



Hoe stimuleer je veilig gedrag?

DEEL 1

Koen Claerbout
toegepaste psychologie
preventieadviseur 4safe.be



Als bedrijf verwacht je dat je medewerkers veilig werken. Toch is de realiteit dat er jaarlijks nog meer dan 180.000 arbeidsongevallen gebeuren. Meestal verwaarlozen we het feit dat organisaties in de kern alles met mensen te maken hebben. Zorg dragen voor de veiligheid en het welzijn van de medewerkers is de uitdaging van vandaag en morgen. De manager of bedrijfsleider die het best mensen kan motiveren en stimuleren om veilig te werken, doet zijn onderneming winnen in deze competitieve wereld. Vandaag maken mensen en hun gedrag het verschil. Hoe kun je hier meer sturing aan geven? En hoe kun je effectief het gedrag op de werkvloer positief beïnvloeden? Hierna kan u alvast deel 1 lezen van "Hoe stimuleer je veilig gedrag".

ONS GEDRAG VERANDEREN, GAAT NIET ZOMAAR

Gedrag is de zwakke schakel tussen plannen en resultaten. Veranderingen lopen meestal vast omdat het niet lukt ons gedrag blijvend aan te passen. Meer dan 80% van de ongevallen zijn te wijten aan de manier waarop medewerkers zich gedragen en omgaan met de veiligheidsrichtlijnen tijdens hun werkzaamheden. Bedenk hierbij dat maar 10% van ons gedrag bewust en gepland tot stand komt, 90% is echter onbewust en automatisch.

De sleutel tot het verhogen van de veiligheid begint met een zichtbaar engagement van het management en de bedrijfsleiding. Het versterken van de veiligheidscultuur op alle niveaus van uw organisatie is een cruciale voorwaarde om veilig gedrag verder te ontwikkelen.

Wie werkelijk iets wil veranderen (een nieuwe baan of het dragen van een valharnas) moet overgaan tot zichtbare actie. We moeten het veiligheidsharnas uit de materiaalkoffer halen, deze aandoen, aanspannen en ons daarna vasthaken aan de valstop. Maar wees eens eerlijk: we denken er wel over na om dingen te veranderen in ons leven, maar we doen er niets aan.

Hoe mooi het ook is om de verheven gedachte te koesteren van een veilige werkomgeving, andere mensen merken er pas iets van als medewerkers ze omzetten in waarneembare daden. Gedrag is de ontbrekende schakel tussen plannen van veiligheid en resultaten op de werkvloer: behaviour based safety.

DE 3 BOUWSTENEN VAN DE VEILIGHEIDSCULTUUR

Behaviour Based Safety richt zich op het optimaliseren van bedrijfsprestaties door verbetering van de veiligheidscultuur en het veiligheidsgerelateerde gedrag. Anders gezegd, het échte doel is: hoe met veiligheid omgaan? Hoe met elkaar omgaan? Veiligheid en welzijn zijn waarden die te maken hebben met respect, met bezorgdheid voor de medemens, met het feit dat de medewerker het grootste kapitaal van de organisatie vormt.

Het spreekt voor zich dat een veiligheidscultuur niet van vandaag op morgen ontstaat. Het is een proces van vallen en opstaan. Professor E.S. Scott spreekt in zijn boek 'The psychology of safety handbook' over drie veiligheidsgerelateerde factoren om tot een degelijke veiligheidscultuur te komen:

1. De omgeving: dit omvat ondermeer de veiligheidsuitrusting, de machines waarmee gewerkt wordt, ergonomie, orde en netheid, standaarden en werkprocedures.
2. De persoon: dit zijn persoonlijke factoren als kennis, vaardigheden, competenties, persoonlijkheid, motivatie, attitudes en opvattingen.
3. Zijn gedrag: hier denken we aan het dragen van PBM's, het uitschakelen van de elektriciteit vooraleer te werken aan een machine, maar ook communicatie, het zien van risico's voor de veiligheid en deze aanpakken teneinde de eigen veiligheid en deze van anderen te vrijwaren.

De factoren persoon-omgeving-gedrag zijn dynamisch en interactief. Verandering in één domein kan impact hebben op de andere twee domeinen. Als bijvoorbeeld een bouwvakker zijn verlof geweigerd wordt door zijn werfleider omdat er teveel achterstand is, kan hij ontevreden rondlopen omdat hij zijn kinderen niet kan zien na meer dan 2 maanden van huis te zijn. Hij is er met zijn gedachten niet bij en merkt de opening niet in de vloer met alle gevolgen van dien.



