

---

# **Veilig werkgedrag door Brain Based Safety**

Juni Daalmans

**Tweede druk 2018**

Syntax Media – Utrecht

---

---

# Inhoud

Inleiding	7
Introductie	11
Dit boek	17
Casuïstiek	19

## **Deel I Analyse van gedrag 23**

1	Visie op menselijk gedrag	25
2	Het instinctieve	33
3	Het geautomatiseerde	43
4	Het bewuste	53

## **Deel II Ontdekken van risico's 59**

5	Risico en risicodetectie	61
6	Gevaarsensitiviteit: het waarnemen van risico's	65
7	Risicobegrip: risico's kennen	83

## **Deel III Bewerken van risico's 93**

8	Risico-evaluatie	95
9	Paraatheid en stress	109
10	Beleving van regels	123

## **Deel IV Invloed van omstandigheden 139**

11	Sociale aspecten van veilig gedrag, het team	141
12	Sociale aspecten van veilig gedrag, leiderschap	151
13	Perceptie van de organisatie	159

## **Deel V Integratie tot gedrag 167**

14	Veilig gedrag	169
----	---------------	-----

## **Deel VI Brain Based Safety in de praktijk 187**

15	De safety buddy	189
16	Incidentonderzoek	197
17	Cultuurverandering	203
18	Het managen van veiligheidsprocessen	211

Dankwoord	219
Literatuurlijst	221
Begrippenlijst	231

---

# Inleiding

## Voorwoord

De wetenschap van de veiligheidskunde heeft een aantal perioden meegemaakt waarin één bepaalde discipline of aanpak dominant is geweest. In de negentiende eeuw was dat de techniek, met veel aandacht voor afscherming van bewegende delen van machines, voor het bouwen van veilige steigers en voor het insluiten van gevaarlijke chemicaliën. De eerste vier decennia van de twintigste eeuw zagen we de dominantie van de ‘brokkenmakerstheorie’ en was er veel aandacht voor attitudes, persoonlijkheid, selectietesten en training. Na de Tweede Wereldoorlog komt de ergonomie in opmars met aandacht voor mens-machine-interacties, taak-analyse en -ontwerp. Vanaf de jaren tachtig speelt veiligheidsmanagement de hoofdrol.

Met een samensmelting van deze disciplines, overgoten met de saus van de altijd aanwezige wet- en regelgeving, zou men kunnen verwachten dat nu alle componenten aanwezig zijn voor het beheersen van veiligheid en gezondheid op het werk. Er zijn echter nog lacunes of ontbrekende delen, zowel in de praktijk als in de theoretische onderbouwing van de veiligheidskunde. Dat is vooral zo op het gebied van de psychologie die achter het succes of het falen van veel veiligheidsmaatregelen ligt.

De brokkenmakerstheorie gebruikte een eenzijdig beeld van de psychologie. Ze was op zoek naar permanente elementen, zoals de competenties en persoonlijkheid van mensen, die kunnen leiden tot ongevallen. Vervolgens ging men mensen hierop toetsen en verwijderen van de werkvloer. Deze praktijk gaat echter voorbij aan de resultaten van een rijke schakering aan meer recent psychologisch onderzoek over de dynamiek van gedrag. We weten de laatste twee decennia veel meer over hoe het brein werkt, in het bijzonder over hoe het waarneemt, hoe het beslissingen neemt en hoe het acties voorbereidt en uitvoert. Dit komt door de ontwikkeling van imaging- en meetinstrumenten als de MRI, waarmee we kunnen zien welke delen van de hersens actief worden tijdens bepaalde mentale processen. We hoeven niet langer te gissen op basis van het gedrag van mensen met beschadigde hersens na een oorlog of ongeluk, of op het direct stimuleren van de hersens als de schedel voor een ingreep opengemaakt wordt.

Dit boek speelt in op deze uitbreiding van kennis en heeft een vernieuwde en vernieuwende kijk op wat dit zegt over de veiligheid van gedrag en onze pogingen om het gedrag nog veiliger te maken. Een van de belangrijkste boodschappen is dat gedrag maar voor een zeer beperkt deel door bewuste processen wordt gedreven. Het belangrijkste deel wordt via geautomatiseerde ketens gestuurd, die we alleen tijdens de aanleg makkelijk kunnen beïnvloeden. Deze ketens zijn onderworpen aan instinctieve motivaties en patronen die stammen uit onze evolutie als homo sapiens.

