

## Veiligheid en behaviorisme

# Leren van Piet



Bij de behavioristische benadering gaat alles over gedrag. Abstracte begrippen als veiligheid moeten we dan eerst naar gedrag vertalen: wat doen we als we ons (on)veilig gedragen? Ook kunnen we met de behavioristische insteek gedrag veranderen. Hoe? Dat leest u in dit artikel.

tekst Marius Rietdijk

**O**nlangs werden wij van VU-ADRIBA (zie kader Kenniscentrum) uitgenodigd om 'de veiligheid' te verbeteren bij een industriële onderneming met ongeveer 50 medewerkers in het midden van het land. We werden bij de organisatie gehaald omdat zich onlangs een ongeval met letsel had voorgedaan. Dit had een schok-effect teweeg gebracht. Bedrijfsleiding en medewerkers realiseerden zich dat er wat moest gebeuren om zoiets in de toekomst te voorkomen. De bedrijfsleiding wilde breder kijken dan alleen veiligheid en kwam bij ADRIBA terecht omdat wij een bedrijfskundige insteek van gedragsverandering hebben. Onze hulp zou behalve grotere veiligheid ook beter gedrag van het management kunnen opleveren. Als eerste interventie hielden we een workshop met de teamleiders. We legden hen in jip-en-janneketaal de behavioristische aanpak van veiligheid uit. We gebruikten het voorbeeld van de parkiet die we hadden gedresseerd tot onveilig

gedrag en vervolgens weer veilig gedrag hadden aangeleerd. Dat voorbeeld maakt duidelijk dat we in minder dan 1 procent van de gevallen op een effectieve manier bezig zijn veiligheid te bevorderen. Hoe zit dat?

### Piet parkiet

Om de basisprincipes van gedragsverandering uit te leggen doet het voorbeeld van Piet parkiet het altijd goed. Pavlov had zijn hond, ik mijn parkiet. Stel, je wilt Piet in beweging krijgen. Het dier zit stil in een kooi en je wilt het laten vliegen. Hoe doe je dat?

Stel deze vraag in een groep en je krijgt antwoorden als: vlammetje eronder houden; aan de kooi schudden; zelf gaan bewegen (het goede voorbeeld geven); de kooi open zetten; een andere parkiet erbij zetten; een kat erbij halen. Deze antwoorden zijn alle fout. Piet zal wel even in beweging komen, maar al snel angstig stil blijven zitten. Dus wat moeten we dan doen?

Het beste wat we kunnen doen is adequaat reageren op het gedrag van de parkiet. Dat kan op vier manieren:

1. het goede gedrag belonen
2. het verkeerde gedrag bestraffen
3. het goede gedrag afdwingen
4. het verkeerde gedrag negeren

Frappant bij het veranderen van Piet, maar net zo goed bij het veranderen van mensen in organisaties, is dat we in eerste instantie vooral denken aan straf, dwang en negeren. Terwijl belonen het beste werkt. Aandacht is de beste manier om gedrag te veranderen.

We beloonden het gewenste gedrag van de parkiet dus met aandacht. De gespecificeerde gewenste gedragingen waren bewegen en geluiden maken. Deze gedragingen kwamen maar sporadisch voor, enkele per minuut. Iedere keer dat het beestje een geluid of een beweging maakte, riepen we heel hard: "GOED ZO!!!" De eerste keer schrok het beest zich een hoedje. Maar naarmate we con-

# parkiet

sequent de aandacht koppelden aan het gewenste gedrag, kreeg Piet door dat hij ons gedrag even hard aan het conditioneren was als wij het zijne, en begon hij er lol in te krijgen! Om het gedrag in stand te houden gingen we het beloningsschema verdunnen (niet iedere keer, maar af en toe belonen), als een gokkast die slechts af en toe uitkeert. Dit zorgde voor een hoge gedragsfrequentie bij de parkiet. Zelfs zo dat hij zich onveilig ging gedragen omdat hij werd afgerekend op productiviteit! Dat onveilige gedrag bestond onder andere uit als een gek door de kooi vliegen en de kop tussen de spijlen van de kooi steken. We moesten snel veilig (rustiger) gedrag gaan belonen.