Geïnspireerd op Mc Clelland krijgen wij het 4safe ijsbergmodel (2009).

Vanuit het traditionele veiligheidsdenken krijgt de omgeving de meeste aandacht omdat deze veel duidelijker zichtbaar is dan de andere twee factoren. De resultaten op de eerder menselijke factoren (persoon, gedrag) zijn veel moeilijker meetbaar en zichtbaar. Ergonomische aanpassingen doen aan een draaibank of het opstellen van een aanpaste werkprocedure is onmiddellijk zichtbaar, terwijl het beoogde succes van een gedragsverandering veel langer onzichtbaar is. Eerst moet er van alles onder water gebeuren, vooraleer het (on)veilig gedrag de kop komt opsteken. Dit kunnen wij observeren tijdens het lopen van veiligheidsrondes op de werkplek.

ONS GEDRAG WORDT GESTUURD DOOR SITUATIES EN ONS DENKEN

Gedrag is alles wat mensen doen. Binnen de psychologie bestaan verschillende stromingen die op zoek zijn naar de verklaring van het menselijke gedrag. De twee belangrijkste stromingen zijn de cognitieve school en het behaviorisme. De cognitieve stroming zegt dat ons gedrag gestuurd wordt door ons denken. De behavioristen geloven dat onze gedragingen gestuurd worden door situatieprikkel uit de omgeving.

De geest stuurt ons gedrag

Volgens de cognitieve psychologie zijn mensen (en ook dieren) actieve informatieverwerkers, die zelf inhoud geven aan wat op hen afkomt. Zij stellen zich de vraag hoe dit alles in zijn werk gaat. Hoe komen wij ertoe om, vertrekkend van een chaos van betekenisloze prikkels, een overzichtelijk beeld van de wereld op te bouwen? Wat is hierin de rol van reeds verworven kennis, van aandachtsprocessen en verwachtingspatronen?

Cognitieve psychologen bestuderen onderwerpen als aandacht en het bewustzijn, het leerproces en het geheugen, het verwerven van kennis en expertise, emoties en de motivatie of hoe we problemen oplossen. Volgens hen wordt ons gedrag bepaald door bewuste informatieverwerking, zelfreflectie en het ontwikkelen van voornemens voor de toekomst, intenties.

Vanuit deze visie moet je gedragsverandering bij anderen proberen te realiseren met behulp van communicatie, via toolboxmeetings of via voorlichtingscampagnes. Zelfgestuurde gedragsverandering werkt volgens deze stroming door middel van wilskracht. En die wilskracht kan je opbouwen door het stellen van doelen en het maken van duidelijke plannen voor verandering.

Situatieprikkel sturen ons gedrag

De gedragsanalyse of het behaviorisme bestudeert ons gedrag als het ware onder een vergrootglas en bekijkt gedetailleerd wat wij doen in specifieke situaties. Volgens hen wordt ons gedrag niet gestuurd door wilskracht of door processen in onze hersenen, maar worden onze handelingen gedreven door prikkels uit onze directe omgeving. Veel gedrag komt nagenoeg automatisch tot stand. Het is in de loop van het leven aangeleerd door een proces van bekrachtiging.

Het leerproces dat door conditionering tot stand komt verloopt onbewust. Het gedrag wordt al of niet geactiveerd door de aanwezige prikkels. Situatieprikkel, dingen die andere

mensen zeggen of doen, leiden volgens behavioristen tot automatisch afspelen van een of meer gedragsprogramma's. Door trial & error leren we dat in bepaalde situaties specifieke activators, gedragingen en consequenties bij elkaar horen. Denk hierbij aan technische handelingen als het instellen van een lasmachine tot sociale handelingen, zoals het netjes aanschuiven in de rij aan de kassa in de supermarkt. Sommige gedragsprogramma's hoeven we niet eens te leren, maar worden meegeleverd bij onze geboorte.

