

Veilig gedrag: kwestie van aanleren?

Antecedenten onderzoek

De meeste werknemers weten wel wat de regels zijn en ook wel waarom die er zijn. Dat betekent echter niet automatisch dat ze ernaar handelen. Opleiden kan helpen bij het realiseren van veilig gedrag, maar daarbij gelden een paar randvoorwaarden.

tekst Joost Kerkhofs

Waarom blijven sommige medewerkers het toch vertikken om die helm te dragen? Of blijven ze doodleuk instructies en procedures negeren of omzeilen? Om het antwoord op deze vragen te vinden heeft de wetenschap de laatste jaren gedragsanalyse ontwikkeld in een stroming genaamd Organizational Behavior Management (OBM). Uit honderden wetenschappelijke onderzoeken is gebleken dat gedrag een functie is van zijn consequenties. Wat betekent dat? Wel, gedrag is te ontleden in twee belangrijke aspecten: antecedenten en consequenties. Antecedenten zijn prikkels die aanzetten tot gedrag. Vergelijk het met een verkeerslicht dat op rood spring. Dat rode licht is een stimulus die erom vraagt veilig gedrag te vertonen: stoppen om ongelukken te voorkomen. Het hangt echter af van de situatie of mensen inderdaad stoppen. Zit je in de auto of ben je te voet? Heb je haast of niet? Is het een druk kruispunt? Hangt er een flitskast? Hetzelfde geldt voor veiligheid op de werkplek. Je kunt instructies aanscherpen, overal bordjes ophangen of sancties zetten op onveilig gedrag. Toch zullen antecedenten er niet altijd toe leiden dat mensen hun gedrag aanpassen. Hoe komt dat?

Onbewust en razendsnel

Uit promotieonderzoek van onder anderen Rietdijk (2009) blijkt dat gedrag het meest (voor meer dan 80 procent) wordt bepaald door de consequenties en niet door de prikkel zelf. Dit verklaart mede waarom het aantal ongevallen niet meer afneemt: de instructiebordjes zijn uitgewerkt! De valkuil is echter dat men tevergeefs met nog meer antecedenten op de propen komt. Dat gebeurt vaak. Een gemiste kans. Immers, mensen gaan bepaald gedrag vaker vertonen als de gevolgen ervan hen direct en zeker voordeel opleveren (zoals een fietser die sneller van A naar B komt als hij door rood licht rijdt). Die afweging wordt onbewust en razendsnel gemaakt. Levert een gedraging direct voordeel op? Dan neemt de kans toe dat deze zich zal herhalen en zich zal borgen als gewoonte. Levert het gedrag op korte termijn zeker meer na-delen op? Dan is de kans groot dat het gedrag afneemt. Een voorbeeld. Het uitreiken van een nieuwe, meer comfortabele veiligheidshelm is een antecedent. Het verstrekken van deze helm is op zichzelf geen garantie voor gebruik, zo weten we nu. Het draagcomfort is een consequentie, en zal dus bepalen of de helm nog een keer wordt gedragen. Sterker nog: de



OPLEIDEN

helm wordt pas echt vaak gedragen als dat regelmatig wordt beloond met sociale bekrachtiging. Vooral waardering van de leidinggevende is van cruciaal belang. Daar ligt een universeel mechanisme aan ten grondslag dat geldt voor zowel mensen als dieren (aangetoond door onderzoekers als Skinner 1936, 1938, 1953, geciteerd in Daniels & Daniels 2006).

Dom geluk

Mede op basis van Skinners fundamentele onderzoek is er een bedrijfskundig protocol ontwikkeld. Hiermee kunnen organisaties effectief leren sturen op positieve consequenties. Dat leidt gelukkig niet tot een (dure) bonus-cultuur! De krachtigste beloning is namelijk sociale beloning: erkenning en waardering. Het is een basale menselijke behoefte die hoog in de piramide van Maslow staat. Leidinggevendenden kunnen leren hoe ze dit instrument specifiek en gericht kunnen toepassen (zie on-

der anderen Agnew & Snyder 2008, Agnew & Daniels 2010). De basis daarvan is het leren toedienen van de juiste sociale beloningen op het juiste moment.