Geen van beide zijn zichtbaar voor de persoon die het gedrag vertoont, waardoor bijvoorbeeld het slachtoffer van een ongeval achteraf meestal niet kan begrijpen waarom hij of zij een bepaald gedrag heeft vertoond. Daarom is het zo belangrijk te begrijpen welke drijfveren actief zijn in dat instinctief gedrag en hoe de geautomatiseerde ketens tot stand komen. Gedrag is wel te veranderen, maar niet alle pogingen daartoe zijn goed in de neuropsychologie verankerd en dus ook niet effectief. Daalmans geeft een aanzet waarbinnen verandering wel mogelijk is, en richt zich daarbij op risicowaarneming, teamwerk, leiderschap, stress en paraatheid.

Daalmans stipt dan ook een zeer relevant en moeilijk conflict aan tussen hoe de hersens werken en hoe het veiligheidsmanagement zich de laatste jaren heeft ontwikkeld. Het gaat over de overmaat van regels en procedures die ons te vaak als oplossing voor het beheersen van gevaren worden voorgesteld door de audit- en claimmaatschappij. Het volgen van deze opgelegde procedures druist in tegen de alertheid, de paraatheid en de motivatie van de werknemer.

De ontwikkelaars van het concept '*resilience*' hebben deze tegenstelling ook gesignaleerd; dit boek geeft hiervoor een diepere onderbouwing vanuit de neuropsychologie. De kunst is om een raamwerk van opgelegde regels te laten vullen met behulp van competenties uit de groep, zodat de werknemers zelf hun routines ontwikkelen. De groep voelt zich dan eigenaar van deze routines en zorgt ervoor dat individuele groepsleden zich daaraan houden door de sterke mechanismen van groepsgedrag, zoals 'spiegelen', die ook uitgebreid in dit boek behandeld worden.

Een voorwoord kan alleen een paar van de behandelde gebieden aanstippen; de lezer moet vervolgens aan de slag om zich erin te verdiepen. Het wordt dan ook de uitdaging om de theorie en de principes in de praktijk uit te proberen. Het boek geeft een handreiking door doorlopend een casus van een ongeval te gebruiken als vertaling naar de werkelijkheid. Het stipt ook korte voorbeelden aan, vooral uit de door iedere lezer te begrijpen wereld van het wegverkeer. Ieder hoofdstuk heeft een afsluitend deel waarin

de consequenties van elk behandeld aspect van gedrag voor het veiligheidsmanagement op een rij gezet worden. Deel VI van het boek behandelt in detail een viertal onderdelen van veiligheidsmanagement: *safety buddies*, incidentonderzoek, cultuurverandering en het managen van veiligheidsprocessen, op basis van de in eerdere delen uitgelegde principes. Maar er is veel meer.

De *priming* die het lezen van de neuropsychologische inzichten uit de eerste hoofdstukken geeft, samen met het eenvoudige, maar nuttige raamwerk van topics, legt de basis voor een lezer om alle aspecten van zijn of haar praktijk te spiegelen aan de principes en daaruit lering te trekken. Pas met actief gebruik van nieuwe kennis, leren we ook uit dit boek, komt het meesterschap daarover: informatie alleen verandert het gedrag nauwelijks.

Andrew Hale

Emeritus hoogleraar  
Technische Universiteit Delft

### 5.3 Samenvatting

Een risico wordt vaak gedefinieerd als de ernst van een schade maal de kans op die schade. In psychologische zin kunnen we weinig met de optredingskans. We reageren in termen van 'het gebeurt' of 'het gebeurt niet'. Het vroegtijdig ontdekken of onderkennen van een risico noemen we risicodetectie. Veilig gedrag staat of valt met deze onderkenning. Risicodetectie brengt een natuurlijke keten van reacties op gang die aanzetten tot hogere paraatheid en veiliger gedrag. Risicodetectie is opgebouwd uit twee geheel verschillende processen: gevaarsensitiviteit en risicobegrip. Gevaarsensitiviteit is het ontdekken van risico's in wat we waarnemen. Risicobegrip is het onderkennen van risico's in processen.

