

› WHITEPAPER

GEDRAG IS DE SLEUTEL BIJ HET VERLAGEN VAN GEZONDHEIDS- EN VEILIGHEIDSRISICO'S OP HET WERK

TNO innovation
for life

› December 2020

› Maartje Bakhuis Roozeboom
Jenny Huijs
Dolf van der Beek
Hilde van Keulen
Henk Goede
Luuk Bouwens
Laudry van der Meer
Elsbeth de Korte
Pepijn van Empelen

› CRUCIALE ROL GEDRAG BIJ TERUGDRINGEN RISICO'S OP DE WERKVLOER

Veel gezondheids- en veiligheidsrisico's op de werkvloer zijn te voorkomen. Dit zou niet alleen de ziektelast in Nederland fors terugdringen, maar tevens voor enorme besparingen zorgen. Bijna een kwart van het ziekteverzuim in Nederland heeft (deels) een werkgerelateerde oorzaak, dit kost vijf miljard euro aan loondoorbetaling per jaar¹.

Ondanks wet- en regelgeving gericht op het beperken van risico's op het werk gaat het in de praktijk vaak mis. Enerzijds omdat bedrijven zich onvoldoende aan de regels houden, slechts 52% heeft bijvoorbeeld een Risico Inventarisatie & Evaluatie (RIE) opgesteld² en daarnaast voert 38% geen beleid rondom veiligheid en gezond werken³. Anderzijds zijn bepaalde aanpakken onvoldoende toereikend of niet up-to-date of houden werknemers zich niet aan de voorschriften. De cijfers over de gevolgen van arbeidsrisico's spreken tegelijk boekdelen: jaarlijks vinden ruim 100.000 ongevallen plaats die tot verzuim leiden, ontstaan meer dan 200.000 nieuwe gevallen van beroepsziekten en is sprake van ruim 4.000 werkgerelateerde sterfgevallen^{4,5}.

Waarom gebeurt dit? Waarom treffen werkgevers soms geen maatregelen, ook niet wanneer ze bewezen effectief of zelfs verplicht zijn? En waarom sorteren maatregelen die wel zijn getroffen niet altijd de gewenste effecten? Hiervoor zijn veel verschillende redenen aan te voeren, die allen uiteindelijk zijn terug te voeren op het gedrag van mensen.

Bij de huidige aanpak van gezondheids- en veiligheidsrisico's op het werk signaleert TNO uitdagingen op drie terreinen:

- 1. Hoe kies je de juiste maatregelen?**
- 2. Wat is nodig voor succesvolle implementatie?**
- 3. Hoe borg je maatregelen duurzaam binnen organisaties?**

Juist bij deze uitdagingen spelen inzichten rondom gedragsverandering een cruciale rol. Wij betogen dat vaker en beter gebruikmaken van gedragsinzichten bij het kiezen, implementeren en borgen van maatregelen, veiligheids- en gezondheidsrisico's in de praktijk kan verminderen. In dit whitepaper lichten we bovenstaande uitdagingen toe en reiken we oplossingen aan voor management van grote bedrijven, brancheverenigingen (ter ondersteuning van MKB), beleidsmakers, arbodiensten en interventieontwikkelaars.

Door beter gebruik te maken van gedragsinzichten bij het kiezen, implementeren en borgen van maatregelen, worden veiligheids- en gezondheidsrisico's in de praktijk verminderd.

› HET KIEZEN VAN GESCHIKTE MAATREGELEN VEREIST GEBRUIK VAN GEDRAGSINZICHTEN

Veilig en gezond werken draait vaak om gedrag. Gedrag van de werkgever die (al dan niet) besluit beleid in te richten of interventies in te zetten. Gedrag van lijnmanagers om maatregelen te treffen of als rolmodel het goede voorbeeld geven. Maar ook gedrag van werknemers om instructies te volgen, protocollen na te leven en hulpmiddelen te gebruiken. Daarom is bij het ontwikkelen en kiezen van de juiste aanpak gedragskennis nodig én moet deze kennis op de juiste manier worden toegepast. Helaas gaat het hier in de praktijk vaak mis. Aanpakken focussen onvoldoende op de bron, richten zich niet op de juiste factoren of bevatten niet de juiste elementen om verandering tot stand te brengen. Daarnaast richten maatregelen zich te weinig op gedrag van werkgevers. Wat ons betreft is er op al deze terreinen verandering nodig. Hieronder betogen we waarom en hoe.

Voor het ontwikkelen of kiezen van de juiste aanpak is gedragskennis nodig.

