

*Meester in
de RI&E*

arbo»»

Programma

Ontvangst met koffie en thee

09.30	Kennismaking en toelichting programma
10.00	De rollen van de deelnemers Ervaringen uitwisselen over rollen, situaties en organisaties
10.45	Algemene inleiding op risicomanagement *Van risico-inventarisatie naar cultuurverandering *Risico *Risicomanagement
11.45	Visie over veranderen en 'eigen bril' *Visies verkennen *De aanwezige kennis en vaardigheden in kaart brengen *Eigen kijk op veranderen
12.30	Lunch
13.30	Handen uit de mouwen! *Werken met scenario's, kansen en uitdagingen *Successen en valkuilen bij projectmanagement *Groepsdiscussie
15.00	De risicomanagementcyclus in de praktijk *Voorbereiding en veranderkundige opzet *De menselijke factor *De harde en zachte kanten bij de evaluatie van risico's
16.30	Evaluatie, persoonlijk leerdoel en afsluiting




Opdracht

Tweetallen

- Bespreek met elkaar de rol die je hebt in het bedrijf
- Beschrijf deze rol op een flip-over
- Wat levert het op?
- Waar loop je tegenaan?

Presenteer deze aan de groep



Waarom doet
een
organisatie aan
risico
management?

- Sommige organisaties moeten (wet)
- Sommige organisaties willen (ambities)

En dat heeft gevolgen voor de rol van de adviseur, welke voor jou?

Geschiedenis

1874 Van Houten

1899 arbeids-wet
en
arbeidsinspectie

1908 Handleiding
tot kennis
beroepsziekte

1934 Veiligheids-
besluit werk-
plaatsen

1959 bedrijf-
gezondheids-
diensten

1983 arbowet

1994
verzuimbegeleiding
en arbo-diensten

1999 beroeps-
ziekten
2001 WvP

2005 vangnet en
maatwerk-regeling

2007 arbo-catalogus en
PSA

2017 Preventie, second
opinion en rol BA

2020 Arbovisie 2040
SZW

WET

van 19 September 1874, houdende maatregelen tot het tegengaan van overmatigen arbeid en verwaarloozing van kinderen.

WIJ WILLEM III, BIJ DE GRATIE GODS,
KONING DER NEDERLANDEN,
PRINS VAN ORANJE-NASSAU,
GROOT-HERTOG VAN LUXEMBURG, ENZ.,

Allen, die deze zullen zien of hooren lezen, salut! doen te weten:

Alzoo Wij in overweging hebben genomen, dat eenige maatregelen behooren te worden genomen, ten einde overmatigen arbeid en verwaarloozing van kinderen tegen te gaan;

Zoo is het, dat Wij, den Raad van State gehoord en met gemeen overleg der Staten-Generaal, hebben goedgevonden en verstaan, gelijk Wij goedvinden en verstaan bij deze:

- Art. 1. Het is verboden kinderen beneden twaalf jaren in dienst te nemen of in dienst te hebben.
- Art. 2. Het verbod van art. 1 is niet toepasselijk op huisselijke en persoonlijke diensten en op veldarbeid.
- Art. 3. Wegens overtreding van art. 1 zijn aansprakelijk de hoofden of bestuurders der ondernemingen, in of bij welke het kind in dienst is bevonden. Heeft de indienstneming plaats gehad buiten weten van de bij het vorig lid aansprakelijk gestelden, en bewijzen deze, dat zij de overtreding, onmiddellijk na daarvan kennis te hebben bekomen, hebben doen ophouden, dan wordt degene aansprakelijk gesteld, die het kind in dienst heeft genomen.
- Art. 4. Overtreding van art. 1 wordt gestraft met geldboete van f 3 tot f 25 en gevangenisstraf van 1 tot 3 dagen, te zamen of afzonderlijk. Bij herhaling van overtreding binnen een jaar na eene vroegere veroordeeling wordt altijd gevangenisstraf toegepast.

Overgangsbepalingen

- Art. 5. Het verbod van art. 1 dezer wet is gedurende het eerste jaar na haar in werking treden slechts van toepassing op kinderen beneden tien jaren, en gedurende het daarop volgende jaar slechts op kinderen beneden elf jaren. Lasten en bevelen, dat deze in het Staatsblad zal worden geplaatst, en dat alle Ministeriele Departementen, Autoriteiten, Collegien en Ambtenaren, wien zulks aangaat, aan de naauwkeurige uitvoering de hand zullen houden.

WILLEM

Gegeven te 's-Gravenhage, den 19den September 1874.

De Minister van Justitie,
VAN LYNDEN VAN SANDENBURG

Uitgegeven den vier en twintigsten September 1874





Arrest Europese Hof
en
kabinetsvoornemens
aanpassing
arboregelgeving

- Arrest van het Hof van Justitie van 22 mei 2003. Commissie van de Europese Gemeenschappen tegen het Koninkrijk der Nederlanden inzake de niet-nakoming van richtlijn 89/391/EEG; zaak C-441/01.

Publieke domein

- Arbowet
- Arbobesluit
- Arboregeling



- **Bouwbesluit / regeling**
- **Besluit Risico's Zware Ongevallen**
- **Arbeidstijdenwet (ATW)**
- **Wet Flexibel Werken**
- **Wet aanscherping handhaving en sanctiebeleid SZW-wetgeving**
-

Geen wetgeving maar wel handig:

- **Branchebrochures Inspectie SZW**
- **Basisinspectiemodules Inspectie SZW**

Private domein

- **Arbocatalogus**
- **Cao-afspraken**
- **Bedrijfsafspraken**

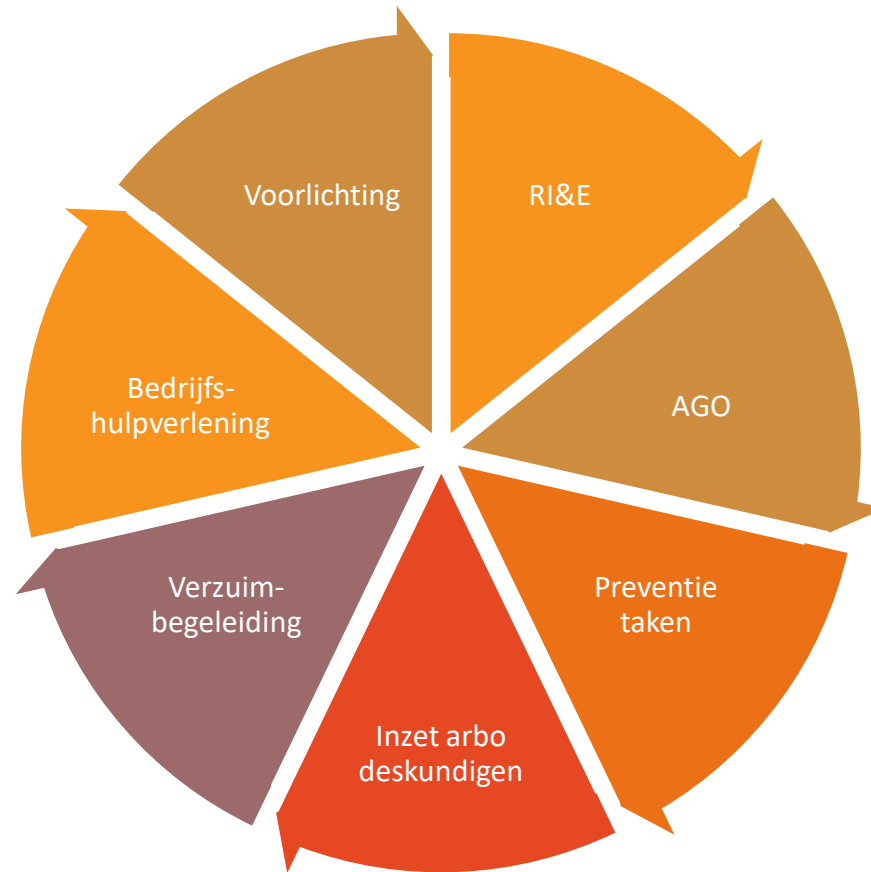


Normen: geen wet, kan wel verplicht worden gesteld "via" een wet
(Vb: NEN1010 in bouwbesluit)



