



AANSPREEKGEDRAG: HOEZO?

Over wat hebben we het precies? De opzet van dit artikel is tweedelig. We willen je een idee geven wanneer en hoe je best begint aan een aanspreekcultuur. En we geven je een idee mee over het “hoe” van aanspreken: waar hou je best rekening mee en hoe doe je dat dan?

Raf Ostach

Trainer/coach
Samurai at Work

In dit artikel richten we ons specifiek op het aanspreken van medewerkers op (on)veilig gedrag in het kader van arbeidsveiligheid. In de wetenschappelijke literatuur verwijst men vaak naar algemene communicatie of feedback geven, maar minder over aanspreekgedrag in het kader van arbeidsveiligheid. Enerzijds bekijken we hoe je een aanspreekcultuur kan implementeren, anderzijds komt het “hoe” van mensen aanspreken aan bod. Eén ding is duidelijk: er bestaat geen wonderoplossing. Dit artikel is grotendeels geschreven op basis van ervaringen uit de praktijk.

Waarom is aanspreken van mensen in de groei naar een optimale veiligheidscultuur zo belangrijk? Vaak vertonen mensen onveilig gedrag op een onbewuste manier. Dit wil zeggen dat mensen fouten maken zonder dat ze het zelf beseffen. De belangrijkste reden hiervoor is dat mensen

handelen uit gewoonte, wat ervoor zorgt dat ze minder alert worden¹:

- › Meestal vertonen mensen het gewenste gedrag, laat ons dat zeker niet vergeten. Zeker omdat dit goede gewoontes geworden zijn (aangeleerd).
- › De “slechte routines” zijn moeilijk af te leren en zijn vaak onderwerp van aansprekingen. Heel vaak gaat het dan over het al dan niet dragen van persoonlijke beschermingsmiddelen.
- › Regelmatig hebben mensen een bepaalde reden waarom ze iets (niet) aan het doen zijn.
- › Uitzonderlijk overtreden mensen moedwillig de veiligheidsregels.

Een andere reden dat aanspreekgedrag belangrijk is, is gewoonweg het feit dat je alleen kan groeien in je veiligheidscultuur door elkaar aan te spreken op elkaars (veiligheids) gedrag. Hierbij aansluitend heeft constructief aanspreken (waarderen en corrigeren) het grootste effect op gedragsverandering.

Zomaar verwachten van je mensen dat ze anderen aanspreken, is niet verstandig. Het “aanspreken” gewoon in je veiligheidsbeleid zetten en communiceren naar je mensen, is bij voorbaat gedoemd om te mislukken. Dit is een veranderingstraject dat zich afspeelt op het niveau van skills of vaardigheden, en het creëren van een juiste context.

“Elkaar aanspreken op een goede manier is een noodzakelijke stap op weg naar een optimale veiligheidscultuur”

Volgens de Safety Culture Ladder[®] moet de veiligheidscultuur van je organisatie minstens calculatief zijn, om aan je aanspreekcultuur te beginnen werken. Met een aanspreekcultuur bedoelen we hier: iedereen spreekt elkaar ten allen tijde aan over (on)veilig gedrag. En als je over vaardigheden spreekt, dan is het zaak om mensen hierin te laten groeien. Met vallen en opstaan, met

◆ ¹ KAHNEMAN, D. (2016). *Ons feilbare denken*. Business contact.

begeleiding op hun werkplek. Maar vooral ook met een duidelijk plan en focus, wetende dat dit veel tijd en energie zal kosten.

Wat levert elkaar constructief aanspreken op?

Elkaar aanspreken op een goede manier is een noodzakelijke stap op weg naar een optimale veiligheidscultuur. Het kan je heel wat opleveren. Uit een online onderzoek van Gytha Heins² blijkt dat we 28% productiever zijn, 16% meer kosten besparen, 12,5% meer omzet maken, 11% minder verloop creëren en 15% minder verzuim hebben als we elkaar constructief aanspreken. En dan spreken we nog niet over de indirecte gevolgen waar we allemaal mee te maken hebben: frustraties en energieverlies. We kennen ze allemaal: de structurele laatkomers, de mensen die hun afspraken niet nakomen of diegenen die de veiligheidsregels niet naleven.

Bovendien is elkaar aanspreken een duidelijk signaal naar alle mensen die in je bedrijf komen: contractoren, leveranciers en bezoekers merken na een tijd dat dit de standaard is in het bedrijf.

