

Veilig gedrag?

Daar hebben we het nog wel over.

EINDPUBLICATIE VAN DE KENNISKRING VEILIG GEDRAG

Organisator kenniskring Veilig gedrag:

Opleidingsinstituut Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI)

Initiatiefnemer:

Christina van Wagenveld, senior trainer en adviseur Opleidingsinstituut DJI

Moderator:

Julia Siebrecht, senior accountmanager Opleidingsinstituut DJI

Inhoud

	Voorwoord	5
	Julia Siebrecht en Christina van Wagenveld	
1	Inleiding	7
	Dick van Lingen en Julia Siebrecht	
2	De vele vormen van werken aan veiligheid	15
	Herman de Bruine	
3	Veiligheid bestaat niet, risico's wel	25
	Victor Roggeveen	
4	Techniek: handig, maar ook niet alles...	39
	Victor Roggeveen	
5	De invloed van cognitie en leren op veilig gedrag	51
	Christina van Wagenveld	
6	Ontwerpdelen en veilig gedrag: wetenschap, kunde of kunst?	63
	Dick Rijken	
7	Zin en zingeving van veilig gedrag	75
	Nanette Slagmolen en Hilde Heitkönig	
8	Cultuur en veiligheidscultuur	85
	Frank Guldenmund	
9	Het team als hefboom voor veilig gedrag: Crew Resource Management (CRM) en teamleren	99
	Tom Bijlsma	
10	Veilig? Regel het (of niet)!	111
	Dick van Lingen, Dick Rijken, Tom Bijlsma	
	Epiloog	119
	Tim van Tongeren	



Voorwoord

Julia Siebrecht, senior accountmanager Opleidingsinstituut DJI

Christina van Wagenveld, senior trainer en adviseur Opleidingsinstituut DJI

Dit boek is de eindpublicatie van de kenniskring *Veilig gedrag*, georganiseerd door het Opleidingsinstituut van de Dienst Justitiële Inrichtingen (DJI).

In dit boek schetsen deelnemers van de kenniskring, elk vanuit zijn of haar expertise, verschillende gezichtspunten die samen een breed palet aan benaderingswijzen laten zien. De samenstelling van de kenniskring was bepalend voor het beeld dat u hier aantreft. Niet hét beeld, maar een beeld. Een beeld dat uitnodigt om vraagstukken in de organisatie ook eens te bekijken vanuit een ander perspectief dan u wellicht gewend bent.

De deelnemers hebben gezocht naar overeenstemming over de inhoud én de richting van de kennisdeling. Dat vindt zijn weerslag in deze publicatie, die bestaat uit de gebundelde inzichten. En die mogen best verschillen van elkaar, omdat organisaties, situaties, belangen en doelstellingen dat ook doen.

Elf deelnemers van de kenniskring hebben samen dit boek geschreven.

We bedanken deze auteurs hartelijk voor hun bijdrage:

Tom Bijlsma, Herman de Bruine, Frank Guldenmund, Hilde Heitkönig, Dick van Lingen, Dick Rijken, Victor Roggeveen, Nanette Slagmolen, Tim van Tongeren.

Maar dit mooie eindresultaat had niet tot stand kunnen komen zonder de bijdragen, inspiratie en zienswijzen van alle deelnemers van de kenniskring.

Daarom bedanken we naast de auteurs ook:

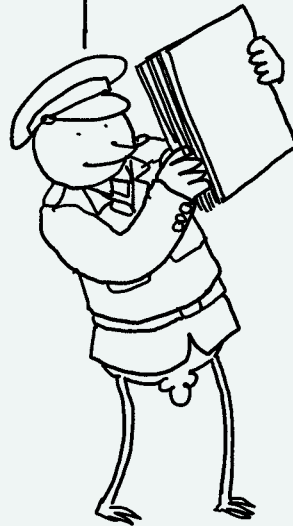
Niels ten Ansscher, Edwin Bakker, Roel de Bruijn, Yvo Boelhouwers, Wendy Broesder, Frans Douw, Dora Horjus, Laurens Huizenga, Ciska Joldersma, Ruud Kok, Marije Nijhof, Nancy Oberijé, Carla Overkamp, Johan Polet, Genserik Reniers, Ewald Riks, Glenn Schoen, Marijke van Veen, Nathalie Vriezelaar.

FOKKE & SUKKE

HADDEN HEM NOG WEL WAT DIKKER
WILLEN ZIEN

GEWAPEND MET
ONZE VEILIGHEIDS-
BUNDEL...

...VOELEN WE
ONS PERFECT
BESCHERMD!



RGvT

1

Inleiding

Voor organisaties in het domein van orde en veiligheid is het gebruikelijk om medewerkers uitgebreide protocollen en werkinstructies te geven. Dit dient twee doelen: het waarborgen van veiligheid, en het bieden van handvatten voor veilig gedrag. Bij deze benadering blijft de ‘menselijke’ component onderbelicht. Het eigen handelingsperspectief lijkt beperkt te worden, en daarmee ook de professionele ruimte van medewerkers.

Intussen wijzen nieuwe inzichten erop dat strak protocolleren en het opstellen van werkinstructies als effect kunnen hebben dat mensen niet geneigd zijn om buiten die protocollen en instructies zelfstandig keuzes te maken. En dat is wel nodig. Want niet elke situatie is te vatten in regels, protocollen en instructies – soms is een eigen oordeel nodig. Daarnaast werken regels dehumaniserend, terwijl het juist om mensenwerk gaat. Bovendien volgen de veranderingen in de praktijk elkaar in een hoog tempo op, terwijl protocollen jarenlang onveranderd blijven.

Het Opleidingsinstituut DJI organiseerde vaker een kenniskring over onderwerpen die wel belangrijk zijn, maar ook om allerlei redenen lastig op te lossen (‘wicked issues’). We zien dat het helpt om vrijuit van gedachten te wisselen met deskundigen uit sectoren en organisaties die hier ook mee worstelen. Kortom: erover praten helpt. Ja, we hebben het er nog wel over!

Werkwijze kenniskring Veilig gedrag

De kenniskring brengt mensen bij elkaar om kennis te delen, kennis te ontwikkelen en nieuwe kennis te produceren. De deelnemers kunnen de kennisproducten verspreiden binnen hun eigen organisatie én naar het kennisdomein, hun vakgebied. Daarbij wordt van de deelnemers verwacht dat zij zich actief inzetten om hun verworven kennis in te zetten, maar zich ook openstellen voor de inzichten van anderen. Hun aanwezigheid draagt bij aan de continuïteit en daarmee aan de kwaliteit van de kenniskring.

Het Opleidingsinstituut DJI stelt zich verantwoordelijk voor het stimuleren en versterken van de kenniskring. Het OI draagt bij aan het kennisdeelproces, door middel van het beschikbaar stellen van een moderator (begeleider). De deelnemers zoeken naar overeenstemming over de inhoud én de richting van het kennis delen. Uiteraard bepaalt de deelnemer zelf wat hij doet met de uitkomsten van de kenniskring in zijn of haar eigen organisatie. Organisatiebelangen of -doelstellingen kunnen onderling verschillen. De deelnemers van de kenniskring bepalen wat de gemeenschappelijke opbrengst wordt. Uitgangspunt voor de kenniskring is aandacht voor diversiteit: de deelnemers hebben

kennis van en expertise in verschillende gebieden. De vijf belangrijkste domeinen zijn:

- 1 wetenschap;
- 2 veiligheidsdomein – gedelegeerde macht – geüniformeerde beroepen;
- 3 inhoudskundigen;
- 4 beleid;
- 5 werkveld DJI.

Het doel van de kenniskring Veilig gedrag was: in kaart brengen op welke manieren organisaties – waarin veiligheid een belangrijk thema is – mensen veilig gedrag aanleren. Wat zijn de *best practices* en hoe verhouden deze zich tot de actuele stand van de wetenschap?

Het OI zorgt voor niet alleen voor de inhoudelijke, maar ook voor de praktische ondersteuning van de kenniskring. In de vorm van een prettige locatie met goede faciliteiten.

Van Babylon tot kwik

Veilig gedrag. Daar hebben we het nog wel over. Dat is de titel van dit boek en dat is ook precies wat we hebben gedaan in de kenniskring Veilig gedrag. Maar liefst 32 experts, die de wetenschap, de organisaties, het beleid en het primair proces vertegenwoordigen, hebben voluit kennis en inzichten uitgewisseld. Dat leverde soms Babylonische spraakverwarringen op, en vaak levendige discussies die als bolletjes kwik alle kanten opsprongen. Toch zijn al die verschillende ‘talen’ en perspectieven niet verwarrend, maar juist een rijke bron voor kennis, inzicht, discussie en inspiratie.

In totaal zijn er zes middagbijeenkomsten gehouden in Nieuwegein. Globaal programma: vanaf 12.00 uur inloop met lunch, start bijeenkomst om 13.30 uur, einde rond 16.30 uur en daarna voor wie wilde: napraten met een drankje. De eerste bijeenkomst op 25 september 2014 liet een grote opkomst zien. De meeste deelnemers kenden elkaar niet.

Variërend perspectief

Alle deelnemers herkenden het beeld dat van hun organisatie een steeds grotere bijdrage wordt gevraagd in het ‘leveren’ van veiligheid en het voorkómen van veiligheidsincidenten. Dat bleek al direct bij de start van de kenniskring. Maar in de benadering van het vraagstuk werd duidelijk dat de perspectieven variëren. Elke organisatie heeft, vanuit haar eigen perspectief, verschillende organisatiestructuren of combinaties daarvan ingericht, en werkt met eigen protocollen en technische oplossingen. Die zijn in de loop van de tijd steeds verder uitgebreid.

‘Mensgerichte’ maatregelen

Toch hadden we in alle verscheidenheid ook iets gemeen. Namelijk de veronderstelling dat je een groter effect op veilig gedrag – en dus een veiliger organisatie – kunt bereiken als je meer aandacht geeft aan het internaliseren van veilig gedrag bij medewerkers door ‘mensgerichte’ maatregelen – naast bestaande maatregelen die vaak gericht zijn op instrueren en handhaven. We kwamen tegen: incidenten voorkómen, bewustwording vergroten, leren en leermiddelen, leiderschap, cultuurbeïnvloeding. En we concludeerden dat alle invalshoeken goede aanknopingspunten bieden en binnen het eigen perspectief ook best practice zijn, maar dat geen van de benaderingswijzen op zichzelf een compleet antwoord was.

Kernprobleem

In de discussies in de eerste bijeenkomsten wordt het kernprobleem zichtbaar, eenvoudig te vertalen als: waarom doen mensen niet wat ze moeten doen? Dit roept vragen op over wat veilig gedrag dan inhoudt (meer dan het opvolgen van regels en protocollen), wat dat anders of meer zou kunnen zijn, en hoe mensen dit samen tot stand brengen.

Kort gezegd: welk maatregelen zijn noodzakelijk om het probleem geheel of ten minste gedeeltelijk op te lossen? Technische, organisatorische of mensgerichte oplossingen – of een combinatie hiervan? En zo ja, welke combinatie werkt het beste?

We spraken af om deze verschillende invalshoeken in volgende bijeenkomsten verder uit te diepen. Dat is ook de werkwijze van een kenniskring: het proces verloopt op zo’n manier dat je pas aan het einde van een bijeenkomst afspraken kunt maken over het programma en de onderwerpen van de volgende bijeenkomst. Dus ja, we bleven het erover hebben...

De dader heeft het nooit (alleen) gedaan!

Tijdens de tweede bijeenkomst op 19 februari 2015 verzorgde Victor Roggeveen de inleiding met als onderwerp de organisatorische context. Victor stelde in zijn presentatie dat individueel gedrag niet los van de organisatiecontext te beïnvloeden is. Verschillende factoren zijn bepalend voor het al dan niet laten zien van veilig gedrag: fysieke omgeving en sociale context, competente mensen, gedeelde waarden, respectvol leiderschap, onderling vertrouwen en situationeel bewustzijn.

Deze randvoorwaarden moeten overal aanwezig zijn – van de top van de organisatie tot op de werkvloer. En zonder deze randvoorwaarden willen, kunnen of durven mensen niet te kiezen voor veilig gedrag. Aan de hand van een alternatieve Deming-cirkel (bekend van PDCA: *Procedures Don’t Change Anything*) pleitte Victor voor het terugbrengen van de ‘procedurale obesitas’. En voor een *just culture* waarin rechtvaardig op het niet naleven van procedures wordt gereageerd. Hierin ligt de sleutel tot veiliger gedrag van medewerkers.

Maar zo doen we het altijd!

Tijdens de derde bijeenkomst op 21 mei 2015 nam Frank Guldenmund ons mee in gedragsmodellen die zijn gebaseerd op stellingen over het menselijk gedrag. Enerzijds is het meeste gedrag niet bewust en dus niet per se 'intentioneel' of doelbewust, maar komt het voort uit gedragspatronen die er door herhaling 'ingebrand' zijn en die lastig te veranderen zijn. Anderzijds speelt cultuur een rol bij het maken van veilige keuzes. Bijvoorbeeld de keuze om een handeling wel veilig, maar misschien minder snel uit te voeren. Als je wilt dat mensen veilige(r) keuzes maken, moet je iets veranderen aan hun basisassumpties, kernwaarden en overtuigingen. In beide gevallen is een stevige interventie gepast; een intensieve training om ingebrande gedragspatronen te veranderen én een voortdurende, merkbare nadruk op kernwaarden om basisassumpties te beïnvloeden.

Bekijk je doelgroep eens als feestgangers

De vierde bijeenkomst op 10 september 2015 had als hoofdonderwerp de invloed van de omgeving op gedrag. Dick Rijken vertelde over *Designing Out Crime*. Als we te maken krijgen met complexe problemen (open, genetwerkt, dynamisch), laat het denken erover ons in de steek. Dat levert geen oplossingen op. Zoeken naar de onderliggende, menselijke thematiek kan dat wel doen, omdat je het probleem dan benadert vanuit een heel nieuw perspectief en met nieuwe invalshoeken voor de oplossing.

Nancy Oberije schetste vervolgens hoe de brandweer een soortgelijk principe toepast. De brandweer zet in op het meer beïnvloeden van het automatische gedrag en de reden waarom mensen instructies en regels niet opvolgen (iedereen weet dat het slim is om een rookmelder op te hangen, maar niet iedereen doet dat ook). Er wordt vooronderzoek gedaan naar gedragsmotivatoren en hoe die beïnvloed kunnen worden.

Niet JIJ, maar WIJ

Tijdens de vijfde bijeenkomst op 16 december 2015 stond het onderwerp *Crew Resource Management* (CRM) op het programma. Tom Bijlsma beschreef in zijn inleidende presentatie hoe je het team kunt inzetten als instrument om sterker te staan. Daarbij is de combinatie mens-machine minder belangrijk. Het uitgangspunt is dat hardware, techniek et cetera in orde zijn en dat iedereen zijn technische vaardigheden beheerst.

Het blijkt dat vooral individuele competenties in samenwerking van belang zijn. Als de teamleden deze goed ontwikkeld hebben, dan kunnen zelfs multidisciplinaire teams waarvan de leden elkaar niet goed kennen, snel goed functioneren. De competenties zijn ook omgezet in observeerbaar gedrag, wat het mogelijk maakt mensen te coachen in en te

beoordelen op de competenties. Er zijn zeven competenties, door Bijlsma in het Engels genoemd: *decision making, adaptability/flexibility, mission analysis, communication, leadership, assertiveness en situational awareness*. Oftewel: het vermogen om besluiten te nemen, aanpassingsvermogen en flexibiliteit, missieanalyse, communicatie, leiderschap, assertiviteit en het vermogen je bewust te zijn van de situatie.

Alleen kennis van deze competenties is niet voldoende. Je moet ermee oefenen en het gedrag ook echt uitvoeren. Daarnaast is een *just culture*, een passende cultuur, een voorwaarde voor veilig gedrag. In deze cultuur kan het team, als bouwsteen van de organisatie, functioneren als de hefboom voor gedrag- en cultuurbeïnvloeding.

Na de inleiding door Tom Bijlsma hebben we onder begeleiding van Dick Rijken een start gemaakt met het vertalen van onze vraagstelling naar thema's. Hierbij hebben gewerkt volgens de methode *Designing Out Crime* voor complexe problemen. Eerst breng je in kaart wat er achter het probleem schuilt. Zo maak je van het probleem een bredere problematiek. Uit de problematiek kun je vervolgens meerdere thema's destilleren – thema's die altijd raken aan menselijke behoeftes en sociale processen. De afspraak was dat elke deelnemer een thema zou uitzoeken voor de volgende bijeenkomst.

Naar een model voor veilig gedrag?

In de zesde kenniskringbijeenkomst, op 14 april 2016, bogen we ons in een wat kleinere groep – van de aanvankelijke groep van 32 deelnemers was een kern van ongeveer acht personen aanwezig – over de vraag: wat nu? Geïnspireerd door alle inzichten, trokken we de conclusie dat er meer uit te halen moest zijn dan een serie interessante bijeenkomsten. Zou het bijvoorbeeld mogelijk zijn een model voor veilig gedrag te ontwerpen? Waar alle gepresenteerde thema's en onderwerpen in passen, en dat herkenbaar is voor alle sectoren als het gaat om stimuleren van veilig gedrag? We besloten in ieder geval de mogelijkheden te onderzoeken. Plus de mogelijkheid het model te presenteren in boekvorm.

Op de laatste bijeenkomst, 25 juli 2016 in Den Haag, namen we ons voor om samen een definitie te formuleren van veilig gedrag. Wat is het, wat zou het moeten zijn? Hoe ziet veilig gedrag er in de praktijk uit? En wat is ons antwoord op de vraag: hoe bevorder je veilig gedrag? Ook was ons doel te onderzoeken of we een benaderingsmodel konden formuleren dat toepasbaar is voor alle sectoren en dat aangeeft welke benaderingswijze het meest geschikt is voor welke situatie. Bijvoorbeeld: in reguliere situaties zou het instrueren van mensen en de inzet van technologie het meeste effect hebben, terwijl het in complexere, meer chaotische situaties (bijvoorbeeld crisissituaties) nodig is dat medewerkers een eigen inschatting kunnen en mogen maken. Met de juiste competenties en voldoende regelruimte als voorwaarden.

We hebben dus met elkaar de verschillende perspectieven van de kenniskringdeelnemers (en soms ook de organisaties waar zij werkzaam zijn) verkend. We hebben gekeken naar technische, organisatorische en mensgerichte benaderingen. Meestal wordt een aanpak beschreven vanuit één perspectief. Onze verkenning, en dat is bijzonder, leverde een bonte verzameling inzichten op, die we nog niet eerder in samenhang hadden gezien.

Het voordeel van meer invalshoeken

Een van de conclusies van de kenniskring Veilig gedrag is dat geen van de perspectieven die we hebben onderzocht kan gelden als *best-practice* voor alle perspectieven of situaties. De waarde is juist dat we het onderwerp veilig gedrag benaderen vanuit verschillende perspectieven. Het resultaat van de kenniskring Veilig gedrag is dus niet wat we eerder beloofden. En in dit boek vind je dus geen gemeenschappelijk benaderingsmodel dat voor alle branches inzetbaar is. Maar wél een bundeling van alle mogelijkheden voor gedragsbeïnvloeding die wij hebben verkend. Met als voordeel dat deze verzameling je uitnodigt om het veiligheidsvraagstuk ook eens vanuit een ander perspectief te bekijken.

Daarin geven we zelf het voorbeeld, door elkaars bijdragen onder de loep te nemen. Als je elkaar treft aan de bar, na afloop, wat zou ieder van ons de inleider dan willen vragen? Welke al of niet kritische opmerkingen zou je dan willen bespreken? Die vragen willen we u niet onthouden. En daarom vindt u na elk hoofdstuk ook de beste drie vragen of opmerkingen onder de kop: Later aan de bar. Zo houden we elkaar fris en alert. Misschien ook wel een voorwaarde voor veilig gedrag. En dat geldt ook voor de creatieve invalshoek. Kun je veilig gedrag ook in grappige plaatjes laten zien? Laat u verrassen door het perspectief van striphelden Fokke en Sukke.

Dit boek is niet het resultaat dat we aanvankelijk voor ogen hadden. Toch zijn we er trots op. Want inmiddels zijn wij ervan overtuigd dat de combinatie van verschillende perspectieven wel eens meer effect zou kunnen hebben dan een eenduidige visie vanuit één gezamenlijk overeengekomen perspectief. Wij denken daarom dat dit boek, met de gebundelde invalshoeken, van waarde is voor alle leidinggevendenden die vragen hebben over veilig gedrag.

Anders gezegd, en in alle bescheidenheid: dit is een uniek boek. Je kunt het gebruiken als inspiratiebron, als naslagwerk, als hulpmiddel om de zaak eens vanuit een ander standpunt te bekijken. Maar vooral als stimulans om de titel van dit boek in praktijk te brengen. Veilig gedrag? Daar hebben we het nog wel over!

2

De vele vormen van werken aan veiligheid

Herman de Bruine, *docent Integrale Veiligheidskunde Haagse Hogeschool*



FOKKE & SUKKE

VINDEN ALS MANAGERS VEILIGHEID ZEER BELANGRIJK

ZO! OP PAPIER IS
DE VEILIGHEID 100%
GEWAARBORGD...

NU ALLEEN
NOG EVEN IM-
PLEMENTEREN IN
DE ORGANISATIE



RGVT

2

Inleiding

In de kenniskring Veilig gedrag hebben vertegenwoordigers van verschillende disciplines en organisaties het onderwerp veilig gedrag onder de loep genomen. Elk vanuit zijn of haar eigen visie en perspectief. Dit hoofdstuk is de synthese van die verschillende visies. Het is bedoeld als verbindend kader voor alle perspectieven die zijn beschreven in dit boek.

In de praktijk hanteren organisaties verschillende strategieën om veilig gedrag te bewerkstelligen. Die strategieën hebben we naast elkaar gezet, waarbij ze zijn beschreven als managementvraagstukken. Eerste aanknopingspunt daarbij is het individu, met de daarbij horende interventies op individueel niveau. Tweede onderdeel zijn de interventies op groepsniveau – want individuele cognitieve beperkingen, zoals niet constant geconcentreerd kunnen zijn, maken het soms noodzakelijk dat je ook op groepsniveau interventies pleegt. Aan het einde van het hoofdstuk staat het schema dat de theorie van dit hoofdstuk samenvat.

En-ensituatie

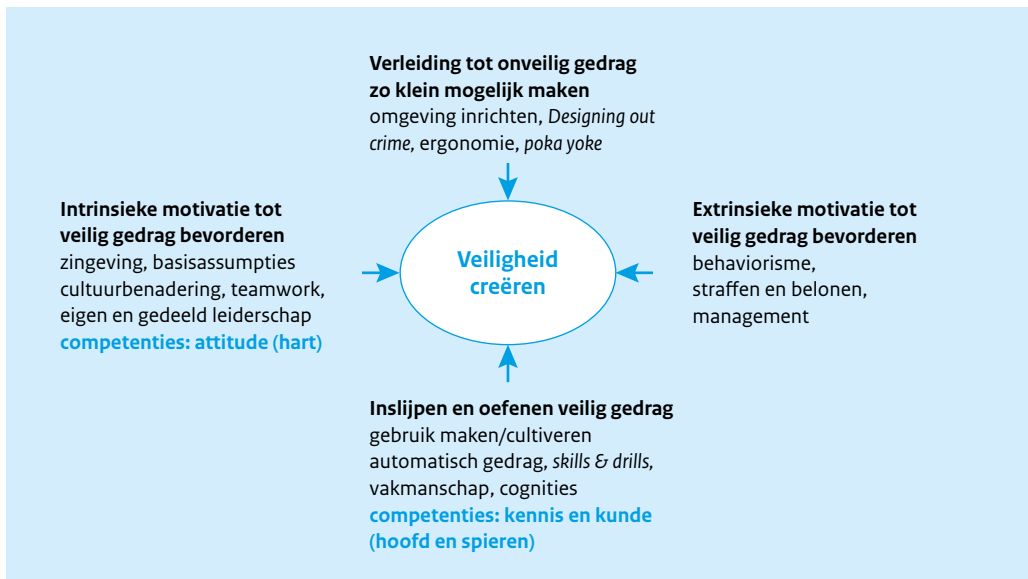
In de discussies kwam aan de orde dat bij het creëren van veiligheid sprake is van een en-en-situatie. Medewerkers moeten wetten en regels naleven en zich gedisciplineerd gedragen, en tegelijkertijd de regels naar de geest en niet naar de letter uitvoeren. Hollnagel (2014) hanteert hiervoor de termen *Safety I* en *Safety II*. *Safety I* is het opsporen en herstellen van afwijkingen, en voorkomen dat medewerkers langzaam afglijden naar onveilig gedrag. *Safety II* is de mens als flexibele factor die zijn gedrag aanpast aan onvoorziene omstandigheden en daarmee falen van systemen opvangt of kansen benut voor beter functioneren. Hollnagels stelling is dat beide visies op veiligheid tegelijkertijd aanwezig moeten zijn in een organisatie.

Basiselementen in het beïnvloeden van veilig gedrag

In de analyse van veilig gedrag zijn vier benaderingen te onderscheiden.

Dit zijn:

- 1 de verleiding tot onveilig gedrag zo klein mogelijk maken;
- 2 bevorderen van extrinsieke motivatie tot veilig gedrag;
- 3 inslijpen en oefenen van veilig gedrag zodat medewerkers 'automatisch' veilig gedrag vertonen;
- 4 bevorderen van intrinsieke motivatie voor veilig gedrag.



Uitleg vier benaderingen veilig gedrag

1 Verleiding tot onveilig gedrag zo klein mogelijk maken

Deze visie op veiligheid gaat ervan uit dat mensen in organisaties als het ware verleid worden tot onveiligheid. Reason (2000) geeft aan dat deze visie gebaseerd is op de aanname dat 90 procent van de fouten in organisaties te kwalificeren zijn als systeemfouten, terwijl de overige 10 procent individuele fouten zijn. Achtergrond hierbij is ook dat Reason (1997) ervan uitgaat dat mensen zich nu eenmaal kunnen vergissen, iets vergeten of afgeleid zijn en dat organisaties ze hiervoor moeten behoeden. Het werk moet dus zo ingericht worden dat mensen niet verleid worden tot het maken van fouten, maar wel verleid worden tot veilig gedrag. In de ergonomie zie je dit onderwerp op een praktische manier toegepast: hoe bieden we informatie aan zodat mensen zich niet makkelijk kunnen vergissen? In de kwaliteitszorg heet dit het *poka yoke*-principe (Japans voor *foolproof*). Je kunt de stekker maar één manier in het stopcontact steken. Een ander voorbeeld is de methode *Designing Out Crime*: hoe richten we de omgeving zodanig in, met bijvoorbeeld zichtlijnen en verlichting, dat crimineel gedrag ontmoedigd wordt. Een andere belangrijke techniek is standaardisatie. Deze maakt de werkomgeving voorspelbaarder.

2 Bevorderen van extrinsieke motivatie tot veilig gedrag

In deze visie op veiligheid gaat het om gedrag dat per definitie onveilig is.

Als mensen dit gedrag niet vertonen, worden daarmee onveilige situaties voorkomen. De omschrijving van veilig en onveilig gedrag is vastgelegd in regels en procedures die nageleefd moeten worden.

Begrippen die hierbij horen zijn *compliance* (volgzaamheid, zich houden aan de regels) en het belonen en bestraffen van medewerkers die zich al dan niet aan die regels houden. Deze theorie is gebaseerd op het *behaviorisme*: mensen vertonen dat gedrag dat bekrachtigd wordt vanuit de organisatie. Hierbij heeft het management een belangrijke rol: het moet toezien op naleving van regels en procedures. Een genuanceerde versie van deze visie is het gebruik van *red rules* (deze regels mogen absoluut niet overtreden worden) of Gouden regels (zoals de *Life Saving Rules* van Shell) die een mix zijn van *red rules* en gedragsverwachtingen.