Arbo informatie Bladen: stand van de wetenschap en de techniek

Arbo beleid



De aandachtsgebieden

Veiligheid

→ voorkomen van ongevallen

Gezondheid

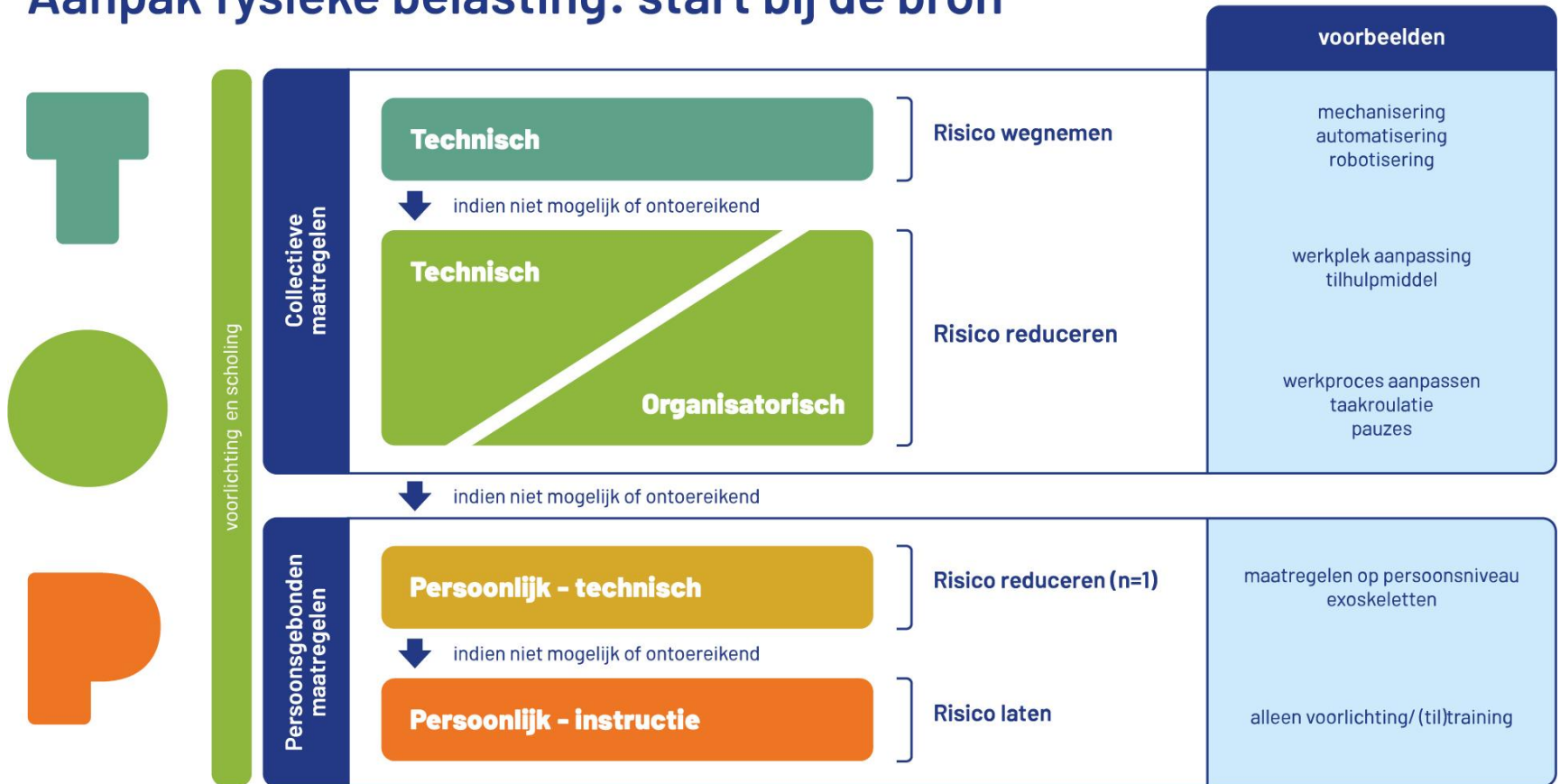
→ voorkomen van ziekte

Psychosociale arbeidsbelasting

→ voorkomen van werkdruk,
agressie, seksuele intimidatie,
pesten, discriminatie



Aanpak fysieke belasting: start bij de bron

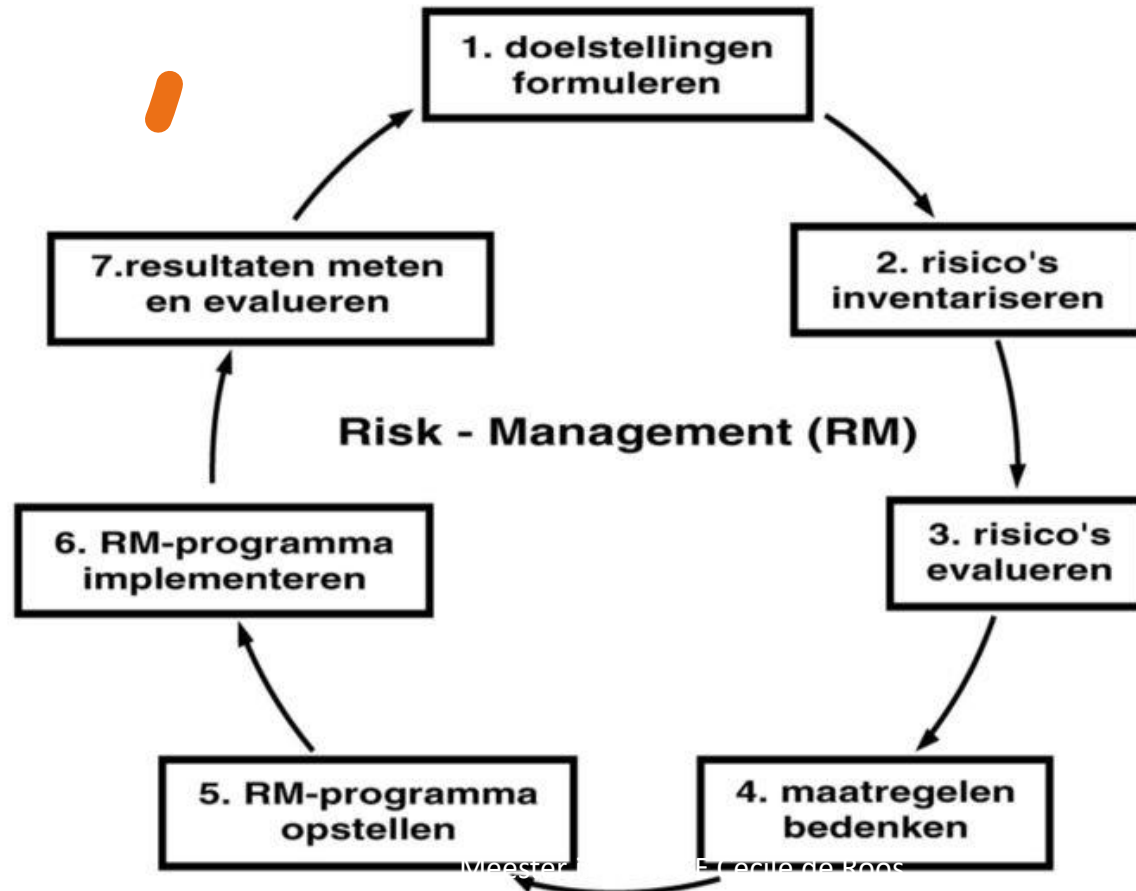


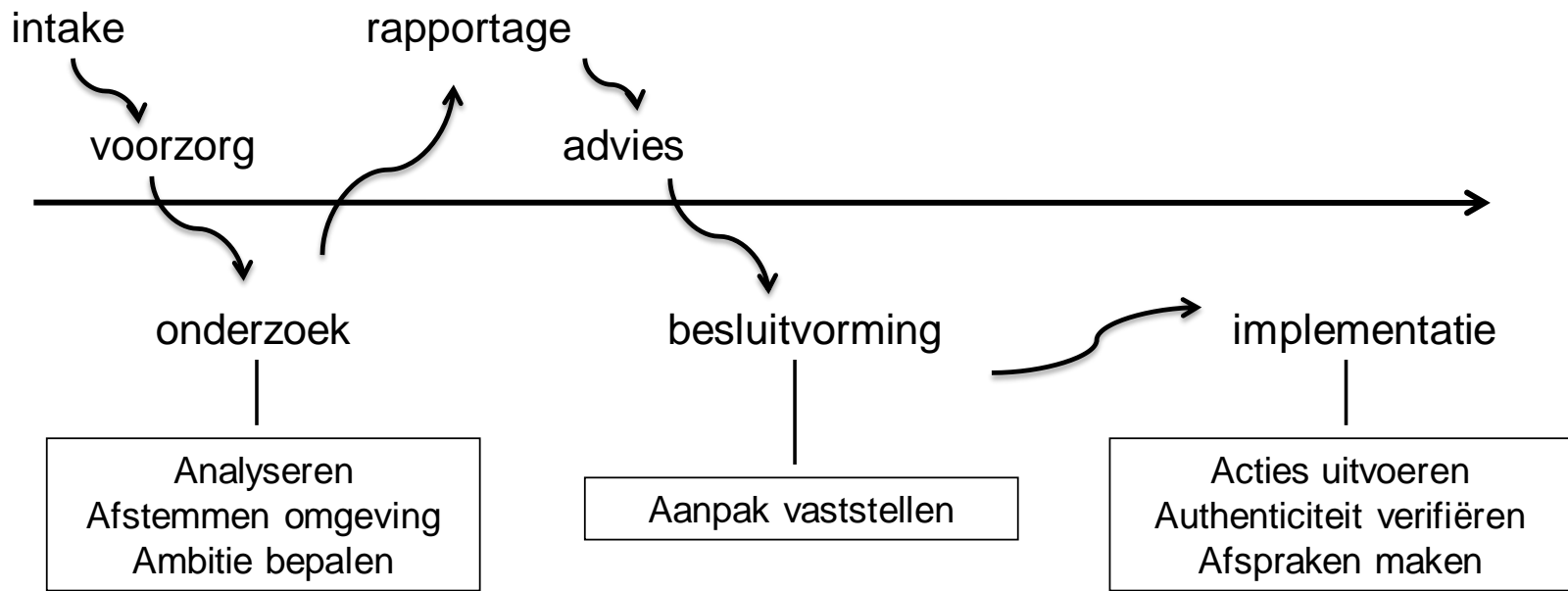
© 2020 TNO

Arbeidshygiënische strategie

Risicomanagementcyclus

een model





Arbodienst

- arbeidsomstandigheden
- verzuimbegeleiding
- reïntegratie begeleiding
- risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E)
- arbeidsgezondheidskundig onderzoek (PMO)

