



ELLEN VAN AGGELEN & EDDY ROSENDAAL

BEÏNVLOEDEN VAN

VEILIGHEID IS EEN 'HOT ISSUE' IN DE CHEMISCHE INDUSTRIE. ONDANKS GROTE INVESTERINGEN IN INSTALLATIES EN VEILIGHEIDSZORGSYSTEMEN VINDEN ER NOG STEEDS ONGELUKKEN PLAATS MET SOMS DRAMATISCHE GEVOLGEN. IN BIJNA ALLE SITUATIES IS DE OORZAAK GELEGEN IN MENSELIJK HANDELEN EN GEDRAG. DE VRAAG IS OF LEIDINGGEVENDEN HIER GOED OP INSPIELEN.

We spraken erover met managers van diverse bedrijven. Ze besteden in hun benaderingen van veiligheid steeds meer aandacht aan het veiligheidsgedrag van medewerkers. Een goede ontwikkeling! Het ontbreekt in onze ogen echter nog aan volledigheid en samenhang in hun analyse en interventies. Wij reiken met dit artikel een programma van samenhangende activiteiten aan, dat bijdraagt aan het analyseren en beïnvloeden van veiligheidsgedrag.

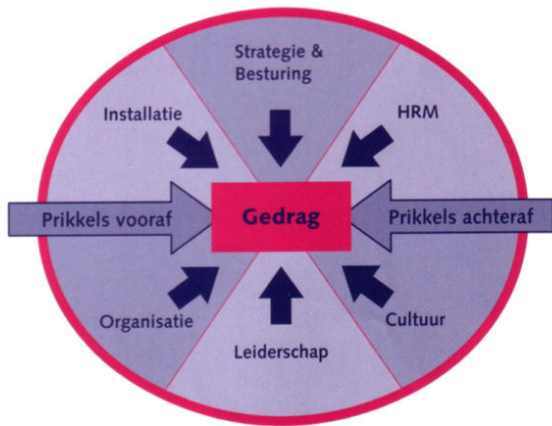
BEÏNVLOEDEN VAN GEDRAG

In een productieomgeving zijn vele factoren van invloed op het werkgedrag van medewerkers. Denk aan beleidskeuzen die gemaakt worden, de besturing, het leiderschap en de heersende cultuur, alsook de vakbekwaamheid van medewerkers, de organisatie van het werk en de kwaliteit van de fabrieksinstallatie zelf. De uitwerking van deze aspecten en hun

onderlinge samenhang geven voeding aan veilig of onveilig gedrag. Ze vormen de context van het menselijk handelen. Daarnaast laten medewerkers zich beïnvloeden door prikkels

die direct voorafgaan aan het handelen en door prikkels en reacties die volgen op wat ze doen in hun werk. Figuur 1 toont dit in de vorm van een model.

Figuur 1: Factoren die gedrag beïnvloeden.



VEILIGHEIDSGEDRAG

De organisatie kent zes aspecten die geanalyseerd moeten worden om antwoord te krijgen op de vraag of we de basis hebben gelegd voor veilig gedrag. Consistentie tussen de onderdelen is belangrijk. Wanneer de beoordeling van de aspecten positief is, moeten we ons afvragen of medewerkers de goede feedback en signalen (prikkel) krijgen. We diepen eerst de zes organisatieaspecten, de context uit.

LEIDERSCHAP

Dat we met leiderschap beginnen is niet toevallig. Wij zijn ervan overtuigd dat leiderschap de belangrijkste factor is.

Veilig gedrag begint bij het krijgen van het goede voorbeeld. Bekwame leidinggevers stellen zich dagelijks de volgende vragen: 'doe ik wat ik zeg?' en 'zeg ik wat ik doe?'. Ze vragen het niet alleen aan zichzelf maar ook aan anderen. Gedrag van de manager laat zich kenmerken door openheid en het voeren van een permanente dialoog met medewerkers. Managers volgen richtlijnen en procedures op, laten zien dat ze willen leren van fouten, verbeteren zichzelf en komen afspraken na die ze maken met anderen. Geloofwaardigheid ontstaat alleen als alle leidinggevers, inclusief de hoogste baas in het bedrijf, consequent reageren op veiligheid en onveiligheid.

