



Implementeren in organisaties: een uitdaging

Geleerde lessen van twee implementatieprocessen

In dit artikel worden twee projecten vergeleken die bij hetzelfde bedrijf hebben plaatsgevonden. Het succes van de implementatie van de maatregelen verschilde tussen beide projecten. Een vergelijking van beide processen leert ons veel over de praktijk.

Noortje Wiezer, Irene Niks en Lennart van der Zwaan

Het implementeren van interventies in een organisatie is complex en vraagt om een goede strategie. Evaluaties van het implementatieproces kunnen valkuilen blootleggen en daarmee helpen om voor toekomstige projecten een betere implementatiestrategie te ontwikkelen. In dit artikel vergelijken we de implementatieprocessen van twee interventieprojecten, 'Herstel in de Nacht (HIN)' en 'Diabetes omkeren in de ploeg (DOP)'.

Het doel van HIN was het versterken van de duurzame inzetbaarheid van ploegdienstmedewerkers door het ontwikkelen en implementeren van maatregelen die het herstel van medewerkers tijdens de nachtdienst stimuleren. Samen met medewerkers en middenmanagement van een interventieafdeling is vastgesteld dat vermoeidheid en verminderde alertheid in het tweede deel van de nachtdienst de belangrijkste problemen waren. Pauzes tijdens de dienst, die besteed worden aan activiteiten gericht op ontspanning, sociale interactie en beweging, kunnen het herstel bevorderen en daarmee de problemen verminderen, zo was de veronderstelling in dit project. Samen met medewerkers en managers zijn vervolgens maatregelen ontwikkeld waarmee deze herstelmomenten en herstelactiviteiten gestimuleerd worden. De pauzeruimte van de interventieafdeling is opgeknapt en ingericht met faciliteiten voor ontspanning (powernapstoel, relaxhoek, aangepaste verlichting, airconditioning, verplaatsing van koffieautomaat voor minder pauzeonderbrekingen door overig personeel) en sociale interactie en beweging (tafelvoetbalspel en dartbord). Na zes maanden is onderzocht of gebruik van de faciliteiten inderdaad de vermoeidheid van medewerkers tijdens de nachtdienst vermindert en de alertheid verbetert. In de evaluatie onder de tachtig medewerkers bleek dat de faciliteiten op de interventieafdeling nauwelijks gebruikt werden. Het effect van gebruik van de faciliteiten op vermoeidheid en alertheid kon niet

worden vastgesteld omdat de respons op de nameting, zelfs na herhaalde reminders, heel gering bleef. Dit project zorgde er wel voor dat de dialoog over herstel en vermoeidheid op gang is gekomen. Er is een begin gemaakt met het doorbreken van het taboe op rust tijdens werktijd.

DOP richt zich op ploegdienstmedewerkers met de chronische aandoening diabetes type 2 (T2D). Een bestaand leefstijlprogramma gericht op T2D is aangepast aan de werkeisen en de werkomstandigheden van potentiële deelnemers. Een arbeidsdeskundige, de bedrijfsarts en een klankbordgroep, waarin onder andere leidinggevenden, medewerkers en OR-leden zaten, hebben input geleverd. Het programma is vervolgens door onderzoekers aangepast. Op basis van een bloedtest kregen deelnemers een persoonlijk dieet- en beweegadvies passend bij de specifieke werkeisen en de werkomstandigheden (bijvoorbeeld zwaar fysiek werk). In een traject van twintig weken werden de deelnemers begeleid door een bedrijfsarts, een diëtist en een fysiotherapeut in het volgen van de adviezen. Voor dit traject is gebruik gemaakt van sportfaciliteiten die op het bedrijfsterrein aanwezig zijn. Deelnemers voor het programma zijn geworven door een bedrijfsarts. De werving van de eerste groep deelnemers verliep voorspoedig. Alle acht deelnemers hebben het twintigwekenprogramma doorlopen.

Zelfs toen het programma als gevolg van de coronamaatregelen werd aangepast en er niet meer live samen gesport kon worden en de afspraken met de diëtist digitaal plaatsvonden, hebben deelnemers zich zo veel mogelijk aan het programma gehouden, bleek uit de rapportage van de zorgverleners. Deelnemers beoordeelden de aanpak positief en hebben ook een positief effect op hun gezondheid ervaren. Hoewel de werving in de tweede ronde moeizamer ging dan in de eerste ronde vanwege de coronamaatregelen, is ook de tweede groep van zestien deelnemers inmiddels gestart.

