

Gedragswetenschapper Joyce Rupert:
"Het maakt nogal verschil of je zegt 'Hé
joh, weet je wel dat je verkeerd bezig
bent?' of dat je vraagt of je misschien
kunt helpen of iemand op het hart drukt
om goed op te passen."



100% participatie kan zonder compliance

Scan als thermometer

Idealiter zou de vorige maand gelanceerde Scan Veilig Gedrag verplichte kost moeten zijn voor bedrijven die door de Inspectie SZW op de vingers worden getikt. Dat vindt Joyce Rupert, gepromoveerd op diversiteit in teams en auteur van het onderzoek 'Van compliance naar participatie'.

tekst Ton Bennink

Natuurlijk moeten er regels zijn. En compliance aan die regels is goed, om maar eens een citaatsjabloon van Gordon Gekko van stal te halen. Toch is er volgens gedragswetenschapper Joyce Rupert nog flink werk aan de winkel als het bedrijfsleven de stap weet te maken naar echte participatie. Daarmee bedoelt ze dat mensen vrijwillig en (pro)actief bijdragen aan een veilige werkomgeving, bijvoorbeeld door anderen te helpen en verbeteringsuggesties te doen bij het management. "Uiteraard zijn er bedrijven die hele harde sancties moeten zetten op het overtreden van regels. Denk aan de chemische industrie. Maar er is zoveel meer te bereiken als veilig gedrag door iedereen wordt onderschreven en breed wordt gedragen. De mensen zijn echt het belangrijkste kapitaal in de onderneming." De Directie Gezond en Veilig Werken van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid vroeg haar te onderzoeken hoe zelfregulering te bevorderen is in bedrijven. Daaruit vloeide het on-

derzoek en publicatie 'Van compliance naar participatie' voort. "Sinds 2005 stagneert de daling van het aantal bedrijfsongevallen. SZW heeft zelf ook wel in de gaten dat dit van doen heeft met gedrag. Tachtig procent van de ongevallen heeft daarmee te maken. Twintig procent heeft een technische achtergrond. Vandaar dat het ministerie het programma 'Zelfregulering Gezond en Veilig Werken' heeft opgestart. Regels en procedures zijn niet zaligmakend, je moet kijken hoe je mensen zelf actief kunt laten bijdragen aan een veilige werkomgeving. Mijn onderzoek richtte zich dan ook precies daarop." Bij het voldoen aan compliance doen werknemers niet veel meer dan wat er wordt voorgeschreven, zo concludeert Rupert. "Een ambtenaar buiten dienst ziet, terwijl hij midden in de nacht over de snelweg rijdt, een onderaannemer op een onveilige manier borden verwisselen. De regel is: onveilige situaties zo snel mogelijk melden. Dus wat doet hij? Hij meldt het om negen uur 's morgens

keurig volgens de regels bij een veiligheidskundige. Die vraagt wat hij eraan heeft gedaan. Ja niks dus, hij wilde naar huis. In de tussentijd had die onderaannemer wel van het plateau kunnen vallen. In de participatiegedachte grijp je in en los je het op. Dat illustreert hoe je direct bijdraagt aan een veilige situatie."

Corrigerende maatregel

Rupert realiseert zich dat de ambtenaar buiten dienst in het voorbeeld van de bordenverwisselaar misschien een dikke middelvinger van de onderaannemer ten deel zal vallen. En dat die ambtenaar snel naar huis wil. Maar optreden voorkomt wellicht wel een ongeluk. "In de veldverkenning heb ik geconstateerd dat veel mensen wel willen aanspreken, maar het hóe lastig vinden. Dat is ook best een kunst. Mensen ervaren het snel als kritiek. Maar het maakt nogal verschil of je zegt 'Hé joh, weet je wel dat je verkeerd bezig bent?' of dat je vraagt of je misschien kunt helpen of iemand op het hart drukt om goed op te passen." »



'SZW heeft zelf ook wel in de gaten dat de stagnatie van het aantal bedrijfsongevallen te maken heeft met gedrag'

De Scan Veilig Gedrag kan uitkomst bieden. Dit mede door Rupert ontwikkelde instrument is een soort thermometer voor organisaties als het gaat om veilig gedrag. Mensen binnen een bedrijf kunnen de scan starten. Er zijn minstens drie leidinggevenden en drie medewerkers voor nodig die meedoen. “De scan wordt dan vooral ingezet door toch al de braafste kindjes van de klas, zeg je? Misschien, maar het is echt niet zo dat alleen bedrijven uit toch al voorbeeldige sectoren eraan meedoen. Veel bedrijven hebben echt in de gaten dat zelfregulering kan bijdragen aan productiviteit en minder ziekteverzuim. Laatst nog heb ik een presentatie bijgewoond van een betonbedrijf dat hele goede resultaten behaalde. Zij zeiden letterlijk dat investeren in veiligheid en gezondheid bijna niets kost en onmiddellijk wat oplevert. Het zou mooi zijn als ook bedrijven die het wat minder doen de scan zouden invullen. Door de Inspectie SZW laten opleggen bij een ingebrekestelling? Ja, als dat zou kunnen. Zou goed zijn.”

