

Veilig gedrag moet aandachtspunt blijven

Tijdens het congres Petrovision 2005 onderzochten twee organisatieadviseurs via een zelfevaluatie-vragenlijst welk zelfbeeld managers hebben over het managen van veilig gedrag. Het blijkt dat de eigen beoordeling behoorlijk positief is.

Ellen van Aggelen en Eddy Rosendaal

Tijdens het congres Petrovision 2005 vertelde een manager dat hij zich zekerder voelt in zijn auto sinds hij een auto heeft met *cruise control*. 'Ik hoef nu niet meer op te letten of ik te hard rijd. Geweldige uitvinding is dat. Als site-director is het belangrijk dat ik het goede voorbeeld geef aan alle medewerkers. Te hard rijden komt niet meer in mijn gedragsrepertoire. Laatst merkte ik dat het toch nog kan misgaan. Op mijn werk werd ik aangesproken door mijn collega-directeur SHE. Ik bleek hem te zijn gepasseerd terwijl ik de Brederoord-tunnel inreed. Daar mag je maar honderd kilometer per uur rijden en ik was vergeten dat ik 120 had ingesteld. Goed dat hij mij aansprak, maar ook wel raar. Het ging niet direct over mijn werk.'

De resultaten van een onderzoek naar het managen van veilig gedrag onder deelnemers van het congres Petrovision roept bij de onderzoekers de vraag op of managers voldoende zelfkritisch zijn. Wanneer medewerkers hun managers zouden beoordelen op het managen van veilig gedrag, zou dit dan tot hetzelfde oordeel leiden? De onderzoekers hebben de resultaten geordend naar verschillende aandachtsgebieden die van belang zijn bij het managen van veilig gedrag.

Leiderschap

Het gaat bij leiderschap vooral om eigen gedrag van de leidinggevende of manager. Het gaat om een gedragscode die op zich niet ingewikkeld is, maar wel vraagt om consistentie. Belangrijke punt daarbij is het duidelijk maken van verwachtingen. Maar ook praten over veiligheidsgedrag, het zelf kwetsbaar opstellen en leren van fouten zijn onderdelen van deze gedragscode. Andere punten waar een leidinggevende op moet letten zijn het aanspreken op veiligheidsgedrag, werken volgens procedures of instructies, belonen van veilig gedrag en

bestrafen van onveilig gedrag. Als voorbeeld van goed leiderschap noemen de managers die meewerkten aan het onderzoek dat zichzelf werken volgens procedures en instructies. Managers zijn zich blijkbaar zeer bewust van de functie van voorbeeldgedrag. Het leren van eigen en andermans fouten scoorde ook hoog. Dat is ook te zien in de dagelijkse werkwijze waar het analyseren van incidenten veel tijd en aandacht krijgt. Het belonen van medewerkers scoort hoger dan het bestraffen. Het bestraffen wordt mogelijk als lastig ervaren. Dat scoorde als laagste bij leiderschap. Wat de onderzoekers opviel waren de antwoorden op de vraag of managers zich kwetsbaar opstellen. Daar was de spreiding groot. Antwoorden varieerden van "alleen in bijzondere situaties" tot "altijd, in elke situatie". De onderzoekers zijn ervan overtuigd dat het belangrijk is dat managers zich kwetsbaar opstellen naar medewerkers. Dat verlaagt de drempel voor medewerkers om twijfels uit te spreken. En het opent de weg naar open en eerlijke *feedback*.

Strategie & besturing

Sturen op veilig gedrag kenmerkt zich door het geven van de hoogste prioriteit aan veiligheid en door het bekend zijn van de veiligheidsdoelstellingen van het bedrijf. Teams die eigen veiligheidsdoelstellingen hebben en sturen op die realiseren van die doelstellingen zijn ook kenmerkend voor sturen op veilig gedrag.

Uit het onderzoek blijkt dat het communiceren van veiligheidsdoelstellingen voldoende aandacht krijgt. Bij minder dan de helft van de betrokken bedrijven ervaren medewerkers dat veiligheid in elke situatie de hoogste prioriteit heeft. Daar liggen voor een aantal bedrijven dus nog kansen. Dat teams eigen veiligheidsdoelstellingen hebben, is alom geaccepteerd en ingevoerd. Dat betekent

BEKNOPT

Uit een onderzoek van twee organisatieadviseurs blijkt dat managers zich goed bewust zijn van voorbeeldgedrag. Het leren van andermans en eigen fouten scoorde ook hoog. En het belonen van medewerkers blijkt populairder te zijn dan het bestraffen. Opvallend is dat niet alle managers zich kwetsbaar durven op te stellen naar hun medewerkers, terwijl dat toch de drempel voor hen verlaagt om eventuele twijfels uit te spreken.

nog niet dat die teams daar systematisch op sturen. Dit onderdeel scoorde weer lager.

Personneelsmanagement

Bij personeelsmanagement gaat het om verschillende aandachtspunten. Zo moet veiligheidsgedrag worden meegewogen bij de beoordeling van medewerkers en moet de invloed van leidinggevenden op het veiligheidsgedrag van medewerkers onderwerp zijn bij de beoordeling van de leidinggevenden. Ook het opleiden op veiligheidsgebied en het toetsen van kennis en vaardigheden van medewerkers op veiligheidsgebied horen bij personeelsmanagement. Evenals het gebruiken van veiligheidsgedrag als criterium bij een promotie. Daar hoort ook bij dat een team kan worden beloofd voor het behalen van veiligheidsdoelstellingen en dat medewerkers individueel worden beloofd voor veilig gedrag.