De beide projecten zijn door TNO ongeveer in dezelfde periode uitgevoerd bij hetzelfde bedrijf, waardoor een aantal factoren uit de organisationele context hetzelfde is voor beide projecten. Toch verloopt het implementatieproces in het ene project goed, terwijl het in het andere project moeizaam en uiteindelijk niet succesvol was. In dit stuk vergelijken we de implementatieprocessen om te leren van de verschillen.

Het implementatieproces vergeleken aan de hand van het evaluatieraamwerk van Nielsen en Randall (2013)

Het implementatieproces van de interventies in beide projecten is geëvalueerd aan de hand van het raamwerk dat Nielsen en Randall (2013) ontwikkelden voor het evalueren van het implementatieproces van interventies in organisaties. Dit raamwerk onderscheidt drie categorieën van procescomponenten: (1) het ontwerp en de implementatie van de interventie, (2) de context en de (3) mentale modellen van de deelnemers (Nielsen en Randall, 2013; Schelvis e.a. 2016).

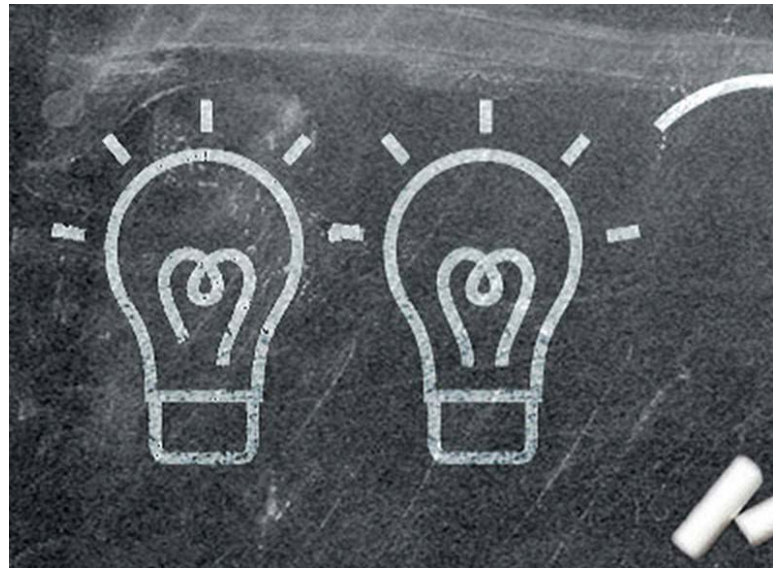
1. Ontwerp en implementatie van de interventie

In de evaluatie van het ontwerp en de implementatie van de interventie wordt naar een aantal onderdelen gekeken. Hierna worden ze afzonderlijk beschreven.

Door wie en waarom het project geïnitieerd is kan betrokkenheid van verschillende stakeholders verklaren en is daarom een belangrijke indicator voor het verloop van het proces.

Het HIN-project is geïnitieerd door een werkgroep binnen het bedrijf, terwijl het DOP-project is geïnitieerd door externe onderzoekers. Het definiëren van het probleem is in het HIN-project een participatief traject geweest: zowel het probleem als de maatregelen zijn samen met medewerkers en managers geformuleerd. Voor de projectgroep, die bestond uit medewerkers en managers, was ook een belangrijke rol in de uitvoering weggelegd. In het DOP-project zijn het probleem en de aanpak door onderzoekers geformuleerd. De doelgroep en andere belangrijke stakeholders hebben feedback geleverd op de aanpak die door onderzoekers is verwerkt. Een multidisciplinair team van professionals was verantwoordelijk voor de uitvoering van de aanpak. Op basis van de theorie zou je veronderstellen dat de participatie en betrokkenheid van relevante stakeholders bij het HIN-project groter is dan bij het DOP-project. De belangrijkste initiatiefnemers van het HIN-project maakten echter al vroeg in het traject geen deel meer uit van de werkgroep. Hoewel het DOP-project door een externe partij geïnitieerd is, was de betrokken stakeholder enthousiast en is gedurende het hele traject actief bij het project betrokken geweest.

