

De aflerende organisatie: omgaan met ingeslepen gewoonten

Het werk van arbo-adviseurs kan ernstig worden belemmerd door gewoontegedrag van zowel werkgever als werknemers. Het zit soms diep in de organisatie verankerd en is maar ten dele te herleiden tot individuele medewerkers. Hoe ga je daarmee om?

Een van de boeiendste ontdekkingen van de laatste tien jaar is dat het meeste gedrag van mensen bestaat uit geautomatiseerde gewoonten. Een enerverende maar ook onderschatte bevinding. Het bewijs is overal. Moet je naar buiten terwijl het regent, dan trek je automatisch je jas aan. Op kantoor zeg je 's ochtends de mensen gedag. En dat zijn dan alleen de positieve automatische gedragsvormen. Negatieve zijn er ook. Stoppen met roken is bijvoorbeeld moeilijk omdat het een ingesleten gewoonte is. De onderschatting volgt als een arbo-adviseur denkt dat hij zonder specifieke aandacht op positief gedrag kan voortbouwen en dat hij negatief automatisch gedrag zomaar door argumenten kan veranderen. Gelukkig is er veel aan te doen.

Case 1: de kokosnoot

Een kokosnoot staat symbool voor 'ongrijpbaar gemopper.' De metafoer is bedacht door een collega-adviseur die als interim-HRM'er een grote klus kreeg in een ziekenhuis. Bij zijn eerste bezoek aan de afdelingen trof hij een vrolijke leidinggevende die met vuur vertelde hoe enthousiast een van haar teams aan de gang was. En het andere team dan? Haar gezicht betrok: dat was een van de slechtste teams van het ziekenhuis. Een sfeer om van te huilen: gesmiespel als ze binnenkwam, gemopper op elke vergadering – over alles en iedereen. En als dat ter discussie werd gesteld, speelden ze stommetje. Het leek wel of er een harde schil om de kern heen zat – als bij een kokosnoot – met informele bewakers. Er werd zelfs een geluksprofessor op de afdeling af gestuurd, maar niets hielp. En zelfs toen bijna iedereen van die afdeling vrijwillig was vertrokken of overgeplaatst, bleef het probleem bestaan.

Analyse

De 'daders' waren allang vertrokken, maar de nieuwe verpleegkundigen hadden het gedrag van hun voorgangers overgenomen. Ze zaten onbewust in de onwrikbare greep van gedrag uit het verleden. Er was geen reden voor het gemopper en de slechte sfeer, er waren geen duidelijke bronnen meer aan te wijzen. Maar de kokosnoot bleef. Interventies hielpen voor geen meter. Uiteindelijk werd het probleem pas opgelost toen er een meewerkende coach kwam, die drie maanden lang elke dag een stukje van het oude gewoontegedrag afbrak door nieuwe normen en nieuwe hartelijkheid in de groep te

injecteren. Achteraf zeiden de verpleegkundigen dat het voelde alsof ze uit een nare droom ontwaakten.

Negatief gewoontegedrag laat zich dus niet oplossen door het vervangen of overplaatsen van mensen. Het kan in een team of op een afdeling blijven doorsmeulen en nieuwe medewerkers blijven besmetten. Het is daarom in de eerste plaats van belang om de veranderstrategie te richten op de kern van het gedrag – de groep – en niet op de individuele medewerkers die het gedrag vertonen.

Case 2: De ijsberg

De meeste mensen kennen wel het ijsbergmodel van gedrag. Het gaat ervan uit dat mensen criteria aanleggen op basis van eerdere ervaringen, overtuigingen en al of niet aangeleerde attitudes. Gedrag is onbewust het topje van de ijsberg, zoals ook al blijkt uit het volgende praktijkgeval.

Een arbo-adviseur trof bij een rondgang zóveel onveilig gedrag aan dat hij een inventarisatie maakte van probleem- en verbeterpunten en bij het management en de leiding aanklopte terwijl hij een verbeterplan aan het voorbereiden was. Dat plan ging uit van het principe dat het goed werkt om medewerkers onmiddellijke feedback te geven – dus op het moment dat het probleem zich voordoet. De werkgever werd echter al tijden

meegezogen in de modus van winst maken op korte termijn door te besparen op personeel. En aangezien het tijd – en dus geld – kost om werknemers feedback te geven over hun onveilige gedrag, was hier weinig animo voor in de directiekamer. Bovendien was de aandacht voor ongevallen binnen de organisatie dermate gering dat de directie er zelden of nooit iets over ter ore kwam; daardoor ontstond er geen *sense of urgency* met betrekking tot voorlichting en feedback aan werknemers die onveilig gedrag vertoonden. Ook

