

4-D integraal veiligheidsdenken

Als elke betrokkene zich engageert de bedrijfscultuur naar een hoger welzijnsniveau te tillen

Ir. Willy Wastyn, Samurai@Work, e-mail: willy.wastyn@samuraiatwork.com

Samenvatting

De juridische persoon “Bedrijf” bestaan niet als natuurlijke persoon van vlees en bloed. En toch heeft elk bedrijf zijn identiteit. Zijn geheel van gedragingen, verwachtingen, kunnen en kennen. Een eigen “mentaliteit”, wat we de cultuur van de organisatie kunnen noemen.

Deze mentaliteit wordt gevormd door de vele individuen die deel uitmaken van het geheel. Het “gemiddelde” van de onderdelen wordt de cultuur van het geheel.

Vanuit dit holistische beeld, werkt een geëngageerde directie een inspirerende toekomstvisie uit om tot een gewenste cultuur te komen. Geëngageerde sociale partners zijn bij deze stap een surplus. De gewenste cultuur haalt een hoger maturiteitsniveau op de veiligheidsladder, zonder utopisch te zijn. De delta tussen de langetermijnvisie en de gemeten resultaten liggen ten grondslag aan de concrete planning.

De roll-out verhoogt de noodzakelijke kennis via trainingen in het 4D-denken. Met als concrete doel de sensibilisatie en individuele motivatie van de betrokkenen. Zodat elke betrokkene zijn persoonlijk engagement uitspreekt.

Op dit punt is 80% van het werk gerealiseerd, en toch is nog maar 5% van de gedragswijziging gerealiseerd. De transfer naar de werkvloer via individuele coaching van de sleutelpersonen moet het kantelpunt bewerkstelligen. In deze korte zin wordt de doelstelling gerealiseerd: een intrinsiek veiligere bedrijfscultuur.

De PDCA-cirkel wordt vervolledigd via het opstellen van een gedetailleerde monitoring in balanced scorecards en organisatorische verankering. Om een terugval te voorkomen én een volgende stap voorwaarts mogelijk te maken.

Kritische succesfactoren bij het geheel zijn de engagementen van directie en sleutelpersonen, realistische doelen, de benodigde doorlooptijd, correcte en respectvolle interactie met alle betrokkenen en ... hopen diplomatie.

Sleutelbegrippen

De ontwikkeling van intrinsiek veiliger gedrag volgens dit concept gaat uit van:

Engagement, collectieve en individuele nulmeting, sensibiliseren en motiveren, individueel doorgedreven coaching op de vloer, organisatorische borging

Stelling

Het 4D-denken is een structureel gedragsveranderingsmodel om het veiligheidsgedrag structureel naar een hoger niveau te tillen. Het model vertrekt vanuit kennis, ontwikkelt een visie, duidelijke engagementen en realistische doelstellingen. Om via consequente trainingen en coachings op de werkvloer op lange termijn het resultaat te monitoren en in de organisatie te verankeren.

Onderbouwing

Veiligheidsgedrag als missing link tussen plannen en resultaat

Inleiding - Veiligheidsgedrag structureel op de vloer realiseren, hoe doet men dat?

In industriële omgevingen ziet men vaak een “ingenieurscultuur” van analyse, ratio, prestatie management en kwantitatieve analyses. Op het veiligheidsvlak vertaalt zich dit in het

nauwgezet volgen van de wetgeving (“legal compliancy”), risicoanalyses en managementsystemen als spil van het beleid en technische veiligheid als summum.

De paradox voor veel directies is om deze behoudende, analyserende cultuur ook vooruit te stuwten.

Om aan te zetten tot vernieuwen, experimenteren en innoveren.

Om ook op het vlak van veiligheid een inspirerend leiderschap te ontwikkelen. Want net deze kwaliteiten zijn noodzakelijk om als organisatie te overleven in deze economisch revolutionaire tijden.

Maar hoe doet men dat? Als directie het beseft hebben dat het moet is één iets. Het kunnen bewerkstelligen iets totaal anders. Het hieronder beschreven 4D-model kan de vertaalslag maken naar de operationele realiteit.

Veiligheidsgedrag: Missing link tussen plannen en resultaat

Het uitgangspunt is simpel in zijn eenvoud: “Gedrag is de missing link tussen het maken van plannen en het verankeren van een resultaat.”

Alle verandering begint met weten & plannen. Daar is zowat iedereen het over eens. En hoe goed iemand ook zijn metingen uitvoert om vervolgens vrijwel perfecte plannen op te kunnen maken, toch zien we dat het vaak misloopt in de uitvoering. Het resultaat gaat ergens onderweg verloren. Ergens loopt er iets fundamenteel fout tussen het “plannen” en het bereiken van “resultaat”.

En toch kan men niet onder de vaststelling uit dat menselijk gedrag de missing link is. De fout die vaak gemaakt wordt bij het plannen van een ander gedrag, is “Top-down” denken. De laatste 15 jaar maakte de theorie opgang dat men enkel maar de cultuur (“top”) moet veranderen om een groep (“down”) te veranderen.

