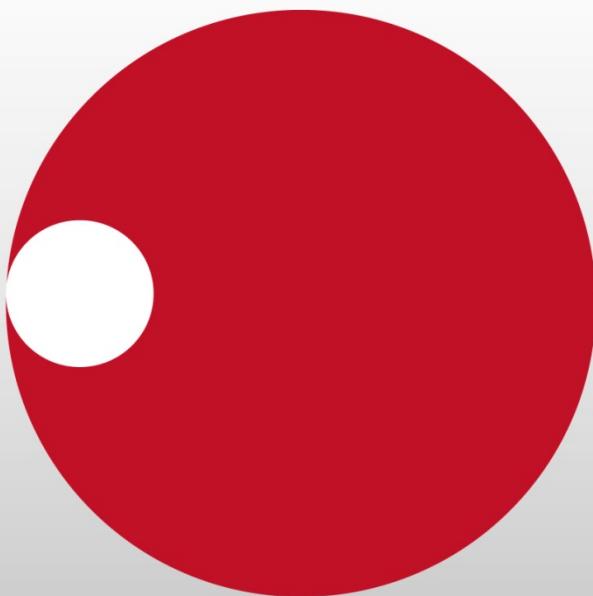
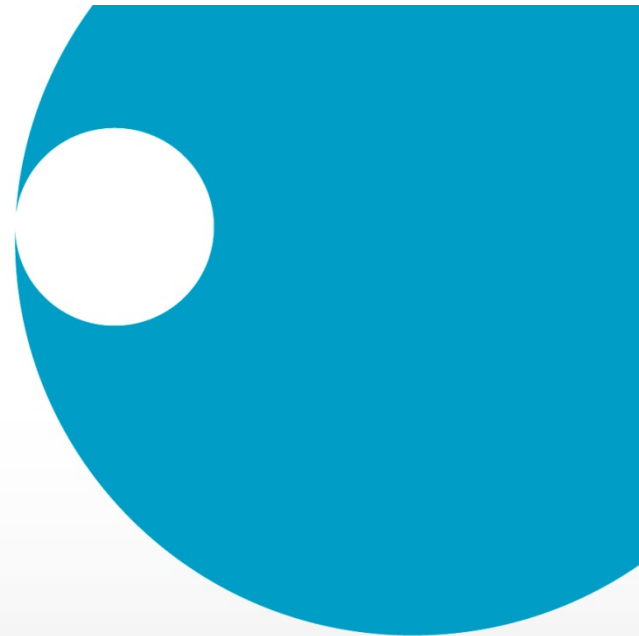
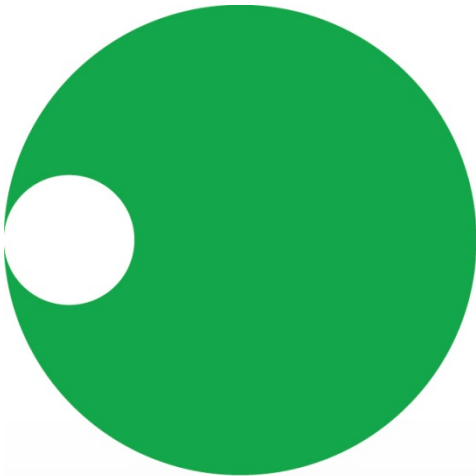


Gedrag veiliger maken

Cecile de Roos, juni 2016
www.arbeidsveiligheid.net



WHITEPAPER



Inhoudsopgave

Inleiding Gedrag veiliger maken	3
Drie aspecten van veiligheid: techniek, organisatie en gedrag	4
De samenhang tussen techniek, organisatie en gedrag	4
Redenen voor onveilig gedrag	5
Gedrag veranderen	6
Manieren van denken zijn lastig te beïnvloeden	7
10 tips voor verbetering van veilig gedrag	7
Conclusie	8
Bronnen	9

Inleiding Gedrag veiliger maken

Hoe kun je gedrag beïnvloeden zodat werknemers veiliger gaan werken? De tips in deze Whitepaper geven daar antwoord op.

