

Veilig werken met OBM

Organizational Behavior Management (OBM) is al jaren aan een gestage opmars bezig in de veiligheidskunde. Deze van origine Amerikaanse methode biedt een praktische én wetenschappelijk onderbouwde benadering om gedrag te sturen. Daarmee kan zich een veiligheidscultuur ontwikkelen die zorgt voor minder incidenten en meer veiligheid op de werkvloer.

| TEKST **JOOST KERKHOF**S



Een casestudy bij een multinational in de voedingsindustrie laat zien hoe Organizational Behavior Management (OBM) kan helpen bij het opbouwen van een sterke veiligheidscultuur. Maak kennis met het proces aan de hand van de zeven stappen van het OBM-protocol. De realiteit is overigens vaak complexer, waardoor interventies nodig zijn van gecertificeerde OBM-professionals.

Organizational Behavior Management (OBM) is een methode die gedragswetenschappen toepast binnen organisaties om prestaties meetbaar te verbeteren door gewenst gedrag te stimuleren. In het geval van veiligheidscultuur richt OBM zich niet alleen op de technische aspecten van veiligheid, maar ook op de gedragskant. Door specifieke gedragingen te identificeren, te meten en te stimuleren, helpt OBM een cultuur van verantwoordelijkheid en aandacht voor veiligheid te creëren.

De casus

In deze multinational werden met behulp van OBM wereldwijd trajecten opgezet om een veiligheidscultuur te creëren en te borgen. In een van de fabrieken waar met gevaarlijke stoffen werd gewerkt, was de veiligheid niet altijd gegarandeerd. Bijna-ongevallen en kleine verwondingen kwamen regelmatig voor, de veiligheidsprotocollen werden niet altijd nageleefd. Medewerkers vielen vaak terug in risicovol gedrag, zelfs na trainingen.

Stap 1: specificeren van gewenst gedrag

De eerste (en moeilijkste) stap in OBM is het specificeren van het gewenste gedrag. Het bedrijf definieerde concreet gedrag dat bijdraagt aan veiligheid. Dat was al een hele stap, want daarvoor hamerden ze vooral op wat er NIET mag. Vergelijk het met de moeder die roept: 'Niet rennen bij het zwembad!'. Dat zegt niet wat het kind dan wél moet doen. Misschien besluit het om te gaan huppelen, met alle gevolgen van dien. Het is dus belangrijk om specifiek te zijn; in plaats van 'we werken veilig of we werken niet' werden gedragingen geformuleerd als 'zet altijd een veiligheidsbril op bij het betreden van de ruimte met gevaarlijke stoffen'.

Dat was duidelijk. Medewerkers wisten nu precies welk gedrag van hen werd verwacht om de veiligheid op de werkvloer te verhogen. Dat is waar het brein naar op zoek is: een doel bereiken met zo min mogelijk verbruik van energie, én de bevestiging dat het deugt om dit via het vertoonde gedrag te behalen. Maar hoe goed waren ze eigenlijk in deze gedragingen?

Stap 2: meten van veiligheidsprestaties

Nadat het gewenste gedrag was gespecificeerd, volgde een nulmeting waarin het gedrag van de medewerkers werd vastgelegd met behulp van observatierondes. Uit de resultaten bleek dat slechts 39 procent van de medewerkers consequent de veiligheidsbril opzette vóórdat ze de ruimte met gevaarlijke stoffen betraden. Deze nulmeting werd de basis om de voortgang te meten en medewerkers te betrekken bij de verbeteringen.

Stap 3: gedragsanalyse

Een cruciale stap in OBM is de gedragsanalyse, die helpt om de oorzaken van gedrag te begrijpen. In dit geval werd ontdekt dat naleving van de veiligheidsvoorschriften niet als lonend werd ervaren. Medewerkers ervoeren geen directe voordelen van het volgen van de regels, terwijl het niet naleven ervan vaak juist tijd bespaarde. Het ongewenste gedrag had dus meer voordelen. De analyse maakte duidelijk dat er meer positieve consequenties van veilig gedrag nodig waren. Dit brengt ons bij de drie interventiestappen.

Stap 4: performance feedback

Performance feedback blijkt een effectieve interventie te zijn om gedrag positief te beïnvloeden. Men introduceerde een visueel managementsysteem op de werkvloer. Daarop werd correct en tijdig gebruik van de veiligheidsbril dagelijks bijgehouden. Medewerkers konden hun prestaties volgen en zien hoe het veiligheidsniveau in hun team verbeterde.