3 Inslippen en oefenen van veilig gedrag zodat medewerkers ‘automatisch’ veilig gedrag vertonen

In deze visie op veiligheid staat het goed toerusten van medewerkers met kennis en vaardigheden voorop. Hierdoor vertonen ze ‘automatisch’ veilig gedrag. Deze visie is gebaseerd op concepten als *Total Quality Management*, die ervan uitgaan dat medewerkers oog hebben voor kwaliteit en veiligheid mits ze daarvoor voldoende toegerust zijn (zie bijvoorbeeld Hackman & Wageman, 1995). Klassieke interventies in deze wijze van benadering zijn training, opleiding en oefenen op de werkplek of daarbuiten (*skills* en *drills*).

4 Bevorderen van intrinsieke motivatie voor veilig gedrag

De vierde en laatste visie op veiligheid benadrukt het belang van de eigen keuze van medewerkers. Ze kiezen uit zichzelf voor veilig gedrag – ze hebben dus een intrinsieke motivatie hiervoor. Waar de drie andere visies als het ware van buiten komen, geldt bij intrinsieke motivatie dat deze uit het individu zelf komt, uit zijn eigen waardensysteem. In de motivatietheorie wordt benadrukt dat intrinsieke motivatie een blijvender effect heeft op gedrag dan extrinsieke motivatie. ‘Sturen’ op intrinsieke motivatie doet ook een beroep op gedeelde waarden, veronderstellingen (basisaannames) en op gezamenlijke vormen van betekenisgeving. Dat zijn principes die gerelateerd zijn aan organisatie- en veiligheidscultuur. Dit raakt ook aan groepsfactoren, omdat beïnvloeding van culturele waarden vaak een groepsactiviteit is.

Verbanden tussen de basiselementen

De vier visies zijn basiselementen voor veilig gedrag, die alle vier aandacht moeten krijgen. Ze zijn ook alle vier tegelijkertijd van belang. Op welk basiselement je de nadruk moet leggen, hangt af van de specifieke organisatie en de specifieke omstandigheden die aan de orde zijn. Daar zijn geen algemene regels voor te geven. Maar je kunt wel de relatie tussen de vier visies laten zien: die is paarsgewijs. Interne en externe motivatie staan in verband met elkaar. In managementtermen noem je dit respectievelijk transformationeel en transactioneel management. Voor de andere twee basiselementen geldt dat je ofwel kunt kiezen voor een voor een externe strategie (omgeving aanpassen) of voor een interne strategie (mensen toerusten).

Individu naast groep

Tot nu toe hebben we interventies op individueel niveau besproken (die ook voor teams of organisaties als geheel kunnen gelden). Daarnaast zijn interventies voor teams of groepen ook mogelijk of noodzakelijk. In de managementpraktijk uit dit feit zich in vragen als: ‘Hoe houden we ze scherp?’ en ‘Hoe bouwen we veerkracht in?’. Deze vragen hebben te maken met het functioneren van groepen, waarbij al dan niet synergie kan worden bereikt. Het menselijk concentratievermogen is beperkt. Het wordt daarom op de proef gesteld in rustige tijden of bij het ontbreken van incidenten. In een groep kan dit gecompenseerd worden, doordat we elkaar scherp houden.

Daarnaast zijn er individuele cognitieve beperkingen zoals confirmatiebias (zien wat je wil zien) en blinde vlekken. In een groep kun je deze beperkingen versterken of juist opheffen. Weick en Sutcliffe (2011) spreken over ‘hoog betrouwbaar organiseren’ als groepen in organisaties in staat zijn om:

- zwakke signalen op te vangen (signalen die erop wijzen dat in het uitvoerende proces zaken anders lopen dan verwacht);
- deze signalen niet weg te redeneren;
- en veerkrachtig te reageren om negatieve gevolgen te compenseren;
- en daarbij zo goed mogelijk gebruik maken van deskundigheid in de verschillende lagen van de organisatie.

Wie is de 'we'?

Er is nog een ander belangrijk punt van aandacht bij de managementvragen 'Hoe houden we ze scherp?' en 'Hoe bouwen we veerkracht in?'. En dat is de vraag: wie is de 'we' in deze vragen? In eerste instantie lijkt het het management te zijn. Dat is echter een simplificatie. De 'we' is de groep zelf, en daarmee het 'we' van de uitvoerders die ervoor zorgen dat 'we elkaar scherp houden' en dat 'we samen veerkracht of weerstandsvermogen hebben'.

Interventies op dit gebied bouwen voort op concepten als *Crew Resource Management*, *just culture* en een aanspreekcultuur waarin het geven en ontvangen van feedback in groepen cruciaal zijn. Deze interventies hebben tot doel gemeenschappelijke referenties te creëren, zonder diversiteit en creativiteit te verminderen.

In het schema zijn de vier visies en de bijbehorende managementvragen samengevat.



Bronnen

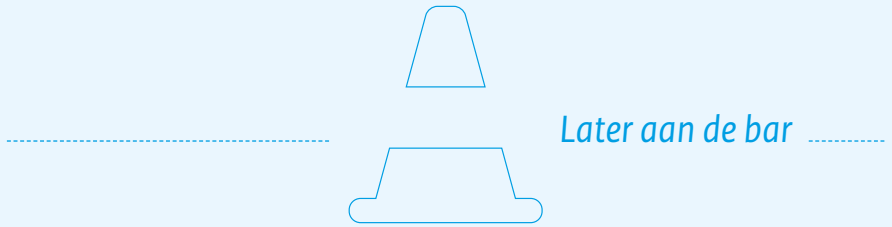
Hackman, J. R., & Wageman, R. (1995). Total Quality Management. *Administrative Science Quarterly*, (40) 309-342.

Hollnagel, E. (2014). *Safety I and Safety II: The Past and Future of Safety Management*. Farnham: Ashgate.

Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate.

Reason, J. (2000). Human error: models and management. *British Medical Journal*, 768-770.

Weick, Karl E. & Sutcliffe, K. M. (2011). *Management van het Onverwachte*. Rotterdam: BBNC.



1 Matrix

Is het nou mogelijk om op basis van het schema een soort matrix te maken? Een matrix waarin je kunt zien bij welk type veiligheidsissue je welk basiselement of -elementen het beste kunt gebruiken?

2 Praktijk

Vul het schema eens in voor jouw praktijk. Welke aspecten zijn het belangrijkste, welke mis je nog?

3 Ethisch verantwoord?

Shell dreigt overtreders van de Life Saving Rules met ontslag. Zo wil Shell bereiken dat de regels effectief zijn. Maar op deze manier pakt Shell ook iemands inkomen af en dat heeft niets met veiligheid en alles met het laagste niveau van Maslow te maken. Shell heeft bewezen dat het daar werkt. Maar is het wel ethisch verantwoord om mensen op die manier te dwingen de veiligheidsregels te volgen?

3

Veiligheid bestaat niet, risico's wel

Victor Roggeveen, *veiligheidskundige*



FOKKE & SUKKE

VINDEN RISICOREDUCTIE BELANGRIJK



RGvT

3

Inleiding

Als mensen over veiligheid praten, gaat het al snel over het probleem dat ‘onze mensen zich niet veilig gedragen’. Al tientallen jaren – sinds de jaren zeventig van de vorige eeuw – zijn gedrag en cultuur in het kader van veiligheid gewilde onderwerpen van studie en discussie. En toch vertonen ‘onze mensen’ nog steeds niet het gedrag dat wij graag van hen willen zien. Blijkbaar zijn onze pogingen daar verandering in te brengen onvoldoende effectief.

In mijn visie wordt dit vooral veroorzaakt door het feit dat alle aandacht uitgaat naar de mens die moet veranderen, en dat er niet genoeg aandacht is voor de context waarin we die mens plaatsen. Want mensen vertonen hun ‘onveilige gedrag’ hoofdzakelijk in reactie op de omgeving (Groeneweg 1996). Ik zoek de oplossing van het probleem dan ook niet in de mens alleen, maar ook in de organisatie. En in de daarin voorkomende situaties, mechanismen en processen die de mens beïnvloeden.

Als bijdrage aan de oplossingen heb ik de risicoreductiecyclus ontwikkeld. Deze cyclus beschrijft het proces vanaf het genereren van risico’s via interventie tot het elimineren of reduceren van die risico’s. De risicoreductiecyclus is onderdeel van empirisch onderzoek in organisaties, dat deel uitmaakt van mijn promotieonderzoek naar de relatie tussen leiderschapsgedrag en veiligheidsrisico’s. Publicatie van de onderzoeksresultaten staat gepland voor juli 2017¹.

In het onderzoek gaat het om het analyseren van de status quo in organisaties. Dat gebeurt aan de hand van vijf vragen aan respondenten. In dit artikel geef ik per fase van de cyclus aan welke vraag je daarbij kunt stellen.

¹ De in 2017 te publiceren onderzoeksresultaten dienen als baseline voor nadere vergelijkingen van de status quo van risicobeheersing in organisaties. Na die publicatie wordt het onderzoek voortgezet voor een ‘nationaal benchmark’. Deelname aan het onderzoek is kosteloos. Alle participerende organisaties ontvangen de eigen onderzoeksresultaten inclusief een vergelijking met hun branchegenoten. Voor deelname en informatie: v.roggeveen@me.com.

Wat is veiligheid ²

Voor de term 'veiligheid' bestaat geen eenduidige definitie. Volgens het Van Dale Etymologisch woordenboek is het woord 'veilig' verwant aan het Griekse *poimèn* dat 'herder' betekent. Maar die positieve lading is in het Middelnederlands (1362) al sterk gereduceerd, want daarin wordt 'veilicheit' verklaard als 'de toestand van veilig te zijn, waarin men geen gevaar behoeft te duchten' (Van Dale 1997). In Koenen-Endepols uit 1966 is alle positiviteit al helemaal verdwenen: 1. Vrij van gevaar, 2. Beschermend tegen gevaar, 3. Zonder risico (Koenen-Endepols 1966). Ook het internet biedt geen oplossing. Het Nederlands woordenboek op Woorden.org vermeldt 'zonder of buiten gevaar' (Woorden.org 2016). En ook een laatste poging op Wikipedia biedt geen soelaas met de omschrijving: 'beschermd zijn tegen schadelijke omstandigheden of gebeurtenissen, of de beheersing van de gevaren om risico te reduceren' (Wikipedia entry n.d.).

We moeten dus concluderen dat, ongeacht de bron, alle definities de term 'veiligheid' verklaren door te verwijzen naar het tegenovergestelde begrip. Bijvoorbeeld: gevaar, risico, schade of letsel. In de zorgsector wordt 'patiëntveiligheid' gedefinieerd als: 'het (nagenoeg) ontbreken van (de kans op) aan de patiënt toegebrachte schade...' (De Bruijne et al. 2007). In de spoorwegbranche wordt de veiligheidsprestatie gemeten in termen van het aantal gewonden en de materiële schade (Heimplaetzer and Busch 2006). En in die context mag ik als veiligheidskundige dan proberen mensen te verleiden tot 'veilig gedrag'...

Dat het ook anders kan, blijkt bijvoorbeeld uit het woord 'gezondheid'. Dat wordt wel uitgelegd aan de hand van positieve eigenschappen, zoals vitaliteit, fitness, welbevinden of welzijn. De Wereldgezondheidsorganisatie WHO definieert gezondheid al sinds 1948 als: '... een toestand van volledig lichamelijk, geestelijken maatschappelijk welzijn en niet slechts de afwezigheid van ziekte of andere lichamelijke gebreken'.

Voor 'veiligheid' is dus nog geen positieve term bedacht. We moeten het doen met het meten van het tegendeel, als we willen weten hoe veilig iets is. En dus blijven we domweg ongevallen, bijna-ongevallen en andere incidenten tellen. Maar daarmee laten we een zeer onzekere factor in onze meetresultaten toe. En dat is: toeval. Gelukkig leiden niet alle incidenten tot schadelijke gevolgen, maar dat is vaak inderdaad 'gelukkig' – toeval dus. En als we iets niet willen, is dat toeval onze meetresultaten beïnvloedt. Ongevallen tellen is dus geen betrouwbare maatstaf voor veiligheid.

² De term veiligheid wordt hier gebruikt in de context van ongevalspreventie: 'het voorkomen van onbedoelde schade' (Engels: *safety*). Dit in tegenstelling tot het gebruik van de term veiligheid in het kader van sabotage en terrorismebestrijding: 'het voorkomen van bedoelde schade' (Engels: *security*).

Is veiligheid dan een onmeetbaar begrip? Mogelijk wel!

Is veiligheid daarmee dan ook onbeheersbaar geworden? Tot op zekere hoogte!

Om het veiligheidsniveau van organisaties te verbeteren, moeten we ons niet richten op de (toevallige) gevolgen, maar op de periode daarvoor. Waarin er wél sprake is van risico's, maar het incident nog niet heeft plaatsgevonden. Zo elimineren we de factor toeval en richten we ons op de stabiliteit van het primaire proces, waarmee we het doel van onze onderneming proberen te bereiken. De uitdaging wordt dan om de risico's die de stabiliteit bedreigen te identificeren en zo effectief mogelijk te bestrijden. Is het resultaat daarvan meetbaar? Waarschijnlijk niet, maar we reduceren wel veiligheidsrisico's!

Risicoreductie als aangrijpingspunt

Een proces is een reeks opeenvolgende acties tussen de strategische beslissing om een bepaald doel te realiseren, en de verwezenlijking daarvan. In zijn eenvoudigste vorm heeft een proces drie typische fasen: input, transformatie en output (Baguley 1994). Onderweg van input naar output wordt energie overgebracht (Haddon Jr 1970). Behalve de energie die nodig is voor de transformatie, kan dat ook energie zijn die is opgeslagen in de stoffen die bij het proces betrokken zijn (brandbare of explosieve stoffen).

Dit is de fysische kant van de zaak. Daarnaast worden ook organisatorische spanningen, mentale druk (groepsdruk of *peer pressure*), hiërarchie en macht in verband gebracht met veiligheidsrisico's. Guldenmund schrijft in dit verband over 'interacties tussen mensen onderling en tussen mens en primair proces'. Hij maakt daarbij een koppeling tussen de organisatie, de groep, en de cultuur (Guldenmund 2016). Ook deze intermenselijke aspecten kun je, als je kijkt naar risicoreductie, aanmerken als energie. In dit geval: sociaal-culturele energie.

Incidenten zijn vaak het gevolg van onbekende, complexe, in het systeem ingebakken mogelijkheden tot het ongecontroleerd vrijkomen van energie. Dat noemen we 'risico's'. Risico's kunnen worden beschouwd als 'de onvoorziene effecten van het falen van een veelheid aan onderlinge verbindingen in een door (feilbare) mensen bedacht systeem' (Dekker, Cilliers, and Hofmeyr 2011). Dat is dus een iets ingewikkelder verklaring dan de stelling dat mensen op operationeel niveau niet goed opletten en domme dingen doen.

Risico's zijn energie

Het risico op een veiligheidsincident wordt bepaald door drie dingen:

- 1 de hoeveelheid energie die in staat is schade toe te brengen;
- 2 de kans op het ongecontroleerd vrijkomen daarvan;
- 3 de kans dat mensen of objecten aan die vrijgekomen energie worden blootgesteld.

Als die drie factoren samenkomen, is sprake van een incident met schadelijke gevolgen. Ik laat hier het element kansberekening (bijvoorbeeld de kans dat dijken doorbreken, of dat een auto uw voorgevel ramt) buiten beschouwing, want zelfs tot in de WRR is dit onderwerp van discussie (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid 2014). Ik beperk mij daarom tot de vaststelling dat alle primaire bedrijfsprocessen, zoals transport, opslag en bewerking van vloeistoffen en gassen, bewerking van materialen, medische behandelingen, maar ook administratieve en bewakingswerkzaamheden enzovoorts, op een of andere manier risico's genereren die zich uiten als potentieel ongecontroleerd vrijkomende energie. Om incidenten, schade of letsel te voorkomen, moeten we dus zien te voorkomen dat deze energie ongecontroleerd vrijkomt. Dat noem ik de risicoreductiecyclus. Het is een cyclus van vijf fasen, die ik hierna beschrijf.

Risicoreductiecyclus

Eerst een korte uitleg van het begrip risicoreductiecyclus. In deze cyclus wordt het primaire proces beschouwd als 'moeder van alle risico's'. Organisaties voeren risico-inventarisatie en evaluaties (RI&E) uit om ervoor te zorgen dat deze risico's worden beheerst, voordat ze tot incidenten leiden. Mensen krijgen informatie en instructies en worden getraind om het primaire proces zo effectief mogelijk te beheersen. Maar mensen volgen niet altijd de verwachtingen van degenen die het proces hebben ontworpen. En waar mensen samenwerken kan, zonder dat dit wordt opgemerkt, de situatie veranderen, waardoor het kan gebeuren dat formeel geregelde zaken als RI&E's, procedures en training plotseling niet meer toereikend zijn. De organisatie bevindt zich dan in een situatie waarin zij onvoldoende beschermd wordt door de op wetgeving gebaseerde, geïnstitutionaliseerde beschermingsmaatregelen. In die gevallen is beheersing van risico's een zaak geworden van de mensen *in* het proces. Die zijn aangewezen op hun eigen inventiviteit, denken en handelen. Dat zijn de situaties waarop de risicoreductiecyclus betrekking heeft.

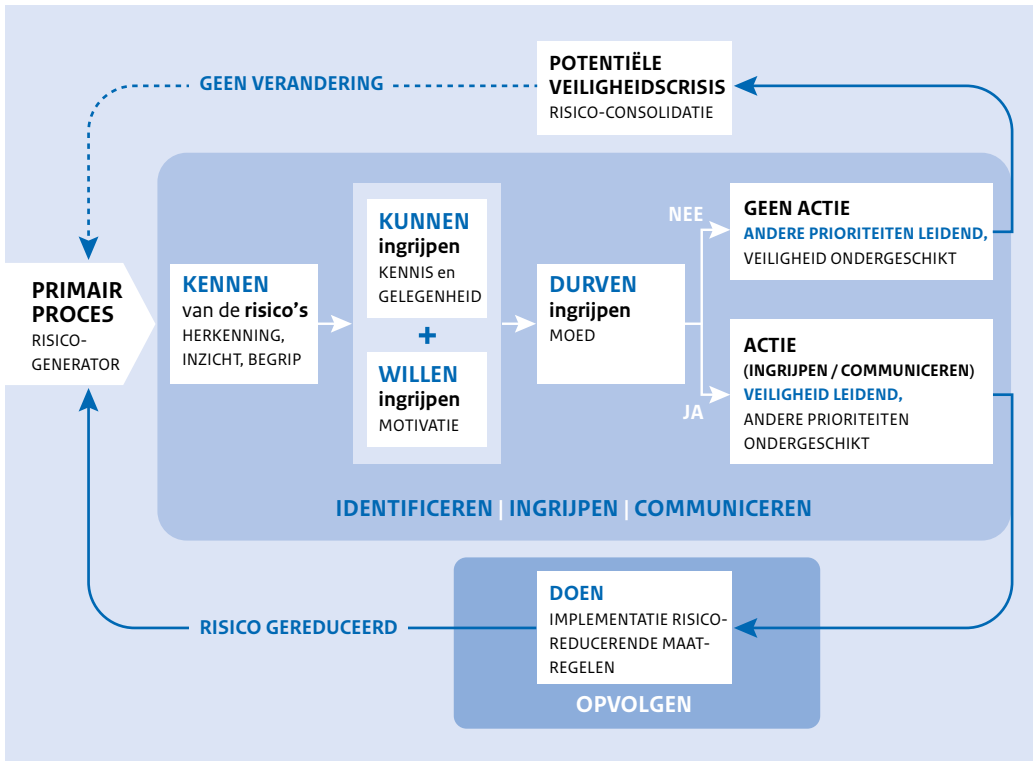
De risicoreductiecyclus bestaat uit vijf fasen: kennen, kunnen, willen, durven en doen. In de alinea's hierna lees je een toelichting. Allereerst op de eerste vier fasen van de risicoreductiecyclus, die gaan over identificeren, ingrijpen en communiceren. Daarna volgt een toelichting op de vijfde fase: opvolgen.

Fase 1 tot en met 4 van de risicoreductiecyclus

De eerste vier fasen van de risicoreductiecyclus zijn:

- 1 kennen: herkenning, inzicht en begrip van het risico;
- 2 kunnen: kennis en gelegenheid om in te grijpen;
- 3 willen: intrinsieke motivatie om in te grijpen;
- 4 durven: de moed om in te grijpen.

Het schema verduidelijkt de risicoreductiecyclus:



Toelichting op het schema

KENNEN van de risico's (fase 1)

In fase 1 ligt de nadruk op de kwaliteit en volledigheid van risico-informatie.

Vertegenwoordigt de informatie in de RI&E de werkelijke actuele situatie en zijn de mensen zich bewust van de bedreigingen waaraan zij worden blootgesteld? Waar risico-informatie ontbreekt, kan de beheersing van risico's niet worden gegarandeerd. Het resultaat van doelmatige risico-informatie is optimaal 'situationeel bewustzijn'. Dit zorgt voor het noodzakelijke urgentiegevoel. Fase 1 is het fundament onder alle initiatieven om veiligheidsrisico's te verminderen³. Maar helaas gedragen mensen zich niet zoals de schrijvers van wetgeving, procedures en protocollen hebben bedacht. Iedereen heeft zo zijn eigen ideeën, vaak goed bedoeld, maar niet altijd bij anderen bekend. Op grond van die dikwijls goede ideeën, doen mensen dingen anders dan verwacht (mensen zeggen hier zelf vaak dat ze het 'beter' doen). Inmiddels is dat verschijnsel tot de wetenschap doorgedrongen en is het zelfs voorzien van een naam: *'Work as Imagined versus Work as Actually done'* of WAIWAD (Lundberg, Rollenhagen, and Hollnagel 2009).

Vraag 1: Zijn de mensen op de werkvloer voldoende op de hoogte van de veiligheidsrisico's?

KUNNEN ingrijpen (fase 2)

Als mensen de risico's herkennen en begrijpen, is het ook belangrijk dat ze weten hoe ze de risico's kunnen verminderen. Dat vereist dat er voldoende mensen zijn die de kwaliteiten en de mogelijkheden hebben om in te grijpen. Afhankelijk van de organisatorische mogelijkheden en de individuele kennis en vaardigheden, heb je de keuze uit twee opties die de risico's beperken:

- 1 reduceren van de ernst van de risico's;
- 2 verminderen van de blootstelling van mensen of objecten aan risico's⁴.

Vraag 2: zijn de mensen op de werkvloer voldoende in staat om in te grijpen als ze risico's ontdekken?

³ In het model 'Veiligheid creëren' sluit de fase KENNEN aan op het element 'Verleiding tot onveilig gedrag zo klein mogelijk maken' (De Bruine 2016).

⁴ In het model 'Veiligheid creëren' sluit de fase KUNNEN aan op het element 'Inslippen en oefenen veilig gedrag' (De Bruine 2016).

WILLEN ingrijpen (fase 3)

Zodra mensen zich bewust zijn van het bestaan van risico's, weten hoe ze moeten ingrijpen om deze risico's te verminderen en dat ook kunnen, is het een voorwaarde dat ze ook voldoende gemotiveerd zijn om in te grijpen. Wetgeving, bestuurlijke regels en voorschriften en eisen van verzekeringsmaatschappijen of commercieel belangrijke klanten kunnen als stimulans werken. Dat geldt ook voor initiatieven vanuit de organisatie zelf. De sterke daling van het aantal dodelijke ongevallen na de introductie van strikt gehandhaafde *Life Saving Rules* bij Shell (70 procent in drie jaar) en een vergelijkbaar effect (50 procent in vijf jaar) in de gezondheidszorg na de verhoogde aandacht van de politiek, laten zien dat dreigende reputatieschade motiverend kan werken. Mensen willen ingrijpen, omdat ze zelf vinden dat ze 'het niet kunnen maken' om de hen bekende risico's te negeren. Mensen die willen, leven de regels niet na omdat het hun wordt opgedragen, maar omdat ze er zelf in geloven. In het cultuurmodel van Schein zit dat ingebakken in het diepste niveau van overtuiging, de basisassumpties (Guldenmund 2016). In de context van de risicoreductiecyclus wordt 'willen' bepaald door intrinsieke motivatie⁵.

Vraag 3: Zijn de mensen op de werkvloer voldoende gemotiveerd om in te grijpen als ze risico's ontdekken?

DURVEN ingrijpen (fase 4)

Nadat iemand heeft besloten dat ingrijpen het juiste is om te doen, kiest hij of zij op welke manier dat moet gebeuren. Ingrijpen betekent in dit geval: veiligheid prioriteit geven boven de continuïteit van het primaire proces (lees: productie). Mensen wegen in dat geval de voordelen tegen de nadelen af (Hollnagel 2009). Daarbij overweegt iemand ook of hij zelf wel de juiste persoon is om het geïdentificeerde risico te verminderen ten koste van productieverstoring. Durft hij of zij wel in te grijpen?

In de sociale context van een organisatie weegt het persoonlijke reputatierisico zwaar (Elffers 2014). Daarbij spelen de reacties van superieuren (carrière) of collega's (groepsdruk of *peer pressure*) een belangrijke rol. De persoon in kwestie kan ontkennen dat het veiligheidsrisico werkelijk een ernstige bedreiging inhoudt, of hij of zij laat hij het nemen van maatregelen over aan anderen, of hij of zij doet helemaal niets. Dan blijft het veiligheidsrisico dus bestaan. Hierbij spelen individuele economische prioriteiten (beloning) of status-gerelateerde prioriteiten een rol. Guldenmund stelt dan ook terecht de vraag of het inderdaad zo is dat bij het nemen van beslissingen veiligheid in alle lagen van de organisatie wel leidend is (Guldenmund 2016).

⁵ In het model 'Veiligheid creëren' sluit de fase WILLEN aan op het element 'Intrinsieke motivatie tot veilig gedrag' (De Bruine 2016).

FOKKE & SUKKE

ANALYSEREN VOORTDUREND



De durf om in te grijpen vereist de moed om persoonlijke zekerheden (carrière, respect) ondergeschikt te maken aan het onzekere collectieve veiligheidsrisico. Durf wordt meer bepaald door externe factoren dan het hierboven genoemde ‘willen’⁶. Of mensen hun hoofd boven het maaiveld durven uitsteken, hangt in belangrijke mate af van de verwachtingen die zij hebben over de reactie van de organisatie. Hier spelen de cultuur en de daarin gedeelde waarden een cruciale rol. Guldenmund schrijft dan ook: ‘Cultuur is zonder twijfel van invloed op gedrag’ (Guldenmund 2016). Of mensen volhouden in hun eis een veiligheidsrisico te (laten) reduceren, ligt soms ook aan een persoonlijke component (een vroegere ervaring of angst). Een traumatische ervaring of een ongeval kan diepe indruk maken, waardoor mensen risico’s vanuit een ander paradigma ervaren en geen concessies meer accepteren (Kuhn 2012). Achteraf worden mensen die durven vaak op handen gedragen; zij deden iets wat anderen al langer noodzakelijk vonden, maar niet durfden te doen. Aan mensen die durven wordt vaak commitment (toewijding) voor veiligheid toegeschreven.

Vraag 4: Durven mensen op de werkvloer ook zelf in te grijpen bij een geïdentificeerd risico?

Fase 5 van de risicoreductiecyclus

Wat is de situatie na de eerste vier fasen van de risicoreductiecyclus? Die is als volgt: het risico is bekend, iemand heeft durven ingrijpen en het risico is gecommuniceerd, zodat iemand kan beslissen iets aan de onveilige situatie te doen. Dat is het moment waarop fase 5 ingaat: het uitvoeren van maatregelen die het risico verkleinen. Tot nu toe was het risico het probleem van een enkel individu, nu is het algemeen bekend en moet er ook iets gedaan worden. *‘Es ist nicht genug zu wissen, man muß auch anwenden; es ist nicht genug zu wollen, man muß auch tun.’ (Goethe)*

DOEN (fase 5)

De output van fase 4, DURVEN ingrijpen kan twee dingen betekenen. Als niemand durft in te grijpen, verandert er niets en blijft het risico in stand, ook al is het bekend. Als mensen wel durven, is het risico geïdentificeerd, wil en kan iemand ingrijpen en is het risico gecommuniceerd. In dat tweede geval staat het sein op groen om het risico te elimineren of te reduceren. In veel gevallen is de melder daarvoor afhankelijk van hulp vanuit de organisatie. Dat betekent dat hij of zij het urgentiegevoel moet overbrengen op mensen die zich mogelijk nog helemaal niet van het risico bewust zijn. Vaak betreft dat collega’s of leidinggevenden, die eerst nog van de ernst van het risico overtuigd moeten worden.