John P. Kotter [Kotter92] maakt echter resoluut komaf met deze stelling. Hij stelt dat cultuur niet iets is wat men makkelijk kan manipuleren. Pogingen om er vat op te krijgen en in een nieuwe vorm te gieten, werken nooit. En wel omdat cultuur ongrijpbaar is. Cultuur verandert pas nadat met succes de handelingen van mensen veranderd zijn.

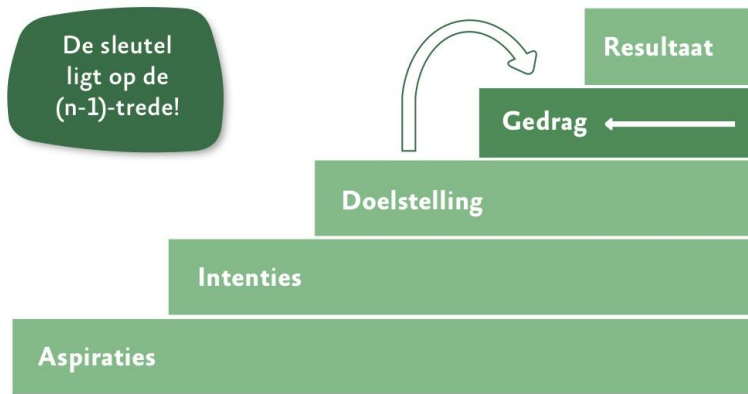
Men moet juist “bottom-up” denken bij het realiseren van de plannen. Eerst het gedrag bijsturen. Pas nadat het nieuwe gedrag de groep gedurende een bepaalde periode voordeel heeft opgeleverd, en mensen de relatie zien tussen de nieuwe handelingen en de verbetering van de prestaties, zal de cultuur wijzigen.



***Verander eerst het gedrag,
verankering van een nieuwe cultuur komt daarna.***

John Kotter

Afbeelding 1 Stelling John P. Kotter inzake cultuurverandering



Afbeelding 2 De sleutel ligt op de (n-1)- trede

Veiligheidsgedrag: 4D-denkkader

Als cultuur een afgeleide is van gewijzigd gedrag. Hoe pakt men het veranderen van gedrag dan optimaal aan? In welk denkkader gaat men het beste te werk om dit gedrag te veranderen?

Als eerste stap maken we gebruik van het metaforische Whole Brain Model van Ned Hermann. [Hermann96] Met behulp van dit 4D-model wordt bekeken welk “vlees” men in de kuip heeft. Wie zijn de mensen waar men mee te maken heeft? Wat is het profiel van de organisatie? En hoe ziet het 4D-veiligheidsbrein er uit?

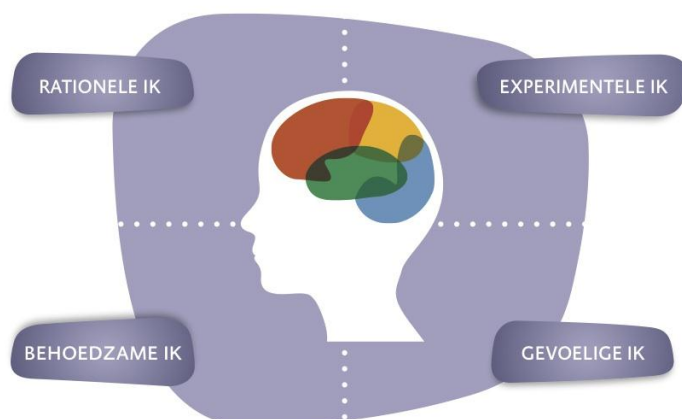
4D-Breinmodel

Het beschreven model met vier mentale denkstijlen geeft op een vereenvoudigde manier uiting aan menselijke bewuste, dagelijkse mentale processen. Deze processen zijn van invloed op het gedrag en andersom, zonder een verklarend model te vormen.

Hermann onderscheidt vier hoofdvormen van denkvoorkeuren, namelijk [Hermann96]:

- de analytisch-rationele stijl
- de creatief-synthetische stijl
- de structurerend-organiserende stijl
- de sociaal-emotionele stijl.

In wezen zou men deze hoofdvormen kunnen vergelijken met vier latente persoonlijkheden die elke mens in zich draagt: een rationele ik, een experimentele ik, een behoedzame ik en een gevoelige ik.



Afbeelding 3 Het 4D-brein volgens Ned Hermann

De “rationele ik” kenmerkt zich door een uitgesproken voorkeur voor een op kennis gebaseerde, rationele werkwijze. Problemen worden door mensen met een dominantie op deze as op een logische manier aangepakt, met veel aandacht voor feiten, statistieken en andere tastbare bronnen van informatie.

De “experimentele ik” kan verschillende mentale inputs tegelijk behandelen, legt snel verbanden en kan goed overweg met abstracte concepten. Een holistische benadering van problemen geniet duidelijk de voorkeur. Deze mentale werkwijze noemt men vaak “intellectuele intuïtie”.

De “behoedzame ik” denkt het liefste op een praktische en procedurematige wijze. De “behoedzame ik” heeft weinig moeite met het stellen van prioriteiten, werkt systematisch, stap voor stap en rondt taken af.