Veilig gedrag begint bij een besef van onveiligheid.

### 5.4 Mogelijkheden voor veiligheidsmanagement

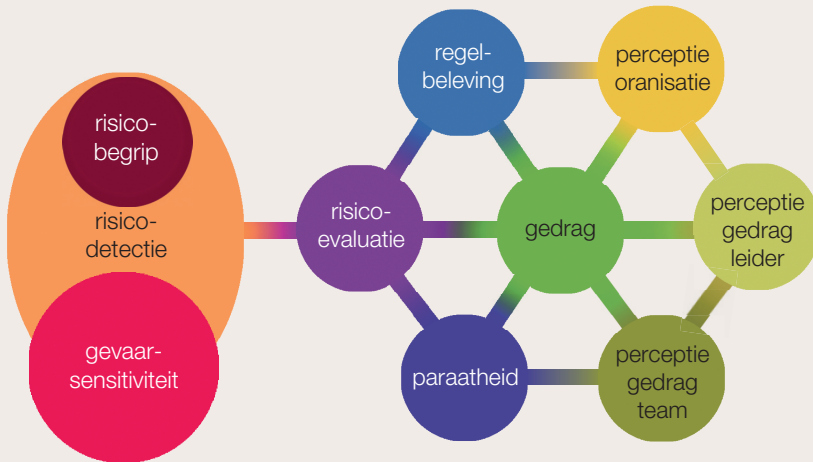
- Vanuit Brain Based Safety ligt de nadruk op het detecteren van risico's, omdat hierdoor een natuurlijke keten van veilig gedrag wordt gestart. Hoewel in vele gevallen het navolgen van een regel tot een vergelijkbaar gedrag zal leiden, is een regel een surrogaat voor de beleving van een risico.
- Mocht de werkelijkheid afwijken van de beschreven procedure, dan zal men bij het strikt naleven van een regel niet meer weten wat men moet doen en mogelijk zelfs te laat zijn om iets te doen. Bij het handelen vanuit een risicobesef staat het systeem klaar om te reageren.
- De grootste winst is te behalen door goede risico-educatie die idealiter vooral bestaat uit doen en ervaren.

### Noten

- 1 Kahneman toont overigens ook aan dat een kleine kans op iets positiefs vaak wordt beleefd als 100 procent. We kopen voor een behoorlijk bedrag een Staatslot, ook al weten we dat de kans op de hoofdprijs 0,00002 procent is.

## Hoofdstuk 6

# Gevaarsensitiviteit: het waarnemen van risico's



De verkenningstocht in het brein start bij de zintuigen. Die vertellen wat er buiten onszelf gebeurt. Uit alle prikkels die via de zintuigen binnenkomen, selecteren we de potentieel schadelijke. Gestuurd door ons overlevingsinstinct besteden we daar extra aandacht aan. Dat proces noemen we gevaarsensitiviteit. Zodra een mogelijk risico wordt waargenomen, wordt een keten van activiteiten geactiveerd, die kan leiden tot een reactie om het risico te verlagen.

### Cooler

Alliedrie de medewerkers hadden voorafgaand aan de opdracht een ongemakkelijk gevoel toen ze ontdekten dat de papieren niet aanwezig waren. Dit ongemakkelijke gevoel was aanleiding om even te overleggen. Door dit overleg en de extra maatregelen is het ongemakkelijke gevoel weggeëbd. Ten onrechte is er te weinig aandacht besteed aan de onderbuikgevoelens. Er was sprake van een lichte gevaarsensitiviteit, maar die heeft de censuur van de groep niet overleefd.

