arbo

1/2
januari /februari 2013

VAKBLAD OVER ARBEIDSOMSTANDIGHEDEN

Greep op veiligheid?

VEILIGHEIDSCULTUUR IN RIJNMONDREGIO

Een pbm duur? Probeer eens een ongeval!

Ook tijdens crisis blijven bewegen?

Brain Based Safety: veiligheid op je kompas

Een nieuwe kijk op veiligheidsmanagement

Veiligheid begint in het brein

Een stap vooruit in veilig werken is alleen haalbaar door ons te verdiepen in het achterliggende menselijke gedrag. Dat lukt niet door onveilig gedrag af te remmen met regels. Maar wel door veilig gedrag te stimuleren met hulp van onze natuurlijke risicosensitiviteit. Het veiligheidskompas van mensen moet weer aan.

Juni Daalmans

We zijn inmiddels toe aan de vierde generatie veiligheidsmanagement. Direct na de oorlog zijn we gestart met een technische insteek: veiligere installaties bouwen en beschermmiddelen gebruiken. Daarna ontdekten we dat de mens gereguleerd moest worden en hebben we ons gestort op regels en procedures. In de jaren '80 is het besef doorgedrongen dat de mens zelf veiligheid moet wensen en dat het team een goede motor is om elkaar aan te spreken als iemand van het veilige pad afdwaalt. Nu beginnen we te snappen dat vooruitgang alleen mogelijk is als we ons meer verdiepen in hoe gedrag tot stand komt.
Het probleem daarbij is dat we bij elk incident als een reflex weer terugvallen op regels. Van de arbeidsinspectie is dat te begrijpen: ze kunnen zich alleen maar bemoeien met het naleven van regels, ze gaan niet over de interne bedrijfscultuur. Het vervelende van het centraal stellen van regels is dat je altijd wel een regel vindt die overtreden is. De oplossing is vaak weer een nieuwe regel

Een safety buddy maakt je sensitief voor alle risico's

invoeren. Als we niet oppassen worden regels het aderlaten van het veiligheidsvak. Daarom hebben we behoefte aan een nieuwe kijk op veiligheidsmanagement.

Vertaalslag

Niemand betwijfelt dat veiligheid alleen nog verder vergroot kan worden als we in staat zijn de factor mens beter te benutten. Daartoe moeten we veel beter leren begrijpen waarom de mens zich gedraagt zoals die zich gedraagt. Belangrijk daarin is het onderscheid tussen bewust en niet-bewust gedrag. Een regel komt op een bewust niveau binnen, maar verreweg het meeste gedrag is automatisch en niet-bewust. We kunnen niet-bewust naar huis rijden en pas daar beseffen dat we er al zijn. Omdat gedrag vooral niet-bewust is, moeten we eerst een vertaalslag maken van het bewuste naar het niet-bewuste. Dat kan alleen maar door zolang te oefenen dat het gewenste gedrag automatisch tot stand komt. Veel managers denken dat ze klaar zijn als ze iets goed uitgelegd hebben en de medewerker aangeeft het te begrijpen. Begrip is helaas pas een eerste stap naar ander gedrag. Als we even ergens anders met ons hoofd zijn, dan komt het oude gedragspatroon spontaan weer naar boven. Vaak wordt dan gezegd dat de medewerker niet wil. Dat is wel een hele simpele conclusie. Als willen echt tot ander gedrag zou leiden,

Brain Based Safety

- Stop met denken in termen van regels, redeneer vanuit de beleving van de mens.
- Gedrag komt niet voort uit bewuste keuzes. Het vragen naar bewuste keuzes leidt daarom nooit tot valide antwoorden.
- Gedragsverandering via uitleg zet weinig zoden aan de dijk. Gedragstraining wel.
- Bekijk veiligheid altijd in interactie met de omgeving en niet in relatie tot de kenmerken van de persoon.
- Zet programma's op om mensen te sensitiseren. Koppel angst aan potentieel gevaarlijke situaties.
- Stress is een groot goed, mits gedoseerd voor de opdracht van dat moment. Stressmanagement is het variëren (en niet het verlagen) van stress.
- Al die leuke cultuurveranderingsprogramma's zijn verspilde energie. 80 procent van dit soort programma's sterft een onduidelijke dood zonder enig effect
- Gedragsverandering kan hooguit komen via model-leren waarbij de meest ideale modellen in de teams benut worden.
- Richt de processen en de werkomgeving zo in dat een aantal gedragingen als vanzelf naar boven komt (verkeersvoorbeeld uit Londen, gebaseerd op het Shared Space-concept van Monderman).

