

Energie in evenwicht

Het vermogen om energiebronnen en -vreters in specifieke situaties te herkennen, biedt waardevolle inzichten om de risico's in te schatten en ongelukken te voorkomen. Maar hoe vind je de juiste balans?

| TEKST CECILE DE ROOS EN DESIREE PLAISIER



Positieve energiebronnen spelen een onmisbare rol bij het versterken van het zelfvertrouwen en het aanmoedigen van een proactieve houding onder werknemers. Aan de andere kant vormen energievreters een potentieel risico in uitdagende werkomgevingen. Denk aan fabriekshallen met complexe machines of olieraffinaderijen met onregelmatige diensten.

Balanceren met energie

In de praktijk blijkt dat werknemers stress ervaren op het werk als er een gebrek is aan leidinggevende ondersteuning, collegiale samenwerking ontbreekt, verwachtingen onduidelijk zijn en het werk slecht georganiseerd is. Er is al veel uitgebreid praktijkonderzoek verricht op de werkvloer, waarbij het Job Demands-Resourcesmodel (JDR) een veelgebruikt model is om de balans tussen energie- en stressbronnen te verduidelijken. Het model illustreert dat er factoren zijn die energie genereren, terwijl mensen tegelijkertijd op de werkvloer stressbronnen ervaren.

De achterliggende visie van het model is dat een gezond evenwicht tussen energie- en stressbronnen helpt om stressreacties te voorkomen. Zolang deze balans behouden blijft, is de kans groot dat mensen met veel plezier werken en uitputting wordt voorkomen. Dit kan door zowel in te zetten op het behouden en uitbreiden van energiebronnen als op het aanpakken van stressbronnen.

Bevorderen van veilig werken

Uit de ongevalsonderzoeken die we de afgelopen jaren hebben uitgevoerd, blijkt dat vermoeide mensen vatbaar-

der zijn voor (soms ogenschijnlijk triviale) ongevallen. Een casus uit de praktijk illustreert dit.

In een fabriek werd een werksituatie gecreëerd waarbij medewerkers meer dan twee maanden tot middernacht overwerkten. Drie monteurs, die net voor vertrek naar huis nog even naar het toilet waren gegaan, struikelden over de drempel, met als gevolg verstuite enkels en gescheurde knie- of enkelbanden.

Dit fenomeen doet zich ook voor in de zorg.

Tijdens een verbouwing op een afdeling moest de verdeling van medicijnen tijdelijk achter de balie worden uitgevoerd. Aan de balie kwamen veel mensen langs voor vragen, een praatje of om tussendoor iets te laten controleren. Het lawaai van boormachines, gecombineerd met deze afleiding, leidde tot vermoeidheid en toenemen de fouten van de verpleegkundigen, met alle gevolgen van dien voor de patiënten.

Ook de historie laat dit beeld zien: grote rampen, zoals de olieramp met de Exxon Valdez, hebben zich veelal voorgedaan gedurende de nachtdienst en kunnen mede toegeschreven worden aan vermoeidheid. Het is dan ook niet voor niets dat het laatste deel van de nachtdienst, wanneer biologisch gezien alertheid en prestatievermogen het laagst zijn, in het Engels de *graveyard shift* heet.

Het domino-effect

Een ongeval staat zelden op zichzelf en is vaak het resultaat van een opeenvolging van voorafgaande energievreters, die leiden tot vermoeidheid en concentratieproblemen. Belangrijke energievreters die inherent zijn aan bepaalde contexten zijn onder andere:

- Nachtdiensten of zeer vroege ochtenddiensten.
- Structureel overwerk (zelfs als dit wettelijk is toegestaan, bijvoorbeeld 45 uur per week).
- Gebruik van gereedschappen ontworpen voor rechtshandigen terwijl iemand linkshandig is.
- Werkomgevingen met veel lawaai of stof.
- Uitvoeren van precisiewerk met gereedschappen in duistere omstandigheden.
- Werken in hitte met uitgebreide persoonlijke beschermingsmiddelen (hittestress).
- Fysiek zwaar werk onder hoge tijdsdruk.

Het is daarom belangrijk om de context altijd te beschrijven. Een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) wordt pas volledig wanneer de context wordt meegenomen in relatie tot techniek, organisatie en gedrag. Op deze manier kan de veiligheidskundige een verschil maken en waardevol inzicht verschaffen voor de organisatie.

De centrale vraag hierbij luidt: wat waren de arbeidsomstandigheden op het moment van het ongeval? Of, wat zullen de arbeidsomstandigheden zijn (zoals hitte, koude, lawaai, etc.) en welke invloed hebben deze op het gedrag van de medewerkers?

