

Zo werk je aan duurzame gedragsverandering

PW. organiseerde in februari het webinar 'Duurzame gedragsverandering'. Experts Jeroen Schaapveld en Cristel van de Ven gingen onder meer in op de vraag hoe je gedragsverandering verankert in de organisatie. Deze vijf tips gaven zij mee.

Jeroen Schaapveld is senior adviseur bedrijfszorg bij Menzis en Cristel van de Ven adviseert over en onderzoekt, als partner van Factor Vijf Organisatieontwikkeling, het thema duurzame inzetbaarheid. Zij gingen met PW.-hoofdredacteur Martijn van der Kooij in gesprek over duurzame gedragsverandering.

1. Gedragsverandering is een kwestie van volhouden

Volgens Van de Ven zijn er vijf fasen in gedragsverandering: "Eerst beseffen mensen niet dat veranderen nodig is, vervolgens denken ze: om gezond en vitaal te kunnen werken moet ik misschien mijn gedrag veranderen. De derde stap is dan: wat kan ik precies doen? Daarna voer je uit wat je bedacht hebt en de vijfde stap is wat mij betreft het belangrijkste: volhouden wat je veranderd hebt."

2. Gedragsverandering is echt nodig

Wie nog twijfelt of het allemaal wel nodig is: de cijfers spreken boekdelen. Van de Ven: "Onderzoek van TNO wijst uit dat het aantal mensen met een grote psychosociale arbeidsbelasting al jaren stijgt. Een op de zes medewerkers heeft last van werkstress." Schaapveld geeft een handvat om gedragsverandering in gang te zetten: "Je zou over zes assen moeten interveniëren: de visie van de organisatie, leiderschap, de wijze van communiceren naar medewerkers, de draagvlak voor ontwikkeling van het beleid, het aan-



Cristel van de Ven en Jeroen Schaapveld (r.) in gesprek met hoofdredacteur Martijn van der Kooij.

bod en rendement: wat levert het op? Dat levert bevoegen mensen op én je kunt je werknemerspotentieel maximaal benutten."

3. Veranderen moet je zelf willen

Van de Ven doet jaarlijks onderzoek naar duurzame inzetbaarheid onder HR-professionals en leidinggevendenden. Daaruit blijkt dat de helft van de medewerkers volgens de respondenten nog niet duurzaam inzetbaar is. "Er schort met name iets aan de veranderbereidheid. Maar 18 procent van de medewerkers is voldoende in staat om te veranderen, vinden organisaties." Schaapveld benoemt het belang van intrinsieke motivatie. "Vaak komt de noodzaak tot veranderen van buitenaf, bijvoorbeeld door reorganisatie. Dat is niet makkelijk, mensen zijn gewoontedieren. Er is veel dialoog nodig om mensen in beweging te krijgen. Je kunt als werkgever verschillende mogelijkheden bieden, maar het is aan de medewerker zelf om er iets mee te doen."

4. Praten is goed, doen is beter

Van de Ven geeft aan dat bij bijna 70 procent van de organisaties duurzame inzetbaarheid hoog op de agenda staat. "Maar het aantal activiteiten dat ze ontplooiën, daalt. Ik denk dat organisaties de ontwikkeling van mensen te vaak ondergeschikt maken aan de kortetermijndoelen van de organisatie." Schaapveld is het eens: "Het bewustzijn is er, maar moet worden omgezet in handelen. Ga terug naar de werkvloer en betrek die bij strategische keuzes."

5. Bedenk het niet voor de medewerkers

Werkgevers en medewerkers noemen meedenken en gesprekken voeren over waar organisatie en medewerker naartoe willen, belangrijke factoren bij duurzame inzetbaarheid. "Ga daarmee aan de slag", zegt Van de Ven. Niet altijd hoeft het persoonlijke doel van de medewerker hetzelfde te zijn als de organisatiedoelen, zegt Schaapveld. "Ga in gesprek om te kijken hoe je die op elkaar kunt laten aansluiten. Vertrouwen is belangrijk. Misschien moet je als manager juist minder oplossingen aandragen en medewerkers meer zelf laten op laten lossen."

Het PW. webinar is terug te kijken op: <https://bit.ly/2WM3sDg>.