



Baat het niet, dan schaadt het niet?

Geen woorden maar daden

Met enige regelmaat introduceren we nieuw veiligheidsbeleid en nieuwe veiligheidsinstrumenten. Zelfs bij een beperkt draagvlak veronderstellen we dat een beetje beleid beter is dan helemaal geen. Is dat wel zo?

tekst Juni Daalmans



matrix van zeggen en doen (zie figuur). De kolommen zeggen iets over het doen van de leidinggevende, de rijen over zijn woorden. De linkerkolom staat voor de leider die zelf veilig handelt en beslissingen neemt die de veiligheid garanderen. De rechterkolom staat voor de leider die het niet zo nauw neemt met veiligheid en zich mogelijk zelfs onveilig gedraagt. De bovenste rij staat voor de leider die regelmatig over veiligheid spreekt met zijn team. De onderste rij vertegenwoordigt het gedrag van een leider die in woorden niet expliciet met veiligheid bezig lijkt te zijn. Elke handeling van een leidinggevende kan worden ingedeeld in een van deze vier categorieën.

Het gedrag van de leider heeft in ieder kwadrant een andere invloed op het gedrag van zijn mensen. De hoogste toegevoegde waarde heeft kwadrant A: de congruentie tussen zelf het goede voorbeeld geven door middel van gedrag en woordelijk benadrukken dat veiligheid belangrijk is.

Interessanter wordt al de vraag welk kwadrant daarna de meeste toegevoegde waarde heeft. De meeste mensen kiezen voor kwadrant C. Datgene wat we anderen zien doen, vinden we belangrijker dan wat we anderen horen zeggen. Dat klopt met wat we van het brein weten. Minstens tien keer zo veel breincellen zijn betrokken bij het proces van kijken in vergelijking met luisteren. We beoordelen mensen meer op hun daden dan op hun woorden. Want praatjes vullen geen gaatjes.

Congruent of niet?

Twee kwadranten blijven nu over: B en D. Wat kunnen we hier zeggen over de toegevoegde waarde voor de organisatie? De meningen daarover lopen uiteen. Sommige mensen zeggen dat gedrag B weliswaar een slecht voorbeeld geeft, maar dat er wel nog wordt gesproken over veiligheid. Dat lijkt beter dan D, omdat er in dat kwadrant helemaal niet »

Zo heeft de industrie bijvoorbeeld het VCA (VGM Checklist Aannemers) ingevoerd. Hierbij horen een aantal verplichtingen waarvan het nut lang niet altijd door het management wordt onderschreven. Omwille van de certificatie neemt men de eis tot een maandelijkse veiligheidsronddgang voor lief. Dit artikel betoogt dat de invoering van een beleid met een beperkt draagvlak weinig zinvol is en zelfs een averechts effect kan hebben op de veiligheid van een organisatie.

Gedrag als veiligheidsfactor

De huidige problemen met veiligheid hebben deels te maken met onveilig gedrag. Bij twee derde van alle incidenten wordt onveilig gedrag aangemerkt als een belangrijke oorzaak. Beleid dient zich dus met name te richten op het versterken van veilig gedrag. Onderzoek toont aan dat met name het gedrag van de leidinggevende een belangrijke beïnvloeder is van veilig gedrag van medewerkers. Dus hoe geloofwaardiger de leidinggevende overkomt, hoe groter de kans dat de medewerker hem volgt.

Zeggen en doen

Geloofwaardigheid is sterk gerelateerd aan de wijze van communiceren. De medewerker analyseert de boodschappen van zijn leidinggevende. Belangrijk hierin is de overlap van zeggen en doen. Als woorden en daden hand in hand gaan, noemen we dit congruent gedrag. De communicatieleer stelt dat congruentie van woord en gedrag belangrijk is voor het vertrouwen in een boodschap. Congruentie heeft daarmee een invloed op het naleven van beleid.

Matrix van zeggen en doen

We kunnen het veiligheidsgedrag van een leider schematisch opdelen in twee kanalen. Zo ontstaat een kwadrant, de

Ondoordachte en onbegrepen regels schaden de geloofwaardigheid

over veiligheid wordt gesproken. Maar anderen stellen dat B, door de combinatie van wel zeggen en niet doen, incongruent is en daarmee ongeloofwaardigheid oproept. Het vertrouwen in de leiding sneuvelt door dit soort gedrag.

