

## Werken aan innerlijke motivatie

# Moraliseren, nie

Moraliseren, het werkt soms beter dan blind sanctioneren. Sterker: belonen en bestraffen kunnen ondermijnend werken, zegt gedragspsycholoog Kees Keizer. Hij spreekt op de praktijkdag Grip op gedrag.

tekst Ton Bennink

**I**n de reclame weten ze het al veel langer. Wie wil dat mensen Coca-Cola gaan drinken, laat zien dat mensen Coca-Cola drinken. En juist niet dat duizenden mensen Pepsi nuttigen. “Toch doen we dit laatste in de veiligheidskunde wel. We etaleren vooral wat fout gaat, terwijl de vele mensen die het gewenste gedrag vertonen niet belicht worden. Het idee is dat mensen leren van het onveilige gedrag dat ze zien. Maar je laat vooral zien dat onveilig gedrag gewoon is. Je verkoopt Pepsi of in dit geval onveilig gedrag, terwijl je veilig gedrag en Coca-Cola wilt verkopen.”

Keizer is als gedragspsycholoog verbonden aan de Rijksuniversiteit Groningen en zelfstandig consultant voor bedrijven, de overheid en organisaties als Nederland Schoon. Zijn vakgebied Environmental Psychology bestudeert en onderzoekt de interactie tussen de mens en zijn omgeving. Gevraagd naar de laatste ontwikkelingen op zijn vakgebied, wijst hij op het verlaten van het puur economische perspectief. “De samenleving tracht regelnaleving te stimuleren met boetes, bestraffen en belonen. In mijn vak kijken we inmiddels naar andere motieven. Want met een boete of beloning motiveer je geen duurzame regelnaleving. De motivatie verdwijnt zodra de leidinggevende een keer niet kijkt, waardoor de kans op bestraffing of beloning laag is. Naleving omdat iemand dat moreel gewenst vindt, dus vanuit intrinsieke motivatie, werkt wel. De meeste mensen stelen niet omdat ze de ander geen schade willen berokkenen. Sanctioneren of belonen kan best zinnig zijn, maar ze kunnen de intrinsieke motivatie voor regelnaleving ook ondermijnen.”





# t sanctioneren



## Ongehoorzaam

Wie het tegeltje met daarop de tekst 'Baat het niet dan schaadt het niet' wil ophangen in zijn kantoor, is volgens Keizer verkeerd bezig. "Als je vanuit intrinsieke motivatie voldoet aan een regel en er komt plotseling een boete op te staan, kan de focus verschuiven naar het voorkomen van die boete. Vergelijk het maar met een hobby die je graag uitoefent. Als je er een beloning voor krijgt in de vorm van geld, wordt het toch snel werk. De reden waarom je aanvankelijk de hobby uitoefende of de regel naleefde, verdwijnt dan toch wat naar de achtergrond. Keizer put ter illustratie uit zijn eigen verleden: "Ik had als student een bijbaantje als postbezorger. We moesten in busjes bedrijven langs om pakjes te brengen en op te halen. Om veilig rijgedrag te stimuleren bedacht de leiding dat er kastjes moesten komen die registreerden wanneer er bijvoorbeeld flink op de rem werd getrapt of snel werd opgetrokken. Resultaat was dat we alleen gericht waren op het voorkomen van de boete en niet meer op het achterliggende doel van veilig rijden. Kortom, met piepende banden door de bocht omdat we wilden voorkomen dat werd vastgelegd dat we hard remden als we een keer snel reden. Dus ook de collega's die wel veilig reden, letten nu meer op het voorkomen van sancties dan op de veiligheid." Boetes kunnen wel werken, maar niet als de kans op bestraffing laag is, aldus Keizer. "Als je weet dat je stokslagen krijgt bij bepaald gedrag en de kans dat je gepakt wordt is groot, laat je het wel uit je hoofd om de regel te overtreden. Maar als de kans op bestraffing laag is, win je weinig met boetes. Je ondermijnt wel de innerlijke motivatie die de naleving eerst juist bevorderde."

## Verbodsbordjes

Werken aan innerlijke motivatie, luidt dan ook het credo. Maar dan helpt het niet om de vele overtredingen te etaleren die anderen maken, aldus de gedragspsycholoog. "Dat vermindert de intrinsieke motivatie voor regelnaleving. Als je ziet of leest dat anderen bestaande hygiëne- of veiligheidsregels overtreden, ben je zelf minder gemotiveerd om je aan de regels te houden. Helemaal beroerd is het dat de overtreding zich ook nog uitspreidt van de ene regel naar de andere. Dus als je ziet dat mensen parkeren waar dat niet mag, ben je niet alleen meer

'Verbodsregels  
kunnen wel degelijk  
schaden'



geneigd zelf fout te parkeren, maar het is ook waarschijnlijker dat je rotzooi op straat gooit.” Bordjes plaatsen die de regel onder de aandacht brengen leiden niet tot het beoogde doel van naleving van regels en het creëren van innerlijke motivatie, zegt Keizer. “Verbodsbordjes zijn waarschijnlijk de meest favoriete interventie om regelovertrading tegen te gaan. Maar het idee dat die een bekende regel nog eens extra onder de aandacht brengen, versterkt de naleving niet. Want waar hangen we die bordjes bij voorkeur neer? Op de plekken waar iedereen die regel overtreedt. Bijvoorbeeld op plekken waar zwerfafval wordt aangetroffen. Dat is dus niet effectief. Want was het zwerfafval je misschien nog niet eens zo opgevallen zonder dat bordje, met bordje wel. Verbodsbordjes in dergelijke omgevingen kunnen averechts werken.”