NEEM MET BRONAANPAK DE OORZAAK WEG

Het bij de bron aanpakken van risico's is de beste manier – en bovendien wettelijk verplicht – om gezondheids- en veiligheidsrisico's te voorkomen. Op die manier neem je de oorzaak van het probleem weg. Bovendien maak je hiermee de effectiviteit van de interventie zo min mogelijk afhankelijk van gedrag van individuele werknemers. Zo zorgt bijvoorbeeld afzuiging van gevaarlijke stoffen bij de bron er automatisch voor dat werknemers niet worden blootgesteld. Beschermende gezichtsmaskers beperken daarentegen echter alleen de blootstelling als werknemers ze daadwerkelijk gebruiken én dit op de juiste manier doen. In dit geval is het voorkomen van blootstelling afhankelijk van het gedrag van elke individuele werknemer en wordt de bron niet aangepakt.

Een ander voordeel van een bronaanpak is dat deze preventief werkt. Bij de aanpak van werkdruk kiezen werkgevers vaak voor interventies gericht op werknemers die een hoge werkdruk ervaren, bijvoorbeeld via een training om de belastbaarheid van die werknemers te verhogen. Hoewel deze interventies effectief kunnen zijn voor individuele werknemers, nemen ze doorgaans de oorzaak van de werkdruk niet weg. Hierdoor kunnen (andere) werknemers in de toekomst (opnieuw) last krijgen van een hoge werkdruk. Het toepassen van een bronaanpak neemt de oorzaak van de hoge werkdruk daarentegen weg en hiervan profiteert elke werknemer die eraan blootgesteld is.

FOCUS OP DE JUISTE GEDRAGSFACTOREN

Naast het ontbreken van een bronaanpak, zien we in de praktijk dat maatregelen zich niet altijd richten op de juiste gedragsfactoren. Veel interventieprogramma's richten zich op bewustwording van werknemers. Maar deze programma's leiden vaak niet tot duurzame gedragsverandering. Waarom niet? Vaak wordt bij het bedenken van maatregelen ten onrechte aangenomen dat mensen beslissingen nemen op basis van rationele afwegingen. Terwijl in werkelijkheid mensen de meeste beslissingen onbewust nemen. Zo zal een bewustwordingscampagne over het goed instellen van je bureau en bureaustoel er niet automatisch voor zorgen dat kantoormedewerkers dit ook elke dag doen. Daarnaast houden dit type interventies doorgaans onvoldoende rekening met het feit dat de omgeving de mens sterk beïnvloed. Druk vanuit collega's, de cultuur op de werkvloer en de fysieke werkomgeving zijn sterk van invloed op het gedrag van werknemers. Kennis en bewustwording zijn weliswaar belangrijke randvoorwaarden, maar er is meer nodig voor gedragsverandering. Belangrijker zijn de attitude of houding, sociale invloed en vaardigheden waarover iemand beschikt (zie ook het integratieve gedragsmodel van Fishbein & Ajzen⁶). Hier hebben maatregelen echter vaak te weinig aandacht voor.

Beter inzicht in dergelijke bepalende gedragsfactoren, oftewel determinanten van het specifieke gedrag dat je wil veranderen, is nodig om effectievere aanpakken te ontwikkelen. Er moet daarom meer aandacht zijn voor het systematisch onderzoeken op welke gedragsfactoren interventies zich moet richten.

ZET EVIDENCE-BASED GEDRAGSVERANDERINGSTECHNIEKEN GERICHT IN

Het komt ook voor dat de interventies wel gericht zijn op de juiste gedragsfactoren, maar niet de juiste elementen bevatten om het gedrag te beïnvloeden. Er zijn veel verschillende technieken om gedrag te veranderen, zogenaamde gedragsveranderingstechnieken. Deze gedragsveranderingstechnieken zijn de elementen die ervoor zorgen dat een maatregel werkt. Uit onderzoek is bekend dat niet elke techniek effectief is in elke situatie. Zo kan 'doelen stellen' een effectieve methode zijn, maar alleen wanneer het doel uitdagend én haalbaar is. Om maatregelen effectiever te maken, is het cruciaal om te kiezen voor technieken die geschikt zijn voor het specifieke doel van de maatregel.

Er is inmiddels veel bekend over welke gedragsveranderingstechnieken effectief zijn voor het beïnvloeden van specifieke gedragsfactoren, maar deze kennis uit de literatuur wordt nog onvoldoende gebruikt. Dat is zonde, want door het toepassen van deze kennis kunnen veel effectievere aanpakken ontwikkeld worden. Door bij het ontwikkelen, implementeren en evalueren van aanpakken goed vast te leggen en te onderzoeken welke gedragsveranderingstechnieken bijdragen aan de effecten, kan deze kennisbasis bovendien steeds verder groeien. Dat draagt er aan bij dat op termijn nog duidelijker is wat werkt, voor wie, in welke context en kunnen interventies steeds effectiever gemaakt worden.