Dit aan- en afleren van onveilig gedrag nam drie kwartier in beslag. Daarbij pasten we de volgende stappen van het behaviorisme toe:

- » specificeren van het gedrag (bewegen en geluiden maken)
- » meten van het gewenste gedrag
- » ABC (Antecedent-Behavior-Consequentie)-analyse van het gewenste gedrag
- » feedback geven op de metingen aan de presteerder (niet mogelijk bij een parkiet)
- » doelen stellen (in dit geval: steeds meer bewegingen en geluiden maken per minuut)
- » belonen bij behaalde (sub)doelen

## De les

Als leidinggevend en consultants na vele jaren schade en schande of na het deelnemen aan onze workshop eindelijk geleerd hebben dat niet *antecedenten* (vlammetje eronder, kooi schudden, enzovoorts) gedrag bepalen, maar *consequenties* (beloning, straf, dwang en negeren) een veel grotere impact op gedrag hebben, maken ze veelal de fout zo'n 80 procent van hun tijd bezig te zijn met de verkeerde consequenties. Ze moeten belonen, maar gaan daarmee de fout in.

## Visies op gedrag

De NVVK organiseerde enige tijd geleden een clinic over gedrag. Vertegenwoordigers van verschillende psychologische scholen presenteerden hun visie op gedrag en gedragsbeïnvloeding. Enkele visies zijn:

1. Menselijk gedrag is een reactie op prikkels uit de omgeving, zoals straffen en belonen (behavioristische benadering).
2. Menselijk gedrag komt voort uit motivatie, uit drijfveren. Gedrag is gericht op het vervullen van menselijke behoeften (psychodynamische aanpak, motivatiegerichte benaderingen). Daarnaast zijn er cognitieve benaderingen waarin de nadruk ligt op rationele besluitvorming en informatieverwerking:
3. Menselijk gedrag is berekend. Gedrag komt voort uit een intentie die al dan niet ontstaat door een afweging van eigen opvattingen en invloed van de sociale omgeving.
4. De mens is een informatieverwerkend systeem. Menselijk gedrag is het zichtbare resultaat van informatieverwerking. Daarnaast zijn er andere benaderingen die bijvoorbeeld de (sociale) omgeving van de mens als een sterke bepalende factor zien van gedrag.

In dit artikel staat behaviorisme centraal. In volgende artikelen komen de andere scholen aan bod.

Want bij beloning denkt men in 80 procent van de gevallen aan materiële beloning. Bij mensen: geld. Bij de parkiet: voedsel. Terwijl het gaat om: aandacht. Slechts in 0,8 procent (20 procent consequenties x 20 procent belonen x 20 procent aandacht geven) van de gevallen

is de aansturing van het gedrag effectief, namelijk aandacht geven aan gespecificeerd gewenst gedrag en tegelijkertijd ongewenst gedrag negeren. Inderdaad, net als in de opvoeding waarbij je een jengelend kind negeert, en aandacht geeft als het zich positief opstelt.

## Kwartje

Na het vallen van dit kwartje in de groep zijn we het gewenste veilige gedrag gaan specificeren met de teammanagers. Dit specificeren van het gewenste gedrag is het halve werk voor gedragsverandering. De volgende veel gebruikte algemeenheden bij veiligheid zijn GEEN (behavioristische) gedragsdefinities: veiligheidsbewustzijn, commitment voor veiligheid bij het management of een veiligheidsattitude. Waarden zijn evenmin gedrag. Wel gedragingen of de resultaten van gedragingen zijn: het dragen van veiligheidskleding (pbm's), het aantal meldingen van onveilige situaties en een opgeruimde werkplek. Dit waren de drie gedragscategorieën die we gingen aanpakken in stuurgroepen. Inmiddels zijn de eerste resultaten beschikbaar. Het dragen van pbm's is duurzaam gestegen van minder dan 50 naar meer dan 97 procent, het aantal meldingen is gestegen van gemiddeld 0,7 naar 7 per dag en ook het aantal obstakelloze werkplekken is gestegen van minder dan 50 naar meer dan 90 procent.