Vier kerndisciplines

De arbeidshygiënist

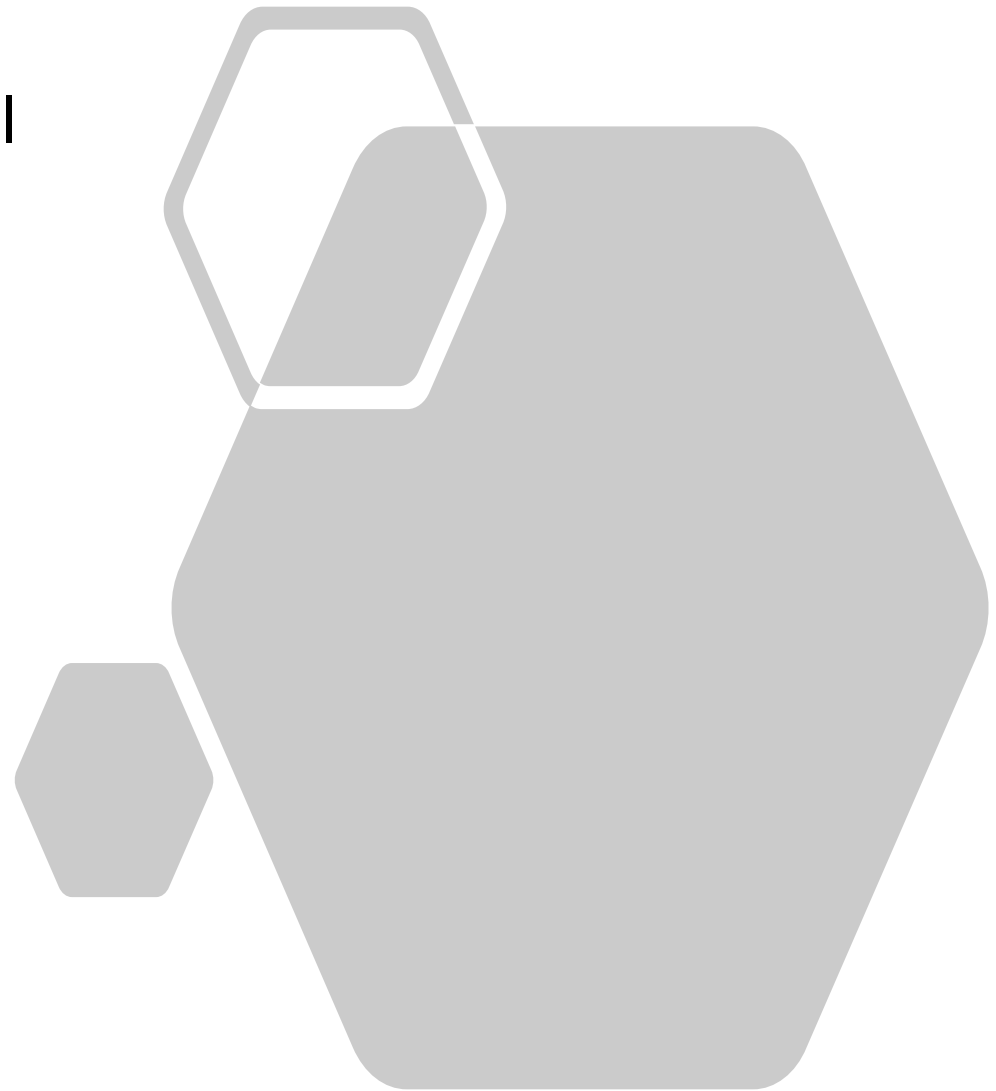
**De arbeids- en
organisatiedeskundige**

De veiligheidskundige

De bedrijfsarts

Ook neemt het aantal arbospecialisten toe:

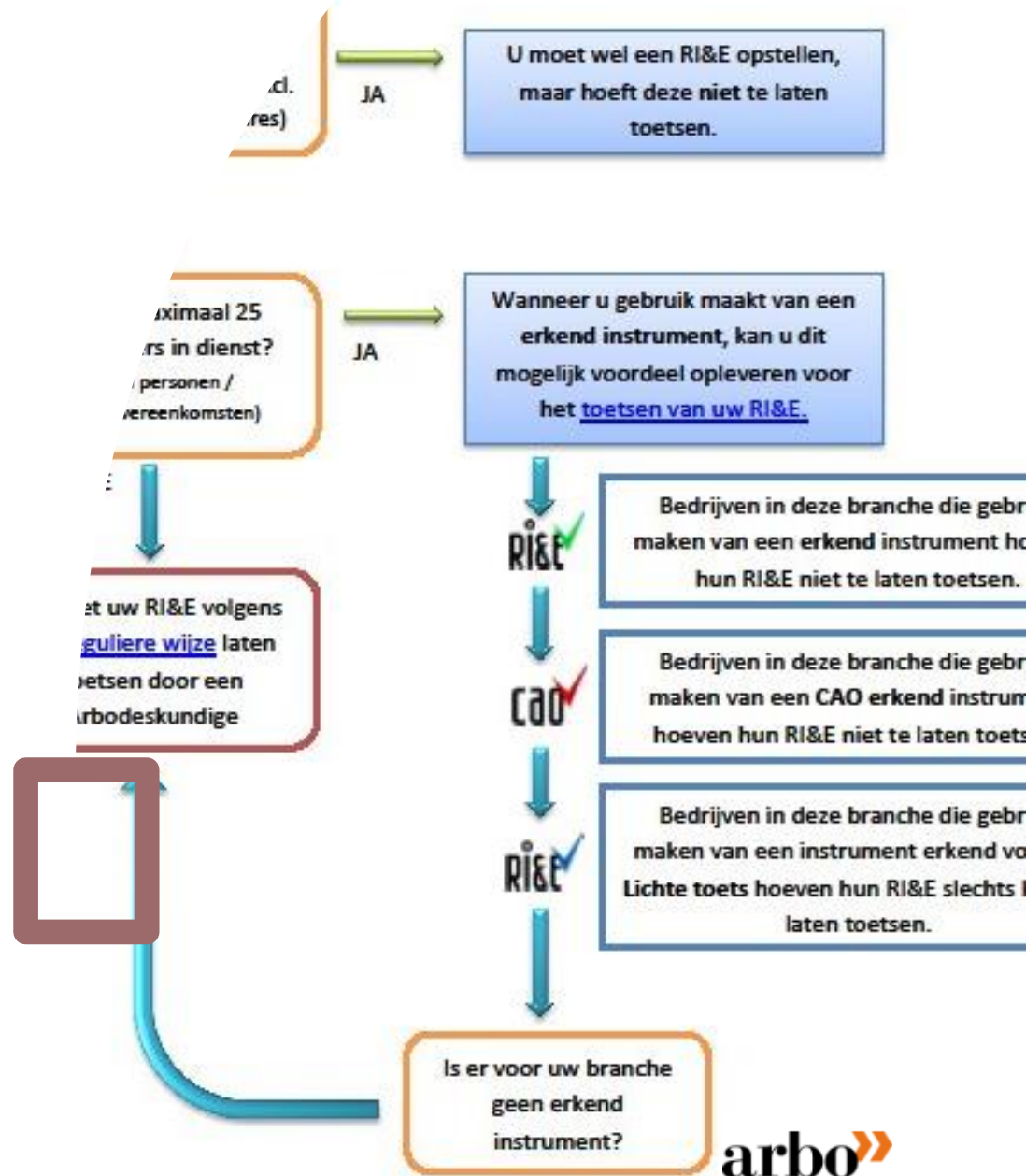
- Arbeidsdeskundigen
- VCA specialisten
- Engineers machine veiligheid
- Arbo-adviseurs
- Verzuimconsulenten
- Arboverpleegkundigen
/bedrijfsverpleegkundige
- Casemanagers
- Ergonomen
- Preventiemedewerkers
- Psychisch hulpverleners
- Afdelingen HRM (voorheen PZ)
- Ongeval onderzoekers
- Milieu deskundigen
- KAM-coördinatoren
- ...
- ...



Eigen praktijk



Toetsing van de RI&E



Kennisgebieden per discipline

- Tabel RI&E toets (handout)

Persooncertificering deskundigen HVK, AH en A&O

Voorheen:

- **Certificeren van het beroep:** Beoordeling van competenties binnen het vakgebied: kennis, vaardigheden en attitude
- Beoordeling portfolio: opleidingen, intercollegiale toetsing (leervragen) en rapportages (bijv. onderzoeken gevaarlijke stoffen, veiligheidsbeleid, werken op hoogte)
- Beoordelings- examengesprek

Vanaf 1 juli 2022:

- **Certificeren van een taak:** Beoordeling van competenties voor het uitvoeren van een RI&E toets en adviseren over verbetermaatregelen
- Beoordeling portfolio: 3 toets- en adviesrapporten, ICT (2x per jaar; 1x inbreng toets) voor de betreffende scope van de arbodeskundige
- Examengesprek over portfolio en kennis overige risicofactoren

Certificatieschema arbodeskundige

A. Systeem toets:

- Iedere arbodeskundige kan dit doen (incl. BA)
- Beoordelen of alle wettelijke onderdelen zijn beschreven (geen inhoudelijke beoordeling)

B. Scope toets:

- Afhankelijk van de risico's door HVK en/of AH en/of A&O
- Juiste inventarisatiemethode en beoordelingsmethode van (verdiepende) onderzoeken
- Prioriteitstelling
- Juiste beheersmaatregelen (arbeidshygiënische strategie, stand der techniek)

- C. Advies uitbrengen over de RI&E

Expertise	A&O	AH	HVK
Hoofd- en deelrisico's (aard, mate, duur blootstelling, risicobeperkende maatregelen, grenswaarden en relevante normen) ¹	ja/nee ²	ja/nee	ja/nee
1. Psychosociale arbeidsbelasting, waaronder:			
a. Werkdruk	X		
b. Pesten, seksuele intimidatie, agressie en geweld	X		
c. Discriminatie	X		
d. Inhoud en organisatie van de arbeid	X		
2. Gevaarlijke stoffen, waaronder:			
a. Gezondheidsrisico's (o.a. carcinogene, mutagene, reprotoxische en sensibiliserende stoffen; procesemissies)		X	
b. Veiligheidsrisico's (brand, explosie en zware ongevallen, opslag)			X
3. Biologische agentia, waaronder:			
a. Micro-organismen (bacteriën, schimmels, virussen, parasieten; infectieuze agentia, toxinen, allergenen)		X	
4. Fysische factoren, waaronder:			
a. Klimaat (hoge en lage temperaturen, luchtverversing, luchtvochtigheid, tocht)		X	
b. Straling (ioniserende straling, niet-ioniserende straling, uv-straling, kunstmatige optische straling)		X	
c. Verlichting, daglicht		X	X
d. Schadelijk/hinderlijk geluid		X	X
e. Trillingen en schokken		X	X
f. Werken onder overdruk		X	X
5. Werk- en rusttijden, waaronder:			
a. Werk- en rusttijden	X		
b. Ploegendienst	X		
c. Nachtarbeid	X		