FOCUS OP WERKGEVERSGEDRAG

Om de gezondheid en veiligheid op de werkvloer te verbeteren zijn niet alleen effectieve maatregelen nodig om werknemersgedrag te veranderen, maar moeten werkgevers deze maatregelen ook daadwerkelijk inzetten in de eigen organisatie. De beslissing van een werkgever om een maatregel te treffen in de organisatie is ook gedrag, dat beïnvloed wordt door specifieke gedragsfactoren: Weet een werkgever welke maatregelen beschikbaar zijn? Voelt de werkgever zich competent om ze in te zetten? Zijn er toereikende middelen beschikbaar? Ziet de werkgever de urgentie van het probleem? Lijkt de maatregel een goede oplossing voor het probleem? Doen collega-bedrijven het ook? Is er samenwerking mogelijk met regiobedrijven of brancheverenigingen? Het is daarom essentieel dat er meer aandacht komt voor werkgeversgedrag. En ook dit vraagt weer om een systematische aanpak waarin je bepaalt: Welk gedrag willen we samen bereiken? Welke gedragsfactoren liggen hieraan ten grondslag? En welke elementen moet de interventie bevatten om deze gedragsfactoren te beïnvloeden?

Aandacht voor werkgeversgedrag is belangrijk, want de beslissing om een maatregel in te zetten is ook gedrag.

VOORBEELDCASUS – BEDRIJF KOOS VOOR VERKEERDE INTERVENTIE

Bij bedrijf X komen bij verschillende werkzaamheden gevaarlijke stoffen vrij. Vanuit het arbobeleid zijn werknemers verplicht bij deze werkzaamheden gezichtsmaskers te dragen om te voorkomen dat ze ziek worden. In de praktijk gebeurt dit echter te weinig.

De werkgever besluit daarop een serious game te laten ontwikkelen om het bewustzijn van zijn werknemers ten aanzien van de risico's van het inademen van gevaarlijke stoffen te vergroten. Alle werknemers hebben de game gespeeld, toch dragen ze hun gezichtsmaskers niet vaker. Wat is er misgegaan?

Uit een grondige probleemanalyse blijkt dat er verschillende redenen zijn waarom werknemers de maskers niet dragen:

- De gezichtsmaskers zijn niet comfortabel;
- Ze belemmeren de communicatie die nodig is voor hun taak;
- De cultuur op de werkvloer belemmert het dragen van de maskers;
- De direct leidinggevende ziet het belang van gezichtsmaskers niet in.

De serious game was gericht op bewustwording van werknemers ten aanzien van de risico's van blootstelling. Maar uit de probleemanalyse blijkt dat het niet-dragen van de gezichtsmaskers niet veroorzaakt wordt door een gebrek aan bewustzijn, maar door praktische en culturele belemmeringen.

Door uit te gaan van een bronaanpak en te kijken of er maatregelen mogelijk zijn om de blootstelling aan stoffen te voorkomen (bijvoorbeeld door vervanging van schadelijke stoffen voor niet-schadelijke stoffen, of afzuiging bij de bron), is het oorspronkelijke probleem (blootstelling aan gevaarlijke stoffen) automatisch opgelost. Maar indien dit niet mogelijk is, kan de werkgever beter kiezen voor een interventie die zich richt op bovengenoemde problemen.

Denk bijvoorbeeld aan:

- Aanschaf van maskers in afstemming met werknemers, zodat deze comfortabeler zitten en de onderlinge communicatie niet belemmeren;
- Een aanpak gericht op de cultuur op de werkvloer;
- Een trainingsprogramma gericht op leidinggevenden.

› **SUCCESSVOLLE IMPLEMENTATIE VRAAGT AANDACHT VOOR GEDRAG**

Ook wanneer de aanpak zelf alle elementen bevat om een gedragsverandering teweeg te brengen, kan het zijn dat de aanpak toch niet de gewenste effecten sorteert.

Dit komt meestal doordat de maatregelen niet gebruikt worden zoals ze bedoeld zijn.

Ook hierbij kunnen verschillende oorzaken een rol spelen en gaat het vaak om gedrag van mensen. Belangrijke knelpunten bij de implementatie van maatregelen zijn: een gebrek aan draagvlak, continue veranderingen in de organisatie en/of belemmeringen bij de implementatie. Hieronder adviseren wij wat, in onze ogen, nodig is om implementatie van maatregelen te verbeteren.