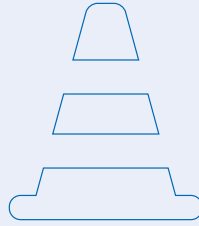
⁶ In het model ‘Veiligheid creëren’ sluit de fase DURVEN aan op het element ‘Extrinsieke motivatie tot veilig gedrag’ (De Bruine 2016).

Voor het tijdig reduceren of elimineren van risico's is dus een zeker gevoel van urgentie vereist. Als de melder zelf door het risico wordt bedreigd, terwijl degenen die hij nodig heeft geen bedreiging ervaren, is het extra moeilijk risicoreducerende maatregelen voor elkaar te krijgen. De afstand tussen degene die het risico neemt en degene die het risico loopt, is een belangrijke indicator voor de prioriteit die mensen geven aan risicoreducerende maatregelen. De luchtvaart (waar risiconemer en risicoloper in één persoon zijn vertegenwoordigd, namelijk in de piloot) is dan ook niet toevallig zo'n veilige sector. Hetzelfde geldt voor de offshore-industrie, waar mensen op een platform omgeven door water brandgevaarlijke olie en gas behandelen. Al in 1802 gebruikte E.I. du Pont, eigenaar van een kruitfabriek bij Wilmington (Delaware, U.S) dit principe om zijn medewerkers te overtuigen van het belang van risicomanagement. Hij liet voor zichzelf en zijn gezin een woning bouwen op het fabrieksterrein.

Vraag 5: Worden bekende risico's tijdig opgelost?

Bronnen

- Baguley, P. (1994). *Improving organizational performance: a handbook for managers*. McGraw-Hill.
- De Bruijne, M.C., Zegers, M., Hoonhout, L.H.F. & Wagner, C. (2007). *Onbedoelde schade in Nederlandse ziekenhuizen*. EMGO instituut/VUmc en Nivel.
- De Bruine, H. (2016). *Notitie Veiligheid creëren*. Driehuis.
- Dekker, S., Cilliers, P. & Hofmeyr J.H. (2011). The complexity of failure: Implications of complexity theory for safety investigations. *Safety Science* 49 (6): 939-945.
- Elffers, H. (2014). Compliance analyseren met behulp van het Willen-Kunnen-Durven-model. *Justitieele verkenningen* 40.
- Groeneweg, J. (1996). Controlling the controllable. The management of safety. *Psychological studies, Leiden: DSWO Press, Leiden University*, 1996, 3rd ed. 1.
- Guldenmund, F.W. (2016). *Cultuur en veiligheidscultuur*. Delft.
- Haddon Jr, W. (1970). On the escape of tigers: an ecologic note. *American Journal of Public Health and the Nations Health* 60 (12): 2229-2234.
- Heimplaetzer, P. & Busch, C. (2006). *Safety management in rail infrastructure*. 3rd International Conference Working on Safety.
- Hollnagel, E. (2009). *The ETTO principle: efficiency-thoroughness trade-off: why things that go right sometimes go wrong*. Ashgate Publishing, Ltd.
- Koenen-Endepols (1966). *Verklarend handwoordenboek der Nederlandse taal*.
- Kuhn, T.S. (2012). *The structure of scientific revolutions*. University of Chicago press.
- Lundberg, J., Rollenhagen, C. & Hollnagel, E. (2009). What-You-Look-For-Is-What-You-Find-The consequences of underlying accident models in eight accident investigation manuals. *Safety Science* 47 (10): 1297-1311.
- Van Dale (1997). *Ethymologisch woordenboek*.
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2014). *Consistent maatwerk - handreikingen voor dossieroverstijgend veiligheidsbeleid*.
- Wikipedia entry. n.d. Safety. In *Wikipedia*.
- Woorden.org. (2016). Nederlands woordenboek online.



Later aan de bar

1 Meer wijsheid dan kennis?

Als ik dat model zo zie, met al die invloeden, factoren en perspectieven, dan lijkt het me dat wijsheid misschien wel veel belangrijker is dan kennis.

2 Klokkenluiders

Klokkenluiders hebben Kennen, Kunnen, Willen en Durven betoond. Het Doen van de organisatie was afwezig.

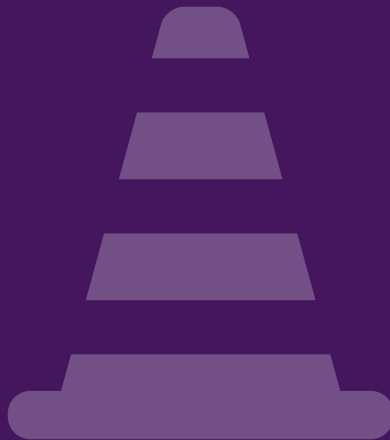
3 What's in a man's mind

Wat zou er in mensen omgaan die wel de risico's kennen en weten hoe ze in moeten grijpen, maar dat bewust niet doen...?

4

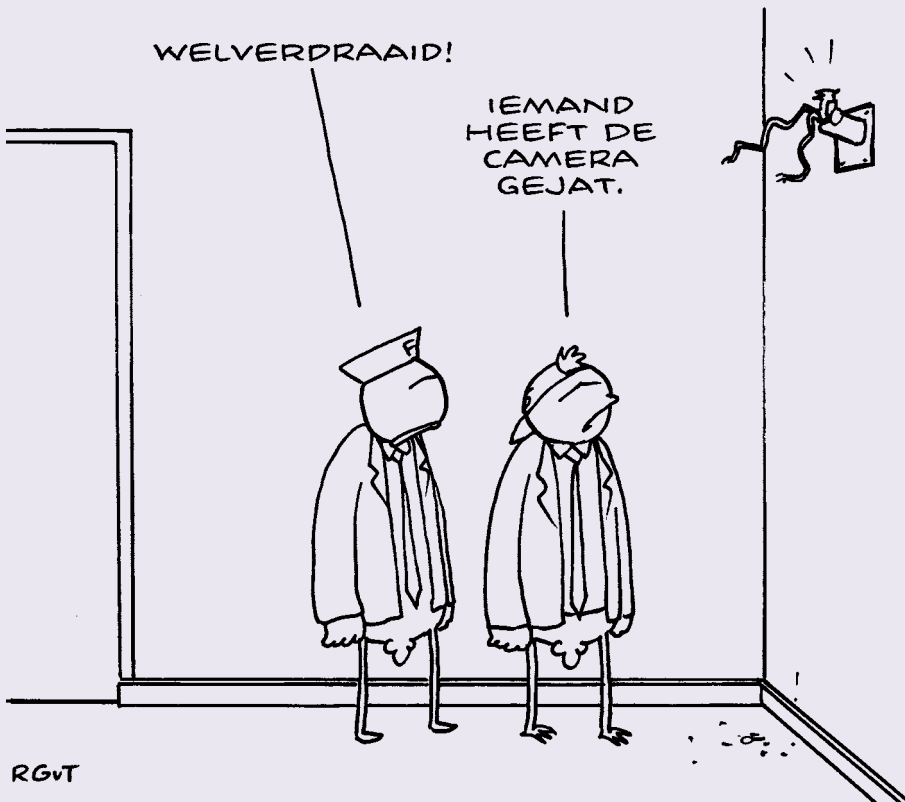
Techniek: handig, maar ook niet alles...

Victor Roggeveen, *veiligheidskundige*



FOKKE & SUKKE

BALEN HIER STEVIG VAN



4

Inleiding

In 1969 stond de mens op de maan. Maar nu, in 2016, zijn we nog steeds niet in staat onze medemens op aarde afdoende te beschermen tegen de gevaren die wij introduceren om zo comfortabel mogelijk door het leven te gaan. Blijkbaar zit ons iets in de weg om op dit gebied beter te presteren.

Mensen kunnen zich vergissen, vergeten dat er sprake is van gevaar, zich niet bewust zijn van het feit dat ze zich in een gevaarlijke situatie bevinden. In die gevallen is er sprake van onbewust risicovol (onveilig) gedrag. Maar mensen kunnen ook bewust risicovol gedrag vertonen. Bijvoorbeeld omdat ze vinden dat het risico wel meevalt – het is routine, ze zijn eraan gewend. 'Ik doe dit al jaren zo en er is nog nooit iets gebeurd.'

Risicomanagement

Vooral als risico's kunnen leiden tot grote schade, is het niet zinvol om ons falende brein onderdeel te laten zijn van ons beveiligingsmechanisme. Wel zinvol is het om onze kans op overleven te laten bepalen door methoden die meer effect hebben. Onze pogingen om onszelf te vrijwaren van schade en letsel door onveiligheid, worden ook wel aangeduid met 'risicomanagement'.

Bij risicomanagement zijn er drie aanknopingspunten: techniek, organisatie en mens. Technische middelen hebben altijd de voorkeur als het gaat om bescherming van mensen tegen veiligheidsrisico's. Techniek is immers altijd in staat het gevaar te scheiden van de mens, onafhankelijk van het bedoelde of onbedoelde gedrag van mensen.

In dit hoofdstuk gaat het over techniek, met een toelichting op de basisprincipes en de verschillende toepassingen van technische veiligheidsmiddelen.

Soorten veiligheid

Arbeidsveiligheid

Het fenomeen 'technische veiligheid' is ontstaan tijdens de Industriële Revolutie in de negentiende eeuw, als reactie op kostbare schades en ernstige letsels. Drijfriemen zonder afscherming scalpeerden de mensen die in de nabijheid van machines moesten werken. Roterende onderdelen vergrepen zich aan ledematen, en knip- en snijmachines bleken niet in staat onderscheid te maken tussen wat wél en wat beslist níet afgeknípt of gesneden moest worden. In die tijd was het voor veel mensen wel duidelijk wie z'n schuld dat was: de domme, onoplettende arbeider. Zelfs de wetgever vond dat 'beter opletten' door arbeiders belangrijk was. Zo gingen werkgevers in de Veiligheidswet 1934 nog vrijuit als ze konden aantonen dat ze 'voldoende instructies' hadden gegeven, 'doelmatige middelen' hadden verschaft, 'noodzakelijke maatregelen' hadden genomen en het 'redelijkerwijs te vorderen toezicht' hadden gehouden. Disculpatiegronden heette dat. Als werkgevers konden aantonen dat zij aan deze voorwaarden hadden voldaan, lag de schuld voor een ongeval altijd bij de arbeiders die de instructies niet naleefden en de beschermingsmiddelen niet of niet volgens voorschrift gebruikten. Vaak werd het slachtoffer zelf als de veroorzaker van zijn letsel aangemerkt – had hij maar beter moeten opletten...

Voorkeursbenadering

Pas in de jaren tachtig van de vorige eeuw kwam daar verbetering in. De juridisch zwakke positie van werknemers (het woord 'arbeider' was inmiddels cultureel onacceptabel) werd pas in 1989 opgeheven door Europese regelgeving (Richtlijn 89/391 - 'Kaderrichtlijn veiligheid en gezondheid op het werk' van 12 juni 1989). Daarin werd voor het eerst de voorkeur voor technische maatregelen formeel juridisch vastgelegd, boven organisatorische en op gedrag gerichte maatregelen. De strekking van deze voorkeursbenadering, die is gebaseerd op een arbeidshygiënische strategie⁷, is als volgt: de werkgever moet ervoor zorgen dat werknemers niet worden blootgesteld aan veiligheidsrisico's. En hij is verplicht om daarbij de volgende principes toe te passen, in deze volgorde:

⁷ Werkgevers moeten zorgen voor veilige en gezonde arbeidsomstandigheden van werknemers. De Arbowet verlangt dat de maatregelen in een bepaalde volgorde worden genomen, waarbij allereerst naar de bron van het probleem wordt gekeken. Dat wordt een arbeidshygiënische strategie genoemd (bron: <https://www.arboportaal.nl/onderwerpen/arbeidshygiënische-strategie>).

- a risico's voorkomen;
- b evalueren van risico's die je niet kunt voorkomen;
- c bestrijding van de risico's bij de bron;
- d aanpassing van het werk aan de mens, vooral als het gaat om de inrichting van de arbeidsplaats en het kiezen van werkuitrusting en werk- en productiemethoden;
- e rekening houden met de ontwikkeling van de techniek (kan iets veiliger, dan moet het veiliger);
- f vervanging van wat gevaarlijk is door dat wat niet gevaarlijk of minder gevaarlijk is;
- g planning van preventie, met het oog op een samenhangend geheel van: techniek, organisatie van het werk, arbeidsomstandigheden, sociale betrekkingen en invloed van de omgevingsfactoren op het werk;
- h voorrang voor maatregelen voor collectieve bescherming boven maatregelen voor individuele bescherming;
- i verstrekken van passende instructies aan de werknemers.

Hier zie je direct welke plaats instructies innemen in de rangorde (lees: prioriteit voor de beïnvloeding van gedrag en cultuur). Je kunt deze opsomming als volgt samenvatten: als je een risico *constructief* kunt oplossen, mag je dat niet *instructief* proberen.

Ook op nationaal niveau zijn wij daar in Nederland ondubbelzinnig duidelijk over: 'Verbetering van de veiligheid begint bij het verbeteren van de techniek...', schrijft het Nederlands Normalisatie Instituut (NEN) in de aankondiging van de Nederlandse Technische Afspraak (NTA) 8544: Verbetering van veiligheidsgedrag. In de daarop volgende toelichting zegt het NEN: 'Lukt het niet om met de componenten 'techniek' en 'organisatie' het veiligheidsniveau binnen een organisatie te verhogen, dan is kijken naar het gedrag van de werknemers de volgende stap. Een voorwaarde daarbij is wel dat de techniek en de organisatie al op orde zijn.'

Deze NTA 8544 dateert van 2013 en kan beschouwd worden als een reactie op de intensieve aandacht voor gedrag en cultuur sinds de jaren negentig van de vorige eeuw. Als we de toen gangbare inspanningen voor het voorkomen van ongevallen bekijken, lijkt het wel of de samenleving collectief heeft geaccepteerd dat de prioritaire en technische maatregelen (risico's voorkomen, bestrijden bij de bron, eerst techniek en organisatie op orde, etc.) uit de regelgeving onvoldoende effectief zijn. En dat arbeidsveiligheid alleen nog maar te bereiken is als organisaties voor een 'veilige' cultuur zorgen, waarbij de werknemers zich op de juiste wijze gedragen (regels naleven en beter opletten). En dat is toch écht niet de visie die spreekt uit de wet- en regelgeving.

Consumentenveiligheid

Toch is er één groep potentiële slachtoffers bij wie ondernemers wel zorgvuldig rekening houden met de arbeidshygiënische strategie. En dat zijn de consumenten. Consumenten worden beschermd tegen schade door producten, doordat producenten van consumentenartikelen zich bewust zijn van de dreiging van financiële claims en reputatieschade. Als producenten negatief in het nieuws komen, heeft dat onmiddellijk effect op de jaarrekening en mogelijk zelfs op de continuïteit van hun onderneming. De ontploffende Exota-flessen in 1971 luidden het faillissement van de fabrikant in. Eternit heeft zwaar geleden onder het verbod op asbest in haar golfplaten, Mercedes kwam in de problemen door de falende stabiliteit van de A-klasse (de elandtest), Volkswagen worstelt met financiële claims als gevolg van sjemelsoftware. En af en toe worden er duizenden potten pindakaas, babyvoeding enzovoorts teruggeroepen, omdat er een glassplintertje in zou kunnen zitten.

Foolproof en failsafe

Productveiligheid staat of valt met technische middelen die moeten voorkomen dat de consument gevaar loopt. Consumenten kun je nu eenmaal niet aanspreken op hun gedrag. De samenleving verwacht producten die *foolproof*⁸ en *failsafe*⁹ zijn. Over de mate van veiligheid van *foolproof*-producten valt te twisten. Er zijn nu eenmaal bijzonder inventieve mensen, die alles kunnen omzeilen. Natuurlijk kun je hinderlijk gepiep voorkomen door de autogordel achter je rug om in de sluiting te klikken, of de tweehandenbediening van een snijapparaat met een lucifertje vast te zetten. Maar de meeste mensen krijgen dan toch wel last van hun geweten...

Een specifiek aspect bij technische veiligheidsmiddelen is het *failsafe*-principe. Dit wil zeggen dat wanneer de maatregel zelf 'in storing valt' of anderszins faalt, het risico wordt uitgeschakeld voordat de situatie leidt tot een incident. Met andere woorden: de technische maatregel controleert zichzelf. Bijvoorbeeld de brandmelder waarvan de batterij leeg raakt die waarschuwt voordat er sprake is van brand. Of een elektrisch slot op de deur van een vriescel dat opengaat zodra de stroom wegvalt (dit voorkomt dat mensen worden opgesloten bij min 20 graden). Nog een voorbeeld is een verkeerslichtinstallatie. Als deze in het ongereede raakt, gaan alle oranje lichten knipperen en blijft er niet één stoplicht op rood of groen staan. Dit noem je 'intrinsiek veilig' en die intrinsieke veiligheid bereik je alleen als de eigenschappen die daarvoor zorgen, zijn ingebakken in het ontwerp van het product¹⁰.

⁸ *Foolproof*: een product dat zelfs bij de domste bediening geen gevaar voor de gebruiker oplevert.

⁹ *Failsafe*: een product dat geen gevaar voor de gebruiker oplevert als het faalt.

¹⁰ Soms worden technische veiligheidsmiddelen aan een bestaand product toegevoegd, maar dat wordt als lapmiddel beschouwd. Dat laten we buiten beschouwing.

Bij het niveau van veiligheid speelt de CE-markering (*Conformité Européenne*, ingevoerd in 1993) een belangrijke rol. Deze markering geeft aan dat een product in overeenstemming is met de daarvoor geldende Europese regels. Een CE-markering is géén keurmerk en geeft geen garantie voor de veiligheid, maar heeft wel een positief effect op de veiligheid van producten.

Slachtoffers versus kosten

De mate van blootstelling en de bescherming die we mogen verwachten zijn afhankelijk van de vraag wie de potentiële slachtoffers (werknemers of consumenten) zijn.

Bij deze stelling gaat het om twee argumenten: wie zijn de mogelijke slachtoffers, en hoe hoog zijn de preventiekosten in relatie tot de verwachte economische schade? Op grond van deze argumenten worden veiligheidsrisico's beoordeeld: niet meer en niet minder.

Technische veiligheidsmiddelen vergissen zich niet¹¹. En dat kun je niet zeggen van zelfs van de meest competente en goedwillende mens. Soms zijn rampen het gevolg van risico's die tijdens de ontwerpfase over het hoofd zijn gezien. Dat kan zijn omdat het risico gewoonweg niet voorzien was. Of omdat de installatie werd gebruikt op een manier die niet voorzien was. Bijvoorbeeld ondeskundige bediening, maar ook niet-voorzien aanpassing van een productieproces naar aanleiding van marktontwikkelingen. In de huidige tijd van robotisering kun je zelfs denken aan eigenwijs gedrag van de apparaten zelf. Zelfsturende auto's van Google en Tesla 'veroorzaakten' al ernstige ongelukken. Maar de onveilige bewegingen van die auto's zijn er óók door mensen in geprogrammeerd...

Niet altijd *foolproof* en *failsafe*

Er zijn twee argumenten waarom apparaten en installaties niet altijd *foolproof* en *failsafe* (intrinsiek veilig) zijn. Het eerste argument gaat over veiligheidsrisico's. Die moeten in de ontwerpfase al bekend zijn. Als autogordels of ABS nog moeten worden aangebracht nadat de auto is gefabriceerd, wordt dat toch wat ingewikkeld. Dat impliceert dat de ontwerpers zich bij hun werk al bewust moeten zijn van de risico's die zich bij het gebruik van hun producten zouden kunnen aandienen, en dat ze daar rekening mee moeten houden. Ook moeten ze beschikken over de juiste kennis: hoe vertaal je het beheersen van de risico's in techniek? In vaak omvangrijke en creatieve processen van risicoanalyse doen aanbieders van apparaten en producten ook hun uiterste best om alle mogelijke gevaren te bedenken. Maar de ernstige ongevallen die er soms toch gebeuren, bewijzen dat die processen toch niet altijd ultieme veiligheid garanderen.

¹¹ Techniek kan hooguit falen door suboptimale constructie of slijtage, maar dat heeft vaak economische oorzaken.

Kosten

Het tweede argument gaat over de kosten. De kosten voor het intrinsiek veilig maken van producten overtreffen soms de maximaal verwachte schade. In de elektrotechnische industrie is dit zelfs geformaliseerd in de zogenaamde SIL-niveaus (*Safety Integrity Level*). SIL is een methode om de betrouwbaarheid en veiligheid van elektrische en elektronische systemen te beoordelen. Daarbij worden de kans op verstoringen van het operationele proces en de ernst van de mogelijke gevolgen afgezet tegen de kosten van het inbouwen van technische veiligheidsmiddelen. Die afweging is een ethisch geaccepteerd onderdeel van standaardmethoden voor het bepalen van het noodzakelijke beveiligingsniveau van risicovolle processen. 100 procent veiligheid bestaat niet en dat wordt ook door niemand beweerd. Wij leven in een wereld waarin risico's worden genomen op grond van een kosten-batenprincipe¹².

ALARP en ALARA

In de veiligheidskunde bestaat zelfs onderscheid tussen risico's die qua kosten acceptabel worden geacht (ALARP: *As Low As Reasonably Practicable*) en risico's die je tegen elke prijs moet voorkomen (ALARA: *As Low As Reasonably Achievable*).

Voorbeelden van ALARP vind je in de bouw, industrie, transport en ziekenhuizen.

Voorbeelden van ALARA in ruimtevaart, kernenergie, gentechnologie enzovoorts.

Het venijn zit hem natuurlijk in wie bepaalt wat redelijk is...

Dit is de reden waarom wij blootgesteld worden aan door mensen geprefabriceerde gevaren. Maar onder invloed van de realiteit, bijvoorbeeld in de vorm van schadeclaims en overheidssancties, wordt onze wereld wel steeds veiliger. Ervaringen met gevaren waar mensen niet mee kunnen omgaan leiden vaak tot technische oplossingen – gesteld dat we de consequenties maatschappelijk niet accepteren. Een voorbeeld zijn rotondes en viaducten in plaats van gelijkvloerse kruisingen. De mens wordt steeds vaker als falende factor beschouwd en technisch is er steeds meer mogelijk, maar het blijven de bestuurders van organisaties die uiteindelijk bepalen hoe werknemers en consumenten beschermd worden tegen onveiligheid. Daarbij speelt de inschatting van het risico dat de aansprakelijke organisatie loopt een grote rol.

¹² Deze stelling is zelfs van toepassing op vrijwillige, individueel genomen risico's van bijvoorbeeld bergbeklimmen, bungyjumpen, diepzeeduiken enzovoorts. De 'bate' is in dit geval het persoonlijk genieten.

Technische veiligheidsmiddelen

Constructief versus instructief

Voorkomen dat mensen een ruimte binnengaan waarin zich gevaar bevindt, bijvoorbeeld een hoogspanningsinstallatie, doe je door de toegang op slot doen. En niet door een bordje op te hangen: 'Niet betreden, gevaar voor elektrocutie'. Dat bordje is er vaak ook wel, maar het garandeert niet dat onbevoegden de ruimte ook inderdaad niet binnengaan. Daarom genieten constructieve maatregelen, waardoor mensen fysiek beschermd worden tegen onheil, de voorkeur boven procedures en instructies, die door mensen kunnen worden genegeerd.

Nog twee huis-tuin-en-keukenvoorbeelden. Na het installeren van een reserveband (het 'thuiskomstje') mag je, volgens de instructie, niet harder rijden dan 80 km per uur. Dat lijkt een voorbeeld van technische veiligheid, maar dat is het niet. Want je kunt wel harder rijden. En het is zelfs niet onwaarschijnlijk dat je dat ook doet, onder invloed van het andere, opdringerige verkeer op de snelweg. Of je vergeet de snelheidsbeperking gewoon omdat de weg naar huis nog lang is! Schippers van snelle motorboten kunnen een koordje om hun pols doen, zodat de motor wordt uitgeschakeld als ze overboord vallen. Maar als ze dat koordje vergeten of het gewoon lastig vinden, helpt dit technische veiligheidsmiddel niet.

Ook in de industrie zijn er legio voorbeelden van technische veiligheidsmiddelen:

- de nucleaire ramp in Tsjernobyl werd veroorzaakt door het overschrijden van een capaciteitslimiet die bij alle betrokkenen bekend was. Door die overschrijding ontstond een onomkeerbare kettingreactie.
- de ramp met het booreiland *Deepwater Horizon* in de Golf van Mexico werd veroorzaakt door het niet toepassen van de technische veiligheidsmiddelen uit het werkplan. Dit gebeurde om economische redenen, namelijk tijdwinst. Het gevolg was dat de blow out (spuiter) niet te stoppen was omdat de technische installatie hiervoor niet operationeel was door achterstallig onderhoud.
- verschillende industrieën vervuilen het milieu door het uitschakelen van technische beveiligingen, waardoor een hoger productieniveau of lager kostenplaatje kan worden bereikt. Milieukundig verantwoorde afvoer van afvalstoffen kost geld.
- vloeistoftanks kunnen meer opnemen als niveaubeveiligingen worden overbrugd.

Zware ongevallen zijn vaak het gevolg van technische middelen die niet functioneren zoals de ontwerper ze had bedoeld. Mensen zijn bijzonder inventief als het gaat om het overbruggen of opzettelijk uitschakelen van veiligheidsmiddelen. Daarnaast kunnen mensen zich ook vergissen of alarmeringen negeren. In die zin zijn niet alle technische middelen afdoende.

Technische maatregelen die je niet kunt manipuleren zijn al veiliger: Als een treinmachinist een rood sein passeert, stop de trein vanzelf (Automatische Trein Beïnvloeding of ATB)¹³. Als het vlammetje van uw gasstel uitwaait, wordt de gastoevoer afgesloten (dat is geregeld met CE-markering) en als je de bruine elektradraad van je elektrische installatie thuis aanraakt, onderbreekt de aardlekschakelaar de stroom en overleeft u dat (geregeld in NEN-normering). Daar kan de machinist, de gebruiker van het gasstel of jijzelf niets aan veranderen. Intrinsiek veilig: prima geregeld dus!

Principes en toepassingen van technische veiligheidsmiddelen

Onafhankelijk of afhankelijk

Technische veiligheidsmiddelen zijn in te delen in twee hoofdgroepen: *onafhankelijke* en *afhankelijke* veiligheidsmiddelen. Bij onafhankelijke veiligheidsmiddelen functioneert de techniek zonder kunstmatige externe energiebronnen. Bijvoorbeeld: smeltveiligheden, grendels die door hun gewicht iets afsluiten, een waterslot dat bij de wasmachine een overstroming voorkomt enzovoorts.

Afhankelijke veiligheidsmiddelen functioneren juist niet zonder externe energiebron. Voorbeelden hiervan zijn elektriciteit, pneumatiek, hydrauliek enzovoorts.

Preventief of beschermend

Er is ook onderscheid te maken tussen *preventieve* en *beschermende* veiligheidsmiddelen.

Preventieve middelen voorkomen een verstoring van het proces die onder ongunstige omstandigheden tot schade of letsel zou kunnen leiden. Bijvoorbeeld: automatische temperatuurregelingen op frituurpannen, rotondes of startbeveiligingen.

Beschermende middelen beperken de schade als de verstoring al heeft plaatsgevonden > Voorbeelden zijn brandblussers, airbags, autogordels enzovoorts.

Signaleren of ingrijpen

Naast de twee voorgaande indelingen is er onderscheid te maken tussen technische veiligheidsmiddelen die *signaleren* of middelen die *ingrijpen*.

Bekende voorbeelden van signalerende veiligheidsmiddelen zijn brandmelders, lampjes op dashboards of alarmbellen bij overwegen en bruggen. De signalen vaak zijn duidelijk, maar zeker te negeren.

