

Risicocommunicatie en de kunst van het verleiden

Peter van Balen, PreventPartner

"If men define situations as real, they are real in their consequences." Deze beroemde zin komt uit een studie van de Amerikaanse socioloog William Thomas waarin hij het effect van corrigerende programma's onderzocht bij kinderen met gedragsproblemen. Dit zogenaamde Thomas-theorema geeft aan dat wanneer mensen situaties als werkelijk definiëren, die situaties ook daadwerkelijk gevolgen hebben. Voor onze praktijk en het vervolg van deze bijdrage paraphraseer ik de deze regel tot: "Het handelen van mensen in een bepaalde situatie wordt bepaald door de wijze waarop zij die situatie beschouwen (definiëren)".

Ons werk als veiligheidskundige/arbeidshygiënist richt zich op het voorkómen van schadelijke effecten op de gezondheid en veiligheid van mensen in hun werkomgeving. Zoals hierboven aangehaald handelen mensen vanuit de werkelijkheid zoals zij die ervaren. Het is goed om te beseffen dat het beïnvloeden van de risicoperceptie van mensen, om tot een ander gedrag te komen, in principe dus het veranderen van hun werkelijkheid betekent.

Psychologisch is dat voor veel mensen een hele tour de force. Met name als jij de eerste bent dit met dat verhaal aankomt. Iets dat voor jou zo vanzelfsprekend is, ligt voor anderen helemaal niet zo voor de hand. Je kunt proberen de ogen te openen (beïnvloeden van hun risicoperceptie) maar dat is pas de eerste stap in het veranderen van gedrag. Je kunt ronduit weerstand ondervinden als mensen een zeker risico ook nog eens waarderen (risicoappreciatie); denk bijvoorbeeld aan brandweermensen in hun werk of bergbeklimmers in het beoefenen van hun hobby. Bij hen tref je soms zelfs ook vijandigheid tegenover de voorstellen die je hebt om zaken "te verbeteren". Zo kreeg ik in een workshop met brandweermensen over veiligheidscultuur te horen dat het werk ook niet te veilig moest worden; want "dan is er niks meer aan".

Bij mensen kan ook weerstand ontstaan tegen de maatregelen die je voorstelt of de nieuwe werkwijze, als ze menen daar meer last dan voordeel van te hebben.

Veranderingen zijn voor mensen altijd lastig. En al helemaal als je het huidige gedrag wilt veranderen omdat de mogelijk risico's in de toekomst liggen (ontstaan van kanker, ontstaan van hart en vaatziekten op latere leeftijd) of dat de kans op gezondheidsschade bij anderen toeneemt (mutagene effecten in het nageslacht).

De kunst is dat jij, als deskundige, in staat bent de ander zodanig te verleiden om jouw definitie van de werkelijkheid over te nemen.

Communiceren is altijd tweezijdig

Communicatie gebeurt altijd in een bepaalde context. Zo schrijf ik deze bijdrage vanuit mijn perceptie dat jij iets meer wilt weten over communiceren of dat jij geïnteresseerd bent in mijn visie op communicatie. Ik heb geprobeerd je te lokken door een pakkende titel boven dit stuk te zetten. Ik kan het effect op jou denken echter pas vaststellen nadat jij op dit stuk hebt gereageerd en dat kan in de praktijk best lang duren, of zelfs nooit gebeuren. Als je iets wilt communiceren is een ontvanger van je boodschap nodig. Zonder ontvanger heb je alleen ruis.

Eenvoudiger te controleren of je boodschap is aangekomen gebeurt (als het goed is) in een gesprek of vergadering. Door open vragen te stellen kun je bij de ontvangers van je

boodschap nagaan of is overgekomen wat je bedoeld. Dat wat jij bedoelt, of eigenlijk wilt dat overkomt, hoeft tenslotte niet datgene te zijn wat de ander interpreteert of denkt gehoord te hebben. Het voetstoots aannemen dat de anderen je wel begrepen hebben kan heel negatieve consequenties hebben.

Bij een presentatie aan een zaal toehoorders is mijn ervaring dat niet de vragen tijdens je verhaal iets zeggen hoe mensen iets waarderen, maar de opmerkingen en vragen na afloop. En dan meestal ook nog alleen in positieve zin. Zij die jou sympathiek vinden en het een leuk verhaal of interessant vonden komen wel naar je toe. Ook die respons kan enige tijd op zich laten wachten. Zo hield ik een keer een verhaal voor apothekers over veilig werken met cytostatica. De voorzitter van de sessie kwam ik 2 jaar later weer tegen waarbij hij mij bedankte voor het voorbeeld waarop ik de arbeidshygiënische strategie uit de doeken had gedaan (iets met bedorven etenswaren). Hij gebruikte dat voorbeeld vanaf toen zelf ook steeds.