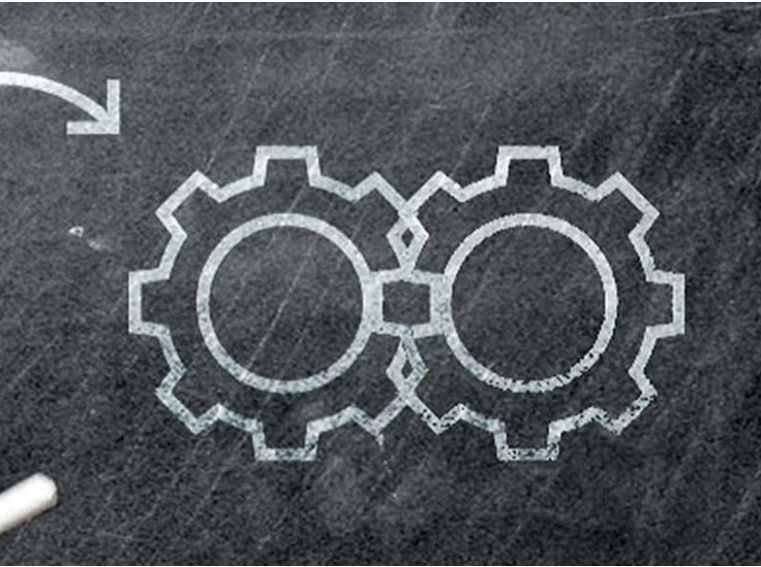
Problemen in de organisatie zijn vaak uniek en vragen om een maatwerk aanpak. De *mate waarin de interventie de beoogde doelgroep heeft bereikt* en de *mate waarin de interventieactiviteiten gericht zijn op de problemen op de werkplek* zijn belangrijke indicatoren voor het verloop



van het proces. Als de doelgroep niet bereikt is en/of de interventieactiviteiten niet gericht zijn op de juiste problemen zal het effect uitblijven.

De problemen die in het HIN-project werden geadresseerd, bleken op verschillende manieren gepercipieerd te worden. Hoewel de problemen in het HIN-project in participatieve sessies met medewerkers en managers zijn gedefinieerd, bleek achteraf dat niet alle medewerkers van de interventiegroep hetzelfde perspectief hadden en niet alle perspectieven goed vertegenwoordigd waren. Ook het beeld over benodigde oplossingen bleek tussen medewerkers te verschillen. Over het probleem dat in het DOP-project werd geadresseerd, verschilden de meningen niet. Alle deelnemers geloofden in de oplossing die in het project voor het probleem werd aangeboden. Voor beide projecten is een pilot opgezet bij een deel van de doelgroep. In beide gevallen is de beoogde doelgroep bereikt. De aanpak is in beide projecten niet helemaal uitgevoerd zoals vooraf gepland. In het HIN-project kon, door kostenbesparing, de pauzeruimte niet zo ingericht worden dat de beoogde herstelactiviteiten optimaal werden ondersteund. Dit had negatief effect op het gebruik van de faciliteiten in de pauzeruimte. In het DOP-project moest het programma, als gevolg van de coronacrisis, omgezet worden naar een online vorm. Deze wijziging had onverwacht weinig effect op deelname aan het programma van de eerste groep deelnemers.

Participatie en betrokkenheid van medewerkers zijn belangrijke aspecten en worden gezien als succesfactoren voor interventies. Dit zal het draagvlak voor en tevredenheid met de interventie van medewerkers verhogen en bijdragen aan interventies die passen bij de gesignaleerde problemen en passen bij de werkcontext. *Participatie en betrokkenheid van het hoger en middenmanagement* zijn ook succesfactoren voor implementatie van interventies. Het hoger management kan de condities waaronder de interventie



kan worden uitgevoerd garanderen. Het middenmanagement is vaak direct betrokken bij het uitvoeren van de interventie. Zij kunnen bijvoorbeeld deelname van medewerkers aan de interventie stimuleren (of tegenwerken). Ook *de wijze waarop en de mate waarin stakeholders geïnformeerd zijn over het project* is een belangrijke indicator voor het verloop van een proces. Goede informatie en communicatie kan betrokkenheid van alle stakeholders vergroten.

In het HIN-project was de werkgroep Duurzame Inzetbaarheid van het bedrijf de initiële aanjager. Deze werkgroep had mandaat om veranderingen door te voeren. Nadat deze werkgroep door vertrek van een aantal sleutelfiguren ontmanteld werd, heeft TNO samen met de projectgroep (HR, lijnmanagement en medewerkers) de aanjaagfunctie overgenomen. Ook de projectgroep wisselde echter voortdurend van samenstelling. Zowel TNO als de projectgroep hadden geen mandaat om veranderingen door te voeren. In het DOP-project was TNO de aanjager, samen met de bedrijfsarts en HR. De bedrijfsarts kreeg van HR het mandaat om de aanpak te implementeren.