¹³ ATB werd ingevoerd na de treinramp bij Harmelen (1962). ATB werkt alleen bij een snelheid hoger dan 40 km/u. Daarover wordt al sinds de invoering gediscussieerd; treinen botsen (m.n. op stations) bij lagere snelheden. Deze beperking van dit technische veiligheidsmiddel bestaat nog steeds.

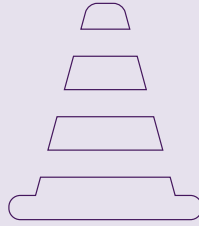
Ingrijpende veiligheidsmiddelen zijn minder makkelijk te omzeilen. Dat geldt bijvoorbeeld voor de blender die automatisch uitschakelt als je het deksel opent, de deegmixer van de bakker, de blokkering van de lades van een hoge ladekast (om kantelen te voorkomen) en de startblokkering van een auto: als de versnelling niet in de neutrale stand staat, zal de startmotor het niet doen. Ook het kinderslot op de achterdeuren van een auto valt in deze categorie. Maar daarvoor geldt dat de bestuurder de gelegenheid heeft om het slot zelf in of uit te schakelen. Daarom heet dit een *selectief technisch veiligheidsmiddel*: alleen bevoegden kunnen de beveiliging ontgrendelen.

Selectieve technische veiligheid

Al wordt dat niet altijd zo ervaren, in de privésfeer wordt selectieve technische veiligheid veelvuldig gebruikt om incidenten te voorkomen. Meestal gaat het dan niet over het risico op ongevallen (*safety*), maar om het risico op diefstal of ander doelbewust onheil (*security*). Voorbeelden zijn onze pinpassen, de NS-poortjes, de automatische betaalmogelijkheden in de supermarkt, entree-beperkingen in stadions, bioscopen, et cetera. Barcodes, QR-codes, elektronische codesloten en digitale chips spelen als technisch veiligheidsmiddel in ons dagelijks leven vaak onopvallend een cruciale rol. Geen probleem zolang het allemaal werkt. Maar als wachtwoorden of pincodes onderdeel van de beveiliging zijn, kunnen we keihard geconfronteerd worden met de beperkingen van ons brein. Dan is het maar te hopen dat we dat briefje, waarop we ondanks de instructie om dat toch vooral niet te doen, al die geheime codes hebben gekrabbeld, nog ergens kunnen vinden...

ALARP of ALARA? Redelijkheid is troef!

Tot slot nog een opmerking over het dilemma van kosten versus baten. Theoretisch zijn we in staat om met behulp van techniek (bijna) alle risico's uit te bannen. Echter, technische maatregelen zijn relatief duur en als we alle processen technisch hadden willen beveiligen, waren we al decennia failliet geweest. Techniek beveiligt waar mensen kunnen falen. Maar techniek moet wel worden toegepast in alle redelijkheid, binnen de context (en beperkingen) van de organisatie, de mensen die erbij betrokken zijn en, *last but not least*, het beschikbare budget.



Later aan de bar

1 Pistoel

ALARP én ALARA: de veiligheidspal op een pistool.

2 Bruikbaar

De betekenis van de zin: 'Als je een risico constructief kunt oplossen, mag je dat niet instructief proberen' zal mij bijblijven. Ik heb zo'n vermoeden dat dit een bruikbaar inzicht is dat nog wel eens van pas kan komen.

3 Intrinsiek

Hee Victor, zou 'intrinsiek veilig' wel bestaan? Kan het ook niet betekenen dat wij het intrinsieke risico van het intrinsieke veilige object nog niet kennen?

5

De invloed van cognities en leren op veilig gedrag

Christina van Wagenveld,
trainer/adviseur veiligheid, Opleidingsinstituut DJI



FOKKE & SUKKE

ZIJN ZWAAR GECONDITIONEERD

ELKE KEER ALS
WE EEN BELLETJE
HOREN

...MOETEN WE
AAN PAVLOV
DENKEN!



RGVT

5

Inleiding

Hoe kun je gebruik maken van de cognities van mensen als het doel is dat mensen zich veiliger gaan gedragen? Waarbij veiliger gedrag gaat over zowel de veiligheid van de persoon zelf als de veiligheid van de ander (de collega, de burger, de organisatie). Dat is de hamvraag van dit hoofdstuk, dat uit twee delen bestaat. In het eerste deel staat een uitleg van cognities en van de belangrijkste theorieën over gedrag. In het tweede deel ga ik in op toepassing van de theorieën in de organisatie.

Theorieën over gedrag

Wat zijn cognities?

Cognitie is een moeilijk te definiëren begrip. Letterlijk betekent het: kenvermogen (Van Dale). Cognitie heeft te maken met bewerking en ontwikkeling van kennis en informatie. Bij informatieverwerking spelen veel functies een rol: oriëntatie, geheugen, waarneming, aandacht en concentratie, probleem oplossen, beoordelen, sociale aanpassing en leervermogen.

Laten we eerst kijken naar hoe mensen leren volgens de drie belangrijkste leertheoretische stromingen, en dit vervolgens koppelen aan de praktijk.

Behaviorisme

Ivan Pavlov (1894–1936) beschreef een proces dat hij *klassieke conditionering* noemde. Een hond hoort elke keer als hij lekker eten krijgt, en dus gaat kwijlen, een bel. Deze hond gaat op een bepaald moment niet alleen kwijlen als hij lekker eten krijgt, maar ook als hij alleen de bel hoort. Deze manier van leren, waarbij een *neutrale stimulus* (de bel) wordt gekoppeld aan een *ongeconditioneerde stimulus* (het kwijlen), gebeurt onbewust. Iets waar bijvoorbeeld McDonald's, met zijn grote M die boven de snelweg uittorent, ook gebruik van maakt. Deze associaties kunnen prettig zijn maar ook onprettige gevoelens oproepen.

Een voorbeeld uit de praktijk. Stel, je bent penitentiair inrichtingswerker en je loopt 's nachts de ronde op de afdelingen om te kijken of het goed gaat met alle gedetineerden. Op een bepaalde afdeling kijk je door het luikje van iemands cel en je ziet een gedetineerde die zich heeft verhangen. De schrik en angst (ongeconditioneerde stimulus) die daar ontstaan, kunnen gekoppeld raken aan de neutrale stimulus van kijken door het luikje. Dat kan leiden tot de geconditioneerde situatie waarin het beangstigend is 's nachts door een luikje te kijken. Het is dan voor te stellen dat je terughoudender wordt bij het doen van de nachtelijke ronde. Dit kan wellicht genoeg reden zijn om in het vervolg de ronde wat minder secuur uit te voeren.

Gelukkig is het ook mogelijk om eenmaal geconditioneerde situaties weer te deconditioneren. Dit gebeurt door het steeds aanbieden van de geconditioneerde stimulus zonder dat daarbij de ongeconditioneerde stimulus optreedt.

Burrhus Skinner (1904–1990) hield zich vooral bezig met wat hij noemt *operante conditionering*: spontaan optredend gedrag wordt beloond en daarmee bekrachtigd of bestraft, waardoor het uitdooft. Hierbij kun je ook het uitblijven van een beloning zien als straf. Voorbeeld: je geeft bij je leidinggevende meerdere malen aan dat je risicovolle situaties ziet (operant gedrag). Daardoor word je steeds neergezet als een zeurpiet, wat terug te zien is in je beoordelingen (straf). Gevolg: het operante gedrag dooft uit.

Cognitivism

Nog een voorbeeld uit de praktijk. Stel, je werkt in de Bijlmer Bajes als penitentiair inrichtingswerker op een afdeling voor langgestraften. Op een ochtend loop je de cel binnen van een gedetineerde. Je schrikt – de gedetineerde staat voor een poster in zijn cel zichzelf te bevredigen. En op die poster staat jouw vrouw afgebeeld, in bikini tijdens jullie laatste zonzakantie. Je realiseert je dat je deze foto ooit op Facebook hebt geplaatst.

In de cognitieve psychologie heerst het standpunt dat de persoon zelf veroorzaker is van zijn gedrag, en dat de oorzaken gezocht moeten worden in zijn of haar opvattingen en denkprocessen. Volgens cognitief psychologen bepalen cognitieve schema's deels iemands opvattingen. Die schema's ontwikkelt de persoon door eerder opgedane kennis en emoties. Een cognitief schema kun je omschrijven als de innerlijke weergave van een situatie, de verwachtingen die iemand heeft over de werkelijkheid. Het omvat zowel kennis als emotionele kleuring en laat ook culturele en individuele verschillen zien. Bijvoorbeeld: iemand kan een schema hebben over sociale media: 'sociale media gebruiken betekent informatie delen op internet en dat is leuk'.

Mechanismen in cognitieve schema's

In cognitieve schema's zie je drie mechanismen terug. Ten eerste: de schema's beïnvloeden welke informatie wordt waargenomen en welke niet. In het voorbeeld van sociale media: je leest alles over de gevaren van internet en sociale media, of niet. Ten tweede: op basis van de schema's ken je betekenis toe aan de waargenomen informatie. 'internet is eigenlijk wel gevaarlijk' of 'het zal allemaal wel loslopen met die gevaren'. Ten derde: je gebruikt de schema's om de informatie verder te verwerken tot nieuwe betekenissen: 'sociale media moet je zorgvuldig gebruiken' of 'je verandert er helemaal niks aan'.

Als we het voorbeeld van de penitentiair inrichtingswerker in de Bijlmer Bajes beschrijven op basis van de schema's, dan is de conclusie: de verwachting van de medewerker was dat sociale media geen direct gevaar of ongemak voor hemzelf konden opleveren. De nieuwe informatie (de poster van zijn vrouw en het effect ervan op de gedetineerde) kan van invloed

zijn op het nieuwe cognitieve schema. Namelijk: je moet oppassen als je sociale media gebruikt. Dit nieuwe cognitieve schema kan op zijn beurt weer van invloed zijn op het gedrag van de medewerker op sociale media.

RET

Een andere psychologische theorie uit de cognitieve benaderingswijze is de theorie die de samenhang beschrijft van hoe mensen denken, voelen en handelen. Bij de RET (rationeel emotieve theorie) ligt de nadruk op de waardering of evaluatie die mensen hebben van de dingen die hen overkomen. Dus niet de situatie zelf bepaalt hun gedrag, maar de manier waarop zij die situatie bezien. In het voorbeeld van de penitentiair inrichtingswerker in de Bijlmer Bajes: deze medewerker past mogelijk alleen zijn gedrag aan als hij deze situatie als heel naar ervaart.

Constructivisme

Het constructivisme kijkt naar het leren van mensen in meer realistische omgevingen. Volgens deze theorie geven mensen die leren actief betekenis aan informatie. De docent, mentor of leidinggevende is dan degene die dit leren faciliteert. Constructivisten beschouwen leren als een proces van kennisconstructie, waarbij het vooral gaat om de interactie tussen de lerende en zijn of haar omgeving én de bestaande kennis waaraan de lerende de nieuwe informatie koppelt. Deze bestaande kennis verandert dus voortdurend door ervaringen die relevant zijn voor de persoon die leert.

Het sociaal constructivisme is de leertheorie die stelt dat kennis actief door de lerende mens wordt geconstrueerd, onder invloed van de reacties en opvattingen in de sociale omgeving. Deze stroming voegt aan de theorie toe dat kennis vooral wordt geconstrueerd wanneer mensen deelnemen aan gesprekken en activiteiten rond gemeenschappelijke problemen en taken. In deze visie wordt het leren vooral bevorderd door het aanbieden van leerzame ervaringen en leeromgevingen.

Toepassen van de leertheorieën in de organisatie

Op welke manier kunnen we de verschillende leertheorieën toepassen in onze organisaties? Deze vraag beantwoord ik vanuit mijn jarenlange praktijkervaring als trainer en adviseur in verschillende organisaties op het gebied van veiligheid.

Behaviorisme in de praktijk

De *klassieke conditionering* die hiervoor besproken is roept meerdere vragen op. Zijn we er in onze organisaties van bewust dat het gedrag van mensen beïnvloed kan zijn door (onbewust) geconditioneerde situaties? Zoals in het voorbeeld van angst bij het kijken door het luikje van de cel? Realiseren we ons dat dit redenen kunnen zijn waarom mensen er soms

FOKKE & SUKKE

MOETEN NOG WEL WAT LEREN

'STRAFFEN EN
BELONEN'?

ZE BEDOELEN
'STRAFFEN' EN
'MINDER ZWAAR
STRAFFEN'.



voor 'kiezen' om geen veilig gedrag te vertonen (in dit geval: secuur de controle uit te voeren)? Zijn we bewust bezig met het deconditioneren van dit soort situaties voor mensen? Kunnen we een sfeer creëren die zo veilig is dat mensen dit met elkaar bespreekbaar kunnen maken en waar ruimte is om de conditionering voor deze situatie weer kwijt te raken? Dit vraagt om een cultuur waarin je situaties openlijk met elkaar durft te bespreken, coaching, goede opvang en nazorg en het trainen van mentale veerkracht.

Het geven en krijgen van feedback is een van de manieren die bewust ingezet kunnen worden als je wilt sturen op veilig gedrag bij *operante conditionering* (operant gedrag dat wordt versterkt of uitdooft). Ook is het zinvol om in je organisatie te kijken welk gedrag beloond wordt en welk gedrag niet. Kortom:

- 1 Welk gedrag wordt beloond?
- 2 Wat wil de organisatie bereiken?
- 3 Belonen we het gedrag dat we willen bereiken?

'Een organisatie bereikt niet wat ze wil, ze bereikt enkel wat ze beloont' (Filip van den Driessche, Jef Clement, Leidinggeven zonder bevelen 2015, blz. 16).

De vraag die je je als organisatie kunt stellen ten aanzien van veilig gedrag is: wat moet je doen of laten om beloond te worden in jouw organisatie (bijvoorbeeld het juiste diploma hebben, voldoende anciënniteit hebben of je leidinggevende niet tegen de haren in strijken) en wat wil de organisatie bereiken (organisatieveiligheid)? In veel organisaties schrikt men van het gebrek aan overeenstemming tussen deze twee vragen. De reden hiervoor is dat het vaak makkelijker is om je beloningssysteem te richten op input (dit is makkelijker en sneller te meten) dan op output (organisatieveiligheid) bij de aansturing en ontwikkeling van de medewerkers.

Cognitivisme in de praktijk

Kennis en dingen weten zijn van invloed op veilig gedrag. Dit is of lijkt bijna een open deur, maar vaak zie je dat belangrijke kennis niet gedeeld wordt. Het gaat dan vooral om voortschrijdend inzicht en kennis die voortkomt uit ervaringen. Het gebeurt vaak dat de organisatie repressief reageert bij een incident waarin 'verkeerde keuzes' zijn gemaakt. Maar veiligheidsbewustzijn ontstaat juist door incidenten en bijna-incidenten met elkaar te bespreken en deze te delen in de hele organisatie. Met andere woorden: bespreek situaties, pas intervisie toe en leer van elkaars ervaringen.

Emoties

Veiligheidsbewustzijn heeft te maken met mensen en hun overtuigingen. Stel: je leest of hoort het verhaal van de collega die een Facebook-foto van zijn vrouw terugzag als opwindende poster in de cel van een gedetineerde (dat verhaal is overigens waargebeurd). Doet dit dan iets met je overtuigingen en dus met je gedrag?

Eenzijds zorgt dit verhaal voor kennis, maar het maakt ook gebruik van emoties. Emoties

werken als signalen die beslissingen kunnen bijsturen. We baseren onze oordelen en beslissingen vaak op het gevoel dat situaties of gebeurtenissen oproepen. Daarmee is dit voorbeeldverhaal krachtiger dan alleen de informatie dat er risico's kleven aan het gebruik van sociale media. Door storytelling en het met elkaar bespreken van incidenten, voeg je iets toe aan de schema's en overtuigingen die iemand heeft. Daarom zijn verhalen en ervaringen delen belangrijke tools bij het creëren van veilig gedrag.

Motiverende gespreksvoering

Veilig gedrag wordt niet altijd alleen bepaald door kennis of dingen weten. Een krachtig middel dat bijdraagt aan veilig gedrag is motiverende gespreksvoering. Het doel van motiverende gespreksvoering is dat de ander zich ambivalent gaat voelen over de status quo (zoals ze het nu doen) en de gedragsverandering. 'Ik wil wel dat het veiliger is om die regels op te volgen maar ik heb het al heel druk' of 'Ik wil die persoon wel aanspreken maar ik heb gewoon geen zin in dat gezeur elke keer'. Motiverende gespreksvoering is een manier om met de ander op zo'n manier het gesprek te voeren, dat je de discrepantie in de ambivalentie vergroot. Met andere woorden: door het bespreken van voor- en nadelen van beide opties, maak je het verschil groter tussen 'willen' en 'doen' ('Ik wil dit, maar ik doe dat'). De gedachte 'waarom zou ik eigenlijk veranderen?' is het belangrijkste kenmerk van een gebrek aan discrepantie. Zonder een begin van discrepantie wil de ander in het geheel niet overwegen om te veranderen. Bij een gebrek aan discrepantie is de eerste taak dus het gesprek aangaan, om de ander te helpen die discrepantie te ontwikkelen en te vergroten. Daaruit ontstaat dan een grotere behoefte om in beweging te komen richting veiliger gedrag.

Constructivisme in de praktijk

Een andere, steeds vaker gebruikte manier van leren is *probleemgestuurd leren*.

Probleemgestuurd leren is grotendeels gebaseerd op het sociaal constructivisme.

Drie begrippen zijn belangrijk bij probleemgestuurd leren:

- *elaboratie*: verrijken van datgene wat je moet leren door het te verbinden aan kennis die je al hebt;
- *leren in context*: het geleerde in verband brengen met een concrete situatie;
- *intrinsieke motivatie*: je bent zelf gemotiveerd omdat je geïnteresseerd bent in dat wat je wilt leren.

Belevingswereld

Als mensen voor het eerst in hun organisatie een crisis of crisioefening meemaken, ontstaat vaak de behoefte om van alles te leren over het organiseren van goed crisismanagement. Probleemgestuurd leren gaat uit van problemen die opgelost moeten worden, het liefst in een zo breed mogelijke context. Het effect ervan is dat mensen zelf op zoek willen gaan naar kennis. Op deze manier zijn ze veel actiever zelflerend en daarmee wordt de bereidheid tot gedragsverandering naar veilig gedrag ook groter. Hierbij is het belangrijk zo

dicht mogelijk bij de eigen belevingswereld van de lerende te blijven, zodat hij of zij actief betekenis kan geven aan informatie. Constructivisten beschouwen leren dus als een subjectief proces van kennisconstructie, waarbij twee dingen vooral belangrijk zijn: de interactie tussen de lerende en de omgeving, en de bestaande kennis waaraan de leerling de nieuwe informatie koppelt.

Een voorbeeld kan dit verduidelijken. Stel, je komt uit een gezin waarin alles pais en vree was. Je bent geslaagd voor je hbo-opleiding en je gaat werken bij de Raad voor de Kinderbescherming. De vragen en situaties die je daar tegenkomt, kunnen zó ver liggen van je eigen individuele referentiekader, dat je de situatie niet goed inschat, waardoor je niet het juiste veilige gedrag laat zien. Eerst moet – met hulp van een mentor – jouw ‘ervaringspeil’ omhoog gebracht worden, door je langzamerhand met steeds ingewikkelder veiligheidssituaties te confronteren.

Iedereen creëert dus zijn eigen wereld op basis van zijn eigen ervaring. In dit laatste voorbeeld wordt duidelijk dat je niet zomaar de nodige kennis kan overdragen, maar dat ontwikkeling het beste lukt als je dicht in de buurt blijft van de belevingswereld van degenen die moeten leren. De constructie van nieuwe kennis ontstaat wanneer je hen samen met anderen (onder wie docenten en experts) laat deelnemen aan gesprekken en activiteiten die te maken hebben met problemen en taken behorend bij het dagelijks werk. Coaching en reflectie zijn hierbij belangrijke technieken waarmee je mensen bekend maakt met de ideeën en gereedschappen die horen bij een bepaalde werksituatie.

Conclusie

In dit hoofdstuk hebben we in vogelvlucht, en zeker niet uitputtend, de drie belangrijkste theorieën over leergedrag van mensen beschreven. Plus enkele toepassingen in de praktijk. Maar wat zegt dit nu over het veiligheidsgedrag van mensen? Leidt kennis altijd tot veilig gedrag? We bespreken twee voorbeelden.

Voorbeeld 1: handen wassen op de kraamafdeling

Ignaz Semmelweis (1818–1865) was een Hongaarse arts in het keizerrijk Oostenrijk. In 1844 werkte hij bij het *Allgemeines Krankenhaus* in Wenen. Dit was een nieuw academisch ziekenhuis met twee kraamafdelingen. Op de ene afdeling werden vroedvrouwen opgeleid, op de andere bekwaamden medisch studenten zich in de verloskunde onder leiding van dr. Johan Klein. In die tijd was kraamvrouwenkoorts een veelvoorkomende ziekte, waaraan tot wel een kwart van de kraamvrouwen in ziekenhuizen overleed. De sterfte op de vroedvrouwenopleidingsafdeling was vier keer lager dan die op de academische opleiding. Semmelweis ontdekte dat dit te maken had met ‘lijkstof’ die de medisch studenten aan hun handen meenamen. Daarmee besmetten ze de bevallende vrouwen. Semmelweis verlangde dat

iedereen zijn handen in bleekwater zou wassen voor het onderzoek op de kraamzaal. En halverwege het jaar 1847 bleek dat de sterfte van 10 procent was gedaald naar 1 tot 2 procent.

Voorbeeld 2: artsen wassen handen te weinig

Uit een bericht van de NOS op 24 april 2014:

'Erasmus MC heeft onderzoek gedaan bij 24 ziekenhuizen op de intensive care en chirurgische verpleegafdeling en kwam tot de conclusie dat medewerkers in slechts één van de vijf voorgeschreven momenten daadwerkelijk hun handen desinfecteren.'

Er is veel onderzoek gedaan naar handen wassen door artsen en verplegend personeel. Uit onderzoek van de Erasmus Universiteit uit 2010 blijkt zelfs dat artsen tot 30 procent minder vaak hun handen wassen vóór de medische handeling dan ná de medische handeling.

Het eerste voorbeeld, uit het negentiende-eeuwse Weense ziekenhuis, toont aan dat kennis leidt tot veiligere situaties. Maar uit het tweede voorbeeld, van recent onderzoek in het Erasmus MC, blijkt dat kennisoverdracht alléén niet voldoende is om mensen te bewegen tot veilig gedrag.

Meerdere aanknopingspunten

Cognitieve informatie in sociale context

We kunnen concluderen dat de verschillende leertheorieën meerdere aanknopingspunten bieden om door middel van cognities mensen aan te zetten tot veiliger gedrag. De laatste wetenschappelijke inzichten gaan vooral uit van de constructivistische theorie. Daarin is het belangrijk dat je met informatieverwerkingsactiviteiten steeds weer en steeds verder het geheel aan individuele kennis, vaardigheden, opvattingen en attitudes, dat typerend en uniek is voor een bepaald individu, uitbreidt of reorganiseert. Mensen verwerken in dit geval hun cognitieve informatie vanuit de sociale context. *Cognitieve informatie in de sociale context* is dan ook vrijwel per definitie de basis voor het ontwikkelen van andere vaardigheden zoals functionele, sociale en communicatieve vaardigheden.

Beperkt rationeel

Aan de andere kant is er de laatste jaren steeds meer kennis ontwikkeld waaruit blijkt dat mensen zich niet alleen laten leiden door hun ratio als ze beslissingen nemen.

De Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) heeft in 2014 een adviesrapport gepubliceerd op basis van onderzoek naar 'de menselijke beslisser'. Over de manier waarop de mens keuzes maakt, zegt de WRR in dit rapport: 'Hij is slechts 'bepert rationeel' en 'bepert wilskrachtig'. Zijn keuzes worden beïnvloed door schijnbaar irrelevante factoren,

zoals de wijze waarop een keuze is vormgegeven of kenmerken van de sociale en fysieke omgeving. Bovendien lukt het hem lang niet altijd eenmaal gemaakte keuzes daadwerkelijk uit te voeren en vol te houden.’¹⁴

Een ander citaat over diezelfde menselijke beslisser:

‘Waar het de cognitieve beperkingen betreft, is het wellicht beter om te spreken van ‘begrensde rationaliteit’ (Simon 1957; Kahneman 2002), waarbij de cognitieve capaciteiten van beslissers grenzen stellen aan rationaliteit maar waarbij de rationaliteit daarmee nog niet buitenspel staat.’¹⁵

Het uitgangspunt van de kenniskring Veilig gedrag was ook dat het niet werkt als je slechts één manier inzet om mensen tot veilig gedrag te bewegen. Daarom hebben we verschillende benaderingen besproken. Per situatie zou je moeten bekijken welke benaderingswijze of combinatie van benaderingswijzen het beste antwoord geeft op de vraag hoe je veilig gedrag bereikt. Dus: het beïnvloeden van de cognities op zichzelf leidt niet altijd tot veiliger gedrag. Maar het is daarvoor wel vaak een voorwaarde.

Bronnen

NOS. (2012). *Artsen wassen handen te weinig*.

Tiemeijer, W.L., Thomas, C.A. & Prast, H.M. (2009). *De menselijke beslisser: over de psychologie van keuze en gedrag*. Amsterdam: University Press.

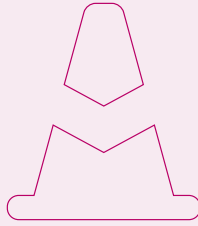
Van den Driesche, F. (2014). *Leidinggeven zonder bevelen: de outputmanager*. Scriptum.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2014). *Met kennis van gedrag beleid maken*. Amsterdam: University Press.

Wikipedia. Ignaz Semmelweis (2014). *Dr. Semmelweis Biography*. Semmelweis Society International.

¹⁴ Met kennis van gedrag beleid maken, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 2014, pagina 17.

¹⁵ De menselijke beslisser, W.L. Tiemeijer, C.A. Thomas en H.M Prast, 2009, pagina 41.



Later aan de bar

1 Verder leren

Maar als ik nou gewoon niet verder wil leren?

2 Persoonlijke ervaring

Ik begrijp dat in de cognitieve benadering mensen elkaar moeten overtuigen om gedragsverandering te bereiken. Maar waarschuwen voor niet-ervaren ongemak heeft slechts beperkt effect. Want mensen die de pijn niet hebben gevoeld, geloven niet dat de kachel heet is. Is persoonlijke ervaring met een incident dan ook geen voorwaarde voor duurzame gedragsverandering?

3 Behaviorisme

Hee Christina, het behaviorisme is trouwens nog heel actueel in bijvoorbeeld de industrie. Daar draaien nog steeds zogenaamde 'gedragsprogramma's' die geënt zijn op het behaviorisme. Met wisselend resultaat, dat dan weer wel.

6

Ontwerpdenken en veilig gedrag: wetenschap, kunde of kunst?

Dick Rijken, *lector IT en Samenleving, De Haagse Hogeschool*

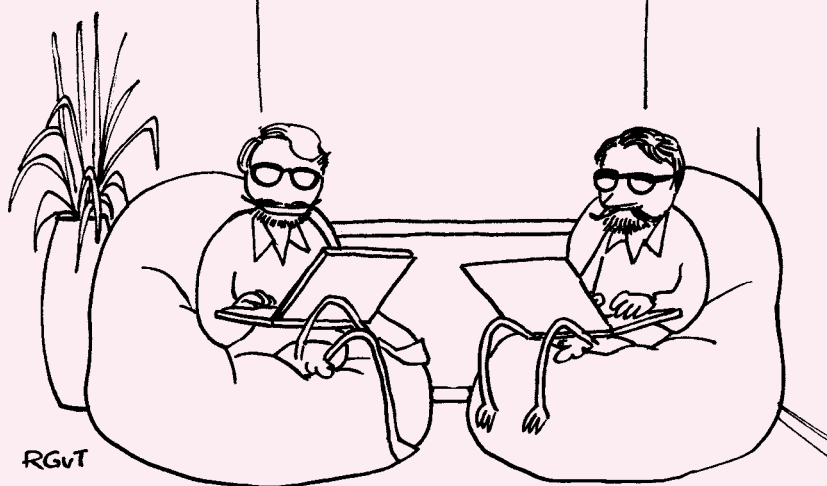


FOKKE & SUKKE

DENKEN OUT OF THE BOX

GRIJS BETON
VOOR HET NIEUWE
ONTWERP?
NO WAY!!!