In het onderzoek scoorde opleiden als instrument om veilig gedrag te bevorderen het hoogst. Dat verbaast de onderzoekers niet. Zij hadden echter niet verwacht dat het toetsen van ervaren medewerkers op kennis en vaardigheden bij veel bedrijven hoog scoorde. Bij veel bedrijven is dat blijkbaar geaccepteerd. Veiligheidsgedrag als onderwerp bij de beoordeling wordt door de helft van de betrokkenen als even belangrijk en door de helft als belangrijker dan andere onderwerpen benoemd. Veiligheid staat dus hoog op de agenda bij de beoordelen van medewerkers. Tegelijkertijd worden in een aantal bedrijven teams of medewerkers niet of nauwelijks beloofd voor het realiseren van veiligheidsdoelstellingen dan wel het tonen van veilig gedrag. Is dat Nederlands calvinisme?

Installatie

Op het gebied van de installatie zelf hebben bedrijven diverse mogelijkheden om veiligheid te bevorderen. Zij kunnen de installatie veranderen om de kans op veilig gedrag te vergroten. Ze kunnen ervoor zorgen dat alle veiligheidsmiddelen beschikbaar zijn. En ze kunnen gebruik maken van de mogelijkheden om de installatie veilig te laten zijn. De wijze waarop het management omgaat met de installatie heeft ook invloed op het veiligheidsgedrag van medewerkers. Als wijzigingen aan de installatie die de kans op onveilig gedrag verkleinen worden goedgekeurd, is dat een directe sturing. Op dat moment

geeft het management tevens het signaal dat veiligheid belangrijk is. Uit het onderzoek blijkt dat managers de installatie meestal wel wijzigen als dat nodig is. Slechts een minderheid van de managers is ervan overtuigd dat alle mogelijkheden om de installatie veiliger te laten zijn, zijn benut.

Organisatie

In de organisatie hebben managers ook diverse tools tot hun beschikking om veilig gedrag te stimuleren. Zo zou er in werkoverleggen aandacht moeten zijn voor veilig gedrag. Medewerkers moeten goed weten wat hun taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn.



Managers kunnen risico's vooraf inschatten. Zij kunnen afdwingen dat werkzaamheden worden uitgevoerd volgens procedures en instructies. Veiligheidsrondes kunnen bijdragen aan het verbeteren van veiligheidsgedrag. Daar hoort ook het systematisch analyseren van incidenten bij.

Uit het onderzoek blijkt dat elk van de deelnemende bedrijven op zijn minst regelmatig aandacht besteedt aan veilig gedrag tijdens werkoverleggen. Risico's worden meestal vooraf ingeschat. De managers uit het evaluatieonderzoek vinden verder dat het lopen van veiligheidsrondes goed bijdraagt aan het verbeteren van veiligheidsgedrag. En het merendeel van de bedrijven analyseert altijd incidenten.

Cultuur

Tot slot zijn er belangrijke cultuuraspecten die veilig gedrag stimuleren. Open zijn in elke situatie is zo'n cultuuraspect, evenals het melden van bijna-ongevallen.

Andere aspecten zijn: leren van eigen en andermans fouten, zich houden aan afspraken en elkaar aanspreken op onveilig gedrag. Altijd werken volgens procedures en instructies en continu inschatten van risico's, ook bij routineklussen, vallen eveneens onder cultuur. Niet onbelangrijk daarbij is het vertrouwen dat medewerkers in het management hebben, en omgekeerd. Openheid als kenmerk scoorde in het onderzoek het hoogste. Daarna kwamen het leren van eigen en andermans fouten en het melden van bijna-ongevallen. Het zich houden aan afspraken, het continu inschatten van risico's en het vertrouwen tussen management en medewerkers scoorden lager.

Cruisecontrol

Opvallend resultaat van het onderzoek is dat alle instrumentele zaken geregeld lijken te zijn. Dat uit zich in positieve scores op het gebied van strategie en besturing, personeelsmanagement, organisatie en de installatie. In de vraag naar het zich kwetsbaar opstellen is echter een grote spreiding in de antwoorden te zien. Een aantal leidinggevenden scoort hier laag, waardoor medewerkers niet of te weinig de kans wordt gegeven om feedback te geven. Een bijna aanraakbare manager is immers lastig te benaderen. Daar laat een medewerker zijn twijfels en fouten niet zo eenvoudig aan zien. Deze managers onthouden zichzelf en hun medewerkers de kans om te leren.

Een tweede zorg is de voortdurende alertheid als het gaat om het inschatten van risico's. Veel incidenten ontstaan in routine-situaties. Het is juist belangrijk om in die situaties te anticiperen op risico's. Wij mensen zijn daar te nonchalant in. Ons denken is ons doen altijd een stap vooruit en dat maakt dat we te snel willen handelen.

Managers mogen niet tevreden zijn over het niveau dat ze al hebben bereikt. Zij moeten meer doen dan alleen de *cruise control* instellen. De omgeving en de situatie veranderen en vragen om aanpassing. Managers moeten continu op zoek zijn naar mogelijkheden om het nog beter te doen. Dat vraagt aandacht, creativiteit en scherpzinnigheid. In dat licht is het cruciaal dat een manager zich kwetsbaar wil en kan opstellen. Een eerste stap kan zijn om medewerkers te vragen hun leidinggevenden te beoordelen op het managen van veilig gedrag. ■