



ASML zet in op gedrag

VAN WETENSCHAP NAAR DE PRAKTIJK

**Safety I+II=
positieve
veiligheid**

**Stoffen: goed
bedoeld, maar
slechte info**



**Hybride werken,
dat los je met
z'n allen op**

Colofon

VAKBLAD ARBO IS EEN UITGAVE VAN VAKMEDIANET

HOOFDREDACTEUR

Jacqueline Joosten
jacquelinejoosten@vakmedianet.nl

EINDREDACTEUR

Inge Mulder / Moon Saris

VASTE MEDEWERKERS

Walter Baardemans, Bas van Batenburg, Ton Bennink, Marc Hek, Gert van der Kolk, Rob Poort, Radboud van Wezel, Pascal Willems, Arthur Zanders en Walter Zwaard

REDACTIEADVIESRAAD

Peter Coffeng, Cecile de Roos, Jan Smid, Arthur Zanders en Walter Zwaard

UITGEVER

Thijs van Pinxteren

ACCOUNTMANAGER

Nicole van Lierop, telefoon 06 10833003
nicolevanlierop@vakmedianet.nl

VORMGEVING & OPMAAK

colorscan, www.colorscan.nl

DRUK

Wilco BV, Meppel

ADRES

Vakmedianet, Postbus 448,
2400 AK Alphen aan den Rijn
www.arbo-online.nl

ABONNEMENTENADMINISTRATIE

klantenservice@vakmedianet.nl, tel. 088-5840888

ABONNEMENTEN

Vakblad Arbo verschijnt 8 x per jaar. Jaarabonnement 267,13 euro ex BTW. Verzending buitenland per jaar € 29,50 (EU) en € 41,50 (niet-EU-landen). Prijzen zijn exclusief btw.

Op alle uitgaven van Vakmedianet zijn de Algemene Voorwaarden van toepassing. Deze zijn te vinden op www.vakmedianet.nl.

COPYRIGHT

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of op enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.
© Vakmedianet 2021

PUBLICATIEVOORWAARDEN

Op iedere inzending van een bijdrage of informatie zijn de standaardpublicatievoorwaarden van Vakmedianet van toepassing. Deze zijn te vinden op www.vakmedianet.nl.

DISCLAIMER

Alle in deze uitgave opgenomen informatie is met de grootste zorgvuldigheid samengesteld. De juistheid en volledigheid kunnen echter niet worden gegarandeerd. Vakmedianet en de bij deze uitgave betrokken redactie en medewerkers aanvaarden dan ook geen aansprakelijkheid voor schade die het directe of indirecte gevolg is van het gebruik van de opgenomen informatie.

ISSN 1571-4152

Businesspartners



Positieve dialoog

Beïnvloeden van gedrag op de werkvloer. Dat willen we allemaal wel. Vanuit de wetenschap is er best al veel over bekend. Zo kennen we het belang van een goede en open dialoog over veilig werken. Tussen medewerkers onderling en met leidinggevenden. Maar die dialoog in de praktijk ook

realiseren, blijkt nog steeds lastig. Arbo-professionals weten vaak van alles over wetgeving, managementsystemen, veiligheidsregels en technische procedures. Maar psychologische en sociologische kennis over gedragsverandering ontbreekt. En veel ervaring in het begeleiden van een gedragsveranderingstraject is er meestal ook niet.



Natuurlijk zijn de relevante wetsartikelen belangrijk. Die moeten we kennen. En we sommen er zelfs een aantal over voorlichting in dit nummer op. Maar die artikelen aan alle werknemers uitleggen of een cursus veilig werken met een machine verzorgen, is geen garantie dat er niks ver-

keerd gaat. Zo kun je bij de machine die niet werkt op zoek gaan naar afwijkingen. Maar afwijkingen zoeken bij werknemers die zich niet conform die regels gedragen, is van een andere orde. Want daarvoor verschillen mensen gewoon te veel van elkaar. Dus is het idee dat iedereen zich maar aan de regels moet houden een illusie, zo legt Frank Guldenmund in dit nummer uit. Hij pleit vooral voor een menselijke, positieve benadering met liefst zo weinig mogelijk regels.