DEZE ZOMER
WORDT ALLES
HOUT EN
MANGO!



6

Inleiding

Dit hoofdstuk gaat over het omgaan met de complexe problematiek van veiligheid en veilig gedrag. Bij het ontwerpen van interventies in de omgeving met als doel het stimuleren of uitlokken van veilig gedrag valt er veel te leren van ontwerpers uit de creatieve industrie. Die hebben veel ervaring met het werken aan complexe problemen vanuit menselijke en sociale betekenis.

Veiligheid in de netwerksamenleving

Ook op het gebied van veiligheid worden dat problemen en uitdagingen steeds complexer. Simpele gedragsinstructies voor eenvoudige problemen zijn zelden nog een adequaat antwoord op de uitdagingen van dit moment. En ze zijn absoluut geen garantie voor veilig gedrag. Dit heeft voor een belangrijk deel te maken met de ‘vernetwerking’ van onze samenleving. Kennis en macht zijn niet langer overzichtelijk via hiërarchische lijnen georganiseerd, maar krijgen steeds vaker vorm in onoverzichtelijke en onvoorspelbare netwerken. Dit betekent dat we op een fundamenteel andere manier moeten leren omgaan met problemen en uitdagingen. Het is van belang dat we goed begrijpen wat deze problemen kenmerkt en ook waarom ze andere oplossingen vereisen. Het ene probleem is het andere niet: we maken onderscheid tussen eenvoudige, ingewikkelde en complexe problemen.

Eenvoudige problemen

Eenvoudige problemen zijn problemen met een eenvoudige conceptuele structuur: weinig elementen, weinig relaties, weinig processen. Als een werkplek fysiek gevaarlijk is, dan voorkomt het dragen van een helm lichamelijk letsel. Of: alcohol vertraagt je reactiesnelheid en is gevaarlijk in het verkeer. Bij deze eenvoudige problemen voldoen meestal ook eenvoudige oplossingen. Omgaan met eenvoudige problemen vereist vaak weinig kennis, maar is vooral een kwestie van gewoon dóen: geen alcohol in het verkeer, draag een helm, was je handen, enzovoorts.

Ingewikkelde problemen

Ingewikkelde problemen verschillen vooral kwantitatief van eenvoudige problemen. Ze bestaan uit veel elementen, veel relaties, of veel processen in relatief stabiele systemen. Een vliegtuig is een typisch ingewikkeld systeem: veel samenhangende en samenwerkende subsystemen, een duizelingwekkend aantal onderdelen en elke afwijking of menselijke bedieningsfout kan fataal zijn. Bij ingewikkelde problemen gaat het vaak om toegepaste wetenschap: op basis van methodisch ontwikkelde kennis zijn systemen en processen ontworpen en in praktijk gebracht. Als er zich problemen voordoen, dan zijn die op te lossen met behulp van specialistische kennis. Ingewikkelde problemen zijn eigenlijk hetzelfde als eenvoudige problemen, maar dan met meer van hetzelfde: meer elementen, meer relaties, meer dynamiek, maar nog steeds begrijpelijk en beheersbaar. Typisch top-down, meten is weten, kennis is voorspelbaarheid en macht.

We zijn in onze westerse samenleving gewend geraakt aan het omgaan met deze soort problemen. Gaat iets niet goed, dan roepen we de hulp in van hoogopgeleide specialisten met specifieke kennis. Wordt de werkelijkheid ingewikkelder, dan reageren we met meer details in modellen, analyses, procedures en protocollen. Maar we lopen inmiddels tegen de grenzen aan van deze manier van werken. Nu veel systemen in onze samenleving steeds opener worden en in netwerken verbonden raken met andere systemen, is er niet alleen méér aan de hand, maar vooral ook iets anders.

Complexe problemen

Complexe problemen ontstaan in open systemen met zoveel relaties, elementen of processen, dat ze niet meer eenduidig te analyseren en te voorspellen zijn. Complexe problemen ontstaan typisch in netwerken: veel elementen, veel verschillende soorten elementen en veel en snelle verandering (zelfs op het niveau van de elementen en relaties) in een open structuur met vage grenzen. Conflict in oorlogsgebieden, radicalisering in een samenleving, machtsconflicten in organisaties, een feestje van een tiener in Haren dat uit de hand loopt. Het zijn problemen die verraderlijk veranderlijk zijn. Ze worden vaak *wicked problems* genoemd (Churchman, 1967). Er is vaak geen duidelijke probleemeigenaar, de situatie verandert al terwijl we erover nadenken, interventies hebben onvoorspelbare effecten, externe gebeurtenissen kunnen alles in de war sturen en het is niet eens duidelijk wanneer ze precies opgelost zijn en wie er allemaal belang bij hebben. Het lijkt wel chaos. Dergelijke problemen zijn niet meer analyseerbaar of te begrijpen in technische zin en kunnen dus ook niet zomaar opgelost worden met meer kennis. We hebben anno 2016 onszelf en onze organisaties 'vernetwerkt', maar veel van onze problemen ook. We kunnen ze niet meer op zichzelf staand oplossen en we moeten in de dynamiek van het moment op zoek naar wijsheid – en dat is meer dan methodisch toegepaste wetenschap.

Eenvoudig kan ook moeilijk zijn

Het is trouwens niet zo dat eenvoudige problemen per definitie makkelijk zijn, en complexe problemen moeilijk. Neem bijvoorbeeld '100 meter hardlopen in negen seconden'. Dat is een probleem met een eenvoudige structuur: ren 100 meter zo hard als je kunt. En als dat langer duurde dan negen seconden, ren dan de volgende keer sneller. Structureel eenvoudig, maar moeilijk en voor gewone mensen zelfs ondoenlijk. Ook de problematiek van het handen wassen in een ziekenhuis (zie hoofdstuk 5) is daar een voorbeeld van.

Aan de andere kant kan een complex probleem makkelijk op te lossen zijn. Weinig ouders zullen moeite hebben met het organiseren van een leuk kinderfeestje, terwijl dat best een complex probleem is met veel opties, veel belangen en veel zaken die nog tijdens de uitvoering in het honderd kunnen lopen.

Veiligheid en complexiteit

Ook op het gebied van veilig gedrag komen we veel complexe problemen tegen. Veranderlijke situaties met veel en wisselende actoren kunnen ervoor zorgen dat protocollen en bestaande modellen tekortschieten. En toch is de verleiding vaak nog steeds groot om complexe problemen te behandelen alsof het ingewikkelde problemen zijn: meer kennis, meer protocollen, meer details – meer van hetzelfde eigenlijk, en vaak zonder succes. Detaillering heeft vaak zelfs een averechts effect, omdat het flexibiliteit in de weg staat in veranderlijke situaties. We zitten gevangen in het efficiënt omgaan met ingewikkelde problemen, maar onze wereld wordt vooral steeds complexer. Einstein zei het ooit al: veel problemen kunnen niet opgelost worden in de context waarin ze zijn ontstaan. We moeten niet alleen betere, maar vooral andere strategieën ontwikkelen in het omgaan met complexe veiligheidsproblematiek.

Ontwerpers hebben ervaring met complexiteit

Een beroepsgroep die van oudsher gewend is aan het creatief omgaan met complexe problemen, is die van de ontwerpers in de creatieve industrie (architecten, productontwerpers, interactie-ontwerpers enzovoorts). Ze hebben vaak te maken met elkaar tegensprekende of zelfs uitsluitende eisen. Ook is de balans tussen belangen van producenten en consumenten, functionaliteit, tijd, schoonheid, betekenis, prijs en haalbaarheid een complex stelsel dat zich niet laat doorrekenen of strak laat analyseren. Ontwerpers zijn gewend creatief om te gaan met complexe problemen. Ze werken mens- en betekenisgericht en voegen subjectiviteit en persoonlijke visie toe aan wetenschappelijk inzicht.

Re-ramen: nieuwe perspectieven vinden

Prof. Ir. Kees Dorst, die jarenlang topontwerpers heeft bestudeerd, constateerde dat de beste ontwerpers veel tijd besteden aan het analyseren en 're-ramen' van problemen. Ook zag hij dat ze eigenlijk zelden of nooit brainstormen, terwijl dat door leken vaak wordt gezien als een typisch creatief proces (Dorst, 2015). De creativiteit van ontwerpers komt dan ook niet zozeer uit het creatief experimenteren met vormen en oplossingen, maar veel meer uit het zoeken en vinden van nieuwe perspectieven op problemen en situaties. Elk probleem bestaat altijd bij de gratie van ramen. Een frame is een verzameling concepten, relaties, gebeurtenissen, verwachtingen, waarden en betekenissen. Als we een situatie anders ramen (dus re-ramen) dan ontstaan er ook nieuwe en andere problemen en handelingsperspectieven. Dat is creativiteit van een andere orde – in plaats van zoeken naar meer ideeën binnen hetzelfde denkkader, kunnen we nieuwe denkkaders ontwikkelen die nieuwe betekenissen en concrete interventies mogelijk maken.

Designing Out Crime

Deze manier van denken en doen kan ook toegepast worden op veiligheid en veilig gedrag. Kees Dorst is hoogleraar in Sydney, Australië en is daar initiator van het *Designing Out Crime*-onderzoeksprogramma. In de afgelopen jaren hebben onderzoekers (ontwerpers, psychologen, antropologen en allerlei veiligheidsprofessionals) vele projecten uitgevoerd waarin ze problemen op het gebied van orde en veiligheid als ontwerpers hebben gereframed en met nieuwe oplossingen zijn gekomen. Twee voorbeelden maken duidelijk hoe dit in z'n werk gaat.

Voorbeeld 1: ontwerp een 'bomproof' vuilnisbak

Vanwege de dreiging van bomaanslagen kwam er het verzoek een vuilnisbak te ontwerpen voor het centraal station van Sydney. De vuilnisbak moest een flinke 'rugzakbom' kunnen neutraliseren. Na analyse bleek dat dit probleem technisch gezien een enorme, haast onmogelijke, opgave was. Vuilnisbakken zouden kleine bunkers worden, met alsnog weinig garantie voor effectiviteit. Bovendien zijn zelfs tegenwoordig dit soort aanslagen extreem zeldzaam. Eigenlijk wordt de meeste overlast veroorzaakt door bommeldingen, veel meer dan door daadwerkelijke aanslagen. Een telefoontje is genoeg om het station te ontruimen met een nasleep van veel uren en hoge kosten. En waarschijnlijk ook nog eens vals alarm. Dát was het probleem waar men toen aan is gaan werken: niet de bomaanslag was het uitgangspunt, maar de bommelding. Uiteindelijk was de oplossing dan ook het tegenovergestelde van wat in eerste instantie gevraagd was of verwacht werd: geen zware 'bunker', maar een vrij kleine en doorzichtige vuilnisbak. Een grote tas past er niet in, anderen kunnen zien wat mensen erin gooien (preventief) en diensten kunnen snel een beeld krijgen (letterlijk) van de inhoud van de vuilnisbak (snellere afhandeling).

Voorbeeld 2: veiligheid in King's Cross

King's Cross is een kleine uitgaanswijk van niet veel meer dan vier korte straten in Sydney. Op vrijdag- en zaterdagavond zetten tienduizenden tieners en twintigers hier de bloemetjes buiten. Veel hormonen, veel drank én veel problemen: regelmatig vechtpartijen met heel af en toe zelfs een dodelijke afloop. De stad Sydney en de politie hadden al veel gedaan, binnen hun handelingsrepertoire. Van nieuw straatmeubilair tot een politiebureau midden in het gebied. Met weinig effect. King's Cross is geen wijk zoals alle andere wijken en jongeren die crimineel gedrag vertonen onder invloed van alcohol zijn zelden ook misdadigers. Uiteindelijk kwam er vooruitgang in het denken over King's Cross door expliciete reframing: zie het niet als een wijk met een stedenbouwkundig probleem, maar als een wekelijks terugkerend festival waarin jonge volwassenen hun grenzen verkennen, en probeer dat goed te organiseren. Vanuit dit nieuwe denkkader kwam er ineens een heel scala aan nieuwe interventies in zicht, met name ook na het raadplegen van professionele festivalorganisatoren. Bijvoorbeeld: zorg ervoor dat mensen snel weg kunnen (meer treinen en bussen, het liefst de hele nacht door), laat een hippe mobiele espressobar koffie en water verkopen bij de wachtrij voor taxi's, laat herkenbare gastheren en -vrouwen (uit dezelfde leeftijdsgroep) op straat rondlopen die overal voor aanspreekbaar zijn, zet een boksbal neer voor jongens die zichzelf willen bewijzen, zodat ze niet met elkaar op de vuist gaan, enzovoorts. In het oude frame kampte een stad met criminaliteit in een wijk. Maar in het nieuwe frame werd nagedacht over jongeren die in het kader van volwassenwording een leuke avond wilden hebben en daarbij hun grenzen opzoeken, waar ze soms overheen gaan. Dat resulteerde uiteindelijk in veel nieuwe initiatieven waaraan meerdere partners samen hebben gewerkt (Dorst et al., 2016, pag. 15).

Geen magie, geen wetenschap, maar wel methodisch

Frames zijn geen enkelvoudige oplossingen, maar denkkaders die richting en ruimte geven. Ze bieden een goed startpunt voor het nadenken over mogelijke concrete experimenten en interventies. Gelukkig is het ontwikkelen van nieuwe frames geen magisch proces. Het is ook geen wetenschap, maar je kunt dit wel methodisch en gestructureerd doen. Als we in detail naar ervaren ontwerpers kijken, zien we specifieke patronen in de manier waarop zij nieuwe frames ontwikkelen.

De-ramen: van specifieke naar algemene, menselijke thematiek

Een op het eerste gezicht merkwaardige stap is vaak het vergroten van de complexiteit (?!). Dit gebeurt door breder te kijken naar wat er nog meer speelt. Welke gerelateerde problematiek zie je bij verschillende belanghebbenden? Dit komt voort uit een expliciet streven naar het verlaten van de huidige framing, om een groter veld van issues bij de vraag te betrekken. Vervolgens zoek je, ter verdieping, in die brede problematiek naar menselijke en sociale thema's die er een sleutelrol in spelen. Het is zoeken naar antwoorden op de eenvoudige vraag 'waar gaat het eigenlijk over?'. In het voorbeeld van King's Cross zijn dat thema's als 'volwassenwording', met subthema's 'stoer doen', 'grenzen verkennen' en

FOKKE & SUKKE

REFRAMEN HET PROBLEEM

VOORAL BIJ HET
ONTWERPEN VAN
PENITENTIAIRE IN-
RICHTINGEN IS HET
BELANGRIJK...

...OM JE VRIJ TE
VOELEN EN OUT OF
THE BOX TE
DENKEN



RGvT

‘plezier hebben’. In het voorbeeld van de bomproof prullenbak zijn dat ‘paniek’, ‘angst’ en ‘risico’s mijden’. In de praktijk wordt meestal gewerkt met een handvol thema’s, ergens tussen twee en vijftien in (twee is zeldzaam weinig, vijftien is zeldzaam veel).

Dit is het proces van de-ramen: weg van het specifieke probleem en van de context waarin het speelt, en de aandacht richten op verdiepend onderzoek naar achterliggende betekenissen, waarden, motivaties en zingeving. We bevinden ons als onderzoekers dan in een wereld die niet meer over het probleem gaat, maar ook nog niet over een oplossing.

Inhoudelijk onderzoek naar menselijke thematiek

Inhoudelijk onderzoek naar thema’s en deelthema’s gebeurt zoveel mogelijk los van de context van het oorspronkelijke probleem. Wat is er in de ontwikkelingspsychologie bekend over volwassenwording? Hebben filosofen hier ooit over nagedacht? Wat is eigenlijk de essentie van stoer doen, op welke andere manieren kan dat vorm krijgen? Hoe wordt het getriggerd? Hoe wordt het beleefd? Zijn er spirituele, emotionele, cognitieve of lichamelijke betekenissen? Hoe ontwikkelt het zich in situaties? Wat zijn gerelateerde thema’s? Als thema’s in andere contexten ook een rol spelen, hoe gaat men er daar dan mee om? Metaforen kunnen hier een krachtig middel zijn. De wijk zien als wekelijks festival is daar een voorbeeld van.

Thematisch onderzoek

De onderzoeksgroep van het lectoraat IT en Samenleving op De Haagse Hogeschool houdt zich bezig met methoden en technieken voor thematisch onderzoek. Een multidisciplinair team van docent-onderzoekers uit verschillende vakgebieden (van veiligheidskunde tot pedagogiek en multimediadesign) experimenteert in verschillende professionele situaties met de manier waarop je thematisch onderzoek effectief en efficiënt kunt uitvoeren. Wetenschappelijk onderzoek en filosofische reflectie kunnen bijdragen aan een meer redenerende analyse van thema’s. Kunstuitingen (bijvoorbeeld filmfragmenten over angst, uit psychologische thrillers) kunnen een meer beeldend perspectief geven en ons laten voelen wat de essentie van een thema is. Ook de eigen ervaring (herinneringen aan eigen angstervaringen en reflectie daarop) en observatie in allerlei situaties kunnen bijdragen aan verdieping.

Kiezen en combineren

Als we werken met thema’s als ‘angst’ of ‘onzekerheid’, wat kan een team professionals dan doen om daar grip op te krijgen? Het zijn typisch onderwerpen waar we als mensheid al eeuwen mee te maken hebben. En waarop je met gemak een vierjarig promotietraject kunt uitvoeren. Maar zoveel tijd is er bijna nooit. Een professional heeft een paar weken, een paar dagen, of soms zelfs maar een paar uur en daar zal het in moeten gebeuren. Dan moeten er keuzes gemaakt worden. Investeren we in een bureau-onderzoek van wetenschappelijke bronnen, of neemt een team de tijd om elkaars persoonlijke ervaringen met een thema te bespreken (we zijn allemaal wel eens bang, of onzeker)? Hier is geen

objectief criterium voor. Het advies is om een team van professionals hierin zelf keuzes te laten maken, niet in de laatste plaats op basis van persoonlijke voorkeuren. Wie thuis is in wetenschappelijke literatuur, duikt databases in. Wie verslaafd is aan speelfilms, zoekt aansprekende fragmenten uit. Wie veel heeft meegemaakt in het leven, vertelt over de eigen ervaringen. Juist het combineren van verschillende onderzoeken kan heel effectief kan zijn.

Buiten de kaders

Juist omdat thematisch onderzoek los staat van het oorspronkelijke probleem en ook van een eventuele nieuwe framing, is het de kern van re-framing. De stap van problematiek naar thematiek is een mooi voorbeeld van buiten de kaders denken. Je stapt uit het bestaande denkkader en verlegt de aandacht naar onderliggende menselijke en sociale thematiek. Dan ontstaat er ruimte voor echt nieuw denken. Thematisch onderzoek is geen wetenschappelijke zoektocht naar objectieve kennis, maar vaak een (inter)subjectieve zoektocht van een team naar inspiratie in een veld van moeilijk definieerbare betekenissen en ervaringen. Empathie en intuïtie zijn minstens zo belangrijk als observatie en logisch denken (Rijken, de Vries, van Leeuwen, Reurings, 2014).

Re-framing vanuit thematiek

Een volgende stap in het re-framingproces is het formuleren van nieuwe frames vanuit de thematiek. Als het ontwerpen van een vuilnisbak niet gaat over het dempen van een explosie, maar over het omgaan met angst en onzekerheid, dan kan 'maximale transparantie' een goed denkkader zijn. Als 'stoer doen' (het thema) op straat een belangrijk gegeven is, dan kunnen we op zoek gaan naar interventies om dat op een veilige manier mogelijk te maken (frame). En dan is ineens een boksbal zoals we die ook op de kermis zien (interventie) een vanzelfsprekend idee. Maar voor dat nieuwe idee was wel een omweg nodig.

Post-it-stickers

De stap van thema's naar frames ziet er in de praktijk vaak uit als een groep mensen die aandachtig en geduldig staart naar een muur vol Post-it-stickers met thema's, hun onderlinge relaties en aanverwante sleutelwoorden. Zien we ergens een aanknopingspunt? Wat zouden we met dat thema kunnen of met de combinatie van die twee? Soms is er binnen een paar minuten een helder inzicht, soms duurt het uren, of zelfs dagen. Soms is de conclusie dat er een thema mist dat alsnog onderzocht moet worden. Ook hier speelt intuïtie een sleutelrol. Het themaonderzoek heeft op vele manieren onze onbewuste ideeën en ervaringen met thema's geactiveerd, maar het is niet te voorspellen of in detail te protocolleren. Echter, als er een goed gevoel is bij een nieuwe denkrichting, dan wordt daar een prikkelende naam aan gegeven en kunnen er concrete interventies uitgewerkt worden.

Onwetenschappelijk onderzoek

Samengevat: het ontwikkelen van nieuwe denkkaders gebeurt in drie denkstappen:

- stap 1: *de-framing*: van probleem naar een groter veld, van problematiek naar menselijke thema's;
- stap 2: *thematisch onderzoek*;
- stap 3: *re-framing*: van thema's naar nieuwe kaders en nieuwe interventies.

Het is een methodisch helder en consistent proces, maar dat betekent niet dat het objectievelaar is. De intuïtie en levenservaring van mensen en groepen spelen een belangrijke rol. Als we de stap maken van een groot veld met problemen, issues en ongemakken van verschillende belanghebbenden naar een handvol thema's, hoe weten we dan of dat de juiste thema's zijn? Dat weten we nooit. Het woord 'juist' is hier niet op zijn plaats. De themakeuze is een uitdrukking van een gezamenlijke visie en intuïtie van een groep. Een vraag die vaak gesteld wordt over het omgaan met die intuïtie is: hebben we het gevoel dat deze thema's een relevante representatie zijn van de problematiek? Technocraten optimaliseren; ontwerpers interpreteren, interveniëren en evalueren.

Van kunde naar kunst

Het is geen zoektocht naar objectieve waarheid, maar een zoektocht naar inspiratie en vernieuwing. Het onderzoeken van thema's is verdiepend en inhoudelijk, en het formuleren van nieuwe denkrichtingen is praktijkgericht en concreet. Maar het is allemaal géén pure wetenschap. Het is zelfs geen toegepaste wetenschap, want het gaat niet om het toepassen van abstracte theorieën. Visie en wijsheid zijn er minstens zo belangrijk als theorie en begrip en het emotioneel invoelen van een situatie is net zo belangrijk als het analytisch begrijpen. Omgaan met veiligheid is een kunde die creativiteit en betekenis vereist. Misschien spreken we binnen afzienbare tijd zelfs wel over veiligheidskunst.

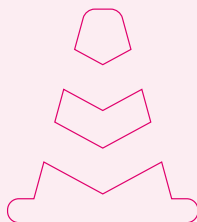
Bronnen

Churchman, C. West. (1967). Wicked Problems. *Management Science*. 14 (4).

Dorst, C.H. (2015). *Frame Innovation - Create new thinking by design*. Cambridge, MA: MIT Press.

Dorst, C.H. (2016). *Designing for the Common Good*. Amsterdam: BIS Publishers.

Rijken, D., De Vries, E., Van Leeuwen, J., Reurings, B. (2014). Werk niet binnen kaders, sleutel aan kaders, in De Vries, E., Maes, R., Bronsgeest, W. (eds.) (2014). *De informatie-professional 3.0*. Den Haag: BIM Media BV.



Later aan de bar

1 Schurk re-framen

Wellicht een mooi klein voorbeeld van re-framing vind je bij gijzelingsonderhandelaars. Dan hebben we het altijd over 'de schurk' versus 'het slachtoffer in nood'. Zo kijken we ernaar en met dit frame in ons achterhoofd gaan we ook in gesprek met de gijzelnemer. Maar als je re-framet, kun je vaak samen met de gijzelnemer op zoek gaan naar oplossingen die je niet had bedacht als je uitgaat van het frame 'schurk'.

2 Iedereen kan het

Iedereen kan zelf al nadenken over de trits de-framen – thematisch onderzoek (op basis van eigen voorkeur) – re-framen. Allemaal vanuit eigen inspiratie, kunde of kunst.

3 Schot in de roos

Je schrijft: 'We bevinden ons als onderzoekers dan in een wereld die niet meer over het probleem gaat, maar ook nog niet over een oplossing'. En verderop: 'Visie en wijsheid zijn er minstens zo belangrijk als theorie en begrip; het emotioneel invoelen van een situatie is net zo belangrijk als het analytisch begrijpen....Misschien spreken we binnen afzienbare tijd zelfs wel over veiligheidskunst'.

Volgens mij is dat een schot in de roos. Natuurlijk gaat het hier over veiligheidskunst!

Zoals Rob Long schrijft in zijn weblog *Safety is an Art* op <http://www.safetyrisk.net/safety-is-an-art/>: 'If safety is about expanding the imagination and being able to see the unseen, then safety people should be thinking and dialoguing more about art than engineering.'

En daar zit 'em ook het verschil tussen geneeskunde en geneeskunst. Alleen daarom al heb je gelijk!

7

Zin en zingeving van veilig gedrag

Een perspectief vanuit het weerbaarheids-
onderzoek Politie

Nanette Slagmolen, onderzoeker weerbaarheid, Politieacademie

Hilde Heitkönig, coördinator/onderzoeker weerbaarheid, Politieacademie

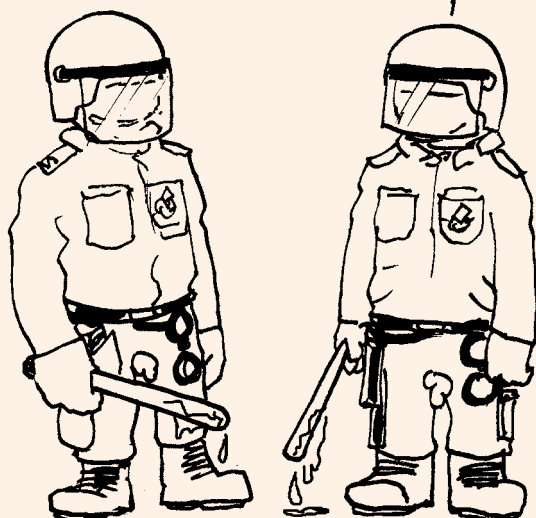


FOKKE & SUKKE

TREDEN HARD OP

ZINGEVING?

HET IS VOORAL FIJN
OM DE FRUSTRATIES
VAN JE HUWELIJK AF
TE REAGEREN!



RGVT

7

Inleiding

In de uitnodiging voor de kenniskring Veilig gedrag werd geconstateerd dat het erop lijkt dat veiligheidsorganisaties in het streven naar veiligheid vooral kiezen voor protocollen en werkinstructies. De kanttekening daarbij is dat de menselijke component in deze benadering onderbelicht blijft. En dat strak protocolleren tot effect kan hebben dat mensen juist niet geneigd zijn om daarbuiten zelfstandig keuzes te maken.

Het is juist die aandacht voor de menselijke component, en de mogelijkheid hierover met elkaar van gedachten wisselen, die voor ons de aanleiding vormden om deel te nemen aan deze kenniskring. Dit thema sluit aan bij het onderzoek naar weerbaarheid dat sinds 2010 loopt onder leiding van dr. Annika Smit, lector weerbaarheid, Politieacademie.¹⁶ Dit onderzoek gaat over menselijke aspecten van het vakmanschap bij de politie. Hoe blijven politiemensen met elkaar bijdragen aan een rechtvaardige en veilige samenleving, in een complexe en ingrijpende context waarin spanning en stress kunnen oplopen?

Wij waren nieuwsgierig naar de vraag welke perspectieven van de menselijke component gedeeld zouden worden in de kenniskring. Wat verstaan de diverse deelnemers van de kenniskring onder 'de menselijke component' en 'veilig gedrag'? Zijn er nieuwe inzichten waarmee we ons eigen onderzoek zouden kunnen verrijken en kunnen we anderen inspireren met onze bevindingen?

