

## Arboveranderingen: kwestie van lange adem

Het verbeteren van arbeidsomstandigheden kent inhoudelijke en procesmatige componenten. Wat moet er veranderen en hoe lukt het om die veranderingen duurzaam voor elkaar te krijgen? Vaak is wel duidelijk wat er anders moet. Toch vormt het blijvend verbeteren van arbeidsomstandigheden een uitdagende klus, met name als het gaat om gedragsverandering. In dit artikel tonen we de manier waarop gedragsverandering duurzaam werkt en hoe een arboprofessional er meer grip op krijgt.

Huub Pennock

'Noodzaak doet veranderen'. Maar wat is de noodzaak voor de medewerker die de gedragsverandering moet doorvoeren? De eerste uitdaging is ontdekken wat die noodzaak is voor de medewerker. Stelt u zich een zwaar rokende medewerker voor die al jaren had willen stoppen, maar het wil maar niet lukken. Een arts zegt tegen hem: 'Als u nu niet stopt met roken, moeten we uw been amputeren.' Wat is in zo'n geval de noodzaak?

Dit lugubere voorbeeld bevat nog een extra motivator. Mensen hebben geen hekel aan veranderingen, maar aan verliezen. Zoals Ben Tiggelaar schrijft in zijn boek 'Dromen, durven, doen' heeft verlies twee keer zoveel effect als een beloning van dezelfde omvang. Als we duizend euro kunnen verdienen, zijn we bereid daarvoor bijvoorbeeld tien kilometer te lopen. Maar als we diezelfde duizend euro dreigen te verliezen, zijn we bereid 25 kilometer te lopen om dat te voorkomen. Mensen kunnen dus gemotiveerd raken om te veranderen als ze de noodzaak zien en als ze een verlies op korte termijn kunnen voorkomen.

### Plannen

Wat zijn dan belangrijke succesfactoren om gedragsverandering bij medewerkers te stimuleren? Ten eerste: bij een echt probleem is een medewerker twee en een half keer zo gemotiveerd. Daarbij is het de vraag of het betreffende probleem met

een gedragsverandering valt op te lossen. Ten tweede: een medewerker moet een verandering, of een wens tot verandering, nauwkeurig zien te vertalen in concreet dagelijks gedrag. Het is belangrijk om medewerkers te stimuleren en te ondersteunen in het concreet beschrijven van dat gedrag.

Een voorbeeld van een medewerker die aan de hand van deze twee vragen een verandering voor zichzelf heeft geformuleerd: 'Als ik met deze werkstress door blijf lopen, ben ik over twee jaar afgebrand in deze functie. Daar wil ik wat aan doen. Om mijn stress beheersbaar te maken ga ik dagelijks bewust plannen en prioriteiten stellen. Dat doe ik door aan het eind van iedere werkdag een planning voor de volgende dag te maken. En als er te veel

voor me op mijn bordje ligt, ga ik in overleg met een klant kijken wat ik kan uitstellen.'

### Prikkels

Na het motiveren en plannen komt de uitvoering. Die uitvoering is meestal de zwakste schakel binnen dit proces, waarbij allerlei prikkels in het hier en nu ons onbewuste gedrag sturen. Bij gedragsverandering is de kunst om dit te beïnvloeden via de prikkels die ons brein ontvangt. Daarbij heeft ons brein een automatische afkeer van gedrag dat meteen onplezierig voelt en een automatische voorkeur voor gedrag dat meteen leidt tot een goed gevoel. En die twee zitten elkaar nogal eens in de weg als het gaat om gedragsverandering. Neem nu

### Bewust en onbewust gedrag

Er zijn twee soorten gedrag: bewust en onbewust gedrag. Bewust gedrag neemt ongeveer vijf procent in van ons totale gedrag en is vooral gericht op de toekomst. Daarbij is leidend wat onze plannen voor de toekomst zijn en hoe we deze willen realiseren. Onbewust gedrag beslaat ongeveer 95 procent van ons totale gedrag. In feite hebben we het dan over automatisch gedrag, waarbij we niet hoeven na te denken. Ons rijgedrag bijvoorbeeld bestaat grotendeels uit onbewust gedrag. Maar ook de manier waarop we al jaren gewend zijn te eten, drinken, roken en zitten. Op arbogebied bepaalt het de manier waarop we ons over een steiger bewegen, hoe we beslissingen nemen of situaties veilig zijn, of we al dan niet doorwerken in pauzes als het druk is en of we de computermuis onnodig continu vasthouden. Vaak merken we niet eens meer dat binnen ons gedrag een keuze zit besloten. De veel te korte afstand die we tot onze voorganger in het verkeer houden gaat vanzelf en na een kop-staart ongeluk nemen we even iets meer afstand. Toch is binnen een paar maanden het onveilige gedrag automatisch weer terug.