De “gevoelige ik”, tenslotte, laat zich kenmerken door goede relationele vaardigheden, open staan voor de gevoelens van anderen, makkelijk communiceren, vaardigheid in het onderwijzen of trainen en een leidende rol in groepen. [Wastyn/DeBel10]

4D-Organisatiebrein

Dat niet enkel elk individu, maar ook elke organisatie een eigen specifiek breinprofiel heeft, verbaast de lezer ongetwijfeld niet. Meerdere verklaringen liggen voor de hand: een organisatie is een verzameling van mensen en middelen die in een bepaald verband een zakelijk doel nastreven. In die zin is een organisatie dan ook een verzameling van individuele breinprofielen. Het feit dat elke organisatie actief is in een bepaalde sector en daarbinnen een specifieke activiteit uitoefent, maakt dat ze daarvoor een specifiek profiel van mensen aantrekt. Mensen met op zijn minst een gelijkaardige opleidingsachtergrond. Waarmee al een eerste vorm van profieleenduidigheid ontstaat. Natuurlijk worden de vier kwadranten in het geval van organisaties net iets anders omschreven. Omdat het over organisaties gaat, krijgen de vier kwadranten een meer zakelijke omschrijving aangemeten.

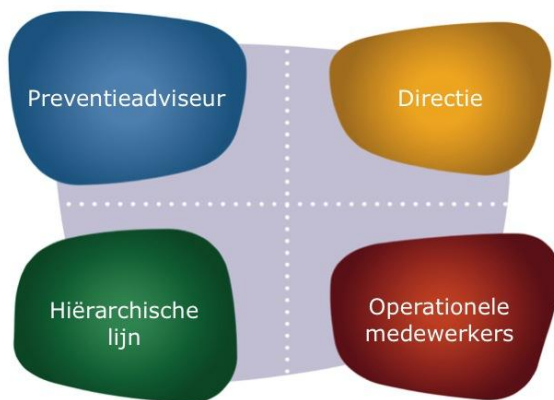
In de plaats van “rationele ik”, kiezen we voor de term “analyse”. De “experimentele ik” vervangen we door “ontwikkeling”. Waar de “behoedzame ik” zijn plaats vond, verschijnt nu de term “beheersing”. En – tenslotte – wordt de “gevoelige ik” vervangen door “beleving”. Schematisch ziet dat er zo uit:



Afbeelding 4 Het 4D-organisatiebrein

4D-Veiligheidsbrein

Hoe wordt de vertaalslag naar veiligheid met behulp van dit denkkader vervolgens gemaakt? Eigenlijk heel eenvoudig. Elk kwadrant staat voor zijn eigen resultaatsgebieden en kerntaken. Als men deze heeft weten te bepalen, kan men ze ook toewijzen aan een persoon, functie of afdeling. Startend bij blauw ligt het voor de hand dat de preventieadviseur het voortouw neemt. Legal compliancy, ondersteuning bieden bij risicoanalyses, veiligheidsdoelstellingen formuleren, advies verlenen aan de interne organisatie, het is de preventieadviseur allemaal op het lijf geschreven. Bij geel hoeft men evenmin lang na te denken: een visie formuleren, onderbouwd door een eenduidig beleid, middelen toewijzen en de grenzenverleggende leiderschapsverantwoordelijkheden inkleuren. Wie anders dan de directie en hoger management tekenen daarvoor? Groen toewijzen aan een focusgroep is zo mogelijk nog eenvoudiger. De interne processen managen, het geheel onderbouwen met een betrouwbare systeemaanpak en een doelmatig beheer van middelen en ondersteuning: dit is het kwadrant van de hiërarchische lijn, zoveel is duidelijk.



Afbeelding 5 Veiligheid in 4D

Rood tot slot: het gebied van de menselijke beleving. Groot is de verleiding om dit domein uit te roepen tot het territorium van de man op de werkvloer, de medewerker wiens motivatie, identificatie en betrokkenheid het zaakje tot leven brengen. Helaas klopt deze redenering slechts ten dele. Om de zeer eenvoudige reden dat dit laatste niet uit zichzelf tot stand zal komen, maar zeer proactief zal moeten worden aangestuurd. Op een mens staat nu eenmaal geen aan- en uitknop [Wastyn/DeBel10].

Veiligheidsgedrag: keuze voor systeembenadering of mensbenadering?

Aangezien er nu eenmaal geen aan- en uitknop op een medewerker staat, moet het ontworpen programma op zijn maat gemaakt zijn. De medewerker moet de maat van de benadering zijn. Een veelgemaakte, klassieke fout is te werken met prikkels die een gewenst gedrag moeten uitlokken, ook wel “Antecedenten” genoemd. Affiches langs de weg die trager moeten doen rijden, deze tekst die bewustwording van gedrag een andere richting uit moet sturen... Leidinggevendenden die telkens weer met dezelfde frustraties geconfronteerd worden: “Ik heb het hen al honderd keer gezegd en toch doen ze het nog altijd niet...”. Dit terwijl er een aantal perfect verklaarbare redenen zijn waarom antecedenten niet (voldoende) het gewenste gedrag bewerkstelligen. Hieronder worden een paar typerende faalredenen meegegeven:

Een antecedent is een cognitieve prikkel

De meeste antecedenten doen beroep op ons cognitieve brein, terwijl het emotionele brein ons gedrag zal sturen. Denk daar even aan bij het zien van een rokende dokter aan de voordeur van een ziekenhuis. Hij weet het rationeel, maar rookt toch...

