

# OM VEILIGER TE WERKEN MOETE

**De vrijdagmiddag liep op zijn einde toen industrieel reiniger X het verzoek kreeg om nog een laatste klus te doen. Hij pakte zijn spuitlans, bracht de druk van het water op 2000 bar en ging aan de slag. Eerst vergat hij de verplichte afzetting te plaatsen en daarna spoot hij enkele tenen van zijn voet.**

Bij het ongevals-onderzoek werd de ene na de andere oorzaak uitgesloten. X was vakbekwaam en wist wat hij moest doen, de vergunning was in orde, de apparatuur deugde. Alles klopte, op één ding na: hij was met zijn hoofd ergens anders. Eigenlijk zou hij om vijf uur met zijn zoon naar het voetbal gaan, maar de verhouding met zijn leidinggevende was al niet zo best. Dus niet zeuren, gewoon even doen.

Veel mensen weten het niet, maar een flink percentage van alle ongevallen gebeurt doordat medewerkers hun organisatie of hun leidinggevende een dienst denken te bewijzen.

## VERSCHILLENDE BENADERINGEN

We weten allemaal dat de ongevallencijfers sinds ongeveer 2005, na jarenlange daling, bijna niet meer veranderen. Op de twee meest recente VCA-congressen is daarbij stilgestaan. Bijna iedereen ziet dat benaderingen die in het verleden erg succesvol waren (zoals betere systemen en instructie) hun maximale profijt hebben afgeworpen en dat nieuwe benaderingen nodig zijn.

VEEL ONGEVALLLEN GEBEUREN  
OMDAT DE 'SCHULDIGE' JUUST  
IETS GOED WIL DOEN

Bij het beïnvloeden van gedrag spelen bedrijfsgebonden en persoonsgebonden factoren een rol. De eerste liggen in de

sfeer van management, faciliteiten en andere randvoorwaarden. Die randvoorwaarden zijn essentieel. Maar ze zijn het halve verhaal. Daarom zetten we hier het licht op persoonsgebonden factoren.

Er zijn veel theorieën over motivatie. Een klassieke benadering is conditionering met beloning en straf, ongeveer zoals de Life Saving Rules van Shell. Deze zijn gedetailleerd en worden van bovenaf opgelegd. De inleenkraft die zich er niet aan houdt, hoeft niet meer terug te komen, en zijn baas erbij. Op den duur wekt zo'n aanpak volgens ons meer weerstand dan overtuiging op en treden er averechtse effecten aan het licht. Contractormedewerkers gaan het afleren om een vertegenwoordiger van de opdrachtgever tegen te spreken. Ook al zou dat wel veiliger zijn. (Het vroegere Hearts and Minds-programma, eveneens van Shell, werd minder van bovenaf opgelegd en was meer het resultaat van co-creatie. Het was aanvankelijk succesvol, maar bracht op een gegeven moment geen verdere vooruitgang en werd daarom vervangen door de directievere aanpak.)

Het spiegelbeeld van de 'behavioristische' aanpak, die werkt met beloning en straf, is werken met zelfsturing. Op dit moment is de Braziliaanse ondernemer Ricardo Semler de bekendste pleitbezorger, al is hij geenszins de eerste. Semler, die een succesvol bedrijf bouwde op een minimum aan hiërarchie, mag graag het beeld gebruiken van de ruiter die een helling afdaald en uit angst de teugels aantrekt. Wie de teugels viert en op zijn paard vertrouwt komt veiliger beneden.



Alleen maar instructies geven is niet het soort leiderschap dat mensen bevlogen maakt

# EN WE ONZE MENSEN KENNEN

In de gedragswetenschappen gebruiken we de term 'intrinsieke motivatie': we hebben ons doel bereikt als medewerkers uit zichzelf het juiste willen. Zorgen dat ze daar belang bij hebben is iets wat helpt. Maar intrinsieke motivatie berust op meer, het gaat om het delen van dezelfde waarden. Woorden die je in dit verband vaak hoort zijn 'bevlogenheid' en 'betrokkenheid'.

## SLEUTELFACTOREN

In 2003 verschenen de resultaten van een enorm Gallup-onderzoek waaruit bleek dat we hier een sleutelfactor te pakken hebben, voor werkgevers én werknemers. Een hoge mate van bevlogenheid correleert met winstgevendheid, productiviteit, en loyaliteit met werkgever en klant. Bovendien is er een samenhang met minder verzuim (ruim een kwart minder), en minder stress - iets om te onthouden nu het thema psychosociale arbeidsbelasting (PSA) zo veel zorgen baart. En het levert ook minder ongevallen op. Volgens Gallup tot 62 procent minder, afhankelijk van de branche.

Nu is het begrip 'bevlogenheid' niet zo scherp af te bakenen. Zelf zijn we steeds meer gaan spreken over persoonlijke energie. Een bevlogen iemand is vitaal en toegewijd. We moeten dus weten wat mensen in zo'n staat brengt, wat hun energizers zijn.