CREËER DRAAGVLAK MET EEN PARTICIPATIEVE AANPAK

Een belangrijk struikelblok bij de implementatie van maatregelen is een gebrek aan draagvlak. Dit kan gaan om een gebrek aan draagvlak bij werknemers (vaak de gebruikers van de interventie), maar ook bij lijnmanagement of hoger management. En juist zij hebben een belangrijke rol bij het succesvol implementeren van maatregelen door bijvoorbeeld voorbeeldgedrag te laten zien en aandacht te vestigen op de interventie. Gebrek aan draagvlak kan leiden tot weerstand en gedrag dat succesvolle implementatie in de weg staat, waardoor de aanpak bij voorbaat al strandt. Naast draagvlak is een zekere mate van veranderbereidheid bij werknemers belangrijk om succesvol te veranderen. De mate van veranderbereidheid zal groter zijn wanneer werknemers de huidige situatie als een probleem ervaren, het gevoel hebben dat de gekozen aanpak de gewenste resultaten zal opleveren en dat hiervoor niet alleen zij maar ook het management moet veranderen. Aandacht besteden aan het vergroten van de veranderbereidheid in de voorbereidingsfase van de aanpak is daarom essentieel. In de praktijk gebeurt dit echter nauwelijks.

Een effectieve manier om wél draagvlak te borgen en de veranderbereidheid te vergroten, is door bij de opzet of ontwikkeling van de aanpak gebruik te maken van een participatieve aanpak. Hierbij zijn gebruikers (bijvoorbeeld de werknemers op de werkvloer) en andere stakeholders van de aanpak (bijvoorbeeld lijnmanagers, preventiewerknemers, HR) vanaf de opzet betrokken bij het proces: oftewel een bottom-up aanpak. Zij bepalen mede het doel en denken mee bij de uitwerking van de aanpak. Door gebruik te maken van de kennis, kunde en opvattingen van werknemers en management ontstaat er een gevoel van gedeeld eigenaarschap. Werknemers voelen meer controle en ervaren een groter gevoel van rechtvaardigheid en invloed. Dit creëert niet alleen bewustwording, maar zorgt tevens voor een gedeelde verantwoordelijkheid voor zowel het probleem als voor de oplossingen, het vermindert weerstand en versoepelt het implementatieproces. Bovendien vergroot een dergelijke aanpak de kans dat de juiste interventies worden gekozen, aangezien werknemers vaak het beste weten waar ze in de praktijk tegenaanlopen en onder welke voorwaarden nieuwe maatregelen zouden kunnen werken. Deze input helpt bij het ontwerpen van een aanpak op maat. Dit vergroot de kans dat de aanpak voldoet aan de specifieke behoeften van de werknemers, aansluit bij de context, dat gemaakte actieplannen effectiever zijn en dat de resultaten beter gebruikt worden^{7,8}.

BLIJF VERANDERING PRIORITEIT GEVEN

Een ander belangrijk knelpunt bij implementatie van maatregelen in organisaties, is dat organisaties altijd in verandering zijn. Denk bijvoorbeeld aan reorganisaties, (grootschalige) technische of operationele wijzigingen, wisselingen van leidinggevenden en verloop van werknemers, maar ook aan het uitrollen van andere maatregelen of een combinatie hiervan. Hierdoor kunnen de prioriteiten binnen een organisatie verschuiven waardoor er wellicht minder aandacht is voor de gekozen maatregelen. Wanneer een aanpak niet kan anticiperen op dergelijke organisatieveranderingen is het risico groot dat deze verzandt.

Een manier om te borgen dat de verandering prioriteit behoudt, is het aanstellen van een procesbegeleider. Dit is iemand die verantwoordelijk is voor het daadwerkelijk uitvoeren en implementeren van de aanpak. Dit kan een externe programmamanager zijn die voor dit doel wordt aangesteld, maar dit kan ook iemand zijn vanuit de organisatie zelf. In de praktijk gaat het vaak mis omdat een dergelijke taak dikwijls bovenop het normale taakpakket komt. Hierdoor wordt veelal onvoldoende prioriteit gegeven aan de procesbegeleiding waardoor de aanpak alsnog strandt. Daarom is het van belang dat een interne procesbegeleider ook daadwerkelijk hiervoor de tijd en ruimte krijgt en vrijgesteld wordt van (een deel van) andere taken.

Tot slot is ook goede communicatie essentieel. Zonder duidelijke en heldere communicatie is het bijna onmogelijk om draagvlak te creëren en ervoor te zorgen dat de geplande maatregelen ook worden geïmplementeerd en daadwerkelijk gebruikt zoals bedoeld. Het is belangrijk om stil te staan bij de timing van de communicatie en de manier waarop gecommuniceerd wordt. Welk medium past het beste bij de boodschap en het doel? Zorg er tevens voor dat de communicatie tweerichtingsverkeer is tussen de gebruikers (de werknemers) en de organisatie (de werkgever).