Voorzie van bij het begin de nodige vangrails in jouw aanspreektraject

Maar eerst nog dit: wanneer de maturiteit van het bedrijf in het algemeen er klaar voor is en je wil echt gaan werken aan een aanspreekcultuur, dan is het cruciaal dat je aanspreekgedrag of aanspreekcultuur **het speerpunt van je veiligheidsbeleid** maakt. Dit betekent dat je als managementteam



Figuur 1: Maak gedragen afspraken en zorg dat je tot engagementen komt

geloofd dat je door te groeien in aanspreken ook beter wordt in andere bedrijfsaspecten. Maar vooral dat je vanaf dan in al je communicatie groeien in aanspreken centraal stelt. Maak in eerste instantie duidelijk waarom je wil groeien in aanspreken en blijf dit altijd herhalen. Geef tegelijkertijd ook mee dat dit een langdurig proces zal zijn.

Waarom groeien in aanspreken? Maak dit concreet op macroniveau, maar vooral ook op microniveau. Want als ik, als operator op de werkvloer, groei in het aanspreken van mijn collega's, dan werk ik met minder frustraties. Dan verlies ik als leidinggevende minder energie omdat ik mijn collega goed aanspreek op zijn structureel te laat komen. Ook in het onderzoek van Gytha Heins² komt aan bod dat groeien in aanspreekgedrag betekent dat je ook beter wordt in andere bedrijfsaspecten. Daarom kies je best voor aanspreekcultuur als het speerpunt van je veiligheidsbeleid.

Voetjes op de grond

Laten we van meet af aan duidelijk zijn: dé oplossing bestaat niet. Het klinkt niet echt bemoedigend, dat is waar. De slaagkans is afhankelijk van maturiteitsniveau, commitment van het managementteam, het draagvlak, ... Tot op heden bestaat er geen enkele aanpak die in elke situatie werkt, laat staan dat er veel wetenschappelijk aanbod is. Er bestaat wel veel literatuur over communicatie, maar deze is erg breed georiënteerd. In kader van het onderwerp in dit artikel, spreken we over aanspreekgedrag als middel om gedragsverandering te bewerkstelligen, en dat in relatie tot een veiligheidsbeleid binnen een bedrijf of organisatie.

Wanneer je een aanspreekcultuur wil implementeren, gaat het om een proces, waarbij je gaandeweg fouten maakt, bijstuurt, successen viert, opnieuw evalueert en bijstuurt. Soms is het misschien wel een hobbelig parcours, zolang je als organisatie



◆ ² HEINS, G. (2017). Aanspreken? Gewoon doen. Boom.

maar blijft geloven in het feit dat groeien in aanspreekgedrag een lange termijn verhaal blijft.

Creëer openheid

Gemakkelijker gezegd dan gedaan, denk je misschien. Openheid creëren betekent alle kaarten op tafel. Jij als organisatie, jij als CEO, jij als first line leader hebben er alle belang bij om je in deze kwetsbaar te durven opstellen. Erken dat dit een moeilijk verhaal is, ook voor jou. Benadruk dat we hier fouten in (mogen) maken. En dat mensen zich hier ongemakkelijk bij kunnen voelen, maar dat we dat perfect begrijpen.

Het zit niet echt in onze aard om collega's kritische boodschappen

te geven. Denk aan collega's waar we misschien al jaren mee samenwerken. Vandaar is het cruciaal dat je als leider (formeel of informeel) als eerste "uit de kast moet komen": "ja, dat is voor mij ook moeilijk" of "ik sukkel daar ook wel eens mee". Wat maakt dat dit zo cruciaal is? Wie zich als leider kwetsbaar durft opstellen, wekt vertrouwen en wordt geloofwaardiger. Dat wist Brené Brown ook³.

Creëer duidelijkheid

Duidelijkheid creëren komt bijna in één adem samen met openheid creëren. Maak gedragen afspraken en zorg dat je tot engagementen komt (zie figuur 1):

- › Door te overleggen kom je tot een manier van werken (gedragen afspraken).
- › Op basis van deze afspraken wordt het makkelijker en helderder om elkaar er achteraf op aan te spreken.
- › Vier kleine successen.
- › Communiceer deze successen "company-wide".

In het begin van een verandertraject is nog niet alles duidelijk. Toch is het verstandig om ondanks alle onduidelikheden zoveel mogelijk te vertellen wat al wel duidelijk is. Sommige managers vinden dit een





Figuur 2: Het ABC-model van gedragsverandering

zwakte. Andere managers denken dat medewerkers hier onzeker van worden. De werkelijkheid is dat alles afhangt van de reden waarom de verandering plaatsvindt en het veranderverhaal. Die duidelijkheid moet je niet eenmalig geven maar regelmatig. Vertel waar het verandertraject staat, zowel inhoudelijk als qua planning. Kortom breng het tot leven zodat medewerkers het juiste beeld krijgen.

