

Keuzewijzer met stappenplan

Aan de slag met gedrag

Ondanks bestaande wet- en regelgeving is gezond en veilig werken in Nederland lang geen vanzelfsprekendheid. Een belangrijke verklaring hiervoor is terug te voeren op menselijk gedrag. TNO ontwikkelde een handig instrument om aan de slag te gaan met gedragsverandering.

tekst Maartje Bakhuys Roozeboom en Luuk Bouwens

Werknemers staan in de praktijk nog te vaak bloot aan arbeidsrisico's. Dit kan in veel gevallen worden toegeschreven aan hoe mensen zich gedragen. Effectieve maatregelen vragen namelijk vaak om een gedragsverandering van bijvoorbeeld de werkgever, leidinggevende of medewerker.

Om hier handvatten voor te bieden, ontwikkelde TNO een gedragsaanpak op drie verschillende arbothema's: mentale gezondheid, fysieke belasting en arbeidsveiligheid. Met een dergelijke gedragsaanpak wordt blootstelling aan arbeidsrisico's hopelijk verminderd.

Keuzewijzer

Samen met drie verschillende organisaties ging TNO aan de slag met gedragsverandering op de werkvloer. Hierbij volgden zij de stappen van de *Keuzewijzer Gedragsinterventies Veilig en Gezond Werken*¹. Dit instrument helpt bij het ontwikkelen van een effectieve gedrags-

aanpak en gebruikt hiervoor bestaande gedragsinzichten en kennis over werkende elementen van maatregelen. De Keuzewijzer beschrijft de stappen die nodig zijn voor een gedragsaanpak binnen het arbodomein.

Het stappenplan uit de Keuzewijzer:

- » Stap 1: Probleemanalyse
- » Stap 2: Gedragsdoelen en determinanten
- » Stap 3: Actieve ingrediënten van de aanpak
- » Stap 4: Ontwerp van de aanpak
- » Stap 5: Implementatie
- » Stap 6: Evaluatie

Zie voor een uitwerking van de zes stappen de drie praktijkvoorbeelden.

Starten met gedragsaanpak

Het volgen van deze stappen leverde in elke organisatie een maatwerk aanpak op waarin gedragsverandering centraal stond. Hoewel elke casus uniek was voor wat betreft het doelgedrag, de con-



Praktijkvoorbeeld: Fysieke belasting

Organisatie: Ziekenhuis

Probleem: Gezondheidsklachten door langdurig (onafgebroken) zitten.

Doel: Het zitgedrag van medewerkers bij computerwerk verbeteren.

- Gedragsdoel 1: De werkplek goed instellen.
- Gedragsdoel 2: Het werk regelmatig onderbreken (micropauzes houden).

Determinanten: Factoren die een belangrijke rol speelden bij het doelgedrag waren onder andere te weinig kennis hebben over de gezondheidsrisico's, missen van technische vaardigheden voor het instellen van de werkplek, geen prioriteit geven aan zitgedrag en de groepsnorm (niemand anders doet het).

Ingrediënten en ontwerp: Om de determinanten te beïnvloeden, zijn verschillende strategieën ingezet. Zo hingen er 'welkomstposters' bij de deuren van de fietsenstalling om medewerkers te complimenteren voor het op de fiets komen en draaide er in de bedrijfsrestaurants een presentatie met feiten en tips over gezond zitgedrag. Daarnaast is via het intranet informatie onder de aandacht gebracht, waaronder beweeg-bingokaarten.

Implementatie: Om de interventie succesvol aan te sluiten bij de context, werd de interventie gekoppeld aan bestaande gezondheidsinitiatieven en informatievoorzieningen. Ook de timing van de implementatie is zorgvuldig gekozen. Zo zijn alle strategieën gebundeld in een campagne waarin het thema zitten gedurende een week centraal stond.

Evaluatie: De betrokken arboprofessionals en ergocoaches gaven aan het gebruik van de Keuzewijzer als prettig te ervaren omdat het structuur en handvatten biedt voor de ontwikkeling van interventies. Het implementeren van de interventies werd als nog gemakkelijker ervaren bij afdelingen waarbij er steun en enthousiasme was vanuit leidinggevend.

Praktijkvoorbeeld: Mentale gezondheid

Organisatie: Scholenstichting

Probleem: Hoge werkdruk in het basisonderwijs.

Doel: Het verminderen van de werkdruk en het vergroten van de vitaliteit van medewerkers van vier basisscholen. Enkele voorbeelden van opgestelde gedragsdoelen waren:

- Gedragsdoel 1: Het takenpakket goed managen.
- Gedragsdoel 2: De werkbelasting goed monitoren.
- Gedragsdoel 3: Grenzen aangeven richting ouders.

Determinanten: Factoren die een belangrijke rol spelen bij het doelgedrag zijn: kennis (bijvoorbeeld weten welke taken prioriteit hebben), bewustzijn (bijvoorbeeld van signalen van overbelasting, de eigen competenties, energiegevers en -nemers), en zelfeffectiviteit en vaardigheden (bijvoorbeeld in staat zijn persoonlijke doelen te stellen, grenzen en behoeften aan te geven bij het team of de directeur).

Ingrediënten en ontwerp: In dialoog met de medewerkers heeft elke school een eigen actieplan gemaakt met passende maatregelen, zoals een cursus oudercommunicatie, het verminderen van de administratieve last en het aanbieden van individuele coaching.

Implementatie: Gedurende de implementatie van de actieplannen werd de voortgang maandelijks gemonitord. Hierbij werd onder andere de voortgang op de gedragsdoelen gemeten en het resultaat werd teruggekoppeld aan de werkgroepen op de scholen en aan de medewerkers zelf. Het doel hiervan was het stimuleren van doelen stellen en reflecteren en het bevorderen van gedragsverandering binnen de school.