Communiqueer als werkgever over de implementatie en voortgang van de aanpak. Maar biedt tegelijkertijd de mogelijkheid tot het stellen van vragen en aandragen van knelpunten door de gebruikers.

Anticipeer op organisatieveranderingen zodat de maatregelen niet verzanden.

ANTICIPEER OP BELEMMERINGEN

Bij het ontwikkelen van een aanpak wordt vaak in een te laat stadium nagedacht over de implementatie. Het resultaat is dat men bij de implementatie in veel gevallen tegen de hierboven genoemde problemen aanloopt, zoals een gebrek aan veranderbereidheid, gebrek aan draagvlak of concurrerende veranderingen in de organisatie. Soms leidt dit er toe dat de gekozen maatregelen uiteindelijk niet doorgevoerd worden. Veel van deze belemmeringen zijn echter van te voren al te voorzien.

Daarom is voor de implementatie een systematische voorbereiding waarbij gedrag centraal staat, net als bij de ontwikkeling van de maatregelen, essentieel. Bepaal welke actoren allemaal een rol spelen bij de implementatie en welk gedrag van hen wordt verwacht⁹. Anticipeer op mogelijke belemmeringen en stel vast welke acties nodig zijn om deze belemmeringen te voorkomen of omzeilen¹⁰. Door vooraf na te denken over mogelijke oplossingen voor die belemmeringen, is de kans groter dat het gewenste gedrag uiteindelijk wordt bereikt. Zo zorg je ervoor dat je een actieplan hebt waarmee je bent voorbereid op eventuele belemmeringen tijdens de implementatie en kun je deze problemen zelfs voorkomen.

Voor succesvolle implementatie is een systematische voorbereiding waarbij gedrag centraal staat essentieel



Bedrijf Y wil de duurzame inzetbaarheid van zijn werknemers verbeteren en schakelt TNO in om hen hierbij te helpen. Het bedrijf heeft vier locaties door het land en wil het gezamenlijke gevoel verbeteren. Met een participatieve aanpak komt het bedrijf samen met TNO tot een viertal interventies om de duurzame inzetbaarheid te verhogen:

- Training on the job: werknemers krijgen meer ruimte om tijdens het werk van elkaar te leren;
- Invoering van een nieuwe HR-gesprekscyclus;
- Training Job Crafting gericht op het optimaliseren van de fit tussen wat de werknemer wil en het werk vraagt. Deze training helpt werknemers om het eigen takenpakket, de werkomgeving en/of de sociale relaties zelf mede vorm te geven;
- Workshop Open Dialoog gericht op het geven van feedback en communicatiestijlen.

Enkele maanden na dato neemt TNO contact op met de contactpersoon van het bedrijf. Hoewel de werknemers samen bepaalden welke interventies werden uitgekozen, bleek (nog) geen enkele interventie te zijn toegepast. Nadat de participatieve sessies hadden plaatsgevonden, vervloog de aandacht voor de implementatie van de interventies. Iedereen pakte de normale werkzaamheden weer op en ging op in de waan van de dag.

In overleg met de projectgroep die was samengesteld om dit project uit te voeren is vervolgens een medewerker aangesteld als deeltijd projectleider van dit project. Haar taak was om het project weer op te pakken en aan de slag te gaan met het uitzetten van de interventies. Zij werd deels vrijgesteld van andere taken zodat ze haar aandacht grotendeels hierop kon richten. Dit heeft er toe geleid dat er aandacht bleef voor het project, de interventies goed zijn geïmplementeerd en het project bleef leven tijdens de interventiefase. Na een jaar bleek de duurzame inzetbaarheid van de werknemers verbeterd, met name voor de groep die in eerste instantie een mindere inzetbaarheid had. Momenteel is de organisatie bezig met het uitrollen en borgen van dit traject, waarbij de focus ligt op het integreren van vitaliteit in het 'DNA' van de organisatie.

