ongevallen- en arbeidsongeschiktheidscijfers of een risico-inventarisatie en -evaluatie. De effectiviteit van voorlichtingsactiviteiten wordt niet gemeten of systematisch geëvalueerd. Men meet de effectiviteit in indrukken: ander werkgedrag, meer vraag naar beschermingsmiddelen, het ebt snel weg, minder afkeur van produkten. De kosten en baten van activiteiten worden nergens systematisch bijgehouden en geanalyseerd. Als knelpunten ervaart men: het gebrek aan scholing van lager leidinggevend personeel, de hoge werkdruk, het gemis aan integratie: wat een werknemer geleerd wordt kan hij in zijn dagelijks werk niet toepassen, de verantwoordelijkheid, taken en bevoegdheden voor het initiëren en organiseren van voorlichting en onderricht zijn niet duidelijk vastgelegd en de verschillende niveaus van leidinggevenden schuiven de taak naar elkaar af. Verder viel op dat er ook weinig aandacht voor de rol en de positie van het leidinggevend kader is, terwijl deze wel geacht worden een spilfunctie te vervullen. En dat zowel bij overheidsinstellingen als in kleine ondernemingen de naleving van artikel 6 te wensen over laat. Bepaalde groepen werknemers, zoals uitzendkrachten, werknemers op karwei, buitenlandse werknemers, schoonmakers, vakantiewerkers en stagiaires ontvangen helemaal geen voorlichting of onderricht. Een aanbeveling is om toekomstige werknemers in hun beroepsopleiding al kennis inzicht en vaardigheden op dit gebied bij te brengen, zodat dan de voorlichting en onderricht in de bedrijven goed van de grond kan komen.

Informatiekader 5: Artikel 6 in de praktijk

Kortom: geen rooskleurig beeld.

Wat voor activiteiten worden er nu uitgevoerd in bedrijven in het kader van voorlichting en onderricht? Werknemers worden individueel of groepsgewijs naar een cursus gestuurd. Men koopt gericht een opleiding of cursus in. Dat kan zowel een meerdaagse cursus zijn, als een bijeenkomst van een of twee uur verzorgd door een externe deskundige. Men hangt posters op, bespreekt iets tijdens een werkbespreking, deelt schriftelijke informatie uit bij indiensttreding. Men organiseert eenmalig iets naar aanleiding van een ongeval, of bij klachten van werknemers. Er worden videofilms vertoond voor contractors. En de laatste jaren hebben ook de interactieve beeldplaten hun weg naar de grote bedrijven gevonden. Maar ook het bijwonen van congressen, studiedagen, het volgen van workshops, werkconferenties, het bestuderen van schriftelijk zelfstudiemateriaal, het volgen van leergangen en tal van alle andere activiteiten komen voor.

Een belangrijke impuls voor arbo-opleidingen die opgezet zijn vanuit een breder perspectief dan de V&O artikelen uit de Arbo-wet, is afkomstig uit de VCA (Veiligheids Checklist Aannemers), waarin kwalificatie-eisen zijn opgenomen.

2.2.2 Gezondheids Bevordering op de Werkplek

Voor Gezondheids Bevordering op de Werkplek bestaat geen wettelijk kader. Het heeft zijn achtergrond in de algemene gezondheidsbevordering. Gezondheids Bevordering op de Werkplek kreeg een impuls door het handvest van Ottawa door de WHO in 1986. Gezondheids Bevordering op de Werkplek wordt ook wel GVO (Gezondheids Voorlichting en Opvoeding) in de arbeidssituatie genoemd. De traditie in Nederland met programma's in het kader van Gezondheidsbevordering op de Werkplek is nog niet zo groot. De meeste programma's betreffen onderwerpen die direct gerelateerd zijn aan Arbo-voorlichting en

onderricht. Er zijn slechts enkele programma's op het terrein van de leefstijl, zoals roken, gewichtscontrole en hart- en vaatziekten. De oorspronkelijke belangstelling vanuit de GVO-hoek voor de arbeidssituatie was een zuiver pragmatische; de arbeidssituatie biedt een omgeving met faciliteiten en steun van collega's (belangrijke factoren voor het welslagen van programma's) waar een groot deel van de bevolking gemakkelijk en relatief goedkoop bereikt kan worden. (Jonkers 1988)

Een heldere definitie van GVO in de arbeidssituatie ontbreekt. Het verschil met Arbo-voorlichting en onderricht wordt vaak wel aangegeven. Jonkers geeft daarvan het volgende overzicht. Bij nadere bestudering blijkt dat hij een zeer smalle definitie van Arbo-V&O gebruikt en een zeer brede definitie van GVO in de arbeidssituatie.

Kenmerken	Arbo-Voorlichting en Onderricht	GVO in de arbeidssituatie
beleid	voorgeschreven bij de wet	vrijwillige voorzieningen t.b.v. werknemers
doelgroep	werknemers met verhoogd risico	werknemers, familieleden, lokale gemeenschap, vrijwillige deelname
doel	risico's verlagen, participatie maximaliseren	reduceren van riskante gedragingen
werkdoelen	trainen en motiveren van werknemers zichzelf te beschermen	voorlichten en motiveren deelnemers om preventief gedrag te (blijven) vertonen
inhoud	afhankelijk van soort arbeid	generieke onderdelen
preventie	primair, secundair, tertiair	alle niveaus
activiteiten	informatief, ontwikkelen van vaardigheden	informatie + gedragsverandering
timing	zo vroeg mogelijk vanaf moment van in dienst treden	afhankelijk van vraag in of buiten werktijd
duur	continuu	incidenteel of continu
plaats	op werkplek	al of niet op werkplek
verantwoordelijke verstrekkers	hangt af van bedrijf, veel pakketten van buiten	meestal van buiten
potentiële voordelen	reductie van absentieïsme, ongelukken, ziekte, te betalen premies, ziekte dagen, trainingskosten, wisselen van baan	verbetering in reputatie van bedrijf, gebruik van gezondheidszorg, arbeidssatisfactie, moraal, pr, produktiviteit, loyaliteit e.d.

Schema 1: GVO - Arbo - V & O

The European Foundation geeft in haar paper over Workplace Health Promotion, naast een definitie die zich op het proces richt, een beschrijving van de inhoudsgebieden van WHP. WHP integreert activiteiten die voortkomen uit de sfeer van veiligheid en gezondheid, met die afkomstig zijn uit de op de individu gerichte leefstijl-voorlichting en activiteiten uit het brede terrein van de organisatie-ontwikkeling en de arbeidspsychologie. In het kader van GVO in de arbeidssituatie ofwel Gezondheids Bevordering op de Werkplek worden uiteenlopende activiteiten opgezet, zoals: tentoonstellingen, posters, video's met en zonder groepsdiscussie na afloop, het verspreiden van brochures, folders of stickers, individuele begeleiding, groepsbijeenkomsten, workshops, of seminars.

2.2.3 De kwaliteits- en milieuzorg

Kwaliteitszorg is inmiddels min of meer synoniem met ISO-9000 serie. Daarin zijn eisen opgenomen ten aanzien het vaststellen van de eisen voor goed vakmanschap, het vaststellen van opleidings/ervaringseisen van personeel met speciale taken, het vaststellen van de opleidingsbehoefte en het voorzien in opleidingen. Verificatiepunten die een stroom van opleidingen hebben gegenereerd met name op het gebied van de vakbekwaamheid ten aanzien van technisch-instrumentale vaardigheden van werknemers.

Milieuzorg in bedrijven heeft betrekking op de bedrijfsinterne milieuzorg en niet op de levende omgeving van de mens, ook wel 'natuur en milieu' genoemd. Op het gebied van 'natuur en milieu' wordt op diverse fronten gewerkt. De overheid probeert het gedrag van mensen te beïnvloeden met behulp van Postbus 51 spotjes, al in het basisonderwijs is aandacht voor milieu-educatie, het energiebedrijf stuurt met de jaarrekening een folder mee, tal van actiegroepen houden inspreek- en informatieavonden, schrijven stukken in de krant, stichtingen en verenigingen geven tijdschriften uit.

De milieuzorg-kwalificatievragen zijn veel specifiek van aard. De centrale aspecten van bedrijfsinterne milieuzorg zijn: het beperken van afvalstoffen en emissies, energie-extensivering, milieu-eigenschappen van producten en ketenbeheer. In essentie is dit hetzelfde verschil als GBW en Arbo V&O, namelijk een brede en een smalle opvatting over doel en inhoud.

De activiteiten die plaatsvinden begeven zich ook hier op het gebied van de opleiding en training in tal van denkbare vormen. En de diverse mogelijkheden op het gebied van motivatie en informatie om bepaald gedrag te vertonen en te blijven vertonen, zoals werkinstructies, job-aids, audio-visuele informatie, en folders.

2.2.4 Samenvatting

Zoals uit de vorige paragrafen blijkt genereren arbo- milieu- en kwaliteits wetgeving en normdocumenten vooral vragen ten aanzien van kennis, inzicht en vaardigheden. Vooral de smalle opvatting van Arbo V&O is hier een duidelijk voorbeeld van. De activiteiten in het kader van GVO in de arbeidssituatie beweren expliciet ook een gedragsveranderingsdoel na te streven. Of ze hier echt in slagen valt nog te betwijfelen.

Hoewel er verschillen zijn in de oorsprong en de drijfveren achter de activiteiten zoals die in de vorige paragrafen zijn geschetst, vallen ze tot het volgende te combineren.

Het doel van de activiteiten:

In de kern komt het doel van veel activiteiten neer op

- het overbrengen van kennis en inzicht
- gericht op het verwerven van nieuwe/andere vaardigheden of gedrag
- het bevestigen en onder de aandacht brengen van goed/gewenst gedrag

De aard van de activiteiten:

In de diversiteit van de aard van de activiteiten valt een aantal dimensies te onderscheiden

- individuele versus groeps- of massabijeenkomsten
- interactieve versus eenzijdige informatiedragers
- incidentele versus semipermanente activiteiten
- inzet van traditionele versus gebruik van nieuwe media

Kortom er vinden activiteiten plaats, die misschien van oorsprong toe te wijzen zijn aan

bepaalde disciplines zoals de onderwijs- of opleidingskunde, de voorlichtingskunde, communicatiewetenschap, organisatiekunde, maar die nu geïntegreerd gebruikt worden ter bevordering van de deskundigheid van de actoren in een bedrijf. Deskundigheid die zich niet alleen, en soms zelfs vooral niet, uit in meer kennis, maar vooral in andere vaardigheden en gedrag. Deskundigheid die dus iets toevoegt aan het kwalificatieniveau van de actoren, en zich vertaalt in zichtbaar gedrag.

In bedrijven zijn kwalificaties, of wel het geheel van kennis, inzicht, vaardigheden en attitude dat voor een bepaald beroep of functie vereist is van wezenlijk belang. Het draait dus om de kwalificaties en niet om de opleiding, de informatiebijeenkomst, de folder etc. Met andere woorden het gaat om wat de activiteiten bijdragen aan kwalificaties of het behoud van kwalificaties en niet om het medium. Reden om niet langer over 'arbo-opleidingen' of 'Arbo-voorlichtingsprogramma's' te spreken maar over 'arbo-kwalificatie'. In de arbo-kwalificatie gaat het dan uiteindelijk om het gedrag dat door mensen vertoond wordt. Gedrag als zichtbare resultante van het geheel aan kennis, inzicht, vaardigheden en attitude.

Arbo-Kwalificatie: een systematische aanpak van kennis, inzicht, vaardigheden en attitude leidend tot nieuw of ander gedrag.

Hierbij moeten we ons wel realiseren dat mensen meer zijn dan alleen kwalificatie. De waardevolle medewerker en bekwame beroepsbeoefenaar, wordt niet alleen gekenmerkt door kennis, inzicht en vaardigheden. Ervaring, intuïtie, creativiteit, flexibiliteit, patroonherkenning en netwerkkennis zijn minstens even belangrijk bij het aanpakken en oplossen van werkproblemen. En deze zaken zijn lang niet allemaal even makkelijk leerbaar.

Omdat kwalificatie niet los gezien kan worden van de kwalificatiestructuur wordt daar in de volgende paragraaf wat dieper op ingegaan. In de daarop volgende paragrafen zal de hierboven opgenomen definitie verder uitgebouwd worden.

2.3 Kwalificaties en de kwalificatiestructuur

Wat zijn kwalificaties? Kwalificaties zijn te onderscheiden in drie groepen (Kessels en Smit 1989) namelijk:

- Technische instrumentale kwalificaties, die gericht zijn op specifieke vaardigheden. Deze kwalificaties zijn veelal taakgebonden.
- Sociale kwalificaties, die gericht zijn op aspecten van het functioneren. Deze zijn algemener van aard en minder taak- en organisatiegebonden.
- Sociaal-normatieve kwalificaties, die zich richten op maatschappelijke attitudes en oriëntaties. Deze leveren een bijdrage aan een beroepsgericht socialisatieproces.

Kwalificaties zijn af te leiden uit beroepsprofielen. Een gekwalificeerd beroepsbeoefenaar beschikt dus over de juiste combinatie van (deel)kwalificaties om zijn/haar functie te kunnen vervullen. Beroeps- of functiegerichte opleidingen zijn kwalificerende opleidingen. En met de invoering van de WCBO hebben de Landelijke Organen Beroepsonderwijs (LOB) wettelijk tot taak een kwalificatiestructuur voor het secundair beroepsonderwijs te ontwikkelen. (COLO, 1993) Het doel van een kwalificatiestructuur is de transparantie en samenhang van het secundair beroepsonderwijs te verbeteren. In deze kwalificatiestructuur komt met name de samenhang tussen het leerlingwezen en het MBO tot zijn recht. Het HBO maakt (nog) geen deel uit van deze kwalificatiestructuur, aangezien deze vorm van onderwijs buiten de invloedssfeer van het COLO valt. In de praktijk van de uitwerking door de LOB's op dit moment blijkt er sprake te zijn van meerdere kwalificatiestructuren die naast elkaar bestaan,

namelijk per bedrijfstak/sector een specifieke kwalificatiestructuur.

De volgende begrippen zijn ontleend aan de Format voor kwalificatiestructuren (COLO, 1993).

Format voor de kwalificatiestructuur

Kwalificatiestructuur; het geordend en samenhangend geheel van kwalificaties en deelkwalificaties.

Format; een uniform bedrijfstakoverstijgend geheel van ordeningsprincipes voor het ontwikkelen van kwalificatiestructuren. het format vormt het programma van eisen voor het opstellen van kwalificatiestructuren en eindtermendocumenten.

Beroepsprofiel; een omschrijving van de belangrijkste en meest voorkomende activiteiten in de beroepsuitoefening. het beroepsprofiel bevat een gestructureerde verzameling uitspraken over:

- de essentie van het beroep
- de centrale beroepsactiviteit
- de taken en handelingen die als regel in de uitoefening van het beroep voorkomen
- de mate van verantwoordelijkheid

In het beroepsprofiel moet voldoende breedte tot uitdrukking komen, dat wil zeggen duurzaamheid, in meerdere bedrijven uit te voeren en in meerdere functies uit te oefenen. een beroepsprofiel dient te zijn gelegitimeerd door de bedrijfstak/de sociale partners.

Vereiste kwalificatie; deze wordt geformuleerd door de sociale partners. Het is het geheel aan kennis, inzicht, vaardigheden en houding dat voor de uitoefening van een beroep wordt vereist.

Geboden kwalificatie; wordt geformuleerd door de sociale partners en het onderwijs. Het is het geheel aan kennis, inzicht, vaardigheden en houding dat voor de uitoefening van een beroep, verdere studie en/of het maatschappelijk functioneren vereist wordt.

Deelkwalificatie; een samenhangend deel van de totale kwalificatie ontleend aan concrete handelingen of taken die voorkomen in de beroepsuitoefening, in voortgezette studie of in het maatschappelijk functioneren. Een deelkwalificatie correspondeert met een certificaateenheid.

Diploma; een (door overheid en bedrijfsleven) erkend document waarmee is aangetoond en vastgelegd dat een met een kwalificatie corresponderende opleiding met goed gevolg is doorlopen.

Certificaat; een (door overheid en bedrijfsleven) erkend document waarmee is aangetoond en vastgelegd dat een met een deelkwalificatie corresponderend deel van een opleiding met goed gevolg is doorlopen.

Eindtermen; de officiële eisen die minimaal moeten worden verworven voor het verkrijgen van een diploma of certificaat. het betreft het gemeenschappelijke minimum aan kennis, inzicht, vaardigheden en houding. Eindtermen dienen in hun formulering duidelijkheid te verschaffen over:

- een inhoudscomponent
- een gedragscomponent

de eindtermen moeten voldoende indicaties geven voor de nadere examenspecificaties.

Informatiekader 6: Format voor de kwalificatiestructuur

Het format moet leiden tot een kwalificatiestructuur die:

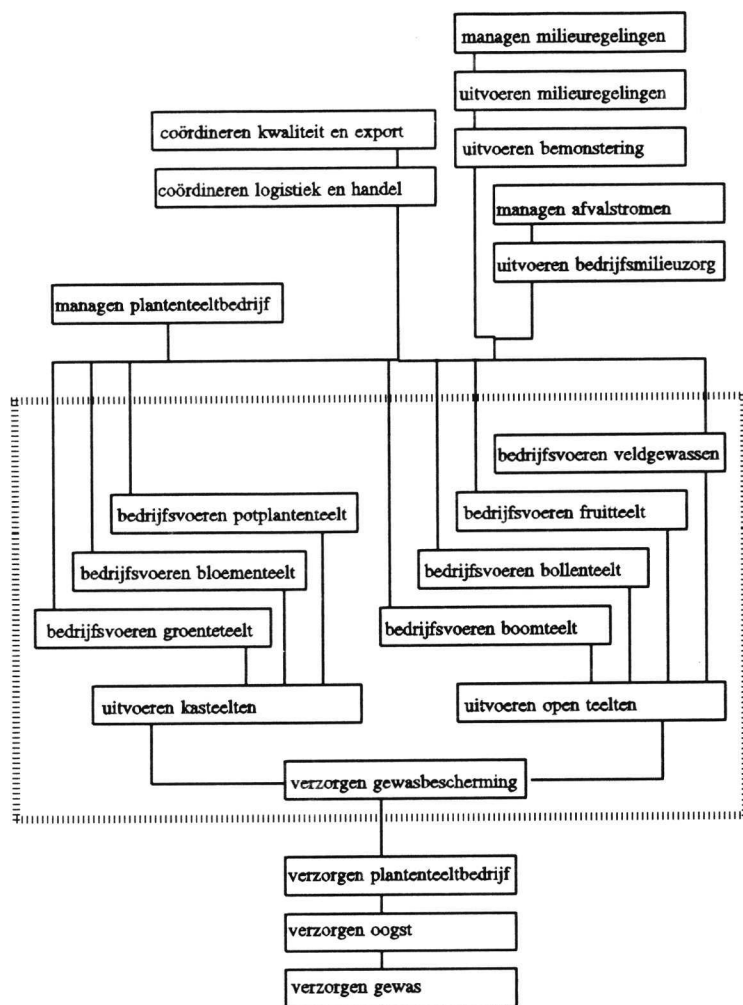
1. een doelmatig communicatiemiddel is voor het overbrengen van de kwaliteitseisen die de arbeidsmarkt, het vervolgonderwijs en de maatschappelijke omgeving stellen
2. een transparant stelsel van kwalificaties en deelkwalificaties en hun onderlinge samenhang biedt
3. een werkzame basis voor programma-ontwikkeling en organisatie van het onderwijs biedt
4. samenhang biedt tussen de verschillende leerwegen
5. de horizontale, diagonale en verticale doorstroming binnen en vanuit het secundair beroepsonderwijs door samenhang, afstemming en vrijstelling bevordert
6. (zij)instroommogelijkheden vanuit voorbereidende trajecten in volwasseneducatie en vbo door afstemming en vrijstellingen bevordert
7. instroom vanuit opleidingen en/of op grond van elders of eerder opgedane ervaringen, onafhankelijk van de gevolgde leerweg, mogelijk maakt
8. civiele erkenning van behaalde niveaus onder het niveau van diploma's mogelijk maakt door de erkenning van certificaten op basis van arbeidsmarktrelevantie

De format-elementen zijn:

- de relatie tussen de beroepspraktijk en eindtermendocumenten
 - het beroepsprofiel en/of de beroepsprofielen als uitgangspunt voor de ontwikkeling van de kwalificaties
 - de wijze waarop ontwikkelde eindtermendocumenten samenhangen met de desbetreffende beroepsprofielen
- soorten kwalificaties
 - vóórkomen van soorten kwalificaties
 - beroepsgerichte kwalificaties; deze kwalificaties worden ontleend aan het beroep, de beroepencategorie en de beroepsuitoefening
 - maatschappelijke en culturele kwalificaties; deze kwalificaties worden ontleend aan het burgerschap (mens) in de samenleving en aan het zijn van werknemer in de samenleving (bijvoorbeeld arbeidsvoorwaarden en arbeidsrecht) en aan het werknemerschap in een bepaalde bedrijfstak/sector
 - doorstroomkwalificaties; deze kwalificaties komen voort uit de instroomvereisten/instroomprofielen van vervolgonderwijs
- niveau aanduiding
 - koppeling van niveau aan de eindtermendocumenten die corresponderen met de kwalificaties
 - indeling in niveaus op basis van een vijfpuntsschaal, gebaseerd op de criteria verantwoordelijkheid, complexiteit en transfer
- zwaarte aanduiding
 - de nominale studiebelasting uitgedrukt in studiebelastingsuren
 - het vereiste instroomniveau
- keuze elementen
 - de status; verplicht, verplichte keuze of vrije keuze

Vooruitlopend op de invoering van de WCBO is het agrarisch onderwijs al geruime tijd, na de herstructurering en invoering van het Overzicht van Diploma's en Certificaten (ODC), opgebouwd rondom kwalificerende beroepshandelingen. Praktijkopdrachten vormen daar de kern van de opleidingen.

In de onderstaande figuur een voorbeeld van een van de agrarische kwalificatiestructuren.



Afbeelding 3: voorbeeld kwalificatiestructuur

De indeling in drie groepen kwalificaties zoals Kessels en Smit die doen en de indeling uit het format komen niet geheel overeen.

Format	Kessels en Smit
beroepsgerichte kwalificaties	technisch instrumentale kwalificaties
maatschappelijke en culturele kwalificaties	sociale kwalificaties
	sociaal-normatieve kwalificaties
doorstroomkwalificaties	

Uit het hier gepresenteerde overzicht blijkt dat de indeling van Kessels en Smit niets toevoegt aan de indeling uit de format. De nuancering tussen sociaal en sociaal-normatief vergroot de werkbaarheid niet. Opvallend is wel dat in beide indelingen de metacognitieve kwalificaties ontbreken, terwijl juist die in onze steeds complexer wordende samenleving steeds belangrijker worden. Zie hiervoor ook hoofdstuk 4, paragraaf 4.2.2.

2.3.1 Arbo-kwalificaties

Wat zijn nu eigenlijk arbo-kwalificaties en wat voor soort kwalificaties betreft het?

Analoog uit de begripsomschrijving van de vereiste en geboden kwalificatie uit de vorige paragraaf kan het begrip arbo-kwalificaties als volgt omschreven worden: het geheel aan kennis, inzicht, vaardigheden en houdingen dat voor een veilige, gezonde en welzijnsbevorderende uitoefening van een beroep of taak vereist is. Als zodanig behoren ze een geïntegreerd deel uit te maken van de vereiste en geboden kwalificatie. Verderop gaan we in op de vraag of de kwalificaties op het terrein van arbo sec zinvol en/of wenselijk zijn.

In de indeling volgens het Format behoren arbo-kwalificaties zeker tot de beroepsgerichte kwalificaties, maar ook tot de maatschappelijke en culturele kwalificaties (zie hiervoor ook het maatschappelijk belang zoals in het kort aangegeven in hoofdstuk 1). Arbo-kwalificaties opnemen louter als doorstroomkwalificatie lijkt zinloos.

Ter illustratie volgt hier een aantal voorbeelden van eindtermen.

Voorbeelden van eindtermen

- *stelt de beeldschermwerkplek ergonomisch verantwoord in met gebruikmaking van de ergometer*
- *bepaalt bij openen afsluiters de ontploffingszone en neemt vereiste maatregelen*
- *deponeert lege verpakkingen van gevaarlijke stoffen in de juiste afvalcontainer*
- *maakt voorafgaand aan de uitoefening van werkzaamheden een inschatting van risico's voor zichzelf en anderen, en handelt dienovereenkomstig*
- *geeft onveilige en ongezonde situaties door aan direct verantwoordelijke*
- *kan het belang van arbobeleid voor zowel het bedrijf als de mensen in het bedrijf met behulp van een case toelichten*
- *kan met behulp van argumenten de eigen visie op het belang van weken met procedures duidelijk maken*

De voorkeur en de keuze van de Landelijke Organen zal bepalen of eindtermen onder de noemer beroepsgericht of maatschappelijk cultureel geplaatst zullen worden.

Voor een zeer gedetailleerd overzicht van arbo-eindtermen voor werknemers in functies van niveau I tot en met IV verwijs ik hierbij naar het 'Arbo-toetsingskader' (Dekker 1995). Dit toetsingskader is opgezet volgens de formatcriteria. Met behulp van vijf werkvragen, wordt op niveau I tot en met IV een overzicht gegeven van eindtermen op het niveau van kennis, inzicht, houding en vaardigheden. Ter illustratie volgt hier een deel uit werkvraag 3.

WERKVRAAG 3: Wat kan ik zelf doen om risico's te voorkómen, te beperken en/of op te lossen?

Eindtermen	Inhouden naar Formatniveau-aanduiding						P of T	Opmerkingen
	Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV				
				A. Middenkader	B. Specialist			
Nr	KENNIS (k) de cursist kan:							
3k2	een aantal zaken noemen waar hij speciaal op let om veilig, gezond en prettig te kunnen werken	* veiligheids-, gezondheids- en ergonomische eigenschappen eigen gereedschap, machines, materiaal en meubilair; * relevante PBM m.b.t. eigen werkplek en functie	* veiligheids-, gezondheids- en ergonomische eigenschappen eigen gereedschap, machines, materiaal en meubilair; * relevante PBM m.b.t. de eigen werksituatie	* veiligheids-, gezondheids- en ergonomische eigenschappen eigen gereedschap, machines, materiaal en meubilair; * organisatie en inhoud van het werk * relevante PBM m.b.t. de afdeling	* veiligheids-, gezondheids- en ergonomische eigenschappen eigen gereedschap, machines, materiaal en meubilair; * de organisatie en inhoud van het werk * relevante PBM m.b.t. het bedrijf	Zie niveau III, m.b.t. het specialisme		PBM: P ersoonlijke B eschermings M iddelen Een aantal aspecten betreffende de organisatie en inhoud van het werk worden weergegeven bij de inhoud van 2i2, niveau IVa, onder "welzijn" Zie ook folder SZW: "Functie-inhoud en Arbo-wet"
	INZICHT (i) de cursist kan:							
3i3	motiveren welke manieren hij kiest om verbeteringen van arbeidsomstandigheden in zijn bedrijf aan te kaarten	* zelf doen * via collega * via leidinggevende	* zelf doen * via collega * via leidinggevende * via werkoverleg	* zelf doen * via collega * via leidinggevende * via werkoverleg * informatie inwinnen * via OR/VGW-commissie	* zelf doen * via collega * via managementteam * via werkoverleg * informatie inwinnen * via OR/VGW-commissie	zie niveau III	T	
	VAARDIGHEDEN (v) de cursist kan:							
3v7	bij de organisatie en taakverdeling welzijnsaspecten toepassen	geen	geen	de 7 aspecten uit de WE-BA-methode	de 7 aspecten uit de WEBA-methode	zie niveau III	P	WEBA: W elzijn B ij de A rbeid; is een Welzijns-onderzoeksinstrument beschreven in S-71 van de Dienst I-SZW

WERKVRAAG 3: Wat kan ik zelf doen om risico's te voorkómen, te beperken en/of op te lossen?								
Eindtermen	Inhouden naar Formatniveauniveau-aanduiding						P of T	Opmerkingen
	Niveau I	Niveau II	Niveau III	Niveau IV				
				A. Middenkader	B. Specialist			
	BEROEPSHOUDING (b) de cursist:							
3b1	zorgt bij iedere activiteit voor een veilige en gezonde werksituatie	voor zover binnen de werkplek en functie te realiseren: * aandacht voor orde en netheid * controle gereedschap en machines * instellen meubilair * keuze materiaal	voor zover binnen de werksituatie te realiseren: * aandacht voor orde en netheid * controle gereedschap en machines * instellen meubilair * keuze materiaal	voor zover binnen de afdeling te realiseren: * aandacht voor orde en netheid * controle gereedschap en machines * instellen meubilair * aandacht voor onderhoud middelen * keuze materiaal	voor zover binnen het bedrijf te realiseren: * aandacht voor orde en netheid * controle gereedschap en machines * instellen meubilair * aandacht voor onderhoud * keuze materiaal	zie niveau III m.b.t. de specialisatie	P	

Schema 2: Voorbeeld van eindtermen uit het NIA-COLO toetsingskader

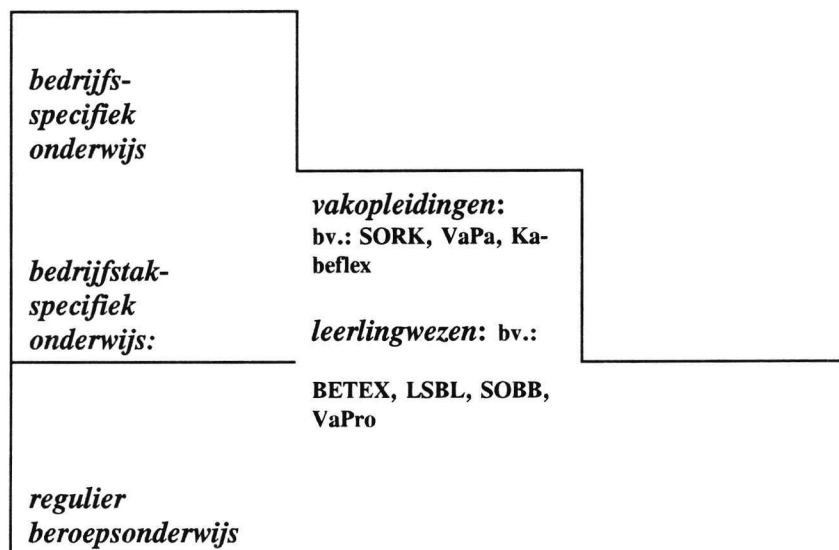
2.3.2 Van sector/bedrijfstaksspecifieke kwalificaties naar bedrijfskwalificaties

De vorige paragrafen hadden betrekking op bedrijfstak specifieke kwalificatiestructuren, zoals ze volgens de format voor het secundair beroepsonderwijs gevormd moeten worden. De te ontwikkelen methodiek heeft echter niet alleen betrekking op bedrijfstaksgewijze kwalificatiestructuren maar, is met name een hulpmiddel bij het antwoord kunnen geven op vragen vanuit individuele arbeidsorganisaties.

Beroepsopleidingen kunnen zeer algemeen zijn; het reguliere beroepsonderwijs zoals VBO en MBO.

Beroepsopleidingen kunnen bedrijfstak of branchespecifiek zijn; de diverse opleidingen in het kader van het leerlingwezen of de talrijke vakopleidingen.

(Beroeps)opleidingen kunnen zeer bedrijfs- of functiespecifiek zijn; een interne opleiding in het gebruik van bedrijfsspecifieke software bijvoorbeeld.



Schema 3: Samenhang regulier - bedrijfsspecifiek onderwijs

De kwalificatiestructuur uit het beroepsonderwijs valt verder uit te bouwen en te specificeren van sectoren naar bedrijfstakken, naar branches naar bedrijven en daarbinnen weer naar afdelingen, functies, werkplekken en taken.

Ook op deze niveaus kunnen zowel beroepsgerichte als maatschappelijke en culturele kwalificaties onderscheiden worden, hoewel de laatste waarschijnlijk in de minderheid raken naarmate de kwalificatie structuur verder verfijnd wordt naar het niveau van bedrijven en werkplekken. Op het niveau van het bedrijf worden de kwalificaties die vereist zijn om een bijdrage te leveren aan het zorgsysteem van het bedrijf van algemeen naar bijzonder ingevuld. De relatie met het actuele zorgsysteem van de organisatie is dan een feit. de relatie met de kwalificatiestructuur wordt daardoor wel steeds losser. De in bedrijfsopleidingen geboden kwalificaties en de invulling van het begrip arbo-kwalificatie in deze scriptie is minder strikt dan die volgens het format. In de volgende paragraaf wordt ingegaan op de rol van kwalificatievragen in de aanjaagfunctie van het zorgsysteem.

2.4 De rol van arbo-kwalificatie als aanjaagfunctie

In het model Arbozorg-systeem en het generiek model zorgsystemen (zie hoofdstuk 1) staan communicatie en voorlichting & onderricht, opleiding en kwalificatie onder de aanjaagfunctie genoemd. De invulling die aan de begrippen gegeven wordt ontbreekt echter, en het precieze doel en resultaat van de activiteiten die uitgevoerd worden staat niet omschreven.

Het model geeft sturingscycli op de drie niveaus weer: het strategische niveau, het beheersniveau en het operationeel niveau. Deze sturingscycli omvatten 'inventarisatie en doel-en-strategiebepaling', 'planmatige aanpak', 'evaluatie' en 'bijsturing'. Naast deze sturingscycli zijn de omgevingseisen opgenomen in het model omdat een zorgsysteem primair tot doel heeft te beantwoorden aan ontwikkelingen in de omgeving. Op zichzelf genomen biedt een sturingsmechanisme onvoldoende garantie dat de beoogde doelen ook gerealiseerd zullen worden. Het procesvermogen van de organisatie bepaalt of het mogelijk is, bij de juiste sturing, de gestelde doelen te realiseren. De factoren die voor dit procesvermogen van cruciaal belang zijn, zijn als aanjaagfunctie opgenomen (zie afbeelding 2 hoofdstuk 1). Een van de cruciale factoren voor het procesvermogen is de kwalificatie van de actoren in het systeem.

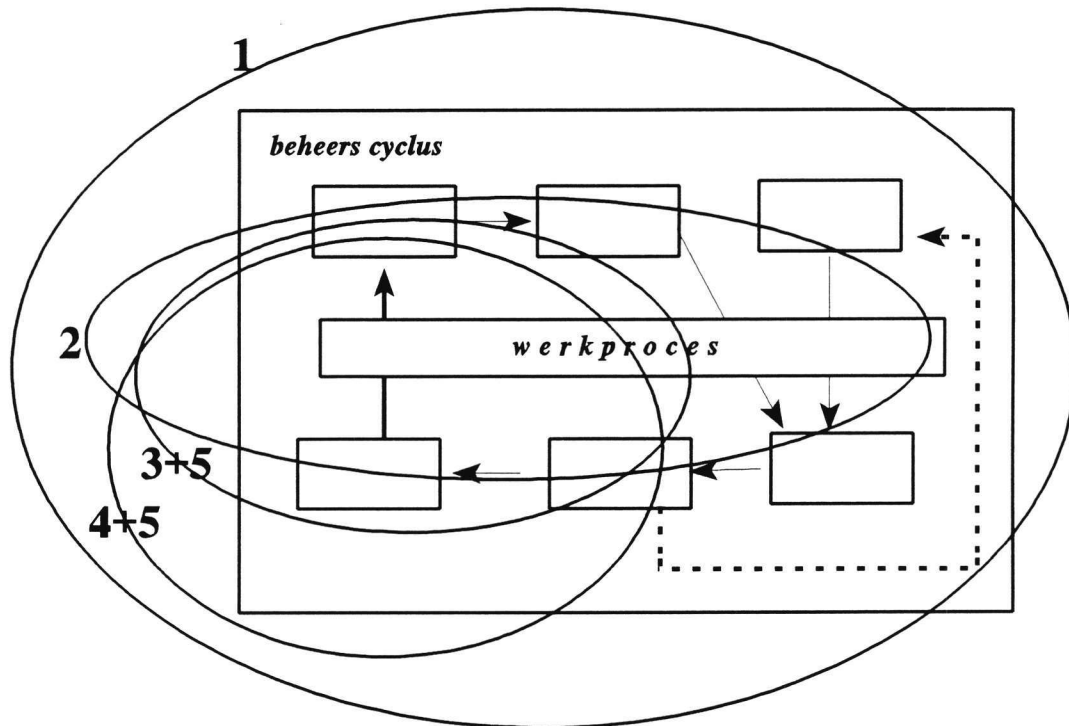
Inventarisatie, evaluatie en de planmatige aanpak en het bijsturen daarvan zorgen voor een informatiestroom, waarbij communicatie en overleg een belangrijke rol spelen. Verbeteren bouwt voort op inzicht, waarbij opleiding en kwalificatie voorwaarden vormen voor goed inzicht. (van Hezik, Zwetsloot 1994). In deze paragraaf wordt deze algemene uitspraak verder uitgewerkt en toegelicht, met als resultaat vijf te onderscheiden groepen arbo-kwalificatieactiviteiten die elk op eigen wijze van belang zijn voor de aanjaagfunctie van het arbozorgsysteem.

De meest basale vorm van arbozorg is het werken met de beleidscyclus; risico-inventarisatie, risico-evaluatie, jaarplan opstellen, plan uitvoeren en evaluatie, ofwel de volgende risico-inventarisatie. En dit rondom het werkproces waar zich de meeste risico's voordoen. Een bedrijf dat met deze beleidscyclus wil starten heeft direct een kwalificatiebehoefte; de actoren die taken krijgen in deze beleidscyclus moeten daarvoor gekwalificeerd zijn. Ervan uitgaand dat mensen leren van hun eigen ervaringen, en het daardoor de volgende keer anders of beter doen, en ook daar weer van leren, ontstaat hier al een cyclisch proces, (zie 2 in figuur 0). Deze kwalificatie-cyclus krijgt nog een extra impuls als het bedrijf een stap voorwaarts wil maken in de fasen van arbo-zorg. Om een systematisch beleid te voeren zullen de actoren over aanvullende kwalificaties moeten beschikken.