Ron Bours van DSM onderzocht de veiligheidsperformance van 120

sites. Gedrevenheid van het management en een open 'aanspreekcultuur' bleken succesfactoren van de als 'goed' beoordeelde sites. Willem van den Bos van Methanor geeft workshops over leiderschap en veiligheid en vertelt dat de leerpunten van deelnemers ingrediënten worden van het reguliere beoordelingsproces. Max van der Meer van Huntsman gebruikte als metafoor het verzorgen van planten: 'Je moet voortdurend voeden en verzorgen.'

HRM

Door selectie, opleiding en coaching zorgen bedrijven dat ze de juiste medewerkers aan het werk hebben. Medewerkers worden beoordeeld en goede beoordelingen leiden tot beloningen. Wanneer het niet goed gaat, zal dat ook consequenties moeten hebben. We hebben het over aanmoedigen en belonen versus ontmoedigen en bestraffen van gedrag en prestaties. Het vraagt een aanzienlijke inspanning om alle HRM-instrumenten consistent in te zetten. Het betekent dat niet alleen zaken als 'kennis van de installatie' en 'anciënniteit' in promoties meespelen, maar dat ook veiligheidsgedrag beoordeeld wordt!

Bedrijven trainen medewerkers ook in communicatieve vaardigheden, in het geven van feedback aan elkaar, in het elkaar op een juiste manier aanspreken. Het leren inschatten van risico's

werd gek genoeg niet expliciet wordt genoemd als trainingsonderwerp. Terwijl het niet juist en het juist niét inschatten van risico's, verschillende keren in onze gesprekken naar voren kwam als oorzaak van incidenten. Een vraag die Ed de Graaf van Dow in dit licht aan operators stelt is: 'Waar gebeurt het volgende incident?'. Johan Michorius van Teijin Twaron en Han Blokland van GTI-Noord schuwen er niet voor medewerkers individueel aan te spreken op onveilig of onwillig gedrag. En gaan deze confrontaties aan totdat er iets verandert.

STRATEGIE EN BESTURING

Duidelijke prioriteiten vinden medewerkers belangrijk. Bijvoorbeeld dat in noodsituaties 'veilig werken' een hogere prioriteit heeft dan 'tonnen produceren'. Evenals duidelijkheid over gewenst en ongewenst gedrag. Bij de communicatie over het belang van veiligheid gebruiken verschillende bedrijven de video 'Remember Charlie'. De video is het verhaal van iemand die bijna overleed als gevolg van een incident met vuur in een raffinaderij terwijl hij werk deed dat hij al 1000 keer eerder gedaan had. De immer 'stoere' Charlie vertelt zijn verhaal en waarschuwt collega's voor de negatieve gevolgen van stoerheid. Veiligheidsdoelstellingen op bedrijfsniveau moeten worden vertaald naar doelstellingen van elk team en iedere

Met belonen en aanmoedigen versterken we gewenst gedrag.
Door straffen en ontmoedigen verdwijnt ongewenst gedrag.

medewerker. Door te meten, te rapporteren, afwijkingen te signaleren, oorzaken te analyseren en acties af te spreken en uit te voeren, wordt aan resultaten gewerkt. Het gaat niet alleen om een resultaat als 'nul incidenten'! Het realiseren van acties die leiden tot een betere veiligheidsperformance is evenzeer relevant. Consistent zijn in het opvolgen van afspraken over resultaten en acties én bereid zijn tot een voortdurende dialoog en uitleg over het veiligheidsbeleid dat je als manager voert is absoluut noodzakelijk!

INSTALLATIE

Een veilige installatie beïnvloedt het daadwerkelijke veiligheidsgedrag. Het bedrijf laat zien hoe belangrijk zij veiligheid vindt als ze wijzigingen aanbrengt die de kans op onveilig gedrag verkleinen. Uitleg geven en verantwoording afleggen over de keuzen die gemaakt worden voor (preventief) onderhoud hoort bij een taak van het plantmanagement. Uit onderzoeken naar verkeersveiligheid blijkt dat het helpt om technisch zodanig te ontwerpen dat de situatie veilig is, maar onveilig lijkt. Door middel van visuele effecten en het aanleggen van een bepaalde infrastructuur worden weggebruikers gedwongen zich veilig te gedragen. Tegelijkertijd worden ze wakker gehouden doordat belemmeringen worden opgeworpen als hoge verkeersdrempels en rotondes, waar-

door de weggebruikers hun snelheid matigen. Een idee om hierop onze installaties en routes in de fabrieken nog eens te beoordelen?