## 8.7 Verliesaversie

*Verliesaversie: afkeer van terugkomen op eerder genomen beslissingen.*

Een bijzondere vorm van risicobereidheid die beter onderzocht is, ontstaat door de manier waarop we de mogelijke uitkomst van een handeling interpreteren. Een van de aspecten van die beleving is dat we de handeling vergelijken met wat we verwacht hadden. Hier speelt een psychologische wet die is afgeleid uit de speltheorie: bij winst spelen we op veilig, bij verlies nemen we een extra gokje (Thaler, 1980, Tiemeijer, 2011). Het onderliggend principe is dat we het moeilijk vinden om verlies te nemen. Die moeite wordt ook wel verliesaversie genoemd.

### *Definitie*

Onder het begrip verlies vallen verschillende aspecten. Een ervan is dat we minder opbrengsten krijgen dan eerder verwacht, bijvoorbeeld de aankoopprijs niet terugverdienen, of meer uitgaven moeten doen om hetzelfde te bereiken, bijvoorbeeld langer werken aan een project dan voorzien. Een ander aspect is dat we afstand moeten doen van iets dat we als ons eigendom beschouwen, bijvoorbeeld een partner of een object. Mensen die in aandelen handelen, weten dat het lastig is om aandelen weg te doen als de actuele waarde lager is dan de aankoopwaarde. Er bestaat dan de neiging om het verlieslatende aandeel nog maar even aan te houden, ook al zijn er meer aantrekkelijke aandelen te koop. We hebben dan het gevoel dat we een verlies gaan nemen op het moment van de verkoop, terwijl dat verlies feitelijk al genomen is. Een gokker kan na een avondje gokken op het eind zijn verlies nog willen wegwerken met een zogenaamde 'quitte of dubbel', een mechanisme waardoor hoge gokschulden ontstaan.

### *Verlies afwenden*

Kahneman en Tversky hebben overtuigend aangetoond dat de bereidheid om risico's te nemen stijgt als we daarmee een potentieel verlies kunnen afwenden.

### **Autorijden**

Als we snel ergens willen zijn en achter een traag rijdende auto op een drukke tweebaansweg rijden, ervaren we dat als een verlies. We zouden namelijk sneller kunnen rijden als die auto er niet was en zo ontstaat de drang om in te halen. De inhaalmanoeuvre, ook al is die gevaarlijk, levert direct een gevoel van winst op: die manoeuvre verlost ons van het verlies van tijd door het trage rijden van de voorganger. Het maakt niet uit of we direct daarna weer achter een traag rijdende auto rijden. We hebben de winst al binnen. Het proces herhaalt zich bij de volgende voorganger, waardoor we zelfs een keten van gevaarlijke inhaalmanoeuvres acceptabel gaan vinden.

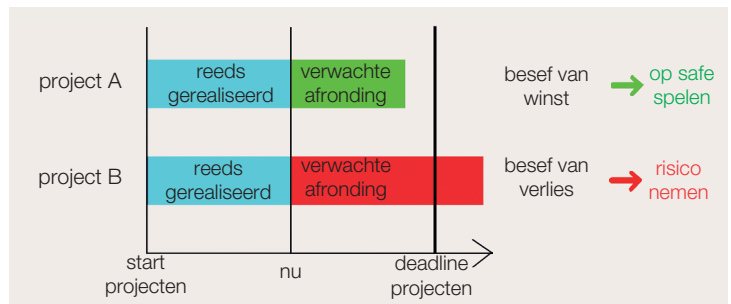


### Illusie

Voetballiefhebbers kunnen bij een wedstrijd tussen gelijkwaardige ploegen een bijzonder laatste kwartier meemaken, omdat de verliezende partij op het eind vaak bereid is meer risico te nemen om alsnog een gelijkspel of een winst te behalen. Er wordt dan meer op de aanval gespeeld ten koste van de verdediging, waardoor het spel zeer levendig wordt en er vaker wordt gescoord. Een totale vernedering wordt dan op de koop toe genomen, in de hoop dat het naderende verlies nog kan worden afgewend.