### Honderden toezichthouders

Dus zullen ook veiligheidskundigen meer moeten investeren in het creëren en tonen van draagvlak, stelt Keizer. Akkoord, maar hoe dan? Verbodsborden kunnen averechts werken en campagnes blinken ook niet uit in effectiviteit. “Door continu onder de aandacht te brengen dat anderen regelnaleving en veiligheid belangrijk vinden en overtredingen sterk afkeuren. Je versterkt daarmee de intrinsieke motivatie en creëert honderden toezichthouders. Die voelen zich gesterkt genoeg om tegen hun collega te zeggen: ‘Gast, het is niet oké dat je dit doet’. Je moraliseert daarmee namelijk de regelnaleving. Neem met een slok op achter het stuur kruipen. Er was een tijd dat we daar niet zo zwaar aan tilden. Ook in sommige andere landen is het niet zo’n issue. Hier en nu wel. Ook al is het vier uur ’s nachts, het merendeel van de mensen zal voorkomen dat iemand bezopen in de auto stapt. Onder het motto: straks rijdt je iemand van het zebra-pad, al lopen er op die tijd niet veel mensen op straat. Deze overtrading wordt nu - anders dan bijvoorbeeld snelheidsovertredingen – gezien als een morele overtrading: het in gevaar brengen van anderen. Werknemers worden daarmee zelf veiligheidsconsulenten die hun eigen ge-

## Praktijkdag Grip op gedrag



Gedragpsycholoog Kees Keizer is spreker op de praktijkdag Grip op gedrag op 31 oktober in Jaarbeurs Utrecht. Een praktijkgerichte en inspirerende dag waarop u veel leert over gedrag en gedragsbeïnvloeding op de werkvloer. Wilt u meer weten? Kijk op [www.gripopgecrag.nl](http://www.gripopgecrag.nl).

## 'Met een tegeltje 'Baat het niet dan schaadt het niet' aan de kantoormuur ben je verkeerd bezig'

drag en dat van anderen reguleren. In bedrijven moeten we deze moraliteit ook krijgen. Ik weet het, het is een eng woord, maar het helpt wel. In mijn studentenverleden had het geholpen als collega's hadden gezegd dat het belachelijk is dat ik zo hard reed en collega's in gevaar bracht.”

### Hinderlijke werkonderbreking

Keizer pleit ervoor om bij nieuwe regels eerst te zorgen voor draagvlak voor het doel van de regel, dit draagvlak breed uit te dragen en daarna de regel duidelijk te linken aan het doel. “Nu is de volgorde vaak andersom: het management voert een regel in en probeert daarna met argumenten mensen ervan te overtuigen dat het een goede maatregel is. De werkvloer ziet die maatregel als een gril van het management en een hinderlijke onderbreking van het werk. ‘Oh, ze willen ook weer wat’, is dan de reactie. Een betere manier van invoeren is om eerst over een onderzoek te vertellen dat laat zien dat medewerkers veiligheid op de werkvloer belangrijk vinden. Daarna kun je de nieuwe regel introduceren door deze duidelijk te koppelen aan de veiligheidswens van de medewerker. Dit laat ook zien dat er een duidelijke link is tussen de regel en het verbeteren van de veiligheid.”  
Regels oké, maar met mate. Ze moeten te handhaven zijn en gedragen worden door degenen die ze moeten naleven. Keizer: “Wees terughoudend in het opleggen van regels die niet heel duidelijk het doel dienen. Stop de wildgroei. In ziekenhuizen bijvoorbeeld is hygiëne terecht heel belangrijk. Maar bij sommige procedures is het helemaal niet nodig dat chirurgen het hele protocol doorlopen. Leg je dat toch op, dan krijg je minder naleving. Het grootste probleem is misschien wel dat het ook ten koste van de naleving gaat in situaties waarin die naleving juist heel belangrijk is. De tijd dat we veiligheidsproblemen dachten op te lossen met het verzinnen van nieuwe regels en het ophangen van bordjes, is voorbij. Ik snap het wel, we zijn het gewend en bij regels is het management vaak gericht op het juridische aspect. Maar daar moeten we dus echt vanaf. Het is allereerst een psychologisch probleem, waarbij we ons moeten afvragen wat medewerkers daadwerkelijk motiveert op het gebied van veiligheid. Alleen dan is er een toekomst waarin iedere medewerker zijn eigen veiligheidsconsulent is.” ◀◀