Door het werken met een risico-inventarisatie komen in de bedrijfsvoering knelpunten aan het licht die met behulp van kwalificatie aangepakt kunnen worden. Zo kan blijken dat medewerkers onzorgvuldig omgaan met bepaalde gevaarlijke stoffen. Ook hier ontstaat een cyclisch proces. Enerzijds omdat er steeds nieuwe situaties aan het licht zullen komen, anderzijds omdat tal van kwalificaties om de zoveel tijd "opgefrist" moeten worden (zie 3 + 5 in figuur 0). Niet alle problemen in de bedrijfsvoering zijn direct met kwalificatie op te lossen. Het merendeel van de arbo-problemen zijn daar niet, of niet goed mee op te lossen. Veel problemen zullen aangepakt worden met behulp van technische maatregelen, of door de introductie van voorzieningen, ook in de vorm van alternatieve werkwijzen. De implementatie van dit soort oplossingen moet vaak wel met behulp van kwalificatie ondersteund worden. En ook hier ontstaat een cyclisch proces (zie 4 + 5 in figuur 0). Denk maar aan de introductie van ziekteverzuim begeleidingsprotocollen. Leidinggevenden zullen daarmee moeten leren werken. Op basis van de ervaringen wordt het protocol bijgesteld, het gebruik opgefrist etcetera.

De resultaten van het gevoerde arbobeleid zullen in de organisatie bekend worden gemaakt. Op het eerste gezicht lijkt dit informatievoorziening. Vaak is het meer. Men heeft namelijk

een doel met het zorgen voor deze permanente bekendheid. Men wil dat de werknemers vooral blijven doen wat ze nu doen, als het goed gaat, of men spoort mensen impliciet aan om ander gedrag te gaan vertonen als de zaken niet zo goed gaan, als er bijvoorbeeld te veel incidenten en storingen zijn. In essentie dus weer kwalificatie, maar in de praktijk vaak nogal 'verkeerd' gebracht. (zie 1 in figuur 0) Vanzelfsprekend is ook dit een cyclisch proces.



afbeelding 0: Arbo-kwalificatie activiteiten als aanjaagfunctie

Een van de uitgangspunten van zorgsystemen is, dat het werken met zorgsystemen medewerkers enthousiasmeert. Medewerkers zien en ervaren dat er verbeteringen gerealiseerd worden. Dit enthousiasme moet echter wel gevoed worden. Na verloop van tijd gaat immers in elke organisatie het nieuwe, andere en leuke er een beetje vanaf, en worden er weer andere projecten gestart die aandacht vragen. Er zullen dus bewust activiteiten ondernomen moeten worden die enthousiasmeren. Beter is het nog om de organisatie dusdanig in te richten zodat iedereen in de organisatie gericht kan leren van eigen ervaringen, conform de principes van de lerende organisatie.

Kortom werken met een zorgsysteem genereert kwalificatiebehoeften. En een organisatie die een zorgsysteem (of systematische zorg) wil heeft direct bij de start de eerste kwalificatievraag.

De gegenereerde arbo-kwalificatiebehoefte, is te verdelen in een aantal groepen activiteiten, die allen hun eigen specifieke doel in het kader van optimale zorg voor arbo-milieu of kwaliteit hebben; (de Man ea 1994), ofwel inspelen op specifieke behoeften van een organisatie.

Arbo-kwalificatie Activiteiten

- 1. Het zorgdragen voor een permanente bekendheid van relevante aspecten van het beleid, de jaarcyclus, de voortgang en de geboekte resultaten.**
Het gaat hier met name om informatievoorziening op het niveau van kennis en in mindere mate inzicht. Activiteiten uit dit cluster maken veelal onderdeel uit van de start van systematisch beleid door een bedrijf. In de praktijk worden ze dan vaak voortvarend ter hand genomen en pas weer opgepakt als de activiteiten in het kader van de zorg nagenoeg geheel zijn ingezakt. Permanente bekendheid kan alleen onderhouden worden door een permanente informatiestroom (en dat is wat anders dan een overkill aan informatie)
- 2. Het kwalificeren van de actoren om een actieve en substantiële bijdrage aan de zorg te leveren.**
Deze kwalificaties, die in belangrijke mate bijdragen aan daadwerkelijke betrokkenheid, moeten passend worden aangeboden bij de taken en verantwoordelijkheden van de diverse actoren. De actoren vallen onder te verdelen in werknemers, het (lijn)management, staffunctionarissen zoals P&O en de coördinator en de werknemersvertegenwoordigers.
- 3. Afdelings-functie of werkplekspecifieke activiteiten naar aanleiding van de risico-inventarisaties en -evaluatie.**
*De risico-inventarisatie en -evaluatie is een belangrijk instrument uit de Arbowet, maar ook in de overige zorgsystemen neemt de inventarisatie een cruciale plaats in. Op basis van de resultaten van de risico-inventarisatie en evaluatie ontstaat een goed overzicht van de onderwerpen waar kwalificatie noodzakelijk is. Iedereen moet gekwalificeerd zijn in het herkennen van de risico's in de eigen taak of functie.
In veel bedrijven waar voorlichting en onderricht in het kader van de arbozorg wordt gegeven ontbreekt vaak de relatie met de daadwerkelijk risico's. Men richt zich veelal op dat wat bekend is of wat men nodig acht.*
- 4. Het ondersteunen van de implementatie van procedures en voorzieningen.**
In het kader van gesystematiseerde zorg zullen een aantal procedures ontwikkeld worden. Een voorbeeld is de procedure voor de begeleiding van zieke werknemers. Alleen het opbergen van de procedure in een mapje zal weinig daadwerkelijke veranderingen in het gedrag van betrokkenen opleveren; men gaat gewoon weer over tot de orde van de dag. Op basis van de risico-inventarisatie en -evaluatie zullen (in het jaarplan opgenomen) maatregelen worden genomen. Een deel van deze maatregelen zal begeleid moeten worden door activiteiten om de implementatie succesvol te laten zijn. Zo heeft het bijvoorbeeld geen zin om wel nieuw meubilair te leveren maar geen instructies te geven over hoe het gebruikt moet worden.
- 5. Het aanleren, stimuleren en motiveren om gewenst gedrag te vertonen en te blijven vertonen.**
Kwalificatievragen worden vaak voortvarend aangepakt. Alle medewerkers uit de organisatie krijgen een training of een cursus o.i.d. die tot doel heeft dat ze na afloop minder x of meer y doen. Ook als de uitgevoerde activiteit op de korte termijn succesvol was, dan nog moet er voor gezorgd worden dat dit succes blijft. Nieuw of ander gedrag verdwijnt na verloop van tijd. Een 'onderhoudsprogramma' is dus noodzakelijk.

De definitie uit paragraaf 2.2 kan op basis van deze bovenstaande indeling in vijf groepen arbo-kwalificatie activiteiten uitgebreid worden met het doel van de kwalificatievragen, namelijk het aanleren van nieuw of ander gedrag en enthousiasmering van medewerkers in

het kader van effectieve zorg. De vijf groepen activiteiten zijn niet exclusief aan het ene of andere doel toe te wijzen. Vaak dienen ze meerder doelen. In de gekozen aanpak bij de uitwerking van activiteiten kan bijvoorbeeld de wijze waarop mensen gericht kunnen leren van eigen ervaringen, meegenomen worden. Hiermee wordt het lerend vermogen van de organisatie vergroot, en ontstaat er een proces van enthousiasmering. Communicatie is bij alle doelen, maar ook bij het gericht leren van eigen ervaringen essentieel.

Arbo-kwalificatie: de vraag om, of de behoefte aan een systematische aanpak van kennis, inzicht, houding en vaardigheden leidend tot ander/nieuw gedrag, enthousiasmering van medewerkers, en het gericht leren van ervaringen, door middel van communicatie, ten behoeve van effectieve arbozorg en voortvloeiend uit situaties en/of gewenste ontwikkelingen in de organisatie

Als gevolg van de verschillende soorten kwalificatiebehoefte zal er in een bedrijf een aantal activiteiten opgezet en in gang gehouden moeten worden. Activiteiten die voortkomen uit de verschillende zorgsystemen maar waarvoor een zorgsysteem niet het geëigende instrument is om ze op te zetten, te organiseren, de kwaliteit te borgen etc. Ook zal er door een organisatie die daarvoor kiest, voldoende aandacht besteed moeten worden aan het aanleren en onder de knie krijgen van technieken om van eigen ervaringen te leren. Het instrument om al deze processen te leiden en te sturen, is het opleidingsbeleids- en werkplan van het bedrijf. Daarover in de volgende paragraaf meer.

2.5 Opleidingsbeleid

Het is voor bedrijven alleen mogelijk om uit het bestaande aanbod van opleidingen te kiezen, of nieuw aanbod te laten ontwikkelen, als er een goed gekozen, passende en duidelijke opleidingsvraag wordt gesteld. Het formuleren van zo'n passende vraag, en het stellen van prioriteiten kan alleen dan als er een opleidingsbeleid is. (Hetebrij 1993)

Ten aanzien van opleidingsbeleid blijken er volgens het onderzoek van de Algemene Werkgevers Vereniging (Hetebrij e.a. 1992) drie niveaus van opleidingsbeleid te zijn.

Niveaus van opleidingsbeleid

1. **Operationeel opleidingsbeleid.**

Het centrale gezichtspunt bij operationeel opleidingsbeleid is de beheersing van opleidingstijd en de opleidingskosten. Bedrijven met een operationeel opleidingsbeleid werken over het algemeen re-actief; men gaat in op verzoeken van personeel. Opleidingskeuzes zijn over het algemeen eenvoudig en traditioneel, en de intensiteit ervan is relatief laag. Er is een koppeling tussen de persoon en de opleiding. Operationeel opleidingsbeleid levert een goede administratie op.

Operationele opleidingsplannen geven aan wie wanneer, hoelang en tegen welke kosten welke opleiding zal volgen. Het maken van de plannen bestaat hoofdzakelijk uit administratieve handelingen. Deze handelingen zullen vaak worden toegewezen aan een functie. In een kleinere organisatie zal dat de administrateur zijn, in een grotere organisatie kan dat bij personeelszaken zijn.

2. **Structureel opleidingsbeleid.**

Kenmerkend voor structureel opleidingsbeleid is het feit dat opleidingen moeten bijdragen aan het uitvoeren van bepaalde taken en functies. De eisen van structureel opleidingsbeleid worden ontleend aan eisen van het bedrijf en de functiestructuur. Het initiatief voor opleidingen ligt bij het bedrijf zelf. Het centrale gezichtspunt voor een organisatie met een structureel opleidingsbeleid is de optimalisering van de personele inzet, bij een zich continuerende organisatiestructuur.

Structureel opleidingsbeleid zal altijd een vertaling in operationeel opleidingsbeleid vragen. Bij structureel opleidingsbeleid zullen bij de planontwikkeling verschillende functies betrokken worden, zowel uit de staf als uit de lijn. Een structureel opleidingsplan geeft aan ten behoeve van welke functies en taken door welke groepen medewerkers welke opleidingen moeten worden gevolgd en met welke prioriteit gezien de bedrijfsdoelstelling. Het plannen zal zich ontwikkelen tot een jaarlijks terugkerende procedure.

3. **Strategisch opleidingsbeleid.**

Bij strategisch opleidingsbeleid richt een organisatie zich op het realiseren van grote veranderingen in de organisatiestructuur, functies en taken. Gezichtspunt van strategisch opleidingsbeleid is de tijdige beheersing van nieuwe taken, met daarbij inbegrepen het voorkomen van verzet tegen de vernieuwing.

Strategisch opleidingsbeleid vraagt om een structurele uitwerking die weer gevolgd moet worden door een operationele uitwerking. Een Strategisch opleidingsplan geeft aan ten behoeve van welke veranderingsplannen door welke groepen medewerkers welke opleidingen moeten worden gevolgd, met welke prioriteiten en in welke volgorde. Om een strategisch opleidingsplan te ontwikkelen schiet de geëigende structuur vaak te kort. De werkwijze kan beter projectmatig zijn. Het gaat bij strategisch opleidingsbeleid om de verbinding van veranderings- met opleidingsplannen. Naarmate de inzet van opleidingen belangrijker wordt voor het slagen van de veranderingsplannen, zal de opleidingsplanning meer in verband komen te staan met strategische planontwikkeling. In zo'n situatie kan het voor de hand liggen om de strategische elementen van het opleidingsbeleid op of nabij het directieniveau te plaatsen.

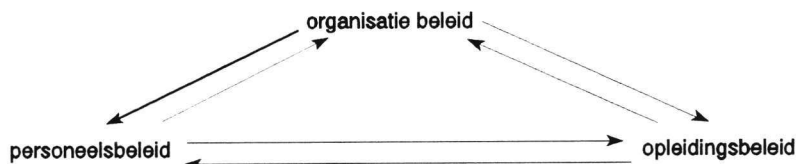
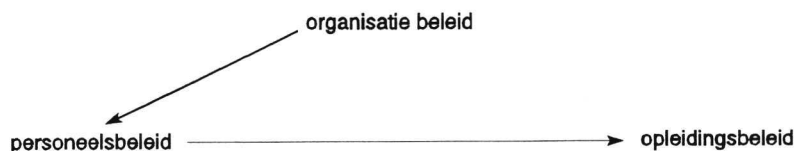
Informatiekader 7: Opleidingsbeleid

De stimulering en ondersteuning van organisaties bij de ontwikkeling van opleidingsbeleid dient een maatwerk-karakter te hebben. Steeds gaat het om die ene stap, die een organisatie werkelijk nodig heeft, niet minder en niet meer. Heeft een organisatie operationeel opleidingsbeleid nodig, dan moet het niet aan structureel beleid werken. Is een strategisch opleidingsplan nodig, dan dienen daartoe ook de nodige inspanningen te worden gepleegd. Een goede diagnose-stelling zal daartoe een belangrijk middel zijn. (Hetebrij 1993)

Activiteiten die het gevolg zijn van de kwalificatie ten behoeve van ontwikkelingen in het zorgsysteem, bijvoorbeeld het willen maken van de stap van systemtisch beleidsvoeren naar arbozorgsysteem, krijgen een plek in strategisch opleidingsbeleid. Deze kwalificatiebehoefte hangt samen met strategische keuzes van de organisatie. Het doel is organisatieontwikkeling. In de aanvangsfase zal een organisatie die wil beginnen met het opzetten van een zorgsysteem of het uitvoeren van systematische zorg de arbo-kwalificatie onderbrengen in structureel opleidingsbeleid. De nadruk ligt dan ook op het structureren van de organisatie, zodat er beleid gevoerd kan worden. Ook de activiteiten die voortvloeien uit de ontwikkelingen binnen een fase, bijvoorbeeld afdelings, functie of werkplekspecifieke activiteiten naar aanleiding van de risico-inventarisatie, het ondersteunen van de implementatie van procedures en voorzieningen en het 'onderhoud' van het geleerde, passen binnen structureel opleidingsbeleid. In organisaties met operationeel opleidingsbeleid kunnen incidenteel kwalificatievragen voorkomen op initiatief van medewerkers. In de praktijk komt dit zeker voor. Deze medewerkers tekenen in voor open opleidingen en verzuchten regelmatig "dat moet je mijn baas vertellen". Het veranderen van de organisatie middels deze weg is wel een hele moeizame. Toch is het niet altijd nodig dat er top-down gewerkt wordt.

2.5.1 Organisatiebeleid, personeelsbeleid en opleidingsbeleid

Ten aanzien van opleidingsbeleid wordt er nogal eens gewerkt met de beleidscascade van Schuijt. Deze gaat uit van een top-down benadering. Vanuit het strategische beleid van de organisatie volgt het personeelsbeleid, en hieruit vloeit het opleidingsbeleid voort. Kessels en Smit benadrukken in diverse publikaties ook de relatie tussen strategisch beleid van de organisatie en het opleidingsbeleid. Sedlárík (Sedlárík 1993) laat zien dat deze relaties veel dynamischer en complexer zijn. Met behulp van talrijke voorbeelden toont hij aan dat de beleidscascade die eerst slecht twee relaties kende, wel zes relaties kent. Het blijkt niet zo te zijn dat opleidingsbeleid alleen een vertaling van het personeelsbeleid kan zijn, waarbij het personeelsbeleid op zijn beurt weer een vertaling is van het organisatiebeleid.



Afbeelding 4: Beleidscascade

Wel worden de beperkingen van de mogelijkheden van bijvoorbeeld directe grootschalige beïnvloeding van het organisatiebeleid door opleidingsbeleid duidelijk gemaakt. Op basis van de beschreven casus wordt er geconcludeerd dat er wel degelijk opleidingsbeleid ontwikkeld kan worden zonder de initiële aanwezigheid van de twee andere vormen van beleid. Voorwaarde is dan wel dat het opleidingsbeleid in nauwe samenwerking met diverse lagen in de organisatie wordt ontwikkeld en voor een afgebakend deel van de organisatie. Het automatische gevolg van de ontwikkeling van opleidingsbeleid is dat de organisatie zelf leert: men onderkent het ontbreken van de andere vormen van beleid, ziet de voordelen ervan in en gaat vervolgens over tot het ontwikkelen van de ontbrekende vormen van beleid.

Deze theorie van Sedlárík leert dat initiatieven richting zorgsystemen dus heel goed op afdelingsniveau genomen kunnen worden.

2.5.2 Elementen van een opleidingsbeleidsplan

Op basis van hun ervaringen in het kader van de Leergang Opleidingskunde hebben Kessels en Smit een systematische indeling voor een opleidingsbeleidsplan ontwikkeld (Kessels, Smit 1993). In deze paragraaf wordt die vergeleken met de 7 kernvragen die volgens Engelen (Engelen 1993) beantwoord moeten worden ten aanzien van beleidselementen van het Arbo-beleid.

Engelen onderscheidt de volgende 7 kernvragen met behulp waarvan alle arbo-beleidselementen, dus ook Voorlichtings & Onderricht beschreven worden:

Kernvragen voor het ontwerpen van arbo-beleids-elementen

- 1. Doelen, wat willen we bereiken met dit beleidselement**
 - *wat wordt met het plan beoogd*
 - *wat betekent dit voor de vormgeving*
 - *voor de informatievoorziening erover*
 - *etc*
- 2. Verantwoordelijkheden, wie gaat het doen**
 - *wie is op welk niveau verantwoordelijk voor de totstandkoming*
 - *wie voor de uitvoering*
 - *wie voor de vaststelling*
- 3. Instrumenten, waarmee wordt het gedaan**
 - *hoe komt het plan tot stand*
 - *hoe en in welke vorm wordt de inhoud bekend gemaakt*
 - *zijn er deelplannen op dienst- en afdelingsniveau*
- 4. Procedures, hoe wordt het gedaan**
 - *welke activiteiten leiden tot het totstandkomen van het plan*
 - *in welke volgorde*
 - *wie zijn daarbij betrokken*
 - *hoe worden werknemers en werknemersvertegenwoordiging geïnformeerd en gehoord*
 - *in welk stadium*
- 5. Deskundigen, wie heeft daarbij op welke wijze specifieke inbreng**
 - *welke deskundigen (intern en extern) worden ingeschakeld*
 - *wat is hun taak*
 - *door wie worden ze ingeschakeld*
 - *aan wie rapporteren zij*
- 6. Financiering, hoe wordt het betaald**
 - *welke kosten brengen de diverse activiteiten met zich mee*
 - *waaruit worden deze betaald*
- 7. Kwaliteitsborging, hoe wordt de kwaliteit bewaakt**
 - *wie bewaakt de uitvoering van het plan*
 - *wie bewaakt de coördinatie tussen de verschillende verantwoordelijken*
 - *wie bewaakt de tijdschema's*
 - *hoe worden de instrumenten en procedures geëvalueerd*
 - *welke maatregelen worden genomen bij het niet nakomen van afspraken*

Informatiekader 8: Kernvragen beleidselementen

Kessels en Smit bieden de volgende structuur aan:

Inhoudsopgave opleidingsbeleidsplan Kessels en Smit

- 1. De strategische en opleidingsdoelen**
 - welke ondersteunende bijdrage zal opleidingen kunnen leveren aan de belangrijkste ontwikkelingen in de organisatie
 - hoe wordt de toegevoegde waarde van opleidingen zichtbaar gemaakt
 - waarom is opleidingsinspanning nodig
- 2. De activiteiten in de komende drie jaren**
 - doelgroepen en aantallen deelnemers
 - soort activiteit en de duur
 - vorm: intern, extern, in-company, klassikaal, werkplek, zelfstudie, coaching, stage enzovoort
 - rol van lijnmanagement en staffunctionarissen
 - activiteiten die de transfer van leerresultaten naar het werkgedrag en organisatiegedrag bevorderen
 - de effecten die de opleidingsactiviteiten zullen hebben op het werkgedrag van medewerkers en de organisatie als geheel
 - ondersteunende activiteiten die nodig zijn wil de opleidingsactiviteit succes hebben
- 3. De benodigde middelen**
 - Bezetting van de opleidingsfunctie
 - bezetting van de opleidingsafdeling
 - rol van lijnmanagers en staffunctionarissen
 - Opleidingskosten
 - kosten van de opleidingsafdeling
 - kosten van externe opleidingsfaciliteiten
 - loonsom van de cursisten
 - totaal opleidingskosten
- 4. Kwaliteitszorg m.b.t. opleiden**
 - Kwaliteit van opleidingsprocessen
 - vaststellen van de opleidingsnoodzaak
 - ontwerpen van opleidingsprogramma's
 - selectie van de cursisten
 - uitvoeren van de opleidingsprogramma's
 - evalueren van de opleidingsprogramma's
 - de transfer van leerresultaten in de praktijksituatie
 - Professionalisering van de opleidingsfunctionarissen
- 5. Toekomstperspectieven**
 - ontwikkelingen in de organisatie, branche en omgeving
- 6. Een implementatieplan**
 - het informeren van belanghebbenden over het beleidsplan
 - het bevorderen van betrokkenheid bij de uitvoering van het plan
 - het voorbereiden van de besluitvorming
 - een stapsgewijze invoering
 - een projectgroep, opleidingsbeleidscommissie of begeleidingsgroep
 - een gefaseerde aanpak in tijd

Informatiekader 9: Voorbeeld inhoudsopgave opleidingsbeleidsplan

Uit deze opzet blijkt dat Kessels en Smit vooral spreken over structureel opleidingsbeleid. Zij werken dit echter ook operationeel uit. Bij strategisch opleidingsbeleid zal er in de regel niet drie jaar vooruit gepland worden. Daarbij zal veel aandacht besteed moeten worden aan toekomstperspectieven. Bij de zeven kernvragen van Engelen wordt uitgegaan van een plan ten aanzien van een van de Arbo-beleids-elementen waarbij de meerjarenvisie is vastgelegd in een overkoepelende notitie; het Arbo-beleidsplan. De zeven kernvragen van Engelen geven geen voorschrift weer voor de opbouw van het beleidsplan. De opbouw laat hij over aan de organisaties zelf. Ten behoeve van een optimaal resultaat definieert hij alleen de vragen die het slagen of falen van het beleid beïnvloeden.

Hoewel de terminologie van elkaar verschilt, en de opzet van Kessels en Smit gedetailleerder lijkt door de onderwerpspecifieke items die genoemd staan, verschillen ze in wezen niet echt veel van elkaar. Het meest in het oog springende verschil is de expliciete aandacht die in de opzet van Kessels en Smit besteed wordt aan de opleidingsfunctie en de opleidingsafdeling binnen de organisatie. Waarschijnlijk een gevolg van het feit dat opleidingsafdelingen en opleiders binnen organisaties werken aan een verdere profilering, met name op het terrein van het zichtbaar maken en onderschrijven van het belang van opleidingsactiviteiten in relatie tot het bedrijfsbeleid. (Lindeboom, 1992)

Aangezien de methodiek die als resultaat van deze scriptie tot stand komt aansluit bij de methodiek van Engelen, werk ik verder met de kernvragen van Engelen als het gaat om arbo-kwalificatie. Gezien de overlap die er is tussen de opzet van Kessels en Smit en die van Engelen lijkt het dat daar geen opleidingskundige bezwaren tegen zijn.

2.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de inhoud, de betekenis en de relatie met het zorgsysteem van het begrip arbo-kwalificatie nader toegelicht.

Arbo-kwalificatie: de vraag om, of de behoefte aan een systematische aanpak van kennis, inzicht, houding en vaardigheden, leidend tot ander/nieuw gedrag, enthousiasmering van medewerkers, en het gericht leren van ervaringen, door middel van communicatie, te behoeve van effectieve arbozorg en voortvloeiend uit situaties en, of gewenste ontwikkelingen in de organisatie

Er is voor het begrip arbo-kwalificatie gekozen om de samenwerking tussen de verschillende domeinen van deskundige ondersteuners te bevorderen. Kwalificatie heeft betrekking op het geheel van kennis, inzicht, vaardigheden en houding die noodzakelijk is om een bepaalde taak of functie succesvol te vervullen. De kwalificatie ten aanzien van arbo heeft een toegevoegde waarde boven de technisch-instrumentale en sociale kwalificaties die traditioneel het meest in de belangstelling staan. Hoewel arbo-kwalificatie ook betrekking heeft op kennis, inzicht en vaardigheden gaat het uiteindelijk bijna altijd om veranderingen in het gewenste gedrag van medewerkers.

In het kader van effectieve zorg en het systematisch bezig zijn met de noodzakelijke arbo-kwalificatie van medewerkers in een organisatie, worden de in de aanjaagfunctie van het model Arbozorg-systeem en in het Generieke Model Zorgsysteem genoemde begrippen Voorlichting en Onderricht, Opleiding en Kwalificatie vervangen door het begrip Arbo-

kwalificatie. Effectieve arbo-kwalificatie kan gesplitst worden in vijf groepen kwalificatie activiteiten, met elk een eigen doel en functie.

Arbo-Kwalificatie activiteiten

- 1. Het zorgdragen voor een permanente bekendheid van relevante aspecten van het beleid, de jaarcyclus, de voortgang en geboekte resultaten.*
- 2. Het kwalificeren van actoren om een actieve en substantiële bijdrage aan de zorg te leveren.*
- 3. Afdelings-functie of werkplekspecifieke activiteiten naar aanleiding van de risicoinventarisatie en -evaluatie.*
- 4. Het ondersteunen van de implementatie van procedures en voorzieningen.*
- 5. Het aanleren, stimuleren en motiveren om gewenst gedrag te vertonen en te blijven vertonen.*

3. *Op zoek naar de verklarende en beïnvloedbare variabelen ten aanzien van gedrag*

3.1 *Inleiding*

Het uiteindelijke doel van arbo-kwalificatie is in essentie het beïnvloeden van het gedrag van (toekomstige) actoren. Mensen moeten iets doen, iets laten, iets anders gaan doen, kortom gedrag vertonen waaruit blijkt dat ze veilig, gezond, welzijnsbevorderend, milieu- en kwaliteitsbewust werken en een daadwerkelijke bijdrage leveren aan het beleid van de onderneming.

In het volgende hoofdstuk wordt een overzicht gegeven van modellen en theorieën die er zijn om gedrag van mensen te veranderen en te beïnvloeden. In dit hoofdstuk wordt met behulp van twee verschillende methodes gezocht naar de verklarende beïnvloedbare variabelen ten aanzien van veilig en gezond werkgedrag.

Allereerst is er in beschreven, Nederlandse, evaluaties van projecten gezocht naar deze variabelen. Deze evaluatieonderzoeken hebben, met uitzondering van een onderzoek naar hygiënisch werken, zowel betrekking op veiligheid als gezondheid. Het aantal min of meer wetenschappelijk geëvalueerde projecten is erg gering. In de dagelijkse beroepspraktijk worden de meeste projecten niet wetenschappelijk geëvalueerd maar informeel met de opdrachtgever. Individuele bedrijven geven nauwelijks geld uit aan evaluatieonderzoek. Vandaar dat ik de geringe hoeveelheid beschikbare arbo-literatuur heb aangevuld met een onderzoek naar hygiënisch werken. Dit deel van dit hoofdstuk is daarom ook aangevuld met een opvatting vanuit de organisatiepsychologie over hoe mensen in organisaties handelen en een model afkomstig uit de Human Performance Technology, waarin in een schema ter zake doende variabelen zijn samengebracht. Ik heb gekozen voor de HPT omdat gedrag daarin centraal staat. Het boek van Stolovitch is een standaardwerk. Hoewel er, door de HPT, niet expliciet op wordt ingegaan, neem ik aan dat het model met ter zake doende variabelen op basis van praktijkervaringen tot stand is gekomen. Daarmee vormt het dan een mooie overgang naar het tweede deel van dit hoofdstuk.

In het tweede deel wordt ingegaan op de resultaten van een eigen onderzoek. De gegevens hiervoor zijn schriftelijk opgevraagd bij 24 personen, die (bijna) dagelijks te maken hebben met kwalificatievragen op het gebied van arbo en milieu.

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk worden de resultaten uit het eerste en tweede deel van het hoofdstuk samengevat in een schema met zoekvelden, dat in de methodiek als leidraad kan dienen voor zowel de diagnose- als de ontwerpfase.

3.2 *Verklarende en beïnvloedbare variabelen voor gedrag in de literatuur*

3.2.1 *Ongevallen in de bouw*

Uurlings (1987) heeft een determinantenonderzoek gedaan naar de mate waarin ongevallen in de bouw kunnen worden verklaard door specifieke gedragsfactoren en verschillen in risicopercepties. Het onderzoek heeft plaatsgevonden onder 362 bouwvakkers met behulp van twee gestructureerde vragenlijsten, waarvan er een is afgenomen aan de hand van een diavertoning, en de ander thuis is ingevuld. Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat persoonlijke beschermingsmiddelen vrij frequent worden gebruikt en dat het gebruik niet

samenhangt met de ervaren negatieve eigenschappen ervan. Verder blijken bouwvakkers met ongevalservaringen zich minder aan te trekken van hun omgeving dan bouwvakkers zonder ongevalservaring. Ook blijken bouwvakkers een onderscheid te maken in een individuele en een organisatie-attitude; de intentie tot veilig gedrag is groter naarmate veiligheid niet in strijd wordt gezien met organisatiebelangen en naarmate men individuele gezondheid belangrijker vindt. Eveneens kwam naar voren dat de risicogeneidheid c.q. spanningsbehoefte geen invloed heeft op veilig gedrag; bouwvakkers blijken geen brokkenmakers te zijn.

3.2.2 Risico's van het beroep lasser

Aan het beroep lasser zijn eveneens hoge ongevalrisico's en chemische en fysische risico's verbonden. Door Güttinger (1985) is een onderzoek gedaan naar de wijze waarop lassers de risico's in en van hun werk beoordelen en beleven, alsook hun gedrag ten aanzien van risico's. Het onderzoek is uitgevoerd bij 46 lassers in drie bedrijven in de metaalindustrie en vond plaats door middel van interviews, gedragsobservaties en metingen om de blootstelling aan toxische stoffen te kunnen meten. Uit het onderzoek bleek dat risicogedrag meer wordt bepaald door de handelingen die de taak vereist dan door de beleving en beoordeling van risico's. Waarschijnlijk kan verbetering van de attitude wel bijdragen tot minder riskant gedrag, maar is de taak toch meer van invloed op het gedrag. Geconcludeerd wordt daarom dat bij de preventie van bedrijfsongevallen en gezondheidsschade meer aandacht nodig is voor de structuur en het ontwerp van de taak. Goed inzicht in de eigen taak kan leiden tot meer bewustzijn van het eigen gedrag.

3.2.3 Veilig werken in de meubelindustrie

Van der Weijert en Güttinger (1987) hebben een onderzoek uitgevoerd naar veilig werken in de meubelindustrie. Gebleken is dat werknemers in bepaalde gevallen risico's lopen ten aanzien van veiligheid, gezondheid en welbevinden, vooral op aspecten als taakhoud, fysieke belasting, mechanische veiligheid, fysische/chemische werkomgeving en onveilig gedrag. Op basis van deze gegevens zijn enkele interventies opgezet, waaronder een veiligheidsproject dat er op gericht was onveilige situaties in het werk te reduceren. Met behulp van een veiligheidsprogramma waarin werknemers met behulp van videobeelden met hun feitelijk gedrag werden geconfronteerd, werden ze bewust gemaakt van hun manier van werken en de voorkomende risico's daarbij. Hierop aansluitend werd meer gericht training gegeven waarbij werknemers met behulp van observatietechnieken hun eigen gedrag moesten scoren. Terwijl de eerste interventie al veel reacties opriep, bleek de tweede tot een reductie in het aantal onnodige en onveilige handelingen te leiden. Zonder dat de training hierop gericht was, is ook het gebruik van niet verplichte persoonlijke beschermingsmiddelen toegenomen. Geconcludeerd werd dat bewustwording van het eigen handelen ten aanzien van risico's in het werk veiliger werken kan bevorderen.

3.2.4 Bedrijfsongevallen

Jonkers haalt de volgende vier onderzoeken op het terrein van het voorkomen van bedrijfsongevallen aan.

- Een studie (uit 1960) waarin wordt nagegaan of posters een effectief middel zijn bij de beïnvloeding van veilig gedrag op de werkplek. In deze studie blijkt dat de experimentele groep significant beter scoort dan de controlegroep.
- Een studie naar de effectiviteit van groepsvoorlichting ten behoeve van het dragen van gehoorbescherming. De groepsvoorlichting bestond uit het maken van een audiogram en het geven van feedback op de resultaten daarvan. Na vijf maanden was het gebruik van gehoorbescherming in de experimentele groep op een niveau van 85-90% en in de controlegroep op 10%. De effectiviteit bij dit programma werd verklaard uit twee invalshoeken;

- het opwekken van persoonlijke motivatie tot het gebruik van gehoorbescherming, cq het overwinnen van weerstand tegen het dragen ervan
- de normatieve invloed van de groep
- Een studie waarin gebruik werd gemaakt van eenzelfde methode, maar dan ten aanzien van het voorkomen van blootstelling aan carcinogene stoffen op de werkplek. De interventie bestond hier met name uit het geven van informatie over wat er gebeurt als men wel langdurig aan carcinogene stoffen wordt blootgesteld.
- Een studie waarin aangetoond wordt dat met behulp van training en feedback het veiligheidsgedrag van werknemers in een garagebedrijf op positieve wijze beïnvloed is. Uit deze studie komt naar voren dat alleen training nauwelijks effect heeft, maar dat in combinatie met feedback ook op langere termijn (een jaar) blijvend positieve resultaten behaald worden. Met feedback werd in deze studie bedoeld dat werknemers bijvoorbeeld door middel van filmmateriaal geconfronteerd worden met de consequenties van het niet opvolgen van aanbevolen gedrag.

3.2.5 Evaluatie van een cursus werkstress

"Anders Werken" is een cursus gericht op de beheersing en het voorkomen van werkgebonden stressklachten bij werknemers en het eerste niveau leidinggevenden. De cursus kent een meervoudige aanpak. Er wordt zowel aandacht geschonken aan de persoonlijke stressbestendigheid en het omgaan met stress, en er wordt met behulp van de WEBA-methode gezocht naar knelpunten in de inhoud en organisatie van het werk die structureel opgelost kunnen worden. De ontwikkeling en uitvoering van de cursus is met behulp van een proces- en effectevaluatie onderzocht, (Hesselink, den Heeten, de Man 1994). Uit de effectevaluatie is gebleken dat, na afloop van de cursus de cursisten beter kunnen omgaan met stress op het werk, zich beter kunnen ontspannen in stresssituaties, beter kunnen onderhandelen over problemen in de organisatie, en meer informatie hebben over personen en instanties die bij het oplossen van problemen op het werk behulpzaam kunnen zijn. De effectevaluatie wees uit dat de bedrijven op eigen wijze een invulling hebben gegeven aan de aanpak van de stressproblematiek en de resultaten van de WEBA-analyses.

Opvallende punten uit de procesevaluatie zijn voor nieuwe aanbieders voorzien van aanbevelingen op een rij gezet (de Man, den Heeten en Klein Hesselink 1994). In het kader van deze scriptie, zijn de volgende aanbevelingen van belang;

- bedrijven moeten zeer goed geïnformeerd worden over het karakter van de cursus en de wijze waarop deze in het bedrijf uitgevoerd zal worden;
- in een vroeg stadium moet duidelijk gemaakt worden wat de cursus is en kan, dus wat de voordelen zijn van meedoen, ofwel wat is het resultaat voor de deelnemers en voor de organisatie;
- er zal vooral onderzocht moeten worden wat het bedrijf als mogelijkheden ziet voor de resultaten van de cursus, daar zal de zwaarte en het doel van het programma bij aangepast moeten worden;
- de organisatorische verankering moet vanaf het begin aandacht krijgen;
- de cursusopzet moet zo zijn dat ingespeeld kan worden op de wensen van de cursusgroep;

3.2.6 Hygiënisch werken in de vleessector

In een onderzoek naar hygiënisch werken in de vleessector zijn tal van relevante factoren gevonden die het hygiënisch werken beïnvloeden. De vergelijking tussen gezond werken en hygiënisch werken lijkt mij mogelijk. Daarom maak ik ook gebruik van het onderzoek van Gerats (1990). In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de door Gerats gehanteerde theorie, daarna op de onderzoeksresultaten en de conclusies die daaruit getrokken worden.

Theorie:

De vraag hoe mensen hun situatie waarnemen en waarderen en hoe dit hun gedrag beïnvloedt wordt in het onderzoek van Gerats beantwoord door gebruik te maken van de mentale incongruentietheorie. (Tazelaar en Wippler 1985) Deze algemene handelingstheorie is gebaseerd op het uitgangspunt, dat bij de verklaring van gedrag of gedragsverandering aan twee typen van voorwaarden aandacht moet worden geschonken. Deze voorwaarden zijn:

- a. de geneigdheid van een persoon om zich op een bepaalde manier te gedragen, ofwel zijn handelingsdispositie
- b. de objectieve mogelijkheden van een persoon om zich op een bepaalde manier te gedragen, ofwel zijn handelingsruimte.

Aan beide voorwaarden moet in minimale mate zijn voldaan, anders zal een bepaald gedrag of een bepaalde gedragsverandering niet optreden. De handelingsdispositie is een theoretisch begrip dat meer omvat dan wat doorgaans een "houding" of "attitude" wordt genoemd. Het betreft een specifieke combinatie van mentale elementen die alle deel uit maken van het mentale systeem van een individu. Hiermee gaat deze theorie verder dan de simpele veronderstelling dat mensen zich altijd overeenkomstig hun attitude of houding gedragen. Met andere woorden; er wordt niet zonder meer van uitgegaan dat medewerkers die hygiënisch werken wenselijk achten, dat ook daadwerkelijk zullen doen. Het is heel goed mogelijk dat medewerkers hygiënisch werken wel wenselijk vinden, maar tegelijk weten dat zij dat niet of in onvoldoende mate doen. Dit gebrek aan evenwicht tussen twee elementen uit het mentale systeem, tussen de hygiënestandaard (ik behoort hygiënisch te werken) enerzijds en de hygiëneconditie (ik werk niet hygiënisch) anderzijds, veroorzaakt spanning in het systeem. Deze spanning wordt groter naarmate hygiënisch werkgedrag als wenselijker wordt ervaren en die wens ook meer voor het eigen gedrag van toepassing wordt geacht. Bovendien wordt aangenomen dat een gegeven mentale spanning meer handelingsbepalend is, naarmate de hygiëneconditie sterker verankerd is in het mentale systeem. Bij iemand die ternauwernood weet wat hygiëne is, die op dat punt vrijwel alle kennis ontbeert, kan zo een cognitie ook niet erg sterk verankerd zijn. Spanningsreductie kan optreden door gedragsverandering of door standaard of normverandering. Met andere woorden; bij medewerkers die hygiënisch werken wenselijk achten, maar dat feitelijk niet doen, kan de optredende mentale spanning in beginsel verminderd worden door ofwel hygiënischer te gaan werken, (ik werk nu wel hygiënisch) ofwel door een verlaging van de hygiënenorm of standaard (ik zei eerst wel dat ik hygiënisch werken heel belangrijk vond, maar dat is nu niet meer zo, het kan me niet zoveel schelen)

Naast de persoonlijke standaard spelen ook andere zaken een rol die door medewerkers als wenselijk worden ervaren. Bijvoorbeeld op goede voet staan met collega's en leidinggevenden en rekening te houden met hun wensen. En het belang dat men denkt dat anderen aan hygiënisch werken hechten, maar ook het tempo bijhouden.