Deze transparantie creëerde niet alleen bewustwording maar gaf medewerkers ook de kans om hun gedrag aan te passen. Als het aantal gemelde onveilige situaties toegenam, werd dit positief ontvangen: het liet zien dat medewerkers zich bewust waren van risico's en dat ze bereid waren om bij te dragen aan een veiligere werkomgeving.

Stap 5: subdoelen stellen

Het uiteindelijke doel was dat minimaal 99 procent van de medewerkers consequent tijdig hun veiligheidsbril zou opzetten. Dit werd in stapjes bereikt. Hoe graag je het ook sneller zou willen, het menselijk brein moet tijd krijgen om een nieuwe gewoonte te creëren. Door tussendoelen te stellen, bijvoorbeeld het behalen van 45 procent na twee weken, werd de focus gelegd op kleine, haalbare stappen. Deze subdoelen gaven de medewerkers de kans om samen aan verbetering te werken en elk behaald doel te vieren. Dit creëerde een gevoel van saamhorigheid en motivatie, cruciaal voor het borgen van de veranderingen.

Stap 6: positieve bekrachtiging

Een belangrijk element in OBM is positieve bekrachtiging. Men zette in op beloningen die geen financiële waarde hadden, zoals erkenning van leidinggevend en complimenten op het moment dat medewerkers gewenst gedrag vertoonden. Maar ook door te werken met symbolen, en te zorgen dat men dingen kon verdienen die voor hen een speciale betekenis hadden. Een voorbeeld is het gebruik van speciale badges die met eer gedragen werden als iemand ze écht verdiend had. Let wel, dit was bedacht door de medewerkers zelf. Iets is pas een gedragsversterker als de ontvanger het zelf als lonend ervaart. Deze aanpak zorgde ervoor dat medewerkers gemotiveerd waren om het veilige gedrag te herhalen, wat een positieve invloed had op de algemene veiligheidscultuur.

Kritiek vanuit de leiding dat mensen 'gewoon moeten doen waarvoor ze betaald worden' gaat te kort door de bocht. Het menselijk brein is absoluut ontvankelijk voor verandering, maar heeft wel enige gewenning nodig. Een nieuw patroon ontstaat pas als iemand een aantal keren de bevestiging kreeg dat het deugt om dit gedrag te vertonen. Ziedaar de rol van de sociale omgeving.

Stap 7: evalueren en bijsturen

Het einddoel werd binnen drie maanden gehaald, maar het OBM-traject eindigde daar niet. Door regelmatig te evalueren en bij te sturen, werd voorkomen dat medewerkers terugvielen in oude gewoonten. Een kwartaal na het bereiken van het einddoel bleek dat het aantal ongevallen significant was gedaald en dat de meeste medewerkers consistent veilig gedrag vertoonden. Het werd 'normaal' om zo te handelen. Het management besloot OBM breder in te zetten. Het gebruik werd uitgebreid naar andere locaties waar veiligheidsbrillen verplicht waren. Daarna verschoof de focus naar andere gedragingen. Ook werden medewerkers uitgenodigd om suggesties te geven voor verdere verbetering. Dat leidde tot een cultuur waarin iedereen zich verantwoordelijk voelde voor andermans veiligheid.

Resultaten en conclusie

Deze casestudy is slechts één (vereenvoudigd) voorbeeld. Het toont aan dat OBM een krachtig middel is voor het creëren van een veiligheidscultuur. Door specifieke gedragingen te benoemen, te meten en positieve bekrachtiging toe te passen, wordt veilig gedrag de norm. Medewerkers voelen zich gewaardeerd en betrokken en dat leidt tot een significante afname van ongevallen. Gedragsverandering vraagt weliswaar tijd en aandacht, maar levert duurzame resultaten op. Directe erkenning en waardering blijken effectief in het borgen van veiligheidsmaatregelen. Het motiveert medewerkers om bij te dragen aan een veilige werkomgeving. ■



Joost Kerkhofs

Directeur/eigenaar van trainingsbureau Neotopia en gecertificeerd OBM Expert. Hij werkt met compagnon Robert den Broeder voor OBM Dynamics B.V. Samen publiceerden zij *Organizational Behavior Management: een introductie*, dat in vertaling wereldwijd wordt ingezet als lesmateriaal voor OBM-trainingen.