De basisbeginselen van de gedragsgebaseerde veiligheid worden ook het ABC-model genoemd en zijn de verdienste van oa Burrhus Frederic Skinner en Aubrey Daniels. ABC staat voor Activator-Behaviour-Consequence. Door de prikkel te analyseren die voorafgaat aan ons gedrag (Activator), het gedrag dat je effectief ziet (Behaviour) en de gevolgen ervan (Consequences), is het mogelijk inzicht te verwerven in de reden waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen. Hoe het werkt in de praktijk? We zien groen licht (A), we geven gas (B) en onze auto rijdt verder (C) of we zien een onveilige situatie (A), we melden dit aan de werfleider of vullen een MOS-formulier in (B) en maken zo kans op 25 euro filmtickets (C). De Behaviour Based Safety filosofie vindt dat je gedragsverandering bij jezelf en bij anderen moet realiseren door middel van het aanmoedigen van het gewenste veilig gedrag en ontmoedigen van het onveilig gedrag met bekrachtigende of bestraffende prikkels vanuit de directe omgeving vlak voor of meteen na het plaatsvinden van dat gedrag. Door uw medewerkers positief te bekrachtigen, bijvoorbeeld door steun van collega's of door ze te bedanken of in de bloemetjes te zetten, verhoogt de kans op blijvend veilig gedrag. Straffen en kritiek geven, werken meestal contraproductief.

De gecombineerde benadering van gedrag

In de dagelijkse praktijk zien we dat de meeste mensen bij het managen van gedrag naar een bepaalde kant neigen. In onze Westerse maatschappij met zijn rationele traditie is dat in



Het ABC model (4safe – 2009)



hoge mate naar de kant van bewuste intenties. Hoe waardevol deze opvattingen ook zijn, ze hebben slechts invloed op een deel van ons gedrag. Het andere deel wordt gestuurd door de directe prikkels uit onze omgeving. In veel gevallen werken die situatieprikkels tegen onze intenties in. Even een voorbeeld.

- Medewerkers kunnen allemaal 'ja' zeggen tegen een veiliger manier van werken, zeker als het management enige druk uitoefent. Maar wanneer het gebruik van bijvoorbeeld een volgelaatscherm bij slijpactiviteiten wat meer inspanningen vergt, dan wordt snel weer overgestapt op oude, vertrouwde gewoontes.
- We kunnen onze kinderen veel dingen bewust laten beloven (niet roken, geen drugs gebruiken), maar wanneer ze met vrienden op stap zijn, is de invloed van de directe sociale omgeving erg sterk. Alle jongeren weten dat roken slecht is en toch beginnen er elke dag nieuwe mensen met roken.

Intenties en situaties besturen beiden ons gedrag. Het is actief, bewust gestuurd door onze plannen (intenties). Tegelijkertijd is ons gedrag reactief, ongepland, onbewust en aangedreven door de situatie waarin we ons op dat moment bevinden. Deze twee invloeden bewegen in een dynamisch evenwicht met elkaar. Wat niet door onze intenties wordt gestuurd, wordt door de situatie bepaald en andersom. Als je onveilig gedrag wilt veranderen, bij jezelf of bij anderen, dan is het essentieel om beide aspecten mee te nemen in de aanpak.

De wet van het effect

Willen we ons gedrag verklaren, voorspellen of sturen dan moeten we begrijpen hoe mensen leren. In feite is het leven één grote leerschool. Allemaal zijn we voortdurend aan het leren. Door ons gedrag af te stemmen op veranderende omstandigheden leren we onze omgeving te beheersen. Het leerproces is gebaseerd op de wet van het effect van E.L. Thorndike.

Die wet is simpel maar krachtig: gedrag dat tot een prettig gevolg leidt wordt waarschijnlijk herhaald, terwijl gedrag dat tot onplezierige gevolgen leidt waarschijnlijk niet wordt herhaald. Met andere woorden: de uitwerking van ons gedrag in het verleden is bepalend voor ons huidige gedrag.

De groep en haar dynamiek

Al te graag geloven we dat ons handelen louter gebaseerd is op onze eigen, persoonlijke wilskracht. Of we bijvoorbeeld een veiligheidsharnas dragen als we in de hoogwerker stappen lijkt ons een persoonlijke keuze. Dit strookt echter niet met de realiteit. Ons handelen wordt vaak beïnvloed door de aanwezigheid of handelingen van anderen, zelfs wanneer zij dit niet met opzet doen of wanneer we er ons niet van bewust zijn.