De handelingsgeneigdheid wordt ook beïnvloed door de waargenomen sociale ondersteuning, en de waargenomen mogelijkheden.

Of de handelingsgeneigdheid leidt tot daadwerkelijk gedrag hangt uiteindelijk nog af van de feitelijke mogelijkheden en beperkingen en van de feitelijke sociale ondersteuning.

Onderzoek:

In de vleessector is aandacht voor het door de medewerkers ontwikkelde hygiënegedrag. Dat gedrag is gericht op de minimalisering van risico's, dus op minimalisering van bacteriologische besmetting. Ten behoeve van hygiënisch werkgedrag zijn normen ontwikkeld ten aanzien van het desinfecteren van het gereedschap en het reinigen van de handen. Het regelmatig reinigen van de handen wordt overigens ook wenselijk geacht om de kans op

huidontstekingen te verkleinen.

Tijdens observaties in bedrijven bleek doorgaans een relatief eenzijdige aandacht voor uiterlijkheden zoals schone kleding, schone hoofdbedekking en het nalaten van roken of eten tijdens het werk. Aan het werkgedrag zelf werd in de meeste bedrijven minder aandacht besteed. Reiniging van de handen, armen en gereedschappen werd door de beoordelaars doorgaans onvoldoende bevonden. Er werd echter niet alleen op de werkvloer een tekort aan aandacht voor hygiëne vastgesteld, in een slechts zeer beperkt aantal bedrijven was hygiëne op beleidsniveau in enige mate uitgekristalliseerd. In de meeste bedrijven was geen sprake van een doelgericht en efficiënt hygiënebeleid.

Medewerkers wijten een gebrekkig hygiënegedrag vaak aan het hoge werktempo of aan de eenzijdige aandacht van het management voor produktie. Managers en hygiënisten daarentegen wijten het tekort aan hygiënegedrag vooral aan een geringe motivatie of aan een gebrek aan zelfdiscipline bij de medewerkers.

Uit onderzoek is gebleken dat de kennis van medewerkers in de slachterijen over hygiëne gering is. Vooral jongere werknemers bleken over meer kennis te beschikken. Medewerkers met meer kennis van de hygiëne in en slachterij, waren vaker tot hygiënisch werkgedrag gemotiveerd en voerden daarvoor ook een duidelijk hygiënemotief aan. De rest noemde een veel globaler motief, we werken met voeding, of voerde een nietszeggend motief aan, anders wordt het mes bot.

Onder medewerkers in de slachterij is geen minimum norm voor hygiënisch werkgedrag. Daarentegen wel een maximum norm. Ruim 45% dacht last te krijgen met collega's wanneer men zich in hygiënisch opzicht voorbeeldig zou gaan gedragen.

Volgens medewerkers maakten leidinggevenden beduidend meer opmerkingen over orde en tempo dan over uiterlijke reinheid en hygiënegedrag. Maar desalniettemin maken leidinggevenden toch nog meer opmerkingen over uiterlijke reinheid en hygiënegedrag dan de keurmeesters en de keuringsdierenarts.

Leidinggevenden verschilden niet alleen in de mate waarin, maar ook in de manier waarop ze aandacht schonken aan hygiëne. Sommige leidinggevenden hadden naar het oordeel van hun medewerkers, een zeer open stijl van leidinggeven. Dat wil zeggen, dat zij vaak uitleg gaven over het waarom van bepaalde beslissingen, hun medewerkers behandelden als gelijken, met de medewerkers regelmatig overleg hadden over het werk, vriendelijk waren in hun benadering van de medewerkers, naar de mening van medewerkers vroegen en daar ook rekening mee hielden. Opmerkelijk was dat het aantal medewerkers dat daadwerkelijk meende rekening te houden met opmerkingen van de chef, beduidend groter was, wanneer deze naar hun mening een dergelijk open stijl van leidinggeven hanteerde. Verder bleek dat de motivatie voor hygiëne in het algemeen groter was bij medewerkers met een dergelijke chef.

Medewerkers die zelf niet zo gemotiveerd waren voor hygiënisch werken, bleken in de praktijk hygiënischer te werken, wanneer hun chef niet alleen lastiger was als ze minder hygiënisch werkten, maar over de noodzaak van hygiëne ook minder twijfel liet bestaan. Van een niet te onderschatten betekenis daarbij was de mate waarin de chef in de ogen van zijn medewerkers een vakman was en zelf het goede voorbeeld gaf.

Een sterke nadruk van leidinggevenden op tempo en orde leidde bij de medewerkers tot een geringe motivatie voor hygiënisch werken en tevens tot een gering ontwikkeld hygiënegedrag.

Een chef moet het goede voorbeeld geven maar, ook in zijn gedrag een aantal andere aspecten tot uitdrukking brengen. Het is niet voldoende dat medewerkers alleen maar denken dat hun chef hygiëne van belang acht, zij moeten dat ook dagelijks kunnen zien aan zijn gedrag. Het gaat dan om de volgende aspecten:

- frequent en intensief contact onderhouden
- vaak op- en aanmerkingen maken
- vaker opmerkingen maken over hygiëne dan over orde en tempo
- vaak laten merken dat hygiënisch werken van belang is
- lastiger zijn bij minder hygiënisch werkgedrag
- vaak het goede hygiënevoorbeeld geven
- een betere vakman zijn
- vriendelijk maar ook duidelijk zijn
- vaker uitleg geven en luisteren naar problemen
- minder nadruk leggen op snel werken

Ook voor de keurmeesters geldt dat ze een belangrijke voorbeeldrol hebben. De medewerkers moeten niet alleen denken dat ze hygiëne belangrijk vinden, ze moeten hen ook hygiënisch zien werken.

De geneigdheid tot hygiënisch werkgedrag wordt mede bepaald door het idee dat medewerkers hebben omtrent de mogelijkheid om dat gedrag te ontplooiën. De waargenomen handelingsspeelruimte is beperkt wanneer men van mening is dat de benodigde hygiënevoorzieningen niet in voldoende mate aanwezig en bereikbaar zijn of wanneer men van mening is, over onvoldoende tijd te beschikken om echt hygiënisch te werken.

In de vleessector is een onderzoek gehouden naar de mate waarin men werkdruk ervaart. Iets meer dan de helft van de medewerkers verklaarde weinig of slechts enige tempodruk te ervaren. Toch was ruim 66% van de medewerkers van mening nu al problemen te hebben met het werktempo, of problemen te krijgen met het werktempo als zij hygiënischer zouden gaan werken. Problemen in de zin van negatieve reacties van collega's en chefs. De geneigdheid tot hygiënisch werken nam toe naarmate de medewerkers nu al minder tempodruk ervoeren, wanneer zij ook geen tempodruk verwachtten als zij meer hygiënisch zouden gaan werken en indien zij dan toch tempodruk verwachtten een positieve opstelling verwachtten van collega's en chefs.

In het onderzoek naar hygiënisch werkgedrag in de vee- en vleessector worden de situationele beperkingen gevormd door de aanwezigheid en de bereikbaarheid van onder andere de desinfectiebakjes en voorzieningen voor het kunnen wassen van de handen.

Normatieve beperkingen van de handelingsspeelruimte ontstaan wanneer medewerkers in een omgeving werkzaam zijn waar een meerderheid van de collega's feitelijk weinig gemotiveerd is om hygiënisch te werken.

Er is een samenhang tussen de groeps kennis van hygiëne en hygiënisch werkgedrag. Werknemers die beschikken over minder kennis dan gemiddeld vertonen een hygiënischer werkgedrag, als ze werken tussen collega's die beschikken over meer kennis, dan gemiddeld dan als ze werken tussen mensen met een gelijkwaardig kennisniveau. Als medewerkers met meer kennis dan gemiddeld, werken tussen medewerkers met minder kennis dan gemiddeld vertonen zij een geringer hygiënisch werkgedrag. Optimaal werkgedrag wordt vertoond door allemaal werknemers met meer kennis dan gemiddeld bij elkaar te plaatsen.

Het motiverend effect van kennis lijkt dus weg te ebben wanneer men werkzaam is tussen onwetende collega's. Het belang van deze conclusie kan niet worden onderschat. Als

bedrijven al iets deden aan hygiënescholing of voorlichting dan was dit doorgaans beperkt tot de jongere medewerkers die pas korte tijd in het bedrijf werkzaam waren. Zelfs al zou een dergelijke aanpak, wat betreft de overdracht van praktisch toepasbare hygiëne kennis aan deze jonge nieuwkomers succesvol zijn, dan nog moeten bij de zin van dergelijke inspanningen vraagtekens geplaatst worden. In het dagelijks werk worden deze medewerkers immers weer tussen de vakvolwassen maar vaak onwetende medewerkers geplaatst. Het effect van kennisoverdracht op de motivatie van medewerkers om hygiënisch te werken zal uiterst gering zijn. Kennisoverdracht dient dus gericht te zijn op complete werkgroepen.

Conclusie:

De combinatie van geneigdheid en speelruimte bepaalt uiteindelijk het feitelijk werkgedrag. Van hygiënisch werken blijkt niets terecht te komen wanneer ofwel de persoonlijke hygiëne-geneigdheid zwak is, ofwel de handelingsruimte klein is.

Handelingsgeneigdheid:

1. persoonlijke hygiëne motivatie
2. waargenomen handelingsruimte; mening over de mogelijkheid tot hygiënisch werkgedrag, bijvoorbeeld de waargenomen bereikbaarheid van voorzieningen
3. de waargenomen sociale ondersteuning door collega's en chef
4. de feitelijke kennis van hygiëne

Handelingsruimte:

1. de aanwezigheid en bereikbaarheid van de voorzieningen
2. de hygiëne motivatie van directe collega's

3.2.7 Risico- bereidheid

In de sociale psychologie is onderzoek gedaan naar de risicobereidheid van mensen en de invloed van groepsdiscussies daarop. In arbeidssituaties komen relatief veel van deze groepsdiscussies voor al zijn de meeste daarvan niet gepland maar meer informeel.

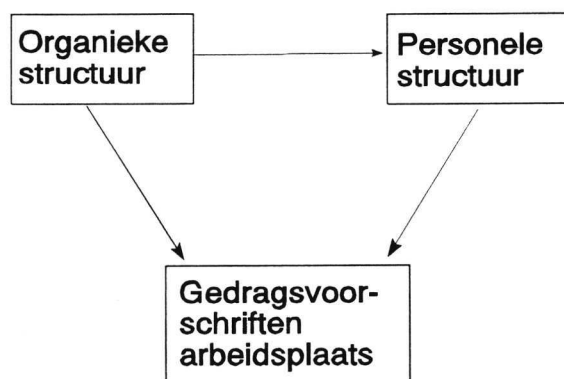
De conclusies van dit onderzoek (Meertens in Jonkers ea 1980) komen op het volgende neer. Als de gemiddelde persoonlijke risicobereidheid van een groep groot is en als de groepsleden de argumenten uitwisselen die eerder leidden tot hun individuele beslissing, dan worden in de discussie overwegend argumenten naar voren gebracht die riskant gedrag versterken. Na de discussie zullen de meeste groepsleden dus over meer argumenten beschikken die beslissingen ten aanzien van riskant gedrag in de hand werken dan daarvoor. Omgekeerd is het zo dat als de individuen eerst zeer voorzichtig waren, dus niet bereid tot het nemen van risico's, dat dit ook door de groepsdiscussie versterkt wordt.

3.2.8 Organisatie-psychologie

Volgens Allport (Jaspers ea, 1979) vatten de meeste sociaal psychologen hun discipline op als een poging om te begrijpen en te verklaren, hoe de gedachten, gevoelens en gedragingen van individuen beïnvloed worden door feitelijke voorgestelde of geïmpliceerde aanwezigheid van anderen. Vanuit de organisatie-psychologie zijn er een aantal opvattingen over hoe organisaties en gedrag van mensen elkaar beïnvloeden. Om deze relaties te begrijpen moet er eerst even ingegaan worden op kenmerken van organisaties. (Veen en van Haren in Jaspers ea 1979) Elke organisatie kiest doelen, die ze tracht te bereiken met zo min mogelijk kosten. Om de doelen te bereiken moeten wegen en middelen gekozen worden. Dit gebeurt door de verbijzondering van doelen in een beleid. Dit beleid wordt vertaald in processen, en deze processen moeten in een onderlinge relatie geplaatst worden door middel van een programmering in de tijd. De processen worden verder verbijzonderd in activiteiten, die ontwikkeld worden tot geoperationaliseerde taken. Deze taken en activiteiten worden tenslotte uitge-

voerd. Dus: doelen, beleid, programmering, ontwikkeling, uitvoering. De hier beschreven trits komt in de praktijk niet voor. Geen enkele organisatie begint met het kiezen van doelen, de start ligt bij de uitvoering. Later worden daar doelen bij gekozen.

In de organieke structuur wordt het geheel van relaties van de samenhang tussen activiteiten in taken, tussen taken in afdelingen, tussen afdelingen in de organisatie geregeld. Als deze organieke structuur in hoofdlijnen vaststaat kunnen taken en functies aan middelen en mensen worden toegewezen. Wat de mensen betreft moet de vertaling van doelen tot uitvoering komen tot arbeidsplaatsen. In de arbeidsplaats wordt gespecificeerd welke taken en functies er binnen welke regelgrenzen vervuld moeten worden. Verder worden er zaken geregeld als materiaal, informatie en ondersteunende processen. Deze afleidingen zijn niet eenduidig. Zoals bijna overal leiden er vele wegen naar Rome, en hangt het van een aantal willekeurige beslissingen af hoe gespecificeerd en gedetailleerd gedragsvoorschriften zijn. (afbeelding 5) En niet alles valt in regels te vatten. In de eerste plaats is het de vraag of het productief zou zijn om voor alles regels op te stellen. Dit is de reden waarom voor een groot deel op het improvisatievermogen van mensen wordt vertrouwd. In de tweede plaats houden mensen zich niet precies aan regels. In de derde plaats is het aantal problemen dat uit combinaties van voorvallen kan ontstaan zo groot en gevarieerd dat er geen beginnen aan is om een complexe organisatie op die wijze te besturen. Mensen zijn nodig als improvisators, communicators en probleemoplossers.



Afbeelding 5: Gedragsvoorschriftenarbeidsplaatsen

Voor een persoon die deel gaat uitmaken van de organisatie, vormt deze een omgeving, die hij in eerste instantie wel zelf kiest maar niet zelf heeft vormgegeven. De persoon zal trachten deze aangetroffen omgeving zoveel mogelijk naar zijn hand te zetten, daarbij de eigen doelen nastrevend en trachtend voor zichzelf een zo gunstig mogelijke opbrengst/bijdrage te verwezenlijken. En voor de organisatie zijn de personen elementen in het totale systeem. De organisatie heeft als levend systeem dezelfde eigenschappen als de personen, die deel uit maken van de organisatie. Wat er dan gebeurt is het volgende. Het gehele patroon van doelen en afgeleide gedragsregels biedt zich aan als beïnvloedbaar en onderhandelbaar. De veelheid van regels, die soms ook al strijdig zijn met elkaar, geeft een zekere marge van gedragsvrijheid, ook veroorzaakt door de interpretatieruimte die in de regels zit. Het sluiten van nieuwe coalities maakt het ook mogelijk de doeleinden te beïnvloeden. Behalve een hiërarchisch systeem is de organisatie dus ook een systeem met vele beslissers, die met elkaar kunnen communiceren.

De ruimte hiervoor is er ook omdat in het algemeen het verband tussen de doelen en beleid verre van eenduidig is, de programmering en ontwikkeling discussies over prioriteiten en uitwerking toelaten, en de vertaling van functies in taken niet eenduidig is. Een persoon wordt uiteindelijk geconfronteerd met gedragsvoorschriften die voortgevloeid zijn uit een

serie keuzes die willekeurig zijn. In die zin dat subbesluiten in de keten doelen-beleid-programmering-ontwikkeling-uitvoering consequenties hebben voor de besluiten op een lager niveau. Een even plausibel besluit op een hoger niveau laat andere opties open op het onderliggende niveau.

Deze 'willekeur' en de willekeurigheid van regels in de organisatie maakt de rationaliteit van het bouwwerk niet zo erg groot. Dit kan tot gevoelens van onzekerheid leiden. De meeste personen gaan dan gedrag vertonen dat gericht is op reductie van onzekerheid. Daarbij zijn drie strategieën mogelijk, die niet voor iedereen openliggen. De eerste is op een zodanige plaats in de organisatie komen dat je meer zelf de regels bepaalt. De tweede is van de organisatie eisen dat deze zich volgens haar eigen regels gedraagt. De derde is het negeren van informatie, beslissingen uitstellen, of informatie vervormen.

3.2.9 Human Performance Technology

"Een wedstrijd tussen goed gedrag van een handelingsbekwaam persoon en een slechte organisatie, zal altijd gewonnen worden door de slechte organisatie". (Stolovitch ea 1992) Deze uitspraak is afkomstig uit de Human Performance Technology, in het vervolg afgekort tot HPT.

Wat is HPT?

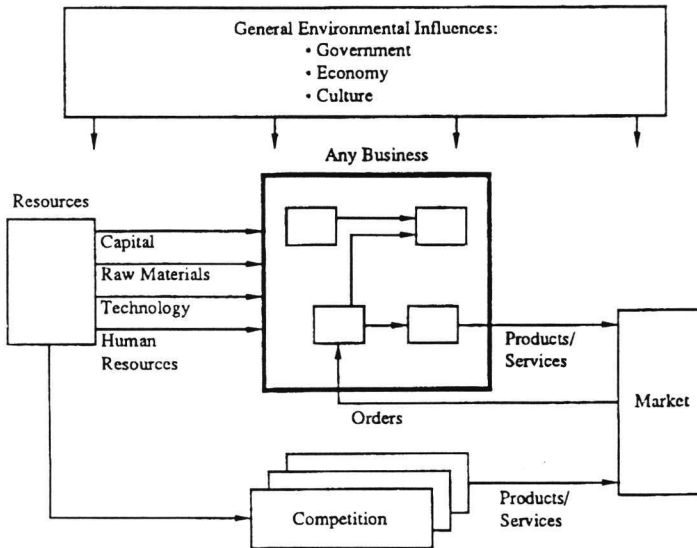
HPT is een stroming die zijn wortels heeft in het behaviorisme, cognitivisme, instructie technologie, opleidingskunde, organisatie ontwikkeling en verschillende andere Human Resource specialisaties. HPT is bedoeld voor iedereen die zich bezig houdt met organisatieontwikkeling in brede zin. HP technologen nemen in tegenstelling tot vele anderen, die zich slechts met een deelaspect bezighouden, de totale systeem benadering als uitgangspunt in de benadering van gedragsproblemen en -veranderingen. Dat betekent dat ze het probleem, het gat tussen de verlangde en de huidige situatie, onderzoeken in de bredere context dan de afdeling waar het speelt. Dat betekent weer niet dat er eindeloos onderzocht wordt!

Er zijn meerdere definitieën in omloop. Ik haal hier de definitie van de National Society for Performance and Instruction (NSPI) aan: "Human Performance Technology is a set of methodes and processes for solving problems - or realizing opportunities- related to the performance of people. It may be applied to individuals, small groups, or large organisations".

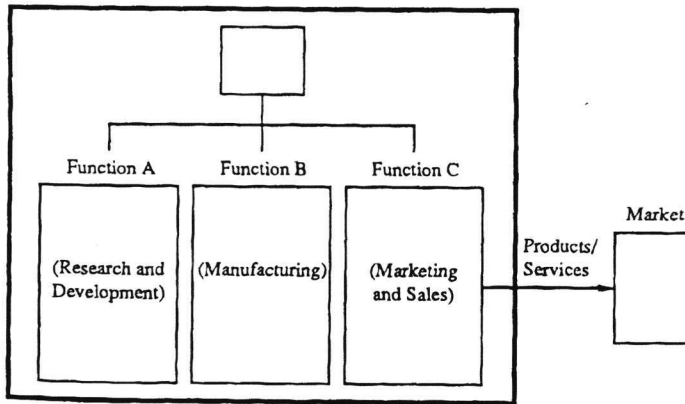
HPT is een stroming die, volgens eigen zeggen, aansluit bij de problemen en visies van managers in deze tijd. Men zoekt naar de ware oorzaak van het probleem en bedenkt oplossingen die zo min mogelijk kosten in tijd en geld. Het elimineren van de oorzaak van een probleem kost vaak minder tijd en geld dan het ontwikkelen en uitvoeren van een interventie. Kosten-baten analyse is een kernbegrip, evenals 'return on investment'. En de nadruk bij de interventies ligt niet op opleiding en training maar op organisatieontwikkeling.

Bij het analyseren van de oorzaak van problemen wordt er op drie niveaus gezocht:

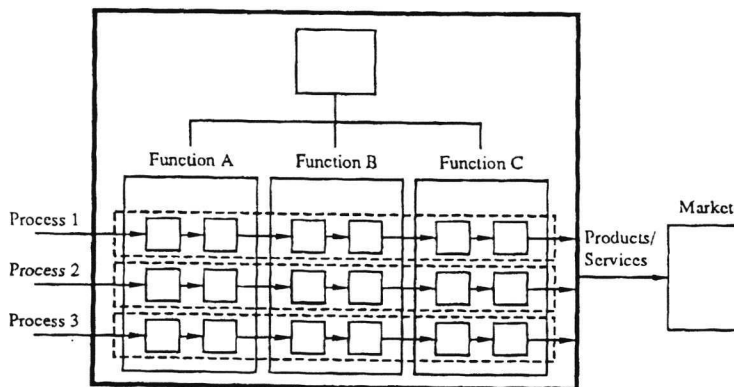
1. het niveau van de organisatie als geheel, in zijn sociale omgeving (afbeelding 6)
2. het niveau van de processen in de organisatie (afbeelding 7)
3. het niveau van de taken/werkplekken (afbeelding 8)



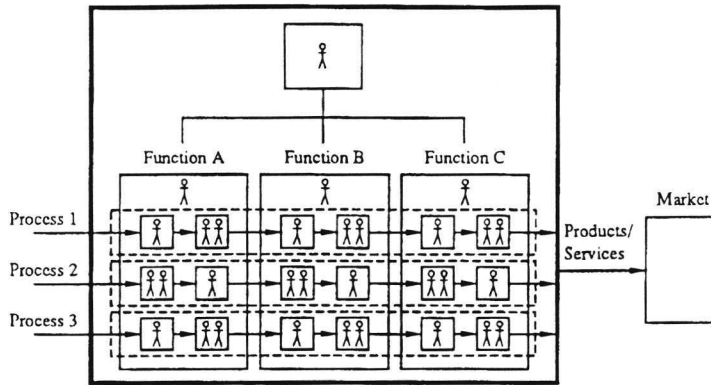
Afbeelding 6: De organisatie in haar omgeving



Afbeelding 7: De structuur van de organisatie



Afbeelding 8: De organisatie van de arbeid

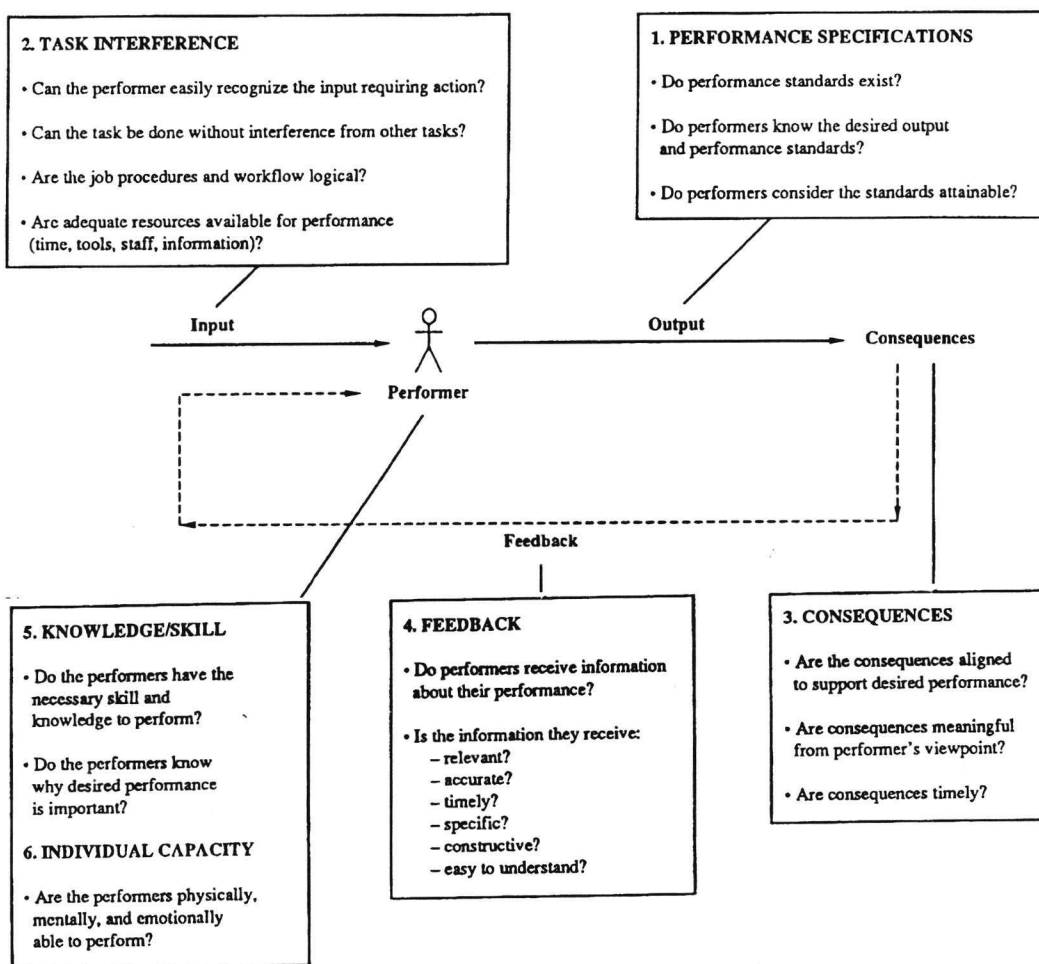


Afbeelding 9: De mensen in de organisatie

De persoon die gedrag moet vertonen (afbeelding 9) heeft te maken met:

- gedragsspecificaties (is het gewenste gedrag adequaat gespecificeerd en gecommuniceerd),
- storingen (zijn de blokkades die goed gedrag in de weg staan weggenomen door bijvoorbeeld een goede ontwerptekening en het beschikbaar zijn van het benodigde materiaal),
- gevolgen (zijn de gevolgen een steun voor de persoon in het realiseren van de gewenste output),
- feedback (weet de persoon of de output voldoende is en zo niet wat hij dan kan doen),
- kennis en vaardigheden (heeft de persoon de noodzakelijk kennis en vaardigheden om de gewenste output te leveren),
- individuele persoonlijke capaciteiten (heeft de persoon de capaciteiten om het gewenste te leveren).

Als niet al deze zes zaken goed geregeld en in orde zijn zullen er zich problemen in de taak-uitoefening voordoen, en zal het gewenste gedrag dus niet worden vertoond. Het regelen van deze zes factoren minimaliseert de kans op problemen.



Afbeelding 10: Wat beïnvloedt de mens in de organisatie?

De categorieën performance specifications en feedback (afbeelding 10) komen overeen met de inhoud van de welzijnsconditie Informatievoorziening zoals die in ons land in de WEBA (Welzijn Bij de Arbeid) methodiek omschreven staan. De zeven welzijnscondities uit de WEBA luiden als volgt:

1. Vaktechnische volledigheid van een functie.
Een functie is vaktechnisch volledig als deze bestaat uit een logisch samenhangend geheel van voorbereidende, uitvoerende en ondersteunende arbeidstaken. Een volledige functie bevat leermogelijkheden omdat men het eigen werk voorbereidt en ondersteunt. dat is tevens een goede conditie voor het inbouwen van regelmogelijkheden.
2. Organiserende taken.
Organiserende taken hebben te maken met de zeggenschap over het werk. Hiervan is sprake wanneer een werknemer zaken kan regelen of problemen kan oplossen die boven het niveau van de eigen, individuele arbeidsplek uitgaan. Organiserende taken worden dus altijd samen of in overleg met anderen uitgevoerd.

3. Niet-kortcyclische taken.
Kortcyclisch werk heeft over het algemeen een zeer kleine regelcapaciteit, waardoor bijzondere stressrisico's kunnen ontstaan. Van herhaalwerk valt bovendien weinig te leren.
4. Moeilijkheidsgraad van de functie
Het werk is moeilijk wanneer men regelmatig moet nadenken over de uitvoering ervan. Wanneer het werk alleen maar uit eenvoudige taken bestaat beperkt het de leermogelijkheden. Wanneer het werk daarentegen alleen maar uit moeilijke taken bestaat, vergroot dit de kans op psychische overbelasting, omdat men geen afwisseling met minder belastend werk kan regelen.
5. Autonomie in het werk.
Autonomie ofwel zelfstandigheid heeft betrekking op de zeggenschap in het werk. Hieronder wordt verstaan: de zelfstandigheid die mensen hebben bij het bepalen van het tempo, de methode, de volgorde van werken, de werkplek en de arbeidsomstandigheden. Autonomie betekent ten eerste dat men problemen die zich voordoen zelf kan oplossen, bijvoorbeeld door een andere methode of volgorde van werken te kiezen. Ten tweede betekent autonomie dat men de uitvoering van het werk, bijvoorbeeld het tempo, kan variëren en aanpassen aan de eisen, wisselende behoeften en omstandigheden.
6. Contactmogelijkheden.
De organisatie van het werk moet de mogelijkheid bieden om contacten te leggen met anderen in het werk. Dat kan op verschillende manieren gebeuren: door ondersteuning, elkaar een handje helpen, door functionele contacten, over het werk, en door sociale contacten.
7. Informatievoorziening.
Het gaat hier om informatie over doel en resultaten van het werk op twee niveau's:
 - a. gegevens op werkplekniveau
 - b. gegevens op afdelings- en ondernemingsniveauInformatie is nodig om de interne en externe regelmogelijkheden te kunnen benutten. Bovendien kan men zonder terugkoppeling van informatie over de resultaten van het eigen werk niet goed leren.

Als functies aan deze criteria voldoen kunnen mensen van hun werk leren en is er minder kans op stress, onder andere door zelfstandig problemen op te lossen en de werkvolgorde en planning zelf te bepalen. De verantwoordelijkheid voor te maken keuzes ligt bij mensen, ook de verantwoordelijkheid voor wel of niet veilig en gezond handelen. De normen waaraan het werk moet voldoen, zoals aantallen, kwaliteitseisen en gedragsregels, moeten dan wel helder en realistisch zijn.

3.2.10 Conclusie

In de aangehaalde literatuur is een veelheid van verklarende variabelen voor gedrag gevonden. Het lijkt er bijna op dat alles waarvan men maar denkt dat het een verklarende variabele is, dat ook inderdaad is. Opvallend is wel dat er weinig pogingen gedaan worden om variabelen met elkaar in verband te brengen, of er een logisch geheel van te maken. De HPT doen dat wel. In hun model (afbeelding 10) wordt een veelheid van informatie samengebracht. Maar er ontbreekt ook veel. Zo is er in het HPT model niets terug te vinden over bijvoorbeeld de invloed van de mensen op elkaar, de groepsnorm. Ook de functie-inhoud ontbreekt, terwijl er veel aandacht voor de taakinhoud is.

Het lijkt erop dat een compleet overzicht een illusie is. Er zijn tal van variabelen, die

allemaal inwerken op die ene persoon. Op basis van die variabelen neemt de persoon een beslissing. Het resultaat van die beslissing is het vertonen van bepaald gedrag. Het besluitvormingsproces dat aan die beslissing voorafgaat is naar alle waarschijnlijkheid niet rationeel, en verloopt niet volgens vaste patronen. De beslissing wordt bijvoorbeeld beïnvloed door iemands emotionele toestand, niet bepaald een constante factor!

Op basis van de gevonden informatie ontstaat gedrag van een individu op grond van een beslissing die beïnvloed wordt door:

- het kwalificatieniveau van het individu
- het kwalificatieniveau van het team
- persoonlijke opvattingen van het individu
- opvattingen van het team, ofwel de groepsnorm
- de beschikbaarheid van middelen en voorzieningen, inclusief alternatieve werkmethoden
- de taak- en functieinhoud

Ook op hun beurt worden al deze punten weer beïnvloed. Opvattingen van het team worden in de loop der tijd gevormd door onder andere invloeden van de leidinggevende, de cultuur van de organisatie enzovoorts. De allesomvattende en sluitende verklaring voor gedrag lijkt niet te geven.

3.3 Deskundigen aan het woord

Opleiders, adviseurs, onderzoekers en voorlichters van het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden hebben elk op basis van ervaringen en de inzichten uit hun eigen discipline zicht op de redenen waarom actoren in arbeidsorganisaties wel of niet arbo- of milieubewust werkgedrag¹ vertonen en wel of niet een actieve bijdrage leveren aan het arbobeleid van de organisatie. Aan hen is (schriftelijk) de open vraag voorgelegd wat de verklarende en beïnvloedbare variabelen zijn om wel of niet dit gedrag te vertonen. Iedereen mocht maximaal 10 variabelen noemen. De genoemde variabelen zijn gebaseerd op ervaringen in uiteenlopende projecten.

De reden dat ik dit onderzoek gehouden heb, is dat ik wilde beschikken over een grote hoeveelheid variabelen, zoals die in tal van soorten projecten, in het gehele instituut, ervaren en gesignaleerd worden. De verwachting was dat dit bouwstenen voor de methodiek zou opleveren. Het aantal genoemde variabelen is inderdaad zeer groot, (180) maar ook het aantal dubbelingen is groot. De genoemde variabelen zijn geclusterd tot 22 items. Een item is een trefwoord waaronder een aantal variabelen van gelijke strekking vallen. Om inzicht te krijgen in de onderlinge verbanden, de samenhang en de logica zijn de items op een aantal verschillende wijzen onderzocht en gegroepeerd. In deze paragraaf komen achtereenvolgens aan de orde;

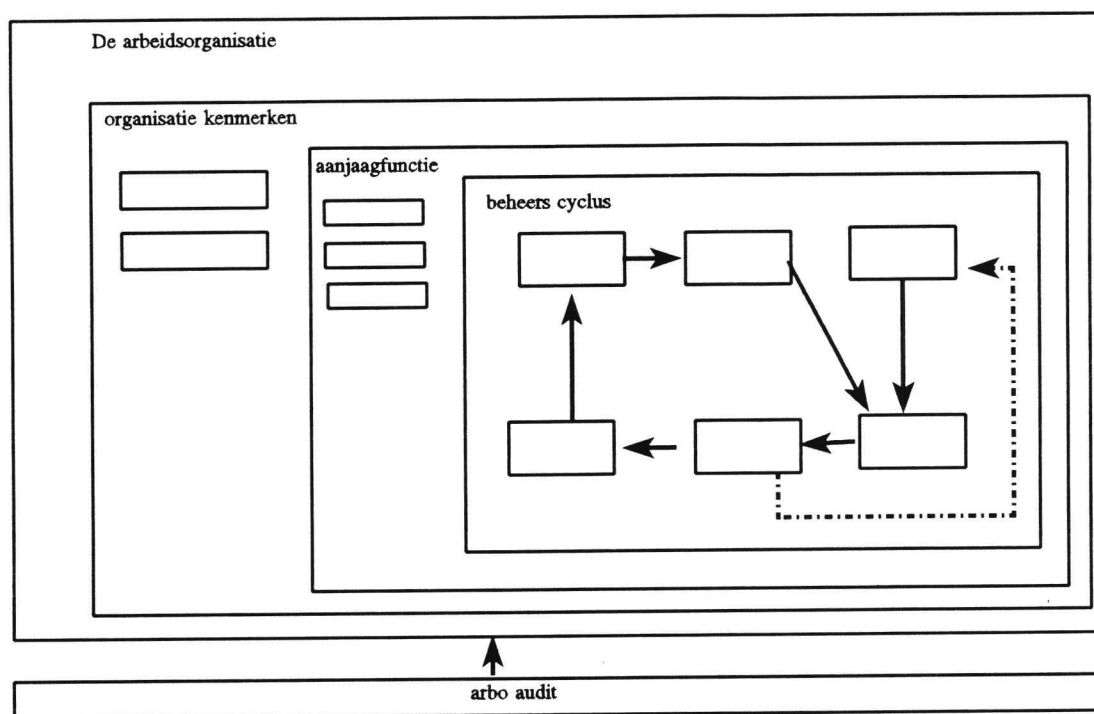
- Een meer kwalitatieve bestudering van de items, met een beschrijving van de ideale organisatie zoals die uit de items en de genoemde redenen/randvoorwaarden blijkt.
- De resultaten van een uitgevoerde factoranalyse en de vijf strategieën die daaruit naar voren komen.

3.3.1 De items in relatie tot het model zorgsysteem

Het model arbozorgsysteem (Zwetsloot ea 1993) (afbeelding 11) is opgebouwd uit drie

¹ In de tijd dat dit onderzoek gedaan werd hield de meerderheid van de betrokkenen zich bezig met arbo, en een klein deel met milieu. Pas recent zijn er kwaliteitsdeskundigen tot het instituut toegetreden.

lagen; de buitenste laag bestaat uit de organisatiekenmerken, de tweede laag bestaat uit de aanjaagfunctie en de binnenste laag wordt gevormd door de beheerscyclus van effectieve arbozorg.



Afbeelding 11: Model Arbozorgsysteem

Door de items te ordenen in deze lagen ontstond de volgende invulling van deze drie lagen.

