

# Implementeren van Human Factors-maatregelen in organisaties

Met grote regelmaat worden in organisaties, door interne of externe adviseurs, maatregelen of aanpakken ontwikkeld om werkprocessen te verbeteren of om risico's voor bijvoorbeeld gezondheid en duurzame inzetbaarheid van medewerkers te verminderen. Deze maatregelen of aanpakken worden niet altijd geëvalueerd, en als dat wel gebeurt dan blijken ze lang niet altijd effectief te zijn. Dat kan komen doordat de maatregel of de aanpak niet de juiste is voor het probleem, of niet goed ontwikkeld is (theory failure). Het kan ook komen doordat de interventie niet op de juiste manier geïmplementeerd is (program failure; Kristensen, 2005). Onderzoek laat zien dat de wijze waarop en het succes waarmee maatregelen en aanpakken in de praktijk geïmplementeerd worden voor een belangrijk deel de effectiviteit van de maatregelen of aanpakken bepalen (Nielsen & Randall, 2013). In dit dossier besteden we aandacht aan het implementatieproces van maatregelen en aanpakken.

## Noortje Wiezer

Er is in wetenschappelijk onderzoek steeds meer aandacht voor evaluaties van het implementatieproces (Nielsen & Randall, 2013). Een goede procesevaluatie kan het uitblijven van verwachte resultaten verklaren. Ook kunnen lessen geleerd worden die toegepast kunnen worden in toekomstige implementatieplannen. Maar hoe goed we de theoretische lessen ook toepassen in implementatieplannen, de werkelijkheid is vaak weerbarstig. Het implementeren van maatregelen of aanpakken is nooit eenvoudig, maar in de context van een organisatie extra ingewikkeld. Zowel de dynamiek binnen als de ontwikkelingen buiten de organisatie kunnen van grote invloed zijn op het implementatieproces. In de drie bijdragen in dit dossier wordt het implementatieproces beschreven van maatregelen in de praktijk van organisaties. De geleerde lessen uit deze voorbeelden zullen de lezer handvatten bieden voor het implementeren van maatregelen in de context van een organisatie.

## De Gouden Baai

In het artikel van Gonny Hoekstra wordt de implementatie van een reeks van maatregelen beschreven waarmee de werkplek en de werkomstandigheden binnen KLM Cargo B&B zo aangepast worden dat de kennis en ervaring van 'oudere' medewerkers beter tot zijn recht komt en deze medewerkers gezonder aan het werk zijn. Hoewel het project zeer succesvol was en zelfs een prijs won, kreeg dit project te maken met grote uitdagingen.

## Keuzehulp voor klantmanagers

Ranu Sewdas, Femke van Nassau en Maaïke Huysmans beschrijven in hun bijdragen de ontwikkeling van een keuzehulp waarmee het werkproces voor klantmanagers beter ondersteund kan worden. Ook deze interventie is geïmplementeerd in een organisatiecontext; de Gemeente

Amsterdam. Voor dit project is een implementatieplan gemaakt volgens het format dat wordt gehanteerd door ZonMw. De auteurs formuleren lessen ten aanzien van het implementatieproces, zowel voor de praktijk als voor onderzoekers.

## Implementatieprocessen vergeleken

In het laatste artikel vergelijken Noortje Wiezer, Irene Niks en Lennart van der Zwaan de implementatieprocessen van twee projecten die zijn uitgevoerd bij dezelfde organisatie. Hoewel de organisatiecontext hetzelfde was voor beide projecten, verliepen de projecten heel verschillend. Een vergelijking van deze projecten levert leerpunten op voor praktijkgericht onderzoek.

## Referenties

- Kristensen, T.S. (2005). Intervention Studies in Occupational Epidemiology. *Occupational and Environmental Medicine*, 62:205-210. doi: 10.1136/oem.2004.016097.
- Nielsen, K., R. Randall (2013). Opening the black box: presenting a model for evaluating organizational level interventions. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(5): 601-617.

## Over de auteur



Dr. N.M. Wiezer  
Principal Consultant  
TNO Unit Healthy Living  
noortje.wiezer@tno.nl