Wil je dat werknemers veilig en gezond werken, dan moet je rekening houden met drie aspecten: techniek, organisatie en gedrag. Daartussen is een grote samenhang. Het veilig werken met een palletwagen hangt bijvoorbeeld niet alleen af van de techniek daarvan, maar ook hoe medewerkers ermee omgaan en de afspraken in de organisatie over het onderhoud.

De tips in deze Whitepaper lijken soms logisch. Toch wordt er vaak anders gehandeld in organisaties. Bijvoorbeeld door het geven van een bonus op goede productie, in plaats van op veilig werk. Ook laten de tips zien dat het veranderen van gedrag echt niet gemakkelijk is. Zeker niet bij oudere werknemers. Als er eenmaal een bepaalde manier van denken bestaat, is dat heel moeilijk aan te passen.

Daarom deze tips, die kunnen bijdragen aan een veiliger werkklimaat.

Veel leesplezier!

Drie aspecten van veiligheid: techniek, organisatie en gedrag

Bij veilig en gezond werken zijn drie aspecten van belang: techniek, organisatie en gedrag. Dat geldt niet alleen voor de inventarisatie en evaluatie van risico's, maar ook voor de maatregelen die daarbij horen. Elke maatregel die wordt genomen om de risico's te beheersen heeft immers verschillende aspecten. Zo lijkt het gebruik van een palletwagen in eerste instantie een technische aangelegenheid. Maar wanneer het natuurlijke gedrag van de mensen niet is afgestemd op de techniek, kunnen zij er niet op de juiste manier mee omgaan. Dan functioneert zelfs een technisch perfecte palletwagen gebrekkig. En zonder afspraken over bijvoorbeeld controle en periodiek onderhoud zal de beschermende werking van de techniek uiteindelijk onvoldoende zijn. Net als risico's hebben maatregelen dus naast technische, ook organisatorische en gedragsgebonden aspecten en onderlinge afstemming is van groot belang.



Voor veilig gedrag is de driedeling relevant. Daarbij geldt dat de ontwikkeling van gedrag om een dynamische invulling vraagt van de drie elementen.

Techniek

Technische maatregelen en voorzieningen zijn niet altijd expliciet benoemd of beschreven. Deze maatregelen zijn onderhevig aan kennis, ontwikkelingen en innovaties. De *stand van de techniek* loopt als een ongeschreven regel en rode draad door de maatregelen.

Organisatie

Verskillende kenmerken van een organisatie hebben grote invloed op het omgaan met risico's. Daarbij valt te denken aan het gevoerde beleid, de structuur, cultuur van de organisatie en aan de stijl van leidinggeven.

Gedrag

Veel handelingen van medewerkers zijn gebaseerd op zichtbaar gedrag, al dan niet vastgelegd in de procedures en werkinstructies. Bij het voor de eerste keer vastleggen van 'veilig gedrag' sluiten deze handelingen nauw aan bij wettelijke regels. Soms conflicteert dit met de natuurlijke behoeftes van de mens.

De samenhang tussen techniek, organisatie en gedrag



Techniek en organisatie

De manier waarop een organisatie omgaat met het stimuleren van medewerkers om mee te denken in oplossingen heeft een relatie met motivatie. Door mensen zelf te betrekken bij de oplossingen zorgt voor vertrouwen in de bekwaamheden van de medewerkers zelf. Daarmee worden ook de kennis en vaardigheden met betrekking tot

veiligheid optimaal benut. Omdat budgetten vaak schaars zijn, is het opdelen van veranderingen in kleine stappen aan te raden.

