

Casus 'Goed gedrag op de A50'

Kan belonen leiden tot gedragsverandering? De verbreding van de A50 tussen de knooppunten Ewijk en Valburg is daarvan een voorbeeldproject. Met als positieve bijvangst: grotere veiligheid en minder ongevallen door verlaging van risico's.

En het mooie is, de lessen van de A50-case zijn toepasbaar op elke werkvloer.

Bedrijfsprestaties optimaliseren via bevlogen medewerkers

OBM, Organizational Behavior Management, is een praktische aanpak om bedrijfsprestaties te optimaliseren via bevlogen medewerkers. De methode focust op wat goed gaat in plaats van op wat niet goed gaat en waardeert mensen voor stappen die zij zetten. "OBM gaat uit van de positieve bekrachtiging van gewenst gedrag. Door complimenten te geven dus", zegt gedragswetenschapper en OBM-specialist Joost Kerkhofs van Neotopia.

Samen met adviseur integrale veiligheid Ferdi Sapuletej van Sap Safety Management was Kerkhofs als extern adviseur betrokken bij de A50-case van Rijkswaterstaat (RWS). "OBM werkt alleen als je weet wat het gewenste gedrag is, dat moet je goed specificeren", vult Sapuletej aan. Kerkhofs: "Kort gezegd: we zetten in een OBM-traject een stip op de horizon. We doen een nulmeting om te kijken waar we nu staan en het verschil tussen wens en werkelijkheid dichtten we met kleine stapjes. Daarbij zorgen we voor subdoelen waaraan mensen zich kunnen committeren. Tot slot maken we met het hele team afspraken over de beloning."



Het is van belang dat een melding niet in een zwart gat verdwijnt, want waarom zou je dan melden?

Risico's verkleinen door stimuleren van positief gedrag

Wat was de directe aanleiding voor de aannemerscombinatie die aan het project werkte om Kerkhofs en Sapuletej in te schakelen? Het omvallen van een grote hijskraan. Daardoor was er een directe noodzaak om aan de veiligheid te werken door risico's te melden, zeggen beide deskundigen. Kerkhofs: "Rijkswaterstaat wilde de aannemer stimuleren om meer aan veiligheid te doen dan hij wettelijk verplicht was. Uit de nulmeting bleek dat er nauwelijks risico's gemeld werden en het project wilde positief gedrag, dus het melden van risico's, stimuleren. De bedoeling was werknemers alert te laten zijn op zaken die fout zouden kunnen gaan." Sapuletej: "We wilden de aannemerscombinatie, met een bonusregeling van RWS, maatregelen laten bedenken om risico's te verkleinen en de top van de ijsberg zo klein mogelijk maken."

Waardering van leidinggevende valt in goede aarde



Om de drempel om risico's te melden zo laag mogelijk te maken, werden alle mogelijke middelen ingezet. "In iedere bouwkeet was een brievenbus, medewerkers konden een telefoonnummer bellen, ze konden sms'en, wij kwamen zelf regelmatig op de bouwplaats langs, waar we aanspreekbaar waren en aan vertrouwen werkten", zegt Sapuletej. "Om te beginnen bedankten we mensen direct hartelijk voor hun melding. Vervolgens zagen ze dat er ook iets met hun melding gebeurde en dat zaken beter werden. Het is van belang dat een melding niet in een zwart gat verdwijnt, want waarom zou je dan melden?" Kerkhofs: "Vooral de waardering van hun leidinggevende voor het doen van een melding viel in goede aarde bij medewerkers. En

wij zorgden voor een ludieke beloning, chocolade bouwhelmen of t-shirts met RWS-striping, als de groep een subdoel had bereikt."

Bij het bevorderen van gewenst gedrag door belonen is commitment nodig, vooral op leidinggevend niveau

Die t-shirts werden niet anoniem op de bouwplaats gedumpt, maar door de leidinggevendenden persoonlijk gebracht, zegt Kerkhofs: "Wij coachten de leidinggevendenden in het uiten van waardering." Sapuletej: "Ondertussen rekten we het tijdspad van belonen op, waardoor de beloningsfrequentie lager werd en er minder inspanning nodig was om het gewenste gedrag te krijgen." Kerkhofs: "Zo voorkom je dat je beloning aan inflatie onderhevig is."

Wat je aandacht geeft, groeit

Bij het bevorderen van gewenst gedrag door belonen is commitment nodig, vooral op leidinggevend niveau. Kerkhofs: "Als leidinggevende, of als veiligheidskundige, moet je OBM in je gereedschapskist hebben om het gedrag van anderen effectief te kunnen beïnvloeden. Ik richt me bij een interventie dan ook altijd op het kweken van draagvlak bij de beïnvloeders en niet zozeer op de medewerkers. Wat je aandacht geeft groeit, dat is mijn overtuiging. Of het nu gaat om het melden van risico's, het bevorderen van gebruik van PBM of het bevorderen van orde en netheid. Dus 'betrap' medewerkers vaker op gewenst gedrag, benoem dat en beloon het."



Methode bespaart uiteindelijk tijd, geld en energie

De positief gedreven aanpak van OBM werkt aanstekelijk en verspreidt zich gemakkelijk door de gehele organisatie, weten Kerkhofs en Sapuletej. Sapuletej: "In het geval van de A50-casus heeft het echt geleid tot een enorme verhoging van meldingen van risicovolle situaties. En daardoor tot een vermindering van (bijna-)ongevallen." Kerkhofs: "De methode is misschien even wennen, maar uiteindelijk bespaart die tijd, geld en energie. Wees voorbereid op resultaat!"