"Wanneer je een aanspreekcultuur wil implementeren, gaat het om een proces, waarbij je gaandeweg fouten maakt, bijstuurt, successen viert, opnieuw evalueert en bijstuurt"

Voorzie een consequentiebeleid

Dit is onlosmakelijk verbonden met het veiligheidsbeleid en het HR-beleid. Een consequentiebeleid is een tool die gestoeld is op het ABC-model van gedragsverandering. De A staat voor **Activators**, B voor **Behaviour** en C voor **Consequences**. Kort uitgelegd zegt de theorie dat elk gedrag (B) uitgelokt wordt door een prikkel (A) en elk gedrag een gevolg (C) kent (zie figuur 2).

Bij wijze van voorbeeld: ik rij met de wagen en ik zie plots een flitspaal, ik rem af en rij verder zonder boete. "Ik zie een flitspaal" is de activator (A), "ik rem af" is in deze het gedrag (B) en "ik rij verder zonder boete" is de consequentie (C). Als we dit model gebruiken in termen van gedragsverandering, zegt het model dat consequenties meer impact hebben dan activators. De meest bekende voorbeelden zijn beloning en straffen als vorm van consequentie. Maar de meest krachtige vorm van consequentie is anderen aanspreken... op een waarderende en corrigerende manier.

Vaak voorziet een HR-beleid een sanctiebeleid voor de mensen die blijvend ongewenst gedrag stellen of grensoverschrijdend gedrag zoals diefstal en geweld. Stel dat je als bedrijf enkel een sanctiebeleid voorziet, dan focus je je op een zeer kleine populatie van mensen. Want het gaat hier vaak over een kleine minderheid van mensen. In dat soort bedrijfscultuur hoor je vaak signalen als "als het goed gaat, dan hoor of zie je niemand maar als het slecht gaat, dan staan ze hier ineens met de hele état major". Met andere woorden: je geeft het signaal dat je vooral aandacht geeft aan de mensen die ongewenst gedrag stellen en aan de mensen die hun werk goed en veilig doen, wordt nauwelijks aandacht geschonken.

Daarom spreken we van een consequentiebeleid (zie figuur 3) waarin je bepaalt welk gedrag je gaat waarderen, corrigeren en desnoods sanctioneren. We spreken hier bewust over waarderen en niet over belonen. Dan verwachten mensen vaak materiële of financiële zaken. Zoals de piramide aangeeft, zou de focus van (direct) leidinggevend moeten liggen op waarderen en corrigeren. En wat dacht u? Dit zijn nu net de twee vaardigheden die rechtstreeks te linken zijn aan aanspreekgedrag.

Ga voor "aanspreek-oefen-cultuur"

Jammer genoeg spreken we hier niet over een eindig verhaal. Wellicht zal het bij aanvang een "hobbelig parcours" zijn, waarbij mensen nog vanuit hun weerstand tegen verandering reageren. Net daarom is openheid creëren zo cruciaal (zie eerder). Leren fietsen of autorijden, doen we ook niet op één dag. Leg je neer bij levenslang leren, waar mensen fouten mogen maken, voelen dat ze tijd krijgen om te groeien en waarbij KPI's voorzien geen zin heeft.

Hoe doen we dat dan, mensen aanspreken?

Het uitgangspunt bij het aanspreken van mensen, is dat je ofwel gewenst gedrag waardeert ofwel ongewenst gedrag corrigeert. Daarnaast is het belangrijk dat we vertrekken van de bestaande gedragen afspraken (zie eerder). Hierbij geven we graag mee dat gedrag een feitelijk gegeven is, iets dat objectief vastgesteld kan worden.

◆ ³ BROWN, B. (2013). De kracht van kwetsbaarheid. Lev.

Impact op korte termijn

Als men verwacht dat de aangesprokene zijn gedrag bijstuur via directe bijsturing, dan richt men zich vooral op korte termijn impact. De manier van aanspreken die hiervoor wordt gebruikt, is vooral kort en bondig. Dit is wat ik zie, dit is niet ok, je moet het zo oplossen. De aangesprokene wordt geacht de aangereikte oplossing meteen in de praktijk om te zetten.

Voorbeelden:

- "Ik stel vast dat je je veiligheidsbril niet draagt, wil je deze aub opzetten?"
- "Ik zie dat je de verkeerde handschoenen aan hebt, de bedoeling is dat je chemische handschoenen draagt."
- "Ik stel vast dat jij altijd de PBM draagt, bedankt!"