Techniek en gedrag

Mensen vertonen natuurlijk gedrag. Daarbij handelt iedereen in stresssituaties anders dan wanneer ze ontspannen hun werk doen. Zo kan het zijn dat iemand die een palletwagen bedient knel komt te zitten met zijn benen. Op het moment dat de persoon tegen iets aanrijdt, grijpt hij in een reflex aan het stuur in plaats van dat hij deze los laat. Daardoor rijdt de palletwagen door. Beknelling is dan het gevolg. Het aanpassen van de techniek aan het 'natuurlijke' gedrag stelt mensen in staat om veilig te kunnen werken.

Organisatie en gedrag

Leiders hebben invloed op veilig gedrag van medewerkers. Uit onderzoek blijkt dat de aandacht die leidinggevenden hebben voor de mensen en hun welzijn meer invloed heeft dan trainingen, gebods- en verbodsborden of een postercampagne. Leidinggevenden die gedurende langere tijd op een afdeling verblijven zorgen voor vertrouwen in de groep. Veilig gedrag stimuleren betekent voor leidinggevenden dat zij zelf het goede voorbeeld geven, medewerkers inspireren, coachen en medewerkers verantwoordelijkheid geven.

Redenen voor onveilig gedrag

Onduidelijke regels

Onduidelijke regels beïnvloeden de neiging om deze te negeren en hebben geen positieve invloed op veilig werken. Wanneer het werk sneller en prettiger kan door je niet aan de afspraken te houden, is dit verleidelijk. Zeker wanneer de organisatie mensen alleen belooft op de financiële aspecten en productiviteit. De leiding stimuleert daarmee onveilige handelingen impliciet door de korte termijn opbrengsten die dit oplevert. Zij geven als het ware ruimte aan onveilig gedrag.



Bonus

Wanneer een organisatie alleen bonussen uitkeert voor een goede productie binnen de afgesproken tijd lokt dit onveilige handelingen uit. Een bonus op individueel niveau bevordert bovendien een klimaat waarbij de mensen elkaar nauwelijks aanspreken of elkaar helpen.

Negeren van advies

Mensen accepteren eerder raad en feedback van iemand die op hen lijkt. Dit heeft met de natuurlijke behoefte aan verbondenheid te maken. Een medewerker zal eerder raad vragen aan iemand die hij of zij aardig vindt, dan aan iemand die ze nog niet goed kennen. Dit is niet altijd goed voor het team. Iemand met meer kennis van zaken had misschien beter kunnen helpen.

Alleen werken

Voor de organisatie van bepaalde werkzaamheden waarbij medewerkers risico's lopen is het belangrijk om te kijken naar de organisatie van het werk. Wanneer medewerkers in hun eentje complexe taken moeten uitvoeren, is de kans aanwezig dat zij extra risico's lopen. Door het werk zodanig te plannen dat mensen samen een taak moeten doen, bevordert dit de onderlinge

samenwerking. Dit heeft een positieve invloed op de onderlinge steun en de natuurlijke behoefte aan verbondenheid van mensen.

Nadruk op externe prikkels

De praktijk leert dat het onvoldoende resultaat oplevert wanneer de nadruk ligt op belonen en straffen van veilig gedrag. Mensen laten dan gewenst gedrag zien om een straf te ontlopen. Zodra de externe prikkels verdwijnen vallen mensen snel terug in oud gedrag.

Terugvallen in oud gedrag

Terugvallen in oud gedrag wordt verklaard door homeostase. Homeostase is het streven van mensen om zich 'prettig' te voelen. Daarbij weegt de persoon onbewust af wanneer het nemen van risico's prettig voelt en wanneer niet. Hij voorspelt als het ware continue de kans af of er een ongewenste situatie kan plaatsvinden en stemt zijn gedrag daarop af. Het 'bekende' voelt bovendien prettig. Wanneer medewerkers nieuwe handelingen moeten verrichten, voelt dit aanvankelijk onveilig aan. Ze zijn er nog niet bedreven in of voelen zich onhandig. Een kleine afleiding tijdens het oefenen van nieuw gedrag kan zodoende bijdragen aan een ongeval of stress.