In dit hoofdstuk staan we stil bij de essentie van het weerbaarheidsonderzoek bij de politie, hoe wij de menselijke component vanuit die optiek beschouwen en hoe veilig gedrag daarvan een uitkomst kan zijn.

¹⁶ Zie ook: www.politieacademie.nl/lectoratweerbaarheid

Waarom doen mensen niet wat ze moeten doen?

In de inleiding van dit boek lees je welk proces we met de kenniskring hebben doorlopen. Juist dat proces kan het perspectief vanuit weerbaarheid illustreren. Om die reden halen we enkele elementen uit dat proces nogmaals aan:

- De *aanleiding* voor de kenniskring was nieuwsgierigheid naar de menselijke component en naar andere perspectieven met als doel veilig gedrag dan steeds meer regels stellen en protocolleren.
- Het *doel* van de kenniskring was in kaart brengen hoe organisaties mensen veilig gedrag aanleren, wat de *best practices* zijn en hoe dit alles zich verhoudt tot de actuele stand van de wetenschap.
- Na enkele bijeenkomsten werd een *probleemstelling* geformuleerd: waarom doen mensen niet wat ze moeten doen? Deze probleemstelling riep vragen op, zoals: wat is veilig gedrag en hoe kunnen mensen veilig gedrag in praktijk brengen?
- Die probleemstelling werd uitgewerkt in de volgende *vraag*: welke typen maatregelen zijn noodzakelijk om het probleem te mitigeren? Technische, organisatorische of mensgerichte middelen, of een combinatie hiervan?

In de volgende alinea's gaan we kort in op de essentiële kenmerken van het weerbaarheidsonderzoek bij de politie. Deze verbinden we aan de vier processtappen van de kenniskring.

Wat maakt dat mensen doen wat ze moeten doen?

Kenmerkend voor het weerbaarheidsonderzoek is dat we bij vragen uit de praktijk beginnen met stilstaan bij die vraag, en deze verkennen. Wat wordt beoogd met de vraag, waar komt de vraag vandaan, wie zijn erbij betrokken? Gaat het de vragensteller om een oplossing van een probleem of zit daar iets anders achter?

De probleemstelling van de kenniskring (waarom doen mensen niet wat ze moeten doen) riep vragen op die raken aan de nieuwsgierigheid naar de menselijke component. Deze vragen zijn verder niet verkend. We zijn vrij snel gestart met het bespreken van mogelijke benaderingswijzen (maatregelen) als oplossing voor het probleem dat mensen niet doen wat ze moeten doen.

Het stellen van verdiepvragen om de probleemstelling te verhelderen, kan tot nieuwe inzichten leiden. Geen inzicht dat antwoord geeft op de vraag waarom mensen niet doen wat ze moeten doen, maar wel een inzicht dat uitnodigt tot het verder verkennen van het omgekeerde: *wat maakt dat mensen doen wat ze moeten doen*. Voorbeelden van verdiepvragen zijn: waartoe dient veilig gedrag? Wanneer spreken we van veilig gedrag? Hoe ziet de medewerker zelf zijn of haar bijdrage aan veilig gedrag?

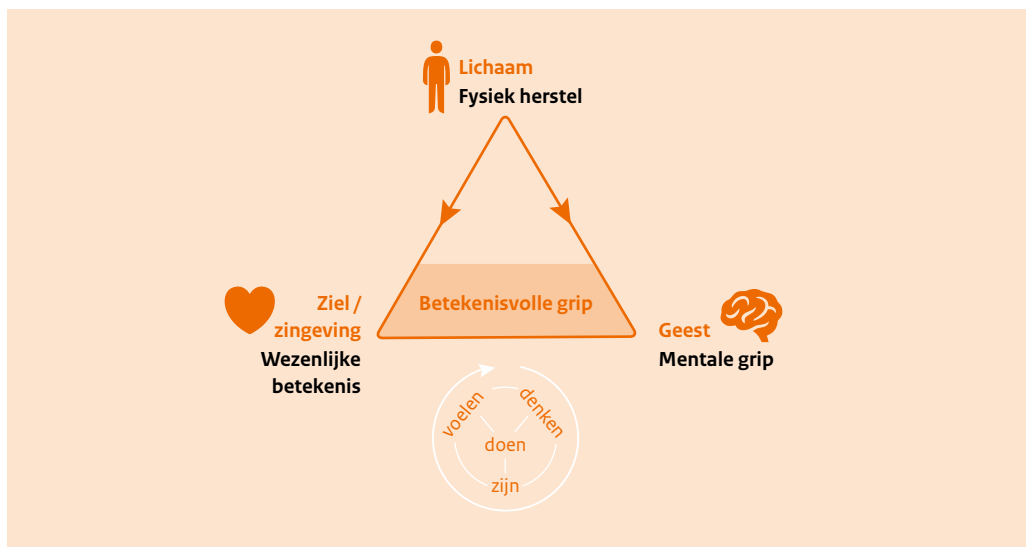
Het weerbaarheidsonderzoek is geen benaderingswijze volgens een vaste route en met een beoogde uitkomst. Het betreft een perspectief waarbij vragen een plek kunnen krijgen. Door aan te sluiten bij wat al in de mens zelf aanwezig is, begint een proces van verkennen en ontwikkelen van binnenuit. Waar dit toe kan leiden, zetten we hierna uiteen.

Onderzoek naar weerbaarheid bij en van de politie

Weerbaarheid is bij de politie gedefinieerd als het *succesvol kunnen functioneren onder uitdagende omstandigheden*. Het zoomt in op de menselijke aspecten van het vakmanschap bij de politie. Weerbaarheid wordt in deze definitie niet primair geduid in het teken van trauma, maar zet de kwaliteit van het functioneren centraal. *Kunnen functioneren* verwijst naar de fysiologische processen waarbij slapen en gezond eten van belang zijn. *Functioneren onder uitdagende omstandigheden* verwijst naar mentale processen die ingezet worden om houvast te organiseren (inzet van hulpbronnen in confrontatie met stressoren). *Succesvol functioneren* verwijst naar zinvol werk doen, de wezenlijke betekenis die iemand heeft. Wat succesvol is, is niet voor te schrijven. Het zoeken naar de betekenis van het werk is juist een essentieel onderdeel van het uiteindelijke succes. Het is een persoonlijke vraag, die zich ontwikkelt in interactie met anderen – niet in isolement.

Weerbaarheid is een continu proces van het vinden en houden van balans, door de blik naar binnen te richten in verbinding met anderen. *Betekenisvolle grip* is hierin het centrale concept: mensen kunnen in uitdagende omstandigheden langer blijven presteren, als ze het gevoel hebben *zinvol* invloed uit te oefenen.

Figuur 1 laat dit in schema zien:



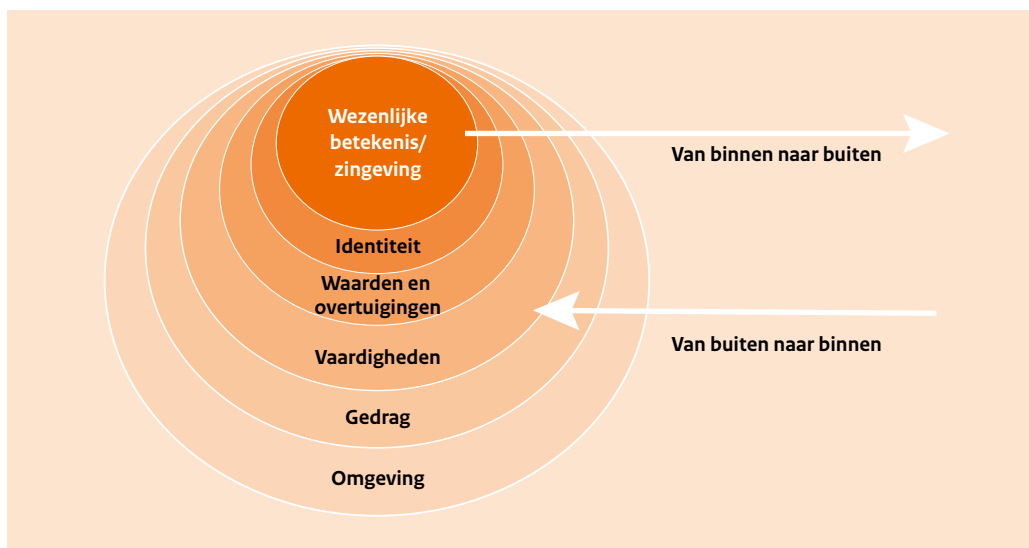
Toelichting:

Er zijn drie samenhangende domeinen van professionele weerbaarheid: lichaam (fysiek) geest (mentaal) en ziel/zingeving (betekenis). *Betekenisvolle grip* organiseren vraagt om (reflectie op de) verbinding tussen wat men in de praktijk doet, denkt, voelt en is (vrij naar: Smit, Slagmolen & Brepoels, 2015, p. 101).

Van binnenuit begrijpen

Het je iets eigen maken, aanleren, opnemen is ook aan de orde in de politieorganisatie. Ook politiemedewerkers moeten weten te handelen naar wet- en regelgeving, protocollen uitvoeren, handelingen trainen, enzovoorts. Dat is een beweging van buiten naar binnen.

Figuur 2 De pijlen in onderstaande figuur symboliseren het aanboren van dieper gelegen kernen in de mens en het aanleren van buitenaf, gebaseerd op de logische niveaus van Bateson (1991) (vrij naar: Smit, Slagmolen & Brepoels, 2015).



Wat het werk echter aansprekend maakt, is vooral de betekenis die politiemedewerkers kunnen hebben in de samenleving. Dit zegt iets over hun innerlijke drijfveren zoals rechtvaardigheid, bescherming bieden, enzovoorts. Er is in die zin een sterke relatie tussen het werk dat politiemensen doen en wie ze als mens zijn. Het is dus vanzelfsprekend dat politiemensen vragen hebben over de zin van het handelen of over het waartoe van hun handelen in het grotere geheel (zoals de context van het politiewerk). Dit vraagt om bewustzijn en daarmee om een verkenning van binnenuit. Ook dat is te zien in figuur 2.

De noodzaak van het naar binnen kijken

Ter illustratie nemen we hier een fragment op uit het boek *Weerbaarheid onderzocht*:

Politie mensen blijken sterk gedreven te worden door grote (morele) motieven zoals hulp bieden aan mensen in nood, werken aan een rechtvaardige samenleving, zorgen voor veiligheid & orde (Van den Brink e.a., 2016). Het 'moreel vermogen' is goed ontwikkeld, maar onderzoekers wijzen ook op een aantal risico's: beperkte bereidheid om zaken bespreekbaar te maken of elkaar aan te spreken en de houding van leidinggevend bij het maken van fouten (Van den Brink e.a., 2016). In lijn met deze resultaten blijkt uit actieonderzoek dat de ontwikkeling van basisteams wordt belemmerd door dysfunctionele patronen in de dynamiek tussen leiding en operatie en de wijze waarop informatie gedeeld wordt binnen de operatie (Landman, Kouwenhoven & Brussen, 2016). Deze risico's en belemmeringen laten de noodzaak zien van het 'naar binnen' kijken. Vanuit beheersing kunnen deze vraagstukken niet worden opgelost. Met een groeiend bewustzijn van hoe mensen het samen doen, ontstaan een alternatief inzicht en nieuw perspectief. Duidelijk is dat deze dimensie van zingeving nooit een individuele of geïsoleerde opgave kan zijn. Dit betreft bij uitstek het domein van het collectief (Smit, Slagmolen & Brepoels, 2015, p. 85).

Ruimte voor verkenning

Professionele ruimte is een voorwaarde voor de groei van het bewustzijn en de mogelijkheid om te kunnen verkennen van binnenuit. Binnen deze ruimte kunnen mensen in interactie met anderen invulling geven aan het politiewerk, door verantwoord uit te proberen, nieuwsgierig te zijn en fouten te maken. Het verkennen, doen en reflecteren zijn vormen van ervaringsleren dat zich richt op het aanboren van dat wat er al in de mens aanwezig is. Op deze manier leer je van binnenuit te begrijpen, in plaats van dat er van buitenaf wordt beheerst. Het management of de leidinggevende kan dit proces ondersteunen door medewerkers te stimuleren tot en de gelegenheid te geven voor ervaringsleren, én is zelf ook onderdeel van dat proces!

Van binnenuit begrijpen

Ter illustratie een tweede fragment uit het boek *Weerbaarheid onderzocht*, over van binnenuit begrijpen.

*De samenleving staat voor omvangrijke uitdagingen die ze niet kan overzien. Trendwatcher Adjiedj Bakas zegt hierover: 'Het is geen tijdperk van verandering, maar een verandering van tijdperk' (Bakas, 2015). Hoe daarmee om te gaan? Beheersing van de problemen op basis van beschikbare informatie is onmogelijk. Ten eerste is er sprake van een **overload** aan informatie. Zo berekenden onderzoekers ruim tien jaar geleden dat op dat moment alleen al op het wereldwijde web zeven miljoen pagina's per dag werden toegevoegd (Reich & Rosenthal, 2004). De complexiteit van de vraagstukken overstijgt bovendien de capaciteit van het menselijk brein (zie voor de beperkingen van het brein bijvoorbeeld Marois & Ivanoff, 2005). Ten tweede lijkt de dominante strategie van controleren niet effectief, zo concluderen althans leiders van grote organisaties. Zij zijn ervan overtuigd dat 'meer van hetzelfde' in*

*een poging om te beheersen, niet zal werken (IBM, 2012; Senge e.a., 2004). Volgens hen komt het nu vooral aan op eigenheid, creativiteit en verbinding. Dit doet denken aan oude tradities van wijsheid, zoals de Chinese filosofie Lao Tse, het boeddhisme en het sjamanisme. Deze tradities verwijzen alle naar 'de weg naar binnen': de weg naar de **eigenheid** van het individu, de **samenhang** der dingen en de **bewustwording** die hiermee verbonden is. Dit betekent: niet de complexiteit van buitenaf proberen te beheersen, maar de samenhang van binnenuit begrijpen. Hyson (2013) spreekt in dit verband op het domein van leiderschap over 'spirituele intelligentie': een bewuste verbinding met een groter, samenhangend geheel (Smit, Slagmolen & Brepoels, 2015, p. 82).*

Wat gebeurt er bijvoorbeeld met iemand die een schouderklopje krijgt omdat hij goed en veilig heeft gehandeld, terwijl hij het kind niet heeft kunnen redden? Welke vertwijfeling roept dit op? Wat heb je dan aan je kennis? Wat betekenen regels in zo'n situatie? Wat maakt dat je onmacht voelt, terwijl men zegt dat je goed hebt gewerkt? Hoe is dat dan verbonden met je diepste verlangen om mensen te redden? Hier raak je de kern van zingeving (zie ook figuur 2).

Veilig gedrag als onderdeel van vakmanschap

Om terug te komen op het onderwerp van de kenniskring: veilig gedrag is in ons perspectief niet een product van een instructie, protocol of een automatisme, maar kan het gevolg zijn van bewustzijn van de mens zelf over hoe hij of zij succesvol kan blijven functioneren onder uitdagende omstandigheden. Anders gezegd: veilig gedrag als onderdeel van vakmanschap. Geen simpel leren uit een boekje, maar een voortdurend proces van verkenning en verdieping, in verbinding met anderen (ervaringsleren). De menselijke aspecten van het vakmanschap staan centraal.

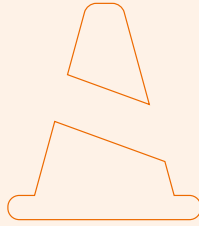
Bronnen

Smit, Slagmolen & Brepoels (2015). *Weerbaarheid onderzocht (2010-2015). Over menselijke processen in het politiewerk*. Den Haag: Boom criminologie.

Ook online te lezen via www.politieacademie.nl/weerbaarheidonderzocht

Brepoels, Slagmolen & Smit (2015). *Veerkrachtige verhalen. Weerbaarheid in de politiepraktijk*. Den Haag: Boom criminologie.

Ook online te lezen via www.politieacademie.nl/veerkrachtigeverhalen



Later aan de bar

1 Positieve drijfveren

Klopt het dat jullie er in deze benaderingswijze van uitgaan dat de innerlijke drijfveren van politiemensen altijd positief zijn? En daardoor als beste uitgangspunt kunnen dienen? (Van binnen naar buiten.)

2 Faciliteren!

Professionele ruimte en ervaringsleren faciliteren!

3 Verdienen

Jullie schrijven: 'Succesvol functioneren verwijst naar zinvol werk doen, de wezenlijke betekenis die iemand heeft. Wat succesvol is, is niet voor te schrijven. Het zoeken naar de betekenis van het werk is juist een essentieel onderdeel van het uiteindelijke succes.' Allemaal goed en aardig, maar werken mensen niet gewoon alleen om de bakker en de hypotheek te kunnen betalen? Kiezen mensen die bij de politie gaan werken écht voor die baan omdat ze burgers willen beschermen, of maken ze, als zovelen, de afweging: wat kan ik hier nu en straks verdienen en wat moet ik daarvoor doen?

8

Cultuur en veiligheidscultuur

Frank Guldenmund, sectie Veiligheidskunde, Technische Universiteit Delft



FOKKE & SUKKE

BEGINNEN DE DAG SLECHT



R6vT

8

Inleiding

‘Veiligheidscultuur – slechts weinig dingen zijn zo gezocht, maar zo slecht begrepen’. Met deze veelzeggende woorden gaf psycholoog James Reason bijna twintig jaar geleden uiting aan de potentiële waarde, maar bovenal aan de ongrijpbaarheid van dit lastige, sociaalwetenschappelijke concept (Reason, 1997). Het eerste officiële gebruik van het begrip veiligheidscultuur dateert overigens van vlak na de ramp in Tsjernobyl, inmiddels dertig jaar geleden. Het woord veiligheidscultuur werd hier in het bijzonder gebruikt als attenderend of aanwijzend concept. Deze term gaf richting, maar had ook een ruime, veelomvattende betekenis (Blumer, 1954; Van den Hoonaard, 1997). Hierna hebben wetenschappers en adviseurs geprobeerd het begrip (empirisch) hanteerbaar te maken, met doorgaans wisselend resultaat. En ondanks het feit dat er inmiddels over veiligheids-cultuur veel is beweerd en geschreven, is de verwarring er niet minder om geworden.

Cultuur

Wat is nu cultuur? Cultuur is ‘iets’ wat ontstaat op plekken waar mensen met elkaar samenleven en -werken. Dat samenleven en -werken vraagt om een bepaalde verstandhouding, een gedeeld begrip, en dat is waarin een cultuur voorziet. Cultuur bestaat *tussen* mensen, want dat is de plek waar cultuur ontstaat en in stand wordt gehouden, en heeft daarom altijd betrekking op een groep. Dat ‘iets’ van een cultuur zijn de regels, de normen, de waarden, de symbolen enzovoorts, die een mens in staat stellen zijn omgeving te begrijpen en zich daarin te ‘gedragen’. Dit gedrag kan bestaan uit woorden en daden, maar het kan bijvoorbeeld ook een (onbehaaglijk) gevoel of een (scherp) oordeel zijn, dat niet verder wordt geuit.¹⁷

Cultuur heeft een belangrijke plaats in een organisatie. Cultuur is ook van invloed op (en wordt op haar beurt beïnvloed door) de structuur en de formele kant van de organisatie, en op de dagelijkse uitvoer van de processen in die organisatie. Die vindt plaats door interacties tussen mensen onderling en tussen mens en primair proces. Als veiligheid daarin een (belangrijke) rol speelt, noem je de verstandhouding die ontstaat: veiligheidscultuur.

¹⁷ Gedrag wordt hier gedefinieerd aan de hand van de triplet: prikkel (of signaal), verwerking en respons.

Wat cultuur precies is, en hoe cultuur wordt beïnvloed, komt hierna aan de orde aan de hand van verschillende vragen.

Wat is cultuur?

Er zijn veel verschillende definities van cultuur die vaak op hetzelfde neerkomen. Ik citeer er twee, die een aantal belangrijke aspecten van cultuur benoemen.

‘Cultuur is een ongreepbare¹⁸ verzameling van attitudes, opvattingen, gedragsconventies, basisaannamen en waarden die door een groep mensen wordt gedeeld en die het gedrag van ieder van de groepsleden beïnvloedt en ieders interpretatie van de betekenis van het gedrag van andere mensen’ (Spencer-Oatey, 2000).

Helen Spencer-Oateys definitie benadrukt het sturende zowel als het interpretatieve karakter van cultuur. De nadruk ligt op sturing en interpretatie van cultuur-gerelateerd gedrag. Met andere woorden: dragers van een cultuur laten zich in hun gedrag leiden door culturele normen en waarden en begrijpen het gedrag van anderen in die cultuur volgens dezelfde waarden.

‘Cultuur is de verzameling van gemeenschappelijke normen, waarden en wereldbeelden die zich ontwikkelen in een groep wanneer de leden met elkaar in een bepaalde context samenwerken’ (Bang, 2013).

De Noor Bang belicht het ontstaan van cultuur, de sociale constructie, zoals dit gebeurt in een groep die onder gegeven omstandigheden geruime tijd functioneert. Zowel Spencer-Oatey als Bang refereert ook naar de inhoud van cultuur, die ze typeren als ‘ongrijpbaar’ en veelomvattend (‘wereldbeelden’).

Model van Schein

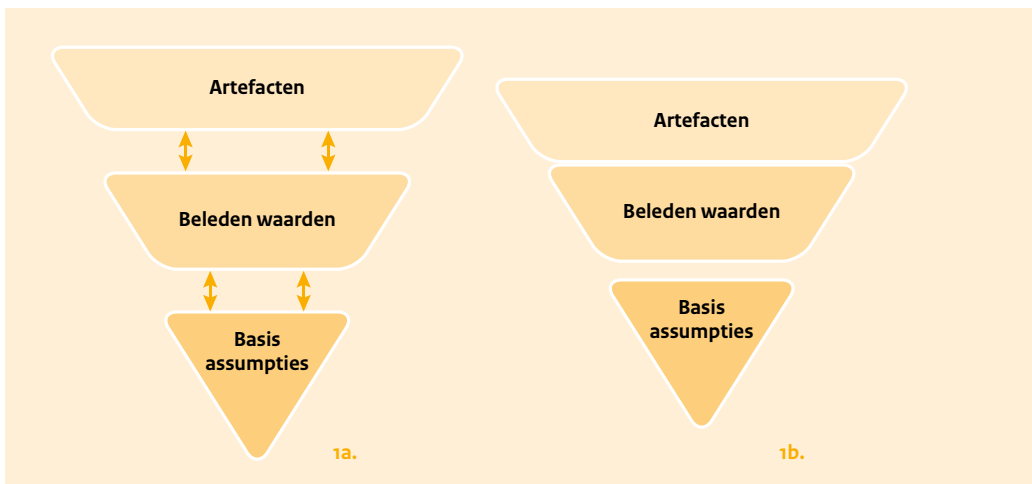
Het model van Schein (2010) geeft houvast bij die ongreepbaarheid en veelomvattendheid van cultuur. Voor veiligheid is dit model ook bijzonder relevant. Schein beschrijft cultuur als een concept dat bestaat uit meerdere lagen: een kern met daaromheen twee lagen (figuur 1a). De buitenste laag van een cultuur bestaat volgens Schein uit *artefacten*, de zichtbare aspecten van een cultuur, de cultuuruitingen. Het is aanlokkelijk alles als cultuuruiting te beschouwen. Maar bij Schein staat dat niet bij voorbaat vast – het is een empirische vraag, die nader onderzoek behoeft.

¹⁸ Het Engelse woord is *fuzzy*.

‘Beleden waarden’

De tweede laag noemt Schein *beleden waarden*. Dit zijn uitingen, rationele verklaringen en rechtvaardigingen van de leden van een cultuur over henzelf, over anderen en over de werkelijkheid waarin zij acteren. Ook deze uitingen zijn niet zonder meer als reflectie van een onderliggende cultuur te zien. Beleden waarden zijn vaak ambities, intenties of sociaal en politiek getinte antwoorden. Het zijn aantrekkelijke verklaringen bestemd voor publieke consumptie. De waarden die aan deze verklaringen ten grondslag liggen zijn uiteindelijk niet leidend voor het gedrag van de leden van de cultuur, vandaar de toevoeging ‘beleden’. De basisassumpties, tot slot, vormen de kern van een cultuur. Het zijn de vanzelfsprekende en onwrikbare waarden en overtuigingen die de leden van een cultuur delen en die (kunnen) dienen als leidraad of standaard voor hun gedrag, al of niet in de groep.

Figuur 1 Cultuurmodel van Schein (1a) en Incongruente cultuur (1b).



Veiligheid is bij uitstek een begrip dat omgeven is met artefacten (posters, persoonlijke beschermingsmiddelen, waarschuwingsborden, enzovoorts) en beleden waarden (‘Veiligheid is altijd onze eerste prioriteit’ of: ‘Doe het veilig, of doe het niet’). Maar het blijft de vraag of veiligheid inderdaad een waarde is in een organisatie, een overtuiging die een rol speelt op alle hiërarchische lagen en die leidend is bij relevante beslissingen. Dat is, nogmaals, een empirische vraag – geen feit dat je kunt vaststellen op basis van wat zichtbaar en hoorbaar is. Als de basisassumpties niet of nauwelijks overeenkomen met de artefacten en beleden waarden, spreek je van incongruentie (figuur 1b). In dat geval doen mensen vaak niet wat zij zeggen en handelen ze wellicht uit andere overtuigingen.

Alvesson: symbolen en betekenissen

Het model van Schein is een analytisch model dat cultuur beschrijft vanuit het gezichtspunt van een waarnemer, een buitenstaander. Het model attendeert deze waarnemer op voorbarige conclusies over een cultuur. Dat wil zeggen: conclusies die gebaseerd zijn op het zichtbare en hoorbare. Het model omvat alles, ook zaken die (mogelijk) niet cultureel bepaald zijn. Dan gaat het om dingen die geen relatie hebben met onderliggende overtuigingen, maar bijvoorbeeld fungeren als aankleding of rationele verantwoording.

De opvatting van Alvesson (2012) beperkt zich daarentegen uitsluitend tot cultuur. Hij maakt binnen een cultuur onderscheid tussen *symbolen* en *betekenissen*. De betekenis van symbolen is bepaald binnen een cultuur en de leden van een cultuur begrijpen wat de symbolen betekenen. Bij Alvesson kan in principe alles een symbool zijn: niet alleen objecten, maar ook handelingen, figuren, woorden (taal bestaat overigens volledig uit symbolen), enzovoorts. De *betekenis* van een symbool kan heel lokaal zijn, binnen een team, op een afdeling of in een gebouw. Het vasthouden van de trapleuning bijvoorbeeld kan zowel een uiting zijn van de waarde 'veiligheid', maar ook hypocriet ('Ik houd de leuning weliswaar vast, maar eigenlijk vind ik het grote onzin') of conflictmijdend gedrag ('Ik houd de leuning vast, want ik heb geen zin in gezeur').

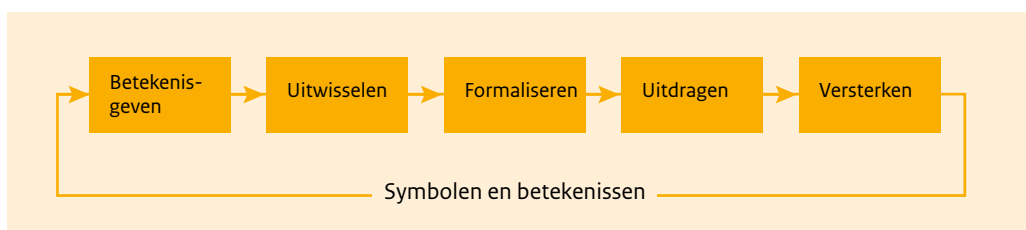
In de opvatting van Alvesson is de betekenis van de (symbolische) werkelijkheid volledig verankerd in diverse 'culturen'. Dat kan de cultuur van een team zijn, de cultuur op een afdeling, van een organisatie, in een regio of van een professie. De leden van een cultuur zijn zich nauwelijks bewust van het feit dat zij de werkelijkheid eigenlijk interpreteren. Ze zien de werkelijkheid als eenduidig en dus 'objectief'. Verandering van de omgeving van een groep levert vervolgens nieuwe symbolen op, of een andere betekenis van bestaande symbolen.