ORGANISATIEKENMERKEN:

- bedrijfscultuur algemeen
- organisatie van het bedrijf
- stijl van leidinggeven
- de mens als individu in de organisatie
- arbeidsvoorwaarden
- arbeidsverhoudingen

AANJAAGFUNCTIE:

- contract met een arbodienst
- V&O en opleidingen
- betrokkenheid
- informatie
- communicatie
- voorbeeldgedrag
- overleg
- taken en verantwoordelijkheden

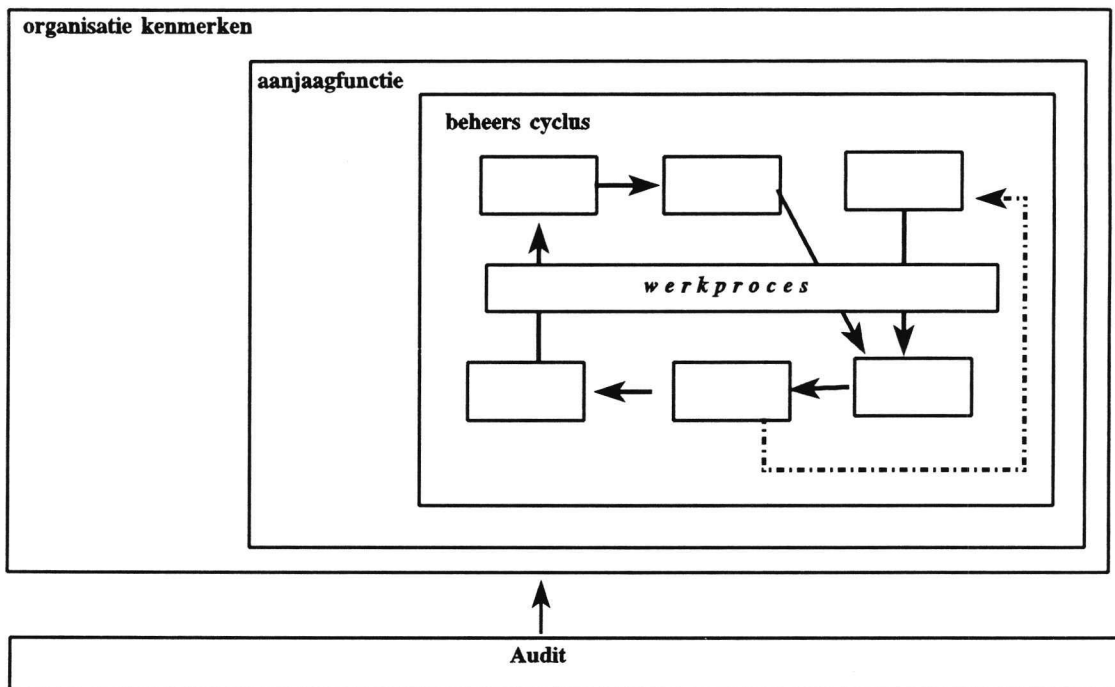
EFFECTIEVE ARBOZORG:

- inventariseren

- normen stellen
- maatregelen nemen
- evalueren

Een grote groep items had direct verband met het werkproces van de organisatie, en wel in die zin dat bij dat werkproces mensen, middelen, en methoden betrokken zijn. In het model arbozorgsysteem is dit werkproces echter niet zichtbaar. In de volgende figuur (afbeelding 12) wordt het model arbozorgsysteem gecompleteerd met een binnenste laag: het werkproces en de daarbij genoemde items.

De arbeidsorganisatie



Afbeelding 12: Het werkproces in het model Arbozorgsysteem

WERKPROCES:

- mensen beschikkend over kennis, inzicht, houding en vaardigheden en met hun persoonlijke eigenschappen
- omgeving
- organisatie van de arbeid
- hardware

Als de items bekeken worden zijn er een aantal dingen die opvallen namelijk:

- Niet alle items zijn opgebouwd uit evenveel variabelen, dit varieert van 1 variabele per item (contract deskundige dienst) tot 33 variabelen per item (de mens beschikkend over kennis..etc).
- De verdeling van het aantal items over de verschillende lagen van het arbozorgsysteem is niet evenredig. De optimalisatiecyclus van effectieve arbozorg en het werkproces zijn elk opgebouwd uit de slechts vier items. De overige, organisatiekenmerken en aanjaagfunctie, bevatten er respectievelijk 6 en 8.
- Ook het aantal variabelen dat ten grondslag ligt aan de items is niet evenredig verdeeld over de lagen. De items uit de optimalisatiecyclus van effectieve arbozorg zijn opgebouwd uit de minste variabelen, namelijk 20. De overige, organisatiekenmerken,

aanjaagfunctie en werkproces bevatten respectievelijk 54, 54 en 56 variabelen. Een opmerkelijk evenwichtige verdeling.

- Sommige personen noemen meerdere variabelen, die onder één item te groeperen vallen.

Op basis van deze kwantitatieve gegevens kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

1. De mens wordt gezien als een belangrijke kritische variabele voor gezond werkgedrag
2. Organisatiekenmerken, de aanjaagfunctie en het werkproces spelen een even grote rol
3. De activiteiten uitgevoerd in het kader van effectieve arbozorg zijn blijkaar van ondergeschikt belang

Met name dit laatste punt is opvallend aangezien een veelvuldig gehanteerde basisregel ten aanzien van gezond werkgedrag is: er moet beleid gevoerd worden; er moeten procedures en voorzieningen zijn, en er moet toezicht zijn.

3.3.2 De ideale organisatie?

Hoe ziet de ideale organisatie er nu uit? Dit beeld ontstaat door de elementen 'journalistiek' samen te vatten. Uit deze samenvatting blijkt ook deels de inhoud van de items. Zie hiervoor informatie kader 10.

De ideale organisatie.

De ideale organisatie voert een realistisch bedrijfsbeleid gericht op het bevorderen van de kwaliteit van de arbeid. Voor de uitvoering van dit beleid zijn ook daadwerkelijk middelen beschikbaar. Het gevoerde arbeidsvoorwaardenbeleid kent geen belemmeringen voor veilig en gezond werken, maar zorgt juist voor het bevorderen hiervan. Beloningen en sancties worden hierbij als instrument gebruikt. Er is tijd voor studie beschikbaar. Werktijden en roosters zijn optimaal. En de organisatie zorgt ervoor dat de juiste mensen op de juiste plaats zitten met de juiste beloning. De werksfeer in dit bedrijf is goed, zowel tussen collega's onderling als met de leidinggevenden. Er is tijd en steun voor elkaar. De mens wordt er als individu gezien, die ook kan afwijken van de anderen en de norm. Men realiseert zich dat iedere werknemer ook nog een privéleven heeft.

Er is een heldere platte simpele organisatiestructuur, waarin iedereen een duidelijke eigen plek heeft. De werkplanningen zijn goed en iedereen beschikt over voldoende regelcapaciteiten. De leidinggevenden hebben een duidelijke taakstelling op arbogebied. Zowel het toezicht houden als het geven van begeleiding maakt daar onderdeel van uit. Leidinggevenden geven feedback over het waargenomen gedrag en baseren hun handelen op psychologische inzichten.

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor werk en werkomgeving liggen zo laag mogelijk in de organisatie. Er is steeds gelijkwaardige aandacht voor gezond werk en andere zaken in de organisatie. Het voorbeeldgedrag van leidinggevenden en de door hen gehanteerde impliciete normen zijn essentieel. Tijdens het werkoverleg kunnen er zaken geregeld worden en is er sprake van daadwerkelijke zeggenschap in het overleg tussen werkgever en werknemers.

De communicatie met de lijnorganisatie is open en helder. De organisatie beschikt over een aanspreekbaar persoon die serieus omgaat met de aangekaarte problemen. De gegeven informatie is feitelijk relevant en goed en simpel weergegeven. De informatievoorziening is goed georganiseerd. Een element van de informatievoorziening is de terugkoppeling over klachten, ongevallen en opgestelde documenten. In het bedrijf heerst de overtuiging dat iedereen wat kan en moet doen om de kwaliteit van de arbeid te verbeteren. Er bestaat duidelijkheid over wiens belangen daarmee gediend zijn. Werknemers worden betrokken bij het opstellen van regels, de keuze van middelen enz. De gegeven voorlichting, en opleidingen bestaan zowel uit instructie, kennisvergroting en training ten behoeve van het verwerven van de benodigde kwalificaties ten aanzien van preventief handelen en het juist gebruik van de werkplek en hulpmiddelen. Ter ondersteuning is er een contract met een deskundige dienst. De uitgevoerde risico-inventarisaties moeten zowel arbobreed zijn als de diepte ingaan. De gehanteerde normen moeten het wettelijk minimum te boven gaan en optimaal zijn. Maatregelen moet op alle gebieden genomen worden. De organisatie van het werk, de werkomgeving en de hardware zijn dusdanig ingericht dat gezond werken mogelijk is en gestimuleerd wordt. Dus ongezonde en ziekmakende situaties/middelen zijn afwezig en hulpmiddelen en voorzieningen zijn aanwezig.

In deze organisatie functioneren mensen die beschikken over kennis en inzicht om risico's te kunnen herkennen, beoordelen en evalueren, in relatie tot de bedrijfsnormen. En ze beschikken over de houding en de vaardigheden om adequaat gedrag te vertonen. Daarnaast beschikken ze ook over een aantal niet of nauwelijks te beïnvloeden persoonskenmerken.

Informatiekader 10: De ideale organisatie

3.3.3 De resultaten van de factoranalyse

Om zicht te krijgen op de achterliggende dimensies in de genoemde variabelen is er exploratief met SPSS een factoranalyse uitgevoerd met als doel zicht te krijgen op samenhang tussen de verschillende items. De verhouding tussen het aantal proefpersonen en het aantal variabelen (n=24 en 177 variabelen) rechtvaardigt geen factoranalyse 'pur sang'.

De verwachting was dat de samenhang tussen de items richting zou geven aan de verschillende strategieën die ingezet kunnen worden bij de beantwoording van kwalificatievragen.

De gehanteerde werkwijze is als volgt:

- * Met behulp van de SPSS grafiek met als criterium de knik in de eigenwaardecurve om het aantal potentiële factoren te bepalen, is vastgesteld dat er potentieel 6 factoren in de data aanwezig waren.
- * De op grond daarvan uitgevoerde factoranalyse levert 6 factoren op met tenminste twee of meer items met een factorlading van $> .40$.

Bij nadere bestudering van deze factoren blijkt er één factor geheel gebaseerd te zijn op correlaties die terug te voeren zijn op één persoon. Deze is niet verder meegenomen. Er blijven vijf factoren over.

De vijf overgebleven factoren leveren de volgende strategieën op ter beantwoording van kwalificatievragen.

- Strategie 1: Onderneem activiteiten die de **betrokkenheid** in de organisatie vergroten. De betrokkenheid hangt samen met de bedrijfscultuur in het algemeen en het voorbeeldgedrag. Als er activiteiten ondernomen worden gericht op de betrokkenheid, dan is het minder noodzakelijk om activiteiten op het gebied van normen stellen en de organisatie van de arbeid te ondernemen.
- Strategie 2: Onderneem vooral activiteiten op het gebied van de **arbeidsvoorwaarden**. Deze hangen samen met de bedrijfscultuur, de stijl van leidinggeven en het overleg. Activiteiten op het gebied van voorbeeldgedrag zijn dan minder noodzakelijk.
- Strategie 3: Zorg voor goede **hardware**. Het is minder noodzakelijk inspanningen op het gebied van voorlichting en onderricht te ondernemen.
- Strategie 4: Richt je op het ontstaan van een goede **werkomgeving**.
- Strategie 5: Zorg voor goede **arbeidsverhoudingen**, dat heeft een direct effect op de structuur van de organisatie.

Op deze vijf factoren is een schaalanalyse uitgevoerd waarbij de alpha is bepaald. Er is geen item-rest correlatie berekend. De alpha zou $> .60$ moeten zijn. De alpha's zijn achtereenvolgens:

factor 1:	.73
factor 2:	.64
factor 3:	.59
factor 4:	.50
factor 5:	.75

Vier van de vijf factoren doorstaan vrijwel deze statistische toets. De vierde factor scoort onder de $.60$.

factor	aantal items met factorlading > .40	aard item	alpha > .60
factor 1	.76564 .80948 .62429 -.63961 -.52463	betrokkenheid	.73
factor 2	.48604 .66724 .72900 -.53965 .44961 -.60785	arbeidsvoorwaarden	.64
factor 3	.59889 -.75015 .48140 .68195	hardware	.59
factor 4	-.78298 -.50445 .75466	werkomgeving	.50
factor 5	.79547 .83788	arbeidsverhoudingen	.75

3.3.4 Conclusie

Van de vijf gevonden strategieën blijven er vier over. Het is niet noodzakelijk om deze vier strategieën in volgorde van belangrijkheid te zetten, op basis van de uitkomsten van de statistische toetsen. De keuze voor een bepaalde strategie is afhankelijk van de aangetroffen situatie, en niet van de statistiek.

Wel is het zinvol om naar de aard en inhoud van de strategieën te kijken. De strategieën met een sociale component, betrokkenheid en arbeidsverhoudingen, scoren op betrouwbaarheid heel hoog. Stukken hoger dan de technische maatregelen, zoals hardware.

Arbeidsvoorwaarden vormt, gezien de betrouwbaarheid, een tussencategorie. Aan de arbeidsvoorwaarden kan meestal maar weinig gedaan worden met behulp van interventies in organisaties. Veel daarvan ligt immers vast in CAO's. In veel arbeidsorganisaties kan op dit moment alleen aan de secundaire arbeidsvoorwaarden gesleuteld worden, maar ook daarvoor zijn organisaties vaak huiverig. Het oplossen van gedragsproblemen in organisaties puur met arbeidsvoorwaarden ligt niet voor de hand. Het gebruik van de strategie "arbeidsvoorwaarden" kan wel ondersteunend bij andere strategieën zijn, bijvoorbeeld als er aan functieverbetering wordt gedaan.

Dit beperkt de keuzemogelijkheid al tot drie; betrokkenheid, arbeidsverhoudingen en hardware. Hierbij kan op basis van de resultaten uit het literatuuronderzoek worden opgemerkt dat alleen het nemen van maatregelen op het gebied van de hardware vaak onvoldoende is, en dat betrokkenheid en arbeidsverhoudingen van doorslaggevend belang zijn, juist ook in het gebruik van de hardware.

3.4 Conclusies

In de vorige twee paragrafen is een veelheid aan, soms ongelijksoortige, informatie gepresenteerd. In deze paragraaf wordt getracht daar een lijn in aan te geven en de veelheid van informatie terug te brengen tot een hanteerbare en overzichtelijk structuur.

Allereerst wordt gezocht naar de rode draad in de veelheid aan variabelen. Vervolgens worden de variabelen samengevat in een overzichtelijke structuur, die herkenbaar en begrijpelijk is voor iedereen die met organisatie werkt, of in een organisatie functioneert. Tot slot wordt gekeken naar de mate van beïnvloedbaarheid van deze variabelen. Hoe hoger de mate van beïnvloedbaarheid, hoe belangrijker het is om deze variabele in de methodiek op te nemen.

3.4.1 De rode draad in de variabelen

Aan de onderzoeken, zoals die in de bouw, bij lassers en in de meubelindustrie zijn uitgevoerd, lag een bepaalde hypothese ten grondslag die bepaalde aspecten van deze hele complexe materie probeert te verklaren. Het onderzoek in de bouw geeft ondermeer inzicht in de variabele achtergrond van de mens; namelijk wel of geen ongevalservaring en het onderscheid dat mensen maken tussen de individuele en de organisatie attitude ten aanzien van veilig werken. Het onderzoek onder lassers laat zien dat de taakhoud van belang is, en het onderzoek in de meubelindustrie toont aan dat mensen blijkbaar, middels reflectie op eigen handelen, kunnen leren en hun handelen daaraan aan kunnen passen. Ook het onderzoek van Jonkers toont aan dat er ten aanzien van gedragsverandering met behulp van meerdere soorten interventies resultaten te behalen zijn. Ook de resultaten van Anders Werken wijzen hierop, maar daar worden tevens aanbevelingen gedaan om de resultaten te optimaliseren.

Het aangehaalde onderzoek uit de vleessector naar hygiënisch werken, verklaart een groot aantal zaken op een niveau, uitstijgend boven dat van de eerder aangehaalde onderzoeken. In het onderzoek in de vleessector is aandacht voor de persoon en diens niveau van kennis en vaardigheden, de invloed van de groep waarin hij werkt, de rol van de leidinggevenden, de factoren die een rol spelen bij het maken van de keuze "werk ik wel of niet hygiënisch", de invloed van werkdruk, de functie van beleid in de organisatie en de beschikbaarheid van middelen.

Het aangehaalde onderzoek uit de sociale psychologie bevestigt het belang van die groep nog eens; zowel onveilig als veilig gedrag kan door de groepsnorm worden versterkt. En Allport gaat tot slot in op de keuzes die mensen hebben, als ze in een organisatie komen of werken waar min of meer willekeurig een aantal beslissingen zijn genomen over doelen, beleid, programmering, ontwikkeling en uitvoering van taken met de daarbij geldende regels. Voor de meeste uitvoerenden is de strategie; 'zorg dat je zelf op een plek komt waar de regels bepaald worden', niet weggelegd. Daarom blijven de strategieën; eisen dat de organisatie zich volgens haar eigen regels gedraagt en het negeren van informatie, beslissingen uitstellen, informatie vervormen, over.

De HPT belicht een aantal verschillende groepen mogelijke oorzaken van gedragsproblemen rondom de persoon, hoewel volgens eigen zeggen oorzaken op het niveau van de processen in de organisatie en de organisatie als geheel gezocht moeten worden. In deze groepen oorzaken is de eis zoals wij die vanuit de Welzijn Bij De Arbeid (WEBA) kennen ten aanzien van informatievoorziening terug te vinden.

Tussen de verschillende variabelen uit de literatuur en het overzicht dat tot stand is gekomen

op basis van het onderzoek onder deskundigen is gelukkig veel overlap. Soms wijkt de terminologie wat af, maar dat komt ook omdat een aantal begrippen niet helder geoperationaliseerd zijn. Is bijvoorbeeld bedrijfscultuur hetzelfde als organisatie attitude, of zit er overlap in deze begrippen?

De ordening volgens het model Arbo-zorgsysteem is mogelijk. De aanvulling van het model zorgsysteem met het Werkproces is noodzakelijk. Immers daar moet het arbobewuste gedrag vertoond worden. Op de vraag of de ordening volgens het model Arbo-zorgsysteem ook zinvol is gaat de volgende paragraaf in.

3.4.2 De structuur

Het onderwerp van dit onderzoek is: arbo-kwalificatie van kennis naar gedrag. Uit de resultaten van het onderzoek onder deskundigen en uit de literatuur, blijkt dat het hebben van een optimalisatiecyclus waarin systematisch gewerkt wordt aan het verbeteren van de arbeidsomstandigheden relatief minder gewicht in de schaal legt als een aantal andere variabelen; stijl van leidinggeven, de structuur van de organisatie, de cultuur van de organisatie en de taak en functie-inhoud om er maar een paar te noemen. En hoewel de taak- en functie-inhoud wel een resultante kan zijn van gevoerd arbobeleid, is het op zich een faktor, die in iedere organisatie van invloed is.

Van belang zijn vooral de variabelen die onder het kopje organisatiekenmerken vallen, de variabelen die onder de aanjaagfunctie vallen en variabelen uit het feitelijke werkproces. Mijns inziens betekent dit dat je niet eerst een arbozorg-systeem hoeft te gaan bouwen of arbo-beleid hoeft op te zetten, voordat je toe kunt komen aan het veranderen van gedrag van mensen in de organisatie. De theorie van Sedlářdk, dat via opleidingen, of andere interventies, organisatiedoelen gewijzigd kunnen worden, kan in dit verband ook opgaan. Door te interveniëren op gedrag kan arbobeleid in gang worden gezet.

Tegelijkertijd betekent dit volgens mij dat de te ontwikkelen methodiek veel breder inzetbaar is dan alleen voor arbo-kwalificatievragen en vragen gerelateerd aan milieu of kwaliteit. Namelijk voor al die vragen waar gedrag van mensen in de organisatie in het geding is.

Dit overwegende lijkt het zinvol om een zoekstructuur om de 'bron' van gedragsproblemen op te sporen los te koppelen van het arbo-complex. De nadruk moet meer liggen op de algemeen geldende, en ook voor buitenstaanders herkenbare kenmerken van organisaties, dan sec de stand van de arbozorg. Los van deze zoekstructuur, en de inzetbaarheid van de methodiek blijft de verklaring van gedrag van mensen in organisaties van belang voor de methodiek. Op basis van de in dit hoofdstuk gevonden informatie ontstaat gedrag van een individu op grond van een beslissing die beïnvloed wordt door:

- het kwalificatieniveau van het individu
- het kwalificatieniveau van het team
- persoonlijke opvattingen van het individu
- opvattingen van het team, ofwel de groepsnorm
- de beschikbaarheid van middelen en voorzieningen, inclusief alternatieve werkmethoden
- de taak- en functieinhoud

Ook op hun beurt worden al deze punten weer beïnvloed. Opvattingen van het team worden in de loop der tijd gevormd door onder andere invloeden van de leidinggevende, de cultuur van de organisatie enzovoorts. Maar ook over de uitkomst van de beslissing tot handelen valt niet veel te zeggen. De ene keer zal de opvatting van het team zwaar wegen, de andere keer is het eigen kwalificatieniveau dominant. De allesomvattende en sluitende verklaring voor gedrag lijkt niet te geven.

Als we kijken naar een individu, of een groep individuen, een team, in een organisatie, zien we een aantal lagen.

Van buiten naar binnen geredeneerd hebben we als eerste te maken met de omgeving waarin die organisatie opereert, en die de organisatie ook beïnvloedt. Ontwikkelingen in de buitenwereld kunnen hun invloed hebben op het vertoonde of gewenste gedrag van de mensen in de organisatie. Als gevolg van de hevige concurrentie moet de winstgevendheid van het bedrijf verbeteren. Van medewerkers wordt verlangd dat ze zowel kwalitatief als kwantitatief beter en meer gaan presteren. Of onder invloed van de ontwikkelingen ten aanzien van het ziekteverzuim en de invoering van het eigen risico, wil het bedrijf het ziekteverzuim terug dringen. Vooral het kortdurende verzuim krijgt de aandacht en men wil dat medewerkers zich minder vaak 'zomaar' een paar dagen ziek melden. Of er moet iets gedaan worden aan het gevoel van ongemotiveerdheid en onthechting van het bedrijf, bij medewerkers ontstaan, toen het bedrijf in de media flink onder vuur lag wegens misstanden.

De volgende laag is die van de cultuur. De afbeeldingen 13 en 14 moeten daarbij wel goed geïnterpreteerd worden. Het is natuurlijk niet zo dat zoiets als de cultuur van de organisatie een ring is, die als zelfstandige laag functioneert. Het is een laag die de overige als het ware doordrenkt met invloed. Als er zich op een gegeven moment een probleem in of met een team voordoet, kan de oorzaak en de oplossing in dat team gezocht worden. Het kan ook zijn dat de oorzaak en de oplossing van een gedragsprobleem alles te maken heeft met de cultuur van de organisatie. De cultuur van de organisatie manifesteert zich vanaf het allereerste contact met de opdrachtgever. Naar de omgeving van een organisatie kan een deskstudie gedaan worden, de cultuur van de organisatie moet je ervaren en ondergaan. Dat betekent natuurlijk niet dat er geen hulpmiddelen beschikbaar zijn om hier systematisch onderzoek naar te doen. Op het niveau van gedrags -of werkplekproblemen bepaalt de cultuur van de organisatie bijvoorbeeld of men elkaar wel of niet sociale ondersteuning geeft, of men de leidinggevenden als vriend of vijand ziet.

De volgende laag is die van de structuur in de organisatie. In de structuur van de organisatie worden de verhoudingen tussen mensen en groepen mensen (teams/afdelingen) in de organisatie vastgelegd. De structuur is het resultaat van doordacht en doelbewust ordenen van doelen, mensen, middelen en werkprocessen. Er zijn tal van organisatiestructuren denkbaar, lijnorganisaties, lijn-staforganisaties, matrixorganisaties, projectorganisaties, om er maar een paar te noemen. Het organogram van een organisatie geeft zicht op één van de aspecten van de structuur, namelijk de ordening van mensen. Andere aspecten van de structuur zullen op andere manieren inzichtelijk gemaakt moeten worden.

De laag onder de structuur van de organisatie, die van de organisatie van de arbeid, wordt erg beïnvloed door de structuur van de organisatie. Dit is de laag van de concrete ordening van de werkprocessen in de organisatie, ofwel wat is de taak en functieinhoud van de mensen op afdeling A, B en C. Als er op het niveau van de structuur van de organisatie gekozen is voor een staf-afdeling die zich met kwaliteitscontrole bezig houdt, dan zal dat element dus niet tot de functie-inhoud van medewerkers op afdelingen behoren, en kunnen er zich problemen voordoen in de gewenste kwaliteit van het produkt.

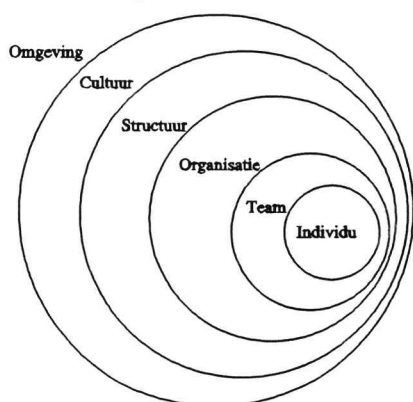
Ook tussen de organisatie van de arbeid en het team bestaat weer een relatie. Een team zal er geheel anders uitzien, en op andere wijze samenwerken en communiceren als het als team of taakgroep verantwoordelijk is voor een deel van de produktie dan een team dat alleen maar bestaat omdat elke leidinggevende toevallig x mensen 'onder' zich heeft, of omdat men aan produktielijn P, of op de eerste etage werkt.

Het individu functioneert in een team. Samenstelling, normen en waarden, kwalificatieniveau

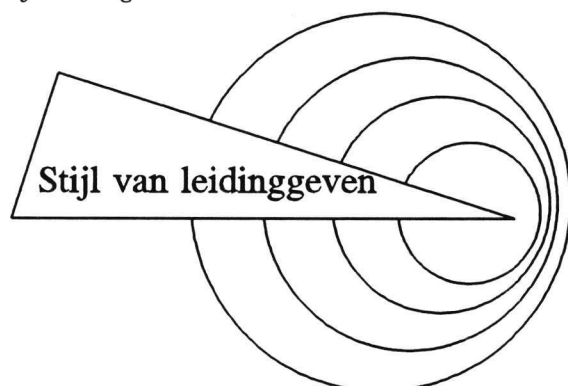
van het team als geheel beïnvloeden de afzonderlijke teamleden. Maar ook ieder individu heeft zo zijn of haar eigen beperkingen en specifieke kenmerken.

Elke organisatie kan via deze lagen, van buiten naar binnen, of van binnen naar buiten bekeken worden. Maar deze lagen vormen niet alle mogelijk beïnvloedende en verklarende variabelen die in de paragrafen hiervoor genoemd zijn. Tal van variabelen doorsnijden als het ware de lagen van de organisatie. Neem als voorbeeld informatie en communicatie. De cultuur van de organisatie bepaalt in hoge mate de aard, de toonzetting, de volledigheid en het moment waarop er informatie gegeven wordt. De structuur van de organisatie bepaalt waar deze informatie vandaan komt, en wie informatie aan wie geeft. Normen en waarden in een team bepalen bijvoorbeeld weer wat er met de informatie gedaan wordt. Zo ook bijvoorbeeld de stijl van leidinggeven. De dominante stijl van leidinggeven wordt vooral bepaald door de cultuur van de organisatie. De structuur van de organisatie en de organisatie van de arbeid bepalen weer in welke mate de leidinggevenden, voor welke aspecten van de bedrijfsvoering verantwoordelijk zijn, wat hun regelmogelijkheden zijn, en hoe zij met werkproblemen van medewerkers om kunnen gaan.

Alle variabelen uit paragraaf 3.3.1 kunnen als taartpunten gezien worden, die de lagen van organisatie doorsnijden.



Afbeelding 13



Afbeelding 14

3.4.3 De beïnvloedbaarheid van de variabelen

Een deel van de variabelen, die van belang zijn, zijn zeer lastig te beïnvloeden. Markt en concurrenten bijvoorbeeld, zijn op zich geen statische grootheden maar het direct beïnvloeden daarvan kan alleen door het maken van strategische keuzes. Voor veel arbeidsorganisaties zijn dit echter lastige keuzes. De beïnvloeding van de wetgeving bijvoorbeeld vindt plaats via brancheorganisaties. Persoonlijke en onveranderbare

eigenschappen van mensen, zoals lichamelijke beperkingen en de historie van het individu zijn ook niet beïnvloedbaar.

Alle overige variabelen zijn beïnvloedbaar. Bij de meerderheid hiervan is kwalificeren niet de juiste interventie om variabelen direct te veranderen. Als de problemen veroorzaakt worden door de structuur van de organisatie en de organisatie van de arbeid, dan moet dat aangepakt worden. Het kwalificeren van mensen om in die nieuwe of veranderende organisatie te kunnen functioneren kan daar dan één van de ondersteunende of randvoorwaardelijke activiteiten in zijn.

De meest direct beïnvloedbare variabele, in relatie tot kwalificatievragen, is het niveau van kennis, inzicht, vaardigheden en beroepshouding van de mens. Moeten daarom de overige variabelen niet in de methodiek opgenomen worden? Neen. Kwalificeren is gebonden aan mensen. De methodiek wordt ontwikkeld om kwalificatievragen, waarbij het uiteindelijk gaat om gedrag, beter te kunnen beantwoorden. Dat gedrag, gewenst of ongewenst, speelt zich af in een bepaalde context. Deze context beïnvloedt het gedrag en omgekeerd kan gedrag de context beïnvloeden. Bovendien is de methodiek erop gericht om uiteindelijk de optimale mix te vinden van interventies om problemen in organisaties aan te pakken. Die mix kan bestaan uit een combinatie van kwalificatie van medewerkers en gerichte maatregelen op andere variabelen.

4. Bestaande theorieën en modellen ten aanzien van gedragsverandering

4.1 Inleiding

Eerder is al aangegeven dat een kwalificatievraag in essentie een vraag naar nieuw of ander gedrag is. In dit hoofdstuk worden in het kort een aantal bestaande theorieën, modellen en eventueel daaruit voortvloeiende aanbevelingen ten aanzien van gedragsverandering gepresenteerd. Daarbij wordt geput uit verschillende wetenschappen, waarvan verondersteld mag of kan worden dat ze, zeker in combinatie met elkaar, inzichten zullen opleveren, die van belang zijn voor de opbouw en invulling van de methodiek. Achtereenvolgens komen aan bod: onderwijskunde, opleidingskunde, voorlichtingskunde, pedagogiek, de Human Performance Technology, en inzichten uit de Needs assessment theorie.

Voor de paragraaf over de onderwijskunde heb ik me gebaseerd op een standaardwerk van de Corte, waarin het gehele onderwijskundig terrein aan de orde komt. Daarnaast gebruik ik een van de weinige onderwijskundige boeken die expliciet over gedrag gaan namelijk het boek van Joyce en Weil; strategieën voor gedragsverandering. Voor de paragraaf over de opleidingskunde maak ik gebruik van het Handboek opleiders in organisaties, en *Capita Selecta*, als bronnen waar alle bestaande opleidingskundige inzichten zijn samengebracht. Het uitstapje naar Romiszowski beperkt zich tot zijn analyse van problemen in de taakuitoefening. In de paragraaf over de voorlichtingskunde was ik allereerst benieuwd naar de resultaten van het onderzoek naar de effectiviteit van voorlichting, vandaar de keuze voor het boek van Jonkers hierover. Verder heb ik me gebaseerd op twee basisboeken, namelijk dat van Kok en Wapenaar om snel een breed overzicht over het terrein van de voorlichtingskunde te krijgen, en de daar gehanteerde theorieën en modellen. Voor het uitstapje naar de andragogie, het gaat immers steeds om het gedrag van volwassenen, heb ik teruggegrepen op een mij bekende klassieker, van Beugen, die ik nu met een andere bril op bestudeerd heb. De keuze voor het Handboek van Stolovich was eenvoudig, net als die voor het werk van Swanson. Beide zijn recent uitgekomen.

In hoofdstuk 5, de ontwikkeling van de methodiek, volgt een synthese van het gepresenteerde en worden conclusies getrokken voor de opbouw en inhoud van de methodiek. Met name daar en in deel II, de methodiek zelf, wordt duidelijk wat er met de informatie uit dit hoofdstuk gedaan wordt.

4.2 Onderwijskunde

Om dicht bij huis te beginnen is de eerste vraag; Wat heeft de onderwijskunde ons te bieden ten aanzien van gedragsverandering, en wat is daarvan bekend over de effectiviteit?

4.2.1 Het didactisch model

Aan het "didactisch" handelen van docenten/opleiders/trainers ligt over het algemeen bewust of onbewust een model ten grondslag. Het meest elementaire didactische model is nog steeds dat van Gelder (informatiekader 11) dat bestaat uit de volgende componenten:

Didactisch model van Gelder

<i>Doelstellingen;</i>	• <i>wat wil ik bereiken</i>
<i>Beginsituatie;</i>	• <i>waar moet ik beginnen</i>
<i>Onderwijsleersituatie;</i>	• <i>hoe kies ik de leerstof en hoe die te ordenen</i>
	• <i>welke didactische werkvormen gebruik ik</i>
	• <i>welke leeractiviteiten dienen de leerlingen toe te passen</i>
	• <i>welke onderwijs- en leermiddelen (media) gebruik ik</i>
<i>Evaluatie;</i>	• <i>met welk resultaat is het onderwijs gegeven</i>

Informatiekader 11: Didactische model

In dit model wordt niet aangegeven of het nu wel of niet geschikt is voor het leren van gedrag of gedragsverandering.

Gebaseerd op dit model zijn in de loop der tijd varianten ontstaan, die terug te brengen zijn op dit model.

4.2.2 Leerdoelen

Een van de componenten uit het didactisch model zijn de doelstellingen. Die geven aan wat er bereikt moet worden. Strikt onderwijskundig gesproken kan je van alles bereiken als er maar doelen geformuleerd zijn. In doelstellingen wordt omschreven wat, op welke manier en onder welke condities cursisten aan het eind van een les, cursus of opleiding moeten beheersen. Doelstellingen worden veel gebruikt, zowel in het reguliere onderwijs als bij bedrijfsopleidingen. Doelstellingen kunnen worden geformuleerd van zeer algemeen tot zeer concreet en ze kunnen betrekking hebben op verschillende domeinen; cognitief, affectief, psychomotorisch. Er bestaan diverse classificatiemodellen, onder andere die van Bloom, De Block en Guilford om leerdoelen binnen een domein te ordenen naar niveau.

Ten behoeve van een opleiding of cursus, maar ook van een geheel scholingstraject wordt een aantal algemene doelen geformuleerd, ook wel eindtermen genoemd, die overkoepelend zijn voor de specifiekere concrete leerdoelen. De eindterm(en) geven als het ware een intentieverklaring weer van het beoogde resultaat terwijl de leerdoelen dit resultaat specifiek omschrijven. Dit valt te vergelijken met de mededeling: "Ik ga dit voorjaar naar Portugal" als intentieverklaring, en "Ik vertrek 1 mei met het vliegtuig naar Lissabon" als veel specifiekere en concretere invulling van diezelfde intentieverklaring.

Leerdoelen kunnen op meerdere manieren opgesteld worden. In de praktijk stuit men maar al te vaak op onduidelijk geformuleerde doelstellingen die onvoldoende informatie geven over het beoogde resultaat of het gewenste niveau. Aan de formulering van leerdoelen worden daarom de volgende eisen gesteld:

Eisen voor de formulering van leerdoelen

- 1. Een doelstelling dient aan te geven welke gedragmogelijkheden men tot stand wil brengen, daarom is het noodzakelijk in de formulering een werkwoord te gebruiken dat eenduidig uitdrukt welke handelingen en- of gedragingen de cursist kan verrichten wanneer het gestelde doel bereikt is.*
- 2. In de formulering van een doelstelling moet zo concreet mogelijk worden aangegeven op welke inhoud of categorie van inhouden de cursisten de beschreven handelingen of gedragingen moet kunnen toepassen.*
- 3. De formulering van een doelstelling moet, zo nodig, een omschrijving geven van de voorwaarden waaronder de cursist die de doelstelling heeft bereikt de beschreven gedragingen moet kunnen toepassen. (onder andere informatie die verschaft wordt, hulpmiddelen of materiaal dat gebruikt mag worden)*
- 4. Indien nodig en mogelijk moet de doelstelling een omschrijving geven van de minimumprestatie, die nog als succesvol kan worden aanvaard. (onder andere tijd, aantal, nauwkeurigheid)*

Informatiekader 12: Leerdoelen (de Corte ea, 1981)

De kern van een leerdoel wordt dus gevormd door de leerinhoud en de gedraging van de cursist. De leerinhouden worden bepaald door het vakgebied waarvoor de leerdoelen geformuleerd worden. Voor wat de gedragingen betreft wordt er een indeling in drie domeinen gehanteerd die ontleend is aan de psychologie en gebaseerd is op persoonlijkheidsaspecten te weten;

- de cognitieve of intellectuele aspecten, dat is het gebied van het verstandelijk functioneren ofwel kennis en intellectuele vaardigheden
- dynamisch-affectieve aspecten, waaronder de gevoelens, de motivatie, de interesse, de attitudes en de waardenpatronen
- psychomotorische en sensorische aspecten, waartoe de manuele, motorische en zintuiglijke vaardigheden horen

(de Corte ea, 1981)

Deze drie soorten doelstellingen worden ook wel cognitieve, affectieve en psychomotorische doelen genoemd, en in de beroepspraktijk kennis, houding en vaardigheden, of alleen kennis en vaardigheden. In bedrijfsopleidingen worden de vaardigheden dan weer onderverdeeld in een aantal deelgebieden: (Kessels en Smit 1989)

- fysieke vaardigheden
- intellectuele vaardigheden
 - perceptuele vaardigheden
 - sensomotorische vaardigheden
 - planningsvaardigheden
 - procedurele vaardigheden
 - enz
- interpersoonlijke of interactieve vaardigheden

Bij het formuleren van eindtermen en leerdoelen is het dus zeker mogelijk om te sturen op vaardigheden. Zie het verschil tussen de volgende twee leerdoelen:

- *de verpleegkundige in opleiding kan uitleggen hoe een bedlegerige patiënt in bed verplaatst moet worden en hoe daarbij rugklachten voorkomen kunnen worden*
- *de verpleegkundige in opleiding demonstreert hoe een bedlegerige patiënt in bed verplaatst moet worden en maakt daarbij ergonomisch juist gebruik van haar krachten*

De stap van een juist vertoonde vaardigheid in een onderwijssituatie naar de aanwezigheid van blijvend gedrag is echter zeer groot. Dat blijkt wel uit het aantal verpleegkundigen met rugklachten. Op dit probleem van de transfer wordt verder ingegaan in paragraaf 4.3.2 over opleidingskunde. Uit die hoek is er namelijk de laatste jaren nogal wat bezwaar tegen de formulering van leerdoelen in het kader van bedrijfsopleidingen. Die kritiek kent drie invalshoeken. De eerste invalshoek is een theoretische; leerdoelen doen namelijk niet altijd wat ze zeggen, en er is tot op heden niemand in geslaagd om een systematiek te bedenken met een bevredigend bereik in die zin, dat alle relevante leerdoelen cq. leereffecten op heldere en eenduidige manier kunnen worden beschreven. De tweede invalshoek is afkomstig uit de praktijk. De bekwame beroepsbeoefenaar, de waardevolle medewerker wordt niet alleen gekenmerkt door kennis, vaardigheden en attitude. Ervaring, intuïtie, creativiteit, flexibiliteit, patroonherkenning en netwerkkennis, zijn minstens zo belangrijk bij het aanpakken en oplossen van werkproblemen. Dat zijn zaken die best, hoewel niet door iedereen, geleerd kunnen worden, maar moeilijk in operationele formuleringen zijn onder te brengen. (P. Dols, 1991) De derde invalshoek richt zich meer op het opleidingskundig ontwerpproces. Leerdoelen focussen de ontwikkelaar teveel op de processen die in of tijdens de opleiding plaatsvinden terwijl het echte leereffect in de praktijk tot stand moet komen. Leerdoelen kunnen dus een blokkade vormen in het effectief nadenken over de transfer. Daarnaast speelt er nog een ander probleem namelijk dat van de congruentie tussen leerdoelen, leerinhouden, werkvormen en toetsing. In de praktijk van alle dag worden nog steeds leerdoelen geformuleerd die in de uitwerking van het programma niet terug te vinden zijn in leerinhouden en werkvormen.