ORGANISATIE

Elementen van de organisatie in dit kader zijn:

- organisatie- en overlegstructuur;
- verdeling van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- inrichting van de werkprocessen;
- zorgsystemen;
- instrumenten als veiligheidsrondes, 'Job Safety Analyses', 'Tripod analyses'.

Bedrijven verschillen niet wezenlijk in de managementinstrumenten die ze gebruiken. Dat is frappant omdat hun score op veiligheidsperformance wel wezenlijk verschilt! Nog meer bewijs voor de stelling dat het in deze tijd vooral gaat om beïnvloeden van veiligheidsgedrag en minder om verbetering van techniek en kwaliteitsprocedures.

CULTUUR

De veiligheidscultuur komt tot leven in de wijze waarop medewerkers en leidinggevenden zich uitdrukken en gedragen. Belangrijk zijn kenmerken als openheid, afspraken maken en nakomen, leren van fouten en effectief communiceren. Weten hoe de veiligheidscultuur is,

geeft aanknopingspunten om die te veranderen. Cruciaal bij cultuurverandering is het concreet maken van verwachte reacties en prestaties en met gerichte interventies proberen te veranderen. Huntsman heeft een adviseur ingeschakeld die toetst of het vertoonde gedrag wel overeenkomt met het gedrag zoals dat beschreven staat.

PRIKKELS

Behalve door alle elementen die hierboven beschreven staan, wordt werkgedrag beïnvloed door directe prikkels vooraf en de reacties die volgen op het gedrag.

Een voorbeeld van een (negatieve) prikkel vóóraf is dat een medewerker de opdracht krijgt om snel werkzaamheden uit te voeren. Zó snel dat hij de vereiste regels en procedures niet allemaal kan uitvoeren. Prikkels en reacties achteraf gaan over belonen, aanmoedigen en ontmoedigen en bestraffen. Met belonen en aanmoedigen versterken we gewenst gedrag. Door straffen en ontmoedigen verdwijnt ongewenst gedrag. Uit onderzoek is gebleken dat belonen krachtiger werkt dan straffen. Door straffen wordt alleen duidelijk wat ongewenst gedrag is en nog niet wat het gewenste gedrag is. Straffen zorgt ervoor dat het ongewenste gedrag 'uitdooft'. Maar er kan nieuw, even ongewenst gedrag ontstaan wanneer onduidelijk blijft wat er in positieve zin gewenst wordt.

Bij prikkels geven is timing en maat belangrijk. Als de prikkel direct na het vertoende gedrag wordt gegeven, is het effect sterker dan wanneer er enige tijd tussen ligt. Wim Hertzen van DSM benadrukte het belang van de beloning- en strafmaat. De beloning of bestraffing hoort adequaat te zijn en daadwerkelijk als beloning of bestraffing te worden ervaren. Het is de vraag of een bestuurder van een Ferrari een boete van enkele honderden euro's vanwege een snelheidsovertreding als straf ervaart. De Ferrari moeten laten staan is wellicht een echte straf. Positief geldt hetzelfde: gewenst gedrag krijgen we door aan te moedigen en te belonen.

Hans Boerstra van Shell: 'Gewenst gedrag zien wij vaak als "business as usual". Dat betekent dat van managers een bewuste actie wordt gevraagd om complimenten te geven. Overigens blijkt dat wanneer iemand zeker weet dat er afkeuring of straf volgt op ongewenst gedrag, hij het gedrag achterwege laat. Bij beloning werkt het andersom: onzekerheid over of de beloning echt komt, blijkt een extra stimulant om het positieve gedrag te laten zien. Natuurlijk is het dan wel van belang om uiteindelijk het positieve gedrag oprecht, consequent en snel te belonen wanneer daar reden toe is. Anders verlies je als manager je geloofwaardigheid!