## TEUGELS VIEREN EN OP JE PAARD VERTROUWEN, DAT MAAKT DE REIS VEILIGER

Natuurlijk spelen persoonlijkheid en privésituatie een grote rol. Maar in de werksituatie zijn er ook sleutelfactoren. Bekend onder psychologen is het Michigan-model, dat 'sociale steun' als medebepalend ziet voor het al dan niet ervaren van bijvoorbeeld stress (een negatieve energizer). Ook onderzoek van Wilmar Schaufeli, Arnold Bakker en Willem van Rhenen uit 2009 laat zien dat sociale steun van mensen uit je omgeving een belangrijke voorwaarde is voor 'bevlogenheid' op het werk. Volgens de Leuvense 'geluksprofessor' Leo Bormans geldt dat zelfs voor levensgeluk in het algemeen. Volgens hem wordt levensgeluk vooral bepaald door 'connection', ofwel: andere mensen.

Zulke steun moet in de werksituatie komen van leidinggevers. Niet van managers, maar van de directe operationele leidinggevende, zoals de voorman. Zaken als regelruimte, ontplooiingsmogelijkheden, feedback, inspraak en communicatie zijn ook van groot belang, maar een operationeel leidinggevende heeft niet altijd de macht om daarin te voorzien. Sociale steun kan hij altijd geven.

Direct leidinggevers moeten veel. Ze moeten een voorbeeld zijn, door hun eigen gedrag. Ze moeten waarden en normen (zoals veiligheidsnormen) handhaven, ook als ze zich daarmee niet geliefd maken. Maar ze moeten ook weten hoe hun medewerkers in elkaar zitten, waar ze weerstand tegen voelen en vooral wat ze juist energie geeft. Ze moeten hun mensen kennen. Dat is de eenvoudigste manier om te omschrijven wat we met sociale steun bedoelen.

## ROLMODEL

Het treft dat we sinds deze zomer een algemeen bekend

voorbeeld hebben van iemand die ons dat voordoet: Louis van Gaal. Hij is heel vaak afgeschilderd als 'arrogant', maar vrijwel altijd door buitenstaanders. Opvallend veel mensen die met hem gewerkt hebben, lopen juist met hem weg. Steeds hoor je hetzelfde: Van Gaal geeft echte, gemeente aandacht. Hij maakt een betere vakman van je, door niet alleen je techniek te verbeteren maar al je persoonlijke competenties aandacht te geven. Van Gaal ziet 'heel de mens'. En wat we ook allemaal weten: dit alles betekent niet dat Van Gaal geen kaders stelt, geen belang hecht aan structuren, of dat hij mensen niet durft aan te spreken. Als iemand zulke dingen doet, is hij het wel. Maar het is het halve verhaal. De sociale steun die Van Gaal geeft, drukt hij onder andere uit in het geven van vertrouwen, à la Ricardo Semler.

## STRUCTUUR AANBRENGEN EN REGELS UITVAARDIGEN IS MAAR HET HALVE VERHAAL

Een heel andere illustratie ontleen we aan het cultuurverschil tussen Nederland en België, iets waar we zelf ervaring mee hebben. In Nederlandse bedrijven blijft weinig on gezegd, in de omgang tussen medewerkers en leidinggevers. In België is dat heel anders, door de veel grotere nadruk op hiërarchie, met meer afstandelijkheid in de omgang. Daaraan schrijven wij toe dat stressniveaus in België twee keer zo hoog liggen als in Nederland.

## SELECTIE

Veel leidinggevers zijn op hun positie gekomen vanwege hun vakmanschap. Nu zijn wij niet van mening dat vakmanschap er niet toe doet. Maar operationeel leidinggevers zouden ook moeten worden uitgezocht op hun vermogen om te coachen. Anders gaan ze de teugels te strak aanhalen. Ze schieten in de controlestand en veroorzaken zo alleen maar stress, bij hun mensen maar ook bij zichzelf. En stress is een risicofactor.

Coachend leiderschap wordt des te belangrijker nu organisaties er alles aan doen om met minder managementlagen toe te kunnen. Als je de 'span of control' van de overblijvende managers niet te groot wil maken, zul je meer zelfsturing moeten toelaten. Het leiderschap dat daarbij hoort is coachend leiderschap van mensen die weten wat hun medewerkers energie geeft, en die ruimte geven om te doen wat gedaan moet worden. Wie zijn mensen niet kent en zelf alles wil voorschrijven loopt grotere risico's.

**Tekst:** Peter Bakker en Ron Willems  
**Foto:** ISTOCK

*Peter Bakker is directeur van adviesbureau Reprise (peter.bakker@reprise.nu). Ron Willems is directeur van adviesbureau 365 Goesting (ron.willems@365goesting.be).*