› DUURZAAM BORGEN VAN MAATREGELEN VERGT AANDACHT VOOR GEDRAG

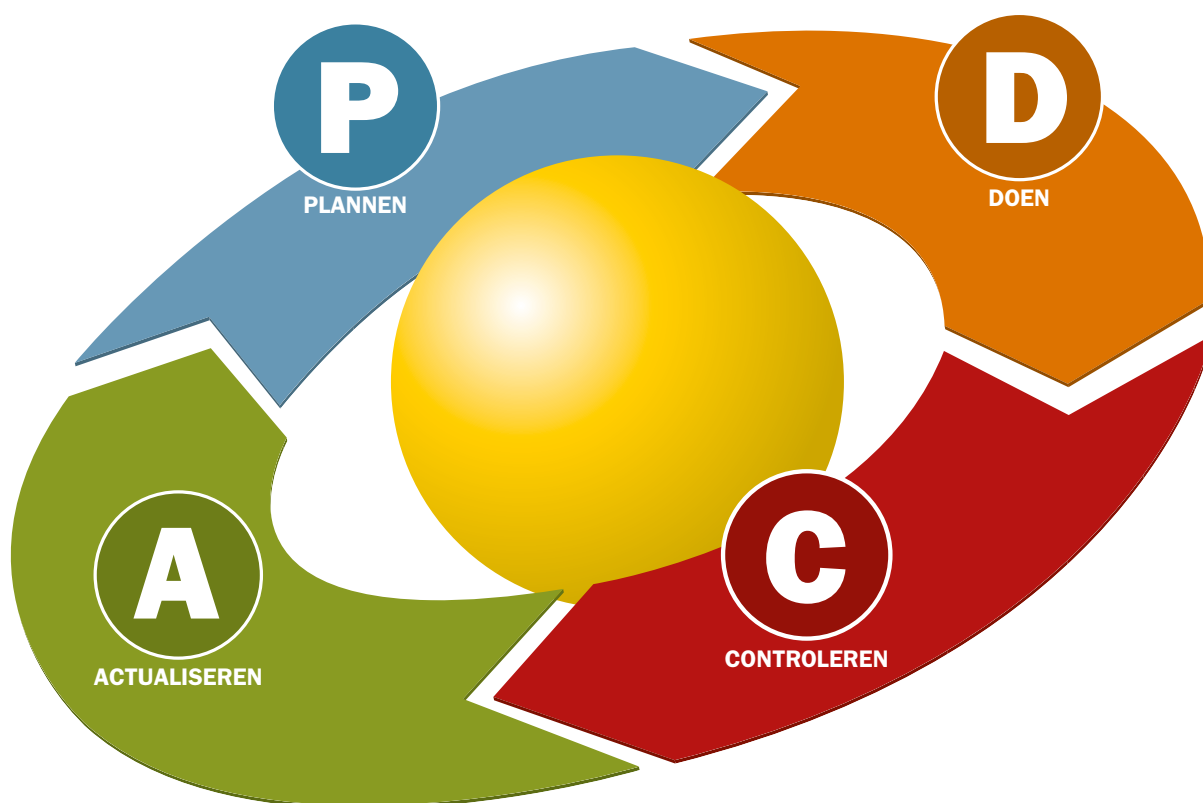
Tenslotte komt het regelmatig voor dat maatregelen weliswaar aanvankelijk effectief zijn, maar de effecten niet duurzaam worden geborgd in de organisatie. De aanpak kan dan goed geïmplementeerd zijn, maar wordt op lange termijn niet of niet meer op de juiste manier gebruikt of de eerder bereikte effecten verwateren. De belangrijkste reden hiervoor is dat vooraf vaak onvoldoende wordt nagedacht over borging van interventie-effecten in de organisatie. Hieronder lichten we dit toe en geven we aan wat nodig is om borging van aanpakken (en effecten) te verbeteren.

MAAK VERANDERING ONDERDEEL VAN BELEIDSCYCLUS

Net als bij de ontwikkeling en implementatie, speelt ook bij borging van de aanpak gedrag een rol. Uit onderzoek is bekend dat de factoren die zorgen voor een blijvende gedragsverandering (maintenance) niet dezelfde factoren hoeven te zijn als degenen die de eerste verandering teweegbrengen. Daarom is het belangrijk om bij de ontwikkeling van de aanpak, en tijdens de implementatie, al na te denken over wat er nodig is om een blijvende gedragsverandering te realiseren¹¹. Zeker omdat de ontwikkeling en implementatie van aanpakken doorgaans gebeurt op projectbasis, waarvoor gedurende een bepaalde periode budget, tijd, mensen en middelen beschikbaar zijn (denk aan een tijdelijk project binnen een organisatie of promotieonderzoek). Na afloop van dit project zijn er doorgaans geen middelen meer om de aanpak duurzaam te verankeren in de organisatie.

Door bij het kiezen van de maatregelen er al rekening mee te houden dat de maatregelen gebruiksvriendelijk moeten zijn en het werk makkelijker (in plaats van moeilijker) maken, kan worden voorkomen dat effecten van maatregelen uitdoven. Dit zorgt ervoor dat het nieuwe, gewenste gedrag gemakkelijker kan inslijten. Een andere manier om te zorgen voor borging, is de aanpak van gezondheid- en veiligheidsrisico's op de werkvloer onderdeel te maken van de beleidscyclus. Een aanpak die TNO gebruikt is de PDCA-cyclus: Plan, Do, Check, Act-cyclus. Hierbij moet je bij elk proces continu nagaan of het gewenste resultaat ook daadwerkelijk wordt bereikt¹². Er wordt een plan opgesteld (Plan), dat moet worden uitgevoerd (Do) en er moet regelmatig worden nagegaan of wat er bedacht is ook daadwerkelijk gebeurt (Check). En vervolgens moet op deze uitkomst worden geacteerd (Act).