### Deadlines

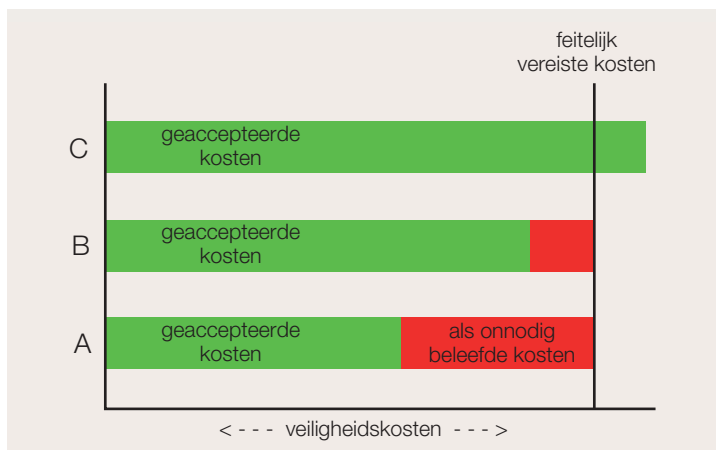
Zo gaat het op het werk ook. Bij elke activiteit met een deadline speelt verliesaversie een rol. Als we op een bepaald tijdstip klaar willen zijn en dat lijkt te gaan lukken (project A in de afbeelding), spelen we op safe en nemen we geen onnodige risico's. Dreigen we echter over de deadline heen te gaan (project B), dan is het heel verleidelijk om alle tijdrovende veiligheidsprocedures over te slaan om zo tijd te sparen. De elektricien sluit dan draden aan zonder eerst de spanning van het systeem te halen en de monteur verzuimt de schakelkast te vergrendelen met zijn persoonlijk slot als er nog een kleine spoedreparatie moet plaatsvinden. Dit zegt iets over de rol van deadlines. Deze werken stimulerend omdat ze de paraatheid verhogen, maar kunnen ook gevaarlijk zijn omdat we het werk binnen die deadline af willen hebben, waarbij een hoger risico op de koop toe wordt genomen.



Verliesaversie: verwacht resultaat bepaalt risicobereidheid

### Cooler

We zien hier dat het ophalen van de papieren wordt gezien als een verlies van tijd en dat men dat verlies niet wil nemen. In deze fase van de uitvoering was nog geen sprake van het missen van een deadline. Desondanks weegt het besef van een tijdsverlies van enkele minuten al zwaar mee in de (onbewuste) afweging om alvast met de werkzaamheden te beginnen. Door de onderschatting van het mogelijke risico kan een minieme tijdswinst al het verschil maken tussen volledig op zeker werken en een gok nemen.



Perceptie veiligheidskosten in relatie tot geaccepteerde kosten

### Groot onderhoud (Turn Around of TA)

Medewerkers van drie verschillende bedrijven melden zich 's ochtends vroeg aan de balie voor een opdracht in het kader van groot onderhoud bij een centrale. Medewerker A werkt voor het eerst voor deze opdrachtgever en heeft 's middags elders nog een andere opdracht. Medewerker B is door zijn chef geïnformeerd dat er naar aanleiding van veiligheidsproblemen tijdens het vorige groot onderhoud is gekozen voor een instructie vooraf. Medewerker C heeft al gehoord dat iedereen voorafgaand aan het werk eerst nog een uitgebreide TA-instructie krijgt met een filmpje en een toets e.d. De drie worden uitgenodigd voor het instructieklasje, dat 25 minuten gaat duren. Na 10 minuten wordt medewerker A al zenuwachtig. Zijn planning loopt op deze manier helemaal in het honderd. Medewerker B heeft na 20 minuten wel het idee alles te weten en vindt het testje aan het eind overdreven. Medewerker C had zich ingesteld op 30 minuten en is blij dat hij al na 25 minuten aan de slag kan gaan. Drie medewerkers met drie verschillende verwachtingspatronen hebben drie verschillende reacties op dezelfde gebeurtenis.

#### *Oplissing*

De moraal van het verhaal: als we de verwachting kunnen beïnvloeden, beïnvloeden we ook de daadwerkelijke beleving van de veiligheidskosten en daarmee uiteindelijk ook de bereidheid om veilig gedrag te vertonen. In het verhaal kunnen ook de kosten van onveiligheid worden meegenomen – stil staan bij wat er kan gebeuren als de veiligheid niet voldoende is.

