



De psychologie van veilig werken:

Mensen verschillen in hoe zij omgaan met veiligheidsrisico's

Het versterken van de veiligheidscultuur om incidenten op de werkvloer te voorkomen, is een veelgehoorde wens van organisaties. Maar waar te beginnen? Überhaupt grip krijgen op veilig werkgedrag is een behoorlijke opgave, gezien het aantal variabelen dat hierop van invloed is.

In dit artikel lees je meer over de invloed van gedrag en persoonlijkheid op het veiligheidsbewust handelen van medewerkers, en hoe je dit kunt gebruiken om de veiligheidscultuur binnen de organisatie te versterken.

Na een eeuw waarin verbetering vooral werd gezocht in het veiliger maken van machines en systemen, is het nu tijd om ook gedrag en cultuur op de werkvloer aan te pakken.

Nederland telt ongeveer 7 miljoen werknemers. Hiervan krijgen jaarlijks meer dan 200.000 werknemers een arbeidsongeval; meer dan 70 met dodelijke afloop. Dit komt neer op 1-2 doden per week. Dit zijn uiteraard schrikbarende cijfers. Veiligheid staat bij veel organisaties en binnen veel sectoren dan ook terecht hoog op agenda. Het gaat immers over het welzijn van medewerkers. Maar het ook over de continuïteit van werk. Incidenten en ongevallen op de werkvloer

hebben, los van de impact op de medewerker zelf, een grote impact op het team en de organisatie als geheel (denk aan de financiële implicaties en mogelijke imagoschade).

“Veiligheid gaat niet alleen om machines, maar ook om de aanpak van onveilig gedrag en de cultuur op de werkvloer”, benadrukte Marc Kuipers, hoofd van de inspectiedienst tijdens het Congres Veilig Werken, een initiatief van vakblad Arbo. “De bedrijfscultuur moet goed zijn; werknemers moeten kunnen meepraten.”

Grip op gedrag door inzicht in individuele verschillen

Competente en vaardige medewerkers in veiligheidskritische functies zijn van essentieel belang voor iedere organisatie. Mensen verschillen in hoe zij omgaan met veiligheidsrisico's. Bijvoorbeeld in hoe zij omgaan met ineens oplopende werkdruk, verandering op de werkvloer en in termen van capaciteiten en vermogens.

Oorzaken van arbeidsongevallen

Vanzelfsprekend stelt niemand zichzelf moedwillig bloot aan veiligheidsrisico's. Voorbeelden die onderliggend zijn aan veiligheidsincidenten zijn: onwetendheid, onderschatting van risico's,

overschatting van de eigen kennis en kunde, concentratieverlies, motivatieverlies, frustratie en vermoeidheid.

Daarnaast speelt een gebrek aan communicatie en afstemming, niet adequaat reageren op onverwachte situaties en het ontbreken van toezicht een rol. Allemaal 'zachte' en 'menselijke' factoren. (RIVM, 2019)

De veranderingen en ontwikkelingen in de verschillende sectoren gaan daarnaast hard

Dit zorgt voor druk en vraagt steeds weer aanpassingsvermogen (en daarmee veranderkracht) van medewerkers. Maar niet iedereen kan en/of wil het tempo bijbenen als de aard van het werk verandert. Als een medewerkers het belang niet inziet van veranderingen of onvoldoende hierin wordt meegenomen, dan gaat dit dikwijls ten koste van de betrokkenheid.

Uit onderzoek blijkt dat een gebrek aan betrokkenheid en motivatie leidt tot verslapping van de aandacht. Juist dán is de kans op een (inschattings)fout en daarmee een incident groot.