4.2.3 Strategieën voor gedragsverandering uit de onderwijskundige literatuur

Joyce en Weil besteden aandacht aan strategieën voor gedragsverandering in onderwijssituaties. (Joyce en Weil 1984). Bij nadere bestudering blijken hun strategieën opgebouwd rondom klassieke en operante conditionering. Gerats (Gerats 1990) heeft aangetoond dat het belangrijk is dat leidinggevende vaak op- en aanmerkingen maken, dus gebruik maken van bekrachtiging. Het stimuleren van het gebruik van bekrachtiging door leidinggevend en of docenten/trainers zou effectief kunnen zijn. Deze psychologische benadering is ook een van de uitgangspunten van de Human Performance Technology, en steeds meer trainers maken onder de noemer Performance Management gebruik van de ideeën van de psychologen Pavlov en Skinner en werken met het belonen van goed gedrag. (Volkskrant 19 september 1994)

4.2.4 Conclusie

In de onderwijskundige literatuur is niet bijzonder veel te vinden over gedrag en gedragsbeïnvloeding. Een verklaring daarvoor is waarschijnlijk dat in reguliere onderwijssituaties naar verhouding veel tijd, en dus ook onderwijskundig onderzoek gaat zitten in het aanleren van kennis en inzicht en de daaruit voortvloeiende algemene vaardigheden.

4.3 Opleidingskunde

Grenzend aan het domein van de onderwijskunde ligt het domein van de opleidingskunde. Daar worden net andere accenten gelegd worden dan in de traditionele onderwijskunde. De verschillen tussen schoolopleidingen en opleidingen in arbeidsorganisaties worden door Thijssen in een vergelijking tussen het beroepsonderwijs, een van de werkvelden van de traditionele onderwijskunde, en bedrijfsopleidingen als volgt weergegeven. (Thijssen, 1988):

Onderwijs-Bedrijfsopleidingen

1. *De mate van specificiteit, een opleiding in het beroepsonderwijs richt zich op een brede categorie van beroepen, en een bedrijfsopleiding richt zich op een specifieke functie.*
2. *Het afwegingsprobleem, bij bedrijfsopleidingen vraagt men zich af of een opleiding wel wenselijk, nuttig of noodzakelijk is, of dat andere oplossingen mogelijk zijn. Binnen het beroepsonderwijs stelt men de opleidingsvraag niet ter discussie maar houdt men zich meer bezig met de vraag wat er aan opleidingen wenselijk is.*
3. *Het type deelnemers, in bedrijfsopleidingen gaat het om volwassenen, met ervaring en over het algemeen gemotiveerd. In het beroepsonderwijs zijn het vaker adolescenten.*
4. *De opleidingsduur, binnen het beroepsonderwijs gaat het veelal om opleidingen die enkele jaren duren. Bij bedrijfsopleidingen ligt de nadruk op opleidingen van enkele dagen. De modale opleidingsduur is 5 dagen.*
5. *De transferproblematiek, binnen bedrijfsopleidingen gaat het om het toepassen van het geleerde binnen de, veelal aan voortdurende veranderingen onderhevige, werksituatie. In beroepsopleidingen ligt de transferproblematiek meer op afstand.*
6. *De organisatievorm, bedrijfsopleidingen kennen een meer verscheiden en flexibeler organisatievorm dan het beroepsonderwijs waar de nadruk toch meer op een vaste lessentabel ligt.*
7. *De overheidsbemoediging, die bij bedrijfsopleidingen in het beroepsonderwijs ontbreekt.*

Informatiekader 13: Werkveld van de onderwijs- en opleidingskunde

In essentie draaien alle bedrijfsopleidingen om werkgedrag. Opleidingskundigen houden zich bezig met vragen als;

- Is opleiden wel het juiste antwoord op deze vraag.
- Hoe bevorder ik het daadwerkelijk toepassen van het geleerde: transfer.
- Hoe ontwerp ik goede opleidingen, deze vraag heeft in eerste instantie veel gemeen met dezelfde vraag uit de onderwijskunde, maar er moeten/kunnen vaak andere randvoorwaarden een rol spelen en er zijn andere antwoorden dan een klassikale opleiding mogelijk.

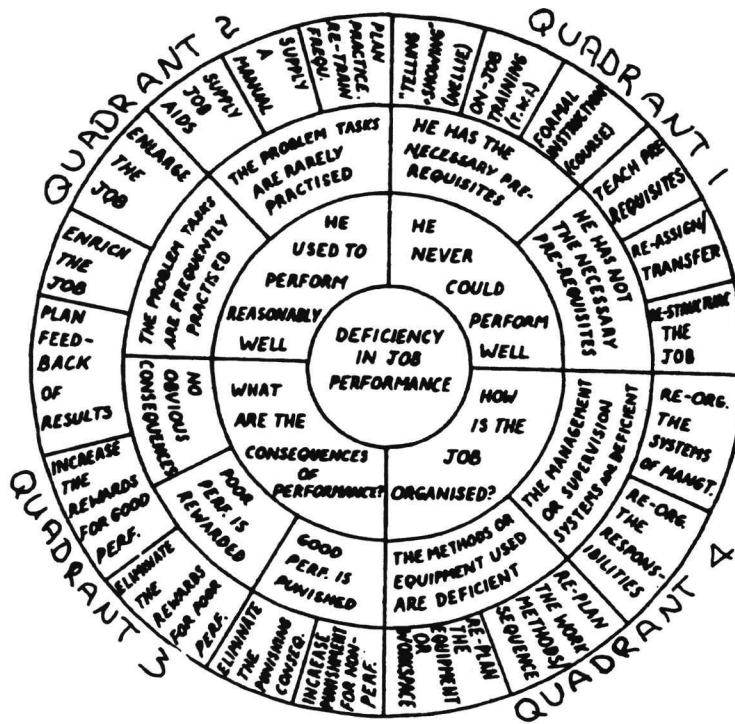
4.3.1 Is opleiden wel een antwoord op de vraag?

Opleiding en training is een middel om een gewenst resultaat te bereiken cq een probleem op te lossen. Maar al te vaak en te snel wordt echter door zowel de probleemhouder als de ingeschakelde opleidingsfunctionaris gedacht dat een opleiding of training het antwoord is op de vraag en dus het probleem oplost. De werkelijkheid is vaak anders.

Romiszowski heeft in zijn boek *Designing Instructional Systems* een prachtig analyse schema opgenomen dat zowel antwoord geeft op de vraag of opleiden wel of niet noodzakelijk is als op de vraag op welke wijze. Het sterke punt van zijn schema in het kader van deze scriptie is dat hij er nadrukkelijk een relatie legt tussen opleidingsvragen en de kwaliteit van de arbeid. Hierna volgt een vrije vertaling van zijn tekst.

ANALYSE VAN PROBLEMEN IN DE TAAKUITOEFENING

Romiszowski presenteert dit schema:



Afbeelding 15: Romiszowski schema Performance problems

De achtergronden van problemen bij de taakuitvoering kunnen liggen bij de medewerker zelf of in zijn directe omgeving. Beide situaties zullen dus moeten worden onderzocht. Eerst houden we ons bezig met de bovenste helft van het figuur.

Als de oorzaak van de problemen bij de medewerker zelf wordt gezocht, moet er onderzocht worden of de medewerker ooit wel tot tevredenheid heeft gefunctioneerd of dat dit tot nu toe nog niet is voorgekomen. Mocht blijken dat dit laatste het geval is, dan kan een speciale training uitkomst bieden. Het kan echter voorkomen dat een dergelijke training bepaalde toelatingseisen kent, waar de medewerker niet aan voldoet. Een alternatieve oplossing in dit geval kan zijn de medewerker eenvoudiger werk te geven of om zijn functie te herprofilieren door de taken die de problemen veroorzaken eruit te halen.

Voldoet de medewerker wèl aan de toelatingseisen, dan moet een specifieke training of een andere vorm van (bij)scholing worden overwogen. Die mogelijkheden kunnen simpelweg worden gecreëerd door gelegenheden te scheppen door direct te trainen met behulp van voordoen/nadoen. Dit kan alleen als de nieuwe vaardigheden eenvoudig aan te leren zijn en wanneer eventuele fouten door de betreffende medewerker geen al te grote (financiële, veiligheids of gezondheids) gevolgen hebben. Nog beter zou zijn om de nieuwe vaardigheden tijdens het werk onder directe supervisie van iemand met ervaring te plaatsen. Echter, degene die de supervisie moet uitvoeren, heeft lang niet altijd ervaring als opleider. Deze methode stond bloot aan veel kritiek, maar bleek toch vaak toereikend en voordelig. Nog realistischer is de benadering volgens de training on the job methode. Alleen wanneer het aanleren van bepaalde taken problemen geeft, zou moeten worden geïnvesteerd in een gerichte, externe training.

De andere helft van de bovenste sector gaat in op de situatie waarin de desbetreffende werknemer ooit wel goed heeft gepresteerd. Het biedt een aantal alternatieven afhankelijk van de frequentie van uitvoering en andere bepalende factoren. Als bepaalde taken slechts

incidenteel voorkomen in een functie, dan bestaat de kans dat de kennis omtrent de uitvoering geheel of gedeeltelijk uit het geheugen verdwijnt. Er moet dan dus gezorgd worden voor een meer frequente uitvoering in de praktijk door regelmatig opfris- en herhalingscursussen te organiseren.

Deze benadering wordt speciaal aanbevolen wanneer een snelle reactie bij onregelmatig voorkomende situaties noodzakelijk is. Als er snel gehandeld moet worden, is er geen tijd om het geheugen op te frissen en dus het werk te onderbreken. Dit geldt met name voor bluswerkzaamheden, gevechtshandelingen, zelfverdediging, enz. Toch is er vaak geen reden om binnen een fractie van een seconde te handelen. De medewerker kan binnen een redelijk tijdsbestek de situatie in ogenschouw nemen. In die gevallen kunnen de kosten van regelmatige herhalingscursussen worden vermeden door het ter beschikking stellen van goed voorlichtingsmateriaal op het werk. Dit voorlichtingsmateriaal kan bijvoorbeeld bestaan uit overzichten, diagrammen of checklisten.

Als echter een verslechtering optreedt in taken die vaak moeten worden verricht, dan is er geen sprake van het vergeten van kennis. Er kunnen dan twee belangrijke factoren meespelen:

- 1) Het kan zijn dat het werk in wezen eentonig is en verveling in de hand werkt, die leidt tot verminderde interesse en motivatie.
 - 2) De andere factor is dat het werk op zich wel interessant is en dat ook de medewerker goed gemotiveerd is, maar dat de uitvoeringskwaliteit vermindert omdat de medewerker onvoldoende wordt betrokken bij het eindresultaat van zijn werk.
- ad 1 In het eerste geval kunnen passende veranderingen in de functie worden aangebracht, die het werk boeiender maken. Twee bekende methoden zijn taakverruiming en taakverrijking. Nog andere methoden om de werknemer meer voldoening van zijn werk te laten ondervinden, zijn taakrotatie en het werken in een team. (zie informatiekader 14)
- ad 2 Als de medewerker zich in zijn functie niet verveelt, maar geen zicht heeft op het uiteindelijke resultaat van zijn werk, kan het instellen van een goede informatievoorziening te oplossing bieden.

De bovenste helft van het schema is nu compleet. Deze sector belicht de medewerker en met welke kennis, vaardigheden en bekwaamheid hij zijn functie uitvoert.

Taakroulatie

Een methode om het werk gevarieerder te maken is om taken uit twee functies te laten rouleren. Dit wordt gewoonlijk gedaan met een regelmatige tussenpoos, variërend van een paar uur tot enkele weken en hoeft niet altijd langs officiële weg geregeld te worden.

Taakverruiming

Dit heeft betrekking op het samenbrengen van een aantal taken tot één functie.

De intentie van taakroulatie en -verruiming is om de monotonie in het werk tegen te gaan en het tempo te verlichten door het instellen van langere cycli. De belangstelling kan zich hierdoor verbreden. Maar als taken geen wezenlijk belang hebben, niet in relatie tot elkaar staan en kort-cyclisch van aard zijn, kan een combinatie van de geschetste methoden alleen maar leiden tot ergernis en verwarring.

Taakverrijking

Een taakverrijking kan tot stand komen door een medewerker een grotere verantwoordelijkheid in het werk te geven, door hem bijvoorbeeld zijn eigen werk te laten organiseren en controleren. Ook kan hij worden betrokken bij besluitvorming over planning en organisatie van het werk in zijn sector. De inhoud van het werk verandert door de mogelijkheden tot besluitvorming en beoordeling uit te breiden.

Taakverrijkingprogramma's beogen het inbouwen van speelruimte voor de ontwikkeling van vaardigheden, om de medewerker het gevoel te geven dat hij een prestatie heeft geleverd.

Werken in groepen:

Deze benadering leidt tot het verdelen van alle taken in logische groepen, die bovendien de informele groepsstructuur van de medewerkers weergeven. Zonder een vermeerdering van de autonomie kan het werken in groepen niet uit zichzelf de voldoening over het werk herkenbaar verbeteren. Wat het wel oplevert is een mogelijkheid om de voldoening over het werk opnieuw te onderzoeken.

Autonome taakgroepen

Deze werkwijze geeft medewerkers een grote vrijheid in het zelfstandig plannen en organiseren van hun werk. De traditionele rol van de leidinggevende wordt vervangen door het geven van advisering en ondersteuning aan de groep. De autonome taakgroep kent heldere doelstellingen, zoals het aantal te produceren artikelen per week of het voltooien van een opdracht, terwijl de realisatie daarvan aan de groep wordt overgelaten. Een voordeel van autonome taakgroepen is dat individuele medewerkers een stem hebben in het uitvoeren van een groot of juist beperkt aantal taken.

Informatiekader 14: Enkele manieren om functies te verbeteren

Het voorgaande heeft duidelijk gemaakt wat het belang is van het stellen van bepaalde kernvragen over de functietaken. Van belang is:

1. Frequentie van uitvoering:
om te besluiten tussen uitvoering in de praktijk, herhalingscursus, taak-hulpmiddelen, taakverruiming en -verrijking en verbetering van de informatievoorziening.
(N.B. Andere overwegingen spelen mee in de keuze tussen specifieke oplossingen, maar de frequentie is de belangrijkste leidraad bij de keuze tussen de twee voornaamste oplossingscategorieën.)
2. Kritische beoordeling van het belang van goede taakuitvoering:
dit is van belang bij het bepalen van de haalbaarheid van minder officiële trainingsme-

thoden of van meer vrijblijvende opfrismaatregelen (bijvoorbeeld eenvoudige hulpmiddelen in plaats van systematische en regelmatige herhalingscholing).

N.B. Een andere nuttige vraag binnen deze context heeft betrekking op de reactiesnelheid die nodig is.

3. Leerproblemen:

zou duidelijkheid moeten verschaffen over de vraag naar toelatingseisen, de haalbaarheid om de gewenste voorkennis te verstrekken en of dit minder voordelig is dan andere oplossingen m.b.t. verbeterde selectiecriteria of herdefiniëring van taken.

Vergelijkbaar (in de onderste sector van de figuur) zien we een aantal oplossingen voor onvoorziene gevolgen (onvoorziene managementoplossingen) en een aantal oplossingen voor slecht geplande werkmethoden en organisatie van het werk.

De sector 'de gevolgen van taakuitvoering' geeft een overlap te zien met de hiervoor besproken sector. Als een medewerker de financiële resultaten van zijn werk niet kent, of als niemand in de organisatie geïnteresseerd is in de kwaliteit van de uitvoering van zijn werk, ligt het voor de hand dat hij niets aan de uitvoering van zijn werk zal verbeteren. Er kan dan blijkbaar zonder dat de persoon daar gevolgen van ondervindt slecht gepresteerd worden.

Oplossingen hiervoor zijn onder andere:

1. Er worden richtlijnen opgesteld en een goede informatie-terugkoppeling naar de werknemer toe, zodat deze handvatten krijgt aangereikt voor zelf-evaluatie en verbetering;
2. Laten zien dat iemand zich wel bekommert om de kwaliteit die de medewerker levert. Bij goede resultaten kan een beloningssysteem worden gehanteerd; niet alleen in financiële zin, maar ook in natura, zoals waardering en aanmoediging.

Een analyse van de eisen die worden gesteld aan de taakuitvoering, onthult vaak ernstige tekortkomingen in het belonings- en waarderingssysteem, vooral waar het gaat om beloningen die voortkomen uit sociale en arbeidsomstandigheden.

Slechte taakuitvoering wordt vaak onbewust beloond, zoals in het stukswerk, waar een hoog tempo en hoge produktiviteit worden aangemoedigd. Het is duidelijk dat dit negatieve aspecten met zich meebrengt, zoals het onzorgvuldig omgaan met veiligheidsregels uit het oogpunt van tijdsbesparing.

Onzorgvuldige uitvoering van het werk wordt vaak versterkt door de sociale structuur. Iemand die Persoonlijke Beschermings Middelen (PBM's) gebruikt wordt dan door zijn maten belachelijk gemaakt. Het niet gebruiken van PBM's wordt dan in sociaal opzicht beloond door acceptatie van de medewerker door zijn maten.

Er zijn veel voorbeelden bekend van het onbewust bestraffen van zorgvuldige uitvoering. De medewerker weet heel goed wat van hem wordt verwacht, maar de uitvoering van het werk is fysiek ongemakkelijk of in sociaal opzicht bedreigend. De medewerker probeert bedreigende aspecten in zijn werk te vermijden, hetgeen dan weer resulteert in onzorgvuldige taakuitoefening.

Bij de sector waarin de interne organisatie van het werk staat beschreven, komen we op het terrein waar veel onderzoek plaatsvindt naar werk, methoden en organisatie-ontwikkeling. Problemen, waarbij in eerste instantie een training de oplossing lijkt te bieden, kunnen ook vaak leiden naar organisatie van het werk. Bij het probleem kunnen fysieke en praktische factoren in het werk meespelen, zoals slechte verlichting, ongemakkelijke werkhouding, slecht gereedschap enz. Daarbij zijn echter ook de gehanteerde methoden van belang, zoals onnodig vermoeiende handelingen, inefficiënte volgorde van werkzaamheden, en een slechte taakverdeling.

Juist deze aspecten kunnen in het werk leiden tot onnodige ontevredenheid of tot onprettige situaties van sociale aard.

Aan de andere kant kunnen deze problemen te maken hebben met de bestuurlijke organisatie van het werk. De oorzaak ligt dan in slecht leidinggeven, het ontbreken van een duidelijke doelstellingen en van, daarmee samenhangend, normen voor taakuitvoering. Het kan ook te maken hebben met de basale organisatiestructuur, die bepalend is voor de relatie tussen werknemer en leidinggevend.

De meeste managementsystemen houden lijnverantwoordelijkheid en projectverantwoordelijkheid in. In situaties waar meerdere leidinggevend verantwoordelijk zijn, is het noodzakelijk dat de verantwoordelijkheden helder gedefinieerd zijn, zodat de medewerker niet in conflict kan komen met die verschillende verantwoordelijkheden.

Taakvermenging binnen één functie leidt onvermijdelijk tot slechte taakuitvoering. Het kan leiden tot demotivatie, of tot functies die nauwelijks invloed hebben of tot situaties waarin sociale acceptatie zwaarder weegt dan correcte taakuitvoering.

Tot zover hebben we nu een complete analyse opgebouwd van problemen in de uitvoering van het werk. Het schema waarin dit werd verwerkt, geeft de oorspronkelijke opzet weer: de wederzijdse betrekking van de vele aspecten die mogelijk kunnen bijdragen tot problemen bij de taakuitvoering.

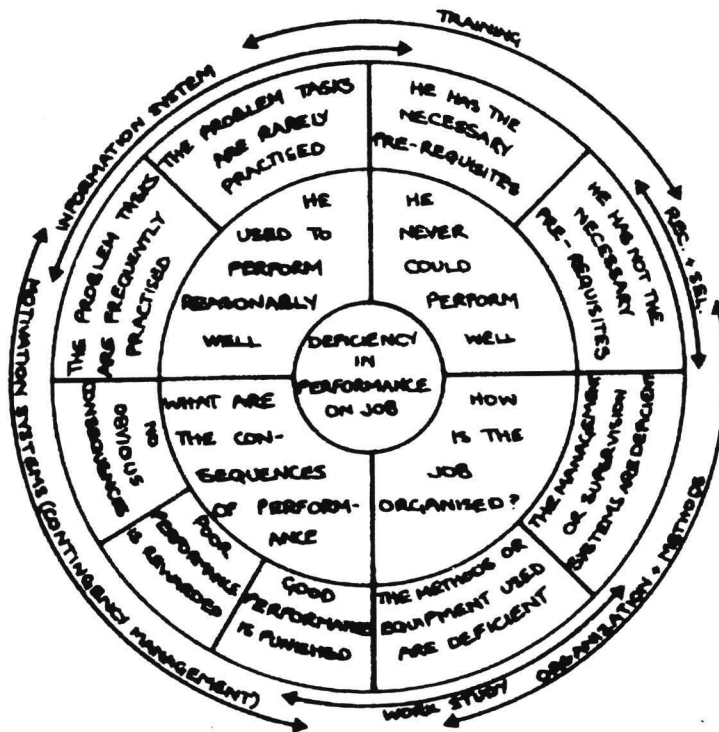
Het schema benadrukt de flexibiliteit en overlapping in het selectieproces van de juiste oplossing. Het houdt geen opeenvolgende stappen in. De gebruiker wordt juist aangemoedigd tot nadenken over alle factoren in relatie met elkaar.

Theoretisch zou bijna elke combinatie van vrijwel alle 20 soorten oplossingen, vermeld in de buitenste rand van de cirkel, geselecteerd kunnen worden als specifieke en totale oplossing van een gecompliceerd taakuitvoeringsprobleem.

Tot slot benadrukt het schema het belang van een multi-disciplinaire benadering en de eisen aan effectieve horizontale communicatie en samenwerking binnen de organisatie. Zo zullen de keuzen die nu open staan, niet kunstmatig worden beperkt.

De volgende figuur benadrukt dit punt. De buitenste ring met oplossingen wordt verplaatst via een indicatie van 6 soorten ondersteunende diensten, die in een grotere organisatie kunnen bestaan, en die betrekking hebben op de ontwikkeling van bepaalde oplossingen bij uitvoeringsproblematiek. Elke combinatie van deze 6 bemiddelingsmethoden kan een uitvoerbare oplossing voor elk voorkomend probleem opleveren. Ontbreken van horizontale samenwerking zal de verscheidenheid sterk beperken. Voorbeelden van situaties, waarbij de verscheidenheid tot slechts één is beperkt, zijn niet ongebruikelijk. Zo kan een probleem eerst onder de aandacht van een opleidingsafdeling worden gebracht, zodat er vrijwel zeker een opleiding tot stand zal komen. Dit is dan een eenzijdige oplossing via opleiding.

Als één ding het denkproces in de weg kan staan, is dat het onderverdelen van het oplossingschema in waterdichte compartimenten.



Afbeelding 16:
Romiszowski performance problems interventies schema

4.3.2 Het bevorderen van de toepassing van het geleerde op de werkplek.

Dit staat bekend onder de noemer transfer. Er worden drie groepen transferproblemen onderscheiden:

1. de aangeboden vaardigheden waren overbodig in iemands functioneren
2. de vaardigheden gaan in tegen de belangen en inzichten van collega's en/of leidinggevende
3. men heeft nog onvoldoende kunnen oefenen, en er kan nog niet flexibel omgegaan worden met de vaardigheden, kortom er heeft nog onvoldoende verinnerlijking plaatsgevonden

Bij de PTT is men begonnen met het opsporen van een groot aantal bronnen van ineffectiviteit en inefficiëntie in bedrijfsopleidingen. Onder effectiviteit wordt verstaan de mate waarin de output van het opleidingsproces voldoet aan de beoogde doelstelling. Efficiëntie heeft betrekking op de kosten. Die laat ik buiten beschouwing. De resultaten van dit onderzoek zijn heel verhelderend:

1. situaties waarin opleidingen gegeven worden terwijl er geen sprake is van een echt tekort
 - medewerker geeft aan wat hij wil en kan zonder meer gaan
 - men wordt automatisch gestuurd, zonder dat er nagegaan wordt of het wel nuttig is voor die medewerker
 - als een iemand geweest is, gaat de rest ook, want dan zal het wel nuttig zijn; baat het niet schaadt het niet
2. een verkeerde keus c.q. verkeerde verwachtingen
 - men gaat af op een trefwoord en geeft daar heel eigen invulling aan
 - cursist is niet in keuze en opgave gekend
 - er is onduidelijkheid over wat nu eigenlijk belangrijk is voor de organisatie
 - er wordt te snel naar een opleiding gegrepen, terwijl er ook andere oplossingen zijn

3. de opleiding vindt te vroeg of te laat plaats

De opleidingsafdeling van de PTT is een interne afdeling. Maar ook externe opleiders kunnen met deze situaties geconfronteerd worden. Er zijn ook aanbevelingen opgesteld om de effectiviteit te verhogen:

1. Probeer vooraf een zo goed mogelijk beeld te krijgen van wat de opleiding moet bewerkstelligen in termen van effecten voor de organisatie cq de effecten op werkgedrag. Daarvoor is als hulpmiddel de volgende lijst indicatoren voor baten van opleidingen opgesteld.

Baten van opleidingen

- | | |
|--|---|
| <i>. toegenomen omzet cq winst</i> | <i>. verbeterde werkverdeling</i> |
| <i>. toegenomen kwaliteit van de dienstverlening</i> | <i>. verbeterd teamwork</i> |
| <i>. toegenomen veiligheid</i> | <i>. afname van absentieïsme</i> |
| <i>. verbeterd imago van de onderneming</i> | <i>. afname verloop van personeel</i> |
| <i>. efficiënter gebruik van produktiemiddelen</i> | <i>. hogere mean time between failures</i> |
| <i>. toegenomen algehele opleidingsniveau</i> | <i>. minder kosten ten gevolge van vergissingen</i> |
| <i>. hoge herplaatsing overtollig personeel</i> | <i>. verminderde weerstand tegen verandering</i> |
| <i>. toegenomen efficiëntie/produktiviteit</i> | <i>. verbeterde motivatie van personeel</i> |
| <i>. verbeterde gelijke kansen voor personeel</i> | <i>. verbeterde perceptie van eigen onderneming</i> |
| <i>. toegenomen gebruik menselijke hulpbronnen</i> | <i>. verbeterde communicatie tussen afdelingen</i> |

Informatiekader 15: Indicatoren voor baten van opleidingen

2. Baseer de behoefte op kwaliteitsmetingen, foutenpercentages, storingsfrequenties, materiaalverbruik etc.
3. Zie opleiden als een proces waarbij verschillende partijen betrokken zijn, topmanagement en middenkader, die oefenen allemaal op eigen wijze invloed uit, overleg en afstemming is dus noodzakelijk.
4. Zorg voor goede contacten met het lijnmanagement.
5. Verhoog drempels voor deelname; aanmelding, schriftelijke motivatie, gesprek vooraf, voorbereidende activiteiten, entree toets, ervaringsverslag.
6. Vermijd "ik -ook" effecten.
7. Schrap zonodig cursussen.
8. Houd intakes met chef en deelnemer, welke problemen wil men met deze opleiding oplossen, welke vernieuwingen denkt men te bereiken ? En krijg inzicht in zaken als; de frequentie van werkzaamheden, de werkverdeling in de organisatie, de vereiste kennis vaardigheden en attitudes voor bepaalde werkzaamheden, de aanwezige leerkwaliteiten zoals de tijd en ruimte voor leren op de werkplek, mentoren en dergelijke., het verloop van implementatieprocessen bij vernieuwing, opleidingsconsequenties van ontwikkelingen, de 'gevoeligheid' van het onderwerp binnen de afdeling, de invloed van een of meer opgeleide mensen in een afdeling, mogelijke transferproblemen.
9. Heb het nooit over opleidingswensen maar over werkproblemen.
10. Besteed al voor de opleiding aandacht aan de transfer.

4.3.3 Hoe ontwerp ik goede opleidingen/trainingen?

Stel een opleiding of training is het antwoord op de gestelde vraag. Hoe ontwerp je dan zo'n

opleiding of training zo dat er inderdaad effect zal zijn? Dit is vraag waar alle bedrijfsopleiders zich mee bezig houden, en waarop tot op heden geen eensluidend of bevredigend antwoord is gekomen. De opleidingskunde is een wetenschap in ontwikkeling. Een wetenschap ingeklemd tussen de onderwijskunde, de bedrijfskunde, leerpsychologie en de A&O sociologie en -psychologie. Maar het is ook een wetenschap waarop veel pragmatisch ingestelde mensen werken die sterk gericht zijn op het ontwikkelen van handelingsschema's en -modellen en minder op het doen van wetenschappelijk onderzoek daarnaar.

Tot nu toe heeft dat een stroom van algemene publikaties opgeleverd. Zo veel dat het niet zinvol lijkt om er hier op in te gaan. Zoekwerk in deze publikaties specifiek op trefwoorden gedrag en gedragsverandering levert echter bar weinig op. In het kader van dit hoofdstuk wordt niet verder ingegaan op literatuur op dit gebied. In deel II, de methodiek wordt verwezen naar de Methodiek Kwaliteitsborging Arbo-opleidingen (Visser 1995), die voldoende aanknopingspunten geeft voor de ontwikkeling van arbo-opleidingen die aansluiten bij de functie en rol van de deelnemers, en de stand van de arbozorg in het bedrijf of bedrijfstaking.

4.3.4 Conclusie

In de gebruikte opleidingskundige literatuur is vreemd genoeg weinig terug te vinden onder trefwoorden als gedragverandering of gedragsbeïnvloeding. In deze paragraaf is dan ook veel gebruik gemaakt van indirecte ingangen. Dat levert wel informatie op, maar geen informatie die direct bruikbaar is in de ontwikkeling van de methodiek. In de opleidingskundige literatuur is veel, meer nog dan hier aan de orde is gekomen, voorhanden op het niveau van hulpmiddelen en stappenplannen die bruikbaar zijn in de bijlage van de methodiek. Verder valt op dat de opleidingskunde op zich ook wat traditioneel is. Het zwaartepunt ligt inderdaad op opleidingen, en minder op het oplossen van organisatieproblemen.

4.4 De voorlichtingskunde

De term gezondheidsvoorlichting en -opvoeding GVO wordt sinds 1962 in Nederland gebruikt als vertaling van het Engelse begrip Health Education. Recenter is daar de term Gezondheidsbevordering op de Werkplek bijgekomen. Het werkkterrein van de GVO is de algemene gezondheidsbevordering, ofwel wel "Life-style". Daarbij zijn drie invalshoeken te onderscheiden;

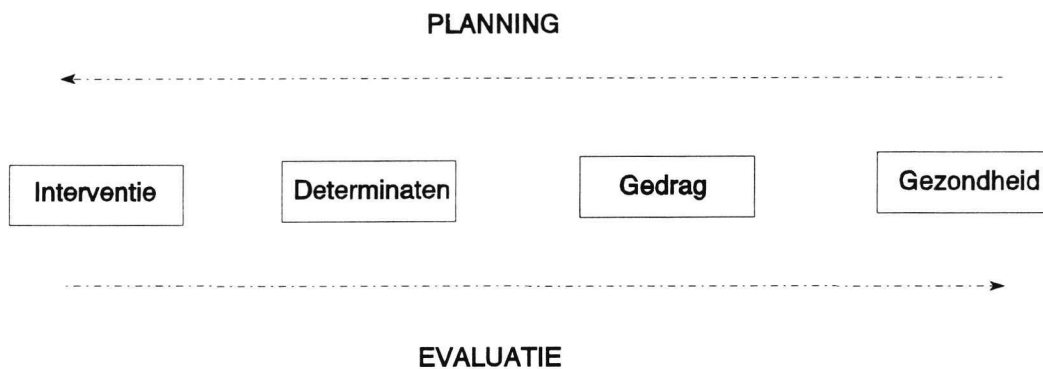
1. GVO als preventie-instrument. Hierbij werd de taak vooral opgevat als de overdracht van medische inzichten aan grote groepen van de bevolking. De heersende opvatting was: als men beschikt over kennis van zaken gaat men automatisch goed voor zichzelf zorgen.
2. Gezondheid als eigen verantwoordelijkheid. De eigen verantwoordelijkheid en mondigheid van mensen wordt meer en meer centraal gesteld, en er komt meer aandacht voor het keuzeprocess dat de ontvanger van de boodschap doormaakt. In de uitvoering betekende dit een verschuiving van grootschalige, anonieme campagnes naar kleinschalige groepsactiviteiten waar de nadruk lag op het aanreiken van alternatieven.
3. GVO als deel van het gezondheidsbeleid. Geleidelijk voegt zich een derde stroming bij de twee voorgaande. Ook al is de publieke beschikbaarheid van kennis en inzicht noodzakelijk, en ook al moet het mogelijk gemaakt worden dat men zelf verantwoorde keuzen maakt, dan nog blijft de beschikbaarheid van mogelijkheden om zelf die keuzen te realiseren een belangrijke voorwaarde. De gedragsomstandigheden worden evenzeer een onderdeel van de GVO als het gedag zelf.

In het kader van GVO zijn al heel wat campagnes en activiteiten, ook wel interventies

genoemd, opgezet en is in de loop der jaren ook heel wat onderzoek gedaan naar de effectiviteit van GVO. (Jonkers ea, 1988) Hierna volgt eerst de GVO methodiek en enkele veel gebruikte modellen, uit de voorlichtingskunde, in het kader van gedragsverandering.

4.4.1 De GVO methodiek

De GVO methodiek is een basismodel vergelijkbaar met het model van Gelder, waarin een viertal kernvragen centraal staan die een rol spelen bij de planning en evaluatie van het GVO-proces.

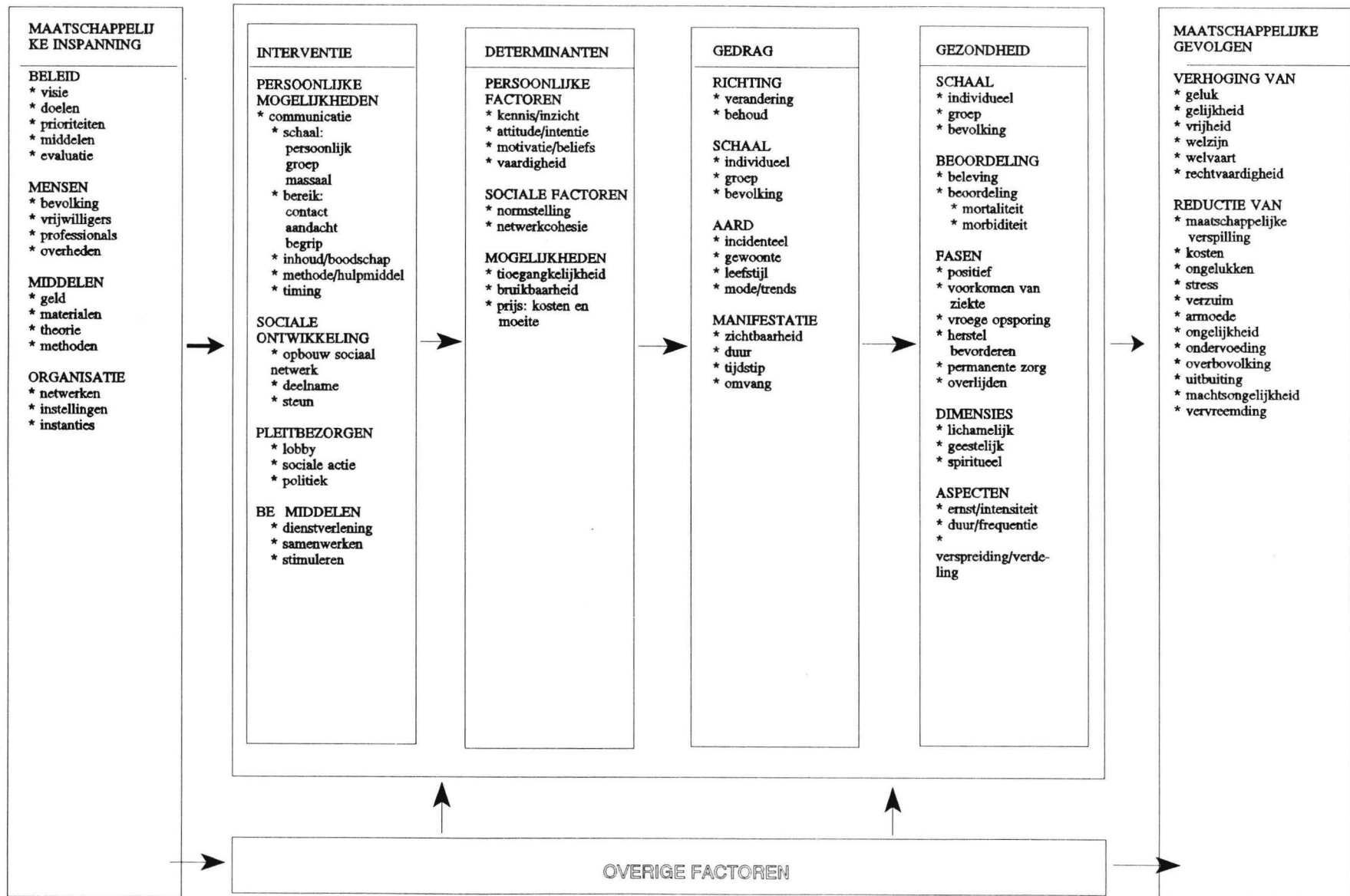


Afbeelding 17: Het GVO proces

- | | |
|--------------------------|---|
| 1. Probleemanalyse: | hoe ernstig is het gezondheidsprobleem en wat is de relatie tussen het gezondheidsprobleem en menselijk gedrag? |
| 2. Gedragsdeterminanten: | wat zijn de determinanten of oorzaken van dit gedrag? |
| 3. Gedragsbeïnvloeding; | hoe is dit gedrag te beïnvloeden? |
| 4. Evaluatie: | wat is het effect van deze beïnvloeding? |

De ogenschijnlijke eenvoud van deze methodiek verbergt veel onderliggende problemen. De eenduidige beantwoording van de vier vragen laat nog te wensen over.