Een falend voorstellingsvermogen

Wie kan zich de facto voorstellen wat een verwittigingsbordje “opgelet 30 bar” wil zeggen? Hoe gevaarlijk is een dergelijke leiding onder druk? Een bordje “Oxiderend” op een ADR-transport...

wat stelt een individu zich daarbij voor? Niemand weet het juist, en dus zal de antecedent het individuele gedrag nauwelijks beïnvloeden.

Ten onrechte veronderstelde voorkennis of andere logica

Een leidinggevende denkt vaak ten onrechte dat de medewerker perfect de achterliggende motieven van een instructie kent. Maar wat als die ridicuul overkomen op de medewerker? Zal de medewerker de instructie dan opvolgen?

Of wat als “Voorzichtig zijn bij werken op hoogte” in zijn land van herkomst inhoudt dat men “alert moet zijn bij werken met een slijpschijf op een ladder”? Andere logica, zelfde instructie.

Verzadiging aan prikkels

Dagelijks wordt iedereen bestookt met duizenden communicatieboodschappen. Reclamejongens vertellen wat ieder moet drinken, met welke auto er gereden moet worden, ... Onze partners sms'en welke boodschappen we moet meebrengen. Onze werkgevers geven opdrachten en KPI's. De preventieadviseur vraagt onze aandacht voor een sensibiliserende affiche. Hoewel nauwelijks een tiental daarvan een vage restwaarde in het geheugen opleveren. Antecedenten schreeuwen constant om onze aandacht en maken amper kans. Ons brein is verzadigd.

Komt daar nog bovenop dat de meeste antecedenten (“uitlokkers die voorafgaan aan gedrag”) gericht zijn op het in beweging zetten van groepen mensen. Maar wat heeft men als alleenstaande aan een affiche “ik werk veilig voor mijn gezin”?

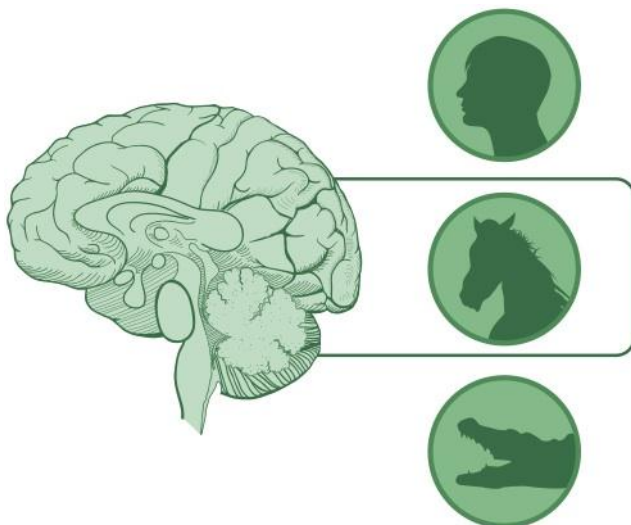
De Nederlandse managementgoeroe Ben Tiggelaar stelt terecht: “pijn en plezier zijn particulier”. Iedereen kent de talloze misplaatste eindejaarscadeaus van werkgevers wel: alle 1000 werknemers krijgen een kurkentrekker op 1 januari. Ook wie niet drinkt of er reeds tientallen ergens in een schuif heeft liggen.

Wil men succesvol gedrag veranderen? Gebruik dan benaderingen die rekening houden met de specificiteit van het individu. Een medewerker zal het steeds vertalen naar “what's in it for me, right here and right now”.

Veilig menselijk gedrag: vat krijgen op een ongeleid projectiel

Om deze meest efficiënte aanpak te kunnen bevatbaar duiden, begint men best met een aantal essentiële inzichten in menselijk gedrag. Algemene principes die individueel menselijk gedrag bevatbaarder maken.

Het menselijk gedrag is een ongeleid projectiel. Een metafoer over het menselijke brein maakt deze boutade bevatbaarder. Het menselijke brein kent - grofmazig - drie gedragsniveaus:



Afbeelding 6 De 3 gedragsniveaus van het menselijke brein

- het reptielbrein, wat overeenkomt met het primitiefste deel van ieders gedrag. Vechten, vluchten, verstijven vormen de drie basisreacties in noodsituaties, die door dit deel gestuurd worden
- het zoogdierbrein, ofwel het emotionele brein, stuurt geheel routinematig om en bij de 95% van ieders dagelijkse gedrag aan. Het zorgt ervoor dat men een wandelend samenraapsel van gewoontes en routines is
- het mensbrein vormt de zetel van onze logica, het verstandelijke redeneren. Op gedragsvlak zorgt het mee voor gedragsintenties, maar helaas staat het maar in voor amper 5% van het feitelijke gedrag [Wastyn/DeBel10].