Het probleem is ook dat er verschillende soorten gedrag zijn. En een groot deel daarvan is onbewust, gebaseerd op gewoonten. Gedrag dat automatisch gaat en niet beredeneerd. Werknemers ontwikkelen vaak allerlei onbewuste redenen om hun slechte gedrag te rechtvaardigen. Hoe kun je dat veranderen? Kennis over de wet of techniek overdragen helpt dus niet, maar dat ongewenste gedrag kan wel heel nare gevolgen hebben. Bij het Veldhovense bedrijf ASML doorbreken ze dit onbewuste denkproces met hein®. Een programma met - inderdaad - een menselijke, positieve insteek. Stapels richtlijnen en procedures die vertaald worden naar gedrag. Op het gebied van veiligheid, maar ook toepasbaar op kwaliteit en integriteit. En het werkt, zo vertellen medewerkers. Het programma zorgt ervoor dat veiligheidsthema's vanaf de werkvloer komen in plaats van dat ze moeten worden opgelegd. Er ja, zo ontstaat er een open en positieve dialoog over veiligheid en gedrag, maar met een funfactor. Ik wens u veel inspiratie toe!

Jacqueline Joosten
hoofdredacteur

Van wetenschap naar praktijk

Ook ASML zet

Van bouw en chemie tot en met techniek en productie: bij verreweg de meeste grote bedrijven zijn de richtlijnen en procedures rond veilig werken meer dan op orde. Toch nemen ze daar vaak geen genoegen meer mee. Ze zien namelijk dat het bij veiligheid vooral aankomt op een aspect dat zich niet in papierwerk laat vangen: menselijk gedrag.

tekst Jaap Janssen Steenberg

Tot enkele decennia geleden hadden we het idee dat wij mensen onafhankelijke, realistisch denkende wezens zijn, die rationeel handelen en precies weten wat ze doen. Psychologisch onderzoek heeft inmiddels korte metten gemaakt met die opvatting. En flink ook. Het omgekeerde is namelijk het geval: we laten ons in verreweg de meeste gevallen leiden door beslisprocessen waar we ons helemaal niet bewust van zijn. Oók als dat ongewenst gedrag met zich meebrengt, bijvoorbeeld vanuit het oogpunt van veiligheid.

Onbewuste rechtvaardiging

Toch zijn veel veiligheidsprogramma's nog altijd gebaseerd op die ratio. 'We werken veilig of we werken niet.' 'Als je je aan de regels houdt, komt het goed.' 'Als we de regels maar vaak genoeg herhalen, gaan we ze vanzelf naleven.' Dat klinkt goed allemaal, maar de praktijk is weerbarstig. We weten onze gevaarlijke keuzes immers – onbewust – heel goed te rechtvaardigen:

Ook op het gebied van veiligheid is ASML grensverleggend

Klimmen zonder valbeveiliging?

'Het is maar voor even joh!'

Werken met ongekwalificeerd personeel?

'Ach, zo ingewikkeld is het allemaal niet.'

De marges wat vergroten door te bezuinigen op veiligheidsmaatregelen?

'Dat doet de concurrentie toch ook?'

We doen doet het verkeerde, en hebben er dus nog een verhaal bij ook! En echt niet alleen op de werkvloer, maar ook op kantoor. Daar worden immers beslissingen genomen (tijd, geld, middelen) waar de werkvloer het maar mee te doen heeft.

Naar bewuste keuzes

De hamvraag is: hoe zorgen we ervoor dat we die rechtvaardigingen niet meer gebruiken, en in plaats daarvan de juiste keuzes maken? Volgens arbeids- en organisatiepsychologen Jules Heijnenman en Kim Reuser moeten we het antwoord zoeken in het verstoren van ons denkproces. Om met Nobelprijswinnaar Daniel Kahneman te spreken: we moeten ons 'snelle denken' (de onbewuste rechtvaardiging) plaats laten maken voor ons 'langzame denken' (bewust vragen stellen bij de keuzes die we maken).

Heijnenman en Reuser koppelden 21 biases – psychologische 'gedachtenkronkels' – aan onze onbewuste rechtvaardigingen



in op gedrag



(zie kader Drie voorbeelden). Dat werd de wetenschappelijke onderbouwing onder hein®, hun veiligheidsprogramma dat deelnemers bewust maakt van hun rechtvaardigingen en deze ombuigt naar het gewenste gedrag. Daarbij staat 'hein' voor onze innerlijke stem die aanstuurt op het gewenste gedrag, en 'guus' (of 'excuus-guus') voor de innerlijke stem die aanstuurt op het ongewenste gedrag. De kunst: onze snelle guus-reflex verstoren om ruimte te bieden aan ons langzame hein-denken, waarmee we de betere beslissingen nemen. Een veiligheidsprogramma dat niet over veiligheid gaat dus, maar over gedrag.