Het volgende model, het integraal GVO model, ontleend aan Jonkers geeft enige diepte aan de hierboven gepresenteerde begrippen.



Afbeelding 18: Integraal GVO-model

Naast de bovenstaande methodiek bestaat ook het zogenaamde GVO fasen-model. In dit model wordt ingegaan op de fasen die doorlopen moeten worden tussen de problemdiagnose en de uiteindelijke invoering/implementatie in breder kader. Dit zijn de volgende fasen.

<i>GVO fasen</i>	
<i>I</i>	<i>problemdiagnose</i>
<i>II</i>	<i>determinanten</i>
<i>III</i>	<i>interventie-ontwerp</i>
<i>IV</i>	<i>procesevaluatie</i>
<i>V</i>	<i>effectevaluatie</i>
<i>VI</i>	<i>implementatie</i>

Informatiekader 16: Het GVO fasenmodel

Het overzicht van de effectiviteit van GVO (Jonkers 1988) heeft betrekking op 19 deelterreinen, van GVO in de arbeidssituatie, tot de effectiviteit van patiëntenvoorlichting en ondersteuning op het terrein van hart- en vaatziekten. In deze paragraaf wordt eerst ingegaan op de geconstateerde effectiviteit van GVO in de arbeidssituatie en de op dit terrein geformuleerde aanbevelingen. Daarna wordt ingegaan op algemene conclusies en aanbevelingen.

Jonkers (Jonkers, 1988) constateert dat de effectiviteit van GVO in de arbeidssituatie, ofwel V&O, niet eenduidig te bepalen is. Er is in Nederland tot op dit moment te weinig onderzoek gedaan naar de effectiviteit van V&O. En als er al onderzoek is gedaan kunnen er vraagtekens gezet worden bij het wetenschappelijk gehalte. Jonker geeft een korte beschrijving van een viertal onderzoeken op het gebied van V&O op het terrein van arbeidsomstandigheden en ruim 20 voorbeelden van (voornamelijk buitenlandse) programma's gericht op de verbetering van de leefstijl (roken, gewicht, vet eten, sporten etc). Bij deze programma's is de arbeidssituatie als setting voor leefstijl onderwerpen gebruikt. Op basis daarvan geeft hij de volgende aanbevelingen, waarbij het onderscheid tussen V&O en leefstijl GVO door hem niet langer gemaakt wordt.

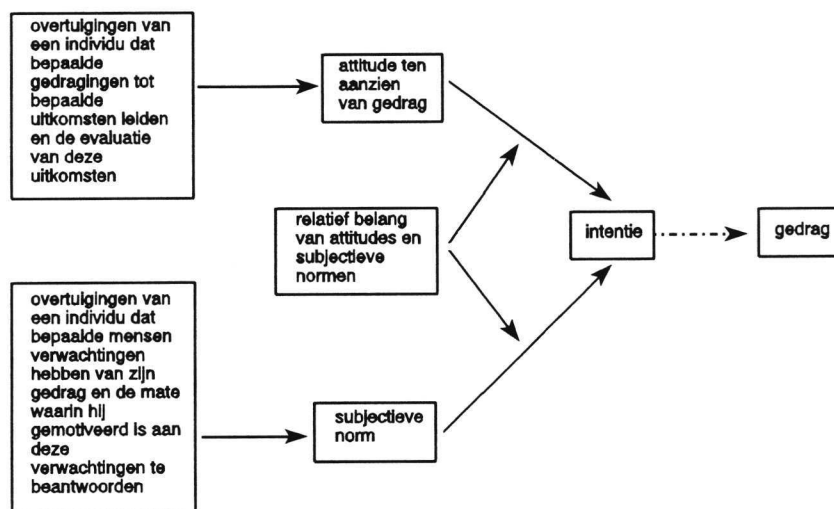
Voor de uitvoering van effectieve programma's moet tenminste voldaan zijn aan vijf randvoorwaarden;

1. het maken van een gedegen probleemanalyse, daarbij zal men moeten proberen te achterhalen waar de behoeften van werknemers liggen, welke de zogenaamde gezondheidsgewoonten zijn van werknemers, hoe de werknemerspopulatie is samengesteld
 2. het stellen van duidelijk evalueerbare doelen, zowel uiteindelijke als intermediair doelen
 3. een goede analyse van de organisatorische setting en de organisatorische consequenties van uitvoering, waarbij een inschatting gemaakt moet worden van de haalbaarheid van dergelijke doelen
 4. een interventiestrategie bepalen die op voorafgaande stappen is gebaseerd
 5. adequate allocatie van materiële en immateriële middelen.
- Bij het bepalen van de behoeften bij werknemers is het van groot belang na te gaan in hoeverre potentiële deelnemers persoonlijk denken baat te hebben bij deelname eraan.
 - Daarnaast benadrukt Jonkers het belang van de participatie van werknemers in de voorbereiding en uitvoering van de interventies, en de betrokkenheid van het management.

- Naast de positieve invloed van de betrokkenheid van het management gaat er eveneens een positieve werking uit van:
 - een meer humanistische aanpak van werknemers
 - zorgvuldige werknemer selectieprocedures
 - frequent gebruik maken van sleutelfiguren in bedrijven, bijvoorbeeld voorlieden, afdelingschefs, bij de uitvoering van het program
 - een goed verzorgde arbeidsomgeving, goed onderhouden, proper
 - een stabiele arbeidspopulatie, weinig verloop
- Tot slot wordt door Jonkers benadrukt dat voorlichting in de arbeidssituatie pas lange termijn effecten kan realiseren als deze voorlichting van structurele aard is.

4.4.2 Gedrag

In het veelgebruikt attitudemodel van Fishbein en Ajzen wordt ervan uitgegaan dat er aan gedrag een intentie ten grondslag ligt. Een intentie die gevormd wordt op basis van de afweging van het relatieve belang dat er gehecht wordt aan een attitude en de subjectieve norm. De attitude ontstaat op basis van overtuigingen van een individu ten aanzien van bepaalde gedragingen die tot bepaalde uitkomsten leiden. De subjectieve norm ontstaat door de verwachtingen die anderen (zouden) hebben van iemands gedrag. Maar zeer cruciaal in dit model is de onderbroken streep tussen intentie en gedrag. Want, zo stellen Fishbein en Ajzen: door de feitelijke situatie is de persoon niet altijd in staat om zijn intentie ook in passend gedrag om te zetten. Iemand die wel veilig zou willen werken kan dit bijvoorbeeld niet omdat er geen beschermingsmiddelen aanwezig zijn.



Afbeelding 19: Attitudemodel Fishbein en Ajzen

Om via het model van Fishbein en Ajzen aan gedragsverandering te werken moet er geïntervenieërd worden op de attitudes ten aanzien van gedrag en de subjectieve norm. Het model is echter vooral verklarend bedoeld en geeft geen handelingsperspectieven voor gedragsverandering. Die zijn wel te vinden in het Model van gedragsverandering van voorlichting van Kok. (Kok ea, 1992)

Dit model geeft aan dat er een aantal fasen doorlopen moeten worden;

- 1 aandacht
- 2 begrip

- 3 attitude
- 4 intentie
- 5 gedrag
- 6 gedragsbehoud

Gedragsverandering treedt niet zomaar op. Er moet rekening worden gehouden met de houding en de normen en waarden van mensen, maar ook met hun vaardigheden en de inschatting van de mogelijkheden om het gedrag te veranderen. Mensen moeten weten dat ze het kunnen en ze moeten weten hoe ze het moeten doen.

4.4.3 Attitudes

In de paragrafen hierboven is al een aantal malen het begrip attitude genoemd. Aangezien dit begrip in de voorlichtingskunde zo'n belangrijke rol speelt wordt er in deze paragraaf verder op ingegaan.

Kok (1992) geeft een omschrijving van het begrip attitude in drie uitspraken.

1. Een attitude is een **evaluerend oordeel**, dat wil zeggen geformuleerd op een evaluatieve schaal lopend van een positieve naar een negatieve waardering.
2. Een attitude is een evaluatief oordeel dat over het **object** van een attitude wordt gegeven.
3. Een attitude is een evaluatief oordeel dat over een object van een attitude wordt gegeven en dat verwijst naar **gedrag** ten opzichte van het object.

Als iemand positief staat ten opzichte van het dragen van gelaatsbescherming wijst dit erop dat deze persoon geneigd zal zijn dit ook inderdaad te doen.

Attitudes zijn geen statische en onveranderbare gegevens. Attitudes worden geleerd. Veelal vindt dit leren echter voor de persoon waar het om gaat niet bewust plaats. De drie wijzen waarop volgens Kok attitudes worden geleerd zijn alle drie ontleend aan de (leer)psychologie. Ook Joyce en Weil (1984) maken in hun boek over strategieën voor gedragsverandering in onderwijssituaties hiervan gebruik. Kok demonstreert ze ten aanzien van de wijze waarop de attitude ten opzicht van roken is ontstaan.

Leren door stimulusconditionering: Kok zegt "dat om te begrijpen waarom iemand bij een bepaalde prikkel (attitude-object) op een bepaalde manier reageert, moeten we dikwijls de levensloop kennen. "Iemand die herhaaldelijk een sigaret (een onvoorwaardelijke stimulus) tijdens een pauze rookt en daarbij tevens tot rust komt (een onvoorwaardelijke stimulus), hetgeen leidt tot een gevoel van tevredenheid (de ongeconditioneerde respons), dan wordt dit gevoel van tevredenheid op den duur ook opgeroepen door het roken van een sigaret. Het roken van de sigaret fungeert dan als voorwaardelijke stimulus, naar aanleiding waarvan automatisch de voorwaardelijke respons, de tevredenheid volgt. Het gevolg is dat iemand het roken van een sigaret als prettig leert ervaren. Niet alleen bij een pauze maar op den duur ook bij alle andere gelegenheden.

Leren door responsbekrachtiging: Het belonen van gedrag, zodanig dat dit gedrag zich frequenter voordoet heet bekrachtiging. Deze vorm van leren wordt veel toegepast bij jonge kinderen. Maar ook attitudes komen door beloning tot stand. Jongeren bijvoorbeeld worden door andere voor 'groot' aangezien als ze roken, en dat ervaren ze als beloning. Door deze beloning ontstaat een positieve attitude ten aanzien van het roken.

Leren door nabootsing: Attitudes kunnen ook geleerd worden door anderen na te bootsen. Waarschijnlijk worden hierdoor veel attitudes geleerd. Imitatie van rookgedrag komt veel

voor. Van belang is dan vooral wie het voorbeeld gedrag ten toon spreid. Het model moet vooral iemand zijn die de moeite van het imiteren waard is, cq waartegen men op kan kijken.

4.4.4 De relatie tussen attitude en gedrag

De in de vorige paragrafen gepresenteerde relatie tussen attitudes en gedrag lijkt nogal causaal. Door diverse onderzoekers (Kok 1992) zijn er nuanceringen aangebracht. Zo is er een groep onderzoekers die aangeeft dat er wel een relatie is tussen attitudes en gedrag maar dat gedrag ook door andere determinanten wordt bepaald. Voorbeelden hiervan zijn:

- De sociale norm; dit is de sociale druk die iemand uit zijn omgeving ervaart om het gedrag wel of niet te vertonen. Deze sociale norm bestaat weer uit twee componenten; referent-opvattingen en de motivatie zich te conformeren. Een referent opvatting is de overtuiging dat iemand of een instantie, wiens oordeel de betrokkenen belangrijk vindt op het gebied van het gedrag in kwestie, meent dat de betrokkenen dit gedrag wel of niet moet vertonen. De motivatie om zich te conformeren is de geneigdheid zich te voegen naar de opvattingen van een referent.
- Vroeger gedrag; het eerdere gedrag blijkt rechtstreeks invloed te hebben, zowel op de intentie als op het latere gedrag. Dit impliceert dat gewoontes een belemmering kunnen zijn voor verandering van intentie en gedrag.
- De waargenomen gedragscontrole; het gaat daarbij om de inschatting over hoe moeilijk of gemakkelijk het gedrag zal zijn. Dit fenomeen staat ook bekend onder de term 'persoonlijke effectiviteit' of 'self efficacy'. Het gaat om het vertrouwen in eigen bekwaamheden om gedrag te vertonen.

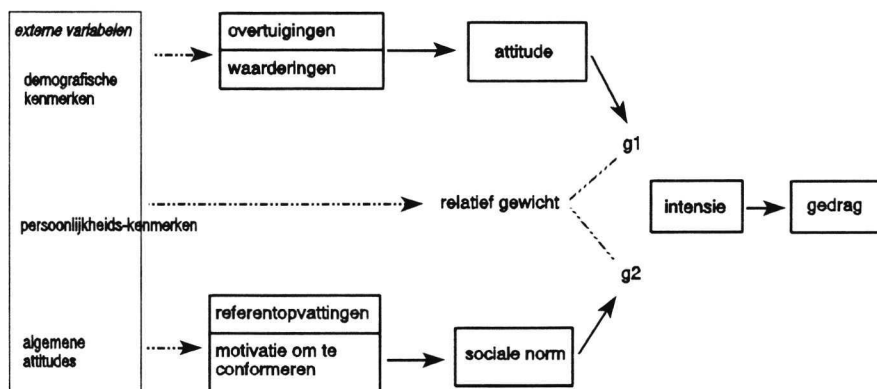
Een andere theorie, die mijns inzien goed aansluit bij de verklaring van vroeger gedrag besproken in de vorige paragraaf, is die van Bem en Kiesler.

In de 'zelfperceptie-theorie' wordt verondersteld dat mensen hun attitudes afleiden uit observatie van hun gedrag en van de omstandigheden waarin dat plaatsvindt. Aansluitend hierop meent Kiesler dat later gedrag door eerder gedrag wordt vastgelegd, dat wil zeggen dat mensen 'gecommitteerd' raken. Studenten die eerst een petitie ter ondertekening kregen aangeboden vertoonden later een positievere attitude om aan acties mee te nemen dan studenten die niet eerst de petitie ter ondertekening kregen aangeboden.

Tot slot in dit rijtje de cognitieve-dissonantie theorie van Festinger. Volgens zijn theorie streven mensen naar cognitieve consistentie, dat wil zeggen psychologische overeenstemming tussen cognities. Iemand die mag kiezen tussen A en B en A kiest zal zijn mening over B herzien. Dus een keuze maken leidt tot verandering in attitudes.

4.4.5 Uitbreiding van het model van Fishbein en Ajzen

Op basis van de latere uitbreidingen en conclusies uit het bovenstaande kan volgens Kok, het gepresenteerde model van Fishbein en Ajzen worden aangepast en uitgebreid tot het volgende model:

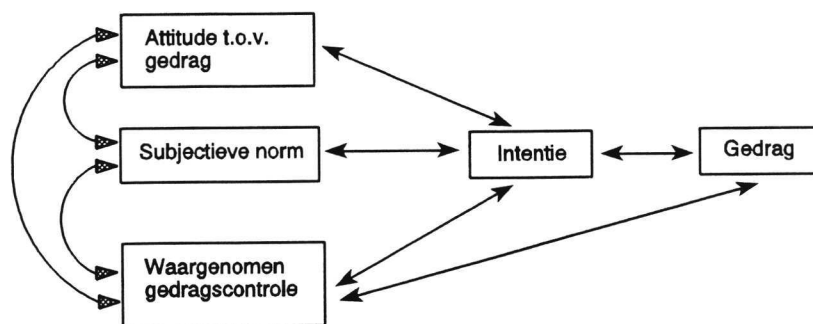


Afbeelding 20: Uitbreiding model Fishbein en Ajzen

In afbeelding 20 staan pijltjes naar rechts, ook tussen intentie en gedrag. Nu blijkt in de literatuur dat men het nodige weet te zeggen over alle pijltjes, maar dat bij uitstek het pijltje tussen intentie en gedrag leeg blijft. Wel weet men weer het nodige te zeggen over het bekrachtigen van gedrag.

Bem en Kiesler redeneren de andere kant op; van gedrag naar intentie, en weten dat pijltje op zeer aannemelijke wijze te vullen. Voor het ontwerpen van interventies lijkt werken van gedrag naar intentie ook meer houvast en aanknopingspunten te bieden van van intentie naar gedrag. "Enge werkvormen" brengen mensen in situaties waarin ze gedrag moeten vertonen. Onderdeel van de werkvorm is echter dat het spontane gedrag beredeneerd moet worden. Op deze wijze ontstaat de invulling van de intentie, de attitude enzovoorts.

In afbeelding 21 staan dan ook pijlen naar links en naar rechts opgenomen. Bem en Kiesler zullen bezwaren hebben tegen de pijlen naar rechts. Hun opvatting redeneert immers van gedrag naar intentie, en de traditionele redenering van Fishbein en Ajzen wordt door hen verworpen. Ik ben van mening dat het werken van gedrag naar intentie, om daarmee attitudes te beïnvloeden zeer effectief is. Ik ga er echter ook vanuit dat er bij het ontwerpen van interventies ook gezocht kan worden naar een wijze om nieuw gedrag bij oude of bestaande attitudes aan te laten sluiten, de pijl naar rechts.



Afbeelding 21: De invloed van gedrag op attitudes

In het boek van Kok wordt dit model alleen met pijlen naar rechts gepresenteerd. Op basis van de gegevens uit paragraaf 4.4.4 zijn pijlen naar links toegevoegd!

Voor het ontwerpen van interventies is een volledige invulling van de 'waargenomen gedragscontrole' van belang. In veel voorbeelden wordt daar alleen het al dan niet beschikbaar zijn van voorzieningen mee bedoeld. De waargenomen gedragscontrole is echter een veel complexer begrip. Gerats heeft hier vele voorbeelden van gegeven.

4.4.6 Conclusie

Ondanks alle inspanningen en pretenties slaagt de voorlichtingskunde er niet in om theorieën of modellen te ontwikkelen die effectieve gedragsbeïnvloeding garanderen. Wel wordt er veel geboden dat op het niveau van de ontwikkeling van de methodiek bruikbaar is; proces, fasen en randvoorwaarden om een paar voorbeelden te geven.

Van belang voor de invulling van de hulpmiddelen bij de methodiek is ook de constatering dat er geen instrumenten zijn om de stap van intentie naar gedrag uit het model van Fishbein en Ajzen te maken zijn. Door het gebruik van "enge werkvormen" kunnen mensen wel van gedrag naar intentie, attitudes etc gebracht worden. Een conclusie die voor het ontwerpen van interventies van belang is.

4.5 De pedagogiek

De pedagogiek in brede zin houdt zich bezig met de opvoeding van 0-jarigen tot adolescenten. De andragogieek als specialisatie van de sociale -pedagogiek houdt zich bezig met volwassenen.

De sociaal-pedagoog cq andragoog die zich tot op heden toch nog steeds het meest in het oog springend heeft bezig gehouden met menselijk gedrag en de mogelijkheden om dat te veranderen is Van Beugen (van Beugen 1981).

De door hem gehanteerde definitie van agogische actie luidt als volgt:

De planmatige voorbereiding, uitvoering en evaluatie van op sociaal-technische

strategieën gebaseerde interventies, welke ondernomen worden door een onafhankelijk dienstverlenend systeem dat daartoe een beroepsmatige functionele samenwerkingsrelatie aangaat met een cliënt-systeem (individu, groep, organisatie) met het oog op het induceren van veranderingen, i.c. het verbeteren van psycho-sociale structuur en/of functioneren van dit cliënt-systeem waarbij de operationele doeleinden worden gekozen binnen de waarden-premissen van dit cliënt-systeem, voor zover deze niet strijdig zijn met de fundamentele waarden van de samenleving waartoe beide systemen behoren.

Hoewel het grootste gedeelte van het veld waarin deze agogische acties zich afspelen, zoals de psycho-sociale hulpverlening, het maatschappelijk werk, de geestelijke gezondheidszorg en de kinderbescherming, nu niet direct associaties met bedrijfsopleidingen oproepen is het gedachtengoed van Beugen mijns inziens toch ook daarop van toepassing en bruikbaar. Door Van Beugen wordt een zestal cliënt-dienstverlenend systeem relaties onderscheiden (schema 5), waarvan er zeker vier tot het werkgebied van de niet therapeutisch geschoolde opleidersadviseurs kunnen behoren. Inzicht in eigen vaardigheden is altijd noodzakelijk.

Aspecten	uitgangssituatie cliënt-systeem		
	stoornis	niet-optimaal	optimaal
diagnosestelling	geringe participatie van cliënt-systeem	sterke participatie van cliënt-systeem	zelf-diagnose
gedrags-modificatie	gericht op totale functioneren cliënt-systeem	gericht op partiële functioneren cliënt-systeem	gericht op partiële functioneren cliënt-systeem
machtverhouding	machtsoverwicht bij dienstverlenend systeem	tenderend naar machtsevenwicht	machtsoverwicht bij cliënt-systeem
verhouding persoonsgericht-taakgericht niveau	evenwicht persoonsgericht-taakgericht niveau	overwicht taakgericht niveau	sterke dominantie taakgericht niveau
RELATIE	psycho-therapeutisch socio-therapeutisch training consultatie vormingsrelatie kennisoverdracht		

Schema 5: Cliënt-relaties

Toelichting bij de relaties uit het schema.

De psycho-en socio-therapeutische relatie vallen buiten de competentie van de meeste bedrijfsopleiders.

De trainingsrelatie, met als kenmerken:

- sterke participatie van het cliënt-systeem in de diagnose-stelling
- gericht op het sociaal functioneren
- benadering van machtsevenwicht
- relatieve belangrijkheid van taakgericht niveau

De consultatie-relatie, met als kenmerken:

- sterke participatie van het cliënt-systeem in de diagnosestelling
- gericht op het functioneren binnen één regio van het cliënt-systeem (bijv beroepsrol)
- machtsevenwicht

- relatieve belangrijkheid van het taakgericht niveau

De vormings-relatie, met als kenmerken:

- sterke participatie van het cliënt-systeem in de diagnose stelling, tenderend naar zelf-diagnose
- gericht op het functioneren binnen één regio van het cliënt-systeem
- machtsevenwicht, tenderend naar machtsoverwicht bij het cliënt-systeem
- relatieve belangrijkheid van het taakgericht niveau

De (interactionele) kennisoverdrachtsrelatie, met als kenmerken:

- zelf-diagnose
- gericht op cognitief functioneren
- machtsoverwicht bij het cliënt-systeem
- dominantie van het taakgericht niveau

Agogische actie vindt in fasen plaats. Van Beugen baseert zich daarbij op Lewin en Ten Have. Dat leidt tot het volgende fasen model waarin een drietal hoofdfasen cq kernbegrippen uit zijn theorie, en een aantal subfasen te onderscheiden zijn.

Fasen van Beugen

1. *de 'unfreezing' van het actuele niveau van het functioneren van het te wijzigen systeem*
 - sub 1. *het peilen respectievelijk het ontwikkelen van de behoefte aan verandering*
 - sub 2. *doelbepaling en stellen van de diagnose*
 - sub 3. *strategie-bepaling*
2. *de 'moving', het zich bewegen naar een nieuw (het gewenste) niveau van functioneren*
 - sub 4. *het induceren van de gewenste verandering*
3. *de 'freezing' het consolideren van het nieuwe evenwicht*
 - sub 5. *generalisatie en stabilisatie*
 - sub 6. *evaluatie*

Informatiekader 17: Fasen van Beugen

Toelichting op de fasen:

sub 1. peilen respectievelijk, ontwikkelen van de behoefte aan verandering

Er kunnen vier typen motivaties onderscheiden worden die de drijfveer kunnen zijn voor gedragsverandering:

- ontevredenheid met betrekking tot de actuele situatie van functioneren en er is een wens deze situatie te verbeteren
- er is een discrepantie aanwezig binnen het cliënt-systeem, bijv tussen norm en gedrag
- er is pressie van buitenaf om tot verandering te komen, bijv maatschappelijke eisen
- van binnenuit, bijv op grond van groeiprocessen

Deze motivatie is niet altijd manifest aanwezig, of wordt door alle betrokkenen gedeeld. Dit kan zeker het geval zijn in arbeidsorganisaties.

Als de behoefte is gepeild, zijn er nog enkele vragen die beantwoord dienen te worden voordat tot interventies kan worden overgegaan.

- geniet de behoefte voldoende prioriteit binnen het waardensysteem van de cliënt om de interventies te rechtvaardigen
- beschikt het cliënt-systeem zelf over onvoldoende hulpbronnen
- valt een eventuele dienstverlening binnen de competentie van het betrokken dienstverlenende systeem of moet een verwijzingsprocedure volgen
- zijn er redelijke verwachtingen tav de resultaten
- zijn er voldoende mogelijkheden voor een functionele samenwerkingsrelatie
- is de inhoud van de doelstelling die zich laat afleiden uit de gepeilde behoefte maatschappelijk aanvaardbaar, of dient een drijfveer te worden geïnduceerd om tot een sociaal aanvaardbare doelstelling te komen

sub 2. doelbepaling en stellen van een diagnose

De doelbepaling verloopt binnen de functionele samenwerking met het cliënt-systeem als interactioneel proces. Dit geldt ook voor het diagnostiseren.

sub 3. strategie-bepaling

De keuze van de technieken is, behalve van de diagnose en de operationele doelen, ook afhankelijk van de draagkracht van het cliënt-systeem, van allerlei situationele factoren en van de voorhanden zijnde technieken.

sub 4. het induceren van de gewenste verandering

Van Beugen gaat hier in op een aantal werkmethode zoals;

- de psycho-analytische methode
- de cliënt-centered therapie
- de T-group-methode
- casework
- social groupwork

Overwegend methodes met een sterk therapeutische achtergrond en lange doorlooptijden. In het kader van interventies in bedrijven zal er dus uit andere bronnen geput moeten worden.

sub 5. generalisatie en stabilisatie

De problematiek op het terrein van generalisatie en stabilisatie is identiek aan de transfer-problematiek. Er moet zowel een effect zijn na het beëindigen van de interventies, het directe effect, als op langere termijn. Omwille van dit laatste moet een stabilisering van het directe effect worden bereikt.

Hierbij wordt een onderscheid gemaakt tussen stabiliserende factoren die voorkomen;

- Intern bij het cliënt-systeem; de krachtigste interne stabiliserende factor is spreiding van het effect (generalisatie). Dikwijls is dit een probleem omdat een gewijzigde attitude zich in de levenssituatie gemakkelijk aan de waarneming onttrekt en daardoor ook minder steun krijgt van de omgeving.
- In de relatie dienstverlenend systeem - cliënt-systeem. Hier moet een toegenomen onafhankelijkheid optreden. Lof en ondersteuning door het dienstverlenend systeem kunnen stabiliserend werken als de beloning uit de omgeving van het cliënt-systeem ontbreekt.
- Het leefmilieu van het cliënt-systeem. Acceptatie van het nieuwe gedragspatroon door de omgeving is de belangrijkste stabiliserende factor.

Door bepaalde interventies te kiezen kan bijgedragen worden aan het stabiliserende effect, bijvoorbeeld door abrupte overgangen te vermijden, nazorg te geven, oefensituaties in te bouwen, waarover verslag wordt uitgebracht ter gezamenlijke evaluatie, follow-up bijeenkomsten te organiseren.

sub 6. evaluatie

Er zijn drie aspecten in de evaluatie te onderscheiden.

1. een evaluatie van de voorwaarden voor een succesvolle interventie, die al in het begin een rol speelt
2. een evaluatie van de gevolgde strategie
3. een eindevaluatie waarin nagegaan wordt in welke mate de einddoelen zijn bereikt

Hierbij doen zich vier mogelijkheden voor:

- er is een optimale strategie gebruikt en de einddoelen zijn bereikt.
Vaak worden strategie en einddoelen niet apart geëvalueerd, toch is dit wel van belang .
- er is een optimale strategie gebruikt, doch het einddoel is niet bereikt
- er is geen optimale strategie gebruikt, doch het einddoel is wel bereikt
- er is geen optimale strategie gebruikt en het einddoel is niet bereikt

De strategie in agogische actie is belangrijk. Het doel van de strategie-bepaling is; het zo goed mogelijk vaststellen van de waarschijnlijkheid van effecten van bepaalde interventies voor het zo goed mogelijk vaststellen van de wenselijkheid van dit effect. Van Beugen gaat daar wat dieper op in en onderscheidt drie niveaus; beleidsplanning, strategische planning, tactische planning.

In de beleidsplanning worden de volgende activiteiten uitgevoerd:

- het schatten of meten van alle relevant geachte factoren voor zover deze hun oorsprong vinden buiten de interactie tussen het dienstverlenend systeem en het cliënt systeem.
- een specificering van de nagestreefde meerwaardige situatie
- een selectie van preferente strategieën

De strategische planning omvat:

- het schatten van alle relevant geachte factoren (toevalswerkingen, natuurlijke ontwikkelingen, feitelijke en geanticiperde responsies) voor zover deze hun oorsprong vinden binnen de interactie tussen dienstverlenend systeem en cliënt-systeem, doch voorafgaande aan de interventie
- het opstellen van een strategie door:
 - het schatten of berekenen van de kansen op een bepaald effect
 - het schatten of berekenen van de wenselijkheid van mogelijke effecten
 - het vastleggen van beslissingsregels

Beslissingsregels kunnen zijn de maximin regel, het maximaliseren van de meest wenselijke uitkomst, of de minimax regel, het minimaliseren van de grootste risico's.

Een beginstrategie zal direct aansluiten bij de beleidsplanning, de diagnostische informatie zal er een rol in spelen evenals de informatie over situationele factoren. In het vervolg van het traject kan er een vervolg-strategie opgesteld worden, die meer gebaseerd wordt op de feitelijke responsies/feedback.

De tactische planning omvat:

- het schatten van alle relevante factoren voor zover deze hun oorsprong vinden binnen de directe interactie tussen dienstverlenend systeem en cliënt-systeem
- het op grond van beslissingsregels kiezen van een beïnvloedingstechniek

In de fase van 'unfreezing' spelen gedragsuitlokkende technieken een grote rol. Tijdens de 'moving' zijn het de eigenlijke gedragsmodificerende technieken die een beslissende rol spelen, en tijdens de 'freezing' zouden gedragsstabiliserende technieken een centrale functie moeten hebben.

4.5.1 Conclusie

Tot mijn grote verbazing biedt van Beugen veel aanknopingspunten voor de ontwikkeling van de methodiek. Hij werkt gefaseerd en stelt een aantal bruikbare kernvragen. Vooral zijn vragen naar de drijfveren voor gedragsverandering en de inschatting van succes zijn van belang voor de methodiek. Ook een organisatie moet willen veranderen, en daar inderdaad zoveel voor over hebben dat er inderdaad succes geboekt kan worden.

4.6 *Human performance Technology*

In de HPT houdt men zich bezig met alle lagen in de organisatie die problemen kunnen veroorzaken, al die lagen behoren dus ook bij het oplossen van het probleem betrokken te zijn. In het HPT handboek (Stolovitch ea 1992) wordt uitgebreid ingegaan op een aantal interventietechnieken. De volgende opmerkingen en aanwijzingen zijn afkomstig uit deel 1 van het handboek, dat ingaat op de fundamenteën van HPT en deel 2 over het algemene proces van HPT.

Er kan op drie verschillende niveaus in de organisatie geïntervenieerd worden. (schema 6) Hier nogmaals een schema met de verschillende niveaus in de organisatie en relevante gedrags-factoren.

External Factors				
	Input	Conditions	Process	Outcomes
Organisation	Strategy Mission/vision Strategy direction External needs Driving force Competitive advantage	Structure Organizational units/- functions Decision authority Work units, groups, teams	Systems Degree of centralization Consistency of operation Flexibility Links/interactions	Organisational results Goal consistency across units Measures of success Satisfaction of stakeholders
People	Culture Consistency of values across organization Match between stated values and actual behavior	Values/practices Management/leadership practices Climate/team norms Ethics/integrity Individual behavior	Performance requirements Skill, knowledge, experience Selection Willingness to try	Feedback/motivation Sources Cues, frequency, timing, form Rewards, recognition Expectations Satisfaction of employees
Work	Demands/objectives Time requirements/ objectives Predictability/cycles Workload Management expectations	Environment/resources Equipment, tools, materials, information Support personnel/services Accessibility of resources Physical environment	Methods Allocation of functions Process/procedures Work flow Duplications/gaps	Products/services Productivity levels Standards/criteria Product mix Satisfaction of customers
Stakeholders				

Schema 6: Niveaus in de organisatie

Achter de HPT zit een visie over wat de best mogelijke opties zijn ten aanzien van type interventie, delen van het cliënt-systeem, en delen van het proces. Ten aanzien van de type van de interventie scoort een geïsoleerde training het laagst en een interventie die zich richt op de totale cultuur van de organisatie het hoogst. Interventies op gedrag scoren boven trainingen, en een geïntegreerde aanpak boven een geïsoleerde aanpak. Deze hiërarchie in complexiteit, en kosten, vind ik niet in overeenstemming met het eerder (hoofdstuk 3) genoemde uitgangspunt. Dat was; zo effectief en efficiënt mogelijke interventies te ontwerpen waarvan de kosten-baten verhouding zo optimaal mogelijk. Ten aanzien van de delen van het cliënt-systeem loopt de range van een deel van de organisatie tot alle organisaties in de samenleving. Wereldverbeters in de jaren 90! Op procesniveau kan men op een aantal plaatsen insteken. De minst fraaie werkwijze is direct een oplossing implementeren. De interventie ontwikkelen is al beter, hem ook ontwerpen nog beter etc. In het schema (afbeelding 22) zijn hoogste cijfers in HPT opzicht het best.

Type of Intervention	5. Total cultural				
	4. Total performance				
	3. Total training				
	2. Isolated performance				
	1. Isolated training				
Part of Process					
1. Solution implementation					
2. Solution development					
3. Solution design					
4. Problem analysis					
5. Problem identification					
6. Solution evaluation					
		1. One unit of organization	2. Whole organization	3. All organizations in system	4. All organizations in society
Size of Client System for Intervention					

Afbeelding 22: Martix beoordeling interventies

<i>Fasering projecten volgens de HPT</i>	
<i>stap 1: probleem/kans definitie</i>	
<i>stap 2: analyse</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>organisatieniveau</i> • <i>procesniveau</i> • <i>taak/werkplekniveau</i>
<i>stap 3: ontwerp en ontwikkeling</i>	
<i>stap 4: implementatie en onderhoud</i>	
<i>stap 5: evaluatie</i>	

Informatiekader 18: Fasering van de werkwijze

Dit (informatiekader 18) zijn de hoofdstappen die genomen worden. Bij de verschillende stappen zijn weer substappen te onderscheiden. Hierna volgt een toelichting op de hoofdstappen analyse, ontwerp en ontwikkeling. Opvallend is dat de HPT veel aandacht besteedt aan het proces en de beheerskant van het proces, maar erg weinig aandacht besteedt aan het leren van gedrag. De kritische vraag die gesteld kan worden is: Is HPT opleidingskunde zonder aandacht voor het leren?

Analyse

Volgens de HPT de belangrijkste stap in de werkwijze. Men wil hier ook het beste in zijn, en de meeste toegevoegde waarde hebben boven tal van andere specialisten. In de uitwerking van het hoofdstuk in het handboek HPT zitten echter nogal wat gaten en incongruenties met eerdere uitspraken. Zo komt bijvoorbeeld de analyse op de drie verschillende niveaus in de

organisatie niet tot zijn recht. Men focust op de persoon, en dan ook weer met een minder compleet schema als eerder gepresenteerd (zie hoofdstuk 3).

De doelen van de analyse.

- Het opsporen en toetsen van informatie over optimaal gedrag
Kernvragen zijn: Wat doet de organisatie als hij perfect zou functioneren? Wat is het dat de voorbeeld persoon weet en doet dat garant staat voor succes?
- Het opsporen en toetsen van informatie over de actuele situatie
Kernvraag: Wat gebeurt er nu?
- Het opsporen en toetsen van informatie over hoe de sleutelbronnen voelen.
Informatie met een hoge gebruikswaarde vind je als je zoekt naar de gevoelens van werknemers en andere betrokkenen over de waardering van de vaardigheden, kennis, het programma, de mate waarin de werknemers zichzelf als competent zien in relatie tot de uitdaging, probleem of kans.
- Het opsporen en toetsen van informatie over hoe men de oorzaak van het probleem ziet.
In tegenstelling tot eerder worden hier vier min of meer persoonsgebonden invalshoeken gepresenteerd en ontbreekt de visie op de probleemveroorzaker in de drie niveaus van de organisatie.
 - werknemers hebben een gebrek aan vaardigheden of kennis
 - de omgeving zit in de weg
 - er zijn geen, of te weinig of niet de juiste beloningen
 - werknemers zijn ongemotiveerd
- Het opsporen en toetsen van informatie over oplossingen.
De vraag naar de oorzaak van het probleem mag niet vergeten worden want de gesuggerede oplossingen zijn indirect gebaseerd op een analyse van de oorzaak door de verschillende betrokken partijen.