»

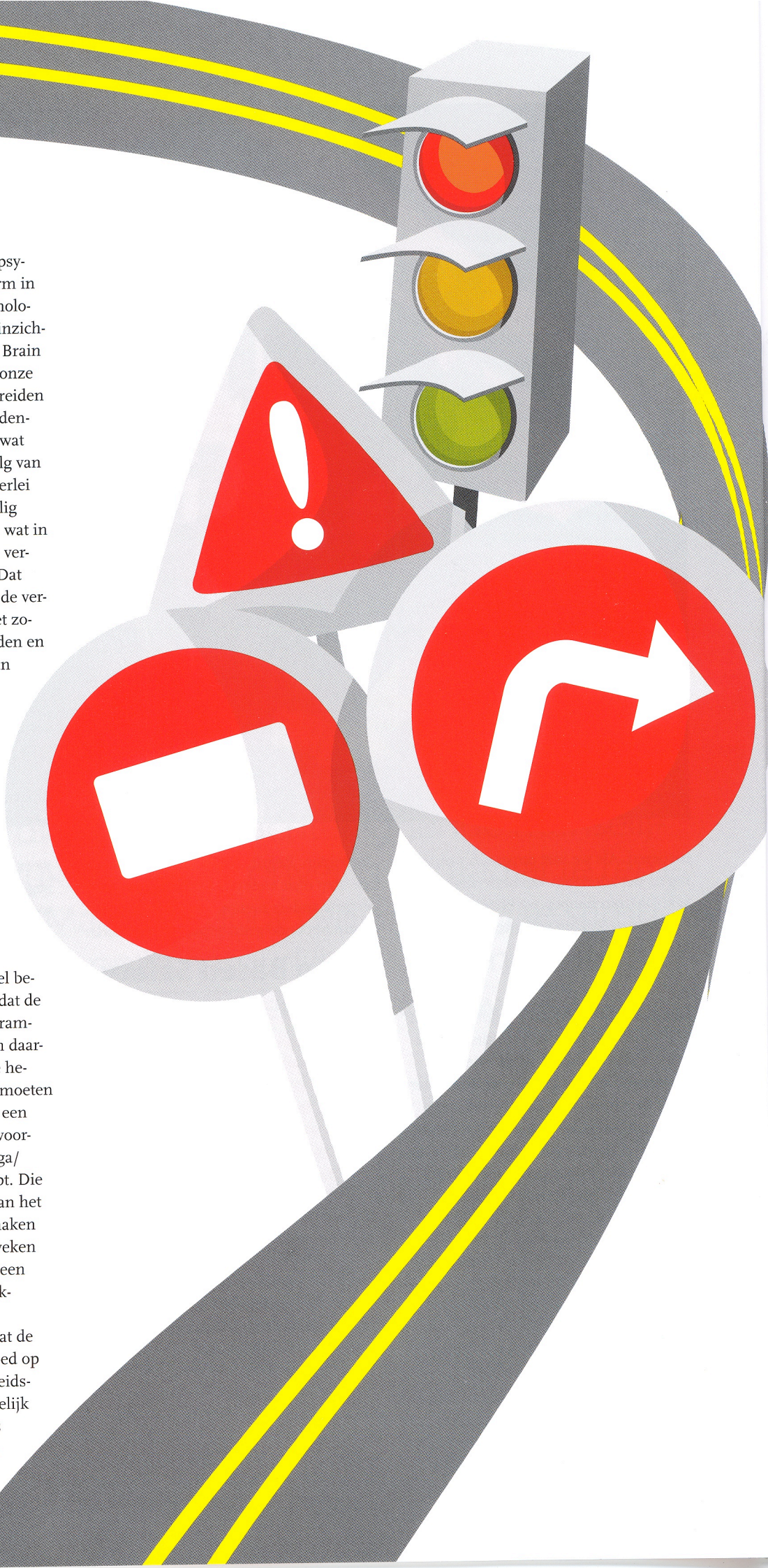
dan hadden we geen last van verslavingen of oude patronen.

