

Praktijkverhaal

Veilig werken, gewoon doen toch?

Werknemers nemen soms risico's in het werk die voor een buitenstaander niet logisch en begrijpelijk zijn. Ook als ze goed geïnstrueerd zijn. Dit artikel geeft handvatten om dat gedrag te verbeteren.

Paul Beumer¹ en Aar van Swieten²

Gedrag nader bekeken

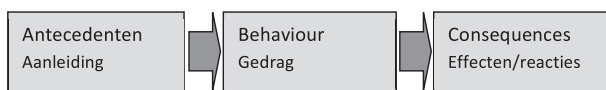
Gedrag is complex en er werken heel veel factoren op in. Een werkmodel is daarom handig om gedrag te analyseren en begrijpen. Het ABC-model (figuur 1)³ is zo'n model dat de samenhang laat zien tussen de verschillende factoren.

Bij gewenst gedrag is het van belang dat er omstandigheden worden gecreëerd die dat gedrag uitlokken en dat de gevolgen het aantrekkelijk maken het gedrag te herhalen. In dit geval zijn antecedenten de omstandigheden die gewenst gedrag makkelijker maken. Voorbeeld: een veiligheidsbril die zichtbaar voor het grijpen ligt, maakt het gebruik gemakkelijker (lokt het gebruik ervan als het ware uit), een bril waar je eerst naar moet zoeken maakt het gebruik minder gemakkelijk.

Consequenties zijn de effecten van het gedrag. Gewenst gedrag moet aantrekkelijke effecten hebben, het moet iets opleveren wat voor de medewerker belangrijk is, wil dit gedrag in het vervolg vrijwillig gekozen worden. Bijvoorbeeld: een compliment voor het gebruik van een mondkapje werkt als een magneet op het gebruik ervan. Daarentegen zal gedrag dat leidt tot een verwonding niet zo gauw herhaald worden.

Enkele belangrijke gedragsregels

Uit onderzoek⁴ blijkt een aantal belangrijke dingen. Effecten hebben meer invloed op het gedrag dan antecedenten. Daarbij geldt wel als voorwaarde dat de effecten ook werkelijk optreden (zeker zijn) en dat de duur tussen het gedrag en de aantrekkelijke effecten zo kort mogelijk is (directe koppeling tussen effect en gedrag). Hoe minder zeker en direct, hoe minder invloed. Bijvoorbeeld: als een verwonding (negatief effect) altijd en direct na de handeling optreedt (hete pan vastpakken: blaren op de handen) dan heeft dit meer invloed op het gedrag dan dat de verwonding pas na jaren optreedt (longschade door lasrook). Verder blijkt de invloed op gedrag sterker naarmate het effect een grotere emotionele (gevoels)waarde heeft. Medewerkers hebben



Figuur 1 Het ABC model voor gedrag

doorgaans een basale behoefte om gezien en gewaardeerd te worden. Dit zijn voor hen belangrijke emotionele waarden. Voorbeeld: een uiting van waardering door de leiding over het getoonde gewenste gedrag, werkt over het algemeen veel sterker van een euro extra in het loonzakje.

Ook blijkt dat bij gedragsverandering een positieve benadering met de focus op wat men wenst en wil, effectiever dan een negatieve benadering. "Willen" genereert energie en "moeten" is dwang. Voorbeeld: het uitspreken dat we gezond en veilig willen werken en daarom een veiligheidsbril willen gebruiken, werkt meer motiverend op gedrag dan het aangeven dat we ongelukken willen voorkomen en daarom een veiligheidsbril moeten dragen. Zo blijkt ook een positieve reactie op gedrag veel effectiever te zijn dan een negatieve of geen reactie. Voorbeeld: een gemeend compliment voor het gewenste gedrag helpt. Hierdoor neemt de kans op het herhalen van dit gedrag aanzienlijk toe. In het algemeen geldt: alles wat je een goed gevoel geeft wil je herhalen, alles wat je een negatief gevoel geeft vermijd je en alles wat je een neutraal gevoel geeft, dooft uit.

Leidinggevenden hebben hiermee zeer krachtige sturingsmechanismen in handen door het monitoren van het gedrag van medewerkers en daar op de juiste wijze op te reageren. Niet alleen ontstaat hierdoor een positieve koppeling tussen het effect en het gewenst gedrag, maar ook een positieve koppeling met de leidinggevende zelf. Dit versterkt het onderling vertrouwen en dit is de basis van elke verandering.

De analyse van gedrag in de praktijk

Alle factoren die een rol spelen bij het gedrag moeten geïnventariseerd en begrepen worden willen interventies geen schoten in het donker zijn. Zo'n analyse vraagt natuurlijk om een goed navragen bij de betrokkenen, want het gaat om hun beleving.