De lerende organisatie

Gewoontegedrag in organisaties is vrijwel onontkoombaar. In de arbeidssociologie wordt het begrip 'organisatieleren' gebruikt: (nieuwe) werknemers en leidinggevendenden nemen na korte of lange tijd de gegroeide overleggewoonten, normen, waarden en criteria van de bestaande organisatie over. Dat kan goed uitpakken, maar meestal leidt het tot verstarring en weerstand tegen vernieuwing. Dit staat haaks op de kenmerken van een zogenoemde 'lerende organisatie,' waar men niet terugschrikt voor vernieuwende overlegvormen, ideeën of criteria als de bestaande methoden ontoereikend blijken te zijn bij het oplossen van problemen. Voorwaarden daarbij zijn wel dat een probleem wordt erkend en dat de oplossing gewenst is – bijvoorbeeld omdat de organisatie anders niet meer voldoet aan de eisen van de markt of de klanten. Een goed voorbeeld is het bedrijf Mammoet, dat gespecialiseerd was in het optillen en verplaatsen van onder andere huizen en bruggen maar dat ineens ook in staat bleek tot het lichten van een Russische onderzeeboot. Boven de ingang van het hoofdkantoor hangt een veelbetekenende leus: 'welkom, gij problemen!' Datgene doen dat goed werkt is, is iets anders dan datgene doen waarvan we denken dat het goed werkt omdat we niet anders gewend zijn.

veel leidinggevend en medewerkers voelden er weinig voor om hun collega's tot de orde te roepen en voor te lichten. De gevaren waren henzelf goed bekend, en de ongevallen kwamen eigenlijk alleen voor rekening van nieuwelingen en kneusjes – collega's boven wie zij zich verheven voelden. En dus kregen deze risicogroepen van niemand in de organisatie enige feedback, en bleef het onveilige gedrag bestaan.

Analyse

Per dag trekken bij iedereen duizenden kleine gebeurtenissen het oog voorbij. Dat is te veel, en daarom filteren mensen die constante informatiestroom. Daarvoor gebruiken ze criteria die ze ontleen aan eerdere ervaringen en gewoonten. De directie in deze case had de ervaring dat alles altijd goed ging. Dat ontorechte beeld was een rechtstreeks gevolg van het geringe risicobewustzijn binnen de organisatie, waardoor ongevallen nooit de aandacht kregen die ze verdienden. Die ondermaatse aandacht voor ongevallen was er vervolgens de oorzaak van dat het risicobewustzijn verder verslaptte. De directie verkeerde immers in de veronderstelling dat alles goed ging en maatregelen niet nodig waren. Dit is een zichzelf versterkend proces waarin het risicobewustzijn steeds verder afneemt en de kans op ongevallen steeds verder toeneemt.

Dagje op de hei

De (verander)kunst is het beïnvloeden van betekenisgeving. Gelukkig is daar veel over bekend. Gewoontegedrag en de daarbij behorende *mindset* – de ijsberg – blijken sterk afhankelijk van de actuele situatie en de betekenis die de werknemer daaraan geeft. Bij tijdige interventie kan een adviseur sturen op die betekenisgeving. Daartoe moet deze wel een scherp oog hebben voor zowel de situatie als voor de mogelijkheden om die filters van mensen te veranderen en de criteria te beïnvloeden. Dat kun je niet uit boeken leren, maar vooral door het uitwisselen van ervaringen met andere professionals. Een bekende methode is de situatie te veranderen door een dagje op de hei te organiseren. Dat werkt altijd, althans op de dag zelf. Vaak worden de creatieve ideeën en nieuwe afspraken echter binnen enkele weken opgeslokt door het oude gewoontegedrag. Een alternatief is de betekenisgeving te beïnvloeden met behulp van een theoretisch model over de factoren die een rol spelen bij bewust gedrag. Onderzoekers als Atkinson, Ajzen en Bandura hebben ontdekt dat adviseurs het best slagen als ze hun klanten helpen om zelf de opbrengst van een verandering te formuleren. Die moeten dan wel het gevoel hebben dat de vernieuwing voor hen uitvoerbaar en beheersbaar is. Voor arbo betekent dit bijvoorbeeld dat de adviseur werknemers leert om naar hun eigen arbeidsomstandigheden te kijken, zodat ze gaan inzien wat veiligheid en gezondheid hen opleveren. Daarbij moeten ze ook duidelijk voor ogen hebben op welke manieren ze hun eigen arbeidsomstandigheden kunnen regisseren. Het is overigens opvallend dat zo'n gedragsbeïnvloeding bij elke fase van een veranderingstraject opnieuw nodig is. Bij het uitblijven van nieuwe hulp en communicatie over de betekenis (de duiding) van een nieuwe stap, komt het gewoontegedrag weer terug. Het gaat bij veranderprojecten dus niet alleen om leren, maar nadrukkelijk ook om afleren.

Discussiestellingen

Stelling

Negatief gedrag kun je niet zomaar zonder argumenten veranderen.

Stelling

De taak van een arbofunctionaris is niet de zorg voor arbeidsomstandigheden maar de zorg dat werknemers en leidinggevenden zelf nadenken over hun werk.

Stelling

Een arbofunctionaris moet zelf meeleren met de organisatie.

Stelling

Gedrag is onbewust het topje van de ijsberg

Stelling

Gedragsbeïnvloeding is in elke fase opnieuw nodig