

Tussen de oren of de muren? (4)

Gedrag verandert pas door

Jop Groeneweg en Walter Zwaard

Om veilig gedrag in bedrijven te beoordelen en te verbeteren gebruiken arbodeskundigen verschillende methoden. Veel van dat instrumentarium wordt ingezet op de werkvloer. Maar gedragsbeïnvloeding is pas effectief als ook de organisatie en het gedrag van leidinggevendens verandert. Een probabilistische visie op arbeidsomstandigheden heeft de toekomst.

Dit is vierde artikel in een serie over gedrag. Het eerste artikel stond in *Arbidsomstandigheden* 7/8, het tweede en derde in *Arbidsomstandigheden* 9. Het vijfde artikel treft u in dit nummer op pagina 26

expliciet verwerkt. Tenslotte zijn er instrumenten voor risico-inventarisatie en -evaluatie waarin gedrag van oudsher niet is verwerkt, maar waaraan het wél kan worden toegevoegd. Te denken valt aan inspecties aan de hand van checklisten en aan storingsanalyses.

De verschillende instrumenten zijn onder te verdelen in terugblikkende (retrospectieve) en vooruitblikkende (prospectieve) methodieken. Daarnaast is onderscheid te maken tussen instrumenten die zich direct richten op (waarneembaar) gedrag en benaderingen die gedrag meer impliciet of indirect meenemen. In figuur 1 is dit weergegeven in de vorm van een matrix.

Het is duidelijk dat met name de vooruitblikkende instrumenten goed inzetbaar zijn binnen een risico-inventarisatie en -evaluatie volgens de Arbowet. In een globale inventa-

In het septembernummer van *Arbidsomstandigheden* werd beschreven hoe gedrag van werknemers aan de orde kan komen binnen een risico-inventarisatie en -evaluatie, en in de verschillende stappen van het proces van risicomangement. Sommige van die stappen richten zich met name op de probleemanalyse (hoe bepaalt menselijk gedrag mede de risico's van het werk?), andere zijn gericht op de oplossing van het probleem (hoe is gedrag te beïnvloeden?). Voor de invulling van deze twee fasen worden in de praktijk verschillende instrumenten en benaderingen gebruikt.

ongevalsonderzoeksmethoden en in de specialistische fouten- of gebeurtenissenboomanalyses. Ook in de tegenwoordig populaire 'relative ranking'-methoden is het facet werknemersgedrag vaak meer of minder

	Terugblikkend	Vooruitblikkend
Direct	STOP	Taakanalyse
	Ongevalsanalyse	Inspectie (checklist)
Indirect	Gebeurtenissenboom	TESEO
	Ongevalsanalyse	Foutenboom
		Storingsanalyse
		Inspectie (checklist)
		Tripod

Figuur 1: Indeling van instrumenten om risico's van werkgedrag te beoordelen.

Risico-evaluatie

Om de risico's van menselijk gedrag in werksituaties te beoordelen zijn verschillende instrumenten beschikbaar. Een bekend voorbeeld is taakanalyse of taakveiligheidsanalyse (Job Safety Analysis) dat vrij breed inzetbaar is binnen risico-inventarisatie en -evaluatie. Specifiekere voorbeelden zijn de STOP-methode en de semi-kwantitatieve TESEO-methodiek.

Daarnaast zijn er instrumenten die zich niet voornamelijk richten op menselijk gedrag, maar waarin gedrag wél (in veel gevallen naast 'de techniek') aan de orde komt. Voorbeelden zijn te vinden in veel

- ☐ Worden de voorschriften voldoende nageleefd door de werknemers?
- ☐ Wordt er een veiligheidshelm gedragen?
- ☐ Zijn de werknemers op de hoogte van de schadelijkheid van het geluid?
- ☐ Zijn er voldoende PBM's beschikbaar?
- ☐ Worden de PBM's gebruikt?
- ☐ Wordt er gecontroleerd op gebruik van PBM's?
- ☐ Wordt er voorlichting gegeven?
- ☐ Worden de hygiënische voorschriften nageleefd?
- ☐ Wordt het arbeidsmiddel bij onderhoud stilgezet?
- ☐ Wordt de machine volgens de gebruiksaanwijzing gebruikt?