Expertise	A&O	AH	HVK
Hoofd- en deelrisico's (aard, mate, duur blootstelling, risicobeperkende maatregelen, grenswaarden en relevante normen) ¹	ja/nee ²	ja/nee	ja/nee
a. Arbeidsmiddelen: geschiktheid, beschikbaarheid, bevoegd gebruik, keuringen en onderhoud			X
b. Inrichting arbeidsplaatsen, zoals eisen voor werkruimten, orde en netheid, beveiligingen, veiligheids- en gezondheidssignalering, bewegingsruimte en werken op hoogte; Voorzieningen in noodsituaties, zoals noodstopvoorzieningen, blusmiddelen, vluchtwegen en nooduitgangen			X
c. Persoonlijke beschermingsmiddelen: noodzaak, geschiktheid, keuringen en onderhoud		X	X
7. Fysieke belasting, waaronder:			
a. Fysieke onderbelasting (weinig beweging, lang zitten of staan)		X	
b. Fysieke overbelasting (tillen, dragen, duwen, trekken, repeterende bewegingen, ongunstige houdingen)		X	
c. Beeldschermwerk		X	
8. Bijzondere categorieën werknemers die mogelijk extra risico lopen, waaronder:			
a. Uitzendkrachten, stagiaires, vrijwilligers, anderstaligen, andere personen/derden (zoals bezoekers en voorbijgangers)	X	X	X
b. Zwangeren, jeugdigen, werknemers met een beperking/gedeeltelijk arbeidsongeschikt	X	X	X
c. Werkers die plaats- en tijdonafhankelijk werken	X	X	X

1.1 Toetsen op volledigheid:

1. **Risico's (incl grondoorzaken, brf's)** voor de hele organisatie **of** onderdelen, waaronder groepen medewerkers of activiteiten geïnventariseerd?
2. Verzuimanalyse gebruikt en arbeidsgerelateerd verzuim vastgesteld?
3. Inzicht gebruikt ander deskundigen?
4. Inzichten van werknemers?
5. Inzicht van de preventiemedewerker?
6. Analyse van het PAGO betrokken?
7. Ongevallenregistratie en oorzaken beoordeeld?
8. Aanstelling en taken preventiemedewerker beschreven?
9. Beoordeling kennis, aantal en capaciteit preventiemedewerkers?
10. Advies over uitvoeren PAGO?
11. Arbobeleid geïmplementeerd en merkbaar op werkvloer?
12. BHV beschreven?
13. **Beheersmaatregelen beschreven?** Wim van Alphen: "Ook voor beheerste risico's"
14. Verdiepende RI&E's nodig?

1.2 Toetsen op actualiteit RI&E en of de actualiteit is geborgd

1.3 Toetsen of RI&E voldoet aan stand der wetenschap en professionele dienstverlening

1.4 Toetsen op betrouwbaarheid

- **Blootstelling representatief, gevalideerde methodes en getoetst aan onderbouwde grenswaarden**

2. Toetsen plan van aanpak

1. Maatregelen voldoen om risico's te beperken? (**Verder dan wettelijke normen bijv:** 10% v. grenswaarde, verder dan bouwbesluit, best practices)
2. AH-strategie
3. **Effectiviteit maatregelen ingeschat? Rekening gehouden met ongewenste consequenties?**
4. Juiste evaluatie/prioritering?
5. SMART
6. Hebben **actiehouders voldoende bevoegdheid?**

3. Adviseren over plan van aanpak

1. Adviseren over betrouwbaarheid, volledigheid en actualiteit
2. Adviseren over beheersmaatregelen
3. Advies over structureel arbobeleid (PDCA)
4. Advies over TVB
5. Advies over prioritering en planning
6. Advies over aanvullend onderzoek
7. Advies over veiligheidscultuur

4. Toets- en adviesrapport schrijven

1. Beargumenteren bevindingen
2. Management informeren over overtreding wet- en regelgeving
3. Reikwijdte advies aangeven
4. Aangeven of aanvullende informatie nodig is (???)
5. Overzichtelijk rapport
6. Rapport afstemmen op lezer

Arbodeskundige kan worden aangesproken op zijn taken:

- Belanghebbende (werkgever, werknemer) kan klacht indienen over certificaathouder
- Nederlands Arbeidsinspectie kan melding doen bij Hobeon SKO of ander CI
- Hobeon SKO of ander CI kan maatregelen opleggen aan certificaathouder

Discussie:

Stel dat een medewerker in zijn hand heeft gezaagd met een afkortzaag. In de RI&E staat alleen dat de arbeidsmiddelen CE hebben en jaarlijks worden gekeurd. De medewerker heeft een vakopleiding en is bevoegd de zaagmachine te bedienen. Het scenario staat niet in de RI&E.

Niet alle beheersmaatregelen zijn opgenomen: geen instructie bediening, geen aanwijzing als bedienaar, geen voorlichting en geen continu toezicht. Dus niet alle risicobeperkende maatregelen zijn opgenomen zijn vastgelegd en arbodeskundige heeft onvoldoende advies gegeven.

Kan nu de werkgever of werknemer nu een klacht indienen, kan de NL AI melding doen?

Implicaties van certificeringsregeling

1. Indien risico relevant, betrek **arbodeskundigen buiten jouw eigen scope van persoonscertificering arbodeskundige**
2. **Toets van alle risico's**; toets is dus meer dan een steekproef van prioritaire risico's
3. In de RI&E **vastleggen alle genomen beheersmaatregelen** en de nog uit te voeren beheersmaatregelen (opgenomen in het plan van aanpak)
4. Naast RI&E ook het **Plan van aanpak toetsen**
5. Vastleggen **grondoorzaken**/BRF, veiligheidscultuur, verantwoordelijkheden v&g
6. Risicobeperkende maatregelen gaan **verder dan voldoen aan wetgeving**

Discussie:

- Bij (erkende) RI&E-instrumenten **niet toetsbaar indien ja/nee vragenlijst**, tenzij uitgebreide toelichting/verslaglegging wordt gedaan over beheersmaatregelen van risico's
- **Let op:** Geen toetsverklaring opnemen in oplevering van een zelf opgestelde RI&E-rapport, want het plan van aanpak is bij oplevering meestal niet ingevuld en de toets betreft immers ook het plan van aanpak.
- **Opmerking:** Als een MVK binnen een arbodienst de RI&E uitvoert, dan zou de gecertificeerde deskundige nog een toets moeten uitvoeren als het plan van aanpak klaar is.

Aandachtspunten voor uitvoering RI&E

1. Beschrijf de scope van de RI&E (afdelingen, risico's)
2. PDCA-cyclus in arbobeleid
3. Uitgebreider meenemen PAGO, arbeidsgerelateerd verzuim en inzichten bedrijfsarts
4. Voldoen aan de stand der wetenschap en techniek
5. Advies over borging van actualiteit RI&E
6. Ongevallenregistratie analyse naar BRF
7. Preventiemedewerker (aantal, capaciteit, kennis)
8. Advies verdiepende onderzoeken (Advies: indien niet meegenomen kan worden dan thema RI&E adviseren en de beperking van de RI&E in de scope van de RI&E vastleggen)

Niet vergeten:

- Bijzondere groepen o.a. thuiswerken
- PAGO-advies (BA is verantwoordelijk voor PAGO uitvoering)
- Covid-19 (ventilatie, menselijke contacten, kwetsbare groepen)

Voorstel voor volledigere toetsrapportage

1. Beschrijf de scope: welk onderdeel of verdiepende RI&E's zijn er nog meer
2. Documentenonderzoek naast de RI&E
3. Opsomming van alle risico's in verslag van toetsing. Dus verslag niet beperken tot adviezen over aanvullende beheersmaatregelen!
4. Toets alle risico's op: betrouwbaarheid, prioriteit, effectieve beheersmaatregel, AH-strategie
5. Onderdeel van toets
6. Advies opnemen over: risico, beheersmaatregel en prioriteit, incl. verantwoordelijke, motivering en effectiviteit.

Discussie:

Stel een ervaren interne preventiemedewerker voert de RI&E uit onder begeleiding van een gecertificeerde arbodeskundige, dan moet je toch een toetsrapport met alle risico's opnemen. Een toetsbrief – verklaring kan niet los worden afgegeven.

Voorstel tabel risico's in toetsverslag

Risico	Opgenomen	Blootstelling opgenomen	Betrouwbaarheid	Prio	Beheersmaatregelen	Opgenomen in plan van aanpak	AH-strategie	Constatering	Advies
Machine	V	V	V	V	V	O	O	Afscherming stuk	Afscherming repareren Bij ingebruikname controleren Instructie medew.

Consequenties voor werkwijze van toetsing RI&E?

1. Altijd **een eerste beoordeling** van de schriftelijke RI&E en plan van aanpak, minimale vereiste:

- Betrouwbare methode en voldoende deskundige uitvoerder?
- Verslaglegging alle risico's en beheersmaatregelen?
- Betrokkenheid medewerkers bij uitvoering?
- Bedrijfsarts betrokken?
- PSA-onderzoek uitgevoerd?

Als dit onvoldoende is dan geen toets.