Alvessons visie strookt het meest met de opvatting van cultuur zoals besproken in dit hoofdstuk. Cultuur geeft betekenis aan de dagelijkse werkelijkheid, die ons daardoor eenduidig voorkomt. Zodra mensen van werkelijkheid veranderen, bijvoorbeeld door naar een ander bedrijf over te stappen, of naar een ander land te reizen, blijkt dat de werkelijkheid minder eenduidig is dan zij lijkt. Hierdoor missen ze de betekenis die anderen daar aan de werkelijkheid geven.

Hoe ontstaat cultuur?

Cultuur ontstaat op plekken waar mensen onder gegeven omstandigheden samenwerken en samenleven, en waar ze betekenis geven aan hun omgeving en handelingen. Bij deze voortdurende interacties ontwikkelen zich rollen, verwachtingen, gedragspatronen en opvattingen die het samenwerken en -leven van de groep vergemakkelijken. Dit is een proces van vallen en opstaan. Maar als de patronen bestendig zijn en als ze het voortbestaan van en de samenwerking binnen de groep lijken te ondersteunen, zijn de groepsleden niet snel geneigd deze patronen te doorbreken (Schein, 2010). Eén deel van deze patronen wordt vastgelegd (geformaliseerd) en geïnstitutionaliseerd. Een ander deel blijft als stilzwijgende vanzelfsprekendheden voortbestaan. De leden van de groep dragen dit deel haast onmerkbaar over aan nieuwkomers. Dit leerproces wordt 'enculturalisatie' genoemd.

Figuur 2 Het ontwikkelingsproces van cultuur (Guldenmund, 2016)



Als een groep een cultuur heeft ontwikkeld, wordt deze voortdurend uitgedragen, versterkt en bevestigd. Dit is eenvoudigweg omdat de leden handelen naar de waarden en betekenissen van de cultuur (figuur 2). Als de cultuur is bestendig en geformaliseerd, toont ze zich vervolgens ook in de formele en informele uitingen van de cultuur. In zoverre is er dus eenheid tussen de kern van de cultuur en de zichtbare verschijning ervan.

Differentiatie en fragmentatie

Een cultuur is echter zelden een geïntegreerd geheel. Binnen een cultuur kan *differentiatie* ontstaan, op basis van meningsverschillen of conflicten. Eén deel hiervan kan alsnog geregeld zijn in de cultuur ('Laten wij afspreken dat wij van mening verschillen'). Ook zijn er vaak regels voor het omgaan met conflicten. Maar soms zijn de verschillen te groot om nog te kunnen spreken van één cultuur. De cultuur heeft in zo'n geval subculturen en bij veel conflicten is er zelfs sprake van *fragmentatie* (Gregory, 1983; Martin, 2002).

FOKKE & SUKKE

STELLEN HET PERSONEEL GERUST

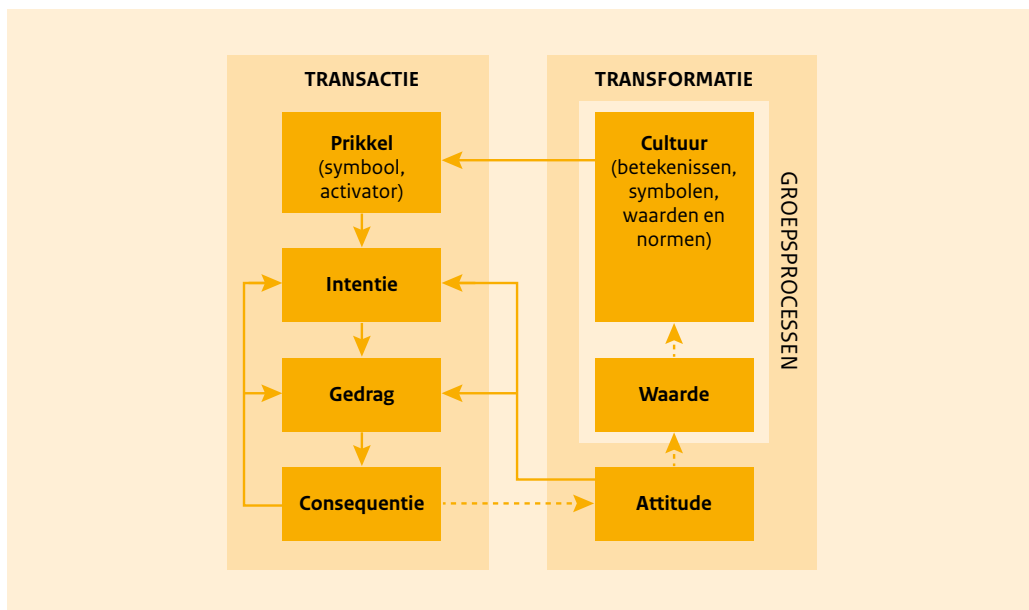
WEES MAAR
NIET BANG, DEZE
REORGANISATIE IS
GEWOON EEN
ONTSLAGRONDE

DUS GÉÉN
CULTUUR-
OMSLAG



RGVT

Figuur 3 De ontwikkeling van cultuur op basis van gedrag (naar Geller, 2001)



Voor sommige auteurs is enige fragmentatie binnen de veiligheidscultuur zelfs gewenst. Immers, een variëteit aan opvattingen en invalshoeken zorgt ervoor dat werknemers opmerkzamer zijn op verstoringen. Dit wordt soms aangeduid met *requisite variety*: vereiste variatie. Daarnaast is er ook de stelling: een cultuur verblindt zichzelf met zichzelf (Guldenmund, 2010). Echter, te veel fragmentatie werkt eerder verlamdend en vervreemdend dan versterkend en is daarom ongewenst in een cultuur (Alvesson, 2012).

Naast differentiatie en fragmentatie zijn er binnen een cultuur ook verschillen in de mate waarin de leden de cultuur omarmen en onderschrijven. Met andere woorden: er is variëteit in de intensiteit waarmee mensen de cultuur beleven en uitdragen. Wat voor de één een veelzeggende en leidende waarde is, is voor de ander een holle frase of cliché. Hier zijn de 'beleden waarden' van Schein weer van toepassing. Nogmaals, dit is niet te bepalen op basis van alleen verklaringen.

Openheid en veilige relaties

Onder het ontwikkelingsproces van cultuur ligt een ander proces, namelijk het ontwikkelen van openheid en (veilige) relaties. Het spreekt vanzelf dat wanneer de leden van de groep zich (sociaal) onveilig voelen, ze weinig uitwisselen en dat de overeenkomsten die ze maken oppervlakkig zijn. Dit is een belangrijk aspect van cultuurvorming. In het laatste deel van van dit hoofdstuk kom ik hierop terug.

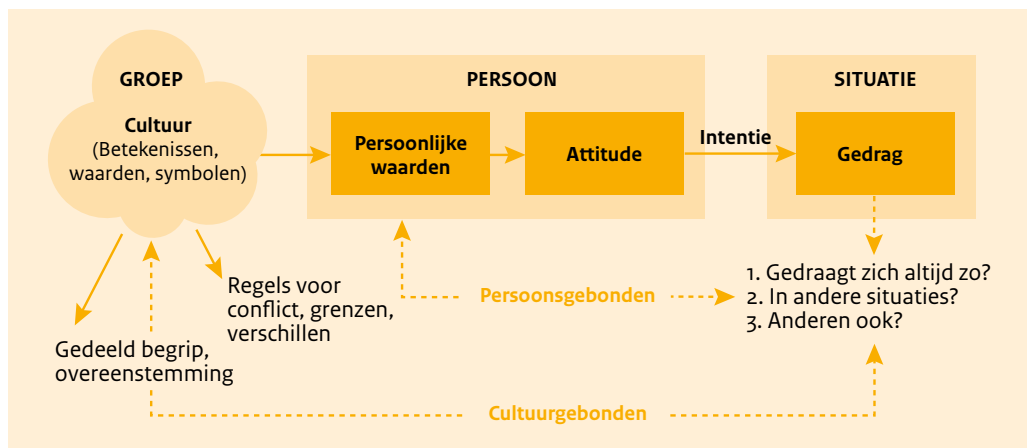
Stimuleren van gedrag

Een tweede manier waarop cultuur wordt gevormd is via het stimuleren van bepaald gedrag. Het *behaviorisme* bestudeert de omstandigheden waaronder bepaald gedrag vertoond wordt en probeert dit gedrag te beïnvloeden door die omstandigheden te manipuleren (Geller, 2001). In het behaviorisme worden de omstandigheden opgedeeld in aanleidingen (antecedenten) en gevolgen van het gedrag (consequenties). De antecedenten vormen de prikkels voor het gedrag, de consequenties zijn hetzij positief (beloning) of negatief (bestrafing). Hoewel het behaviorisme zich niet bezighoudt met de drijfveren voor gedrag, redeneren de behavioristen meestal als volgt: als je het gewenste gedrag langdurig via beloning of correctie stimuleert (dat heet: transactie), dan passen de opvattingen over het gedrag zich aan en vertoont het individu dit gewenste gedrag op den duur 'vrijwillig', dus zonder beloning of correctie. Met andere woorden: door het vertonen van gedrag, groeit een attitude over dit gedrag, ontwikkelt zich een onderliggende waarde en wordt deze waarde op den duur onderdeel van de cultuur (= transformatie). Figuur 3 laat dit zien. Als je uitgaat van dit proces, is cultuur een uiteindelijk gevolg van gedrag – beloond of bestraft.

Is gedrag te begrijpen op basis van kennis van cultuur?

Cultuur is zonder twijfel van invloed op gedrag. Volgens de etholoog Nelissen (2015) zijn cultuur en gedrag twee kanten van dezelfde medaille. Maar cultuur is geen exacte voorspeller van gedrag. Eerder in dit hoofdstuk heb ik hiervoor al verschillende redenen gegeven: in culturen zie je zowel differentiatie als fragmentatie, en cultuurdragers verschillen in de mate waarin zij een cultuur hebben verinnerlijkt. Ook de omstandigheden (prikkel en consequenties) waaronder het gedrag vertoond wordt, spelen een belangrijke rol. Figuur 4 toont de relatie tussen cultuur en gedrag, vanuit het perspectief van cultuur. Hierin is duidelijk te zien dat de invloed van cultuur zich laat gelden via een bepaald individu en de situatie waarin hij of zij zich bevindt.

Figuur 4 De invloed van cultuur op een persoon en haar of zijn gedrag



Om te bepalen of gedrag het gevolg is of kan zijn van een onderliggende cultuur, moet je eerst deze vragen met 'ja' beantwoorden:

- 1 Gedraagt de persoon in kwestie zich altijd zo?
- 2 Gedraagt de persoon in kwestie zich ook zo in andere situaties?
- 3 Gedragen anderen zich ook zo in deze en andere situaties?

De antwoorden geven de richting aan waarin je de mogelijke oorzaken van het gedrag kunt zoeken. Namelijk: in de situatie, in de persoon of in de cultuur.

Is cultuur te beïnvloeden?

Cultuuronderzoek is meestal geen doel op zich. (Misschien geldt dit niet voor antropologen – voor hen kan de beschrijving van een cultuur een einddoel zijn.) Maar je kunt wel op basis van een cultuurbeschrijving een proces van beïnvloeding in gang zetten, omdat de huidige cultuur bijvoorbeeld veiligheid onvoldoende ondersteunt. In de inleiding van dit boek staat dat gedrags- en cultuurinterventies de uitersten zijn op een continuüm van mogelijke ingrepen. Dit betekent dat cultuurinterventies zowel gedrags- als cultuurgericht kunnen zijn.

Gedragsgerichte cultuurinterventies

Gedragsinterventies met als doel het beïnvloeden van de onderliggende cultuur, verlopen vaak volgens het schema van figuur 3. Omdat terugkoppeling op het gedrag uitsluitend

plaatsvindt op basis van het vertoonde gedrag (of condities die door gedrag zijn gecreëerd), is alleen zichtbaar gedrag dat regelmatig vertoond wordt, geschikt voor deze interventies (Geller, 2001)¹⁹.

Cultuurgerichte interventies

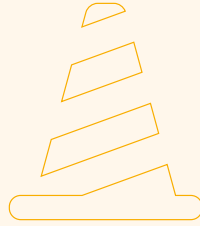
Een tweede mogelijkheid is om gebruik te maken van het ontwikkelingsproces van cultuur, zoals figuur 2 laat zien (Guldenmund, 2016). Iedere stap leent zich voor één of meer interventies. Maar: hoe eerder in het proces, hoe meer impact de interventie kan hebben op de cultuur. In dit proces speelt de dialoog een belangrijke rol. Een dialoog onderscheidt zich van een discussie of debat door twee dingen: gelijkwaardigheid in het proces en het ontbreken van een vooropgezette uitkomst. Twee personen gaan een dialoog aan om elkaars zienswijze te begrijpen en te waarderen. Het resultaat van dit proces is wederzijds begrip en de mogelijkheid tot consensus te komen. Als deze inderdaad wordt bereikt, wordt geformaliseerd en geïnstitutionaliseerd, dan hebben de afspraken een breed draagvlak en dragen ze bij aan een gedeeld begrip van de werkelijkheid. In een debat of discussie daarentegen, proberen deelnemers elkaar opvattingen op te dringen. Zelden zijn breed gedragen afspraken en een gedeeld wereldbeeld hiervan het resultaat. Zo'n proces leidt eerder tot differentiatie en fragmentatie.

In zijn boekje *Humble inquiry, the gentle art of asking instead of telling* (2013) dringt Schein eveneens aan op de dialoog als middel voor het creëren van openheid en het opbouwen van goede werkrelaties. Als werknemers goede relaties hebben en elkaar vertrouwen, zijn ze meer geneigd tot openheid of openhartigheid en het delen van informatie. Het opbouwen en onderhouden van open en psychologisch gezien veilige relaties wordt als één van de drijvende krachten gezien achter hoog-betrouwbaar organiseren of HRO (Weick & Sutcliffe, 2007). Wanneer werkrelaties zeer oppervlakkig zijn en als gevolg daarvan weinig open of openhartig zijn, is de onderlinge betrokkenheid laag en de opmerkzaamheid navenant. En dat is uiteindelijk niet bevorderlijk voor de veiligheid.

¹⁹ In het bijzonder: het dragen van persoonlijke beschermingsmiddelen of het volgen van algemene ('gouden', 'levensreddende') regels. Dit is de reden waarom er bij bepaalde groepen veel weerstand bestaat tegen deze gedragsprogramma's, omdat het wegnemen of verminderen van gevaren (*hazards*) goeddeels buiten beschouwing blijft.

Bronnen

- Alvesson, M. (2012). *Understanding organizational culture* (2nd. ed.). London: SAGE Publications Ltd.
- Bang, H. (2013). Organisasjonskultur: en begrepsavklaring. *Tidsskrift for Norsk Psykologforening*, 50(4), 326- 336.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 18, 3-10.
- Geller, E. S. (2001). *The psychology of safety handbook* (Second ed.). Boca Raton (FL): Lewis Publishers.
- Gregory, K. L. (1983). Native-view paradigms: multiple cultures and culture conflicts in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 359-376.
- Guldenmund, F. W. (2010). *Understanding and exploring safety culture*. Oisterwijk: BOXPress.
- Guldenmund, F. W. (2016). Organisational safety culture. In S. Clarke, T. Probst, F. W. Guldenmund, & J. Passmore (Eds.), *The Wiley-Blackwell Handbook of the Psychology of Occupational Health & Safety*. Chichester (UK): John Wiley & Sons Ltd.
- Martin, J. (2002). *Organizational culture: mapping the terrain*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nelissen, M. (2015). *De bril van Darwin. Op zoek naar de wortels van ons gedrag* (Twaalfde ed.). Tiel: Lannoo.
- Reason, J. T. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Aldershot: Ashgate.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th. ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (2013). *Humble inquiry. The gentle art of asking instead of telling*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Spencer-Oatey, H. (2000). *Culturally speaking: managing rapport through talk across cultures*. London: Continuum.
- Van den Hoonaard, W. C. (1997). *Working with sensitizing concepts. Analytical field research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected. Assuring high performance in an age of complexity* (Second ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.



Later aan de bar

1 Robuust

Kan een veiligheidscultuur zo robuust zijn dat onveilige quick wins of ad hoc powerplay niet meer voorkomen?

2 Open luisteren

Je schrijft: 'Onder het ontwikkelingsproces van cultuur ligt een ander proces, namelijk het ontwikkelen van openheid en (veilige) relaties. Het spreekt vanzelf dat wanneer de leden van de groep zich (sociaal) onveilig voelen, ze weinig uitwisselen en dat de overeenkomsten die ze maken oppervlakkig zijn.'

Over het ontwikkelen van openheid gesproken: ken je de niveaus van open luisteren van Otto Scharmer (Theory U)?

3 Quasi-psychologen

Vroeger was veiligheidskunde een technische zaak, tegenwoordig gaat het voornamelijk over gedrag en cultuur. Een cultuur ontstaat in een groep die geruime tijd onder gegeven omstandigheden functioneert. Vroeger had iedereen een baan voor het leven, nu is een dienstverband van tien jaar al lang. Dan is cultuur dus ook continu aan verandering onderhevig. Heeft zoveel aandacht voor cultuur dan nog wel zin? En zouden organisaties zich niet beter kunnen afvragen door welke dingen medewerkers verleid worden zich 'onveilig' te gedragen, zodat de organisatie iets aan die verleiding kan doen? De vaak technisch opgeleide veiligheidskundigen kunnen zich toch beter bezighouden met het optimaliseren van werkprocessen en beveiligen van machines, dan als quasi-psychologen culturele ladders beklimmen?

9

Het team als hefboom voor veilig gedrag: *Crew Resource Management* (CRM) en teamleren

Tom Bijlsma, *universitair docent militaire bedrijfswetenschappen,*
Faculteit Militaire Wetenschappen NLDA



FOKKE & SUKKE

GAAN GEWOON LEKKER AAN HET WERK

WERKDruk?
ALS WE NIET HOEVEN
REORGANISEREN OF
TEAMBUILDEN

...HEBBEN WE
BIJNA NIKS TE
DOEN!



RGVT

9

Inleiding

Mensen verleiden tot veilig gedrag is afhankelijk is van veel factoren, zoals de inleiding van dit boek al zegt. Er zijn organisatorische factoren, bijvoorbeeld opleiding en ARBO-voorwaarden. Er zijn ook technische factoren, zoals de juiste hard- en software. Daarnaast is er de menselijke kant in de vorm van competenties, cultuur en samenwerkingsgerichtheid. Het blijkt dat deze factoren nauwelijks te isoleren zijn, ze beïnvloeden elkaar. Kortom: het is een ingewikkelde machine voor de manager, met een hoop kraantjes om aan te draaien en metertjes om af te lezen.

Team als uitgangspunt

In dit hoofdstuk ga ik specifiek in op een deel van deze machine-metafoor, namelijk: de medewerker in zijn of haar werkomgeving. Ook besteed ik aandacht aan de teams in organisaties. Bijna alle werkprocessen zijn namelijk georganiseerd in teamverband. En juist dat team is een hefboom voor veilig gedrag. Waar elk individu zijn tekortkomingen heeft en onderkent – van competenties, instelling en motivatie, tot aan off-day – kan een hecht team een robuust ankerpunt zijn voor veilig gedrag. **Crew Resource Management (CRM)** geeft daar invulling in. In mijn bijdrage leg ik uit wat CRM is en waar het vandaan komt en daarna beschrijf ik enkele individuele competenties die bij CRM horen. Vervolgens zet ik uiteen wat het belang is teamleren en als laatste geef ik een relativering in de vorm van de voorwaarden voor CRM en teamleren. Mijn doel is om samen met de lezer alles samenhang te bekijken met het team als uitgangspunt.

Wat is CRM?

CRM gaat over teamsamenwerking. Letterlijk gaat het over de *resources* (middelen) die een team ter beschikking heeft en die voor het dagelijks werk, maar ook bij bijna-incidenten, gemanaged moeten worden. Uiteraard horen bij die resources ook de technische middelen en de man-machine-interface. Maar in dit hoofdstuk gaan we vooral in op de competenties voor samenwerking. Waarbij wel het uitgangspunt is dat de medewerkers bekwaam zijn in hun vakgebied, dus de technische vaardigheden beheersen.

Luchtvaart

CRM is te definiëren als een methode om de effectiviteit op teamniveau te verbeteren door het professionaliseren van de bijbehorende gedragsvaardigheden van het team (Bijlsma, 2015). De basis voor het verbeteren van de teameffectiviteit werd een paar decennia geleden gelegd in de luchtvaartsector. Toen was de focus veiligheid. Er bleken in de hightechvliegwereld, ondanks alle controles, nog steeds (fatale) fouten voor te komen. Terwijl er eigenlijk maar een paar personen betrokken zijn bij het vliegen. Onderzoek wees uit dat juist de samenwerking tussen deze personen (vooral in de cockpit en tussen cockpit en luchtverkeersleiding) de grootste bron vormde voor incidenten en bijna-incidenten. Specifieke training en het oefenen met samenwerkingsgerichte competenties, zoals communicatie en leidinggeven, bleek een gouden greep. Al snel was er de internationale afspraak dat elke luchtvaartmaatschappij CRM-trainingen moest organiseren en dat de piloten ook *current* moesten blijven (lees: hun vaardigheden op peil moesten houden).

CRM ook in andere sectoren

In de jaren tachtig van de vorige eeuw zijn ook andere sectoren begonnen met het invoeren van CRM. Dat zijn vooral de sectoren met een groot veiligheidsrisico in hun primaire processen. De scheepvaart bijvoorbeeld heeft internationale normen afgesproken voor het niveau waarop bemanningen getraind moeten zijn in CRM. De medische wereld kreeg een flinke impuls door het Amerikaanse rapport: *To err is human. Building a safer health system* (Kohn, Corrigan & Donaldson, 2000). Dat is de eerste grote studie naar vermijdbare sterfgevallen in ziekenhuizen waarbij de individuele zorgverlener (de *human factor*) als een belangrijke oorzaak naar voren kwam. Inmiddels werken in veel landen ook de brandweer, politie, defensie, energiecentrales en bedrijven in de procesindustrie met CRM. Iedere organisatie gebruikt zijn eigen methode of model hiervoor, en dat is ook goed. Er bestaat geen alomvattend model dat altijd past. Maatwerk, ook bij het implementeren en levend houden van CRM, blijft van groot belang. Toch zijn er wel werkbare generieke modellen. Een daarvan is DAMCLAS, dat hierna wordt besproken.

CRM-competenties: DAMCLAS

Het DAMCLAS-model is afkomstig van de Amerikaanse *Naval Aviation School* (marine-luchtschool) in Pensacola, Florida. Veel organisaties hebben het model overgenomen. DAMCLAS bestaat uit zeven vaardigheden (*skills*), die eigenlijk competenties zijn. De *Non-Technical Skills* (NoTechS), samen het CRM-model uit de luchtvaart, komen hier grotendeels mee overeen.

DAMCLAS is een acroniem waarbij de letters achtereenvolgens staan voor: *decision making, assertivity, mission analysis, communications, leadership, adaptivity en situational awareness*. We bespreken deze begrippen in de Nederlandse vertaling. De competenties lopen in elkaar over en hebben ook sterke relatie met elkaar. Zonder het een komt een ander niet goed tot uiting.

Besluitvorming (*decision making*)

Besluitvorming is een dynamisch proces en soms een complexe zoektocht naar informatie, waarin je informatie selecteert en prioriteert en waarin je uiteindelijk tot een besluit komt aan de hand van bepaalde procedures. De verschillende fasen van besluitvorming lopen vaak door elkaar heen en er volledige zekerheid is er nooit. Vooral in crisissituaties is er ook nog tijdsdruk, en kunnen er grote belangen op het spel staan.

Een rationeel besluitvormingsmodel is een illusie. Je moet uitgaan van beperkte rationaliteit. Intuïtie is hierop een waardevolle aanvulling. Intuïtie is inzicht op grond van kennis en ervaring in hetzelfde of direct aangrenzende domein. Daar waar analyseren bewust denken is, berust intuïtie op onbewust denken, aanvoelen. Intuïtieve vaardigheden kun je aanleren door te oefenen. De intuïtie verbetert naarmate iemand meer patronen, meer handelwijzen en uitgebreidere denkmodellen tot zijn beschikking heeft. Intuïtie groeit door zelf doen (het beste), door simuleren (in een goed gelijkende context) maar ook door naar iets te kijken, over een onderwerp te lezen of hierover te discussiëren. Om meer zicht te krijgen op herkenning-gerichte besluitvorming, is er het RPD-model (*Recognition-Primed Decision Making*) (Klein, 2003).

Assertiviteit (*assertivity*)

Gepast assertief gedrag van elk teamlid is een voorwaarde als je niet wilt dat bepaalde expertise of ideeën niet ondergesneeuwd raken. Assertiviteit zit ergens in het midden tussen passiviteit en agressiviteit. Bepaalde rampen zijn mede tot stand gekomen omdat een teamlid door de sterke hiërarchie in het team geen 'Ja, maar ...' durfde te zeggen. Maar ook bij een geheel open team moet bijvoorbeeld een expert zijn of haar kennis of ideeën naar voren durven brengen. In CRM-termen spreken bepaalde organisaties ook wel over *speak up* (letterlijk: harder spreken). Een mogelijk gevolg van te weinig discussie in een team is *group think* (groepsdenken). De teamleden denken niet meer kritisch mee, maar conformeren zich aan de meerderheid of aan een teamlid. Groepscohesie wordt de norm en kritische contacten van buiten de groep worden gemedend.

Missieanalyse (mission analysis)

Deze competentie heeft te maken met het ontwikkelen van korte- en langetermijnplannen, en het blijven ontwikkelen, bijhouden en invullen van mogelijkheden die er al zijn of die al gebruikt worden. Missieanalyse is een continu proces waarbij ook de *Plan-Do-Check-Act*-cirkel voortdurend draait. Om niet bedolven te worden onder de informatie, maar ook om je niet met micro-management bezig te houden, is het juist beleggen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van groot belang. Bij Defensie staat dit bekend als Opdrachtgerichte Commandovoering. Het 'wat' is een gegeven, net als bepaalde randvoorwaarden, het 'hoe' is aan betrokkene. De persoon lager in de organisatie heeft ook vaak een betere en meer actuele blik op de situatie en kan handelen naar bevind van zaken. Dit scheelt tijd, maar zorgt er ook voor dat iedereen op zijn of haar niveau ook betrokken blijft bij de werkzaamheden: commitment bij jouw wedstrijd.

Communicatie (communication)

Communiceren met elkaar is bijna het allerbelangrijkste bij samenwerken. Bij communiceren horen begrippen als coderen, zender en ontvanger, interpreteren, openheid, verbaal en non-verbaal. Genoeg om boeken vol over te schrijven, genoeg ook om te beschrijven hoe simpel het mis kan gaan met de communicatie tussen twee mensen of binnen een team.

Communiceren gebeurt op vier niveaus:

- 1 De inhoud zelf, het onderwerp, de boodschap. Die is hoor- en zichtbaar. De andere niveaus zijn altijd aanwezig maar zijn 'onder water'.
- 2 De procedure: wie praat wanneer met wie waarover? Vergelijk het met een vergadering. De voorzitter bewaakt de procedure aan de hand van een agenda en zorgt ervoor dat niet iedereen door elkaar praat of zinloze zaken inbrengt. Als het mis gaat, maakt de voorzitter het bespreekbaar (tilt het boven de golven) en zet het recht. De procedure verdwijnt weer onder water, maar blijft aanwezig.
- 3 De interactie. Hier gaat het om de betrekking, de relatie waarin mensen zichzelf ten opzichte van de ander zetten. Door verbale, maar vooral non-verbale communicatie wordt dit (veelal impliciet) geuit: houding, armgebaren, afstand, oogcontact, enzovoorts. De twee dimensies van de Roos van Leary geven hier invulling aan: Boven-Onder en Samen-Tegen.
- 4 Emotie, het diepste niveau van communiceren. Gevoelens heb je altijd en soms zijn die duidelijk aanwezig in een gesprek.