Drie voorbeelden van biases en onze snelle guus-reflex

Psychologische bias	guus-reflex
Bandwagon-effect	De anderen-doen-het-toch-ook-zo-guus
Illusie van controle	De ik-weet-echt-wel-wat-ik-doe-guus
Autoriteitsbias	De maar-de-klant-wil-door-dus-ik-heb-geen-keus-guus



'Het gaat over keuzes maken, feedback geven en het beïnvloeden van gedrag'



hein en guus op de bouwplaats

In de bouw hangen de posters met hein en guus inmiddels op vele honderden bouwplaatsen, mede doordat Bouwend Nederland het programma heeft omarmd. Maar ook in productieomgevingen (kwaliteit) en bij banken (integriteit) worden hein en guus ingezet om onwenselijk gedrag om te buigen. De hoogste tijd dus om in de praktijk te kijken wat het programma teweegbrengt. Dat doen we bij ASML. Het Veldhovense bedrijf – vlaggenschip van de Nederlandse maakindustrie – staat erom bekend dat het voortdurend grenzen blijft verleggen. Dat doet het ook op het gebied van veiligheid.

Het eerste ASML-bedrijfsonderdeel dat met hein aan de slag ging, was Corporate Real Estate, verantwoordelijk voor het onroerend goed van ASML. Het heeft niet alleen te maken met de eigen medewerkers, maar ook met de aannemers die het onroerend goed bouwen, verbouwen en onderhouden (en hun medewerkers). EHS-manager Maurice Stijfs vertelt over de stap om het gedrag rond veiligheid een prominente plek in het veiligheidsbeleid te geven.

Hoe is hein bij ASML terechtgekomen?

“Mijn collega Stef van Hout is de bedenkers van hein tegengekomen op een congres. We waren toen net op het punt dat we een volgende stap wilden zetten. Er lagen stapels aan richtlijnen en procedures, maar zoals bij elke organisatieverandering is ook bij het verbeteren van veiligheid het uiteindelijke gedrag het belangrijkste. Weten is één, maar wat doe je als het er echt op aankomt?”

En dus...

“En dus waren we op zoek naar een duurzame interventiemethode. Stiekem keek ik daarbij verder dan EHS. Want ook op het gebied van kwaliteit speelt gedrag een grote rol. Hoe deel je in een veilige sfeer ideeën met elkaar? Hoe werk je vanuit een open, positieve houding samen aan de beste oplossing? Dat is

Over hein (en guus)

Het programma van psychologen Heijneman en Reuser heeft twee pijlers die onlosmakelijk met elkaar verboden zijn: trainingen en communicatiecampagnes. Tijdens de trainingen ontdekken de deelnemers op een laagdrempelige manier hoe ze zichzelf geregeld voor de gek houden. Ook leren ze een ‘taal’ waarmee ze elkaar zonder botsende ego’s kunnen aanspreken. ‘Wat zou hein daarvan zeggen?’, is bijvoorbeeld een vraag die je op een bouwplaats kunt krijgen wanneer je snel een onveilige klus doet. En wie ‘Ah, een excuus-guus!’ hoort, weet dat hij waarschijnlijk een welbegrepen excuus gebruikt om onveilig te handelen. Met de communicatiecampagnes wordt steeds versterkt wat de deelnemers tijdens de trainingen leren. Daarvoor worden cartoons, verhalen, beelden, polls en andere prikkelende middelen gebruikt. Met deze combinatie van trainingen en communicatiecampagnes wordt stap voor stap – op vier niveaus – een nieuwe manier van denken ingesleten.

Waarom werkt het?

