

ERGONOMISCHE VERBETERINGEN VRAGEN ACTIEVE BETROKKENHEID WERKNEMERS

Tijdens een ronde-tafelgesprek op het laatste congres van de International Ergonomics Association (IEA) hebben deskundigen uit acht landen hun ervaringen en meningen gegeven over 'participatieve ergonomie'. Bij 'participatieve ergonomie' worden diverse geledingen in het bedrijf actief betrokken bij het proces van verbeteren van de werkplek. Deze aanpak was al in opkomst, maar de trend heeft zich voortgezet op het IEA-congres, dat onlangs plaatsvond.

Bij het NIPG-TNO lopen enkele projecten volgens deze aanpak op het gebied van verzuimpreventie en op specifieke gebieden zoals aanpak van werkstress en aandoeningen van het bewegingsapparaat. Het IEA-congres leek een ideale gelegenheid om deze projecten te verrijken met ervaring van anderen op deze terreinen. Het onderwerp kwam in veel sessies aan de orde en in de wandelingen hadden diverse deskundigen discussies over 'participatieve ergonomie'. Overigens was niet geheel duidelijk wat de gemeenschappelijke inhoud was van de diverse methoden van aanpak van 'participatieve ergonomie'. Tijdens het congres werd daarom door de auteurs van dit artikel besloten een ronde-tafelgesprek te organiseren. Hierbij stond het uitwisselen van ervaring op het gebied van 'participatieve ergonomie' centraal, alsmede het formuleren van de algemene kenmerken van de aanpak.

Samenspraak

Het invoeren van ergonomische verbeteringen in een bedrijf kan moeizaam gaan. Soms passen de verbeteringen niet in de bedrijfscultuur of zijn ze te



duur. Ook kunnen gedwongen ontslagen het resultaat zijn, of willen werknemers niet volgens de nieuwe methode werken. Zo zijn er nog legio bezwaren te bedenken, waardoor plannen voor ergonomische verbeteringen in een boekenkast komen te liggen.

'Participatieve ergonomie' (in de Engelstalige literatuur 'participative ergonomics' of 'participatory ergonomics' genoemd) is een aanpak waarbij verschillende geledingen uit het bedrijf betrokken worden bij het proces om tot verbeteringen te komen. Dit proces volgt verschillende stadia (figuur 1). In de 'participatieve ergonomische' aanpak wordt niet los van het bedrijf een verbetering



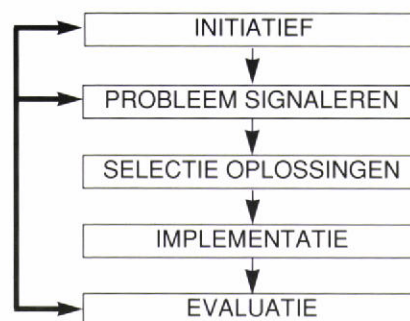
bedacht, maar in samenspraak met het bedrijf. Doordat de mensen zelf samen met de ergonomen de problemen opsporen en oplossingen bedenken, wordt op hun behoeften ingespeeld en is de kans groter dat verbeteringen daadwerkelijk worden ingevoerd.

Ervaringen

In het ronde-tafelgesprek bleek dat 'participatieve ergonomie' een vrij breed begrip is en overal kan worden toegepast. 'Participatieve ergonomie' kan bijvoorbeeld bij het inrichten van een nieuw schoollokaal gebruikt worden. Samen met kinderen, onderwijzend personeel, directie, schoolbestuur, schoolarts, architecten en ergonomen zal in dit geval de inrichting van het lokaal worden bepaald. Uit de discussie van het ronde-tafelgesprek en uit een lezing van Kogi (1991) zijn een aantal ervaringen van deskundigen naar voren gekomen die van belang zijn bij het formuleren en uitvoeren van projecten op het gebied van 'participatieve ergonomie'. De volgende suggesties zijn daaruit geformuleerd:

- Stel in een zo vroeg mogelijk stadium een uitgewerkt doel op.

In een vroeg stadium van het project moet er consensus zijn over wat men wil bereiken en hoe dat te realiseren. Werknemers en werkgevers hebben namelijk hun eigen belangen en dit kan tot conflicten leiden bij het selecteren en invoeren van verbeteringen. Wanneer een gezamenlijk doel is geformuleerd, kan duidelijk worden wat de consequenties zijn en kan in ieder geval iedereen begrijpen waarom in een later stadium bepaalde beslissingen zijn genomen. Een uitgewerkt doel is nodig, mede omdat bijvoorbeeld randvoorwaarden meegenomen moeten worden in het vroegtijdig opgestelde plan, zoals behoud van werkgelegenheid, budgettaire beperkingen en productieoutput.



Figuur 1. De verschillende stadia van een project waarbij een ergonomische verbetering wordt ingevoerd.

- Overweeg welke partijen betrokken moeten worden.

In het ronde-tafelgesprek is eerst geïnventariseerd welke groepen uit een bedrijf betrokken zouden moeten worden bij het proces van probleem-signalering tot en met verbetering (tabel 1). Het is sterk afhankelijk van het project wie betrokken moet worden. Soms is het betrekken van werknemers en voormannen (m/v) voldoende, wanneer de verbeteringen niet al te ingrijpend zijn. Indien echter budgettaire of personele consequenties groter worden, zal de partij die daarvoor verantwoordelijk is ook betrokken moeten worden. Bij nieuwe ontwerpen zijn weer ontwerpers nodig en zo kunnen nog legio voorbeelden genoemd worden. Tabel 1 kan gebruikt worden als een checklist met personen waarvan in ieder geval overwogen moet worden om deze te betrekken bij het proces van probleemsigalering tot en met verbetering (en).