Communiceren is een proces

Communicatie is een proces waarin inhoud, procedure, interactie en emotie een rol spelen en als het goed is ook voortdurend van belang wisselen. Als deskundige zijn we geneigd de inhoud voorop te stellen. Hoe vaak ik niet van iemand hoor dat de inhoud voor zich zou moeten spreken. Vergeet het maar, niets is minder waar. Als iemand je niet mag heb je een groot obstakel om je boodschap nog voor het voetlicht te krijgen. Als iemands hoofd ergens anders is en eigenlijk geen aandacht voor je heeft gaat het hele verhaal verloren. Zorg er daarom voor dat je relatie met de ontvangers goed is. Daar kun je zelf veel aan doen evenals de emotie die je bij je toehoorders oproept.

Als jij vol energie en positief het gesprek in gaat of een verhaal geeft zal je zien dat die energie overslaat. Een beeldend verhaal werkt beter dan een saaie en droge opsomming van de feiten. Realiseer je dat in de eerste tien minuten van een gesprek met een potentiële opdrachtgever wordt bepaald of er een klik is. Zo ja, dan maakt dat de kans groter dat je de opdracht krijgt. In een bijeenkomst zetten de eerste paar minuten van je presentatie de sfeer. Niet de inhoud van je presentatie maakt of mensen je geloven maar de vorm en je non-verbale presentatie.

En echt, je hebt invloed op het hele proces als je beseft dat jij je eigen instrument bent. Als je merkt dat de aandacht van je toehoorders afdwaalt is een interventie in de trant van: "ik zie mensen op hun horloge kijken en andere dingen gaan doen. Kan het zijn dat mijn verhaal onvoldoende aansluit op jullie behoefte? Hoe kan ik daar verbetering in brengen?" een krachtige optie. Op zowel procedure als interactieniveau probeer je het proces weer vlot te trekken. De inhoud komt dan later wel. Ik zie het maar weinig mensen doen

Een gesprek kent verschillende aspecten die je kunt beïnvloeden:

Inhoud: Waarover gaat het gesprek? Je gaat door op het onderwerp, stelt vragen, ordent en toetst.

Procedure: Hoe gaan we de inhoud bespreken? Je stelt een agenda voor, maak afspraken over rollen, wie doet wat, geef een volgorde aan, spreek een tijd af.

Relatie: Hoe gaan we met elkaar om? Je gaat als het ware boven het gesprek hangen en beschrijft wat er gebeurt. Hoe gedragen wij ons? Hoe reageren we op elkaar? Wat heeft dat voor effect?

Emotie: Welke gevoelens spelen een rol? Je benoemt het gevoel dat je bespeurt bij jezelf en bij de ander. Met andere woorden: je reflecteert.

Hoe dan communicatie in te zetten om mensen te verleiden hun gedrag te veranderen; Hoe mensen te beïnvloeden? Immers als het risico niet voor zichzelf spreekt is het de spreker zelf die het werk moet doen.

Ik behandel in het vervolg een paar auteurs en publicaties die mij erg hebben geholpen met het begrijpen van een beïnvloeding.

Probeer mensen te begrijpen

Al in 1936 schreef Dale Carnegie zijn klassieker over persoonlijke beïnvloeding: *How to make friends & influence people*. In dit boek beschrijft hij aan de hand van talloze cases met belangrijke figuren uit met name de Amerikaanse politiek hoe je mensen voor jou kunt winnen en daardoor beïnvloeden. De eerste zin in het boek is direct de belangrijkste om te onthouden: *Ontwikkel een diep en leidend verlangen om de principes van menselijke relaties te beheersen*.

Met andere woorden om mensen te beïnvloeden zet je de relatie voorop en niet je boodschap. Mensen hebben een belang waarom ze de dingen doen zoals zij ze doen. Wil je dat veranderen dan interfereer je in hun belangen. Dan moet het voor hen duidelijk worden waarom het in hun eigenbelang is om het gedrag te veranderen. Om jouw verhaal te accepteren dienen ze je te vertrouwen, slechts dan zullen zij bereid zijn om zich aan te passen ook op die momenten dat er geen toezicht is of sancties worden opgelegd.