Volgens de psychologen Piet Vroom en Ben Tiggelaar leiden het emotionele zoogdierbrein en het rationele mensbrein een eigen leven. De dominantie van het zoogdierbrein zorgt ervoor dat een gedragsveranderingsprogramma met een kans op slagen, rekening moet houden met enkele specificiteiten van dit zoogdierbrein [Vroom09].

Het zoogdierbrein wil het leven makkelijk maken door zo snel mogelijk een shortcut te creëren. Het wil ervoor zorgen dat we de dag doorkomen zonder dodelijk vermoeid over alles te moeten nadenken. Automatisch gedrag vergt stukken minder concentratie en energie dan bewust gedrag. Dat is de reden waarom men steeds weer dezelfde reisweg naar het werk neemt. Ook al is het misschien niet de meest evidente, maar eenvoudige “uit gewoonte” omdat men hem de eerste dag ook nam. In de bedrijfskantine hebben de meeste mensen min of meer een vaste stek, waar men dagdromend – wat een vorm van rust voor het brein is – naar toe slentert. Zonder nadenken, zonder kijken, uit gewoonte.

Deze gewoontes worden niet in de eerste plaats gevormd door verstandelijke instructies te lezen, procedures te bestuderen, of diets meer. Ze ontstaan in de eerste plaats door het gedrag van anderen te imiteren. Op de eerste werkdag leest een nieuwe medewerker heus niet hoe in de kantine een broodje besteld moet worden, hij of zij kijkt naar de collega voor zich en imiteert het gedrag. Men parkeert zijn wagen zoals “het de gewoonte is” en draagt zijn PBM’s “zoals de anderen”.

Het mensbrein leest de instructies, het zoogdierbrein bepaalt het gedrag. Niet andersom. En omdat het zoogdierbrein fundamenteel zo weinig mogelijk energie wil verbruiken, zal het de anderen imiteren in plaats van nadenken.

Dit brengt ons bij een andere belangrijke eigenschap: mentaliteit is geen garantie voor gedrag. Hoe goed het verstandelijke mensbrein ons ook probeert duidelijk te maken dat roken ongezond is, het dragen van een PBM moet, of traag rijden in een schoolomgeving verstandig is... het zoogdierbrein zal de facto ons gedrag bepalen en een sigaret opsteken terwijl we de PBM dragen zoals de mensen rondom ons of jachtig voorbij de school sjezen. De mentaliteit is geen garantie voor ons gedrag.

Kortom als men er in slaagt met het zoogdierbrein en zijn specificiteiten rekening te houden, bespeelt men 95% van de oorsprong van menselijk gedrag. Het emotionele, luie en routinematige zoogdierbrein is de bakermat van individueel gedrag, en iedere poging tot verandering van gedrag moet zich op dit onbewust, automatisch gedrag richten.

Veilig menselijk gedrag: waardoor wordt het gecreëerd?

Als veiligheidscultuur een verzamelbegrip is voor het collectieve veiligheidsgedrag in een organisatie, lijkt het niet onverstandig om in eerste instantie op zoek te gaan naar het antwoord op de vraag wat het collectieve gedrag van mensen in een organisatie beïnvloedt of aanstuurt.

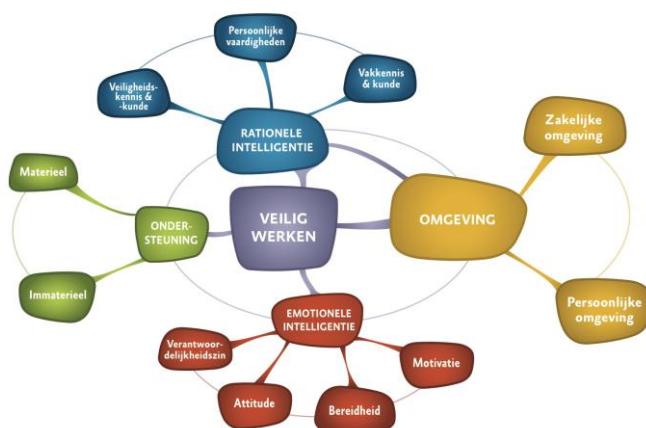
Als men vragen over gedrag aan leidinggevendenden voorlegt, krijgt men steevast antwoorden in de richting van het individu te horen. Zaken als motivatie, attitude, opleiding, ervaring,... worden genoemd. Zo simpel is het volgens veel leidinggevendenden. Het probleem ligt bij het individu op de werkvloer. Maar klopt dit ook?

Als men zich uitsluitend toe zou spitsen op het veranderen van individueel gedrag, zonder erbij stil te staan dat er ook veranderingen nodig zijn in de wijze waarop mensen georganiseerd, geleid, gemotiveerd en beloond worden evenals veranderingen in hun fysieke werkomgeving, gereedschap en uitrusting, kan dat ertoe leiden dat men alleen maar het symptoom behandelt.