In de VS zijn met deze methode concrete en aantoonbare resultaten geboekt, zoals bij een van de grootste gasproducenten in Noord Amerika. Ondanks een positief *safety record* op lange termijn, was deze producent zich bewust van voortdurend risicogedrag. Managers waren bezorgd dat medewerkers niet consequent veilig werkten. Een onderzoek volgde. Wat bleek: de goede veiligheidsprestaties waren niet het resultaat van veilig gedrag maar van dom geluk. Onveilig gedrag was schering en inslag, met name ook onder ingehuurde externen, maar het had nog niet tot rampen geleid. Dat roept associaties op met de ramp in de Golf van Mexico en met de recente grote bedrijfs-calamiteiten in eigen land. »

De interventie bij de gasproducent bestond vervolgens uit:

De krachtigste beloning is sociale beloning: erkenning en waardering

- » Een onsite-onderzoek naar de antecedenten en consequenties van het huidige gedrag door gedragsdeskundigen.
- » Analyse van processen en procedures. Hieruit bleek dat veel medewerkers veiligheidsstappen hadden geëlimineerd die ze 'onnodig' en 'tijdrovend' vonden. Een deel daarvan kwam door onbegrip.
- » Het management helpen bij het opzetten van doorlopende training en voortdurende communicatie – met name wat betreft demonstraties van veilig gedrag. Zo moest de organisatie krachtige antecedenten bieden (voorbeeldgedrag) aan vooral het ingehuurde personeel via goede voorlichting in termen van gewenst gedrag en de noodzaak daarvan. Ook de positieve gevolgen – beloning – van medewerking moesten besproken worden.
- » Begeleiding van de leidinggevendenden om hen te leren positieve consequenties toe te dienen: beloning voor het vertonen van het juiste gedrag.

Als gevolg van dit positief-stimulerende beleid kwam er een einde aan het hoog-riskante gedrag. Het gebruik van veiligheidsinstrumenten steeg binnen enkele weken van 50 naar 75 procent.





Antecedenten leiden er niet altijd toe dat mensen hun gedrag aanpassen

Een vergelijkbare casus bij een groot Amerikaans spoorweg-transportbedrijf liet een daling zien van 60 procent in verloren tijd door ongelukken en een daling van 36 procent in het aantal ongelukken in het eerste jaar. Andere voorbeelden en een heldere aanpak staan in het boek *Safe by Accident?* (Agnew & Daniels, 2010).

Het Prestatieverbeterplan op basis van OBM-methodiek

1. Specificeren

Gewenst resultaat en bijbehorend gedrag (bijvoorbeeld 'het dragen van gehoorbeschermers').

2. Meten

Waar staan we nu? Doe een nul-meting, liefst door simpel te turven hoe vaak iets voorkomt (bijvoorbeeld steekproefsgewijs: slechts 30 van de 160 keer werd deze maand gehoorbescherming gedragen).

3. Analyse

Hoe komt het dat we dit resultaat hebben? (bijvoorbeeld: teveel moeite, of men ziet het nut er niet van in).

4. Feedback

Deel de resultaten met uw medewerkers en presenteer ze in een makkelijk leesbare grafiek.

5. Doelen stellen

Leg uit welk doel u wilt bereiken (dromen mag!) en begin met de lat zo laag mogelijk te leggen (bijvoorbeeld: in overleg is afgesproken dat over een maand gemiddeld veertig maal gehoorbescherming is gedragen.) Hiermee creëert u voor zichzelf de kans om uitvoering met stap 6 bezig te zijn.

6. Belonen

Prijs elke vooruitgang in de richting van het gewenste resultaat en ontwikkel een gedegen beloningsstructuur met behulp van de in een OBM-opleiding geleerde theorie.



Verspil geen tijd

De werking van het protocol is hiermee zowel praktisch als theoretisch aangetoond. Rietdijk liet met zijn proefschrift zien dat deze aanpak ook in Nederland werkt. De kosten van een dergelijk programma vallen vaak mee. Bij de gasproducent kwamen ze ongeveer overeen met de kosten van één *disabling accident*.

Training en communicatie zijn nog steeds belangrijk, alleen weten we nu dat het niet meer dan antecedenten zijn. Toedienen als prikkel en om kaders te bieden is prima, maar verspil er niet te veel tijd aan. Stel positieve bekrachtiging centraal en focus op het borgen van het nieuwe gedrag. Dit is te leren in een OBM-opleiding waarin het zogenoemde prestatieverbeterplan centraal staat (zie kader voor versimpelde weergave). Daarin is een belangrijke rol weggelegd voor leidinggevend. «

Het Aubrey Daniels Research Institute for Behavior Analysis (ADRIBA) speelt een rol in de introductie van deze methodiek in ons land. Dit onderzoekscentrum, gevestigd aan de Vrije Universiteit in Amsterdam, heeft een opleidingsprogramma ontwikkeld om leidinggevend te certificeren om zelf effectieve interventies te plegen met behulp van de gedragsanalyse.

Agnew, J. & Snyder, G. (2008), *Removing Obstacles to Safety*. Atlanta: Performance Management Publications.

Agnew, J. & Daniels, A.C. (2010), *Safe by Accident?* Atlanta: Performance Management Publications.

Daniels, A.C. & Daniels, J.E. (2006), *Performance Management – Changing Behavior That Drives Organizational Effectiveness*. Atlanta: Performance Management Publications.

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