Brain Based Safety

Die inzichten komen voort uit de psychologie, een wetenschap die enorm in beweging is. Vooral de neuropsychologie levert een stroom aan nieuwe inzichten. In mijn boek heet die aanpak Brain Based Safety. Zo weten we nu dat onze hersenen een gedraging al voorbereiden nog voor het moment waarop wij denken een beslissing te nemen. Dat wat wij een keuze noemen is het gevolg van een niet-bewuste afweging van allerlei interne impulsen, zoals: ik wil veilig werken, op tijd thuiskomen, doen wat in mijn team gebruikelijk is en mijn vertrouwde gereedschap gebruiken. Dat wat wij een wil noemen is zelden de veroorzaker van gedrag. Er is dus niet zoiets als een eenvoudige beweegreden en als men ons er toch om vraagt, dan verzinnen we er een. Uit onderzoek blijkt dat we zo goed zijn in het achteraf bedenken van een reden, dat we er zelf in gaan geloven. Een centrale vraag in een ongevalsanalyse "waarom heb je dat gedaan?" levert dus een volstrekt onbetrouwbaar antwoord op. Het is onverstandig daar conclusies aan te verbinden en nieuwe regels op te baseren.

Optimale stress

Hoe moeten we veiligheid dan wel bevorderen? Start met te begrijpen dat de mens via zijn DNA wel is geprogrammeerd om gevaren te doorzien en daarop te anticiperen, maar dat we de hedendaagse gevaren nog allemaal moeten leren. Dat vergt voor elke functie een goed inwerkprogramma. Met bijvoorbeeld een safety buddy, een collega/coach die een tijd met je meeloopt. Die moet je niet alleen de kneepjes van het vak leren maar je ook sensitief maken voor alle risico's en begrip aankweken voor de potentiële gevaren. Voor een complexe functie kan zo'n inwerkperiode wel twee jaar duren.
Daarnaast moeten we beseffen dat de directe omgeving een grote invloed op ons heeft. Zelfs de meest veiligheidsbewuste mens kunnen we makkelijk verleiden tot onveilig gedrag. Als we onszelf onder druk zetten (ik wil toch op tijd aankomen,



Zien overtreden doet overtreden

ook al ben ik te laat gestart) dan zijn we allen bereid om regels te overtreden (net iets te snel te rijden) of hogere risico's te nemen (inhalen waar dat eigenlijk niet kan). Er bestaan dus geen veilige mensen, alleen mensen die zich veilig gedragen. De externe druk is daarbij een belangrijke factor die door de baas beïnvloed kan worden. Bij te weinig druk dwalen we snel af en worden we slordig, bij te veel druk verengt ons blikveld en vergeten we de nuance. Veiligheidsmanagement is in mijn optiek dus ook optimale stress creëren.

Groepsgedrag

Bovendien is het gedrag van het eigen team belangrijk. We zijn groepsdieren en we willen erbij horen. Ook al heeft de safety buddy ons een veilige manier van werken aangeleerd, als het team zegt dat die manier te omslachtig is, dan ben je een knappe jongen als je die druk weerstaat. Daarom zijn we bereid om van veilige procedures af te zien als niemand zich daaraan houdt. Zien overtreden doet overtreden. De neiging bestaat dan om er een collectief programma cultuurverandering tegenaan te gooien. Een lovenswaardig initiatief dat helaas zelden iets oplevert omdat teams alleen van binnenuit te veranderen zijn. In plaats van leuke sessies en het ondertekenen van een veiligheidsboodschap, is het beter om aandacht te besteden aan de smaakmakers binnen het team. Ik denk dan aan mensen die al veiligheidsminded zijn en hoog in de pikorde staan. Als je die groep kunt verleiden een stapje op te schuiven in de goede richting, dan trekken ze alle collega's mee. Gedragsverandering gaat stap voor stap en dag na dag.