De Poolse arbeidspsycholoog Kurt Lewin [Lewin43] reikt ons andere, wetenschappelijke inzichten aan. Hij ziet een analogie tussen sociale druk en fysieke krachten: een individu is zowel onderhevig aan innerlijke drang (onder meer zijn wensen en verwachtingen) als aan de druk van de omgeving (bijvoorbeeld de wensen en verwachtingen van anderen).

Als we dit inzicht combineren met de “Law of Effect” van de Amerikaanse psycholoog Edward Thorndike [Thorndike01], komen we tot een interessant model. De “Law of Effect” gaat er van uit dat een persoon actief vanuit een actie/reactie-patroon ageert. Wat inhoudt dat gedrag dat een positief effect resorteert, vaker zal gesteld worden. Gedrag dat een negatief effect resorteert, zal hij minder vertonen. In mensentaal: de reactie van de omgeving schept gedrag.

Wanneer we deze beide inzichten operationeel vertalen, komen we tot de conclusie dat veiligheidsgedrag door twee assen wordt bepaald: een interne en een externe as. Elke as kan op zijn beurt worden opgedeeld in twee invloedsgroepen. Wat ons het vier-krachtenmodel oplevert.



Afbeelding 7 Het 4-krachtenmodel

De verticale as wordt gevormd door de interne krachten eigen aan het individu: zijn rationele en emotionele intelligentie. Anders uitgedrukt: zijn willen en zijn kunnen. De horizontale as wordt gevormd door de externe krachten: de invloeden vanuit de omgeving – zakelijke en persoonlijke, en de (im)matriële ondersteuning van het individu.

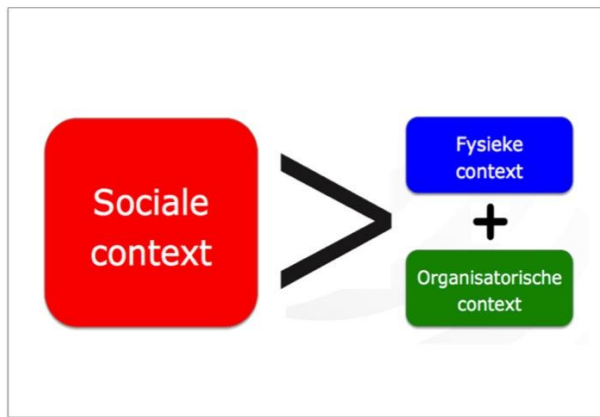
Kort door de bocht kunnen we samenvatten dat het veiligheidsgedrag van een individu op de vloer bepaald wordt door wat hij op het vlak van veiligheid zelf wil en kan, door wat de omgeving van hem afdwingt en door wat de middelen en de ondersteuning op dat vlak concreet mogelijk maken.

De neiging is groot om binnen dit krachtenveld het zwaartepunt bij de interne krachten (het veld “emotionele intelligentie”) te leggen. Maar wetenschappelijk onderzoek toont uitvoerig aan dat dit niet het geval is. De grootste impact op ons gedrag is afkomstig van de externe omgeving.

We zijn sociale wezens, we kijken naar de mensen om ons heen. Vooral in situaties waarin we nieuw zijn of ons onzeker voelen. Sociale beïnvloeding wordt hierdoor systematisch onderschat, hoewel we gerust kunnen stellen dat omgeving gedrag schept [Wastyn12].

‘Omgeving schept gedrag’. Dat is de bottomline. Concreet betekent dit dat het gedrag van directie en hoger management, van de hiërarchische lijn tot en met de direct leidinggevenden, maar ook het gedrag van collega’s op de werkvloer in wezen bepalend is voor het gedrag van de operationele medewerkers.

Om het met een paar voorbeelden te stellen: als men één stuk zwerfvuil tolereert, heeft men binnen de kortste keren een sluikestort op het bedrijfsterrein. Als men een huis binnenkomt waar de schoenen netjes aan de inkomhal blijven staan, is men geneigd om zelf ook de schoenen bij het binnentreden uit te trekken. De omgeving, het kader, de setting scheppen gedrag.



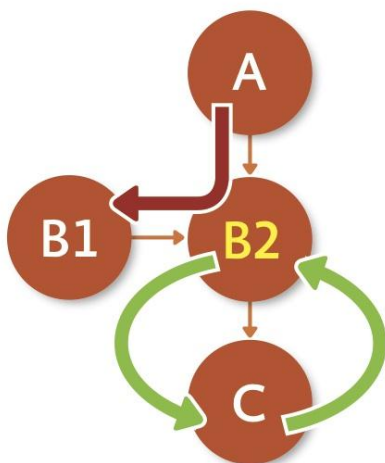
Afbeelding 8 Omgeving schept gedrag

Wil men gedrag beïnvloeden? Verander dan de sociale context. Verander de omgeving en hoe men er mee om gaat.