Het HIN-project had een participatieve opzet. Medewerkers waren uitgebreid betrokken bij de besluitvorming in het project. Omdat de interventie nog grotendeels ontwikkeld moest worden, hadden medewerkers veel invloed. De groep medewerkers die betrokken was, bleek achteraf niet representatief voor de hele doelgroep. Het hoger en middenmanagement hadden een doorslaggevende rol bij de go/no-go momenten, maar waren, na het uiteenvallen van de werkgroep, nog slechts zijdelings betrokken. In het DOP-project zijn medewerkers en managers vertegenwoordigd in de stuurgroep. Omdat de interventie al grotendeels ontwikkeld was, hebben ze niet veel invloed gehad op de vormgeving van de interventie. Zowel medewerkers als managers zijn gedurende het hele traject betrokken gebleven.

In beide projecten zijn dezelfde communicatiekanalen gebruikt (interne nieuwsbrief, intranet, teamoverleg). Aanvullend hebben vertegenwoordigers van de doelgroep, deelnemers van de aanpak en de betrokken professionals in het DOP-project over het project gecommuniceerd. Informatie over het DOP-project bereikte de doelgroep beter dan de informatie over het HIN-project. De doelgroep van het DOP-project (ploegdienstmedewerkers met T2D) was specifiekier dan de doelgroep van het HIN-project (ploegdienstmedewerkers) en konden daardoor gerichter benaderd worden. Dat kan een verklaring zijn voor dit verschil.

2 De context

De interventiecontext wordt in het model van Nielsen en Randall (2013) beschreven aan de hand van twee aspecten: de algemene context en de discrete context. Bij de algemene context gaat het over de vraag of geplande maatregelen passen bij de organisatiecultuur en de werkomstandigheden en of er voldoende capaciteit (tijd en geld) binnen de organisatie is vrijgemaakt om interventies te implementeren. Ook ervaringen met eerdere implementatietrajecten kunnen belangrijk zijn. Bij de discrete context gaat het over gebeurtenissen op mondiaal, nationaal, of organisatieniveau. Een mondiale of nationale crisis, zoals de coronacrisis, kan van grote invloed zijn op het slagen van een implementatie.

De belangrijkste maatregelen in het HIN-project gericht op ontspanning tijdens het werk pasten niet goed bij de 'machocultuur' van het bedrijf. Ook de participatieve aanpak paste niet goed bij de hiërarchische cultuur van het bedrijf. De praktische en doelgerichte aanpak in het DOP-project paste beter bij de cultuur van het bedrijf. Ook de strategie dat zorgprofessionals leidend waren, paste bij het bedrijf. Vertegenwoordigers uit de doelgroep die in de klankbordgroep zaten, hadden positieve ervaringen met een vergelijkbare aanpak.

De maatregelen in het HIN-project en de ontwikkeling daarvan werden voor een groot deel gefinancierd door het bedrijf zelf. Over het exacte budget waren geen duidelijke afspraken gemaakt. Het uiteindelijk beschikbare budget bleek niet helemaal toereikend, mede door besparingsmaatregelen die tijdens het project binnen de organisatie werden doorgevoerd. De ontwikkeling van de aanpak en een deel van de uitvoer (uren van de bedrijfsarts) werd in het DOP-project gefinancierd uit een extern fonds of beschikbaar gesteld door de arbodienst. Over de bijdrage van het bedrijf zelf waren hele duidelijke afspraken gemaakt. Het budget was toereikend.

Beide projecten hadden last van gebeurtenissen in de omgeving van het bedrijf. Het HIN project werd beïnvloed door ontwikkelingen in de markt die de eerder genoemde besparingsmaatregelen nodig maakten. De coronacrisis zorgde ervoor dat de interventie van het DOP-project moest worden aangepast. De laatste fase

van het HIN-project is niet uitgevoerd (uitrol van interventie naar andere afdelingen). Het DOP-project is in aangepaste vorm voortgezet.