De communicatieleer steunt de laatste opvatting. Het gedrag in kwadrant B is schadelijk voor de geloofwaardigheid van de leider en daarmee ook voor het beleid dat hij namens de organisatie uitdraagt. Het geeft de medewerker de gelegenheid het gehele veiligheidsbeleid ter discussie te stellen: "Ze zeggen wel dat ze veiligheid belangrijk vinden, maar ik zie er niets van." Door wel beleid uit te dragen, maar het zelf niet uit te voeren, verliezen veiligheidsboodschappen hun waarde. Uiteindelijk komt daarmee de geloofwaardigheid van het gehele veiligheidsbeleid ter discussie te staan.

Blinde vlek

Desgevraagd weet iedereen wel voorbeelden van gedrag uit kwadrant B. Die betreffen bijna altijd het gedrag van een ander, van een andere afdeling of van een andere organisatie. Mensen herkennen het bijna niet bij zichzelf. Soms hebben ze wel de goede intentie, maar doen ze het niet. Andere keren geloven ze zelf niet in het beleid, maar dragen ze het toch uit – in de naïeve veronderstelling dat medewerkers dit niet zullen merken. Maar goed acteren is slechts weinigen gegeven. Met als gevolg dat kwadrant B voor de meeste mensen een blinde vlek is.

Voorbeelden

Naast de verplichtingen uit de VCA zijn er vele andere voorbeelden. Een ideale voedingsbodem voor kwadrant B is opgelegd beleid waarvan men zelf de zin niet kan ontdekken. Helaas zijn daar veel voorbeelden van:

- » 50 pagina's bijlage bij een werkvergunning, in de veronderstelling dat een (buitenlandse) monteur dan goed geïnformeerd aan de slag gaat.

Gedrag leider		Doen	
		geeft zelf het goede voorbeeld	geeft zelf het slechte voorbeeld
Zeggen	spreekt regelmatig over veiligheid	A	B
	heeft het zelden over veiligheid	C	D

Figuur: de matrix van zeggen en doen

- Iedereen weet dat de monteur echt geen tijd heeft om die stukken te lezen.
- » Een LMRA verplicht stellen bij aanvang van elke opdracht en een invulkaartje als bewijsstuk vragen. Terwijl iedereen weet dat zo'n kaartje niets toevoegt.
 - » Een dagelijkse veiligheidssessie voor alle ingehuurd werknemers van een turn-around organiseren. Ook als men weet dat meer dan de helft van hen de presentaties door taalproblemen niet kan begrijpen.
 - » Een systeem van "Melding Onveilige Situaties" zonder een duidelijke follow-up van de meldingen. Hierdoor trekken medewerkers het draagvlak bij het management in twijfel.

Medewerkers kunnen dit lijstje zonder problemen aanvullen met beleid dat in

de praktijk nooit zal werken. Hier is werk aan de winkel voor zowel beleidsmakers als het management. Van elke regel moet u vaststellen of die een oplossing biedt voor een potentieel probleem. Er zelf in geloven vormt de basis van de ander overtuigen. Is dat geloof er niet, schaf de regel dan af. Is dat er wel, vraag u dan af hoe u dit het beste kunt overdragen op de medewerkers.

De pijlers van naleving van beleid worden gevormd door de geloofwaardigheid van het beleid zelf en van hen die het uitdragen. Ondoordachte en onbegrepen regels schaden de geloofwaardigheid. Dit heeft een uitstralingseffect op het gehele veiligheidsbeleid. Om die reden gaat de stelling 'baat het niet, dan schaadt het niet' hier niet op.

We doen er goed aan om het veiligheidsbeleid nog eens kritisch tegen het licht te houden. Voor elke regel moet duidelijk zijn waarvoor die dient. De medewerker gaat het nut pas zien en zijn gedrag daarop aanpassen als de leiding er zelf in gelooft. «

Juni Daalmans is veiligheidspsycholoog en oprichter van Brain Based Safety, post@BrainBasedSafety.nl.

Stel van elke regel vast of die een oplossing biedt voor een potentieel probleem