Veilig gedrag: blijvend veranderen van het bestaande gedrag als vraagstuk van hogere orde

Er is natuurlijk meer nodig van de sociale context te veranderen om gedrag blijvend te veranderen. Hiervoor wijzen we op het verband tussen wat we doen en de gevolgen ervan, hetzij positief hetzij negatief. Deze gevolgen vormen een specifieke vorm van leren. We leren dat als we A doen, deze handeling door B wordt gevolgd. Gedragspsychologen beschouwen dit leren als een conditioneringsproces. Het is een leervorm waarbij er een associatie wordt gevormd tussen beide gebeurtenissen. Het ABC-model is hierbij het bekendste werkmodel.

Binnen dit model spreken we van Antecedenten of Activators (A), Gedrag (B – Behavior) en Gevolgen (C – Consequenties).



Afbeelding 9 Het ABC-model

Het ABC-model stelt dat gedrag veroorzaakt wordt door een set van antecedenten of activators (iets wat aan het gedrag voorafgaat en er oorzakelijk mee gelinkt is). Dit gestelde gedrag heeft bepaalde gevolgen voor het individu, het leidt tot een bepaald effect. Het zijn net deze effecten die de waarschijnlijkheid dat het gedrag in de toekomst zal worden herhaald, verhogen of verminderen.

Enkele voorbeelden van Antecedenten (A) zijn:

- instructies (schriftelijk of mondeling)
- veiligheidsopleidingen
- posters, foto's

- fysieke aanwezigheid van een leidinggevende
- een beleidsverklaring
- ...

Als men zich echter beperkt tot het gebruik van antecedenten, ‘lokt’ men hooguit – en dat meestal slechts heel even – het beoogde gedrag uit. Als er voor het individu geen consequenties aan verbonden worden, is het de logica zelve dat de persoon in kwestie binnen de kortste keren terugplooit op zijn bestaande gewoontes.

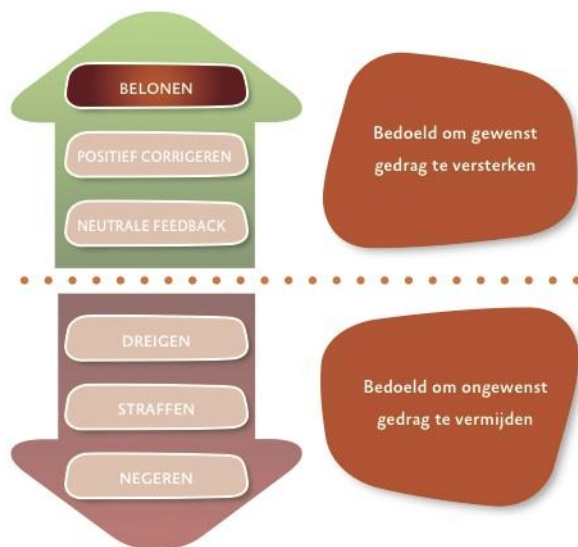
De AB-hefboom zorgt voor niet meer dan 5% van de gedragsverandering. Terwijl de BC-hefboom ervoor zorgt dat er automatisch, onbewust gedrag ontstaat. Dit laatste – de BC-hefboom – staat dan ook in voor 95% van de gedragsverankering.

Dat verklaart meteen waarom leidinggevendenden die zich beperken tot het geven van instructies er niet in slagen duurzame gedragsverandering te realiseren.

Met hun 5%-aanpak leveren ze een ongelijke strijd met de bestaande gewoontes die verankerd liggen in het 95%-systeem. Die bestaande gewoontes succesvol bekampen, betekent dat men niet ontkomt aan het inzetten van 95%-technieken en hefboomen.

Hoe vullen we het containerbegrip “consequenties” best op? Consequenties kunnen worden omschreven als het resultaat van gedrag voor het individu. Dat resultaat heeft invloed op de waarschijnlijkheid dat het gedrag zal worden herhaald. Bijgevolg kan de frequentie van gedrag verhoogd of verlaagd worden door de gevolgen te wijzigen.

In wezen kan er een onderscheid gemaakt worden tussen positieve en negatieve versterking van gedrag of Consequenties.



Afbeelding 10 Positieve en negatieve consequenties

Hoewel zowel positieve als negatieve versterking de frequentie van een bepaald gedrag verhogen, leveren zij niet dezelfde resultaten op. Negatieve versterking produceert net genoeg van het gedrag om iets onaangenaams te vermijden. Positieve versterking daarentegen levert meer op dan vereist is. Met andere woorden: het boort de belangrijke bron van inspanningen aan die medewerkers naar eigen inzicht en vermogen leveren. Bij inspanningen naar eigen inzicht en vermogen doet een mens meer dan minimaal vereist is. De prestatie wordt gemaximaliseerd, omdat de medewerker dat veeleer ‘wil’ dan ‘moet’.

Vandaar ook dat dé vorm bij uitstek van positieve bekrachtiging gevormd wordt door “psychologisch belonen”. De leidinggevende koppelt een positieve Consequentie aan het vertoonde gedrag. Het brein maakt op dat moment een connectie met een gevoel van plezier en welbehagen. Het gevolg is dat de medewerker automatisch de neiging zal hebben om dit gedrag opnieuw te stellen. Het leidt tot positieve gevoelens, optimisme en groeiend vertrouwen.

