

### 3. Veranderen van de veiligheidscultuur en veilig gedrag

#### 3.1. Veranderen van de veiligheidscultuur

Er wordt van uitgegaan dat organisatiecultuur en veiligheidscultuur moeilijk en in elk geval slechts over langere periode veranderbaar zijn. Weerstand tegen verandering van de organisatiecultuur en de veiligheidscultuur in het bijzonder, is normaal. De veiligheidscultuur veranderen is niet eenvoudig, omdat de beïnvloeding van de cultuur indirect gebeurt. Gezien deze cultuur juist een belangrijke stabiele factor is op lange termijn, is hij moeilijk te veranderen.

Er zijn verschillende manieren om de cultuur te veranderen zoals de selectie van het personeel, socialisatie, het veranderen van normen en waarden, het belonen (of juist straffen), de omgeving aanpassen, enz. De eerste methoden van verandering zijn het beïnvloeden of het veranderen van de veiligheids-cultuur en -gedrag via human resources-management. Deze kunnen gerangschikt worden in de tijd volgens tabel.

Intrede	Eerste jaren in de organisatie	Langere tijd in de organisatie
Werving en selectie	Vorming en opleiding	Loopbaanbeleid en bevorderingspolitiek
	Ontwikkelingsmogelijkheden gedurende de carrière	Beloningspolitiek

Niet alleen bij de aanwerving worden werknemers geselecteerd waarbij wordt gekeken of het personeelslid dat kan worden aangenomen in de organisatiecultuur en specifiek de veiligheidscultuur past. Ook door de werknemer zelf vindt een selectie plaats. Hij zal enkel solliciteren bij die organisaties waar hij zich door aangetrokken voelt en waar hij in past (zelfselectie). Socialisatie zal via formele en informele leerprocessen de cultuur overbrengen of internaliseren. Ook straffen en beloningen vallen onder socialisatie omdat hierdoor werknemers ertoe worden gebracht zich loyaal tegenover de cultuur te gedragen.

Socialisatieprocessen hebben betrekking op de aanpassing van de werknemers aan de cultuur van de onderneming en de hierbij horende normen en waarden. Dit kan op formele en informele wijze. Formeel gebeurt de aanpassing van de werknemer aan de cultuur via opleiding en vorming. Voor de verandering van de veiligheidscultuur is de inhoudelijke kennisoverdracht minder belangrijk tegenover het belang van de motivatie tot veilig werken en de verandering van de veiligheidsattitude. Zeker bij een loutere kennisoverdracht,

loopt men opnieuw het risico dat men eenmaal terug op de arbeidsplaats, opnieuw vervalt in zijn oude aangeleerde werkwijze. De informele socialisatie zijn de leerprocessen op de werkvloer waar de normen en waarden van de collega's worden overgedragen. Deze normen en waarden kunnen verschillend zijn met deze van de onderneming, en dit laatste is een belangrijke reden tot veiligheidscultuurverandering: het verschil tussen de gewenste normen en waarden in de organisatie en deze van groepen van werknemers of van individuele werknemers.

Het veranderen van de normen en waarden, de overtuigingen, de motivatie en de attitude van de werknemers ten opzichte van veiligheid en (on)veilig gedrag. Dit kan bijvoorbeeld door een verandering in de prioriteit van veiligheid tegenover andere doelstellingen, waarbij de prioriteit relatief belangrijker wordt ten opzichte van de andere doelstellingen (intrinsieke motivatie). Cultuurinterventies zullen de prioriteit van veiligheid tegenover andere doelstellingen versterken en zo veilig gedrag stimuleren en onveilig gedrag afremmen.