Evaluatie: Uit de projectevaluatie bleek dat de aanpak bij de vier scholen zeer verschillend is verlopen. Sommige scholen hadden meer maatregelen doorgevoerd dan andere scholen. Bij de scholen waar veel maatregelen waren doorgevoerd en het management erg betrokken was, bleek de aanpak succesvol.



Praktijkvoorbeeld: Veiligheid

Organisatie: Spooronderhoudsbedrijf

Probleem: Incidenten die leiden tot schade aan arbeidsmiddelen en spoorinfrastructuur.

Doel: Verminderen van incidenten.

Gedragdoel: Het verbeteren van veiligheidsleiderschap van managers.

Determinanten: Oorzaken van de incidenten waren onder andere gerelateerd aan gebrek aan leiderschap op het gebied van veiligheid op verschillende managementniveaus binnen de organisatie. Er bleken verschillende factoren een rol te spelen bij het gedrag, zoals: een gebrek aan voeling met de activiteiten op de werkvloer bij het management, een slechte zichtbaarheid van het management op de werkvloer en diversiteit in veiligheidsopvattingen in het managementteam.

Ingrediënten en ontwerp: Voor de verschillende factoren zijn strategieën voor gedragsverandering opgesteld. Deze zijn gebundeld in een trainingsformat, bestaande uit een presentatie over veiligheidsleiderschaptheorie en gedragsverandering, een discussie over het huidige veiligheidsleiderschap en de bijdrage van managers daaraan, twee interactieve workshops om tot een actieplan te komen en coachingsessies met managers nadien.

Implementatie: Gedurende de training werd duidelijk dat een gebrek aan psychologische veiligheid het voornaamste probleem was om te komen tot een effectieve veiligheidsaanpak. Met het managementteam is daarom besloten een extra training psychologische veiligheid te verzorgen. Dit heeft geleid tot persoonlijke doelstellingen voor iedere manager, die aan het einde van de training binnen het managementteam zijn gedeeld.

Evaluatie: De HSE-afdeling is in het kader van borging door TNO geadviseerd om deze doelstellingen op te nemen in de PDCA-cyclus van het veiligheidsbeheerssysteem. Daarnaast is geadviseerd om de voortgang te monitoren door het thema veiligheidsleiderschap als vast agendapunt op te nemen in de vergaderingen van het managementteam.

text, de factoren die een rol speelden en de uiteindelijke maatregelen, kunnen we op basis van de opgedane ervaringen toch een aantal lessen trekken:

- » Om de juiste maatregelen te kunnen treffen, is het van belang om goed zicht te hebben op het (on)gewenste gedrag en de factoren die daaraan bijdragen.
- » Het is belangrijk om medewerkers te betrekken, zowel bij de analyse van het gedrag als bij het kiezen van de maatregelen. Medewerkers weten wat er speelt op de werkvloer en welke maatregelen kunnen werken. Bovendien draagt betrokkenheid bij aan het draagvlak en kan het weerstand tegen (gedrags)verandering verminderen.
- » Het doorbreken van gedragspatronen kost tijd. Zorg daarom dat de aanpak prioriteit houdt en communiceer regelmatig over de voortgang.
- » Bedenk niet alleen welke maatregelen nodig zijn voor de gedragsverandering, maar ook hoe deze maatregelen moeten worden doorgevoerd. Anticipeer op mogelijke belemmeringen en weerstanden.

- » Achterhaal of belemmerende factoren een rol spelen bij het uitblijven van gedragsverandering. Dit kun je doen door minder makkelijk bespreekbare onderwerpen (zoals psychologische veiligheid) expliciet aan te kaarten bij de doelgroep tijdens de gedragsanalyse.

Lightversie

Inmiddels onderzoekt TNO samen met diverse brancheorganisaties voor arbo-professionals de mogelijkheden tot de ontwikkeling van een lightversie van de Keuzewijzer, die nog meer is toegespitst op de specifieke behoeften van deze doelgroep. Op het domein gevaarlijke stoffen zijn in dit kader al een aantal stappen gezet.

Zo ontwikkelt TNO samen met arbeidshygiënist een doe-het-zelf tool. Dit is een praktische en versimpelde versie van de Keuzewijzer, toegespitst op het werkgebied van een arbeidshygiënist. Wanneer blootstelling aan gevaarlijke stoffen het gevolg is van gedrag, kun je met deze tool vaststellen wat de oorzaken zijn van dit gedrag (technisch, orga-

nisatorisch, of persoonlijk) en passende effectieve maatregelen bepalen. Met behulp van design thinking wordt momenteel gewerkt aan een prototype, dat mogelijk in 2024 wordt omgezet in een software tool (Meer informatie: Maaikje Lefer: maaike.lefeber@tno.nl)

Gedrag duurzaam veranderen is een uitdaging, maar de kans hierop neemt toe als helder is waar de knelpunten precies zitten en welke (gedrags)factoren hierop van invloed zijn. Dit maakt dat je nauwkeuriger passende en effectieve maatregelen kunt treffen. De Keuzewijzer kan hierbij ondersteuning bieden. «

Maartje Bakhuis Roozeboom is sociaal psycholoog en werkt bij TNO.

Luuk Bouwens heeft een achtergrond in de cognitieve neuropsychologie en is onderzoeker bij TNO.

Noten

1 <https://gezondenveiliggedrag.tno.nl/aanpak-gedragsinterventies-veilig-en-gezond-werken/>