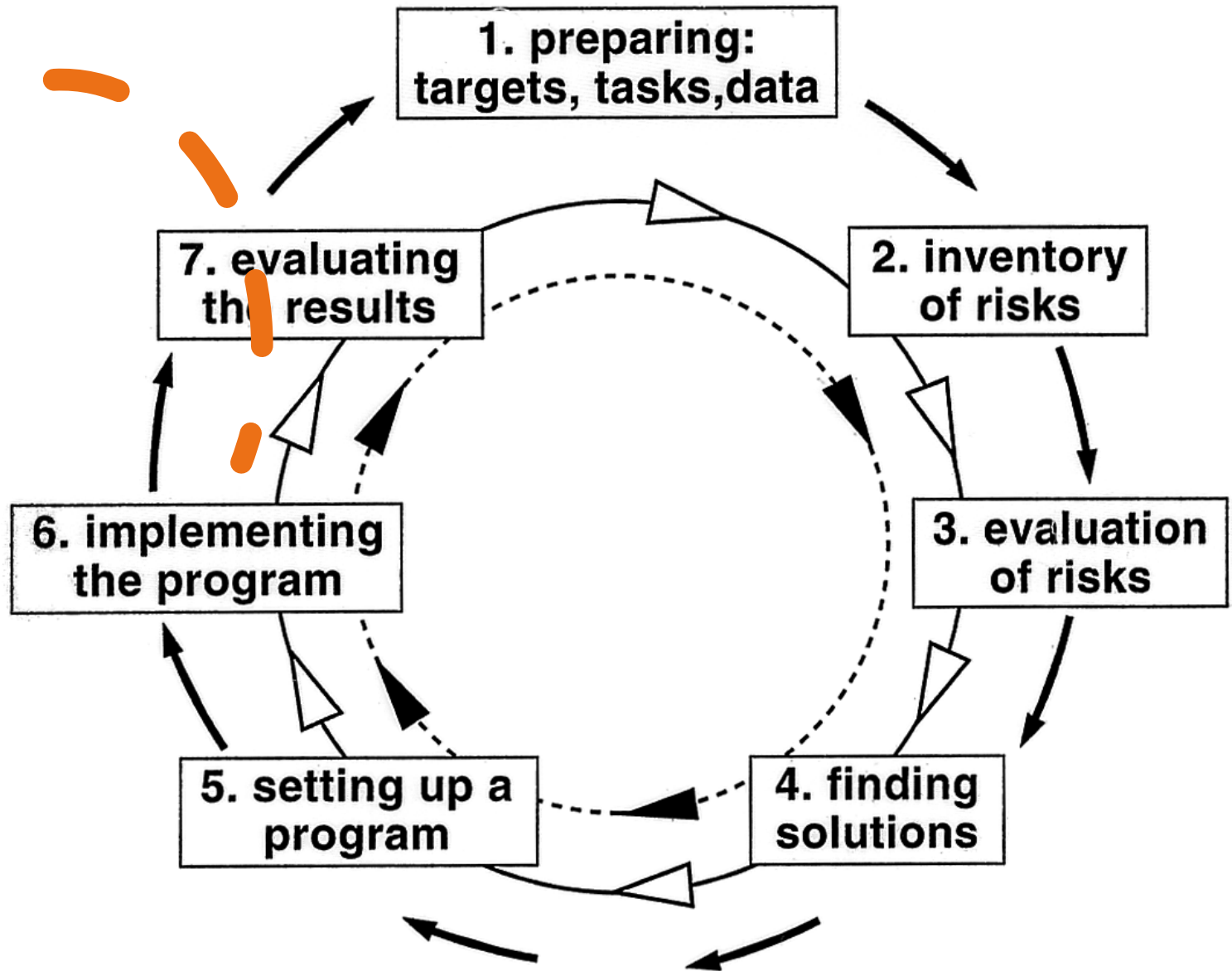
2. Arbo-deskundigen bepalen

3. Urenbesteding alle deskundigen

4. Lijst documenten opvragen Interview met tenminste: uitvoerder RI&E, preventiemedewerker, OR

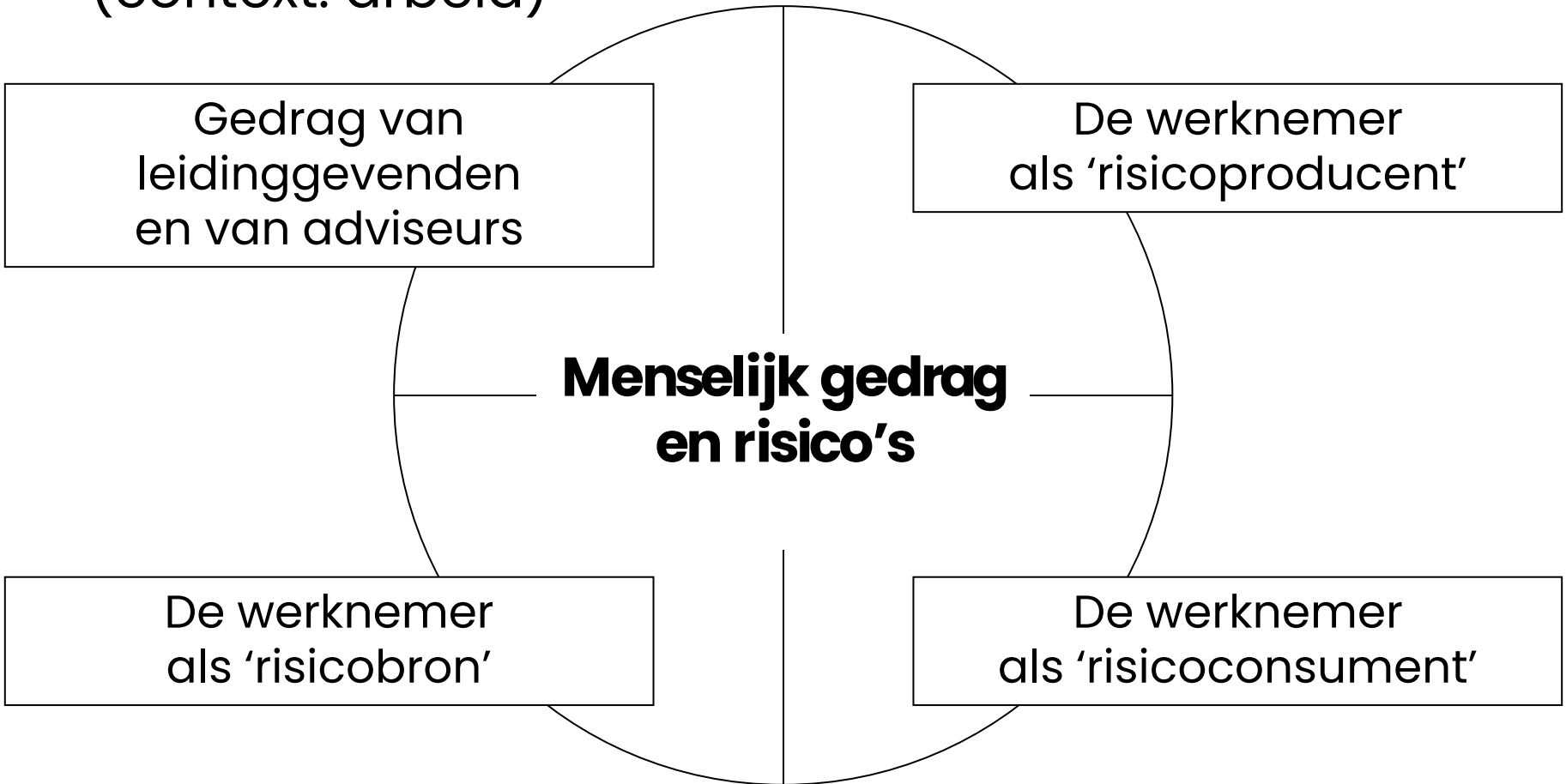
5. Rondgang

6. Toetsverslag opstellen en rechtstreeks sturen naar OR



Risk Management (RM)

Waarover praten wij? (context: arbeid)



