

# Niet het gedrag, maar het systeem er omheen

Bij sommige woorden gaan mijn nekharen overeind staan. Compliance staat heel hoog op die lijst. Gebazel over cultuur in bepaalde contexten ook. Gedragsverandering is een ander woord dat beslist in dat rijtje hoort.

Niet omdat deze dingen per se verkeerd zijn. In tegendeel, compliance, cultuur en gedrag hebben een plek binnen veiligheid. Maar de manier waarop ze in de regel worden gebruikt maakt ze eerder contraproductief en doet ze vaak in het rijk der veiligheidsfabeltjes belanden.

## Gedrag, behoorlijk populaire term binnen veiligheid

Laten we eens naar 'gedrag' kijken, een behoorlijk populaire term binnen veiligheid en het onderwerp van talloze programma's en interventies.

Waarom begint een bedrijf aan een 'gedragsveranderingstraject'? Meestal omdat dit bedrijf een bepaald resultaat wil bereiken, bijvoorbeeld een verbetering van veiligheid, of verhoging van kwaliteit. In plaats van te onderzoeken wat de meest effectieve wijze is om dit resultaat te bereiken, veronderstelt men simpelweg dat het aanpakken van gedrag de weg is naar dat gewenste resultaat.

En waarom niet, zou je denken. Gedrag is zichtbaar, mensen zijn feilbaar en we zien toch continu dat mensen onveilig werken. Dus het is gewoon gezond verstand om iets aan dat gedrag te doen. En trouwens, was het niet wetenschappelijk aangetoond dat 80 procent van alle ongevallen wordt veroorzaakt door menselijk gedrag? (Het antwoord op dat laatste is: Nee. Dat getal is gebaseerd op het arbitrair tellen van iets wat niet meetbaar is. Maar dat terzijde).

## De aanpak van gedrag is best problematisch

Die aanpak is echter best problematisch. Om te beginnen kun je je afvragen hoe je weet dat gedrag het 'probleem' is dat je moet aanpakken om het gewenste resultaat te gaan bereiken. In een dergelijke aanpak wordt gedrag gezien als een *oorzaak* voor het falen van het systeem. Maar in de meeste gevallen zal gedrag eerder een *gevolg* zijn van het systeem waarbinnen de mens moet opereren.

Gedragsinterventies zijn dan ook vaak in hoge mate reductionistisch. Ze zien het gedrag of de mens in isolatie. Men wijst bijvoorbeeld naar een gebrek aan veiligheidsbewustzijn, of motivatie. Men doet alsof men kan zien wat er in de mens zit. Vervolgens maakt men de mens bewust met een veiligheids campagne of een observatieprogramma en zorgt voor wat stimuli, positieve of negatieve. Is het zo simpel? Niet helemaal, denk ik.

## Je continu bewust zijn van het onbewuste is ondoenlijk

Je bewust worden van wat je onbewust doet, kan waardevol zijn. Het is bijvoorbeeld erg belangrijk om te proberen duidelijk te krijgen welke veronderstellingen en aannames we in risicobeoordelingen en besluiten stoppen. Vaak schuilen daar namelijk de échte problemen. Maar je continu bewust zijn van het onbewuste is ondoenlijk in de praktijk. Daar hebben we niet de mentale capaciteit of energie voor. En soms is het zelfs gevaarlijk. Ga maar eens bewust de trap af lopen. (Hou wel de leuning vast.)

Meestal wordt ook een bepaalde vorm van gedrag aangewezen als dé weg naar het resultaat, via *best practice* en dergelijke. Daarmee negeer je het feit dat

werksituaties dynamisch zijn. Er bestaat niet één beste manier. Het door jou gewenste resultaat kun je in de meeste gevallen op diverse manieren bereiken. Dus misschien maakt je gedragsprogramma wel een boel creativiteit stuk en verhindert het innovatie.

## Gedragsveranderingstrajecten, the easy way out

Ik zie gedragsveranderingstrajecten in de regel als een teken van *the easy way out* voor organisaties en managers. Het is voor hen lekker gemakkelijk om het probleem af te schuiven naar het laagste niveau in de organisatie. Mensen op de werkvloer moeten meer alert zijn, beter de regels volgen, meer om elkaar geven, opener zijn. Dat soort dingen. Het geeft de schijn dat je iets serieus aanpakt, maar het is allemaal niet te ingrijpend. Bah!

## Probeer eens op een andere manier naar gedrag te kijken

Kijken naar en nadenken over gedrag kan overigens nuttig zijn. Maar probeer dat eens op een andere manier te doen. Laat de veronderstelling eens los dat gedrag een *probleem* is. Meestal zien we dat als iets vanzelfsprekends. Maar wat als we gedrag eens als een gevolg gaan zien? Of als een bruikbare kracht? En kijk vooral ook naar de omstandigheden waaronder dat gedrag plaatsvindt.

Onderzoeken waarom dingen zijn zoals ze zijn op de werkplek, is bijzonder nuttig. Kijk naar *work as done* en vraag je af waarom we de dingen doen zoals we ze doen. Richt je daarna niet zozeer op gedrag, maar eerder op het systeem eromheen. Zoals ik hierboven al zei: zie gedrag niet als oorzaak, maar als een *gevolg*. Pak daarom bijvoorbeeld tegenstrijdige doelen aan, of de fysieke omgeving. Vervang een kruising met stoplichten door een rotonde en letterlijk niemand zal meer door-rood-rij-gedrag vertonen!