Gedrag veranderen

Aanleren van nieuw gedrag is voor volwassen mensen anders dan voor jongeren. De ervaring leert dat volwassenen meer dan veertig dagen elke dag moeten oefenen om nieuw gedrag aan te leren. Dit heeft te maken met het aanmaken van nieuwe paden in de hersenen. Voor kinderen en jongeren duurt het aanleren van nieuw gedrag minder lang. De paden die zij in hun hersenen hebben opgebouwd zijn nog niet zo diep ingesleten als bij volwassen mensen. Wat betekent dit voor het leren?

De ouder wordende werknemer

Omdat de gemiddelde werknemer in Nederland (bron: CBS) gemiddeld steeds ouder wordt, is het relevant om rekening te houden met ingesleten patronen bij het veranderen van gedrag.

Het oefenen van nieuw gedrag bij werknemers vraagt zodoende meer tijd. Het vraagt om het doorbreken van dagelijkse routines, vertrouwen en doorzettingsvermogen. Een belangrijke voorwaarde is om elke dag aandacht te hebben voor het trainen van nieuwe handelingen in kleine stappen. Wanneer daar spelelementen aan toegevoegd worden – denk aan simulatie – motiveert het mensen om in alle veiligheid te oefenen.

Het geeft bovendien meer plezier.

Inschatten van gevaren

Het wel of niet veilig handelen op de werkvloer is eveneens afhankelijk van hoe mensen de risico's beleven. En dit hangt weer samen met hoe ze de eigen vaardigheden inschatten. Zo kan het zijn dat een ervaren werknemer de aard en grootte van het gevaar op termijn onderschat. Door bepaalde handelingen te verrichten in het verleden is hij er immers altijd goed vanaf gekomen. Totdat de situatie verandert en



dezelfde handeling tot een ongeval leidt. Het omgekeerde effect kan ook optreden. Wanneer mensen een vervelende ervaring hebben uit het verleden vinden ze het een te groot risico. Daardoor voeren ze bepaalde handelingen niet uit. Het model uit een onderzoek naar verkeersveiligheid (Gevaarherkenningsmodel van Groeger (uit Grayson et al., 2003) geeft dit proces aan.

Afstemming met omgeving (congruentie)

De interactie tussen gedrag, inschatting van gevaren en de omgeving is een continue leerproces. Bepaalde handelingen die leiden tot veilig gedrag zijn daarom het beste te leren in de eigen werkomgeving. Medewerkers op de werkvloer krijgen hierdoor passende feedback op de prestaties en vaardigheden in de juiste context.

Manieren van denken zijn lastig te beïnvloeden

De oplossing voor het beïnvloeden van veilig gedrag ligt in het ontvangen van positieve feedback, het doorbreken van de routines en het hebben van geloof en vertrouwen. Niet makkelijk dus. Stoppen met roken, drinken en afvallen zijn bekende voorbeelden. In dit filmpje kun je zien hoe lastig het is om een bepaalde manier van denken af te leren, hoe graag je dat ook wilt. En dat het brein van jonge mensen zich veel sneller aanpast dan de hersenen van ouderen.



Hoe lang duurt het voordat je een fiets kunt besturen waarbij het stuur de andere kant op stuurt dan normaal?

10 tips voor verbetering van veilig gedrag

1. Zorg dat leidinggevende anderen inspireren, coachen en medewerkers invloed geven door hen te betrekken bij oplossingen. Voorbeeldgedrag is een belangrijke factor.
2. Kijk naar het natuurlijke gedrag van de medewerker en het gebruik van techniek. Is de handeling afgestemd op het natuurlijke gedrag? Ook bij stress?
3. Geef een bonus voor 'goed' werk op teamniveau wanneer veilig is gehandeld.
4. Organiseer trainingen in de eigen werkomgeving. Dit bevordert de relatie tussen gedrag, techniek en organisatie.

5. Deel oorzaken van ongevallen met iedereen in de organisatie. Maak hiervoor eenvoudige 'one-pagers' met daarin foto's van de situatie en roep iedereen op om mee te denken.