Denk bij de ontwikkeling van de aanpak al na over wat er nodig is voor een blijvende gedragsverandering.



EEN PDCA-CYCLUS HELPT OM DE AANPAK VAN GEZONDHEIDS- EN VEILIGHEIDSRISICO'S OP DE WERKVLOER TE BORGEN IN HET BELEID.

Een voorbeeld ter illustratie: bij een werkgever wordt met een participatieve aanpak besloten tot aanschaf van een tillift om de fysieke belasting van werknemers te verlagen. Er wordt een implementatieplan opgesteld hoe de werknemers hierover geïnformeerd worden en getraind worden in het gebruik ervan (Plan). Vervolgens wordt de tillift besteld en de werknemers geïnformeerd en getraind (Do). Hierna wordt gemonitord of de werknemers de tillift daadwerkelijk gebruiken, deze op de juiste manier (blijven) gebruiken en of de fysieke belasting hierdoor afneemt (Check). Wanneer uit die monitoring blijkt dat dit niet het geval is, moet er actie worden ondernomen. Als bijvoorbeeld blijkt dat werknemers de tillift niet op de juiste manier gebruiken, kan besloten worden de werknemers opnieuw te trainen of om schriftelijke gebruiksinstructies aan de tillift te hangen (Act).

Van belang is dat deze cyclus continu doorlopen wordt. Dus nadat er een besluit is genomen in de Act-fase, moet er opnieuw een plan gemaakt worden om die actie uit te voeren en worden alle stappen opnieuw doorlopen. Door deze continue cyclus onderdeel te maken van de reguliere beleidscyclus binnen de organisatie borg je een blijvende verbetering van de gezondheid en veiligheid op de werkvloer.

VOORBEELDCASUS – BEDRIJF MET EEN BORGINGSPROBLEEM



Een klant van TNO, bedrijf Z, voert werkzaamheden mede op basis van een Taak Risico Analyse (TRA) uit. Bij inspecties en audits bleek vaak dat de benodigde beheersmaatregelen tegen geïnterpreteerde risico's niet bekend waren en ook niet konden worden opgevolgd.

Om dit op te lossen is een plan gemaakt en een interventie uitgevoerd die focust op de planning en voorbereiding. Werkzaamheden in het bedrijf worden deels geautomatiseerd ingepland. Om werkzaamheden te kunnen plannen moet er aan bepaalde randvoorwaarden zijn voldaan. Deze randvoorwaarden zijn nu in het planningssysteem verankerd. Denk hierbij aan inplannen van personeel met de benodigde kwalificaties voor de werkzaamheden of de aanwezigheid van een persoon met BHV in de ploeg. Als aan een randvoorwaarde niet is voldaan, blokkeert het planningssysteem de activiteit en kan het werk niet worden gepland. Daarnaast wordt, na inplannen van de werkzaamheden, vanuit het planningssysteem een werkorder toegestuurd met alle relevante informatie en documentatie. Deze werkorder moet tevens een goedgekeurde TRA bevatten voor de desbetreffende activiteit.

Deze interventie heeft het gewenste effect. Na de invoering zijn tijdens inspecties en audits geen problemen met risico's en bijbehorende beheersmaatregelen meer geconstateerd. De maatregelen maken het werk makkelijker aangezien de aanpassingen in het systeem automatisch zorgen voor de juiste manier van handelen. Daarnaast is het toepassen van effectieve beheersmaatregelen sterk verbeterd en wordt nu regelmatig terugkoppeling gegeven over TRA-inhoud (aanvulling van risico's en beheersmaatregelen).

› CONCLUSIE

In deze whitepaper betogen wij dat gedrag een centralere rol moet spelen bij de ontwikkeling, implementatie en borging van maatregelen als we daadwerkelijk gezondheids- en veiligheidsrisico's willen verlagen in Nederland. Effectieve maatregelen vragen vrijwel altijd om gedragsverandering, vaak op meerdere niveaus (werkgever, lijnmanagement en werknemers). Het is daarom belangrijk gebruik te maken van bestaande gedragsinzichten en kennis over werkende elementen van maatregelen. Daarnaast is wat ons betreft een systematische en participatieve aanpak van groot belang bij de ontwikkeling en implementatie van maatregelen. En zou borging van de aanpak al in het stadium van interventieontwikkeling centraal moeten staan.