Net als bij het tweede niveau, zijn ook de niveaus drie en vier bespreekbaar te maken (boven de golven te halen). Soms is dat ook gewenst, bijvoorbeeld als de emoties het gesprek negatief beïnvloeden.

Leiderschap (*leadership*)

Eigenlijk bevatten de hiervoor beschreven competenties al elementen van leiderschap. Leiderschap gaat over het beïnvloeden van gedrag van anderen om een bepaald doel te bereiken. Hier zijn diverse visies en modellen van toepassing. Afhankelijk van de context hebben ze allemaal hun waarde. Bij CRM is het ‘gedeeld leiderschap’ van belang. Een teamleider hoort het leiderschap te delen met anderen op die momenten dat een ander capabeler is, door zijn of haar competenties of ervaring. Ook de andere kant van de medaille geldt: bij gedeeld leiderschap hoort goed volgerschap. Weten wanneer een stap terug te doen, en ook weten wanneer naar voren te stappen. De verantwoordelijkheid in een team berust niet alleen bij de teamleider.

Adaptiviteit (aanpassingsvermogen; *adaptivity*)

Charles Darwin verwoordde het als de kern van de evolutie: niet de sterkste of de meest intelligente soort overleeft, maar de soort die zich het beste aanpast aan verandering. Wat vroeger werkte, kan in een volgende (crisis)situatie weer werken, maar ga hier flexibel mee om. Er zijn diverse soorten adaptiviteit te herkennen in werksituaties. Het kan gaan om cognitieve vaardigheden, die bestaan uit de elementen intuïtie, kritisch en creatief denken. Het kan ook gaan om relationele vaardigheden, zoals zelfbewustzijn, zelfregulatie en sociale vaardigheden. Het aanpassingsvermogen wordt daarnaast ook beïnvloed door fysieke en mentale hardheid; dan spreken we ook wel over veerkracht (*resilience*). De competentie adaptiviteit is domein- en functieafhankelijk. Een operator is op een andere manier adaptief dan een chirurg.

Omgevingsbewustzijn (*situational awareness*)

Bij deze competentie gaat het om de cognitieve processen voor het ontwikkelen en onderhouden van bewustzijn over de werksituatie. Voor een telefonist bij een alarmcentrale houdt dit iets anders in dan voor een crisismanager. Maar er is ook iets wat universeel centraal staat en dat is het ‘mentale model’. Vanuit ons mentale model beschouwen we de wereld en de functionele activiteiten. Het wereldbeeld bouwen we op vanaf onze geboorte, het functionele beeld vanaf onze scholing en werkervaring. Daarom ligt het voor de hand dat een Amerikaanse portier bij een organisatie dezelfde gebeurtenissen heel anders interpreteert dan zijn Nederlandse collega. Maar dat gebeurt dus ook binnen een team operators van één afdeling. In een team is het gewenst een actueel gedeeld mentaal model te hebben (*shared mental model*). Dat betekent dat alle relevante informatie wordt doorgegeven en door de verschillende functionarissen verwerkt in hun eigen mentaal model. Zo kan het team bij een calamiteit ook vooruitdenken en ‘aan de voorkant van het probleem komen’. Vermoeidheid, sleur en stress kunnen de beeldopbouw verstoren.

FOKKE & SUKKE

MERKEN HET METEEN,
ZO'N WEEKENDJE TEAMBULDEN



RGVT

Teamleren

CRM kan als analyse of startpunt dienen om binnen een organisatie iets te doen aan veilig gedrag op teamniveau. Een andere invalshoek is leren: in hoeverre leert het team? Waarbij teamleren te definiëren is als: het opbouwen van kennis, kunde en inzicht door het team met behulp van interpersoonlijke processen, waarbij het team de verbetering of het geleerde ook aantoonbaar toepast en borgt (Bijlsma, 2015). Hoe vaak overlegt het team en wat wordt er dan besproken? Ik pleit niet voor meer vergaderingen, maar wel voor een evaluatie (mooi terugkerend agendapunt!) van de inhoud (agendapunten) en de vorm (van monologen naar dialogen; van informatie verstrekken (kan ook buiten de kostbare vergadertijd om) naar informatie vragen en delen. Los van het feit dat mensen weten waarmee het team zich bezighoudt, leren teamleden door het bespreken van bepaalde ervaringen of van de *lessons learned* van een projectteam. Bij een werkbespreking is vooruit kijken belangrijk, maar het bespreken van de afgelopen periode (op termijn) ook.

Teamgevoel, teamactie en teamreflectie

Bij een teamoverleg speelt altijd de inhoud, het eerste niveau van communiceren. Maar ook de andere drie communicatieniveaus zijn aanwezig en die kunnen op enig moment ook ter sprake worden gebracht. Juist door soms (functioneel) iets te bespreken op interactie- of gevoelsniveau, groeien het vertrouwen in het team en de betrokkenheid bij het team. Dit teamgevoel is een belangrijke voorwaarde om ook open met elkaar te kunnen communiceren. Een ander element bij teamleren is teamactie: plannen en uitvoeren van werkzaamheden. Door dit samen te doen ontstaat ook weer het groepsgevoel, de elementen beïnvloeden elkaar positief. Het derde element is teamreflectie. Door goede besprekingen versterk je het teamgevoel (en vice versa) en verlopen werkzaamheden beter (en vice versa). Kortom, teamgevoel, teamactie en teamreflectie versterken elkaar wederzijds en vormen ook de drie bouwstenen voor teamleren. Bij veel organisaties valt de meeste winst te halen op teamreflectie. Dit kan dus ingebouwd worden in regulier overleg.

Hoe en wanneer

Over het hoe van teamreflectie heb ik hiervoor al geschreven. Bijvoorbeeld: kies en behandel de juiste agendapunten, evalueer, betrek de teamleden erbij, wees jezelf bewust van de vier niveaus van communiceren en gebruik ze gepast. Veel leidinggevendenden struikelen echter over het wanneer. Is het heel lastig om steeds alle teamleden bij elkaar te halen? Overleg dan regelmatig met een deel van het team. Bij een dienstoverdracht is het soms ook mogelijk. Bepaalde organisaties noemen het een *After Action Report (AAR)* of *debrief*. Hoe je het ook noemt, het is in ieder geval kort, een paar minuten, en beperkt zich vaak tot één aspect. De voorzitter kan eventueel ook sturen naar een wat dieper gelegen niveau van communicatie. Als de rode draad Veilig gedrag is, dan zijn hier genoeg variaties op te maken om dit soort overleggen zinvol te maken. Dat geldt ook voor de reguliere vergaderingen.

De lerende organisatie

Bij de verschillende vormen van teamleren komen alle CRM-competenties aan bod. De kern van de definitie van teamleren – met behulp van interpersoonlijke processen – geeft dit weer. Ook niet vreemd, overleg en reflectie zijn tenslotte ook *resources* van het team, alleen een klik hoger dan de individuele competenties. Naast creativiteit die het team nodig heeft om de wanneer-vraag in te vullen, zijn de belangen voor de organisatie ook zo hoog dat zij zich vaak (meer) faciliterend mag opstellen. Als we zien dat teams de bouwstenen zijn van een organisatie, als we ervaren dat elke individuele medewerker al optimaal in zijn vakgebied leert, kan leren of mogelijk uitgeleerd is, dan is gepaste aandacht nodig voor teamleren. Als het geleerde ook wordt doorgegeven aan andere teams of teamleden voor wie het relevant is of kan zijn, én het team krijgt input van collega-teams en collega's, dan is de basis gelegd voor een lerende organisatie. Al is het ideaal nog ver weg is en moet je dit zeker niet als doel apart nastreven.

CRM en teamleren als panacee?

Nu duidelijker is wat CRM en teamleren inhouden, lijken het wel makkelijk te implementeren tools om effectiever en veiliger te werken. Maar dat is bezijden de waarheid en praktijk! CRM maakt gebruik van een zeer krachtig proces: teamwork. Het team als bouwsteen van de organisatie. Maar CRM kan alleen maar optimaal werken als andere randvoorwaarden ook zijn ingevuld. Een *just culture*, ook in andere bijdragen genoemd, hoort hierbij. Geen melding doen om de *blame & shame*, maar zaken bespreekbaar maken om te leren van elkaar en van andere teams. Het is lastig om deze cultuur in te voeren in een organisatie; een afreken- en resultaatgerichte cultuur staat dan hinderlijk in de weg. En wat te denken van een sterke hiërarchie?

Van POP naar TOP

Hetzelfde geldt voor het toepassen van teamleren: een open en veilige leeromgeving is essentieel, zeker in het team, maar liefst ook in de hele organisatie. HRM kan dit faciliteren. In de meest basale vorm door het aanbieden van de juiste trainingen. Ook met behulp van *management development* en ontwikkeling van medewerkers is het mogelijk teamleren of een lerende houding te stimuleren. Er zijn ook organisaties die de CRM-competenties integreren in hun beoordelingsformulier. En als een organisatie met een POP (Persoonlijk Ontwikkel-Plan) werkt, waarom dan juist geen TOP (TeamOntwikkel-Plan)? Het team is toch de bouwsteen van de organisatie en moet toch leren, zich ontwikkelen? In een TOP kun je afspraken maken over CRM-onderdelen die je vervolgens deels in POP's vertaalt. Ook is een TOP een mooi instrument voor formele en informele overlegstructuren, evaluaties of reflecties. Hoe vaak wil je met elkaar spreken over welke onderwerpen? Elke leidinggevende kan zelf met een TOP starten, want het is niet nodig er rechtspositionele gevolgen aan te verbinden. Beschouw het als een vorm van teambuilding.

Conclusie

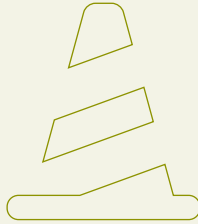
CRM blijkt een belangrijke methode bij veel organisaties waar veilig werken cruciaal is. Naast meer veiligheid blijkt CRM ook positieve effecten te hebben op effectiever en efficiënter (samen)werken. CRM is eigenlijk helemaal niets nieuws – de kennis en kunde over de samenwerkingsgerichte vaardigheden zijn bekend en kunnen misschien verder uitgediept worden. Attitude – het derde onderdeel van ‘competentie’, naast kennis en kunde – is lastiger te beïnvloeden. Een paar ‘vuurmannetjes’ in de organisatie en managers met een voorbeeldfunctie helpen bij de (culturele) verandering. Hetzelfde geldt voor teamleren. We doen het soms al impliciet, maar er kan veel meer uitgehaald worden. Vooral als veilig gedrag de rode draad is. Teamleren helpt je bij het gebruiken en op de juiste manier toepassen van de CRM-competenties, maar dat geldt andersom ook. Het zijn twee benaderingen die elkaar versterken. Anders gezegd: twee methoden die het team robuuster en de organisatie veiliger maken. Genoeg mogelijkheden dus voor iedereen om hier (langzamerhand) invulling aan te geven. Veel succes!

Bronnen

Bijlsma, T. (2015). *Crew Resource Management; Veilig en effectief samenwerken in teams*. Alphen aan de Rijn: Vakmedianet.

Kohn, L.T., Corrigan, J.M., & Donaldson, M.S. (2000). *To err is human. Building a safer health system*. Committee on Quality of Health Care in America. Washington DC: National Academic Press.

Klein, G.A. (2003). *Intuïtie in besluitvorming*. Utrecht: Het Spectrum.



Later aan de bar

1 *Veel te leren*

Dit hele stuk maakt nieuwsgierig. Sommige dingen zijn bekend, andere zijn nieuw. Maar oef, wat valt er nog veel te (team)leren!

2 *Oefenen*

Uitgangspunt is dat mensen bekwaam zijn. Maar waar vind je nog vakmensen die écht begrijpen wat de veiligheidsrisico's zijn zodat ze hun teammaatjes op tijd kunnen weerhouden van fataal gedrag? Dat kan toch alleen in omgevingen waar je oefent, oefent, en nog eens oefent?

3 *Folie à plusieurs*

Hee Tom, ooit gehoord van 'folie à plusieurs' (madness of many)? Kun je dat helemaal voorkómen en toch de sfeer in het team goedhouden?

10

Veilig? Regel het (of niet)!

Dick van Lingen, *hoofd Bureau Veiligheid en Integriteit, DJI*

Dick Rijken, *lector IT en Samenleving, De Haagse Hogeschool*

Tom Bijlsma, *universitair docent militaire bedrijfswetenschappen,
Faculteit Militaire Wetenschappen NLDA*

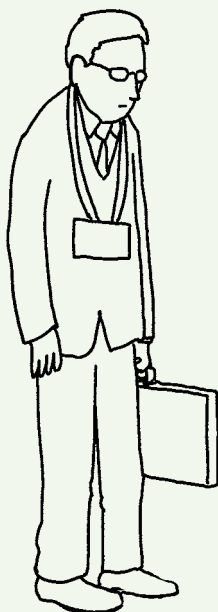


FOKKE & SUKKE

LEGGEN DE BEZOEKERS ALTIJD DE REGELS UIT

DE NOODUITGANGEN
BEVINDEN ZICH LINKS
EN RECHTS VAN HET
GANGPAD.

IN GEVAL
VAN NOOD
VOLG DE
VERLICHTING
OP DE VLOER!



RGvT

10

Inleiding: feiten en fabels over regels

Als je op bezoek gaat bij het hoofdkantoor van Shell, vallen er altijd een paar dingen op. Je wordt opgehaald, je krijgt een badge met een felrood lint én er volgt altijd, ook als je voor de tigste keer bij dezelfde Shellmedewerkster op de koffie gaat, een korte briefing. ‘Hand aan de trapleuning, daar is de nooduitgang, draag je badge zichtbaar.’ De mensen die daar rondlopen met een been in het gips, zijn gestruikeld bij het squashen...

Als je aan boord van een marineschip stapt, volgt áltijd een korte briefing over het gebruik van de trappen, word je altijd gewezen op het risico dat je je hoofd kunt stoten en – logisch, toch – vertellen ze je altijd waar de reddingsmiddelen te vinden zijn.

Kennelijk heeft het opstellen van regels zin. Zeker als iedereen doordrongen is van het nut van regels. In dit geval zijn dat de spelregels zelf én de regel dat iedere bezoeker die briefing krijgt. In een kantooromgeving, bij een bedrijf waar ook mensen op boorplatforms werken. Of in een operationele militaire omgeving, omdat je jezelf moet kunnen helpen als het erop aankomt.

Mensen stellen regels op omdat ze voorzien dat er ongelukken zouden kunnen gebeuren als die regels er niet waren. Of de regels worden opgesteld na een kleine of grotere calamiteit.²⁰ Maar het is een hardnekkige fabel dat je ongelukken kunt voorkomen door regels, plannen en oefenschema’s te maken. En áls het mis is gegaan, doen we er alles aan om herhaling te voorkomen. Regels, plannen en oefenschema’s versterken echter vaak een illusie. De nieuwe regelingen worden ge-audit en daarmee zijn de zaken goed op orde. Zou het iets zeggen over de werkelijkheid waarin de werker, het slachtoffer, de patiënt leeft? Schijnveiligheid en meer administratieve lasten zijn het gevolg.

²⁰ Met dank aan Uri Rosenthal resp. Margo Trappenburg, die over dit onderwerp publiceerden in 2001 en 2010.

Tendensen

Vooral in het veiligheidsdomein blijkt het erom te gaan dat de regels gehandhaafd moeten worden, dat plannen ‘tussen de oren’ zitten en dat er daadwerkelijk geoefend wordt. Het is onverstandig om je regels te verwaarlozen of er slordig mee om te gaan. Toch zijn er twee diepgewortelde tendensen als je kijkt naar risico’s en incidenten. Enerzijds is dat overregulering (met alle nadelige gevolgen van dien), anderzijds de tendens om de verantwoordelijkheid bij de overheid te leggen. En dan hebben we het nog niet eens over de steeds groter wordende rol van de media. Er zijn anno 2016 meer media dan ooit. Iedereen schrijft, iedereen fotografeert en Twitter is een vergaarbak van collectieve verontwaardiging en scheldpartijen geworden. Elk incident wordt opgeblazen tot enorme proporties. Omdat het kan, omdat de emotie van het moment in een tweet is verwoord voordat er over is nagedacht (zo, dat lucht op), omdat een verontrustende kop doet lezen en dus verkoopt. En in het politieke spel is er altijd wel een tegenstander die er een punt van maakt. Ook omdat het kan, omdat ermee gescoord kan worden. ‘Het kan toch niet zo zijn dat...’ ‘Terwijl... in alle eerlijkheid... in het dagelijks leven van mensen... kan het wel degelijk af en toe zijn dat...’ ‘Goed, dingen gebeuren. Er worden fouten gemaakt. Rampen vinden plaats, ook door puur en alleen het weer. Maar het recht moet zegevieren, iemand of iets moet de schuld krijgen en de overheid moet voorkomen dat het ooit nog weer gebeurt.’ (WRR, 2011) Dat kan helemaal niet, maar het moet wel, dus is er weer een nieuwe regel die overal en altijd voor iedereen geldt als reactie op een ongelukje dat ergens een keer iemand overkwam. En zo organiseren we wantrouwen en een afschuifcultuur. We moeten het niet willen.

Vertrouwen

Werken met minder regels vraagt juist om het geven van vertrouwen en dat betekent dat de leidinggevende moet beschikken over een niet onaanzienlijk aantal sociale vaardigheden. Voor het managen van vertrouwen moet je oog hebben voor en rekening houden met de persoonlijke behoeften en motivatie van de mensen in je (werk)omgeving. Die motivatie wordt natuurlijk ook bepaald door wat er privé speelt. Sta daarvoor open en informeer ernaar. Je moet goed kunnen luisteren om iemand weer gemotiveerd te krijgen, mogelijk zijn of haar takenpakket aan te passen of mee te werken aan zijn wensen voor persoonlijke ontwikkeling. Dit zijn andere eigenschappen dan die van de persoon die vinkjes zet, de regeltjes naloopt, alleen vanuit zichzelf denkt en sancties toepast wanneer het niet verloopt volgens plan. Integendeel, het gaat hier om de eigenschappen van iemand die een ander als mens benadert en weet dat niets menselijks hen beiden vreemd is.

De visie van transformationeel leiderschap past hier precies bij. Covey en Bass dragen ook uit dat de intrinsieke motivatie het belangrijkste startpunt is voor uiteindelijk handelen en

gedrag. Dit sluit aan bij de inhoud van hoofdstuk 7, Zin en zingeving van veilig gedrag. Voor leidinggevendenden is het van belang de waarden, normen en behoeften van hun medewerkers te onderkennen en mede van daaruit hun capaciteiten te beïnvloeden.

De gevolgen van minder regels

Het werken met minder regels heeft ook grote, positieve gevolgen. Allereerst functioneert onze maatschappij dankzij/ondanks een heleboel regels. Maar een heel groot deel van de regels kennen we niet, en daar hebben we in verreweg de meeste gevallen ook geen last van. Elke Nederlander moet de wet kennen. Wie komt er verder dan een globale inhoud van artikel 1 van de Grondwet? Wie kent de wegenverkeerswet zo goed dat hij alle situaties en vragen foutloos oplost? Of doet dat nog te veel denken aan allerlei details van het theoretisch rijexamen? En toch mengen vele miljoenen Nederlanders zich dagelijks in het verkeer.

Shared space

Nu het toch over het verkeer gaat. In navolging van de Friese gemeente Makkinga verwijderen sinds 1997 meer gemeenten hun verkeersborden, wegdrempels en strepen om de verkeersveiligheid te bevorderen. Bijkomend voordeel: een bord kost al snel 60 euro (zonder bevestigingsmateriaal en paal) en borden zijn er om de orde te handhaven, dus dient de politie zich daar geregeld mee bezig te houden. Want waarom stel je regels op als je ze niet handhaaft? Zo krijgt de politie als ordehandhaver meer tijd om zich met wezenlijker zaken bezig te houden. Het begrip *shared space* (gedeeld ruimtegebruik) speelt in op de eigen verantwoordelijkheid van mensen met al hun verschillende vervoermiddelen. Zelfs de *shared space* achter het Amsterdamse Centraal Station is veilig. Deze ruimte is eind 2015 ontdaan van bijna alle markeringen en borden. Maar bij de aanlegsteigers van de ponten en op de kruising van oost-west-verkeer passeren dagelijks wel 39.000 voetgangers, (snor)fietsers en brommers zonder noemenswaardige ongelukken of bijna-ongelukken (Het Parool).

Weg met de regels

Ook organisaties hebben last van de regelgevingsparadox en de risico-regelreflex. Dit geldt vooral voor medewerkers van organisaties die staan voor veiligheid en mensenwerk. Zij moeten vaak handelend optreden en hun professionaliteit gebruiken. Dan werken onnodige procedures, regels en protocollen niet meer stimulerend. Mensenwerk is geen papierwerk. Laat onze frontwerkers, onze agenten, brandweerlieden, gevangenenbewaarders, hulpverleners en verzorgers hun werk doen voor de mensen om wie het gaat en haal die papieren tijger van hun nek. Laten we blij zijn met mensen die hart hebben voor hun professie en verpest hun drive niet met regels die ze niet kunnen hanteren, niet begrijpen of die er alleen maar zijn voor administratie en controle door chefs en inspecties of – een

gruwel – politieke legitimatie. Geef vertrouwen, accepteer en waardeer hun inzet en degradeer hen niet tot een radertje in een processtap. Daarmee haal je alle daadkracht en verantwoordelijkheidsgevoel weg. Natuurlijk kan het wel eens gebeuren dat het vertrouwen wordt beschaamd. Maar kinderachtige controles leiden tot in bochten wringen, ‘ambtelijke flankdekking’, afschuiven en de angst om fouten te maken. Allemaal inspanningen die je niet helpen je doel te bereiken of de productie te verhogen. Bovendien loop je zo het risico dat je beste en meest gemotiveerde mensen je bedrijf als eerste verlaten.

Manage op wijsheid. We hebben het er nooit over, want het is niet te definiëren of in regels te vangen. Maar we weten allemaal wat het is. Laten we daar gebruik van maken. Aandacht geven is risico nemen. En zonder risico's verbleekt het leven.

Bronnen

Bass, B.M. & Riggio, R.E. (2006). *Transformational Leadership*. New York: Psychology Press.

Covey, S.R. (2010). *De Zeven Eigenschappen van Effectief Leiderschap*. Amsterdam: Business Contact.

Het Parool, *Ongelooflijk, maar er gaat niks mis in Shared Space*, 27 februari 2016. www.parool.nl/amsterdam/ongelooflijk-maar-er-gaat-niks-mis-in-shared-space~a4252699/, geraadpleegd op 6 september 2016.

WRR, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2011). *Evenwichtskunst; Over de verdeling van verantwoordelijkheid voor fysieke veiligheid*. Den Haag: Studio Daniels.



Later aan de bar

1 Pech

Ik zou graag 'es een goede dwarsdenker aan het woord willen laten over het fenomeen pech. Daar hebben we eigenlijk niet over gehad, terwijl het toch een factor van belang is.

2 Gepassioneerd

Wat een gepassioneerd betoog over vertrouwen geven... Wat is jullie span of control? Iedereen wil jullie wel als leidinggevende!

3 Droom

Jullie schrijven: 'Kennelijk heeft het opstellen van regels zin. Zeker als iedereen doordrongen is van het nut van regels.' Laat me jullie uit de droom helpen: de mensen op operationeel niveau vinden het belangrijk dat ze geen slachtoffer worden van de explosie. Maar in de board room zijn ze banger voor hun carrière, want die explosie doet hen geen pijn. Vinden jullie ook niet dat het erkennen van het nut van regels gerelateerd is aan iemands positie? Namelijk: hoe verder van de operatie, hoe lager de urgentie?

FOKKE & SUKKE
LEGGEN HET HUN FRONTWERKERS
HELDER UIT

**WAAROM?!?!
DAAROM!!!**



Epiloog

Tim van Tongeren, adviseur ministerie van Infrastructuur en Milieu

Dit boek is een product van collectieve denkkraft. En het biedt veel boeiende inzichten en instrumenten voor managers die werken op het terrein van openbare orde en veiligheid. Terecht hebben de auteurs ervoor gekozen af te stappen van 'rondschrijdend inzicht' – inzicht waarmee je niets bent opgeschoten. In plaats daarvan hebben ze oude, vertrouwde opvattingen kritisch tegen het licht gehouden.

In de inleiding lees je dat het in veiligheidsorganisaties gebruikelijk is medewerkers uitgebreide protocollen, richtlijnen en werkinstructies mee te geven. De al dan niet impliciete veronderstelling is dat zo de veiligheid wordt gewaarborgd. En dat de regels en richtlijnen de handvatten zijn voor veilig gedrag. Volgens de auteurs is dit vanuit verschillende perspectieven een te eenzijdige benadering. En zelfs contraproductief. Op zich is dit herkenbaar. Meestal worden protocollen en richtlijnen aangevuld en verfijnd, na een incident. Maar diezelfde protocollen, procedures en werkinstructies leiden ertoe dat de menselijke component onderbelicht blijft. De praktijk is vaak te complex om in regels te vatten. Procedures en instructies ontnemen de medewerkers de mogelijkheid tot eigenstandig oordelen en de soms noodzakelijke professionele ruimte. Daarom geven de auteurs goede en belangrijke aanvullende perspectieven.

Voorspelbaar

Toch blijven er vragen onbeantwoord, gezien vanuit managementperspectief. De menselijke factor krijgt veel aandacht in meerdere hoofdstukken van dit boek. Maar, het moet gezegd, de inzichten lijken uiteindelijk allemaal bedoeld om met al die extra kennis het gedrag nog beter voorspelbaar en beheersbaar te maken. Schrijvers hebben gezocht naar antwoorden op de vraag 'Waarom doen mensen niet wat ze moeten doen?', of dit nu op het niveau van het individu, het team of de organisatie is. Maar hoe interessant en waardevol ook, het beeld verandert niet. Risicoreductie door controle en beheersing is voor managers een aantrekkelijke benadering. Maar is het ook de juiste aanpak?

Feilbaarheid

Ik houd daarom een pleidooi voor dwarsdenkers. Ga niet uit van *het* beeld, zoals in dit boek wordt gesteld, maar ook niet van *een* beeld. Fragmentatie is niet alleen nuttig, maar zelfs vereist. De vraag is alleen hoeveel. De uitdaging voor managers en individuele medewerkers zou moeten liggen in het leren hanteren van de meerduidigheid in hun organisatie. En daarmee ook het hanteren van hun eigen feilbaarheid. Juist van managers vraagt dit veel, aangezien zij al onder normale omstandigheden behoefte hebben aan voorspelbare en beheersbare medewerkers, die als het even kan allemaal op dezelfde manier kijken als de manager. Maar voor veilige en veerkrachtige organisaties hebben we juist dwarsdenkers nodig. Mensen die ervoor zorgen dat de organisatie haar opmerkzaamheid niet verliest en alleen maar datgene ziet wat ze graag bevestigd wil zien. Wellicht dat de auteurs bij hun volgende publicatie, die, naar ik oprecht hoop, over niet al te lange tijd verschijnt, zich hierover kunnen buigen. Hun collectieve denkracht zal ongetwijfeld nog meer nuttige en verdiepende inzichten opleveren.



Colofon

| Oktober 2016 |

Dit boek is een uitgave van de Dienst Justitiële Inrichtingen, Opleidingsinstituut DJI. De inhoud is zuiver informatief. Er kunnen geen rechten aan ontleend worden. DJI aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten in dit boek.

Tekst overnemen uit dit boek is toegestaan met bronvermelding.



Redactie: Eveline Bets tekst & publiciteit www.tekstvanbets.nl

Illustraties: @Reid, Geleijnse & Van Tol

Ontwerp en opmaak: Inpetto_visuele communicatie www.inpetto-ontwerp.nl

Contactgegevens

Dienst Justitiële Inrichtingen
Turfmarkt 147 | 2511 DP Den Haag
Postbus 30132 | 2500 GC Den Haag
www.dji.nl