3 De mentale modellen

Het begrip 'mentale modellen' wordt door Nielsen en Randall (2013) gedefinieerd als de 'gedeelde beelden en ideeën waarmee mensen de wereld om zich heen proberen te begrijpen'. Ideeën bijvoorbeeld over 'of je tijdens werktijd aandacht mag besteden aan je gezondheid', over wat wel of niet een relevant probleem is en over welke oplossing past bij het bedrijf. Mentale modellen van alle relevante stakeholders en het gedrag dat het gevolg is van deze mentale modellen beïnvloeden het succes van de implementatie van interventies. Het gaat dan om de veranderbereidheid van deelnemers, om een gedeeld beeld van de problematiek en de mogelijke oplossing daarvoor. Het gaat ook om de beoordeling door de relevante stakeholders van de interventies. Voor borging van de interventie is het belangrijk om te onderzoeken of de interventies de mentale modellen van deelnemers veranderd hebben.

De veranderbereidheid van de deelnemers in het HIN-project was laag. Er was weinig gevoel van urgentie om het probleem aan te pakken en er was weinig vertrouwen in de betrokkenheid van hoger management. Deelnemers deelden met elkaar dat de aanpak eigenlijk 'te soft' was voor het bedrijf. De veranderbereidheid van de deelnemers van het DOP-project was erg hoog. De homogene deelnemersgroep had een persoonlijk doel dat ze met het project probeerden te realiseren. In beide projecten werden niet alle interventieonderdelen door iedereen hetzelfde beoordeeld. Over het algemeen waren de deelnemers in het DOP-project positiever over de interventie en de bijbehorende activiteiten dan de deelnemers van het HIN-project. In beide projecten heeft wel een verandering in de mentale modellen plaatsgevonden.

Conclusie

De interventie ontwikkeld in het HIN-project werd nauwelijks gebruikt. Het programma ontwikkeld in het DOP-project werd, zelfs tijdens de coronacrisis, goed gevolgd. De implementatieprocessen speelden hierbij een belangrijke rol en de vergelijking leert ons veel over succesfactoren en valkuilen.

Een belangrijke succesfactor is een aanjager binnen het bedrijf met voldoende mandaat om het project uit te (laten) voeren. Daarnaast is het belangrijk een trekker binnen de organisatie te hebben die het project aanstuurt. Vertrek van een aanjager of een trekker gedurende de looptijd van een project is niet altijd te voorkomen. Het is daarom raadzaam om deze situatie voor start van het project te bespreken en, indien mogelijk, afspraken te maken over wie de rol van

aanjager of trekker overneemt, of ervoor te zorgen dat er meerdere aanjagers of trekkers zijn met een mandaat.

Participatie van werknemers in het ontwikkelen van de interventie wordt gezien als een succesfactor. Betrokkenheid bij een ontwikkeltraject is vaak vrijwillig. Het risico bestaat dat hierdoor geen goede afspiegeling van de doelgroep ontstaat en uiteindelijk geen breed gedragen interventie ontwikkeld wordt. Het is daarom raadzaam om juist ook mensen met een tegengeluid over te halen deel te nemen aan het project. Dit zorgt er bovendien voor dat er een match is tussen de interventie en de cultuur van het bedrijf. Bij aanvang van het project doorvragen naar ervaringen met vergelijkbare interventies kan daarbij heel nuttig zijn. Een risico van een participatieve aanpak is daarnaast dat de kosten van de nog te bedenken interventie moeilijk in te schatten zijn, terwijl heldere afspraken over benodigd en beschikbaar budget essentieel zijn. Ook dit zal bij aanvang van het project besproken moeten worden.

Omdat het implementatieproces zo belangrijk is voor het succes van een interventie is het in algemene zin te adviseren om bij de start van een project ook dit proces van begin tot eind goed te doordenken en organiseren.

Referenties

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.
Schelvis, R.M.C., N.M. Wiezer, B.M. Blatter, J.A.G.M van Genabeek, K.M. Oude Hengel, E.T. Bohlmeijer, A.J. van der Beek (2016). *Evaluating the implementation process of a participatory organizational level occupational health intervention in schools*. *BMC Public Health* 11 (1212): 1:20-DOI: 10.1186/s12889-016-3869-0.

Over de auteurs



Dr. N.M. Wiezer
Senior research scientist/integrator,
TNO
noortje.wiezer@tno.nl



Dr. I.M.W. Niks
Research Scientist, TNO



G.L. van der Zwaan, MSc
Scientist Intergrator, TNO