ADVIEZEN AAN MANAGERS

Wees bereid om zelf te veranderen

Het verbeteren van de veiligheidsperformance kan alleen als feitelijk gedrag van medewerkers verandert. Een absolute voorwaarde daarvoor is dat managers hun eigen gedrag onder de loep willen nemen en bereid zijn op een andere manier leiding te geven. Het is eenvoudig om over het veranderen van anderen te praten, maar het is geen sinecure om bereid te zijn zelf te veranderen en daadwerkelijk zelf ook anders te managen.

Wees consistent en ultraconsequent

Consistentie in beleid en het eigen handelen is erg belangrijk. Het doen en laten van het management moet zo overkomen dat elke interventie als het ware past in een samenhangend geheel. Voorkomen moet worden dat tegenstrijdige signalen worden uitgezonden. Een plantmanager die door de fabriek loopt, op weg naar een vergadering, eigenlijk al laat is en niet reageert op een operator die een trap afkomt zonder de leuning vast te pakken, geeft een verkeerd signaal af. Zoals Hans Boerstra van Shell het formuleerde: 'Als plantmanager moet je ultraconsequent zijn in je gedrag. Om dit te toetsen zul je feedback moeten vragen aan de mensen met wie je het meeste samenwerkt om zo je eigen gedrag te kunnen verbeteren.'

Vind een goede balans tussen straffen en belonen

Een derde aspect betreft het zorgvuldig voor een goede balans tussen straffen en belonen. Aanmoedigen van gewenst gedrag is meer betrouwbaar en leidt tot voorspelbaar gedrag. Managers kunnen beter terughoudend zijn met straffen omdat het alleen ongewenst gedrag elimineert en geen gewenst gedrag opbouwt. Bovendien moet het al fout gegaan zijn wanneer je straft en dat wil je toch niet! Helderheid vooraf over wat er verwacht wordt en regelmatige feedback tussendoor kunnen dat laatste voorkomen.

Pas zelfevaluatie toe als start van een programma

Door een instrument voor zelfevaluatie, gebaseerd op het beschreven model, te gebruiken, krijgen managers zicht op de wijze waarop zij veiligheidsgedrag beïnvloeden. Door daarbij ook aan collega's en medewerkers feedback te vragen krijgen zij een volledig beeld van waar ze staan en wat er verbeterd kan worden. Bovendien laten ze, door deze zelfevaluatie te bespreken met het managementteam, zien dat

ze zich kwetsbaar op durven te stellen. Meestal wordt direct na deze activiteit een maatwerk verbeterprogramma opgesteld waarin het leidinggeven, inschatten van risico's, treffen van maatregelen en communicatie de belangrijkste ingrediënten vormen.

Door zaken zo aan te pakken, geef je als manager een geweldige voorbeeld aan de eerste lijn en daarmee indirect alle medewerkers. En daar begint succesvolle gedragsbeïnvloeding!

Literatuur

- Aggelen, E.R. van, 'Resultaatgericht beoordelen en belonen (1) en (2)', in: *Management Tools* nummer 2 en 4, 2002.
- Aken, T. van: 'Functioneringsanalyse, samenhang tussen motivatie en gedrag', in: *Management Tools*, nr. 3, september 2002.
- Herzberg, F., *Work and Nature of Man*, Cleveland: World publishing, 1966.
- Kets de Vries, M., *Leiders, narren en bedriegers*, Schiedam: Scriptum, 1994.
- Tiggelaar, B., Doen!, Utrecht: Spectrum, 2003.
- Poiesz, Th.B.C., *Gedragsmanagement*, Wormer: Immer bv, 1999.
- Praag, E. van, *Spiritueel Leiderschap*, Deventer: Kluwer bedrijfsinformatie, 1996.
- Vroom, V.H., *Work and Motivation*, New York: John Wiley & Sons, 1964.

Eddy Rosendaal is organisatieadviseur en werkt als partner bij Rijnconsult in Houten. Hij begeleidt bedrijven bij het substantieel verbeteren van hun financiële resultaten én veiligheidsprestaties.

Ellen van Aggelen is managementconsultant en trainer en werkt vanuit haar eigen bedrijf Van Aggelen Consult te Steenwijk. Zij richt zich op leiderschap en ontwikkeling.