#### *Automatische normen*

Die verwachtingen koesteren we overigens zelden op een bewust niveau. Ze zijn opgeslagen in het geautomatiseerde. Kahneman (2011) heeft in zijn onderzoek naar verwachtingen het begrip 'anker' geïntroduceerd. Het anker is te vergelijken met de bovenkant van de groene balken in het diagram, het referentiepunt dat de

Als we de verwachting kunnen beïnvloeden, beïnvloeden we daarmee ook de bereidheid.

*Anker: referentiepunt van onze verwachtingen.*

verwachte investering aangeeft. Als bij de opdrachtverstrekking wordt aangegeven dat de veiligheidsprocedure ongeveer 30 minuten kost, wordt het anker vastgesteld op die 30. Mocht nu later blijken dat de procedure maar 25 minuten heeft gekost, dan valt het allemaal mee. Voor het management is het derhalve een grotere kunst om de verwachtingen van de medewerkers inzake veiligheidsinvesteringen te beïnvloeden en te managen dan de werkelijke kosten in tijd en moeite.

### **Autorijden**

Als je dagelijks een vast traject moet rijden met daarin een gevaarlijke tweebaansweg en je neemt voor lief dat je op die weg regelmatig achter traag rijdende auto's moet rijden, kom je minder snel in de verleiding om toch dat kleine gaatje te zoeken waarin je net zou kunnen inhalen. Je neemt dan voldoende afstand tot de auto voor je en wacht met actie tot je dat stuk van het traject hebt afgelegd.

## **10.7 Samenvatting**

We houden niet van regels, maar kunnen ook moeilijk zonder. Regels vormen psychologisch gezien een bedreiging voor de risicodetectie. Hoe meer er voorgeprogrammeerd is, des te minder we de eigen risicosensoren aanzetten. De reden dat regels zo populair zijn, is dat externe instanties eisen dat alles op papier geregeld is. Uitgeschreven regels vrijwaren het management bij eventuele incidenten. In het verlengde hiervan leiden managers aan protocolfictie, de overtuiging dat iedere medewerker alle regels paraat heeft tijdens de uitvoering. In een poging om de regeldwang te verminderen heeft men binnen de verkeersveiligheid stappen kunnen zetten met het succesvol inrichten van pleinen volgens het Shared Space-principe. In regelarme gebieden wordt van iedereen verwacht dat men zich naar eigen inzichten verplaatst. Modelgedrag en het beïnvloeden van de perceptie van redelijke veiligheidskosten (energie, tijd, inspanning) zijn twee manieren om mensen te inspireren zich aan regels te houden.

## **10.8 Mogelijkheden voor veiligheidsmanagement**

- Differentiatie tussen regels helpt. Regels ter bescherming van mens en omgeving (maximum snelheid, behandelen van gevaarlijke stoffen) staan niet ter discussie en mogen met alle middelen worden afgedwongen.
- Bij regels die kennis bevatten (protocollen) kan een differentiatie relevant zijn naargelang de mate van kennis. Als de hoeveelheid benodigde kennis binnen de grenzen van de mogelijke parate kennis valt, is een protocol overbodig. Men kan dan zelf naar eigen goeddunken zijn werk inrichten, mits de risico-

### *Instincten*

Alle omgevingsprikkels die te maken hebben met basisinstincten worden met voorrang behandeld in onze waarneming. Communicatieprogramma's dienen dan ook mede gericht te zijn op deze drijfveren. Voor het overlevingsinstinct kan de communicatie het beste ingaan op directe gevaren. Beelden van kwetsuren, met name als daar bloed in te zien is, hebben een grote uitwerking. De associatie tussen de kleur rood en gevaar is helemaal te danken aan de kleur van het bloed. Het instinct voorplanten richt zich op zowel prikkels van een aantrekkelijke partner als op blijde kinderen. In bijna elke reclame zijn een of meer van deze prikkels verwerkt. Het instinct samenleven kan het beste benut worden via het kudde-instinct. Als de suggestie wordt gewekt dat anderen ons zijn voorgegaan in een bepaald gedrag (in een park: de meeste bezoekers doen hier ..., bij een online winkel: anderen kochten ook ...), dan hebben we een instinctieve neiging om dat gedrag te volgen. We voelen ons beter als we doen wat anderen doen en kiezen wat anderen kiezen.