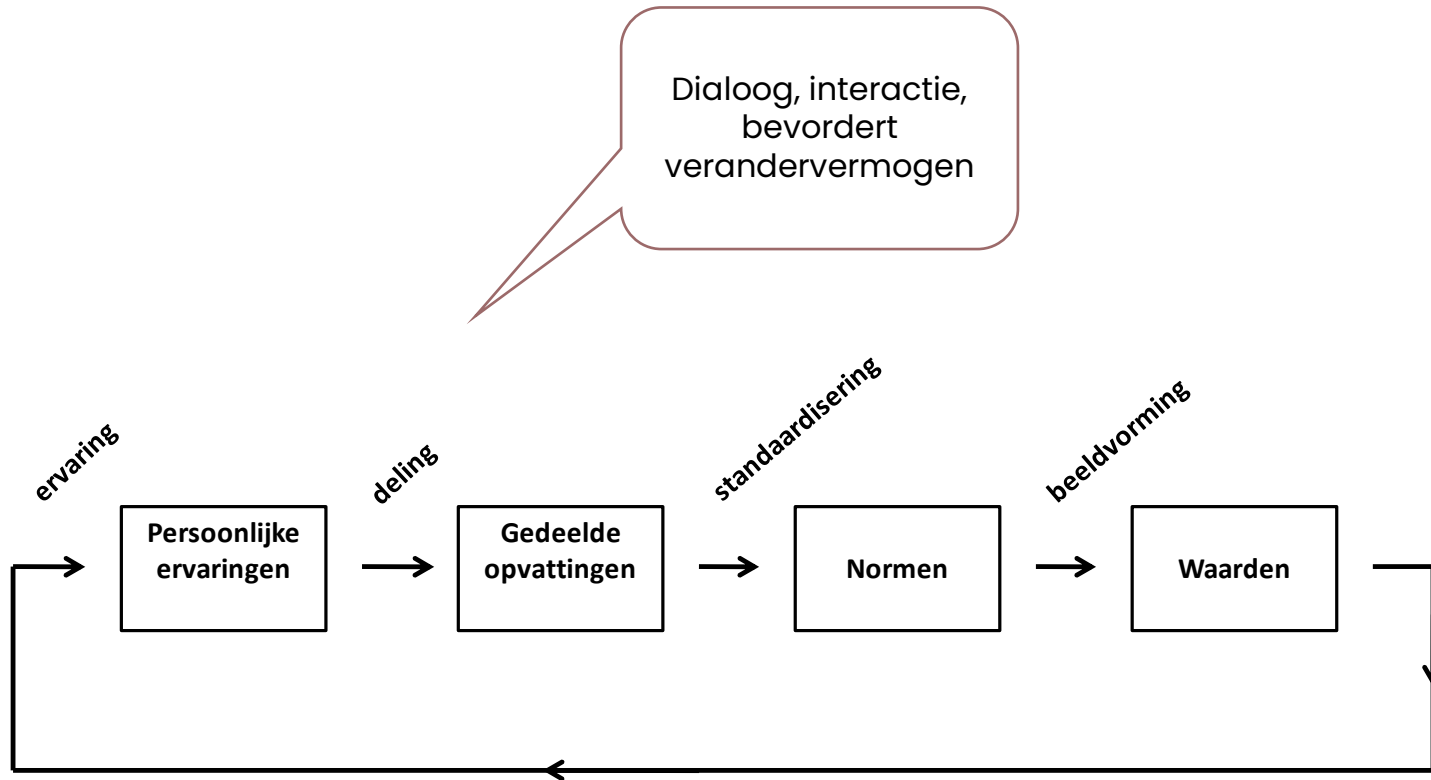
Van moeten naar willen

Moeten

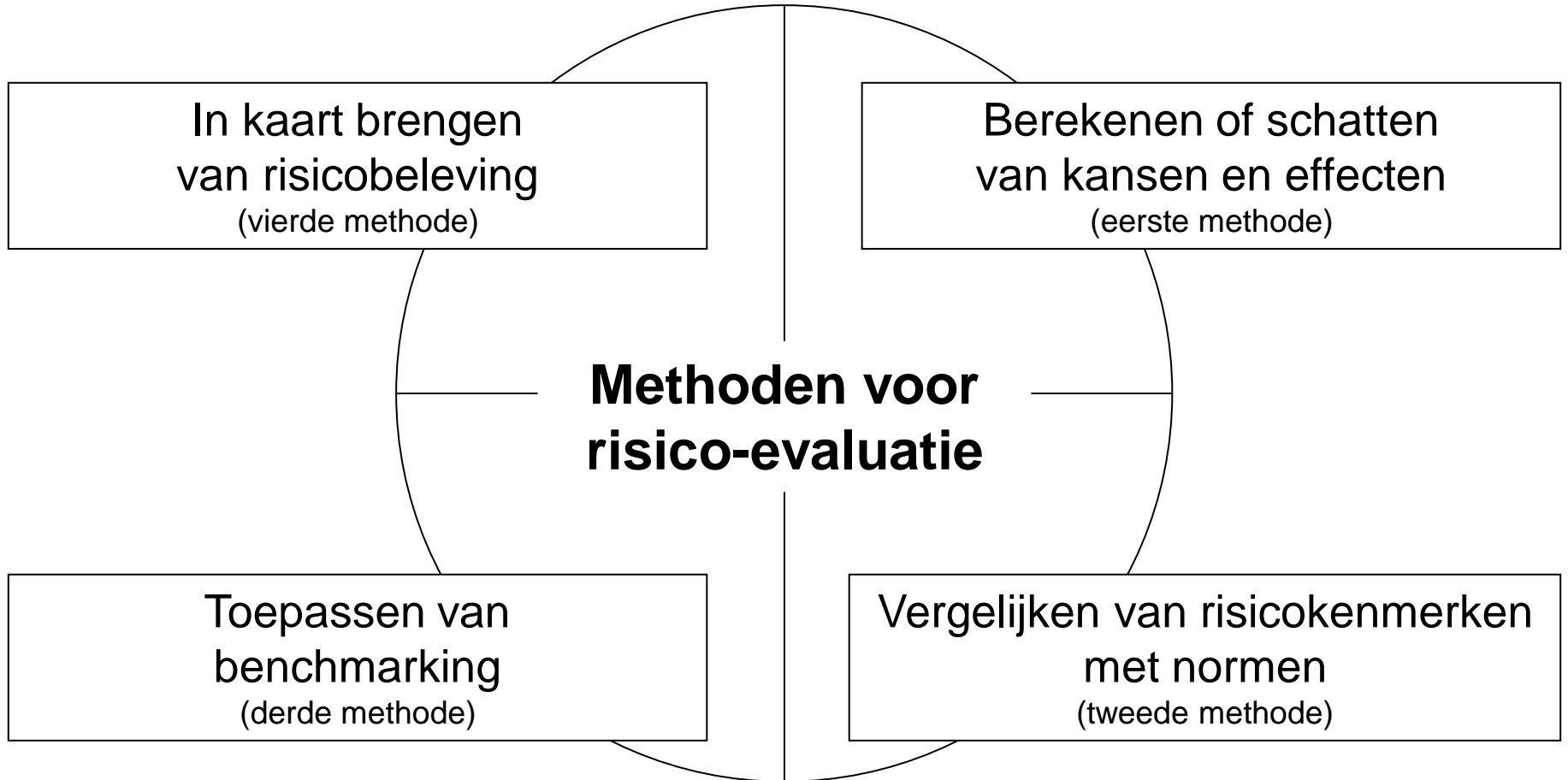
- Aanleiding: ongeval, inspectiebezoek, klacht, ...
- Respons: we moeten iets doen (reactief)
- Risico's inventariseren: met checklist
- Acties: lekbakken, instructies

Willen

- Aanleiding: verhuizing, marktontwikkeling, ...
- Respons: we willen iets doen (proactief)
- Risico's inventariseren: met de afdeling
- Acties: onderzoek, training