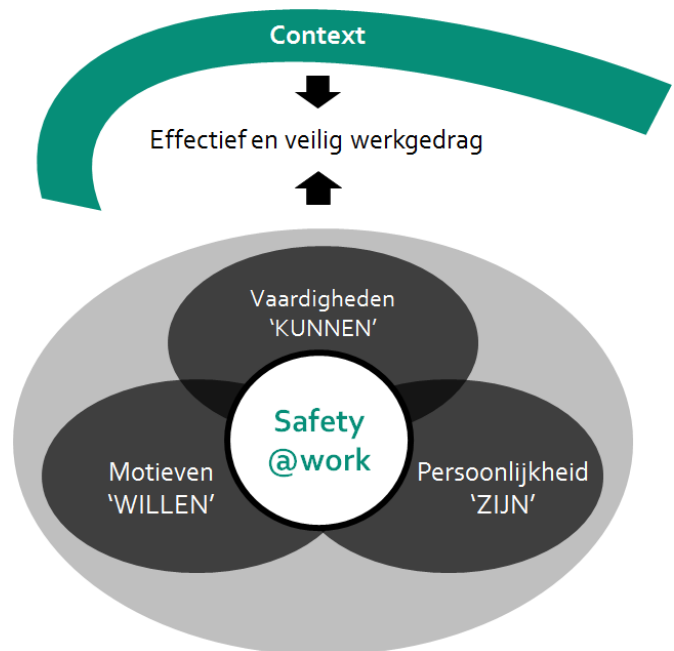
Om deze redenen is het belangrijk om te weten of medewerkers het nieuwe gewenste gedrag in zich hebben en kunnen laten zien. Medewerkers die werken in het verlengde van hun talent zijn gemotiveerd, bevlogen, productief en vertonen eerder veilig gedrag waarmee de kans op incidenten uiteindelijk afneemt.

Veilig werken: een combinatie van Willen, Kunnen en Zijn

Het volgende model geeft weer welke domeinen een rol spelen bij veilig werkgedrag, geredeneerd vanuit het individu: vaardigheden, persoonlijkheid en motieven. Deze domeinen interacteren met elkaar en zijn bepalend voor het tonen van veilig gedrag.

Daarnaast speelt de context waarin iemand werkzaam is, eveneens een bepalende rol in het al dan niet (kunnen) vertonen van het gewenste

gedrag in de praktijk. Deze context kan namelijk een stimulerende dan wel belemmerende factor zijn. De domeinen en de verschillende contextvariabelen lichten we hierna toe.



Het domein 'Kunnen' (kennis & vaardigheden)

Om veilig werkgedrag te kunnen laten zien, is het hebben van noodzakelijke kennis een absolute voorwaarde. Werk je bijvoorbeeld met gevaarlijke stoffen, dan is het essentieel dat je weet hoe dit veilig kan en wat je moet doen in geval van een verstoring of calamiteit. Je moet dit soort kennis niet alleen hebben, je moet deze kennis ook actief kunnen toepassen, iedere concrete situatie is immers anders.

Vooraf in de samenwerking zijn communicatie en gespreksvaardigheden van cruciaal belang. Als collega's afhankelijk zijn van elkaar, is een volledige en duidelijke informatieoverdracht een voorwaarde om veilig te blijven handelen. Voor een operator is het bijvoorbeeld belangrijk dat hij of zij op het moment van een verstoring de juiste actie in gang zet en alle betrokkenen tijdig en volledig informeert.

De vaardigheden die op zo'n moment belangrijk zijn om de functie goed te kunnen uitoefenen en de veiligheid te waarborgen, zijn:

- Kennis van protocollen
- Multitasken

- Prioriteiten stellen
- Goede communicatieve vaardigheden
- Aandacht hebben voor de belevingswereld en het perspectief van de ander

Het domein 'Willen' (motieven)

Zoals genoemd is een lagere betrokkenheid feitelijk een veiligheidsrisico. Daarnaast hebben verkeerde motieven een desastreus effect op veilig werkgedrag. Een voorbeeld hiervan is indruk willen maken op anderen; stoer willen zijn.

Een ander voorbeeld zijn *thrillseekers*: mensen die uit zijn op spanning. Zij zoeken steeds de grens op en zijn vaak overmoedig. Situaties zonder risico, spanning en sensatie zijn saai en leiden tot verveling. Op die momenten zoeken zij de grens op of gaan er het liefst nét overheen.



Echte *thrillseekers* hebben die spanning ook daadwerkelijk nodig. Voelen zij die spanning niet, dan gaan zij zich vervelen, krijgen concentratieproblemen en gaan dingen naast hun werk doen.

Wanneer een veilige snelheid 70 km per uur is, wat gebeurt er dan wanneer ik de bocht in ga met 80 km per uur? Wanneer het toegestane maximumgewicht voor een kraan 500 kg is, dan moet 550 kg toch ook lukken!?

Bijvoorbeeld: een treinmachinist die spanning nodig heeft om alert te blijven, raakt op een saai traject mogelijk snel afgeleid. Hierdoor neemt zijn concentratie af en kunnen er dus potentieel gevaarlijke situaties ontstaan.