## Andere scholen

Hoe kijkt de behavioristische school aan tegen de situationele en de drijfverenschool? Er zijn veel sociaalwetenschappelijke theorieën die in verschillende situaties het beste werken. Deze theorieën zijn meestal nogal academisch. De praktijkmensen kan er weinig mee. De behavioristische school meent dat zij het beste werkt in de meeste situaties. Dit is de best onderbouwde stroming. De situatie staat altijd centraal bij het behaviorisme. Gekeken wordt naar de »



## Kenniscentrum

VU-ADRIBA is het Instituut voor Gedragsverandering aan de VU. We zijn het eerste kenniscentrum in Europa dat zich bezighoudt met OBM, Organizational Behavior Management. OBM is het toepassen van behaviorisme in organisaties. We passen gedragsanalyse en -verandering toe bij veiligheid, maar ook bij andere bedrijfskundige vraagstukken als verhoogde productiviteit, betere dienstverlening en betere verkoopresultaten. OBM en behaviorisme zijn gestoeld op de conditioneringstheorie van Pavlov. Dit betekent dat het laboratorium leidend is voor behaviorisme. Onderzoek eerst wat de gedragswetten zijn in het laboratorium. Ga vervolgens in de complexe praktijk die wetten toepassen. We hebben daarmee een natuurwetenschappelijke insteek. Dit in contrast met sociaalwetenschappelijke aanpakken die meningen van mensen meten via vragenlijsten en vervolgens geen duidelijk actieprogramma hebben. Wij kijken naar wat mensen doen en brengen hierin de gewenste richting verandering in. Wat mensen zeggen over waarom zij de dingen doen die zij doen is voor ons niet voldoende om te begrijpen en te veranderen wat zij doen.

antecedenten (gebeurtenissen die aan het gedrag vooraf gaan) en consequenties van het gedrag in die situatie. Om vervolgens wijzigingen aan te brengen in de situatie om het (on)veilige gedrag te beïnvloeden. Ook denkt het behaviorisme het onderwerp drijfveren goed te tackelen. Behavioristen achterhalen op drie manieren de drijfveren van mensen om hun beloningen te bepalen als zij het gewenste gedrag laten zien: vragen, observeren en uitproberen. Hierbij kan de drijfverenschool het behaviorisme van grote dienst zijn.

### Conclusies

De behavioristisch aanpak van veiligheid is natuurwetenschappelijk onderbouwd doordat het gebruik maakt van de in het laboratorium ontdekte natuurwetten van gedragsverandering. Daarvan was Pavlov de pionier.

We zijn geneigd gedrag te veranderen door de nadruk te leggen op antecedenten, terwijl die maar voor 20 procent het gedrag veroorzaken. Consequenties veroorzaken de overige 80 procent. Als we consequenties gebruiken dan zijn we 80

procent van onze tijd bezig met dwang, straf en negeren. En dat terwijl 80 procent van ons gedrag bepaald wordt door beloning. Hebben we eenmaal geleerd te belonen, dan lopen we in een derde valkuil: we geven een materiële beloning in plaats van positieve aandacht, zoals complimenten. Kortom: we doen het in slechts 20 procent x 20 procent x 20 procent = 0,8 procent van de gevallen goed. Het enorme lichtpunt daarbij is dat het 100 x zo goed kan als we kennis hebben over en ervaring hebben met de behavioristische aanpak van veiligheid. Veel succes en vooral veel plezier daarbij! <<

Diverse auteurs zullen de komende tijd hun visie op gedrag beschrijven in deze serie.

#### Literatuur

Mion, V. & Rietdijk, M.M. (2013). Presteren met Pavlov. Amsterdam: Boom/Nelissen.

Rietdijk, M.M. (2009). Organisaties Conditioneren. De effecten van beloning en straf op werkprestaties. Amsterdam: VU University Press.

**Dr. Marius Rietdijk** is wetenschappelijk directeur van het Aubrey Daniels Research Institute for Behavior Analysis (ADRIBA) aan de VU te Amsterdam.

**De RI&E-verplichting...  
...weten hoe uw magazijn er voor staat?**

De Arbeidsinspectie controleert dit jaar binnen strenger op naleving van de Risico Inventarisatie & Evaluatie-plicht (RI&E). Het is voor u dus belangrijk om de veiligheid in uw warehouse goed in kaart te brengen. Gelukkig is er nu een gratis veiligheidstool beschikbaar, alle conform op de bestaande wettelijke RI&E-verplichtingen en u helpt bij het veiliger maken van het magazijn. U kunt uw veiligheidscore direct op waarde schatten door middel van een ingebouwde benchmark. Meer weten, kijk op [www.gwwt.nl](http://www.gwwt.nl)

**GWWT**  
KORNER