Het beste werkt dit door bijvoorbeeld een toolboxmeeting hiervoor te gebruiken en medewerkers in kleine groepjes de analyse te laten maken en oplossingen te laten bedenken. Dit werkt naar meerdere kanten. Het maakt medewerkers weer bewust van gewenst gedrag en de risico's van

¹ veiligheidskundige en arbeidshygiënist, Arbo Unie; email: paul.beumer@arbounie.nl

² arbeids- en organisatiedeskundige en organisatiepsycholoog, be-4care; e-mail: aarvanswieten@gmail.com

³ Bron: *Gedragsverandering in organisaties van Marius Rietkerk*

⁴ Bron: *Gedrag in organisaties. Stephen. P. Robbins & Timothy. A. Judge, 2011, pag. 47 e.v.*

ongewenst gedrag, ze krijgen zelf inzicht in hun motieven en drijfveren en ze bedenken samen oplossingen voor de risico's die ze lopen. Hier wordt niet alleen draagvlak mee gecreëerd maar ook worden medewerkers betrokken en verantwoordelijk gemaakt voor hun eigen gezond en veilig gedrag. En het geeft de leidinggevende de mogelijkheid de inbreng van de medewerkers bij deze analyse positief te bekrachtigen.

Begonnen wordt met het gezamenlijk vaststellen over welk feitelijk gewenste/ongewenste gedrag de analyse gaat. Vervolgens bespreekt men met de groep de volgende vragen:

- Wat zijn de drempelverhogende en drempelverlagende factoren voor het gedrag?
- Wat is de betekenis van het gedrag voor ieder van de aanwezigen persoonlijk en waar kies je dan voor?
- Wat zijn de positieve (P) en negatieve (N) gevolgen van het gedrag (wat levert het op, welke reacties krijg je)?
- Hoe direct en zeker zijn de gevolgen van het gedrag (direct (D) of Toekomstig (T), zeker (Z) of onzeker (O))?

Deze informatie zet men in een schema zoals figuur 2. Bij dit voorbeeld (niet uitputtend) zijn er sterkere motivatoren om een helm niet te dragen dan om hem wel te dragen, namelijk de effecten zijn allen positief, direct en zeker.

Vervolgens kan de analyse gebruikt worden om met de groep na te gaan of en zo ja welke acties nodig zijn om het gewenste gedrag te stimuleren en het ongewenste gedrag af te remmen:

1. Het vergroten van de voordelen en het verkleinen van de nadelen van het gewenste gedrag.
2. Het vergroten van de nadelen en het verkleinen van de voordelen van het ongewenste gedrag.
3. Het verlagen van de drempel voor het gewenste gedrag.
4. Het verhogen van de drempel voor het ongewenste gedrag.
5. Het sluiten van een psychologisch contract (afpraak) over het gewenste gedrag.

Het beste is daarom om maatregelen te kiezen met een zo groot mogelijke kans op positieve gevolgen met een hoge emotionele waarde. Maatregelen met deze kenmerken hebben namelijk het grootst mogelijke effect op het gedrag.

Gezamenlijke worden er dus concrete maatregelen bedacht bij de punten 1 t/m 4. En deze worden vervolgens met elkaar afgesproken (punt 5) en in een actieplan opgenomen. En dan volgt natuurlijk het toepassen in de praktijk.

Hoe dan verder?

Als het plan gereed is om het gedrag te verbeteren kan de praktijk van toepassen zeer weerbarstig zijn. Hiervoor kunnen de volgende adviezen³ worden gegeven voor de leidinggevenden:

- Direct reageren op veranderingen in het gedrag, vanuit een positieve insteek en op een belonende manier.
- Negeren van het gewenste gedrag betekent een gemiste kans om het gewenste gedrag van medewerkers te bekrachtigen.
- Straffen van ongewenst gedrag schaadt het vertrouwen.
- Als medewerkers toch ongewenst gedrag vertonen, ga dan in gesprek. Wat vaak goed werkt is om alleen maar bewustwordingsvragen te stellen en de medewerkers zelf te laten ontdekken wat het probleem is. Sluit het gesprek af door met de medewerker de afspraken voor het gewenste gedrag opnieuw te maken.
- Schroom niet om als leidinggevende de verantwoordelijkheid te nemen voor onvoldoende duidelijke informatie over het wenselijke gedrag (benoem dit duidelijk).

En tot slot: houd er rekening mee dat het altijd een proces van vallen en opstaan is en natuurlijk van volhouden. Daarvoor is gedrag te complex.

Figuur 2 Schema om de analyse van het gedrag in een overzicht te plaatsen

ABC analyse van het ongewenste/gewenste gedrag	
Doelgroep:	bouwwerkers
Ongewenste gedrag:	Gewenste gedrag:
Niet dragen van een helm	Dragen van een helm
Wat lokt het – niet dragen van een helm – uit:	Wat lokt het – dragen van een helm – uit:
Anderen dragen ook geen helm	Je weet waarom het belangrijk is
Ben hem altijd kwijt	Je hebt hem altijd bij de hand
Wat levert het – niet dragen van een helm – op:	Wat levert het – dragen van een helm – op:
Geen last van zweeten (PDZ)	Een compliment van je baas (PDO)
Geen last van een knellende druk op je hoofd (PDZ)	Je voorkomt/beperkt hoofdletsel (PDZ)

P=positief; N=negatief;

D=direct; T=toekomstig;

Z=zeker; O=onzeker

⁵ Bron: De Orka Award, de kracht van positieve feedback, K. Blanchard, T. Lacinak, C. Tompkins, J. Ballard, 2008.