Het element aantrekkelijkheid verwerkt in een veiligheidscampagne

### Veiligheidscampagne

In de onderstaande afbeelding zien we links een engel uit de Alerta-campagne en rechts een poster van kinderen die gebruikt werd door de contractors tijdens een Turnaround van een chemische installatie. Hoewel de engel geassocieerd kan worden met een beschermengel, is het niet de eerste associatie die je krijgt als je het plaatje ziet. Om een beschermengel te begrijpen heb je eerst enige cognitieve verwerking nodig en daardoor is die boodschap minder sterk. De poster met de kinderen daarentegen richt zich rechtstreeks op de drijfveer om ons voort te planten; de helmen en overalls leggen een duidelijke associatie met veiligheid. Bovendien zit er een onverwacht element in – zo zie je kinderen zelden – waardoor ook nog het bewustzijn wordt geprikkeld. De opgerolde overalls hebben een hoog schattigheidsgehalte. De rechter afbeelding heeft derhalve een dubbele ingang naar onze instincten én betreft het bewuste erbij. Daardoor is die veel krachtiger.



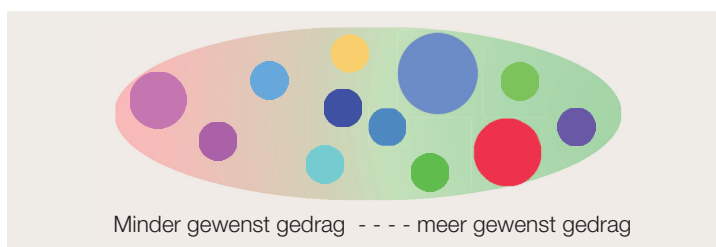
### Prikkels

Bij priming kunnen we in eerste instantie denken aan prikkels die we ook de reclamewereld kennen, zoals beelden (foto, poster, screensaver), geluiden (muziek), woorden, bekende mensen, verhalen (van een incident) en zelfs geuren. De prikkel zelf is niet het kritische element in dit proces, de cruciale vraag is hoe krachtig de prikkel een associatie met een stereotype kan oproepen. Dat bepaalt de primende werking.

Bij het bevorderen van veiligheid hebben we het echter ook over al die keren dat we weer even met veiligheid geconfronteerd worden. Denk aan veiligheid als agendapunt op het werkoverleg of in de personeelskrant, een Toolbox over zo'n onderwerp, de persoonlijke beschermingsmiddelen, de LMRA etc. In een organisatie die veel met veiligheid bezig is, hoor je niet te kunnen ontsnappen aan prikkels die hier steeds weer naar verwijzen.

### *Spelen met gedrag*

Het tweede element is gedrag. Het brein is zo gebouwd dat we veel gemakkelijker nieuw gedrag aanleren dan oud gedrag kwijt-raken. We kunnen de energie dan ook het beste stoppen in het versterken van het gewenste gedrag. Daarbij kunnen we dankbaar gebruikmaken van het feit dat er, zelfs binnen een sterke cultuur, toch een zekere diversiteit aan gedrag bestaat. Binnen het aanwezige spectrum van gedrag is de ene variant meer gewenst dan de andere. Als voorbeeld kunnen we hier het begrip 'proactief gedrag' gebruiken. Gerichte gedragsverandering kan het beste geschieden door het reeds aanwezige gewenste gedrag te versterken, waardoor het geheel een stapje opschuift in de gewenste richting. Dit vergt wel een actieve houding van degenen die gedragspatronen willen veranderen. In dit voorbeeld neemt het management zich voor om daar waar reeds proactief gedrag zichtbaar is, dit te versterken. In de afbeelding staat de dimensie minder gewenst versus meer gewenst gedrag. In dit voorbeeld is reactief gedrag minder gewenst en proactief gedrag meer gewenst.

