

Ergonomiekaart van Nederland

Interview met Huub Jentjens
door David de Bruijn

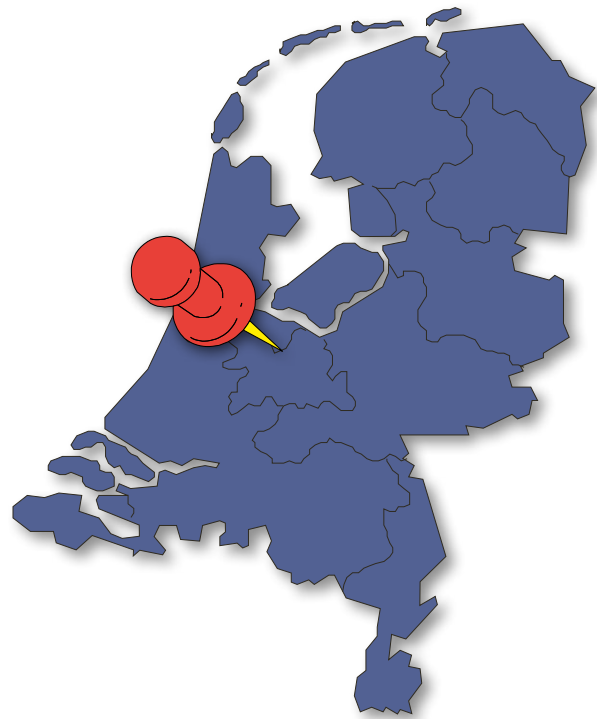


Wie ben je?

Ik ben Huub Jentjens, ben geboren in 1952, heb twee dochters en woon in Utrecht, Leidsche Rijn.

Waar en waar ben je afgestudeerd?

Ik heb eerst HBS-B gedaan en ben vervolgens in 1978 afgestudeerd in de sociale wetenschappen aan de RU Utrecht. Ik deed daar de richtingen beleidskunde en demografie bij de subfaculteit sociologie. Na mijn studie heb ik in de loop der jaren nog een behoorlijk aantal postacademische opleidingen gedaan: beleidsgericht onderzoek (RU Utrecht), financiële beleidsanalyse (Min van Financiën), organisatiekunde (RU Leiden), projectmanagement (OU), en een concern management programma van ruim een jaar in Nijenrode. Binnenkort begin ik aan de management-



leergang van niet-rationele en disfunctionele processen in organisaties van de Stichting Bedrijfskunde.

Hoe zag je loopbaan er uit, waar heb je gewerkt?

Ik begon in 1978 als wetenschappelijk ambtenaar bij het ministerie van Cultuur, Recreatie en Maatschappelijk werk. Ik deed daar veel kwantitatief onderzoek. In 1981 ging ik naar ziektekostenverzekeraar ANOVA als beleidsadviseur. In 1985 kwam ik terecht bij NS, in feite nog steeds mijn huidige werkomgeving. Ik heb daar allerlei functies vervuld: intern organisatie-adviseur, directie-secretaris, hoofd van de stafafdeling organisatie, kwaliteit en informatie, rayonmanager in Den Haag. In 1993 startte bij NS een zeer ingrijpende bezuinigingsoperatie. Die had onder andere tot gevolg, dat ruim 4800 banen bij NS verdwenen. Ik werd projectleider bij het mobiliteitscentrum, als tijdelijke voorziening opgericht om medewerkers die hun baan hadden verloren te begeleiden naar nieuw werk. Een enorme cultuurschok: het luidde het einde in van lifetime employment. En dat voor een typisch 'familiebedrijf', waar iedereen elkaar kent en waar je je hele werkende leven doorbracht. In 1999 werd door de Rijksoverheid, op grond van Europese richtlijnen, de exploitatie en het eigendom van de railinfrastructuur van elkaar gescheiden. Ook wel de 'boedelscheiding' genoemd. Enerzijds gingen vervoerders zorgdragen voor het vervoer van reizigers en goederen over het spoor. Daarmee werd ook het einde van het monopolie van NS ingeluid, er

kwamen meerdere goederen- en reizigersvervoerders op het spoor. Alweer een cultuurschok! Anderzijds werd ProRail opgericht als beheerder van het spoor: verantwoordelijk voor het onderhoud en de aanleg van de infrastructuur, de planning en verdeling van de infracapaciteit en de operationele bediening van het spoor. Ook nam ProRail het verzorgen van de actuele reisinformatie aan reizigers voor zijn rekening.

Na de boedelscheiding ging ik bij ProRail aan de slag, als hoofd van de logistieke staf van Verkeersleiding. Ik deed dat met veel plezier ruim 7 jaar, waarna ik overstapte naar mijn huidige functie: projectmanager InfoPlus. InfoPlus is een samenwerkingsprogramma van ProRail en NS, dat voorziet in een geheel nieuwe informatieketen, die de reiziger op alle mogelijke manieren gaat voorzien van betere en actuelere reisinformatie: eenduidig, betrouwbaar en tijdig beschikbaar. Daarnaast worden de CTA-bakken (de overbekende informatieborden boven de perrons) vervangen door nieuwe digitale schermen en verbetert de omroep.

Wat versta je onder ergonomie? Welke status heeft het in het bedrijfsleven en overheid?