Mogelijke positieve Consequenties zijn:

- een welgemeende “dankjewel” uitspreken, de opgestoken duim
- openlijke waardering voor de vakkennis
- belangstelling voor de hobby van de medewerker
- extra pauze bij een geslaagde opdracht
- ...

Bij dit alles bestaan er een aantal strategieën die kunnen worden aangewend om doeltreffende versterkers te identificeren. Zo onder meer:

- de doelpersoon- of groep betrekken bij het bepalen van de gevolgen
- observeren wat het individu of de groep wenst te doen wanneer men de keuze heeft. De werktaken die zij verkiezen, kunnen gebruikt worden om minder gewenste activiteiten te versterken.

Er zijn dus verschillende types van aanpak om gedrag te beïnvloeden. Elk van hen dient één van de twee volgende doelstellingen: ongewenst gedrag afbouwen of gewenst gedrag versterken.

Om de potentiële effectiviteit van de geplande gedragsbepalingen in te schalen, kunt u gebruikmaken van vier beoordelingscriteria. Als u dat op gestructureerde wijze doet, spreken we van een ABC-analyse.

Deze criteria zijn respectievelijk de aard, het tijdspectief, de voorspelbaarheid en de significantie van de consequentie. Kort samengevat, komt het hierop neer:

- een beloning is sterker dan een bestraffing. En een hoge waarschijnlijkheid op een beloning is sterker dan een lage waarschijnlijkheid
- een consequentie op korte termijn is sterker dan een verafgelegen consequentie
- hoe hoger de significantie (mate van belang) voor het individu, hoe sterker de bekrachtiging.



*Managers moeten leren mensen te
betrappen terwijl ze iets goed doen.
Ken Blanchard*

Afbeelding 11 Gedragsbeïnvloeding volgens Ken Blanchard

Veiligheidsgedrag: hoe structureel ontwikkelen?

Samenvattend kunnen we stellen dat, om veiligheidsgedrag structureel te kunnen ontwikkelen, men volgende krachtlijnen kan volgen:

1. Zorg dat men weet wat men wil. Elke poging tot verandering is gedoemd te mislukken als men niet vooraf op een heel concrete manier bepaald heeft wat het einddoel is.
2. Communiceer, Sensibiliseer en Motiveer. Het doel moet overvloedig gecommuniceerd worden naar de doelgroep. Wat wordt verlangd van hen? Hoe wordt het verlangd? Vergeet hier vooral niet om veel aandacht te besteden aan het uitleggen waarom het ook voor hen heel nuttig is. Waarom is het nodig en waarom is het voor hen ook een goede doelstelling? Op deze wijze overtuigt men mensen er van dat de verandering noodzakelijk is en motiveert men hen om ze te helpen realiseren.
3. Bij dit stellen van de doelen is het van groot belang de doelstellingen in kleine stappen op te delen. Zo wordt het makkelijker om mensen ervan te overtuigen dat het haalbaar is. En het

heeft als bijkomend voordeel dat de men de subdoelstelling sneller zal bereiken, waardoor er sneller beloont kan worden. Leg zeker de eerste subdoelstelling niet te hoog, laat de motivatie van het snelle behalen van deze doelstelling de motor voor de volgende stap zijn.

4. Creëer als leidinggevende de juiste sociale context. Zorg voor mensen die het levende bewijs zijn dat het kan. Deze mensen zullen anderen inspireren tot hetzelfde gedrag.
5. Beloon elk gedrag – hoe klein ook – dat in de juiste richting gaat op een positieve wijze. Geef hierbij positieve feedback en beloon - indien mogelijk - psychologisch. Vergeet nooit dat het de Consequenties zijn die juist gedrag versterken. Veel meer dan Antecedenten. Werk dus op de BC-hefboom [Wastyn12].

En misschien nog het belangrijkste van allemaal: verlies nooit de moed. Gedragsverandering bekomen én succesvol verankeren is nooit een snel, steil pad omhoog. Het is eerder een hobbelig parcours waarbij het belangrijk is nooit het einddoel uit het oog te verliezen en gestaag de juiste richting uit te werken.

Literatuur

- HERMANN, N. The whole brain business book. New York; McGraw-Hill; 1996
- KOTTER, J. & HESKET, J. L. Corporate culture and performance. Kotter Association inc; 1992
- LEWIN, K. Defining the "Field at a Given Time". Psychological Review. 50: 292-310; 1943
- THORNDIKE, E. The Influence of Improvement on One Mental Function on the Efficiency of Other Functions. Psychological Review, vol 8(3), 247-261; 1901
- VROON, P. Tranen van de krokodil: over de snelle evolutie van onze hersenen. Baarn: Ambo; 2009
- WASTYN, W & DE BEL, G. Duurzame veiligheidscultuur. Een kwestie van Denken, Dromen, Durven en Doen. Antwerpen: Samurai@Work; 2010
- WASTYN, W. Veiligheidsgedrag... Anders bekeken. Antwerpen: Samurai@Work; 2012.



<http://www.veiligheidskunde.nl/congres2013-sessie2>