Figuur 2. Vragen in checklisten die binnen het thema 'gedrag' worden gesteld (ontleend aan de praktijk!)

organisatie



FOTO: CHRIS PENNARTS

Wie werknemersgedrag wil beïnvloeden, moet zich ook richten op het management.

risatie wordt vooral gebruik gemaakt van inspecties aan de hand van een vragenlijst. Voor een verdieping zijn met name taakanalyse en storingsanalyse geschikt. De inzet van de TESEO-methode en foutenboomanalyse is voorbehouden aan specialistische toepassingen. Inspecties vormen (net zoals ongevalsanalyses overigens) een bonte ver-

zameling van onderling sterk verschillende instrumenten. Daarin kan de aandacht voor gedrag zowel een direct als een indirect karakter hebben (zie figuur 2).

De vragen in de gebruikte vragenlijsten leggen vaak een sterke nadruk op het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen en op het naleven van voorschriften. Onder het

kopje 'gedrag' worden echter ook vaak vragen gesteld die meer met organisatie dan met gedrag te maken hebben.

Risicobeheersing

Om gedrag te beïnvloeden worden in de praktijk diverse benaderingen gevolgd, uiteenlopend van belonen of straffen, het

>>

'Gedrag van managers blijft vaak buiten schot.'

houden van toezicht tot het bevorderen van sociale controle en het geven van voorlichting. De effectiviteit van de verschillende soorten maatregelen hangt sterk af van het soort gedrag dat men wil beïnvloeden. Zo is doelbewust gedrag vaak gemakkelijker te veranderen dan bijvoorbeeld onbewuste vergissingen. Het is dan ook belangrijk om eerst de oorzaken van het ongewenste gedrag te onderzoeken. Pas als oorzaken bekend zijn, is te zeggen welke benadering de meeste kans op succes biedt. Onderzoek heeft uitge-
wezen dat de oorzaken van ongewenst gedrag vaak zijn te vinden in ondeugdelijke procedures of slechte bedrijfsvoering. In dergelijke situaties is het aanpassen van de slechte procedures uiteraard een stuk effectiever dan het bestraffen van een werknemer.

Ook als het gaat om risicobeheersingsmethoden lopen de facetten *gedrag en organisatie* door elkaar. Dat is niet zo verwonderlijk; vrijwel alle gedragsbeïnvloedende maatregelen hebben (net als technische maatregelen) organisatorische componenten. Het facet gedrag wordt daarnaast in het arbospreekgebruik veelal gereserveerd voor menselijk gedrag van werknemers 'op de werkvloer'. Het gedrag van bijvoorbeeld directieleden en ontwerpers valt daarbij onder het facet *organisatie*.

De grens tussen gedragsbeïnvloeding en organisatieverandering lijkt enigszins op die tussen een deterministische en een probabilistische aanpak. Van oudsher is (onveilig) gedrag in een deterministische benadering gekoppeld aan het nemen van risico's *op de werkvloer*. Zoals in het voorbeeld van de man die de tak waarop hij zit, afzaagt. De benadering wordt gekenmerkt door directe causale relaties tussen vertoond gedrag en de gevolgen daarvan. In de bijbehorende discussies ligt de nadruk vaak op de *gevolgen* van onveilig gedrag, kortom op gevaren. In een deterministische benadering worden de omstandigheden en de organisatie rond de werknemer vaak als een gegeven beschouwd. Veiligheid is een 'apart issue' en risicobeheersing komt neer op het toevoegen van extra voorzieningen.

In een probabilistische aanpak daarentegen worden ook de omstandigheden waaronder het gedrag plaatsvindt in de discussie betrokken. Die omstandigheden, en dus de organisatie van het werk, bepalen de kans dat

er iets misgaat. Het gaat in deze benadering dus over effecten en kansen. Kortom, over risico's en niet over gevaren. Veiligheid is hier bovendien niet iets extra's; het hangt direct samen met de inrichting van het primaire proces en de organisatie van het werk.