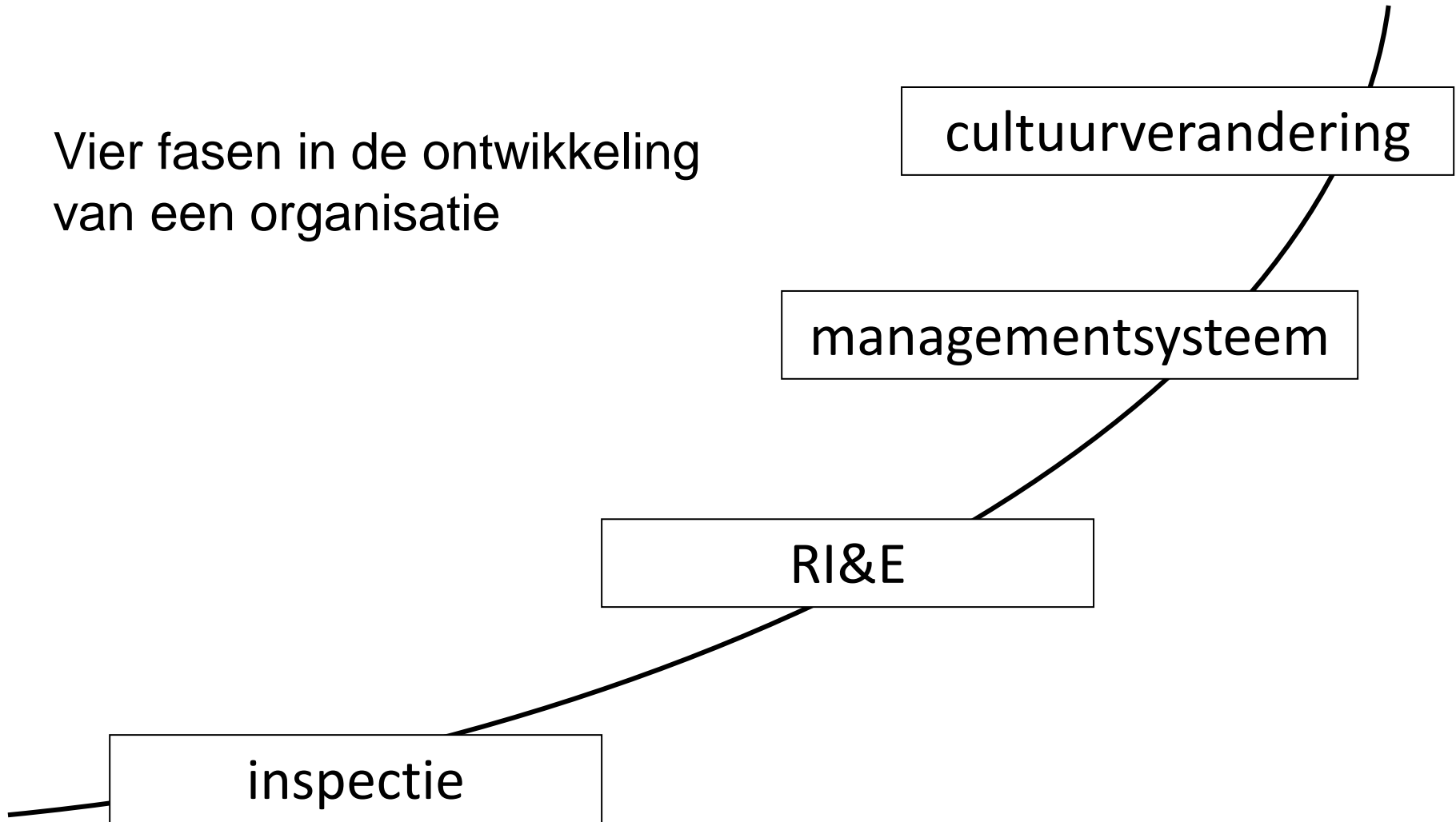


Beïnvloeding van cultuur



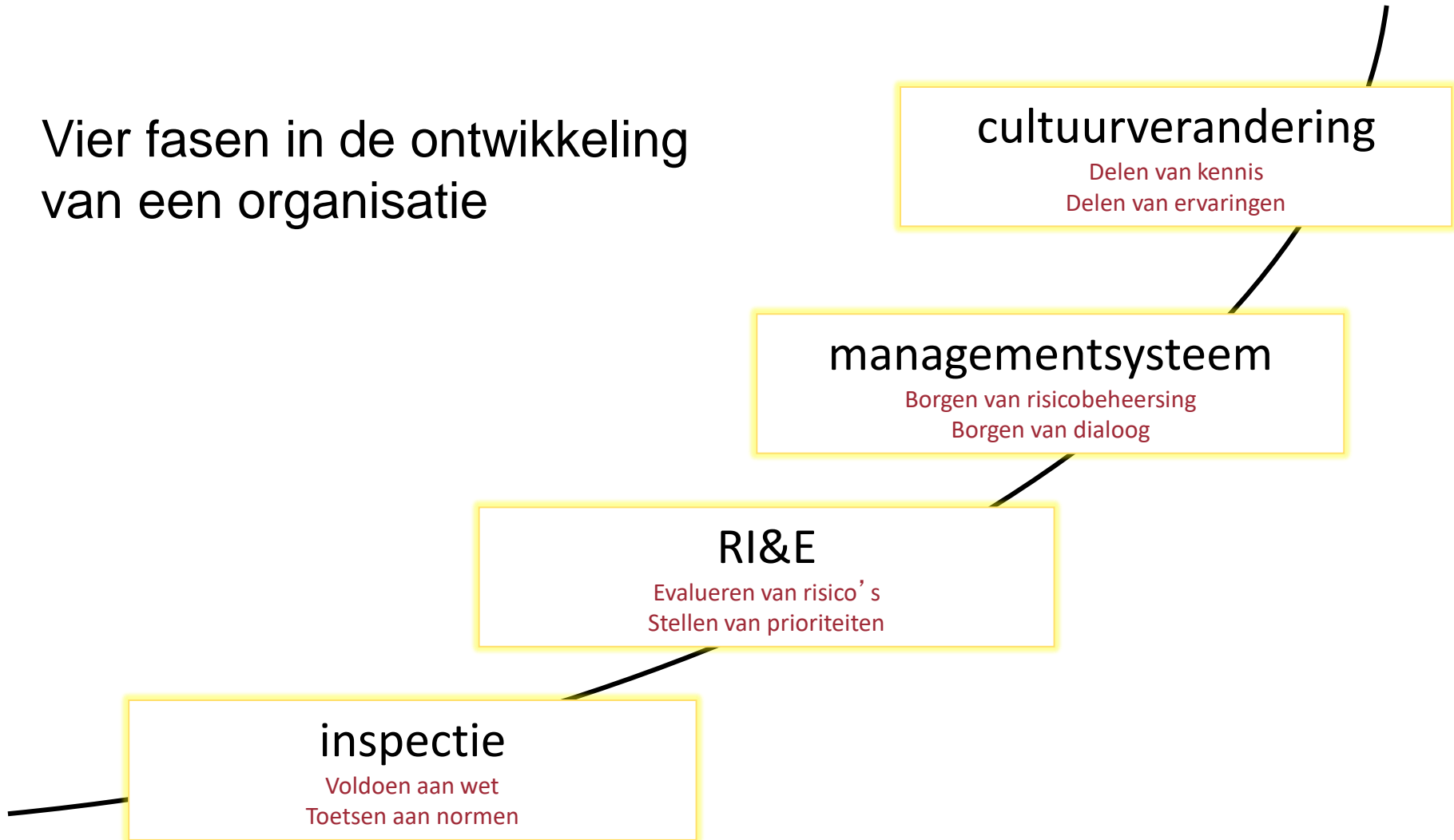
De rode draad

Vier fasen in de ontwikkeling van een organisatie



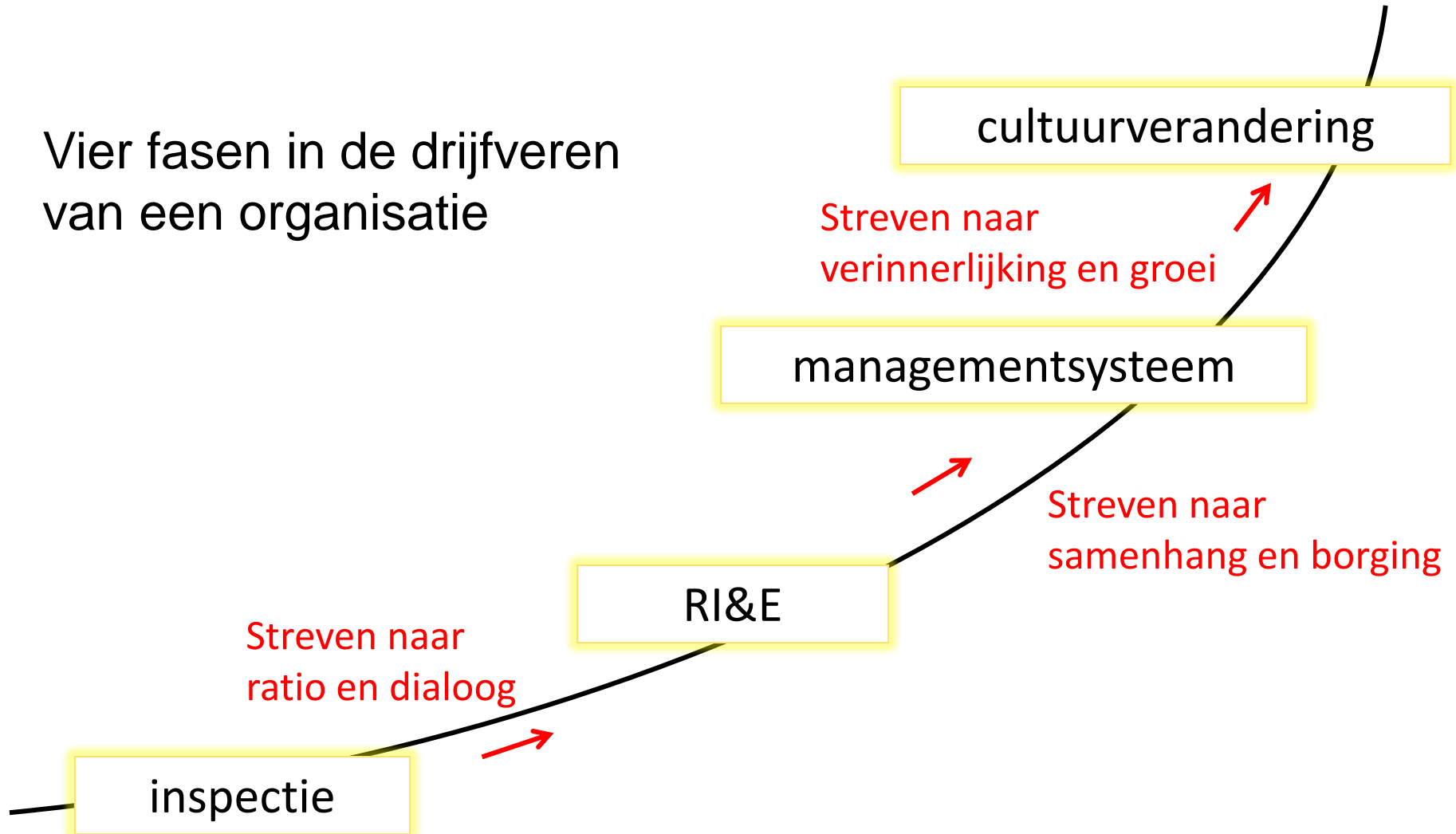
De rode draad

Vier fasen in de ontwikkeling
van een organisatie



De rode draad

Vier fasen in de drijfveren van een organisatie



De rode draad

is een cultuurontwikkeling

willen

Vier fasen in de cultuur
van een organisatie

cultuurverandering

Visionair

Excellent

managementsysteem

Planner

Proactief

RI&E

Denker

Responsief

inspectie

Doener

Reactief

moeten



“Cultuurverandering”

- Wat we hopen
 - Veranderen van cultuur is mogelijk en niet zo moeilijk
- Wat we weten
 - Het gaat om trage processen, het vraagt geduld en succes is niet verzekerd
- Wat we doen
 - Ondersteunen en stimuleren van natuurlijke processen

Oefening

- Hoe pas je de RI&E aan bij een concrete verandering in je eigen bedrijfssituatie?

De RI&E in de praktijk

Het product (“een RI&E hebben”)	Het proces (“RI&E doen”)
Nadruk op het rapport dat aan de wetgeving of auditnormen voldoet.	Nadruk op de samenwerking om de arbeidsomstandigheden te verbeteren binnen de afdeling
Eisen aan het document: <ul style="list-style-type: none">○ volgens regels en afspraken (compliance)○ acties voor de opdrachtgever○ vakinhoudelijk op niveau	Eisen aan het verander- en adviesproces: <ul style="list-style-type: none">○ organisatie staat erachter○ betrokkenheid van medewerkers○ veranderkundig proces zorg voor borging

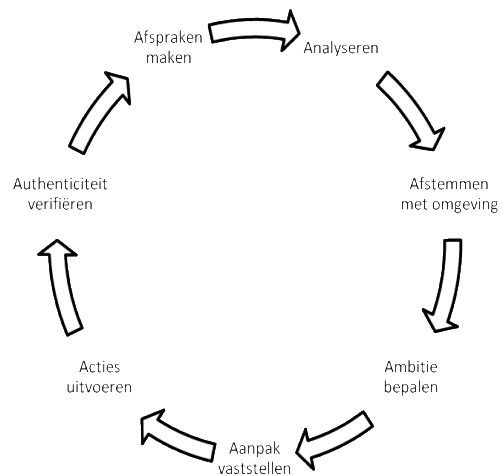
Dynamische RI&E

- De dynamische RI&E is een proces, waarbij het per afdeling kan verschillen hoe dit in de bedrijfsvoering is geïntegreerd.
- De mensen voeren zelf de inventarisatie uit. De afdeling stuurt op de inventarisatie, de evaluatie (weging) en de maatregelen.
- Op thema's heeft de afdeling zelf de regie op het inroepen van expertise.
- De HR/Arbo adviseur wijst de weg. De validatie van de vragenlijsten en de systematiek vindt plaats door een arbodeskundige.