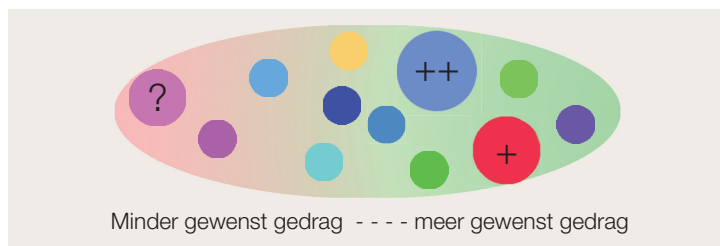


### **Toolbox**

**Stel:** een organisatie wil een actiever gebruik van de Toolbox Meeting. Tot nu toe zijn die bijeenkomsten altijd voorbereid door de leidinggevenden, met als gevolg dat sommige medewerkers nogal consumptief deelnemen. Ze beseffen amper dat zo'n bijeenkomst hun veiligheid kan verhogen en vinden het zonde van hun kostbare tijd. Het management definieert het actief deelnemen aan zo'n bijeenkomst als gewenst gedrag.

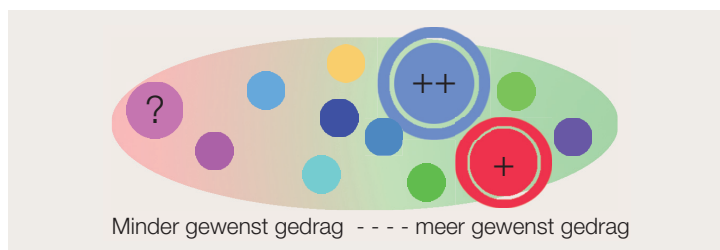
### *Modellen selecteren*

De volgende stap bestaat uit een verdere indikking van de modellen op basis van de aanwezigheid van gewenst gedrag. Gewenste modellen zijn én aantrekkelijk voor de groep – modelwaarde, én voor de top – ze vertonen al het meest het gewenste gedrag; in dit voorbeeld het proactieve gedrag. Bij deze verdere selectie zal de organisatie ongetwijfeld aanlopen tegen formele leiders die hun positie te danken hebben aan oude en nu minder gewenste gedragspatronen. Een organisatie die cultuur wil veranderen zal hier kleur moeten bekennen. Zolang ongewenste modellen – die in dit voorbeeld veel reactief gedrag demonstreren – belangrijke posities vervullen, is cultuurverandering trekken aan een dood paard.



### *Modellen versterken*

Cultuurverandering gaat werken als we de gewenste modellen sterker maken, bijvoorbeeld door ze meer invloed, macht en aanzien te geven. In dit voorbeeld geven we een aantal belangrijke projecten aan die in de afgelopen periode veel proactief gedrag hebben laten zien. Voor anderen worden ze daarom belangrijker als model van gedrag. Door aan iedereen duidelijk te maken dat de betrokkenen de projecten hebben gekregen omdat ze zowel veilig als proactief gehandeld hebben, zetten we dit gedrag impliciet en expliciet op de agenda. Als we zeer ontevreden zijn over de huidige gang van zaken, kunnen we zelfs nog een stap verder gaan en alle teamleiders herbenoemen op basis van getoond veiligheidsgedrag en proactief gedrag.



### **Toolbox**

Het management kiest uit elk team twee leden die in het verleden veel betrokkenheid hebben getoond tijdens de Toolbox Meetings en belangstelling hebben voor veiligheidsvraagstukken in het algemeen. Tijdens het werkoverleg wordt die twee leden expliciet gevraagd of ze een actieve rol willen spelen in het verbeteren van die bijeenkomsten. Daarbij wordt aangegeven dat de keuze op hen gevallen is, omdat ze in het verleden al een actieve bijdrage tijdens de bijeenkomsten hebben laten zien.

### *Activeren*

Verder kunnen we ook op een gerichte wijze gedrag uitlokken en versterken. Als we bijvoorbeeld naast proactiviteit ook samenwerking belangrijk vinden, kunnen we interessante opdrachten creëren die alleen kunnen slagen als er ook over de grenzen van afdelingen heen wordt samengewerkt. Op deze manier kunnen gewenste modellen het gewenste gedrag uitstralen, wat door anderen weer op een instinctief niveau wordt gekopieerd.