Gedrag of organisatie? Een illustratie:

Een overvloed aan literatuur beschrijft de risico's van het werken in ploegendienst, met name in nachtdiensten. De schattingen lopen uiteen, maar de kans op een ongeval 's nachts om 04.00 uur kan wel vijf tot tien keer groter zijn dan de kans op een ongeval 's morgens om 11.00 uur. Werknemers die 's nachts fouten maken, doen dit niet noodzakelijkerwijs 'bewust'. De kans dat iemand in een nachtdienst een fout maakt, is echter wel groter dan overdag. Als iemand midden in de nacht een afgekeurde stelling beklimt, zouden we dat een 'deterministisch risico' kunnen noemen. Als een bedrijf ervoor kiest om het werk in nachtdienst te laten plaatsvinden, kunnen we van een 'probabilistisch risico' spreken. In het gebruikelijke arbopjargon valt het eerste risico onder (onveilig) gedrag, het tweede onder (slechte) organisatie.

Het door een manager nemen van de beslissing om werknemers te laten werken in nachtdienst kan worden gezien als risicovol gedrag (dat overigens door arbodeskundigen meestal onder *organisatie* wordt gerangschikt). Vaak is zo'n beslissing ingegeven door economische overwegingen en breed aanvaard. Zelfs al gaat het om een aanzienlijk risico. De kans op een ongeval bij het werken in nachtdienst is vergelijkbaar met de kans op een ongeval na het drinken van drie borrels.

De manager die werknemers zou verplichten om voor het werk drie borrels te consumeren, zou zich echter zeker moeten verantwoorden voor zijn beslissing. Waarom dit verschil? Het management acht zich blijkbaar niet verantwoordelijk voor de fouten die werknemers maken als indirect gevolg van de door hen bedachte werkzaamheden. Zij zien dit niet als een door hen gecreëerd risico maar als 'part of the job'.

Top-down

Effectieve gedragsveranderingsprogramma's proberen dan ook niet alleen het gedrag van de werknemers op de werkvloer te veranderen. Het is ook van groot belang dat het gedrag van de leidinggevenden (als onderdeel van de *organisatie*) verandert. Fins onderzoek suggereert dat maar liefst 75% van de effectiviteit van gedragsveranderingsprogramma's in feite is toe te schrijven aan veranderingen in de organisatie en de werk-omstandigheden.

Wie werknemersgedrag wil beïnvloeden, moet zich dus richten op het management en niet uitsluitend op de werkvloer. Een manager die uit economische overwegingen een concessie doet aan onderhoudsschema's of de beschikbare tijd voor een shut-down gedraagt zich net zo onveilig als een werknemer die meer 'traditioneel' risicovol gedrag vertoont zoals te hard rijden of drinken op de werkplek.

Vingers, oren, muren, bloed

In de arbopraktijk zijn veel inspanningen gericht op het beïnvloeden van werknemersgedrag. Daarbij is de grens tussen gedragsbeïnvloedende en organisatorische maatregelen niet altijd scherp te trekken. In feite hebben de eerste soort maatregelen een direct karakter. Zij zijn gericht op de werkvloer en de individuele mens zelf. De tweede soort maatregelen zijn indirecter van aard en beogen de organisatie zodanig te veranderen dat het werknemersgedrag als gevolg daarvan verandert.

	Direct	Indirect
Zichtbaar	'In de vingers' Bijvoorbeeld: Behavior based	'Tussen de muren' Bijvoorbeeld: Gedragsbeïnvloeding via zichtbare kenmerken van de organisatie
Niet zichtbaar	'Tussen de oren' Bijvoorbeeld: mede gericht op 'de geest' (bijvoorbeeld motivatie)	'In het bloed' Bijvoorbeeld: Beïnvloeden van de 'cultuur'

Figuur 3. Indeling van maatregelen om gedrag te beïnvloeden.

Binnen beide soorten maatregelen is er dan nog een onderscheid dat samenhangt met de visie op gedrag en organisatie: richt men zich uitsluitend op zichtbare zaken (zichtbaar gedrag van de mens respectievelijk harde eigenschappen van de organisatie) of heeft het ook zin om niet-zichtbare elementen ('de menselijke geest' respectievelijk 'de organisatiecultuur') mee te nemen? Figuur 3 vat de verschillende benaderingen overzichtelijk samen.

