

Het beïnvloeden van de keuze voor veilig gedrag

John Vollenbroek

Human Error

Consultancy

Als mensen iets als een risico inschatten, betekent dat nog niet dat ze dus ook automatisch voor veilig gedrag kiezen. Zo blijkt uit onderzoek dat het dragen van de veiligheidsgordel in de auto weinig van doen heeft met de risicopercepties daaromtrent en meer beïnvloed wordt door de algemene veiligheidsattitude en door sociale druk. Aan het eerste wordt vaak meer aandacht gegeven dan aan het tweede. Wel veel tijd en geld besteden aan het verhogen of op peil houden van het risicobewustzijn van de medewerkers, maar relatief weinig aan het beïnvloeden van de keuze voor veilig gedrag.



(foto: istock)

We werken hier veilig of we werken hier niet

Duidelijker kan de te maken keuze toch niet verwoord worden, of toch wel? Waarom gedragen veel mensen zich in de dagelijkse praktijk toch anders? Een deel van de verklaring is te vinden in het AGC-model zoals in de vorige NVVK-Info beschreven door Eric Kraal en mij in mijn boek 'Leren van fouten'. We hebben een ingebouwd weegschaaltje dat bij de keuze tussen veilig en minder veilig werken veelal doorslaat naar het gedrag dat zo goed als zeker direct positieve of negatieve gevolgen heeft. We bezwijken voor de verleiding van een short-cut omdat die zo zeker tijdwinst oplevert, terwijl de kans op een ongeval als laag wordt ingeschat. 'Ik weet dat rijden zonder gordel gevaarlijk kan zijn, maar niet tijdens deze rit.' Als de bedrijfsleiding zegt: 'We werken hier veilig of we werken hier niet', maakt dat vooral indruk als mensen weten dat ze het tweede deel letterlijk moeten nemen. Veilig werken is een arbeidsvoorwaarde en als je dat niet wilt mag je een andere werkgever opzoeken.

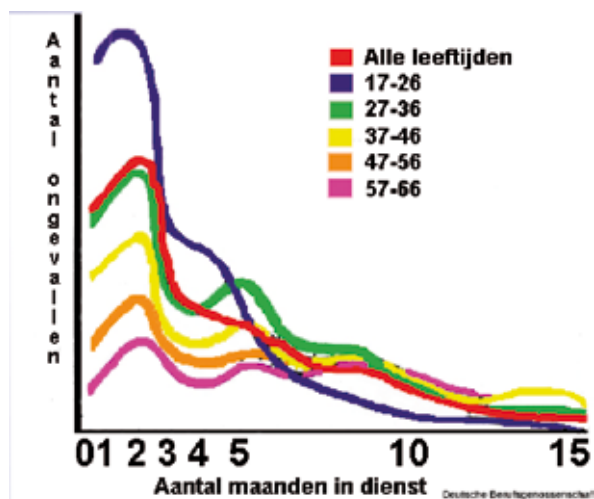
De grootte van de 'stop-knop'

Uit recent onderzoek is gebleken dat jongeren tot ongeveer drieëntwintig jaar allerlei risico's hoger inschatten dan ouderen en desondanks

toch geneigd zijn meer voor risicovoller gedrag te kiezen. De reden is dat wat populair de 'stop-knop' wordt genoemd pas tegen hun vijftienvijftigste jaar volgroeid is. De prefrontale cortex, waar de besturing plaatsvindt van redeneren, doordenken en impulscontrole, is het laatste deel in de hersenen dat tot rijpheid komt (B. Luna: Brain and Cognitive Processes Underlying Cognitive Control of Behavior in Adolescence, Univ. of Pittsburgh, oct. 2005). De stop-knop moet ervoor zorgen dat we geen dingen doen waarvan we weten dat ze onverstandig zijn. Dat die na het drieëntwintigste jaar niet meer groeit, wil trouwens niet zeggen dat die dan bij iedereen optimaal functioneert. Vooral bij jongeren is het dan ook belangrijker om te zorgen dat ze bepaalde risico's niet kunnen nemen dan ze telkens weer proberen op te voeden met voorlichting. Zorg dat ze risicovol werk niet kunnen doen of altijd onder toezicht staan als ze in de verleiding zouden kunnen komen.

Begeleiding van en controle op nieuwelingen

In de tweede en derde maand in een nieuwe functie heeft men de grootste kans op een ongeval blijkt uit een analyse van 1,6 miljoen arbeidsongevallen door de Deutsche Berufsgenossenschaft in 1987. Voornaamste reden daarvoor is dat eerste uitzonderingen op iets niet worden herkend. Onze hersenen zijn er op ingericht zo snel mogelijk gewoonten te vormen om op die manier de energie die nodig is om bewust waar te nemen en na te denken, te sparen. Onze hersenen verbruiken tot een kwart van onze energie! Als we iets menen te herkennen wordt het bijbehorend gedrag bijna automatisch in gang gezet en dat gaat dus in die twee maanden nogal eens mis. Het is de moeite waard om in uw organisatie eens na te gaan of mensen die nieuw zijn in een functie niet te snel 'los worden gelaten'. Schrik niet van de voorbeelden die u dan te horen krijgt. Meestal hadden die kwaliteitsproblemen tot gevolg, maar de kans om kwaliteitsproblemen te veroorzaken is vaak groter dan om een ongeval te krijgen.