Wikken en wegen

Mensen hebben vooraf bepaalde verwachtingen van de uitkomst van hun gedrag en wegen de plus- en minpunten tegen elkaar af. 'Wat win ik ermee als ik dit doe' tegen 'wat verlies ik als ik dat (eens) niet doe'. Bovendien is men ervan overtuigd bepaalde activiteiten 'veilig' te kunnen doen, mede gebaseerd op eerder vertoond gedrag. 'Ik heb altijd over metalen balken gelopen op 10 meter hoogte zonder valharnas en dat is altijd goed gegaan'. En vaak wordt gedrag ook overgenomen van een belangrijk persoon. Maar ook de invloed van de groep is groot. Ga maar eens in je eentje veilig en volgens de regels werken als de collega's in je equipe zo snel mogelijk het werk af willen hebben?

De meeste mensen gedragen zich in een groep anders dan wanneer ze alleen zijn. Het gedrag van individuen in groep is meer dan alle individuele gedragingen bij elkaar. Bovendien hebben verschillende groepen verschillende invloeden op ons gedrag. Het groepsproces wordt continu beïnvloed door gevoelens, opvattingen of waarden die collega's hebben. Vanuit dit perspectief spreken we over groepsdynamica.

Waarom we elkaar niet helpen

Een vrouw wordt op een parkeerplaats beroofd van haar handtas en niemand helpt haar. Een heftruckchauffeur rijdt tegen een steiger aan en gaat er snel vandoor. Niemand van de omstanders heeft iets gezien. Het is duidelijk dat wij elkaar niet altijd spontaan helpen in noodsituaties. Eén van de bepalende factoren is het feit dat we de situatie niet als dringend ervaren. Je loopt op straat en plots zie je iemand vallen. Heeft hij gedronken of heeft hij een

hartaanval gekregen? Moeten we ingrijpen? Doorgaans lossen we dit probleem op door even te wachten. Maar dit geldt ook voor de anderen die rondom ons staan. Gevolg: iedereen blijft passief toekijken. We zien hier het omgekeerde van panieksituaties, waarin mensen elkaar aanzetten tot paniekerig gedrag. In noodsituaties kan juist het kalme gedrag van anderen ons ervan overtuigen dat we niet te doen hebben met een noodsituatie. Hoe tegenstrijdig het ook mag klinken, het is in het nadeel van het slachtoffer als er meer dan één omstaander is. Wanneer er veel getuigen zijn ontstaat er een gedeelde verantwoordelijkheid. Gezien we weten dat andere mensen eveneens getuige zijn van een onveilige situatie, rijst al vlug de overtuiging dat de anderen de situatie wel zullen melden aan hun leidinggevende of de preventieadviseur. De volledige verantwoordelijkheid valt dan niet alleen op onze eigen schouders.

Veiligheid is mensenwerk

Wil men in een onderneming een hoog veiligheidsniveau realiseren, dan moet meestal een lange weg worden afgelegd. Deze zal des te langer zijn naarmate men vertrekt van een poeve veiligheidscultuur. Om een hoog niveau van veiligheid te bereiken, moet men er voor zorgen dat alle overtuigingen, waarden en attitudes in verband met preventie evolueren en dat deze op alle niveaus, van de directie tot de werknemers, worden overgebracht en overgenomen. Opleiden, motiveren, leren, uitvoeren en controleren zijn noodzakelijk om bewust veilig gedrag te realiseren bij de medewerkers. Alleen door medewerkers te betrekken bij de toepassing van de veiligheidsregels, worden regels werkelijk vertaald naar de dagelijkse praktijk en blijft het niet bij een handboek vol theorie. Een werkplek kan volhangen met veiligheidsborden, maar als niemand begrijpt waarom ze op die plaats hangen en ze van enig praktisch nut zijn, dan worden die gewoon genegeerd.

Een gestructureerde aanpak waarbij de factor 'geduld' een grote rol speelt is nodig. Herhalingen, toolboxes en voorbeeldgedrag zijn niet weg te denken in dit proces. Medewerkers doen nadenken, zet hen aan om een eigen mening te vormen ten aanzien van verandering. Als de mening overeenstemt met het gewenste gedrag is er een "click" die na verloop van tijd vertaald zal worden in (onbewust) gewenst veilig gedrag. Geen mens is gelijk, er zijn dus verschillende wegen nodig om de bewuste "click" te realiseren.

In een volgend artikel in Veiligheidsnieuws gaan we dieper in op hoe je een aantal dingen praktisch aanpakt om veilig gedrag te stimuleren.