Een 'behavior based' benadering neemt uitsluitend zichtbaar gedrag op de werkvloer als uitgangspunt. Veilig gedrag zit hier als het ware **'in de vingers'**. Aspecten die met *organisatie* (of met *techniek*) hebben te maken, worden als gegeven beschouwd. In de praktijk betekent dit weinig aandacht voor de drijfveren van gedrag en nauwelijks aandacht voor gedrag van leidinggevend.

Wanneer de aandacht mede is gericht op de menselijke geest, komen ook de (persoonlijke) drijfveren voor gedrag in beeld. Veilig gedrag bevindt zich **'tussen de oren'** van de werknemers op de werkvloer. Organisatorische kenmerken en het gedrag voor leidinggevend komen echter ook hier slechts zijdelings aan bod.

De derde benadering richt zich sterk op de organisatie. Het uitgangspunt is dat werk-

nemersgedrag voornamelijk wordt gestuurd door de omgeving en de organisatorische context. In de praktijk betekent dat ook aandacht voor drijfveren voor gedrag. De benadering is echter wel down-to-earth: het gaat om zichtbare facetten van de organisatie (**'tussen de muren'**), inclusief het goede voorbeeld van de leidinggevend.

De vierde benadering richt zich ook op de minder grijpbare aspecten van de organisatie. Het gaat hier om het veranderen van de cultuur binnen een bedrijf. Dit is veruit de meest ingrijpende en moeilijkste optie. Het gaat namelijk niet alleen om de 'traditionele' veiligheidscultuur, maar om de gehele bedrijfs-cultuur. Veilig gedrag zit uiteindelijk **'in het bloed'**. Daarbij krijgt ook het najagen van oneigenlijke doelen die niets met het eigenlijke productieproces te maken hebben (zoals buitensporige winsten of zelfzuchtige carrière-overwegingen van managers) aandacht. Alleen in een gezonde bedrijfscultuur kan een optimale veiligheidscultuur worden gecreëerd.

Welke methode?

Elk van de vier geschetste benaderingen heeft zijn eigen voors en tegens. Het is afhankelijk van de arbodeskundige, het bedrijf en de context welke methode de voorkeur heeft. Maar een grote stap voorwaarts is

alleen te bereiken door de organisatie van de bedrijfsprocessen integraal te betrekken in het gevoerde beleid en door veiligheid niet alleen deterministisch maar ook probabilistisch te bekijken. Daarbij komen nadrukkelijk de omstandigheden aan de orde die de kans vergroten dat er iets mis gaat. In deze laatste benadering komt men ondubbelzinnig terecht bij het hoogste management, aangezien zij uiteindelijk de werkomstandigheden bepaalt. Deze aanpak is overigens een aanvulling op en geen vervanging van de meer traditionele veiligheidsbenaderingen.

Maar een waarschuwing is op zijn plaats. Populair worden arbodeskundigen natuurlijk niet als ze deze aanpak voorstellen. Een deterministische aanpak met de nadruk op verantwoordelijk gedrag op de werkvloer is eenvoudiger. En het leidt tot zichtbare resultaten waarmee het op korte termijn goed scoren is. De uitdagingen van de volgende eeuw vragen echter om een probabilistische visie. ►

Dr. Jop Groeneweg -

senior onderzoeker bij de Faculteit der Sociale Wetenschappen, Universiteit Leiden.

Dr. Walter Zwaard -

hoofd afdeling Veiligheid en Milieu Gorlaeus Laboratoria, Universiteit Leiden.

● Ondersteuning van uw veiligheidsbeleid

- Veiligheidsadvisering
- (Brand-)veiligheidsinspecties
- Brandbestrijdings- & reddingsplannen
- Bedrijfsnoodplannen
- Ontruimingsplannen
- Veiligheidsmarkeringen
- Veiligheidsbrochures
- BHV-opleidingen

BG BLOMSMA
SAFETY
CONSULTANTS

Industrieweg 14, Zoetermeer
telefoon (079) 330 10 00, telefax (079) 342 18 97.
e-mail: safety@blomsma.nl <http://www.blomsma.nl/safety1.htm>