Vermoeide mensen zijn vatbaarder voor soms ogenschijnlijk triviale ongevallen ,

Context, context, context

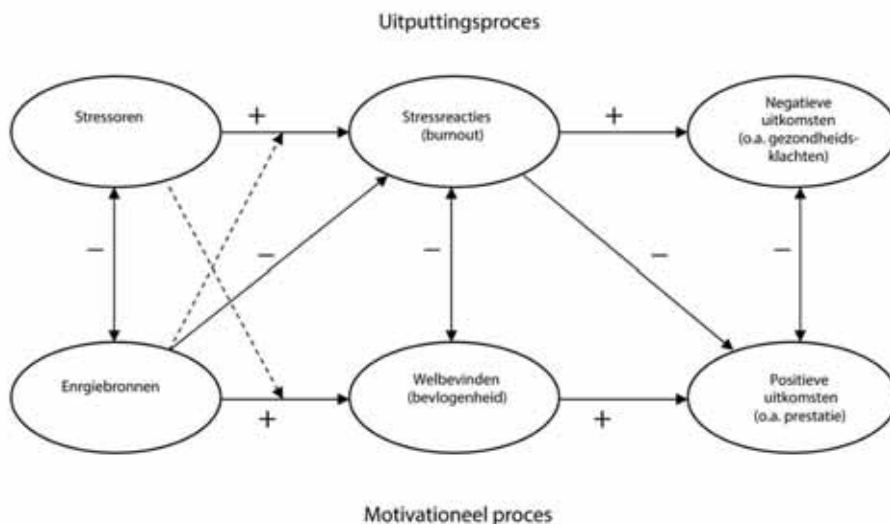
Het niet meenemen van de context, hoewel dit wat cliché klinkt, betekent feitelijk dat je niet voldoet aan de wettelijke eisen voor een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E). Dit argument heeft wel enkele nadelen, aangezien de meeste mensen niet enthousiast worden van het idee van 'moeten omdat de wet het voorschrijft'. Wat van groter belang is, is het erkennen dat het een psychologische wet is die voor alle mensen geldt.

Mensen reageren nu eenmaal op hun omgeving. Als het koud is, trekken we iets warmes aan. Als iemand bepaald gedrag laat zien, reageren we daarop. Ofwel: meer dan 70 procent van ons gedrag wordt beïnvloed door de omgeving. Dit gegeven benadrukt het belang om werkgevers en werknemers bewust te maken van de context, met als doel begrip te creëren voor specifiek gedrag. Hiermee voorkomen we attributiefouten, waarbij vaak met de beschuldigende vinger wordt gewezen naar een persoon.

Attributiefout

Een attributiefout gaat over de neiging van mensen om het gedrag van anderen te verklaren op basis van persoonlijke kenmerken in plaats van de invloed van externe situaties. Met andere woorden: wanneer we het gedrag van anderen beoordelen, hebben we de neiging om het toe te schrijven aan hun eigenschappen. Zonder rekening te houden met de externe factoren, zoals hoge werkdruk, die het gedrag kunnen beïnvloeden.





‘Het laatste deel van de nachtdienst heet in het Engels niet voor niks graveyard shift ;

Figuur 1 geeft de relatie weer tussen energiebronnen, de mate van bevlogenheid en de prestaties van de organisatie.

Acties voor werkplezier

Als we de situatie analyseren die heeft bijgedragen aan bepaalde gevaarlijke handelingen door vermoeidheid, stressreacties of concentratieproblemen kunnen we actie ondernemen. De veiligheidskundige zou kunnen samenwerken met de leidinggevende en de betrokken werknemers. Zij weten als geen ander wat een bepaalde situatie met hen doet en met hun energie.

Het veranderen van een situatie is vaak haalbaar voor een werkgever. Een koude hal kan bijvoorbeeld worden verwarmd en overwerken kan worden beperkt. Natuurlijk gaat dit niet zonder consequenties; meestal brengen maatregelen op korte termijn kosten met zich mee. Maar op de langere termijn resulteren deze in meer energievers, wat bijdraagt aan werkplezier en het behouden van goede werknemers.

Wie het lastig vindt om gestructureerd onderzoek uit te voeren kan ook altijd hulp vragen bij arbeids- en organisatiesdeskundigen. Zij zijn specifiek geschoold in het doen van contextonderzoek en kunnen de stressbalans goed in kaart brengen. Tot slot kan een preventieadviseur helpen bij het leveren van data over eerdere ongevallen die in een bepaalde situatie zijn voorgekomen.

Kennisdeling en cultuurontwikkeling

Een belangrijke toegevoegde waarde als adviseur is het delen van kennis door goed onderzoek te doen. Het delen van ervaringen over risico's kan een positieve invloed hebben op de ontwikkeling van een organisatiecultuur. Zo kunnen tijdens het uitvoeren van veiligheidsrondes of bij

onderzoek naar werkdruk dialogen georganiseerd worden over de relevantie van bepaalde risico's. Dit noemen we ook wel risicodialog.

Als adviseur kun je dit proces in gang zetten door discussies op gang te brengen met prikkelende stellingen, zoals: het is onzin om in de zomer een veiligheidshelm te dragen op de bouwplaats. Vergeet niet om deze stelling in verschillende situaties te plaatsen voor een boeiende dialoog. Als veiligheidskundige inspireer je mensen op deze manier om over aanwezige risico's in een bepaalde situatie te praten, waarbij je deelnemers en leidinggevendens begeleidt in het voeren van constructieve gesprekken. Zo ervaren zij hoe de dialoog bijdraagt aan veranderingsprocessen. De risicodialog blijkt een waardevol en eenvoudig hulpmiddel voor uiteenlopende thema's. ■

Cecile de Roos is arbeids- en organisatiesdeskundige, auteur, kerndocent en opleidingscoördinator van Hollands College.

Desiree Plaisier is arbeids- en organisatiesdeskundige, socioloog, teamontwikkelaar, coach en kerndocent bij Hollands College.

Bronnen

Cecile de Roos en Edith Groenendaal (2019), succesvol adviseren in de praktijk, de schijf voor vijf van adviseurs.

Artikel (2013) Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing, geschreven door Wilmar Schaufeli & Toon Taris