Het domein 'Zijn' (persoonlijkheid)

Bij veilig gedrag speelt ook 'zijn' een belangrijke rol, iemands persoonlijkheid. Het in de psychologie meest gebruikte persoonlijkheidsmodel is de Big Five, tevens een prima uitgangspunt voor 'Zijn'. Voor vrijwel iedere factor van de Big Five (emotionele stabiliteit, extraversie, zorgvuldigheid, openheid en vriendelijkheid) geldt dat een extreme score tot veiligheidsrisico's kan leiden.

Enkele voorbeelden:

Mensen met een *lage emotionele stabiliteit* zijn slecht bestand tegen spanning. Bij een calamiteit raken zij in paniek, reageren zij zeer emotioneel en kunnen gemakkelijk handelen in een opwelling. Er is dan geen sprake meer van rustig de regels voor veilig werkgedrag blijven toepassen.

Mensen met een *extreem extraverte* persoonlijkheid zijn zo sterk gericht op contact, dat langdurig, geconcentreerd en meer solistisch werken onmogelijk is. Sterk extraverte mensen zijn bovendien vaak nogal onrustig van aard. Stilzitten en werk doen met weinig afwisseling gaat hen slecht af.

Een *te vriendelijke* natuur hangt vaak samen met een hoge inschikkelijkheid. Als je in het primaire proces te volgbaar bent en niet in durft te grijpen als de situatie wel degelijk ingrijpen vereist, leidt dit tot onveilige situaties.

Zorgvuldigheid (consciëntieusheid) lijkt wellicht ideaal voor mensen in een veiligheidskritische functie, maar *extreem consciëntieuze* mensen kunnen vervallen in detailzucht. Zij zijn zo op de details gericht dat zij de grote lijnen uit het oog verliezen. Of zij blijven krampachtig vasthouden aan de regels, ook wanneer dat in deze specifieke situatie juist leidt tot onveilige situaties.

Ook intelligentie en psychomotorische functies scharen wij onder dit domein

Het vermogen van iemand om nieuwe informatie op te nemen en de juiste conclusies te trekken op basis van de beschikbare informatie, heeft te maken met iemands intelligentieniveau en is

verankerd in de persoonlijkheid. Als de situatie vraagt om snel in te spelen op veranderende omstandigheden en het behouden van overzicht, is het van belang dat medewerkers de hiervoor gewenste aanleg hebben.

Daarnaast verschillen mensen ook van elkaar op het vlak van psychomotore functies:

- Is iemand in staat om snel en adequaat te reageren op stimuli?
- In welke mate kan iemand selectief zijn of haar aandacht ergens op richten?
- Lukt het iemand om voor langere tijd zijn of haar concentratie vast te houden?



Moreel kompas

Hoe iemand omgaat met morele dilemma's is ook een belangrijke factor in iemands veiligheidsbewust handelen. Ook hierin verschillen mensen van elkaar. Voortbouwend op het klassieke werk van Kohlberg (1971) kunnen er drie typen mens onderscheiden worden:

1. Met een ego-gedreven moreel kompas

Deze mensen kijken bij hun beslissingen in veiligheidskritische situaties naar beloning en straf. Word ik er beter van? Is het handig voor mijzelf? Hoe groot is de kans om gepakt te worden? De regels worden dus vrij gemakkelijk overtreden, zolang de beloning voor iemand maar groter is dan de kans dat het uitkomt en hij of zij ervoor gestraft wordt. Mensen die sterk ego-gedreven zijn, kijken overigens niet alleen naar het directe individuele eigen belang, maar ook naar dat voor de eigen groep, het team.

2. Met een regel-gedreven moreel kompas

Deze mensen oriënteren zich in veiligheidskritische situaties vooral op de geldende regels en procedures. Wat schrijft de wet voor? Welke interne, bedrijfsgebonden regels en procedures zijn hier van toepassing? Het zal duidelijk zijn dat dit lang niet altijd tot veilig gedrag leidt. Mensen kunnen zich te smal richten op die wet- en regelgeving: wanneer het wettelijk niet verboden is, dan mag het dus. En wanneer het mag, dan doe ik het ook!

Dus wanneer je op een weg maximaal 80 km per uur mag rijden, dan doet iemand dat. Of het veilig is om dat te doen, daar denkt men verder niet over na. Bovendien is het zo dat lang niet alles in wetten en regels gevat is; niet iedere situatie is middels wet- en regelgeving te regelen.