Ergonomie is als ik het goed begrijp de wetenschap van de hulpmiddelen en omstandigheden die menselijke arbeid zo efficiënt mogelijk maken. Een gevaar

voor ergonomie is dat het een imago heeft van 'idealistisch' en 'aangenaam', luxe dus. En dat terwijl het juist dienend is aan het bedrijfsproces, leidend tot een hogere productiviteit, effectiviteit en ook een grotere tevredenheid van de medewerkers met hun werkplek en de fysieke omstandigheden. Ergonomen herkennen dat spanningsveld kennelijk en die zie je dan soms vluchten in harde wetten, methoden en normen. Dat is verleidelijk, maar niet altijd goed. Ergonomische adviezen (let wel: geen wetten!) kunnen dan verworden tot een speelbal tussen de OR en het management. Of ze verdwijnen in de bureaula. Jammer, want 't moet juist de samenwerking tussen partijen bevorderen voor een beter resultaat. Daar is nog wel wat werk te doen, lijkt me zo.

Wat is de relatie tussen ergonomie en je huidige werkring? Kun je het laatste project noemen, wat waren de beste projecten?

Een mooi, maar ook moeizaam project was dat rond de werkbelasting van de treindienstleiders [bediening seinen en wissels; DdB]. In 2005 kwamen er, vooral vanuit de vakbonden, veel signalen over de hoge werkbelasting op de 'treindienstleidersposten'. Er werd een link gelegd met de veiligheid op het spoor. Uiteindelijk leidden de discussies tot Kamervragen en een onderzoek door de Inspectie Verkeer en Waterstaat (IVW), in opdracht van de Minister van



V en W. De -voor mij niet zo verrassende- uitkomst daarvan was dat de veiligheid absoluut niet in het geding was. Wel werd aanbevolen om onderzoek te doen naar de werkbelasting en de validiteit van de vigerende methoden om die belasting te meten. Intergo heeft dit onderzoek in opdracht van ProRail uitgevoerd en diverse instrumenten ontwikkeld die de werkbelasting in kaart brengen. Deze zijn op hun beurt weer getoetst bij de treindienstleiders.

Het leuke aan het project was het samen optrekken van alle betrokkenen: treindienstleiders, het management en de OR. Zo is ook het besef bij ieder gegroeid dat de toenemende ICT-ondersteuning in het werk ingrijpende gevolgen heeft voor de manier van werken op de posten. De mens gaat meer kijken, maar minder doen. Soms moet worden ingegrepen en dan gaat het om hoogwaardig logistiek vakmanschap in een vaak hectische, operationele omgeving. De medewerkers moeten daar wel de deskundigheden en vaardigheden voor hebben ontwikkeld. Ik zie dat als een belangrijke opdracht voor de ergonomie: bedenken oplossingen voor dat spanningsveld tussen enerzijds veel 'kijken' en af en toe 'adequaate, hoogwaardig ingrijpen'. Een voorbeeld uit het dagelijks leven is de TomTom. Ik woon in een nieuwe wijk die nog niet volledig op de TomTom kaart staat. Zo krijg ik vaak erg verlate bezoekers, die hun weg zonder dat apparaat niet meer vlot kunnen vinden.

Ook in mijn huidige project InfoPlus is dit thema actueel. Het brengt een nieuwe manier van werken met zich mee voor de medewerkers van ProRail en NS die zich met reisinformatie aan reizigers bezighouden. Reisinformatie wordt nu grotendeels handmatig aangemaakt en verwerkt. Bij InfoPlus verzorgt de bedienaar de monitoring en voert de regie. Pas wanneer de omstandigheden daartoe aanleiding geven - een ernstige verstoring of bij ingrijpende last minute wijzigingen - gaat de bedienaar de systemen ook daadwerkelijk bedienen. Daarom heb ik ook hier Intergo gevraagd te kijken naar de werkbelasting en de taak van de informant.

Wat mis je in het huidige onderzoek, waar liggen volgens jou kansen voor de ergonomie?

De ergonoom moet zich volgens mij niet alleen meer bezig houden met de basis van werkplekinrichting en Mens Machine Interfaces. Een heel belangrijk aspect is beleving: dat is moeilijk te grijpen. Het zit in de kwaliteit van het werk, in afwisseling. Dat bepaalt uiteindelijk ook het resultaat. De ergonoom moet zorgen dat het management hiervan wordt overtuigd, door met goede hierop gerichte adviezen te komen. Dan kun je ook sturen op output.

Wat is je grootste Ergonomie?

Ik heb twee kreten, over de ergonoom zelf. Een valkuil is beroepsblindheid. Managers willen dat hun problemen begrepen worden, ze zoeken een partner met een luisterend oor. Niet iemand die zegt hoe het moet. En vanuit dat luisteren moet een ergonoom dan toegevoegde waarde bieden.

Een andere valkuil is starheid. Het zwaaien met boeken en richtlijnen ergert me.

Wat is jouw reactie op de stelling van Ingeborg Griffioen uit het vorige nummer: 'Liefde voor het vakgebied ergonomie dwingt een multidisciplinaire teamaanpak en bewondering voor de vindingrijkheid van eindgebruikers af'?

Helemaal mee eens. Een ergonoom moet per definitie in een multidisciplinair team functioneren. En vindingrijkheid van de gebruikers vind ik ook prima. Maar, houd er wel rekening mee dat gebruikers geen eenduidige groep met een eenduidige mening vormen. En wat vandaag waar is, kan morgen weer anders zijn.

Heb je een stelling waar de volgende persoon op kan reageren?

'De winst van ergonomie: vooruitgang boeken met kleine, concrete stappen zonder te verdwalen in 'piece-meal engineering' (stuksgewijs sleutelen). 