Veel gebruikte instrumenten ten behoeve van de analyse zijn;

- interviews
- observaties
- enquêtes
- een focus-groep

Weerstand tegen de analyse fase komt veel voor. De opdrachtgever zegt bijvoorbeeld: "Ik wil wel maar mijn management wil niet". Drie mogelijke strategieën zijn dan:

1. Toon aan wat het resultaat van deze fase in andere projecten is geweest, kon er op basis van de analyse voor een andere goedkopere oplossing gekozen worden, konden trainingen veel korter dan eerst werd gedacht.
2. Maak vergelijkingen met andere beroepen, een arts kan toch ook niet zomaar ineens opereren, een woonwijk zet je toch ook niet neer zonder planningsfase, een werktuigbouwkundige spoort toch ook eerst de oorzaak van de storing op.
3. Ontwijk bepaalde termen als blijkt dat die niet goed vallen.

De analyse fase moet zorgvuldig gepland worden. Het gaat niet om de analyse-activiteiten zelf maar om de resultaten daarvan. Dus voordat de analyse start moet er duidelijk zijn wat het doel is, welke vragen behulpzaam zijn om dat doel te bereiken, waar de informatiebronnen zijn, wat de items zijn waar men het niet over eens is, waar de potentiële problemen kunnen zitten, en wat de grenzen van de hulp zijn.

Ontwerp en ontwikkeling

Door vragen te stellen krijgt men zicht op het doel en de noodzaak van het project. In de vragen die, in het handboek HPT, als voorbeeld gegeven worden, zie informatiekader 19, lopen de probleem-kans definitie en de analysefase door elkaar heen.

Voorbeelden van vragen die gesteld kunnen worden

1. *Wat is de reden van het project?*
2. *Wie is de klant of sponsor? (een sponsor is iemand, uit de organisatie (lieftst hoog) die het project omarmt en zich ervoor inzet dat het ook zal slagen)*
3. *Wat zijn de verwachtingen en het commitment van de klant en sponsor?*
4. *Welke andere sleutelfiguren in de organisatie hebben belang of interesse in de interventie?*
5. *Wat zijn hun verwachtingen?*
6. *Wat is de reikwijdte van het project?*
7. *Wat is de tijdsduur van het project?*
8. *Welke andere individuen of groepen kunnen door het project beïnvloed worden?*
9. *Wat zijn hun verwachtingen?*
10. *Welke projecten die gerelateerd zijn aan dit project zijn al in de organisatie geïmplementeerd?*
11. *Wat waren de resultaten daarvan?*
12. *Welke hulpbronnen zijn er voor het project?*
13. *Wat zijn de mogelijke beperkingen aan het project?*
14. *Welke andere economische, politieke of maatschappelijke factoren zijn van invloed op het succes van het project?*

Informatiekader 19: Voorbeelden van vragen die gesteld kunnen worden

Er worden de volgende algemene aanwijzingen voor ontwerp en ontwikkeling gegeven, zie informatiekader 20, 21 en 22.

Handvatten voor ontwerp en ontwikkeling

- *Interventies behoren zorgvuldig gekozen te worden op het doel wat ze realiseren, voordat er iets ontworpen gaat worden moet de strategische waarde onderzocht worden.*
- *Een interventie moet een sponsor hebben, een sponsor is iemand hoog in de organisatie die zich zorgen maakt over het project en zich er sterk voor maakt dat het slaagt*
- *Interventies behoren ontworpen te worden in een teamaanpak. Interdisciplinaire teams geven de beste resultaten, zeker als ze om politieke en functionele redenen worden uitgebreid met mensen uit de organisatie*
- *Interventie ontwerpen moeten kostengevoelig zijn, er moeten meer interventies ontworpen worden die meer bedrijfsmatig werken en de meeste lange termijn waarde hebben en de minste lange termijn kosten.*
- *Interventies moeten ontworpen worden op basis van begrijpelijke geprioriteerde vereisten. De vereisten beschrijven alles wat iedereen verwacht van de interventie, maar al deze vereisten moeten wel op volgorde van belangrijkheid gezet worden om keuzes te kunnen maken.*
- *Interventie opties moeten onderzocht worden, er zijn altijd keuze mogelijkheden, bijv tussen ontwikkelen of inkopen wat bestaat. Wat is de beste oplossing gegeven de situatie.*
- *Interventies moeten kracht hebben. De meeste gedragsproblematiek is complex en multidimensionaal, daarom moeten gedragsveranderingsinterventies ook multidimensionaal zijn en zich op alle oorzaken van het probleem richten, niet slechts op de symptomen of een enkele oorzaak.*
- *Interventies moeten vol te houden zijn. Veel interventies mislukken als de drijvende kracht erachter verdwijnt. Er zijn bijna nooit mechanismen voor onderhoud omgebouwd.*
- *Interventies moeten ontworpen worden met ontwikkeling en implementatie in het achterhoofd. Gemak, kosten, aanwezige hulpbronnen zijn overwegingen die daarbij een rol spelen.*
- *Interventies moeten ontworpen worden als een iteratief proces. Voortgang in ontwerp ontstaat door revisie.*

Informatiekader 20: Handvatten voor ontwerp en ontwikkeling volgens de HPT

Ontwerp en ontwikkeling zijn twee aparte fasen, die in de praktijk vaak een zekere overlap vertonen. Ontwerp gaat dan vloeiend over in ontwikkeling.

Het ontwerpproces.

stap 1: organiseer de inspanning

Deze stap houdt de eerste planning van het ontwerpproces in. Als er gebruik gemaakt wordt van een ontwikkelteam dan wordt dit nu geselecteerd. Het team moet worden samengesteld op juistheid van de expertise en variëteit in invalshoeken.

stap 2: verwachtingen ophelderen

Het team moet zorgvuldig alle tot dan toe verzamelde data bestuderen voordat ze verder gaan met het project. Alle verwachtingen ten aanzien van het project moeten verhelderd worden. Wat verwacht men echt? Hoe groot is de reikwijdte van het project? Welke hulpbronnen en support is aanwezig?

stap 3: identificeer interventie vereisten

Geen interventie kan beter zijn dan de kwaliteit van de vereisten. Alle vereisten moeten geïdentificeerd worden op basis van input door de klant, managers, technische experts en de gebruikers.

stap 4: identificeer interventie componenten

Op basis van de interventie vereisten moeten ontwerpers de componenten of elementen selecteren die resulteren in een succesvolle interventie. Interventie componenten moeten verband houden met elke interventie vereisten, in het bijzonder met de hoogst geprioriteerde. Gedragsverbeteringsinterventies zijn meestal veelzijdig en multidimensional. Deze stap resulteert in een skelet versie van het interventieplan.

Stap 5: in kaart brengen van de interventie specificaties

In deze stap worden de interventie componenten tot in detail gespecificeerd. Speciale gebeurtenissen, processen, activiteiten, schema's en hulp vereisten moeten duidelijk worden. Duidelijkheid in deze stap is zowel noodzakelijk voor de beslissers over het project als de ontwikkelaars die ermee verder zullen gaan.

Stap 6: vastleggen van het plan en goedkeuring krijgen

Goedkeuring krijgen om verder te gaan gaat het makkelijkst als de beslisser goed geïnformeerd is, dan kunnen er de beste besluiten genomen worden over de rest van het traject.

Informatiekader 21: Het ontwerpproces

Het ontwikkelproces.

Stap 1: organiseer het ontwikkel team

Net als bij het ontwerpproces is een teamaanpak meestal de beste. Het zijn nu echter vaak andere specialisten dan in het ontwerpproces.

Stap 2: het ontwikkelplan opstellen

Als het ontwikkelen veel inspanning of hulpbronnen vergt, is het verstandig om een zeer gespecificeerd plan op te stellen, dat eventueel ook de goedkeuring van de opdrachtgever moet hebben.

Stap 3: ontwikkelen en testen van het prototype

Als het kan, of als de inzet hoog is, is formatieve evaluatie altijd aan te bevelen.

Stap 4: revisie van het ontwikkelplan

Op basis van de evaluatie en de feedback, kunnen aanpassingen in het ontwikkelplan noodzakelijk zijn.

Stap 5: productie en gereede interventie

Na de bijstelling van het ontwikkelplan is de interventie klaar om geproduceerd te worden, tot een produkt gereed voor implementatie.

Informatiekader 22: Het ontwikkelproces

4.6.1 Conclusie

Het handboek HPT bestaat voor een groot deel uit schema's, tabellen, stappenplannen en faseringen. Zoals ik al eerder opmerkte is er ook sprake van overlap, en hoe tegenstrijdig het ook klinkt er zijn ook gaten en incongruenties. Deze kritiek betekent niet dat de HPT niets te bieden heeft. Er zijn tal van bruikbare elementen voor de opbouw van de methodiek, en voor de ontwikkeling van hulpmiddelen bij de methodiek. En zoals door de HPT zelf aangegeven wordt; vooral voor de analysefase.

4.7 Needs assessment

Swanson (1994) geeft in zijn boek *Analysis for improving performance*, een zeer uitgebreid overzicht van methoden en technieken om organisatieproblemen te analyseren en diagnostiseren. Naar zijn mening wordt er door bedrijven erg veel geld voor trainingen en ontwikkelingsprogramma's over de balk gesmeten, omdat de noodzakelijke analyse en diagnose niet is uitgevoerd. Daardoor ontstaat er geen link tussen het programma en de daadwerkelijke behoefte van de organisatie, diens doelen en processen.

Bij elke interventie moeten steeds drie kernvragen gesteld worden namelijk:

1. Zullen individuen beter presteren na de interventie?
2. Zal het proces beter presteren na de interventie?
3. Zal de organisatie beter presteren na de interventie?

Swanson ziet organisaties als een complex open systeem, dat betekent dat in dergelijke open systemen alle onderdelen van het systeem, of subsystemen, samenwerken om de doelen van de gehele organisatie te bereiken. Systeem georiënteerde analisten zien het dan ook als hun taak om een goed presterende organisatie te helpen ontwikkelen. Deze benadering wijkt af

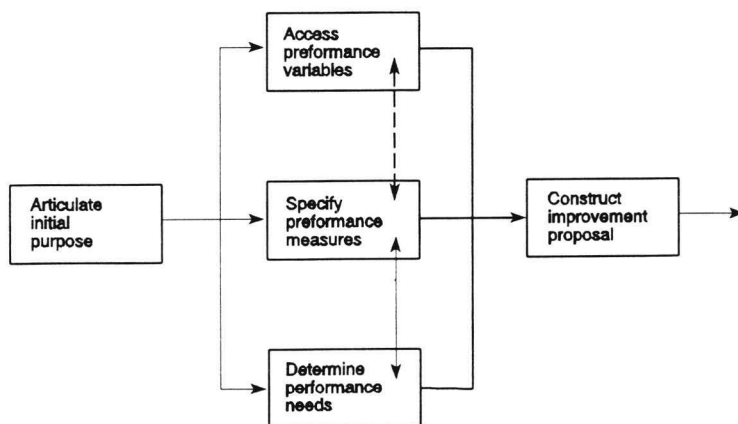
van bijvoorbeeld de macht-georiënteerde analisten die het als hun taak zien om het management tevreden te stellen, of de economisch-georiënteerde analisten die het als hun taak zien om bij te dragen aan het verhogen van de kwantiteit en kwaliteit van de output van iedere werknemer en de return on investment van de onderneming. Dan zijn er nog de analisten met een mechanisch mensbeeld, die alleen oog hebben voor effectiviteit en efficiëntie van het werkproces. En tot slot de humanistische analisten, die vooral werken aan de verbetering van de relaties tussen de werkvloer en het management door de organisatie hiërarchie heen. De systeem-analist combineert deze oriëntaties tot één geheel.

Swanson onderscheidt vijf fasen in een proces namelijk; analyse, ontwerp, ontwikkeling, implementatie en evaluatie. En drie niveaus waarop de analyse uitgevoerd kan worden, en natuurlijk later de interventies ontwikkeld worden namelijk; het organisatieniveau, het niveau van het werkproces en het individuele niveau. Voor elk niveau zijn eigen instrumenten beschikbaar.

In de werkwijze van Swanson neemt hij de analyse van de organisatie en het proces samen eerst onder handen en vervolgens het individuele niveau. Het resultaat is een precieze identificatie van het actuele en verlangde organisatie- of persoonlijke prestatie niveau. Dit beeld wordt aangevuld met een voorstel voor systeemverbeteringen die door het management ontwikkeld en uitgevoerd moeten worden en de eventueel noodzakelijke aanvullende vaardigheden die bij werknemers ontwikkeld moeten worden. Swanson werkt dus vanuit de opvatting: werk zoveel mogelijk met herontwerp van de organisatie en zo min mogelijk met training van individuen. Hij ziet, en zoekt, de bron voor veel problemen in het systeem.

Het uitvoeren van analyses is een proces waar meestal niet met een schone lei ingestapt kan worden. Het uitgangspunt kan zijn dat de organisatie zegt: We hebben geen probleem.; We denken dat we een probleem hebben.; Hier is het probleem wat is de oplossing? of; Hier is het probleem en dit is de oplossing. De analist moet steeds een hypothese opstellen en op zoek gaan naar de ware oorzaak van het probleem. Daarbij kiest hij of zij een bepaald raamwerk. Enige achterdocht kan bruikbaar zijn als de conclusies te makkelijk gevonden worden. Misschien is het gehanteerde raamwerk dan te klein. Of juist te groot als er blijvend onenigheid is over de relevante prestatie onderwerpen.

Het proces van de performance diagnose start met het benoemen van het doel van de diagnose. Daarna wordt er via drie takken gezocht; het in kaart brengen van de performance variabelen, het specificeren van de performance indicatoren en het determineren van de performance behoeften. Deze drie komen samen in een verbeteringsvoorstel. (zie afbeelding 23)



Afbeelding 23: Analyse proces

Het opstellen van het doel van de diagnose gaat via een aantal stappen. Allereerst worden de aanvankelijke indicatoren van het performance probleem in kaart gebracht. Dat zijn over het algemeen de zaken die door de opdrachtgever genoemd worden en die meestal opgehangen zijn aan bepaalde gebeurtenissen of personen in de organisatie, bijvoorbeeld het aantal ongevallen in afdeling A is enorm gestegen. Vervolgens wordt gekeken naar het type performance verbetering waar het om gaat. Er kan 1. een huidig probleem zijn, 2. verbeteringen gewenst zijn in de huidige situatie, 3. voldaan moeten worden aan toekomstige verwachtingen. Dan moet gekeken worden op welk niveau het probleem speelt; op organisatie, proces of individueel niveau. Op basis van al deze gegevens kan zeer nauwkeurig het doel van de analyse onder woorden gebracht worden.

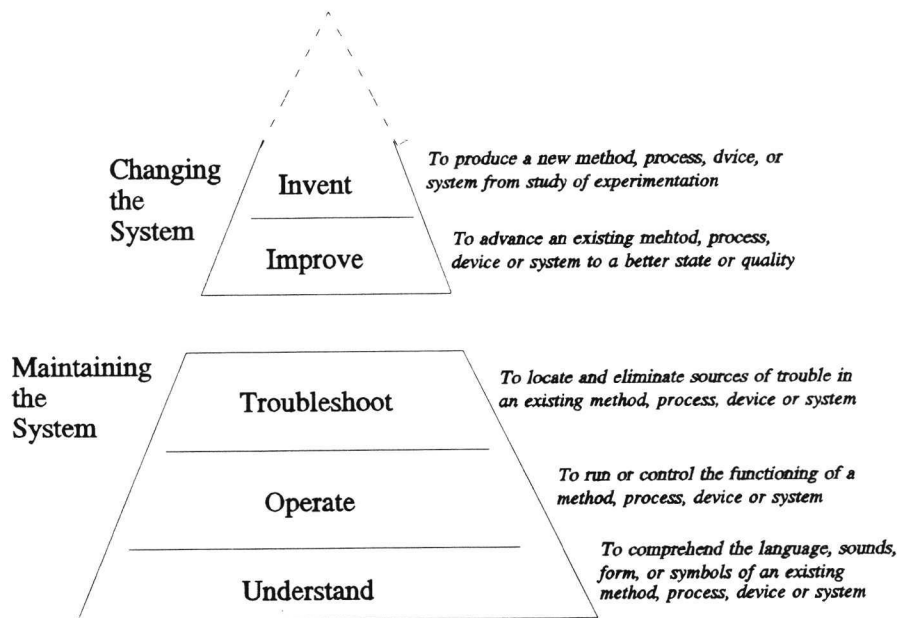
Op basis van dit nauwkeurig omschreven doel van de diagnose kan er gezocht gaan worden naar de performance variabelen. Swanson heeft de variabelen in vijf groepen ingedeeld; missie/doel, systeem ontwerp, capaciteit, motivatie en expertise. Op de drie niveaus zijn hiervoor vragen geformuleerd. (zie schema 7)

Performance variables ↓	performance levels ↓		
	Organisation level	Process level	Individual level
Mission/Goal	Does the organizational mission/goal fit the reality of the economic, political, and cultural forces?	Do the process goals enable the organization to meet organizational and individual mission/goals?	Are the professional and personal mission/goals of the individuals congruent with the organization's?
Systems Design	Does the organizational system provide structure and policies supporting the desired performance?	Are the processes designed in such a way as to work as a system?	Does the individual face the obstacles that impede job performance?
Capacity	Does the organization have the leadership, capital, and infrastructure to achieve its missions/goals?	Does the process have the capacity to perform (quantity, quality and timeliness?)	Does the individual have the mental, physical, and emotional capacity to perform?
Motivation	Do the policies, culture and reward systems support the desired performance?	Does the process provide the information and human factors required to maintain it?	Does the individual want to perform no matter what?
Expertise	Does the organization establish and maintain selection and training policies and resources?	Does the process of developing expertise meet the changing demands of changing processes?	Does the individual have the knowledge, skills, and experience to perform?

Schema 7: Performance variabelen

In het deel over het bepalen van de performance indicatoren maakt Swanson zijn systeembepaling niet waar. Hier noemt hij slechts zeer eenzijdige indicatoren namelijk tijd, kwaliteit en kwantiteit. Indicatoren die terug te voeren zijn op een meer humanistische oriëntatie ontbreken.

Voor het bepalen van de performancebehoefte introduceert hij een performance taxonomie waarbij een onderscheid gemaakt wordt tussen het onderhouden van het systeem en het veranderen van het systeem. (zie afbeelding 24)



Afbeelding 24: Taxonomie Performancebehoeften

In het opstellen van het voorstel tot verbetering moet volgens Swanson worden ingegaan op vier elementen, namelijk het 'gat' tussen de actuele en gewenste situatie, de uitkomsten van de diagnose, de aanbevolen interventies en de voorspelbare opbrengsten.

Als methodes om data te verzamelen kan gebruik worden gemaakt van vier verschillende methodes, interviews, vragenlijsten, observaties en het bestuderen van documenten.

Interviews:

Een tijdrovende maar zeer bruikbare werkwijze om te ontdekken wat er werkelijk aan de hand is in een organisatie, op zowel organisatie, proces als individueel niveau. Een goede interviewer maakt werkelijk contact met de geïnterviewde, maakt de juiste aantekeningen, gebruikt de taal van de geïnterviewde en luistert met respect. Kritische vragen die de interviewer zichzelf kan stellen zijn:

- Heb ik mijn huiswerk gedaan?
- Praat ik met de juiste persoon, of zou iemand anders beter in staat zijn om een juist beeld van de situatie te geven?
- Krijg ik directe informatie?
- Is de response van verschillende mensen vergelijkbaar?
- Wordt er iets impliciet of onbesproken gelaten?
- Wordt ik gezien als vertrouweling van het management, of wordt ik vertrouwd?
- Gebruik ik mijn tijd goed?
- Wat is de kern van de boodschap die ik van deze persoon krijg?
- Is die boodschap van belang?
- Ben ik zowel gevoelens en motivaties op het spoor gekomen als feiten?

- Heb ik de feitelijk gebruikte woorden van de respondent genoteerd?
- Wat mist er in het hier geschetste plaatje?
- Kloppen deze interviewdata met de data die via andere methodes verzameld zijn?

Vragenlijsten

Werken met vragenlijsten lijkt makkelijker dan het is. Het ontwikkelen van een goede lijst kost erg veel tijd. Werken met valide en betrouwbare vragenlijsten kan echter als er voldoende respondenten zijn veel nuttige informatie opleveren.

Observaties

Als observaties systematisch uitgevoerd worden dan leveren ze een enorme hoeveelheid aan informatie, zowel kwalitatief als kwantitatief over het werk, de werknemer en de werkomgeving. Maar aangezien situaties niet allemaal even frequent voorkomen moet er een afweging gemaakt worden hoe lang er geobserveerd wordt. Je moet in ieder geval lang genoeg observeren om onderscheid te kunnen maken tussen handelingen ;

- die iets toevoegen aan de waarde van het produkt, dienst of proces
- die niets toevoegen maar alleen een verspilling zijn van inspanning en tijd
- verbonden zijn met andere activiteiten en op betekenisvolle wijze geordend
- die iets afdoen aan de waarde van het produkt, dienst of proces zoals misgrijpen, negatieve opmerkingen, verstoringen door anderen in het werk.

Documenten bestuderen

Documenten geven veel inzicht in het dagelijks leven van de organisatie. Het kernprobleem bij het bestuderen van documenten is; welke documenten neem je en hoe interpreteer je de data? Benchmarking kan een methode zijn om zinvolle conclusies uit de verkregen data te trekken. Er moeten dan wel keuzes gemaakt worden over welke elementen hiervoor in aanmerking komen en met welke vergelijkbare andere organisatie of organisaties de benchmarking plaats kan vinden.

4.7.1 Conclusie

Het is duidelijk dat in de needs assessment veel aanknopingspunten zijn voor de eerste fasen van de methodiek, analyse en diagnose. Swanson zelf geeft in zijn boek voorbeelden van hulpmiddelen. Die hebben echter het karakter van werkbladen. De door hem aangedragen informatie, zoals bijvoorbeeld de Performance variables en de Performance levels zijn goed om te werken tot hulpmiddelen voor de analysefase. Ze bieden een leidraad om naar organisaties te kijken.

4.8 Overige

Door het NIPG is, in opdracht van de Europese Stichting tot verbetering van de levens- en arbeidsomstandigheden, een onderzoek naar gezondheidsbevordering op het werk uitgevoerd. Tijdens dat onderzoek zijn criteria opgesteld om innovatieve activiteiten op dit gebied te kunnen opsporen. Deze criteria luiden als volgt.

- gericht op alle groepen in het bedrijf
- gericht op dieperliggende oorzaken van slechte gezondheid
- een combinatie van diverse benaderingen
- medezeggenschap van werknemers
- niet primair een medische activiteit maar deel uitmakend van de arbeidsorganisatie en

4.9 Conclusie

In dit hoofdstuk is maar liefst in zes uiteenlopende wetenschappen gezocht naar aanknopingspunten voor gedragsverandering. In het oog springend is toch wel de complementariteit van de diverse aanknopingspunten en tegelijkertijd de overlap. Ondanks de profilering waarmee de ene stroming zich van de andere wenst te onderscheiden. Zo duikt op meerdere plaatsten de leerpsychologie op, en dan in relatie tot gedrag met name de opvattingen rondom de klassieke en operante conditionering. Er is blijkbaar momenteel weer een opleving in de aanhang van deze ooit ook zo verguisde wetenschappers als Skinner en Pavlov. Overlap is er ook tussen de basisconcepten van het didactisch model en de GVO methodiek, en de gehanteerde faseringen.

Er zijn slechts weinig aanknopingspunten waar de opvattingen diametraal tegenover elkaar staan. Opvallend genoeg is dit wel het geval ten aanzien van het belang van leerdoelformulering. Leerdoelen zijn zo'n beetje het dogma van de die-hards in de onderwijs- en opleidingskundigen. "Zonder leerdoelen kom je nergens". De door de 'tegenpartij' aangevoerde argumenten als; dat de waardevolle medewerker niet alleen gekenmerkt wordt door kennis, inzicht, vaardigheden en attitude maar ook door ervaring, intuïtie, creativiteit, patroonherkenning en netwerkkennis en dat deze minstens even belangrijk zijn bij het aanpakken en oplossen van werkproblemen. En dat werken met leerdoelen het ontwerp en ontwikkelproces teveel focussen op het cursus of trainingsdeel en te weinig op de transfer, zijn voor het thema van deze scriptie steekhoudend. Het gaat immers om gedrag in organisaties.

Ten aanzien van gedrag van mensen in organisaties is er steeds sprake van achterliggende oorzaken. Dat kunnen zowel oorzaken in de structuur van de organisatie zijn, als oorzaken in de mens zelf die een bepaald gedrag als resultante hebben. Zie hiervoor ook het vorige hoofdstuk. Het attitude model van Fishbein en Ajzen vervult een centrale rol in dit hoofdstuk omdat ik dacht daar het model te vinden voor gedragbeïnvloeding. Het blijkt echter meer een gedragsverklaringmodel te zijn. De reden dat ik het model niet verplaatst heb naar hoofdstuk 3, is de kritiek van Bem en Kiesler op Fishbein en Ajzen, die tegelijkertijd aanknopingspunten biedt om wel aan gedragsverandering te werken. Volgens deze theorie verlopen effectieve interventies van gedrag naar attitude in plaats van andersom.

Ik heb natuurlijk geprobeerd om op basis van alle informatie zelf een logische en praktische theorie in elkaar te zetten of een model te ontwikkelen. Dat is echter niet gelukt. De dynamiek van de variabelen die gedrag beïnvloeden en de theorie of het model voor de beïnvloeding daarvan zijn te complex. Hierdoor wordt wederom het belang van een goede methodiek onderschreven. Een methodiek die de gebruikers in staat stelt om systematisch te zoeken naar de oorzaak van een gedragsprobleem. Oorzaak en oplossing kunnen op tal van niveau's liggen; in de mens, de functie, de organisatie van het werk enzovoorts. Kwalificatie kan een van de oplossingen zijn, maar is zeker niet de enige!

Bijzonder bruikbaar is het model van Romiszowski, die een link legt met herontwerp van functies, en daarmee ook de weg vrijmaakt voor complete en geïntegreerde aanpakken. Dit is ook de aanbevolen strategie in de needs assessment. En ook in de HPT ligt de nadruk op het identificeren van de meest efficiënte wijze om een probleem op te lossen. Daarmee wordt de analysefase van essentieel belang. Zonder goede analyse, geen goede oplossing!

In de methodiek ligt de nadruk dan ook op de fasering, en de activiteiten die noodzakelijk

zijn om van eerste klantcontact tot facturering te komen. Het ontwerpen en ontwikkelen van effectieve interventies is een van de activiteiten. Bij de methodiek kunnen geen recepten geleverd worden voor instant oplossingen en aanpakken. Gedrag en gedragsbeïnvloeding zijn daar te weerbarstig voor.

Een punt van aandacht vormt het wat formele onderscheid dat gemaakt wordt tussen de diverse fasen. Zo onderscheid haast iedereen de ontwerpfase waarin de interventies ontworpen worden. Dit zijn de interventies die betrekking hebben op de doelen die gerealiseerd moeten worden. Echter het feit alleen al dat men voor een analyse in een bedrijf aanwezig is, is een interventie op zich. Een interventie die allerlei, onbedoelde effecten heeft, die zowel positief als negatief kunnen zijn, maar waarmee de gedragsbeïnvloeding gestart is.

5. De ontwikkeling van de methodiek

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de verantwoording gegeven van de ontwikkeling van de methodiek. De nadruk ligt daarbij op de gemaakte keuzes. Dit hoofdstuk vormt daarmee de schakel tussen de theorie en de praktijk, ofwel tussen het onderzoek en de inhoudelijke vormgeving van de methodiek voor de toekomstige gebruikers.

In de eerste paragraaf wordt ingegaan op de fasering van de methodiek, in de tweede op de globale invulling van de diverse activiteiten. Met deze twee paragrafen is het raamwerk van de methodiek een feit. De overige paragrafen gaan in op de specifieke invulling van de verschillende activiteiten. Op dat niveau komen er ook witte plekken in het onderzoek aan het licht. In de methodiek zullen deze op pragmatische gronden ingevuld worden.

5.2 De fasering van de methodiek

In de in hoofdstuk vier aangehaalde literatuur wordt op vier plaatsen expliciet ingegaan op de fasering in werkwijze van de ontwikkeling en uitvoering van interventies: namelijk in de GVO-methodiek, bij van Beugen, in de HPT benadering en door Swanson. Anderen zijn hier minder expliciet in, zo geeft het didactisch model van Van Gelder impliciet wel een fasering, maar worden deze fases (ook in de praktijk) lang niet altijd in deze volgorde doorlopen.'

Het aantal fasen in de vier hierna aangehaalde theorieën varieert van vijf tot zes, maar de verschillen zijn groter dan de 'ontbrekende' ene fase. In de volgende tabel worden de fasen genoemd. (NB: het cijfer verwijst naar de oorspronkelijk fase).

GVO-methodiek	Van Beugen	Human Performance Technology	Swanson
	1. het peilen respectievelijk het ontwikkelen van de behoefte aan verandering	1. probleem of kans definitie	
1. probleemdiagnose	2. stelen van de diagnose	2. analyse	1. analyse
	2. doelbepaling		
2. determinantenonderzoek			
	3. strategiebepaling/beleidsplanning		
3 interventie ontwerp	3. strategische planning	3. ontwerp	2. ontwerp
		3. ontwikkeling	3. ontwikkeling
6. implementatie	4. induceren van de gewenste verandering (tactische planning)	4. implementatie	4. implementatie
	5. generalisatie en stabilisatie	4. onderhoud	
4.5. proces en effectevaluatie	6. evaluatie	5. evaluatie	5. evaluatie

Schema 8: Overzicht van fasen in de verschillende theorieën

Opvallend is het feit dat er zo oppervlakkig gezien grote uniformiteit is, en er bij nadere bestudering toch onderling een aantal verschillende accenten gelegd worden. In de volgorde van de fasen wijkt alleen de GVO-methodiek af. Hier is de implementatiefase de laatste fase, en wordt deze voorafgegaan door een proces- en produkt evaluatie. Dit is meer een optisch verschil dan een feitelijk verschil. De fase 4 en 5 uit de GVO methodiek verwijzen naar een tussentijds evaluatie van het prototype. In de GVO wereld gaat het vaak om grootschalige interventies, waarbij de bijsturingen in de uitvoeringsfase nihil zijn. Van Beugen doet in wezen in fase 4 en 5 hetzelfde, de zogenaamde tactische planning wordt steeds bijgestuurd op basis van proces en effectmetingen. Ook in HPT wordt als de situatie zich daarvoor leent, gewerkt met een tussentijds proces en effectevaluatie en wel in de fase van het uittesten van het prototype, onderdeel van de ontwikkelfase.

Hoewel er tot nu toe steeds over fasen gesproken is gaat mijn voorkeur er naar uit om de fasen van daarnet vanaf nu om te dopen in 'activiteiten'. De reden hiervoor is dat de

verschillende activiteiten in een later stadium tot minder fasen zijn te groeperen. Sommige activiteiten horen namelijk zowel vanuit het standpunt van de klant als de adviseur bijeen. Na het uitvoeren van bepaalde activiteiten vindt namelijk een rapportage aan de klant plaats met een beslismoment. Terwijl andere activiteiten alleen onderscheiden worden voor de duidelijkheid in de te onderscheiden activiteiten qua inhoud of doel.

Een werkbare verdeling in activiteiten ziet er op basis van het bovenstaande als volgt uit:

1. probleem/kans definitie
 - in deze activiteit wordt er zeer globaal onderzocht of de aangetroffen situatie en de gewenste ambities voldoende mogelijkheden bieden voor een verder succesvol traject
2. analyse uitvoeren en diagnose stellen
 - in deze activiteit wordt onderzocht wat de oorzaken en achtergronden van het probleem zijn (analyse) en de conclusies worden gepresenteerd (diagnose)
3. doelbepaling
 - in deze activiteit wordt op basis van de diagnose de reëel haalbare optimale situatie in kaart gebracht
4. strategiebepaling
 - in deze activiteit wordt op hoofdlijnen een plan van aanpak uitgewerkt dat aangeeft langs welke weg of wegen (meervoudige aanpak) de gestelde doelen gerealiseerd kunnen worden cq met behulp van welke interventies dit gerealiseerd kan worden
5. ontwerp
 - in deze activiteit worden de gekozen interventies verder ontworpen (voor zover dit nodig is)
6. ontwikkeling
 - in deze activiteit worden de ontworpen interventies ontwikkeld en zonodig uitgetest
7. implementatie
 - in deze activiteit worden de interventies uitgevoerd (al dan niet gefaseerd) en de organisatie zodanig ingericht dat er gewerkt kan worden aan het onderhoud
8. onderhoud
 - in deze activiteit wordt gewerkt aan de generalisatie en stabilisatie van de effecten van de interventies
9. evaluatie
 - in deze activiteit wordt onderzocht of de interventies het gewenste effect hebben gehad, zonodig wordt de cyclus opnieuw uitgevoerd
10. afronding met de opdrachtgever
 - in deze activiteit wordt het traject met de opdrachtgever afgerond, op basis van de uitkomsten van de evaluatie, of op basis van nieuwe situaties in het bedrijf kan, direct aansluitend, een nieuw traject gestart worden

De criteria om te komen tot deze tien activiteiten luiden als volgt:

- de activiteiten zijn van elkaar te onderscheiden
- elke activiteit levert een ander resultaat op
- elke activiteit vraagt ander gedrag en andere vaardigheden van de adviseur

Deze paragraaf heet echter de fasering van de methodiek. Van het niveau van de activiteiten zoals die hierboven worden onderscheiden moet er nu overgeschakeld worden naar het niveau van de echte fasering. Het gaat dan om fasen met een duidelijk begin en eind, waarbij er wel voortdurend verbindende schakels tussen deze fasen zijn. Elke fase sluit af met een duidelijk beslismoment, elke fase heeft dus zijn eigen unieke resultaat, en vormt op zichzelf een logisch te onderscheiden geheel in een te doorlopen traject. Gebruikmakend van deze uitgangspunten levert dat de volgende fasering in de proceslijn van de methodiek op:

Fase	Resultaat	Activiteiten
DIAGNOSEFASE	Het resultaat van de diagnosefase is een rapportage/beslisdocument ¹ waarin zowel de gestelde diagnose als de reëel haalbare optimale situatie beschreven zijn. Op basis hiervan kan de klant keuzes maken over het verloop van het verdere traject.	probleem/kans definitie
		analyse uitvoering en diagnose stellen
		doelbepaling
KEUZEFASE	Het resultaat van de keuze-fase is een rapportage/beslisdocument op basis waarvan beslissingen genomen moeten worden over de aard en de vormgeving van de interventies die in de realisatiefase daadwerkelijk ontwikkeld en uitgevoerd zullen worden.	strategiebepaling
		ontwerp
REALISATIEFASE	Het resultaat van de realisatiefase is tweeledig; enerzijds de uitgevoerde interventies en anderzijds een organisatie die ingericht is om de interventies uit te voeren en te onderhouden.	ontwikkeling
		implementatie
		onderhoud
EVALUATIEFASE	Het resultaat van de evaluatiefase is het 'rapportcijfer' of de uitgevoerde interventies het beoogde effect hebben.	evaluatie
		afronding met de opdrachtgever

5.3 De verschillende activiteiten

In deze paragraaf worden de hierboven gepresenteerde activiteiten op hoofdlijnen besproken. Daarbij zal geen compleet beeld ontstaan van de verschillende activiteiten, aangezien in het literatuuronderzoek expliciet is gezocht naar theorieën en modellen ten aanzien van gedrag en gedragsverandering. Over de evaluatie bijvoorbeeld heeft dit geen specifieke informatie opgeleverd. Ten behoeve van de concretisering van de methodiek zullen deze activiteiten later wel ingevuld worden.

¹ Hoewel de terminologie misschien de indruk geeft dat er een schriftelijk beslisdocument moet liggen kan een mondelinge rapportage ook volstaan. Zeker bij minder ingewikkelde trajecten waarin de gehele diagnosefase in een gesprek uitgevoerd kan worden.

5.3.1 Probleem/kans definitie

De term is afkomstig uit de HPT, maar ook Van Beugen gaat uitgebreid op deze activiteit in. Volgens de HPT is het doel van deze activiteit om het gewenste gedrag in de organisatie te identificeren, en hier overeenstemming over te bereiken. Over het algemeen is het in kaart brengen van dit gewenste gedrag zowel het startpunt van een project als het eindpunt omdat de evaluatie zich ook hierop richt. In deze activiteit moet ook onderzocht worden of er voldoende ruimte en mogelijkheden zijn om inderdaad het gewenste gedrag te realiseren in de zin van hulpbronnen (tijd en middelen). (Stolovich 1992)

Van Beugen gaat in op vier typen motivaties en enkele kritische vragen die nog gesteld moeten worden op basis waarvan er wel of niet tot verdere voortgang besloten wordt. Bij de vraag naar de redelijke verwachtingen en de vraag naar de competentie van het dienstverlenend systeem moet ook een relatie gelegd worden met de oorzaak van het probleem en het schema met de soorten relaties uit paragraaf 4.5, want er zijn nu eenmaal vragen die een therapeutische aanpak vereisen die buiten de competentie van de meeste opleiders-adviseurs ligt.

De oorzaak van het probleem kan in deze activiteit slechts zeer globaal beoordeeld worden, daar zal in de volgende activiteiten dieper op ingegaan moeten worden. Maar bij een op het eerste gezicht 'hopeloze' situatie, al dan niet in relatie tot de competenties van het dienstverlenend systeem, dient verwijzing of stopzetting van het project plaats te vinden. Als dit laatste het geval is kan de aangetroffen situatie wel aan de klant gepresenteerd worden en bijvoorbeeld in de situatie dat er een zeer grote gat zit tussen probleem en ambities, eventueel in combinatie met beschikbare middelen, als een dilemma gepresenteerd worden. Met daarbij de vraag: wat kan bijgesteld worden? Dat zijn de ambities en middelen, want aan het probleem valt niets bij te stellen.

5.3.2 Analyse uitvoeren en diagnose stellen

Deze twee activiteiten horen bij elkaar. In de praktijk wordt het uitvoeren van een analyse nog wel eens overgeslagen en stelt men direct de diagnose. Dit doet men dan wel op grond van een impliciete analyse. Voorbeelden te over zijn hiervan te vinden op het niveau van de praktische adviezen die we elkaar dagelijks geven. Na het probleem/dilemma van de ander gehoord te hebben geven we direct een goedbedoeld advies. Maar de arme collega die bij vier collega's te rade gaat, wordt geconfronteerd met vier geheel verschillende adviezen. Alle vier de collega's stellen namelijk op basis van de verkregen informatie impliciet zelf hun diagnose, en baseren daarop het advies. Het gericht verzamelen van gegevens en expliciet maken van de analyse en gestelde diagnose blijft achterwege. Men voert dikwijls een soort brainstorm uit, die niet systematisch doorgewerkt wordt. (Schouten en Nelissen) Ook in de literatuur is men lang niet altijd even helder in het onderscheid tussen deze twee verschillende activiteiten die uitgevoerd moeten worden.