6. Plan het invoeren van nieuwe werkmethodes of technieken stap voor stap en maak hierbij realistische begrotingen.

7. Stimuleer discussie en dialoog in het team, dat bevordert dat medewerkers raad vragen bij degene die de meeste expertise in huis heeft. Dit bevordert innovatie.



8. Zorg voor de onderlinge verbondenheid door teamuitjes, of regelmatige terugkerende sociale activiteiten. Dit bevordert de onderlinge sfeer en bevordert de 'sociale' veiligheid en zorg voor elkaar. Een extra sociale activiteit kan ook een reden zijn om een resultaat op veiligheid samen te vieren.

9. Voorkom de focus op preventie van fouten en strafmaatregelen. Stimuleer positieve leereffecten van teams waarin het openlijk toegeven en bespreken van fouten normaal is. Moedig aan dat de medewerkers bij elkaar terecht kunnen in het geval van moeilijkheden.

10. Organiseer het werk zodanig dat medewerkers elkaar kunnen steunen. Vooral bij lastige taken of taken met hoge risico's is het raadzaam om samen te werken.

Conclusie

Duidelijke regels in combinatie met monitoring en controle kan veilig gedrag op korte termijn bevorderen. De praktijk leert dat het niet makkelijk is om regels blijvend op te volgen, omdat de nadruk ligt op *moeten*. Dit conflicteert met de natuurlijke behoefte van mensen om zelf invloed uit te oefenen op wat zij doen en als prettig ervaren. Want als de druk hoog is of de productie door moet, raken regels op de achtergrond.

Om duurzaam veilig gedrag te bevorderen zijn de inzichten uit de sociale- en organisatiepsychologie behulpzaam. De aandacht voor leiderschap, organisatie van het werk, steun, regelruimte en feedback zijn belangrijke ingrediënten voor een klimaat, waarbij mensen veilig *willen* werken.

Tot slot is het belangrijk dat mensen veilig *kunnen* werken. Door de techniek aan te passen op het natuurlijke gedrag van mensen en hen op de werkvloer blijvend te trainen in het nieuwe gedrag. De succesfactor hierbij is om door te zetten en routines van het oude gedrag dagelijks te doorbreken.

Uit studies is naar voren gekomen dat veilig gedrag voorspeld wordt uit twee belangrijke zaken: de motivatie om veilig te *willen* werken en de kennis en vaardigheden die nodig zijn om veilig te *kunnen* werken. In combinatie met bovenstaande tips zorgt dat ervoor dat er een klimaat ontstaat waarin veilig gedrag vleugels krijgt.

Bronnen

Toyota, [Leiderschap voor een veilig magazijn: 3 tips](#), Artikel 3 in de serie Mens en Veiligheid

Dr. Joyce Rupert, Work with Joy et al, *Van compliance naar participatie* Eindrapportage literatuuronderzoek Versterken arbeidsveiligheid, 29 april 2013, In opdracht van ministerie van SZW

CBS.nl, [Beroepsbevolking in twee decennia ruim 5 jaar ouder](#)

Zwaard, W, Van der Velde, C, *Van risico inventarisatie tot cultuurverandering, de menselijke factor in risicomanagement*, Boek, juni 2013

Drs. W.P. Vlakveld, dr. Ch. Goldenbeld & drs. D.A.M. Twisk , *Beleving van verkeersonveiligheid Een probleemverkenning over subjectieve veiligheid*, wetenschappelijk onderzoek verkeersveiligheid, 2008

Juni 2016

Deze Whitepaper is geschreven door Cecile de Roos, register arbeids en organisatie deskundige certified management consultant in opdracht van Arbeidsveiligheid.net en Uitgeverij Kerckebosch.



www.arbeidsveiligheid.net



www.kerckebosch.nl



Werk &
veiligheid nl

Arbeids
veiligheid net

VCA
nieuws nl