Er zijn enkele redenen waarom het programma werkt, aldus Heijneman en Reuser. Ten eerste de psychologie erachter: het gaat niet om zomaar een theorie, maar om fundamenteel wetenschappelijk onderzoek dat naar de praktijk vertaald is. Ten tweede de herkenbaarheid: iedereen negeert zijn hein weleens om naar zijn guuzen te luisteren. Ten derde de funfactor: de deelnemers krijgen op een ongedwongen manier te zien hoe ze zichzelf voor de gek houden én ze leren om daarom te lachen. We doen het immers allemaal! Ten vierde is elkaar aanspreken via hein of guus een stuk minder bedreigend dan elkaar rechtstreeks aanspreken. Als de deelnemers eenmaal weten hoe ze zichzelf voor de gek houden, gaan ze steeds vaker de juiste keuzes maken, óók in uitdagende situaties. Daarnaast attenderen ze elkaar steeds meer op onveilige keuzes. Zo doorbreken ze op een natuurlijke manier hun gewoontes, wat organisatiebreed leidt tot het gewenste gedrag.



GEDRAG OP DE WERKVLOER

makkelijk gezegd, maar de praktijk is weerbarstig. Met hein geven we daar handen en voeten aan.”

Maar hein gaat toch over veiligheid?

“Jazeker! Het gaat over keuzes maken, feedback geven en het beïnvloeden van gedrag: je eigen gedrag en dat van anderen. Bij ASML zetten we hein nu in rond veiligheid, maar de psychologie achter het concept kun je net zo goed toepassen op het gebied van kwaliteit en integriteit.”

Klinkt interessant allemaal, maar werkt het ook?

“Ja, het werkt. Het heeft ons iets heel belangrijks opgeleverd: dat veiligheidsthema’s niet meer van bovenaf hoeven worden opgelegd, maar rechtstreeks van de ‘vloer’ komen. En ik zie het ook gebeuren bij de grote aannemers die hier werken. Door hein te omarmen, bouwen we samen aan een veiliger wereld.”

Blij met het programma

‘Het zal wel over procedures gaan’, dacht John Koster toen het hein-programma van start ging bij zijn bedrijfs onderdeel. Viel dat even mee... En nu hij hein goed kent, is de Vice President Metrology and Machine Control blij met het programma. Omdat het veiligheid bevordert, maar ook omdat het een stem geeft aan collega’s die zich normaal gesproken wat minder snel uitspreken.

Maar eerst even terug naar die allereerste hein-sessie. Een beetje sceptisch was Koster namelijk wel. Want laten we eerlijk zijn: veiligheid gaat maar al te vaak over opgelegde regels en



‘Je wordt als het ware ‘gedwongen’ om te reflecteren op je eigen gedrag’

HEIN EN GUUS VOOR DUMMIËS...



richtlijnen die we allemaal wel kennen. Hij was echter al snel ‘om’.

Waarvoor veranderde je van mening?

“Dat kwam vooral doordat de aanpak heel persoonlijk is: je wordt als het ware ‘gedwongen’ om te reflecteren op je eigen gedrag. Best confronterend af en toe, want die excuus-guzen zijn natuurlijk heel herkenbaar. Maar dankzij de grote funfactor is het toch erg ontspannen allemaal: nergens dat opgeheven vingertje.”

Maar hoe past één zo’n programma nou op al die duizenden mensen?

“Sommige collega’s werken met lasers en gevaarlijke stoffen. Daar kun je echt spreken van een omgeving met veiligheidsgevaaren. Maar anderen – zoals bij Metrology and Machine Control – hebben een werkomgeving die je kunt vergelijken met een krantenredactie. Hoe kun je daar nou één programma op loslaten, vroeg ik me inderdaad af. Het antwoord zit ‘m in die zelfreflectie: het gaat niet per se om de omgeving, maar ook om hoe je met veiligheidsdilemma’s omgaat.”

Voor cultuurverandering is naast zelfreflectie ook de dialoog belangrijk. Hoe werkt dat?

“Van oudsher hebben we bij ASML een cultuur van ‘speak up’. Maar weet je wat het is? Niet iedereen spreekt zich even makkelijk uit. Dat kan karakterologisch bepaald zijn, maar bijvoorbeeld ook cultureel. Dit programma geeft iedereen een stem, ook collega’s die zich doorgaans wat geremd voelen bij het geven van feedback. Natuurlijk staan veiligheid en gedrag voorop, maar hein zou zomaar een impuls kunnen zijn om ook bij andere ‘lastige’ onderwerpen wat makkelijker met elkaar het gesprek aan te gaan.”

En zo is ASML dus niet alleen grensverleggend op technisch gebied, maar ook met een programma over veiligheid dat niet over veiligheid gaat. Náást alle strenge regels en richtlijnen dus, omdat gedrag zich nu eenmaal moeilijk laat sturen door papier. «