Het dragen van een veiligheidsgordel geeft in eerste instantie een automatische afkeer, omdat het onplezierig voelt

vallen van hoogte: volgens de Arbobalans de belangrijkste doodsoorzaak bij arbeidsongevallen. Een veiligheidsgordel dragen als steigeropbouwer is dus op lange termijn veel veiliger. Als een medewerker de gordel draagt, is het voor hem al gauw te veel gedoe om deze ergens aan vast te maken; zo'n veiligheidsmechanisme zit behoorlijk in de weg. Het dragen van die gordel geeft in eerste instantie een automatische afkeer, omdat het onplezierig voelt. Is de medewerker er aan gewend, dan weet hij niet beter en vertoont hij het nieuwe gedrag automatisch. Hetzelfde geldt bijvoorbeeld voor gezonder eten. Gezond op lange termijn, maar onplezierig op korte termijn. We missen de directe shot van het ongezonde tussendoortje en wellicht ook nog de opwekkende stoffen die daarin zitten. Ofwel: gedragsverandering werpt pas op termijn vruchten af. Het duurt gemiddeld 30 dagen voordat een nieuwe dagelijkse handeling automatisch wordt.

Veel principes in onze maatschappij om gedrag te beïnvloeden zijn gericht op


straffen. We ontvangen een boete als we te snel rijden, in plaats van dat we een beloning krijgen als we ons aan de snelheid houden. We krijgen ook straf als we op de bouwplaats onze helm niet dragen, of een vermanend woord van onze arbomedewerker als we de hele dag onderuitgezakt op onze bureaustoel zitten.

De kunst bij nieuw gedrag is echter om het nieuwe gedrag te belonen zo snel mogelijk nadat we het hebben uitgevoerd. Belonen we dit gedrag – en vormt die beloning een belangrijkere ervaring dan het onprettige gevoel dat bij het wennen aan dit nieuwe gedrag hoort – dan heeft ons brein automatisch de neiging dit gedrag te herhalen. Een arboprofessional kan dit proces van belonen stimuleren.

### Complimenten

Van complimenten gaat een kracht uit. Uit onderzoek blijkt dat we 85 procent van onze feedback besteden aan gebeurtenissen die niet goed gaan en dat we 15 procent terugkoppelen over zaken die wel goed gaan. Het loont de moeite om leidinggevend te stimuleren om meer

complimenten te geven, vooral als het over gedragsveranderingen gaat. Bijvoorbeeld tijdens een interne audit medewerkers trakteren vanwege de punten die goed gingen en hen er op wijzen hoe lang zich geen ongeluk in het bedrijf heeft voorgedaan. Er zijn ook luchtigere manieren denkbaar: bijvoorbeeld door foto's te maken van situaties die goed gaan en situaties waarbij het gedrag beter kan. Daarbij is het goed als de complimenten de tips voor verbeteringen overschaduwden.

Daarnaast kunnen medewerkers ook zelf meehelpen om een gedragsverandering te vergemakkelijken. Laat medewerkers zichzelf punten geven voor alle dagen dat ze het nieuwe gedrag volhouden. Moeilijke situaties kunnen dan bonuspunten opleveren. Medewerkers kunnen de resultaten in het team bespreken en bij 100 punten volgt een traktatie voor het hele team. 

*Huub Pennock is adviseur bij Ergo-balans (www.ergo-balans.nl). Hij ondersteunt sectoren en bedrijven in het verbeteren van gezond gedrag. Ergo-balans maakt deel uit van het netwerk van De Goede Praktijk (www.degoedepraktijk.nl).*