Terugkoppelen voorstellen

De scan legt bloot waar het aan schort binnen de organisatie. Dat kan bijvoorbeeld de communicatie binnen een bedrijf zijn. “De scan verwijst dan door naar oplossingen.”
Intrinsieke motivatie is leidend om tot participatie te kunnen komen. Anders dan bij compliance, dat op de veiligheid van de persoon zelf is gericht, draait het bij participatie om de wil een zo veilig mogelijke werkomgeving te scheppen voor iedereen. De sociale omgeving is enorm belangrijk. In een van de organisaties die Rupert analyseerde was een ernstig ongeluk gebeurd, waarbij een werknemer zich had gebrand aan hete vloeistoffen door het niet dragen van de wel verplichte handschoenen. Drie collega's bleken langs die collega te zijn gelopen zonder hem aan te spreken. “De een zei geen tijd te hebben gehad om er

iets van te zeggen, de ander wilde zich er niet mee bemoeien en de derde zei dat iedereen toch wist dat je handschoenen moet dragen.”

Twee aspecten zijn cruciaal om meer participatie te bewerkstelligen. De boodschap die leidinggevenden en het hoger management uitdragen dat veiligheid boven alles gaat, en het bevorderen van collegialiteit. “Je moet verbetervoorstellen wel terugkoppelen. Als mensen tijdens een verbetersessie met voorstellen komen en vervolgens zien dat er niets mee gebeurt, houdt het op. Ik wil ook benadrukken dat het niet uitsluitend om veiligheid gaat. Ook gezondheid is erg belangrijk. Zeker nu we allemaal wat langer door moeten werken. Een goed voorbeeld is een dreigende burn-out. Als je ziet dat een collega meer moeite heeft met zijn werk, snel prikkelbaar is en snel vermoeid, moet je dat melden aan je leidinggevende. Die hoort er vervolgens wel wat mee te doen. Dat kan door iemand tijdelijk wat te ontlasten of ander werk te laten doen, of door met de bedrijfsarts te gaan praten. Maakt niet uit, maar doe wat. Zeker, het kan dan zijn dat de melder er wat werk bij krijgt. Maar als een collega definitief uitvalt, is dat niet alleen voor hem en het bedrijf vervelend, maar ook voor de melder. De taakbelasting neemt dan nog meer toe. Collegialiteit is misschien wel het allerbelangrijkste.”

Geen regels meer

Het volgen van de regels kan ook doorslaan en absurde vormen aannemen. Zo bezocht ze een bedrijf dat een bordje had geplaatst bij de trapleuning met het gebod de leuning vast te houden. “En je kunt je toch moeilijk aan de maximumsnelheid van tien kilometer per uur houden als er brand is op het terrein. Bovendien kunnen regels contraproductief werken. Compliance is soms noodzakelijk, maar het kan ook doorslaan.

Zijn er te veel regels, dan zullen mensen ze minder opvolgen. Dan ontstaat inflatie van regels. Van die regels kun je trouwens helemaal af. Bij honderd procent participatie heb je geen compliance meer nodig.”

Als voorbeeld van een bedrijf zonder compliance en met een extreem hoge participatie noemt ze het Braziliaanse Semco. Eigenaar Ricardo Semler gooide het roer om nadat zijn productiebedrijf aan de rand van de afgrond stond en hij op last van de dokter zijn stressniveau omlaag moest brengen. Het bedrijf kent geen regels. Wel een hoge mate van collegialiteit. “Terwijl ze toch ook op boorplatforms werken. Werknemers bepalen wanneer ze werken en ze bepalen hun eigen salaris. Het gaat er uiteindelijk om of ze hun taken binnen de vooraf afgesproken tijd goed, gezond en veilig uitvoeren. Semler leert mensen elke beslissing van bovenaf in twijfel te trekken. Iedereen mag ook op elk moment een board meeting binnenlopen. Mensen die deze autonomie krijgen, gaan daar heel verantwoordelijk mee om. Uiteraard haal je dan zeer gemotiveerde mensen binnen, dat klopt. Er zijn hele wachtlijsten van mensen die daar willen werken. De omzet van het bedrijf ging van 4 miljoen US dollars in 1982 naar 212 miljoen in 2003. Er werken ontzettend veel mensen. Deze managementstijl haalt het beste in mensen naar boven. «

De Scan Veilig Gedrag is terug te vinden op het platform gezondeneiligwerkt.nl.

Om het webinar terug te kijken: <http://gezondeneiligwerkt.nl/webinar-veiligheidsgedrag-onder-de-loep>.

De eindrapportage literatuuronderzoek arbeidsveiligheid van Joyce Rupert vindt u op <http://gezondeneiligwerkt.nl/onderzoek-arbeidsveiligheid-joyce-rupert>. U kunt de pdf daar downloaden.