Voordeel? Met weinig tijd en energie heb je je boodschap duidelijk gemaakt. Nadeel? De aangesprokene wordt niet uitgedaagd om over zijn gedrag na te denken. Er worden geen nieuwe verbindingen in het brein van de aangesprokene gemaakt. Hierdoor blijft de kans bestaan dat hij de volgende keer in een gelijkaardige situatie zijn gedrag nauwelijks of niet verandert.

Impact op lange termijn

Als je wil inzetten op aanspreken met impact en dus veranderen van menselijk gedrag op lange termijn, dan is het noodzakelijk om in te zetten op dialoog.

Deze techniek houdt rekening met de werking van ons brein. De amygdala (amandelvormig deel in onze hersenen) is de emotieregelaar.

Je kunt het zien als een opslagkamer voor onze emoties. De amygdala's (je hebt er twee) scannen onze zintuiglijke waarnemingen op narigheid – vergelijkbaar met een virusscanner op de computer. Bij elke waarneming wordt op onbewust niveau de vraag gesteld: Is dit iets waar ik een hekel aan heb? Is dit iets wat me kan schaden? Wanneer het antwoord 'ja' is, komen de amygdala's in actie en zenden crisisboodschappen naar alle hersendelen. Acuut worden door het lichaam 'vecht- of vluchthormonen' afgescheiden, wat leidt tot een verhoogde hartslag en verhoogde bloeddruk.

Als je mensen aanspreekt en meteen start met een oordeel of interpretatie, dan geeft de amygdala het signaal dat je "aangevallen" wordt, wat betekent dat het vechthormoon wordt afgescheiden. Concreet betekent dit dat de aangesprokene in weerstand gaat. Bijvoorbeeld: stel dat je iemand gaat aanspreken en je zegt als eerste: "Vind jij dat nu zelf veilig?" Deze vraag impliceert een duidelijk oordeel, zeker wanneer de vraag met een bepaalde intonatie gesteld wordt.

Concrete tips

Cruciaal bij het aanspreken met impact is connectie maken met de andere. Dit doe je door oprecht interesse te tonen en open te staan voor de reactie van de andere. Het uitgangspunt hierbij is dat je als gelijken een gesprek wilt aangaan. Als je de aangesprokene het gevoel kan geven dat jij interesse toont in hem en zijn job, en met hem gaat bespreken wat de mogelijke risico's van zijn job inhouden, dan zal de betrokkene zich noch gecontroleerd noch aangevallen voelen.

Vaak wordt aangegeven dat dit tijd kost en dat is waar. Hiervoor moet je even tijd nemen, alleen kan je jezelf ook de vraag stellen: wat levert mij dit op langere termijn op? Medewerkers die uitgedaagd worden om hun mening te geven, die meedenken naar

oplossingen, die voelen dat zij ook inspraak hebben, ... het leidt tot betrokkenheid waar je als leidinggevende alleen maar voordelen aan over houdt. En iemand begroeten en interesse tonen, hoeveel tijd neemt dit eigenlijk in beslag?

"Goedemorgen, Jeroen, hoe gaat het hier?" of "Hallo Jeroen, alles ok hier?" 30 seconden, hooguit 1 minuut. Wat levert het je op? Rust in het hoofd van de andere (amygdala wordt niet getriggerd), je benadert de andere met respect en je stelt je op als gelijke.

Aanspreken met impact betekent inzetten op dialoog:

- Elkaar begroeten (of kort kennis maken als je de andere niet kent)
- Het benoemen van een zichtbaar feit (het geobserveerde gedrag... "Ik zie dat...", zonder je mening meteen mee te geven)
- Het bevragen en proberen begrijpen van de motieven erachter
- Het aanzetten tot nadenken en niet argumenteren of overtuigen

Het aanzetten tot nadenken kan enkel via open vragen. Dat zijn vragen die je niet kortweg kan beantwoorden met ja of nee. Dit is niet zo evident als het op het eerste zicht lijkt. Het voordeel van een open vraag is dat je de andere aan het denken zet en dat je zelf tijd en ruimte krijgt om zelf ook nog na te denken.

Besteed bijvoorbeeld tijdens een toolboxmeeting tijd aan het bedenken van concrete open vragen die jouw medewerkers in hun dagelijkse praktijk kunnen gebruiken. Mensen vervallen vaak onbewust in het stellen van gesloten vragen. Help hen om dit te leren toepassen. Als leidinggevende of manager van je team dien je je mensen daarin te helpen en te ondersteunen.

Eén vraagwoord dat je best nooit meer vergeet is "Hoezo?". Als je de mening van iemand vraagt en de persoon geeft zijn mening, zeg dan "Hoezo?" Daarna moet je vooral zwijgen. Luister dan goed wat hun echte mening is. ♦



Figuur 3