TNO streeft er naar om samen met management van grote bedrijven, brancheverenigingen (ter ondersteuning van MKB), beleidsmakers, arbodiensten en interventieontwikkelaars (kennis over) maatregelen te ontwikkelen die de ziektelast en kosten kunnen verlagen.

Omdat een effectieve aanpak vrijwel altijd om gedragsverandering vraagt, is het belangrijk om gebruik te maken van bestaande gedragsinzichten.

Het ontwikkelen, implementeren én borgen van dit type maatregelen is echter niet eenvoudig. We merken dat er behoefte is aan praktische ondersteuning bij het doorlopen van deze stappen. Een multidisciplinair team van TNO-experts – met expertise op het terrein van gedrag, arbeids- en organisatiepsychologie en implementatieprocessen – ontwikkelt een tool die hierbij kan helpen. Deze digitale keuzehulp voor interventieontwikkelaars, bedrijven en beleidsmakers ondersteunt bij het ontwikkelen, implementeren en borgen van maatregelen gericht op veilig en gezond werken. De keuzehulp begeleidt de gebruiker in zes stappen naar een theory/evidence based aanpak die aansluit bij de behoeften van de betreffende doelgroep en bevat praktische handvatten en voorbeelden vanuit het arbeidsdomein.

De tool wordt op dit moment toegepast bij de ontwikkeling, implementatie en borging van gedragsinterventies op vier verschillende terreinen: mentale gezondheid, fysieke belasting, arbeidsveiligheid en gevaarlijke stoffen. De resultaten hiervan verwachten wij in 2021.

Wil jij gedrag echt onderdeel laten zijn van interventies binnen jouw organisatie?
Of meer weten over de tool en met ons samenwerken? Neem dan contact met ons op!

LITERATUUR

- 1 Houtman I, Van der Ploeg K, De Vroome E, Ramaekers M (2018). Kerncijfers. In M Douwes, W Hooftman (Eds.), Arbobalans 2018. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland (pp 24-75). Leiden: TNO.
- 2 Van der Zee FA, Van Dam L, Rosenkrantz N (2020). Werkgevers enquête arbeid 2019. Resultaten in vogelvlucht. Leiden: TNO.
- 3 Hooftman WE, Mars GMJ, Knops JCM, Van Dam LMC, De Vroome EMM et al. (2020). Nationale Enquete Arbeidsomstandigheden 2019. Methodologie en globale resultaten. Leiden/Heerlen: TNO/CBS.
- 4 Fernandez Beiro L, Pleijers A, Venema A (2018). Kerncijfers. In M Douwes, W Hooftman (Eds.), Arbobalans 2018. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland (pp 106-137). Leiden: TNO.
- 5 Van Dam L, Eysink P, Van de Molen H, Visser S, De Vroome E, Steenbeek R (2018). Beroepsziekten. In M Douwes, W Hooftman (Eds.), Arbobalans 2018. Kwaliteit van de arbeid, effecten en maatregelen in Nederland (pp 138-171). Leiden: TNO.
- 6 Fishbein M, Ajzen I (2010). Predicting and changing behavior: The reasoned action approach. New York: Psychology Press.
- 7 Leka S, Cox T, Zwetsloot GJM (2009). The European Framework for Psychosocial Risk Management (PRIMA-EF). In S Leka, T Cox (Eds.), The European Framework for Psychosocial Risk Management: PRIMA-EF (pp 1-16). Nottingham: I-WHO Publications.
- 8 Nielsen K, Randall R (2013). Opening the black box: presenting a model for evaluating organization-level interventions. Eur J Work Organ Psy;22:601-17.
- 9 Fernandez ME, Ten Hoor GA, Van Lieshout S, Rodriguez SA, Beida, RS et al. (2019). Implementation mapping: using intervention mapping to develop implementation strategies. Front. Public Health; 7: 158; doi: 10.3389/fpubh.2019.00158.
- 10 Gollwitzer PM (1999). Implementation intentions: Strong effects of simple plans. American Psychologist, 54, 493-503.
- 11 Kwasnicka D, Dombrowski SU, White M, Snihotta F (2016). Theoretical explanations for maintenance of behavior change: a systematic review of behavior theories. Health Psychology review; 10 (3): 277-296. DOI:10.1080/17437199.2016.1151372
- 12 Deming WE (1986). Out of the Crisis. MIT Press Ltd.

TNO

📍 Schipholweg 77
2316 ZL Leiden

✉ Postbus 3005
2301 DA Leiden

☎ 088 866 90 00

Contact

Maartje Bakhuis Roozeboom

✉ maartje.bakhuisroozeboom@tno.nl

Jenny Huijs

✉ jenny.huijs@tno.nl