Voor mij zijn de belangrijkste inzichten zijn ideeën over de fundamentele manieren om met mensen om te gaan. Waarbij hij aangeeft steeds een positieve houding naar de ander aan te nemen om van daaruit te stimuleren om jouw ideeën over te willen nemen. Zorg ervoor dat mensen je mogen. Als men je niet sympathiek vindt, zullen je denkbeelden en voorstellen niet snel overnemen. Dus wees oprecht geïnteresseerd in de ander, toon respect voor hun mening en probeer je in leven in hun situatie. Als je de verandering wilt realiseren, wordt dan een leider. Een leider die zelfs de kleinste verbetering openlijk waardeert en mensen stimuleert om hun fouten te herstellen.

Mijn valkuil is ongeduld, ik wil te snel resultaat zien en vergeet daarbij dat vertrouwen opbouwen tijd vraagt.

Leren van marketing

De psycholoog Cialdini heeft twee belangrijke boeken geschreven over de psychologie van beïnvloeding. Zijn standaardwerk *Involed* is een must voor iedere marketeer om kennis te nemen van de 6 principes van beïnvloeden. Recent heeft hij een tweede boek (*Pre-suasion*) op de markt gebracht waarbij hij in gaat op de timing van communiceren en wanneer je welke instrumenten het beste inzet. Arbeidshygiënisten kunnen hier een boel van leren om de boodschap beter geaccepteerd te krijgen.

1. Begin met het opbouwen en onderhouden (cultiveren) van de relatie. Hierbij zijn voornamelijk de psychologische principes van wederkerigheid (omdat ik iets voor jou doe, heb jij een schuld bij mij en voel jij dat jij iets voor mij terug moet doen) en sympathie het belangrijkste omdat deze zich richten op verbinding en realiseren van een relatie.

2. Vervolgens werk je aan het reduceren van twijfel bij de ander over de verandering. Hierbij is het belangrijk om de ander te helpen kiezen. In deze fase zijn het hebben van een zekere mate van autoriteit (deskundigheid!) en het realiseren van consensus (sociale bewijskracht) de dominante principes.
3. Tenslotte zijn het realiseren van commitment, consistent zijn in je uitingen en boodschappen en het verbinden met het belang (bijvoorbeeld gezondheid tot op late leeftijd) de dominante principes om mensen te motiveren om te veranderen.

Niet alles is even belangrijk

Ten slotte, richt je boodschap op de belangrijkste aspecten om een wezenlijke verandering in gang te zetten. Geef mensen structuur, duiding en zet ze in de goede richting. Geef mensen zelf de verantwoordelijkheid om te doen wat ze moeten doen om het resultaat te bereiken. Maak hen onderdeel van het veranderproces (van object van veranderen naar subject). De deskundige weet wat er moet veranderen, de mensen zelf gaan meewerken aan het hoe. Wees als deskundige een gids (toon leiderschap) in de verandering.

Tenslotte, wees je ervan bewust dat je publiek niet alle risico's kent of de impact ervan begrijpt. In je communicatie-strategie, dus jouw verleiden van de ander tot verandering, zal in aanpak en boodschap daar rekening mee moeten houden.

Ik vond op het internet 2 Amerikaanse documenten over Risicocommunicatie naar het algemene publiek die ik hier niet onvermeld wil laten. Ze gaan natuurlijk uit van de grotere risico's met impact op grote delen van de maatschappij in de verschillende fases van een crisis (voorbereiding, response en herstel). Maar de principes kunnen zeker ook door ons worden toegepast. Beide documenten zijn eenvoudig te vinden en met name de publicatie met *best practices* vind ik een aanrader.

Zorg dat je de feiten kent en hebt gecheckt. Begin met sleutelfiguren de feiten te duiden voordat je naar een groter publiek gaat. Leg ook hen de feiten uit en schets ze de opties. Gebruik de sleutelfiguren om je boodschap te laten landen en de verandering in gang te zetten. De anderen (maar niet iedereen) zullen dan waarschijnlijk gaan volgen.

Succes.

Aanbevolen literatuur.

1. William Thomas. *The child in America: Behavior problems and programs* (1928).
2. Dale Carnegie. *How to win friends & influence people* (1936).
3. Robert B. Cialdini. *Invloed, de 6 geheimen van het overtuigen* (2001)
4. Robert B. Cialdini. *Pre-suasion. Een revolutionaire manier van beïnvloeden en overtuigen* (2016).
5. Joseph Grenny e.a. *Influencer, the new science of leading change*. 2^e edition 2013.
6. START. *Understanding Risk Communication Theory: A Guide for Emergency Managers and Communicators*. (2012).
7. START. *Understanding Risk Communication Best Practices: A Guide for Emergency Managers and Communicators*. (2012)