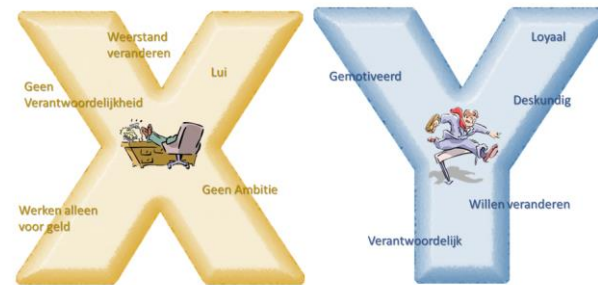
Van invoeren tot ontwikkelen

Het managementsysteem	De risicomanagement cyclus
1. Beleid vaststellen	1. Doelstellingen formuleren
2. Plannen	2. Risico's inventariseren 3. Risico's evalueren 4. Maatregelen bedenken 5. Plannen opstellen
3. Implementeren en uitvoeren	6. Plannen uitvoeren
4. Controleren en corrigerende maatregelen treffen	7. Resultaten evalueren
5. Beoordelen door de directie	

De zeven stappen



Zekerheid of
avontuur?
Waar geloof
jij in?



	RI&E	managementsysteem	cultuurverandering
Doelstellingen formuleren	Risicobeheersing (beperkt tot voorbereiding en operationele doelstellingen)	Visie op de manier waarop de organisatie omgaat met risico's, op borging en op het kunnen geven van inzicht	Eigen ambities helder en leidend, streven naar excellentie, keten- en omgevingsgericht
Risico's inventariseren	Risico's worden op een gestructureerde en systematische manier in kaart gebracht	De manier van risico's inventariseren wordt kritisch beoordeeld	'Awareness', risicodenken als onderdeel van bedrijfsvoering
Risico's evalueren	Risico's worden op een transparante manier beoordeeld	De manier van risico's evalueren wordt kritisch beoordeeld	Eigen aanpak, los van ingeburgerde technieken, aandacht voor dialoog en discussie
Maatregelen bedenken	De maatregelen besteden evenwichtig aandacht aan techniek, gedrag en organisatie	De samenhang van de maatregelen krijgt veel aandacht	Ruimte voor betrokkenheid, ideeën en dialoog
Plannen opstellen	Er is een duidelijke en controleerbare manier van prioriteitstelling	Er is kritische aandacht voor de manier waarop prioriteiten worden vastgesteld	Prioritering die aansluit bij gedeelde opvattingen en normen
Plannen uitvoeren	Duidelijke afspraken over uitvoering en verantwoordelijkheden	Samenhang van uitvoering en documentatie van activiteiten	Inzicht in interne discussie over de voortgang, bijstelling van plannen tijdens uitvoering
Resultaten evalueren	Evaluatie van de resultaten van het plan van aanpak	Niet alleen evaluatie van de resultaten van het plan van aanpak, maar ook een kritische beoordeling van het proces van de RI&E, en van de aanpak waarmee maatregelen zijn ingevoerd en geëvalueerd	Regelmatige directiebeoordelingen van 'het systeem'

Visie op veranderen en “eigen bril”

- Visies verkennen (metafoorkaarten)

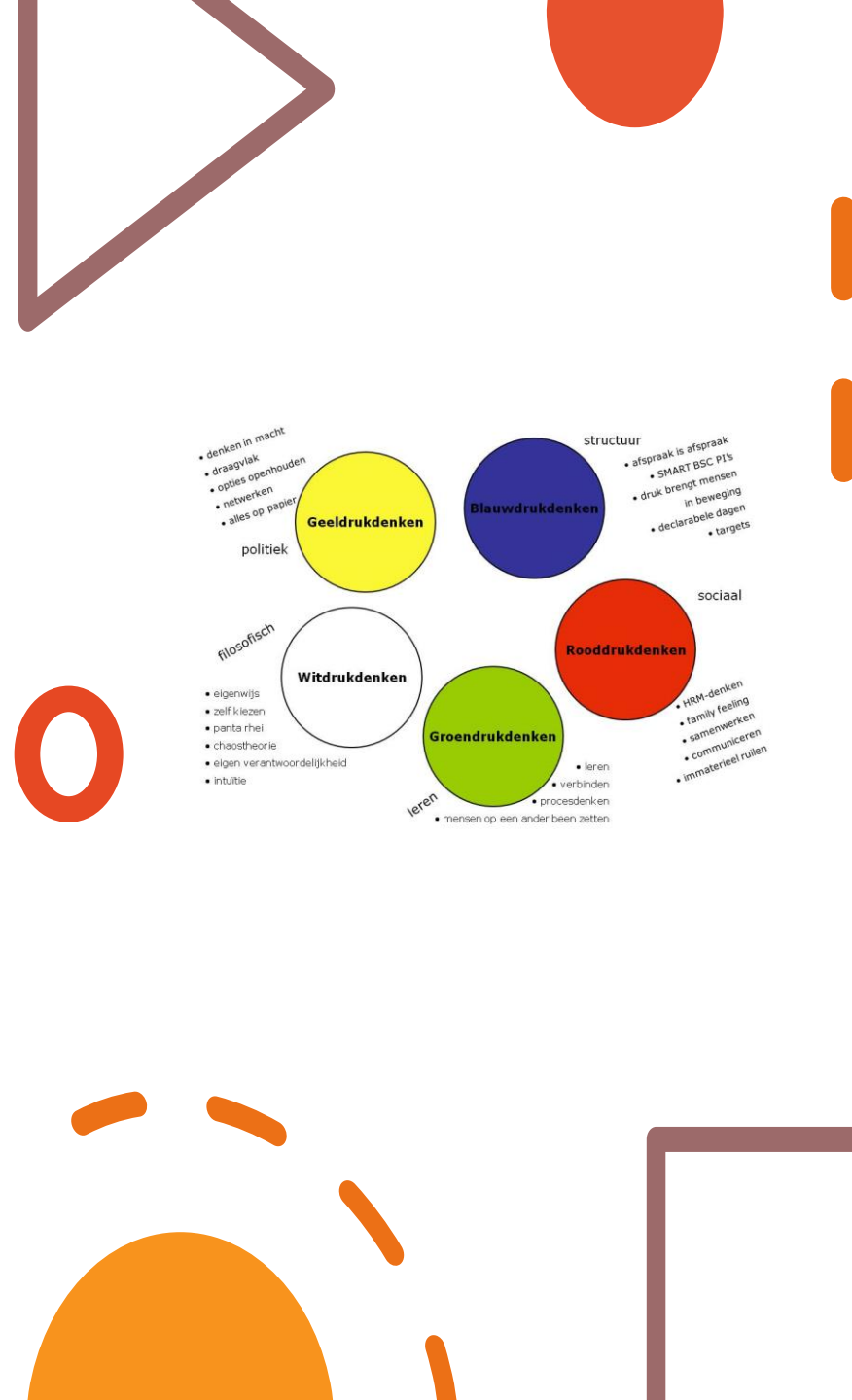
In duo's.

Visie van de ander presenteren..



Kleur bekennen...algemene inleiding op veranderen

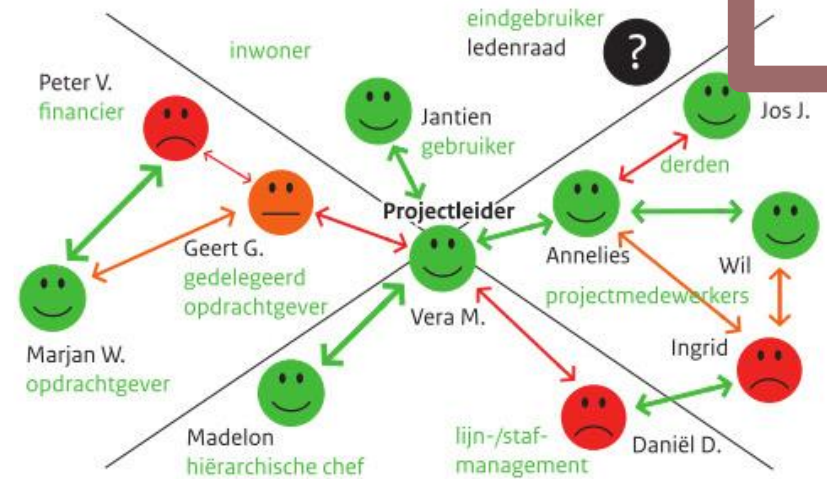
- Visie op veranderen.....
- [Kleuren film](#) van Caluwe en test maken (huiswerk)



Voorbeelden van het 'in beweging zetten van veranderingen'

- Ruimte geven aan toevalligheden en verrassingen
- Het ter sprake durven brengen van gedrag
- Mensen ruimte geven waar ze goed in zijn of leuk vinden
- Sturen op de energie van anderen (leren loslaten, vragen stellen tot je erbij neervalt)
- Geven van complimenten op gewenst gedrag
- Vergelijken van verschillende zienswijzen
- Loslaten van het gevoel van 'winnen of verliezen'
- Luisteren naar 'verhalen' met respect voor historie
- Stilstaan bij successen
- Gebruiken van passende humor

Voorbeeld krachtenveld

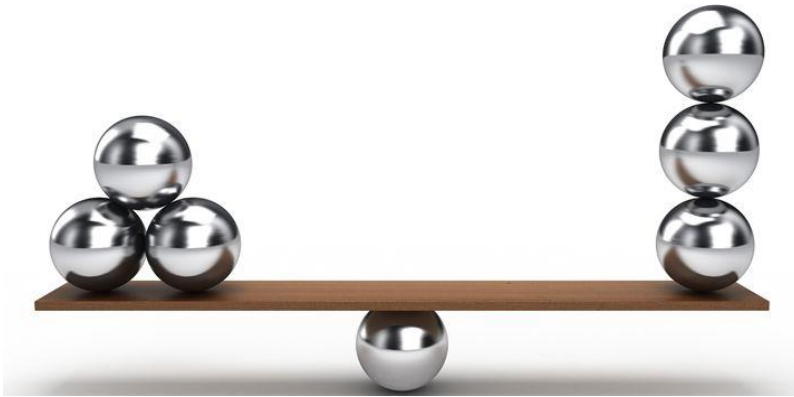


De brug naar de praktijk

- Teken een krachtenveld van je eigen situatie
- Waar sta jij?



Evenwichtsreactie



- Zachte kant
- Hoe?
- Situationeel/ maatwerk instrument
- Worsteling tussen structuur en proces

- Harde kant
- Wat?
- Standaard instrument
- Vragenlijst en structuur