3. Met een normen-gedreven moreel kompas

Voor veilig gedrag is het nodig dat men zich oriënteert op waarden en normen. Een oriëntatie op de geest van de wet in plaats van louter op de letter van de wet. Mensen met een normen-gedreven moreel kompas proberen dus met enige afstand naar wetten en regels te kijken. Zij proberen te achterhalen wat de bredere bedoelingen en doelstellingen zijn. Als die wetten en regels gericht zijn op het vergroten van de veiligheid, dan proberen zij hun gedrag daarop af te stellen. Het gaat dan dus niet meer om het louter toepassen van die wetten en regels, maar om het zoeken naar gedrag waardoor de veiligheid gewaarborgd of verhoogd wordt.

De context

In het wel of niet vertonen van veilig werkgedrag van medewerkers speelt de context ook een bepalende rol. Deze context is breed. Het betreft:

- De fysieke omgeving
- De teamsamenstelling
- De veiligheidscultuur binnen het team; is het gebruikelijk om elkaar aan te spreken?
- De invloed en stijl van leidinggeven van de manager; is deze sterk sturend en corrigerend of krijgen medewerkers vrijheden en eigen verantwoordelijkheid?

- Privéomstandigheden; er zijn legio gebeurtenissen denkbaar die ertoe kunnen leiden dat iemand moeite heeft om zich te concentreren op het werk, van conflicten in de thuissituatie tot financiële zorgen.

Om de veiligheid en veilig gedrag te kunnen borgen, is zicht op bepalende contextvariabelen van belang, vooral gezien de interactie met het individu (de medewerker). Een medewerker die in de basis gemotiveerd is, de gewenste aanleg en vaardigheden bezit, maar bijvoorbeeld botst met zijn leidinggevende, zal uiteindelijk toch minder effectief zijn. Om scherp te kunnen adviseren in een veiligheidsassessment is kennis van deze context dan ook een must.

Wat kunnen we concreet met deze inzichten?

Om incidenten te voorkomen en de veiligheidscultuur te versterken is een goede eerste stap het veiligheidsbewustzijn van mensen te vergroten. Geef hen inzicht (en verkrijg tevens zelfinzicht) in de domeinen Willen, Kunnen en Zijn.

Mensen verschillen en maken het verschil. En dus is het belangrijk om te kijken naar *wie* een veiligheidskritische functie daadwerkelijk uitvoert of gaat uitvoeren. Besteed aandacht aan het menselijk kapitaal binnen de organisatie door medewerkers te faciliteren in hun ontwikkeling. Ook een goede en zorgvuldige selectie aan de poort versterkt de veiligheidscultuur en verkleint uiteindelijk veiligheidsrisico's.

Kijk niet alleen naar ervaring en de juiste papieren, maar verdiep je eveneens in de kenmerken van de nieuwe medewerker.

Meten is weten. Hiermee krijg je als organisatie steeds beter grip op gedrag. Uit onderzoek (Hogan) blijkt ook dat een veiligheidsassessment zonder meer zin heeft:

- **2x** minder kans op niet-gemelde ongevallen
- **3x** minder kans op te voorkomen ongevallen
- **5x** minder kans op arbeidsconflict/verzet

- **10x** minder kans op grensoverschrijdend gedrag (diefstal)
- **20%** minder kans op verzuim door verwonding of blessure



Wie zijn wij?

LTP Business Psychologen is een van de meest vooraanstaande psychologische adviesbureaus van Nederland. Al meer dan 90 jaar leggen wij de nadruk op innovatie en kwaliteit in assessment en ontwikkeling. LTP TestNed is het bedrijfs-onderdeel dat zich specifiek richt op het thema veiligheid en is in Nederland marktleider in psychologische keuringen en assessments voor veiligheidskritische functies. Als psychologisch adviesbureau weten wij dat competente en vaardige medewerkers en managers in een veiligheidskritische omgeving cruciaal zijn. Onze adviezen geven inzicht in het talent en gedrag van mensen en zorgen daarmee voor een veiliger werkomgeving.

Wil je een persoonlijke toelichting of een voorstel op maat voor jouw medewerker, team of organisatie?

Vul het [contactformulier](#) in op onze website of neem contact op met Marius de Bruin, partner LTP TestNed:



Marius de Bruin
06 - 50 52 50 21
M.deBruin@ltp.nl