Werknemers
Werkgevers
Management
Werktuigbouwkundige
Ontwerpers
Middle management
Voorman
Inkopers
Vertegenwoordigers van bonden
Leden uit VGW-commissie
Bedrijfsarts
Bedrijfsverpleegkundige
Directie
etc.

Tabel 1. Lijst van personen van de organisatie die mogelijk betrokken zijn bij 'participatieve ergonomie'

- Laat alle werknemers meedenken over oorzaken van problemen, oplossingen en invoering van verbeteringen.





Werknemers zijn onmisbaar bij het bedenken van verbeteringen. Zij zijn het beste bekend met hun werk en zij moeten in de verbeterde situatie gaan werken. Het kan voorkomen dat werknemers zich niet bewust zijn van de problematiek. Het is derhalve beter al in de fase van probleemsignalering de werknemers te betrekken, zodat bewustwording nog plaats kan vinden. Betrekken houdt bijvoorbeeld in dat resultaten van een vragenlijst waarmee problemen worden opgespoord, besproken worden. Ten behoeve van de bewustwording dan wel het bedenken van verbeteringen, kan het nodig zijn dat werknemers een aanvullende training krijgen. Dit kan feedback van eigen gedrag door video of dia's zijn of training in (zelf)beoordeling van werkplekken of werken in mock-up situaties. Het is bij deze training ook van belang dat informatie over de totale produktielijn wordt gegeven, zodat het eigen werk een plaats krijgt in het totaal. De beperkingen van verbeteringen worden daarmee duidelijker en men kan overzien of een andere werkplek verslechtert.

- Gebruik als ergonomoom zo veel mogelijk de taal van het bedrijf.

Het doel van het project dient in termen gedefinieerd te zijn die mensen in het bedrijf aanspreken. Termen als 'vermindering van spiervermoeidheid', 'minder repeterende bewegingen', 'minder eenzijdig belastend werk' en 'werk met meer vrijheidsgraden' spreken een organisatie minder aan dan 'meer efficiënt werken', 'verhoging van de kwaliteit van het produkt' of 'hogere produktie'. 'Een verbeterde houding' zal bijvoorbeeld niet zo aanspreken als 'aan het eind van de dag minder vermoeid zijn' of 'er is meer tijd beschikbaar voor de kwaliteit van het produkt'. Minder rugklachten als doel van een project kan bijvoorbeeld vertaald worden in minder

inwerktijd van invalkrachten. Wanneer werknemers rugklachten zelf ervaren, dan kan 'vermindering van rugklachten' wel aanspreken. Het is dan overigens wel van belang dat de cultuur zo is dat andere werknemers rugklachten niet zien als een soort aanstellen.

- Geef werknemers en werkgevers zo veel mogelijk dezelfde informatie.

Wanneer één van de partijen meer geïnformeerd wordt, ontstaat het gevaar dat men argwanend wordt en de samenwerking wordt gestoord. Nog beter is de informatie en training tegelijkertijd in dezelfde ruimte te geven aan alle partijen. Soms is dat echter onmogelijk. Het kan zijn dat een bepaalde partij meer aandacht nodig heeft vanwege de problematiek die daar voorkomt. In dat geval



moet dit bij alle partijen gemeld worden. Een andere reden om de informatie te scheiden kan zijn dat partijen aangesproken worden in andere taal.

- Gebruik zo veel mogelijk regulier werkoverleg.

Om te voorkomen dat het project niet voor vol wordt aangezien en de participatie van partijen beperkt wordt, verdient het voorkeur de projectbesprekingen binnen het reguliere werkoverleg te laten plaatsvinden. Wanneer het project ingebed wordt in het bedrijf bestaat de mogelijkheid dat het een vast agendapunt wordt, ook nadat het eerste concrete project is afgerond. Het verbeteren van arbeidsomstandigheden is een proces dat altijd door kan blijven gaan en als zodanig verdient het ook een vaste plek.

- Gebruik een checklist met concrete verbeteringen.

In een lezing van Kogi (1991) werd gesteld dat bij het nadenken over verbeteringen de start moeizaam kan verlopen. Als oplossing hiervoor meldde hij dat er goede ervaringen zijn met checklists waarin concrete oplossingen staan. De werknemers nemen deze checklist door en geven aan welke verbeteringen nodig zijn. In (regulier) werkoverleg stellen zij prioriteiten vast en komen dan in vervolgdiscussies veelal op nieuwe en op de situatie van toepassing zijnde verbeteringen.

Bovengenoemde suggesties zijn niet echt nieuw, maar ondanks dat missen veel projecten belangrijke elementen, die voor een succesvol eind van belang kunnen zijn.

Uit de discussie rondom dit onderwerp bleek ook dat de uitwisseling van ideeën bemoeilijkt werd doordat 'participatieve ergonomie' verschillend werd gedefinieerd.



Naar ons idee dient er nog een theoretisch kader of model gevonden te worden waarin ervaringen kunnen worden opgeslagen, zodat betere interventie-strategieën kunnen worden ontwikkeld.

De auteurs

P. Vink, E. Wortel, J. Dul en E. Lourijsen zijn werkzaam bij NIPG-TNO, Leiden.

Literatuur

- Kogi, K; *Supporting tools for participatory workplace improvement in small enterprises in developing countries*. In: Y. Quéinnec & F. Daniellou (eds). *Designing for everyone: Proceedings of the 11th Congress of the International Ergonomics Association, Vol. 2*. London etc., Taylor & Francis, 1991. Pp. 1682-1684.