De analyse is gericht op het verzamelen van informatie over de oorzaken en de achtergronden van het probleem. Het stellen van de diagnose is een activiteit die uitgevoerd wordt nadat de analyse is uitgevoerd. In de diagnose wordt de conclusie over alle beschikbare informatie getrokken, en niet slechts over die informatie die onderschrijft wat we toch al dachten toen we aan de analyse begonnen.

De aard en de inhoud van de opmerkingen over de analyse in de literatuur is min of meer gelijk en komt neer op; zorg dat je weet wat je interventie moet bewerkstelligen in termen van effecten, zorg dat je weet wat de behoeften van de doelgroep liggen en wat de relaties zijn tussen het probleem en het menselijk gedrag.

5.3.3 Doelbepaling

Deze activiteit is gericht op het formuleren van het te realiseren eindresultaat. Dat kan samenvallen met de door de opdrachtgever aangegeven ambities, maar op basis van de diagnose kan er ook een ander eindresultaat geformuleerd worden. Een resultaat dat haalbaar is gezien de aard van de problematiek en de randvoorwaarden waarbinnen gewerkt moet worden.

Doelbepaling in de meest pure vorm is terug te vinden bij de onderwijskundigen en opleidingskundigen in de vorm van het formuleren van leerdoelen. Maar ook in de werkwijze vanuit de GVO methodiek wordt het stellen van duidelijk evalueerbare doelen benadrukt. Van Beugen benadrukt dat het stellen van deze doelen in overleg met het cliënt-systeem, binnen de functionele samenwerkingsrelatie, plaatsvindt.

Hoewel aan deze activiteit het succes van de latere interventie afgemeten moet worden is hier toch betrekkelijk weinig informatie over. Vooral als we in aanmerking nemen dat er tegen leerdoel formulering wat bezwaar is omdat de bestaande systemen te beperkt zijn om de complexe effecten van interacties te beschrijven.

De meerwaarde van deze activiteit moet dus vooral gezocht worden in het zo duidelijk mogelijk formuleren van de resultaten die met behulp van de te ontwikkelen interventies behaald moeten worden. Ook de eisen ten aanzien van de interventies moeten in kaart gebracht worden. De HPT noemen dit het identificeren van de interventie vereisten.

5.3.4 Strategiebepaling

De strategiebepaling is een activiteit die uitgevoerd wordt op conceptueel niveau. Op basis van de ambities, de gestelde diagnose en de geprioriteerde interventie vereisten, wordt een plan op hoofdlijnen uitgewerkt dat aangeeft welke interventies noodzakelijk zijn om de gestelde doelen te bereiken. In deze activiteit wordt dus nog niets in detail uitgewerkt.

De keuze van de interventies is volgens van Beugen behalve van de diagnose en de ambities, ook afhankelijk van de draagkracht van het cliënt-systeem, van allerlei situationele factoren en van de voorhanden zijnde technieken.

Een goede strategie voldoet aan de volgende kenmerken:

- * gericht op meerdere groepen in de organisatie
- * gericht op de oorzaak van het probleem
- * kent een combinatie van diverse benaderingen
- * komt tot stand met medezeggenschap van betrokkenen
- * gaat deel uitmaken van de organisatie

5.3.5 Ontwerp

Een zeer cruciale activiteit. In de strategiebepaling is op hoofdlijnen vastgesteld hoe het complete pakket aan interventies eruit moet gaan zien. In deze activiteit zullen die interventies die nog niet standaard bestaan, ontworpen moeten worden. Zowel in de GVO methodiek, als bij van Beugen en in de HPT zij voor deze activiteit aanknopingspunten te vinden. Maar ook de simpele vragen uit het model van Van Gelder komen hier van pas.

- * wat wil je bereiken met je interventie
- * waar moet het bij aansluiten
- * hoe valt het proces dat doorlopen moet worden te ordenen
- * welke activiteiten zijn daarvoor geschikt
- * welke middelen/media zij geschikt

Hoewel in de GVO literatuur talloze voorbeelden van verschillende interventies worden gevonden ontbreken aanwijzingen om te komen tot het ontwerp van interventies. Wat wel duidelijk is uit de GVO literatuur dat de interventie moet ingrijpen op het gedrag en de attitude die daaraan ten grondslag ligt. Makkelijker is het dan ervoor te zorgen dat gedrag vertoont wordt, en dat de daarbij passende attitude 'gemaakt' wordt.

Ven Beugen heeft het over het schatten van relevant geachte factoren, het berekenen van kansen op een bepaald effect en de wenselijkheid van mogelijke effecten. Het computermodel hiervoor wordt er helaas niet bijgeleverd.

De aanwijzingen en handvatten uit de HPT overlappen deels met andere activiteiten. Centraal in deze benadering staat wel de communicateerbaarheid van het totale interventie-ontwerp met zowel de opdrachtgever als de ontwikkelaars en de bedrijfsmatige aspecten in het ontwerp zoals; meeste lange termijn effect, minste lange termijn kosten, zijn de interventies vol te houden en worden ze wel ontworpen op een wijze waarbij de implementatie voorop staat.

5.3.6 Ontwikkeling

Deze activiteit bestaat uit het uitwerken en zonodig uittesten van de ontworpen interventies. Vooral het uittesten van nieuwe interventies is een belangrijke activiteit, die helaas niet altijd goed uit te voeren valt. Volgens de HPT levert het werken met een multi-disciplinair team in het ontwikkelproces het beste resultaat.

5.3.7 Implementatie

Deze activiteit bestaat uit twee delen. Enerzijds het uitvoeren van de interventies, anderzijds het zodanig inrichten van de organisatie dat er gewerkt kan worden aan het onderhoud van de effecten van de interventies. Voordat overgegaan kan worden tot de uitvoering van de interventies, moeten de transferbevorderende condities gecreëerd zijn. Met dit laatste is al begonnen in de ontwerpfase.

Het creëren van de transferbevorderende condities, zal als eerste moeten gebeuren. Vervolgens kunnen (zonodig) gefaseerd en tussentijds geëvalueerd de afzonderlijke interventies uitgevoerd worden. In deze tactische of operationele fase zal ingespeeld moeten worden op de respons en feedback op de interventies. Kleine bijstellingen en tussentijdse wijzigingen zijn mogelijk.

5.3.8 Onderhoud

Nieuw, ander gedrag is niet iets dat men zomaar even aanleert en dan vol blijft houden. Ook al staat de cursist en zijn organisatie erachter en beschikt men in principe over voldoende vaardigheden om het nieuwe gedrag te vertonen dan nog zijn activiteiten ten behoeve van het onderhoud noodzakelijk.

Deze activiteit moet in principe door de organisatie zelf worden opgepakt, of op zijn minst moet de adviseur zich hier langzaam uit terug trekken. Acceptatie door de omgeving en steun uit de omgeving zijn hier sleutelbegrippen.

In de praktijk komt deze activiteit neer op het opstellen van een onderhoudsplan. Het daadwerkelijke onderhoud zal buiten de kaders van de meeste projecten vallen.

5.3.9 Evaluatie

Evaluatie heeft tot doel te onderzoeken of de interventies het gewenste effect hebben gehad. Het meetpunt is het vooraf opgestelde gewenste resultaat. Het is aan te bevelen om het resultaat te vertalen in prestatie-indicatoren.

5.3.10 Afronding met de opdrachtgever

De afronding van het traject met de opdrachtgever heeft als doel om met de opdrachtgever samen de balans op te maken, en vast te stellen dat de gegeven opdracht is voltooid.

5.4 Verantwoording van de uitwerking van de activiteiten

In het werkdocument, zie deel II, is bij elke activiteit een keuze gemaakt uit de beschikbare informatie in dit deel. Er zijn ook aspecten toegevoegd, die voortkomen uit de praktijk van alledag, die daar hun nut bewezen hebben maar die niet door theorieën uit dit deel onderbouwd worden. Deze aspecten worden echter ook niet tegengesproken. Daarnaast zijn er activiteiten die in de theoretische onderbouwing niet aan bod zijn gekomen, maar die voor de volledigheid van de methodiek wel van belang zijn.

5.4.1 Activiteit 1: probleem kans definitie

Van Beugen realiseert zich als geen ander dat er soms cliënten zijn waarvoor een therapie zinloos, of onmogelijk is, of buiten de competenties van de therapeut in kwestie ligt. Van Beugen stelt daarom vragen als; geniet de behoefte voldoende prioriteit binnen het waardenstelsel van de cliënt om interventies te rechtvaardigen, en zijn er redelijke verwachtingen ten aanzien van de resultaten? In de HPT worden analoge vragen gesteld, met een analoog doel, namelijk voorkomen dat er trajecten gestart worden die gedoemd zijn te mislukken, ook al heeft de klant er blijkbaar geld voor over!

De in het werkdocument gepresenteerde subactiviteiten en de daarbij behorende kernvragen hebben dan ook betrekking op het onderzoeken van de ambities, het zicht krijgen op de huidige situatie, zicht krijgen op de vermoedelijke oorzaak van het probleem, en het zicht krijgen op de beschikbare middelen. De mix in de kernvragen tussen items afkomstig van Van Beugen en de HPT levert een geheel op waarbij op de eerste gezicht de oorsprong van de kernvragen niet makkelijk toe te wijzen valt aan de één of de ander.

De moraal van deze activiteit kan omschreven worden als: "bezint eer gij begint". Een moraal die misschien op sommigen verlamdend en creativiteits- en werklustremmend werkt, maar die toch waar is. Het gaat immers uiteindelijk om aantoonbare gedragsveranderingen in een organisatie, en niet langer om "iets met arbo kan nooit kwaad, het is altijd wel ergens goed voor". En om aantoonbare gedragsveranderingen te realiseren moet aan een aantal randvoorwaarden worden voldaan. De basis daarvoor wordt gelegd en gevonden in deze probleem/kans definitie. Adviseurs moeten zich realiseren dat de interventie reeds gestart is bij het eerste contact.

Op het niveau van de hulpmiddelen is er gebruik gemaakt van bestaande checklists om de arbozorg en arbo-risico's in kaart te brengen. En er zijn nieuwe hulpmiddelen zijn ontwikkeld of bestaande aangepast. Zo is de bestaande checklist intakegesprek voor een deel ingekort. De arbovragen zijn eruit gehaald, deze zijn namelijk niet direct bij ieder gesprek van belang. De kern van deze checklist is vervangen door de kernvragen uit de methodiek. De kwalificatiescan is ontwikkeld op basis van de theorie over de verschillende soorten

opleidingsbeleid, de kernvragen om een beleidsplan op te stellen, de verschillende soorten kwalificatiebehoefte die onderscheiden kunnen worden, en de criteria voor vernieuwende programma's.

5.4.2 Activiteit 2: Analyse uitvoeren en diagnose stellen

Het uitvoeren van analyses en het stellen van diagnoses klinkt als een wetenschappelijk verantwoord en beredeneerd proces. In de praktijk start deze fase al bij het eerste contact met de klant, of soms zelfs al daarvoor op basis van berichten in de krant, verhalen van collega's etc. De start van deze activiteit zal dus bijna altijd ongestructureerd zijn. De meerwaarde van een goede adviseur zit hem in het feit dat hij of zij op het juiste moment de switch maakt van een ongestructureerde naar een gestructureerde werkwijze. Of anders gezegd, dat er een moment komt waarop niet langer de opdrachtgever vertelt wat er volgens hem of haar aan de hand is maar dat de adviseur zelf gericht de informatieverzameling ter hand neemt. Het maken van deze switch is mijns inziens onvoldoende in de bestudeerde literatuur aan bod gekomen. In het werkdocument van de adviesmethodiek wordt daarom het SOEP schema geïntroduceerd. Het SOEP schema is een veelgebruikt diagnosemodel uit de huisartsenpraktijk. De situatie waar de huisarts voor staat is vergelijkbaar met die waar de adviseur voor staat. SOEP staat voor het verzamelen van Subjectieve informatie, het op basis van deze informatie opstellen van hypothesen om Objectieve informatie te verzamelen, het Evalueren van de verkregen informatie en vervolgens het vaststellen van het Probleem.

Over doelen en werkwijzen van de analyse in het algemeen wordt in de verschillende bronnen het nodige gezegd. DE werkwijze en DE instrumenten die daarbij horen vallen op basis hiervan niet te construeren. Werkwijze en instrumenten zullen aangepast moeten worden aan de aangetroffen situatie, de verzamelde subjectieve informatie, de opgestelde hypothesen en aan de ruimte en mogelijkheden die de opdrachtgever biedt om een analyse uit te voeren. In de HPT worden tips gegeven om te gaan met weerstand tegen de analysefase van opdrachtgevers. Deze worden verwerkt in het werkdocument.

Het meest verstrekkend en uitgebreid is de informatie over het uitvoeren van de analyse in de HPT en de needs assessment. Volgens hen kan de analyse het best op drie niveaus uitgevoerd worden; organisatie niveau, proces niveau en taak/werkplek niveau. Swanson gaat daarbij uitgebreid in op de stappen die gezet moeten worden om de hypothesen op basis waarvan de analyse wordt uitgevoerd op te stellen. Hierbij verwijst hij ook naar de oriëntatie van de analist, die bepalend is voor de hypothesen. Zo zal iemand met een economische oriëntatie andere hypothesen opstellen, maar ook andere oplossingen kiezen dan iemand met een humanistische oriëntatie.

De stappen die Swanson zet om tot een hypothese te komen kunnen in het SOEP schema ingevoerd worden. Voor een deel van de klantvragen zal systematisch met SOEP werken voldoende zijn, voor een andere deel zal er een zeer goed analyseplan moeten worden opgesteld.

De structuur van de analyse sluit aan bij de doelen van de analyse namelijk:

- wat is de gewenste situatie
- hoe is de situatie nu
- wat is de oorzaak en achtergrond van het benoemde probleem
- wat zijn de achterliggende oorzaken
- aan welke eisen moeten interventies voldoen

Ook bij uitgebreide analyses blijven dit kernvragen, alleen kost het dan meer moeite om achter de antwoorden te komen. En het kan noodzakelijk zijn, om ten aanzien van enkele

andere items de diepte in te gaan. In het deel kernvragen is ook het schema opgenomen met de verschillende lagen van de organisatie waar men kan zoeken en waar situaties zich kunnen manifesteren.

In deze doelen zit enige overlap met de probleem/kans definitie. Het verschil tussen deze activiteit, analyse uitvoeren en diagnose stellen, en de probleem/kans definitie is dat er nu aanvullend en op basis van hypothesen onderzoek in de organisatie wordt gedaan. Hierbij hebben ook andere actoren uit de organisatie dan de mensen met wie contact is geweest in de probleem/kans definitie activiteit, hun inbreng. De tot dan toe beschikbare informatie kan teruggekoppeld en voorgelegd worden aan diverse lagen in de organisatie, en op basis van de resultaten hiervan kan een geheel andere beeld ontstaan van de situatie in het bedrijf. Opdrachtgevers nemen in een organisatie een speciale plaats in. In de strategieën om te overleven in een organisatie zoals Allport deze weergeeft hebben zij immers gekozen voor de strategie om een dusdanige plaats in de organisatie te komen dat men zelf meer de regels bepaalt tussen de organieke- en, personele structuur en de gedragsvoorschriften op de arbeidsplaatsen. Hun weergave van de 'feiten' kan dus een geheel andere zijn dan die van het overige personeel.

Op het niveau van de hulpmiddelen is er een onderscheid gemaakt tussen algemene hulpmiddelen, die in alle gevallen bruikbaar zijn, hulpmiddelen om op bepaalde aspecten de diepte in te gaan, en specifieke arbo-hulpmiddelen.

Het Stappenplan opstellen plan van aanpak is ontwikkeld op basis van aanwijzingen uit de needs assessmenttheorie van Swanson. Ook de checklist om de gekozen oriëntatie in de hypothesen te toetsen is aan zijn theorie ontleend. Hierbij moet wel de opmerking gemaakt worden dat andere oriëntaties als de systeem-benadering niet per definitie verwerpelijk zijn. Het gaat erom dat er een verantwoorde keus is gemaakt, en dat iemand niet zondermeer in zijn/haar eigen valkuil stapt.

Voor het opstellen van hypothesen of voor het systematisch 'nalopen' van gebieden in de organisatie waar problemen zich kunnen voordoen of ontstaan is een schema opgenomen. Dit schema is een samenvoeging van de 'lagen' in de organisatie die naar aanleiding van het onderzoek in hoofdstuk drie gepresenteerd zijn; van omgeving tot individu, en vijf aandachtsgebieden zoals die door Swanson zijn weergegeven; van missie/doel tot kwalificatie.

Een van de kernvragen is het opsporen van de achterliggende oorzaken van gedrag. Uit het grote aanbod van schema's uit de voorlichtingskunde heb ik hier gekozen voor het schema van Kok dat ik op basis van de theorieën over de invloed van gedrag op attitudes zelf met pijlen in beide richtingen had aangepast. Bij de introductie van geheel nieuw gedrag kan er zo gekeken worden bij welke attitudes die al bestaan dit het best zou kunnen aansluiten.

Tot slot van het algemene deel van de hulpmiddelen wordt nog een overzicht gegeven van een aantal diagnose technieken. Dit kan helpen bij het maken van een keuze, hoewel de overzichten niet compleet en uitputtend zijn.

Alle hulpmiddelen om de diepte in te duiken en de specifieke arbo-hulpmiddelen, bestaan reeds. Met uitzondering van het schema van Romiszowski, dat in de bijlagen vertaald is in een serie tabellen. Het schema 'analyse van problemen in de taakuitoefening' van Romiszowski is op dat niveau wel heel concreet en systematisch. Het enige bezwaar dat tegen dit schema aangevoerd kan worden is dat analyse en diagnose als het ware in elkaar overlopen.

5.4.3 Activiteit 3: Doelbepaling

Over deze activiteit wordt in de aangehaalde literatuur niet veel gezegd. Van Beugen neemt hem expliciet op, maar ook hij gaat er niet uitgebreid op in. Als activiteit in de methodiek is het echter mijns inziens een zinvolle, omdat het een actieve en motiverende activiteit is. Uit de doelbepaling spreekt de bezieling: hier gaan we voor. Deze boodschap kan en moet ook in de organisatie bekend worden gemaakt.

Deze activiteit is tegelijkertijd de tegenhanger van de beheersmatige projectmatig werken formulering van het project resultaat. In dat projectresultaat ontbreken de doelen, maar wordt er gestuurd op resultaten waarvoor de opdrachtnemende partij verantwoordelijk is.

Zo geformuleerd lijkt het alsof de aangetroffen situatie en de oorzaak van de problematiek de enige beperkende factoren op de doelbepaling zijn. Dat is niet zo. Er kunnen nog tal van andere randvoorwaardelijke eisen zijn waardoor de doelbepaling maar ook de keuze- en realisatiefase beïnvloed kunnen worden. Te denken valt aan: andere lopende projecten, financiële middelen, de onmogelijkheid om dingen te veranderen die door een moederorganisatie opgelegd worden, of de doorlooptijd. Het is verstandig om deze in het beslisdocument van de doelbepaling op te nemen.

Om ervoor te zorgen dat er een doel wordt gekozen dat aansluit bij de belangen van iedereen in de organisatie is het wel van belang om de verzamelde informatie uit de analyse zorgvuldig te ordenen naar actoren, zodat op basis daarvan een doel, maar ook later een strategie ontwikkeld kan worden die herkend en gedragen wordt. Op het niveau van de hulpmiddelen is hiervoor een schema bijgevoegd, met de actoren en de kernvragen uit de analyse activiteit.

5.4.4 Activiteit 4: Strategiebepaling

Op diverse plekken worden hier uitspraken over gedaan. Bij het opstellen van de kernvragen voor deze activiteit is uitgegaan van de criteria zoals die door het NIPG zijn opgesteld. Deze elementen moeten in de strategie terug te vinden zijn.

Een aantal aandachtspunten bij de strategiebepaling die zijn opgenomen in de methodiek zijn in de HPT terug te vinden onder ontwerp, aangezien daar de activiteit strategiebepaling niet expliciet voorkomt. Van Beugen neemt deze fase wel op en onderscheidt zelfs een aantal strategieën, namelijk een beginstrategie en een vervolgstategie. In zijn sector is dat voorstelbaar omdat de keuzes van de interventies veelal een keuze is uit een repertoire van de therapeut, die is het belangrijkste instrument. Het onderscheid begin- en vervolgstategie is in deze adviesmethodiek vervallen. In de methodiek wordt er vanuit gegaan dat er eenmalig een strategie wordt opgesteld die later wordt uitgewerkt en uitgevoerd. Het bijsturen op feedback en responsies van de cliënt zoals bij van Beugen is niet op dezelfde wijze mogelijk.

Na verloop van tijd moet, op basis van een evaluatie, gekeken worden of de interventies het gewenste effect hebben gehad. Zo niet dan vindt de bijsturing plaats door het bepalen van een nieuwe strategie. Intervenieren in een organisatie is als stenen gooien in een vijver, die ene steen veroorzaakt kringen en golven. Door een goede analysefase, het stellen van reële doelen, en het ontwerpen van een passende strategie moet het effect van de golven en kringen bekeken worden. Een organisatie is een systeem, als er in een subsysteem een activiteit ondernomen wordt heeft dat gevolgen voor de andere subsystemen.

De werkwijze van Beugen namelijk het schatten of berekenen van kansen op een bepaald effect en de wenselijkheid van mogelijke effecten, is niet opgenomen in de methodiek. Deze

werkwijze is, vooralsnog, niet te instrumenteren. In de methodiek is de werkwijze vervangen door een werkwijze die bij voorkeur er op gericht is een zo groot mogelijk draagvlak te organiseren en betrokken partijen erbij te betrekken.

Op het niveau van de hulpmiddelen is een checklist opgenomen, die behulpzaam kan zijn bij het vastleggen van een rode draad in de strategie. De rode draad geeft de lijn in de strategie aan zodat er een serie bij elkaar passende en elkaar versterkende interventies gekozen wordt. Voor deze rode draad is gekozen voor de strategieën die uit het onderzoek onder deskundigen naar voren zijn gekomen in combinatie met de vragen van Swanson naar missie/doel, enzovoorts.

5.4.5 Activiteit 5: Ontwerp

De strategie moet vertaald worden in een ontwerp. Dat kan het ontwerp van een enkele interventie zijn of van een serie interventies. Gelet op het advies om te kiezen voor een meervoudige aanpak, zullen er haast altijd meerdere interventies zijn, die onderling samenhangen. Het ontwerp moet op een dusdanig niveau zijn uitgewerkt dat anderen op basis van de criteria kunnen ontwikkelen. In de voorgaande activiteiten zijn al de nodige ontwerpcriteria verzameld. In deze activiteit zal daarin geordend en gekozen moeten worden.

Hoewel in hoofdstuk vier een groot aantal theorieën en modellen die over gedrag en gedragsverandering gaan zijn samengevoegd, geven deze toch geen van allen het recept voor het ontwerp van interventies die echt ander of nieuw gedrag garanderen! Wat wel duidelijk is; als in de ontwerpfase de specificaties en de condities voor dit gedrag, niet geregeld en uitgewerkt worden, dan zal er ook geen nieuw of ander gedrag ontstaan bij mensen die de interventies ondergaan.

De kernvragen gaan dan ook in op het maken van keuzes per interventie, tussen alternatieven en het stellen van kritische vragen over het ontwerp als geheel. Op het niveau van de hulpmiddelen is er een -niet uitputtend- overzicht opgesteld van interventiemogelijkheden en transferbevorderende maatregelen. Daarnaast is er nog een checklist opgenomen met vragen met behulp waarvan de interventies nog eens doorgelopen kunnen worden. Voor zowel de kernvragen in de methodiek als de checklist vragen is gebruik gemaakt van tal van aanknopingspunten uit de verschillende paragrafen uit hoofdstuk vier. In de kernvragen zijn dan ook elementen uit de onderwijskunde, zoals doelbepaling en aansluiten bij de beginsituatie te herkennen. Uit de opleidingskunde de aandacht voor transfer. De vraag naar de aangrijpingspunten, ofwel bestaande attitudes is afkomstig uit de voorlichtingskunde. En de vragen naar het implementatiegemak zijn afkomstig uit de HPT.

Als extra hulpmiddel wordt nog verwezen naar de map "Enge werkvormen" vol met voorbeelden van werkvormen waarbij de nadruk nu eens niet op kennis en inzicht ligt. De werkvormen kunnen direct bruikbaar zijn of als inspiratiebron dienen.

5.4.6 Activiteit 6: Ontwikkeling

De ontwikkeling van interventies, bestaat uit de uitwerking van de specificaties, zoals die in het ontwerp zijn vastgelegd. Ontwikkeling kan ook bestaan uit het inkopen van bestaande interventies, met behulp van de ontwerpspecificaties als inkoopspecificaties. Het kan noodzakelijk zijn om ingekochte interventies nog aan te passen, of te laten aanpassen, zodat ze volledig voldoen aan de gestelde eisen.

Over deze activiteit is weinig in de aangehaalde literatuur te vinden, maar ook voor de methodiek hoeft deze stap niet verder ingevuld te worden. Cruciale slaag- of faalfactoren zijn al in de voorgaande activiteiten aan bod geweest en verwerkt in de ontwerpspecificaties.

Hulpmiddelen zijn niet noodzakelijk.

5.4.7 Activiteit 7: Implementatie

Een succesvolle implementatie gaat verder dan het alleen maar uitvoeren van de interventies. Bij een geslaagde implementatie krijgt het bedoelde effect van de interventie ook inderdaad een plek in de organisatie. Ofwel nieuw of ander gedrag is blijvend geïntroduceerd. Bekend zijn de korte termijn effecten van allerlei interventies waarbij mensen een korte tijd na de cursus of training, in de ogen van hun omgeving 'raar' doen, maar wat gelukkig snel weer over is.

Vandaar dat het van belang is om in het ontwerp al de transferbevorderende maatregelen mee te ontwerpen, en daar niet pas in dit stadium iets mee te gaan doen.

5.4.8 Activiteit 8: Onderhoud

Het begrip onderhoud is in de plaats gekomen van het begrip generalisatie en stabilisatie zoals van Beugen dat gebruikt. Onderhoud is een term die in bedrijven meer aanspreekt. Aan een onderhoudsplan zijn twee aspecten te onderscheiden. Het eerste aspect is het onderhoud van de effecten van de interventies bij de personen die hebben deelgenomen aan de interventie, het tweede aspect gaat in op het zorgen voor een algemeen effect in de organisatie door het opstellen van een programma voor nieuwe instromers in de organisatie. Dit tweede aspect komt in de literatuur niet zo aan bod.

Het ontwerpen van een onderhoudsprogramma lijkt op het ontwerpen van interventies, ze moeten daar ook bij aansluiten.

Een onderhoudsprogramma moet een onderdeel kunnen zijn van de organisatie, de adviseur moet zich daaruit terug trekken. Dat betekent niet dat de organisatie zelf alle activiteiten in het kader van zo'n onderhoudsprogramma altijd zelfstandig uit moet voeren. Daar kunnen nog best externe mensen voor ingeschakeld worden. Het gaat erom dat de regie over het programma bij de organisatie ligt. Er is namelijk geen probleem, waarvan eerst uitgezocht moet worden hoe het is ontstaan en wat vervolgens de beste aanpak is. Onderhoudsprogramma's zijn 10.000 kilometerbeurten.

Voor de kernvragen zoals die voor deze activiteit geformuleerd zijn wordt teruggegrepen op de kernvragen zoals die voor de activiteit strategiebepaling zijn opgesteld.

5.4.9 Activiteit 9: Evaluatie

Hoewel bijna alle opdrachtgevers voortdurend bij aanvang van trajecten vragen stellen als; heeft dit effect, is deze aanpak onderzocht, hoeveel..., is tegelijkertijd de evaluatie vaak de sluitpost op de begroting. De uitvoering van interventies wordt dan als belangrijker gezien dan onderzoeken of ze nu werkelijk effect hebben gehad. Luxe scenario's als pre-test, post-test designs, met of zonder controlegroep zijn mooi om te bedenken maar zelden realiseerbaar. Er zal dus steeds gezocht moeten worden naar manieren van evalueren, en het presenteren van het feit dat er geëvalueerd "moet" worden, die aansluiten bij de behoeften van de opdrachtgever. Net als bij de term analyse kan het ook hier zinvol zijn om andere begrippen te gebruiken.

Het belangrijkste aangrijpingspunt voor de evaluatie, de prestatie-indicatoren zijn geformuleerd in de activiteit doelbepaling. Dit zijn ook voor de opdrachtgever werkelijk van belang zijnde gegevens. Gegevens als 85% van de leidinggevenden is tevreden over de cursus, en 65% zegt het geleerde in de eigen situatie te kunnen toepassen, zijn veel minder relevant.

Bij het opstellen van een evaluatieplan moet een onderscheid gemaakt worden tussen de gegevens die voor de opdrachtgever van belang zijn en de gegevens die intern voor de adviseur van belang zijn, om de eigen aanpak en werkwijze te optimaliseren.

5.4.10 Activiteit 10: Afsluiting met de opdrachtgever

Een activiteit die niet aan de orde komt in de literatuur, maar die voor het proces van klantvraag tot eindfactuur wel van belang is. De aard en de invulling van deze activiteit zal afhankelijk zijn van de aard van het afgelegde traject. Een eindgesprek met de opdrachtgever, of dit nu mondeling is naar aanleiding van het evaluatierapport of telefonisch, is het eerste nazorgmoment.

5.5 Conclusie

Het doel van deze scriptie was het ontwikkelen van een methodiek. Een methodiek waarmee arbo-kwalificatievragen van klanten beter beantwoord zouden kunnen worden. En in de interventie gedrag belangrijker zou worden. Immers kennis en inzicht over arborisico's zijn geen garantie dat er ook inderdaad arbo-bewust gedrag vertoont wordt. Houding en vaardigheden zijn daarvoor essentieel.

Toch ben ik de speurtocht naar verklarende variabelen ten aanzien van gedrag begonnen. Ik wist al wel dat het geen zin had om met behulp van een experiment te onderzoeken of x of y verklarende variabelen zijn. Er was mij al gebleken dat, om het enigzins zwart-wit te zeggen, alle variabelen waarvan je maar dacht dat ze van invloed zijn inderdaad van invloed zijn. Ik hoopte om op basis van de beschikbare informatie, aangevuld met een eigen onderzoek, een model op te kunnen stellen waarin alle bekende variabelen netjes geordend waren. Echt goed is dat niet gelukt. De interactie tussen alle variabelen is te complex om er een 'keurig' model van te maken. Belangrijke winst van deze zoektocht is wel het besef dat je in organisaties open oog en oor moet hebben voor alles wat er speelt, en creatief te werk moet gaan bij het zoeken naar de oorzaak.

Ook de speurtocht door theorieën en modellen om gedragsverandering te realiseren leverde niet één helder model op. Het blijft terecht moeilijk die interventies te selecteren of ontwerpen die het bedoelde effect hebben. Dat kan ook eigenlijk niet anders als de verklaring voor gedrag ook niet eenduidig is.

De methodiek werd daarmee vanzelf een methodiek om het gehele traject van eerste contact, tot afsluiting van de opdracht met de opdrachtgever, mee te doorlopen. De nadruk in de methodiek ligt, net als in veel van de geraadpleegde bronnen, op de eerste fasen, de probleem/kans definitiefase en de fase van het uitvoeren van de analyse en het stellen van de diagnose. Zonder goede analyse zal er nooit een goede oplossing komen. Het recept voor een succesvolle interventie treft u dan ook niet in deze methodiek aan. Wel veel tips en aanwijzingen die behulpzaam kunnen zijn bij het ontwerp en de ontwikkeling van interventies. De nadruk bij ontwerp en ontwikkeling ligt steeds op de implementatie mogelijkheden van de interventie en de noodzakelijke transfer.

Kortom de methodiek ziet er anders uit, dan ik bij de start van mijn werkzaamheden gedacht had, maar het resultaat is er niet minder waardevol door.

Literatuurverwijzingen

- Beugen, M. van, 1981, Sociale technologie, Assen, Van Gorcum
- Corte, E. de, ea, 1981, Beknopte didaxologie, Wolters Noordhof
- Cursusmap PL, 1994, Zaltbommel, Schouten en Nelissen
- Dekker, G., ea 1995, Toetsingskader arbeidsomstandigheden, Amsterdam, NIA
- Dols W.P.M., 1991-11, Leerdoelen zijn valkuilen, Opleiding en Ontwikkeling
- Engelen C.H.M.G., 1993 Adviesmethodiek Arbo-beleidsvragen werkdocument, Amsterdam, NIA
- Format voor kwalificatiestructuren, advies van de werkgroep, 1993, Zoetermeer, COLO,
- Functieverbetering en organisatie van de arbeid, 1989,(S 71), Den Haag, DGA
- Gerats G.E.C, 1990, Aspecten van Kwaliteitszorg en Hygiëne in de industriële vleessector: Werken aan Kwaliteit, Den Haag, Produktschap voor Vee en Vlees
- Grumbrokow, J. von, 1989, Arbeidsmotivatie, een psychologische benadering, Assen, Van Gorcum
- Güttering V.A., 1985, Risicoperceptie en riskant gedrag in de arbeidssituatie, een onderzoek bij lassers, Leiden, NIPG/TNO
- Hetebrij, M, Jonker, B.F.L. Jonker, Freytas, W.H.J.de, 1992, Tussen achterstand en voorsprong: de scholings- en personeelsvoorzieningsproblematiek van organisaties in de procesindustrie, AWV
- Hetebrij M., 1993-16, Opleidingsbeleid:een model, Opleiders in Organisaties Capita Selecta
- Hezik, H.J.P.M. van, Zwetsloot, G.I.J.M, 1994, Afstemming van eisen aan zorgsystemen voor kwaliteit, milieu en arbeidsomstandigheden, Nehem
- Haes W.F.M. de, ea, 1992, Programmering van GVO onderzoek, Utrecht, Landelijk Centrum GVO,
- Jaspers, J.M.F., Vlist, R. van der, 1980, Sociale psychologie in Nederland, deel II de kleine groep, deel III de organisatie, Van Loghum Slaterus
- Jonkers, R., Haes W.F.M.de, Kok, G.J., Liedekerken P.C., Saan, J.A.M., 1988, Effectiviteit van gezondheidsvoorlichting en -opvoeding, Uitgeverij voor Gezondheidsbevordering
- Joyce, B., Weil, M., 1984, Strategieën voor onderwijzen, Van Walraven
- Kessels, J.W.M., Smit, C.A., 1989, Handboek opleiders in organisaties, Kluwer Bedrijfswetenschappen

Kessels, J.W.M., Smit C.A., 1993-16, Het opleidingsbeleidsplan, Opleiders in Organisaties Capita Selecta

Kok, G. J., Meerstens, R.W., Wilke, H.A.M.,1992, Voorlichting en verandering, Wolters Noordhoff

Klein Hesselink, D.J., Heeten, W. den, Man M.C.de,1994, Anders werken, verslag van de ontwikkeling en evaluatie van een cursus ter preventie van werkstress bij uitvoerende werknemers, Amsterdam, NIA

Kwantes, J.H., Hoogendijk, L., 1994, De Arbowet compleet, Amsterdam, NIA

Man, M.C.de, ea,1994 Concept Beleidsplan Voorlichting en Onderricht, Amsterdam, NIA

Man,M.C.de, Heeten, W. den, Klein Hesselink, D.J.,1994, Achtergrondinformatie voor de aanbieders van de cursus "Anders Werken", Amsterdam, NIA

Manders, F., Vloeberghs D.,1994, Leerboek Strategische personeelsbeleid, Utrecht, Lemma BV

Lindeboom, M.,1992-11, Angst voor de kabouter, Opleiding en Ontwikkeling

Lucardie, E., Hartigh, E. den 1991, Eigen schuld, dikke bult, een onderzoek naar de verschillen in de perceptie van ongevallen, Leiden, Vakgroep Sociale en Organisatie psychologie Rijks Universiteit Leiden

Nossent, S.M., Duismann, J.M., 1994, Arbeidsomstandigheden en kleinbedrijf, handleiding voorlichting en onderricht, Den Haag, Sdu

Raamplan Voorlichting en Onderricht op het terrein van veiligheid, gezondheid en welzijn in arbeidsorganisaties, 1993, Utrecht, Landelijk centrum GVO

Romiszowski, A.J.,1988, Designing Instructional Systems, decision making in course planning and curriculum design, New York, Kogan Page, Londen/Nichols Publishing

Schuller, J. 1994, Vakmanschap weer centraal, Maandblad Arbeidsomstandigheden, NIA/Kluwer

Sedlářík, J.W. Zd., 1993-16, De triade organisatiebeleid, personeelsbeleid en opleidingsbeleid, Opleiders in Organisaties Capita Selecta

Stolovitch, H.D, Keeps, E.J.,1992, Handbook of Human Performance Technology, San Fransisco, Jossey-Bass Publishers

Swanson, R.A., 1994, Analysis for improving performance, San Fransisco, Berret-Koehler Publishers Inc.

Thijssen, J.G.L.,1988, Bedrijfsopleidingen als werkterrein, Delwel/Roi

Urlings I.J.M., Nijboer I.D.1988-66, Determinanten van veiligheidsgedrag van bouwvakkers. Tijdschrift voor Sociale Gezondheidszorg

Veilig en gezond werken in de industrie, een handleiding voor het opzetten en uitvoeren van voorlichting en onderricht over arbeidsomstandigheden in de industrie (artikel 6 arbo-wet), 1987, COB-SER

Voorlichting en onderzoek over arbeidsomstandigheden in middelgrote arbeidsorganisatie, (S-155), Den Haag, I-SZW

Visser, R., Man M.C de. Meeuwse J., 1995, Methodiek kwaliteitsborging Arbo-opleidingen, Amsterdam, NIA

Volkskrant 19 september 1994, Managers krijgen een compliment niet door hun strot.

Wapenaar, Ban van de, Basisboek Voorlichtingskunde, Boom

Weijert E.C.M. van der, Güttering V.A., 1987, Veilig werken in de meubelindustrie. Demonstratieproject in het kader van arbeidsplaatsverbetering, Leiden NIPG

Workplace Health Promotion, Working Paper NO: WP/94/22/EN, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 1995, Dublin

Wilde, F.H.P., 1983, Stoeien met organisaties, Alphen aan den Rijn, Samson

Wijnen G., Renes W., Storm P., 1990, Projectmatig Werken, Marka

Zwaard W., 1992 Veiligheidsregels papieren illusie, veiligheidkundigen worstelen regelmatig met formulering voorschriften, Maandblad Arbeidsomstandigheden, NIA/Kluwer