Risicotolerant

De boodschap voor veiligheidsprofessionals zou dan ook moeten zijn: besef dat de mens van nature risicotolerant is. Zonder het nemen van risico's krijgt niemand iets van de grond. Gelukkig kunnen we onze natuur compenseren door het creëren van veiligheidsmarges. Dat kost energie en het is aan ons om de bereidheid op te brengen die permanent te leveren. Streven naar volledige veiligheid is dus in zekere zin tegennatuurlijk en zal altijd inspanning kosten. Daarnaast moeten we af van meer regels, liever minder. De stad Londen heeft door het afschaffen van hekken langs de stoepen het aantal verkeersongevallen met voetgangers flink verlaagd. De wegen zijn zo ingericht dat de mens meer rekening moet houden met andere weggebruikers. Door de indeling wordt het gedrag op een natuurlijke manier vormgegeven. Zo kunnen we ook ons werk gaan inrichten. In plaats van het remmen van onveilig gedrag kunnen we beter onze energie stoppen in het stimuleren van veilig gedrag. Al die regels zorgen ervoor dat onze natuurlijke sensitiviteit voor risico's als het ware wordt ingeblikt. Het kompas wordt ons afgenomen. Pas als we het nut van een regel gaan voelen, zullen we geneigd zijn die toe te passen. Het is de kunst om juist bij iedereen het veiligheidskompas weer aan te zetten. «

Casus nieuw machineonderdeel

Recent is een nieuw onderdeel aan een machine toegevoegd. De testen zijn niet helemaal vlekkeloos verlopen, met zelfs een aantal near-hits. Reden voor het management om de procedure om veiligheidsredenen te veranderen. Helaas is die nu wat omslachtiger geworden. Het management roept het personeel bij elkaar en legt uit wat er is veranderd en waarom. Stap 1 blijft hetzelfde, stap 1b wordt toegevoegd en stap 2 is veranderd. Het management vertrekt als blijkt dat iedereen de verandering begrijpt, maar ontdekt enkele dagen later dat niemand de nieuwe procedure volgt.

Wat is er aan de hand?

Automatisme - Het kan zijn dat de medewerker op de niet-bewuste automatische piloot het werk blijft doen op de oude manier. Na jaren stap 1 en 2 doen, zit het patroon zo ingebakken dat de intentie om het anders te doen het aflegt tegen de routine. Een variant hierop is dat een medewerker onder zeer hoge werkdruk automatisch kiest voor het meest vertrouwde patroon.
Onwil - Een tweede mogelijkheid is dat de medewerker zich wel bewust is van de nieuwe regel, maar deze omslachtige nieuwe procedure niet ziet zitten.
Teamdruk - Een derde mogelijke reden is dat de informele leider van het team heeft aangegeven dat de oude procedure net zo goed is en dat geen van de collega's hier bezwaar tegen heeft gemaakt.

Wat kan het management doen?

Automatismen zijn het beste te bestrijden met andere automatismen. Niet volstaan met uitleggen dat het vanaf nu anders is, maar samen gaan doen totdat de nieuwe procedure behoort tot het niet-bewuste automatische repertoire. Een alternatief kan zijn het toevoegen van een emotie: een stevige correctie bij de overgang van de oude stap 1 naar de nieuwe stap 1b. Zo'n emotie zorgt voor een moment van bewustzijn.
De tweede reden, onwil, is eigenlijk een drogreden omdat niemand een ongeval wil veroorzaken. Er kan alleen sprake zijn van onwil als de medewerker totaal het nut niet inziet van de nieuwe procedure. Vaak gaat dit gepaard met een gebrek aan risicosensitiviteit en risicobegrip: men voelt geen alarmbellen rinkelen, geen angstprikkels, men ziet alleen maar extra werk. Wat helpt is ervaringen te delen waarin het wel bijna mis ging, desnoods via een filmpje, om zo een angstprikkel aan de procedure te koppelen.
Teamdruk is lastig omdat niemand buiten de sociale boot wil vallen. De enige remedie is de informele leider(s) aan te pakken en de anderen te wapenen tegen de sociale druk.

Juni Daalmans deed de afgelopen jaren literatuuronderzoek dat is samengevat in een boek. Dit is recentelijk verschenen onder de titel Human Behavior in Hazardous Situations. Best Practice Safety Management in the Chemical and Process Industries.