De invloed van de groep en/of de leiding

Aan het krijgen van een ongeval gaan vaak een of meer overtredingen van regels vooraf. Die overtredingen zijn er vooral op gericht om tijd te sparen en productieverlies te minimaliseren. Het maken van dergelijke overtredingen hoort vaak meer tot het gedrag van een groep dan van een individu. Dat krijgt u alleen te horen als u een goede verhouding met de groep hebt. Als er net een ongeval heeft plaats gevonden zal door de anderen vaak ontkend worden dat ze een overtreding maken. Als mensen zeggen dat je op een gewone manier het werk niet binnen de gestelde grenzen kunnen afkrijgen, zeggen ze dus dat ze overtredingen begaan om het toch te kunnen halen.

Mensen weten veelal dat ze in een groep meer risico nemen, maar zijn er wel van overtuigd dat het risico voor hen persoonlijk lager is dan het gemiddelde in hun groep. Een van de redenen daarvoor is dat ze wel weten hoe ze zichzelf trachten te beschermen, maar onwetend zijn of en hoe anderen dat doen. Een persoonlijke negatieve ervaring met het risico werkt wel. Soms hebben groepen de naam lef te hebben en dat willen ze dan ook graag zo houden. Hierover is vooral gepubliceerd met betrekking tot straatbendes, maar die verschillen tref je bijvoorbeeld ook in leger of brandweer aan. Zie bijvoorbeeld het standaardwerk op dit gebied van Irving Janis. Victims of Groupthink, Boston, 1972, over de manier waarop door groepen en leiding druk wordt uitgeoefend.

Trainen of leiding geven?

De leidinggevenden spelen een cruciale rol bij de keuze tussen veilig en minder veilig gedrag. Het lager- en middenkader kent de groep en de werkzaamheden vaak zo goed dat ze wel kunnen voorspellen wie waar en wanneer in de verleiding komt tot onveilig gedrag. Waarom zou je dan hele groepen samen op cursus sturen om de mensen zogenaamd goed te motiveren. Ik stel

mensen wel eens de vraag of het zin voor mij heeft hen van iets te overtuigen. Als het antwoord is 'Dat denk ik niet', is mijn reactie 'Dan probeer ik het ook niet'. Die mensen kun je het beste tot veiliger gedrag bekeren door te zorgen dat je als leidinggever er een aantal keren bent als ze in de verleiding komen ander gedrag te vertonen. Als de leiding zich op die momenten niet of zelden laat zien, kan dat uitgelegd worden als steun voor het onveilige gedrag. Focus je op directe, zekere gevolgen van mogelijk onveilig gedrag, zoals de zekerheid aangesproken te worden bij onveilig gedrag en een aantekening in je dossier te krijgen bij herhaling.

Wet van de schijnheiligheid

Als iemand in aanwezigheid van anderen een voornemen tot gedragsverandering uitspreekt, maakt hij het zichzelf moeilijker om zich nadien toch anders te gaan gedragen. Leidinggevendenden kunnen daar gebruik van maken door in een groep de mensen individueel de vraag te stellen of ze ook van plan zijn zich aan een afspraak te houden. Is men dan nadien alleen aan het werk en zou men in de verleiding komen dat toch niet te doen, dan kan men een ongemakkelijk gevoel krijgen. 'Wat ben ik toch een ... om tegen de baas hardop A te zeggen en vervolgens B te willen doen.' Als men in de verleiding zou komen om zich in aanwezigheid van anderen niet aan de gemaakte afspraak te houden, is de kans groter dat collega's interveniëren: 'Wat doe je nu? Tegen de baas zeg je ja en nu wil je toch weer het andere doen?' Laat u niet te snel verleiden tot allerlei gedragsveranderingprogramma's. Vraag eerst eens na bij hoeveel mensen in de groep het gewenste gedrag wellicht moeilijker te realiseren is.

Samenvattend

Het is niet mijn bedoeling geweest een compleet overzichtartikel te maken op het terrein van risico's inschatten en bijbehorende keuzes maken. Het was wel mijn bedoeling u na te laten denken of u niet te vaak of te snel denkt aan investeringen in het verhogen van risicobewustzijn in plaats van na te gaan hoe u actief de keuze voor veilig gedrag zou kunnen beïnvloeden. Daarnaast heb ik me willen beperken tot actiemogelijkheden die u bij wijze van spreken vandaag nog zou kunnen toepassen, omdat u daar geen projectorganisatie voor op hoeft te zetten. Dat wil niet zeggen dat het laatste nooit nodig is. Planmatig gedrag beïnvloeden is vaak meer dan de moeite waard, maar vraagt om een aparte beschrijving.