

Te veel afslanken kan gevaarlijk zijn

John Vollenbroek

Auteur is zelfstandig adviseur met als specialisatie het verklaren en beïnvloeden van menselijk gedrag in organisaties



Dit artikel beschrijft een problematiek die zich bij veel procesindustrieën in de productie voordoet. Het stuk biedt enige invalshoeken voor de veiligheidskundige, waarmee hij zich vanuit zijn deskundigheid in de besluitvorming kan mengen. Veel van het beschrevene is ook op andere organisaties van toepassing.

Verzekeringsspolis

Dertig jaar geleden gold als één van de kenmerken van de procesindustrie, dat het aandeel van de arbeidskosten daar zo klein was dat op een man meer of minder niet werd gekeken. Medewerkers werden niet alleen als productiekracht gezien, maar vormden door hun ruim bemeten aantal ook een soort verzekeringsspolis tegen onverwachte gebeurtenissen, onder het motto: "Beter mee verlegen dan om verlegen". De kosten van extra personeel waren op jaarbasis te verwaarlozen tegenover het verlies aan productiviteit als door een verstoring de productie zou stilvallen.

Medewerkers als verzekeringsspolis

Daar denkt men tegenwoordig anders over. Succesvolle managers vergelijken hun kengedaten met (volgens hen vergelijkbare) andere bedrijven en bedenken dan dat hun bedrijf ook met minder mensen kan. En omdat ze optimisten zijn en ervan overtuigd zijn dat het productieproces perfect geprogrammeerd is, verwachten ze geen echte problemen. Dus waarom dan die extra medewerkers als verzekeringsspolis bij onvoorziene situaties? Het lijkt erop alsof men na een inbraak het huis goed beveiligd en vervolgens meteen de inbraakverzekering opzegt.

Benchmarking

Als een bedrijf mogelijkheden ziet om kosten te besparen, moet ze dat natuurlijk doen, maar dan wel na een goede analyse en een open communicatie met alle betrokkenen. Maar juist die communicatie wordt niet altijd open gevoerd. In veel bedrijven beginnen afslankoperaties met een stelling als: "We kunnen hetzelfde met (X) minder mensen." Deze stelling wordt vaak ondersteund met *benchmarking*. Wie het daar niet mee eens is wordt uitgenodigd om het tegendeel te bewijzen. Het vroegere middenkader wilde en kon dat soort discussies wel aan, maar dat is vaak al eerder weggesaneerd. Nu maken veel medewerkers en leidinggevendenden een afweging of het wel zin

heeft een discussie aan te gaan en daarmee het risico te lopen om als lastpak of contraproductief te worden beschouwd.

Risico-inventarisatie

Bent u als veiligheidskundige wel eens uitgenodigd om in open discussie met alle betrokkenen een RI&E te maken van de mogelijke gevolgen van het afslanken van een groep? Deze risico-inventarisatie zou dan niet alleen over veiligheid, maar ook over bedrijfszekerheid en productiviteit moeten gaan. In zo'n onderzoek zouden dan vragen aan de orde kunnen komen als: "Is het wel eens voorgekomen dat jullie met de huidige bezetting iets voor elkaar hebben gekregen wat met een man minder niet gelukt zou zijn? Wanneer? Wat gebeurde er?" Of "Komt het wel eens voor dat je blij bent dat een dienst is afgelopen en er geen verstoring is opgetreden, omdat je die met de aanwezige bezetting waarschijnlijk niet of niet goed had kunnen oplossen? Geef een voorbeeld? Waar en bij wie was dan een knelpunt ontstaan?"

Verwaarlozing van voorschriften

Als een groep kleiner wordt, zijn het niet de in het oog lopende risico's die groter worden. Veeleer kan men een sluipende verwaarlozing van het voorgeschreven werkgedrag vaststellen, waarbij men probeert er het beste van te maken en in ieder geval de vereiste productie te halen. Als dat laatste lukt, wordt het management erin bevestigd dat de afslanking dus inderdaad een goede zaak is geweest. Lisette Kanse bijvoorbeeld, beschrijft in haar proefschrift *Recovery uncovered* (2004) dat operators in de chemische industrie het normaal vinden om van procedures en regels af te wijken, als ze denken op die manier de productiedoelen te kunnen realiseren. Ook anderen hebben dergelijke bevindingen gepubliceerd. Operators zijn geen mensen die gaan zitten en wachten zolang zij het gevoel hebben iets te kunnen doen. Daar zijn zij op geselecteerd en dat vinden ze ook leuk. Afwijken van regels doen zij in het belang van de onderneming en daarmee ook in hun eigen belang.

Remmende procedures

Tegenwoordig wordt vaker solo gewerkt dan vroeger. Operators vertellen me nu vaker in de verleiding te komen om iets op een niet voorgeschreven manier te doen. Niemand ziet het en het is soms erg verleidelijk om jezelf daarmee tijd en moeite te besparen. Als bepaalde werkzaamheden volgens voorschrift met twee man moeten worden verricht, maar het kost teveel tijd en dus productie om op de ander te wachten, dan houdt men zich daar niet aan. In veel bedrijven zijn aanwijzingen te vinden die op dergelijk gedrag wijzen. Zo klaagden er operators in een verslag dat zij uren verloren, omdat ze eerst de voorgeschreven toestemming voor een bepaalde klus moesten vragen, wat veel productieverlies betekende. Toch was dit verlies nooit gebleken en het management zag dus geen reden voor verandering. Als het management zich had afgevraagd hoe het kon zijn dat men ondanks de klachten en problemen toch eenzelfde productie kon draaien, had men ontdekt dat de operators over voorgeparafeerde vergunningsformulieren beschikten. Dat mensen zo gespitst zijn op het draaien van productie heeft niet alleen met hun karakter te maken. Managers lokken het vaak ook uit, al was het alleen maar door hun mensen in elke nieuwjaars toespraak erop te wijzen dat de zaak alleen maar kan blijven bestaan bij toename van de productie en verdere kostenreductie. Als operators gaan denken dat zij mee moeten helpen kosten te besparen om zo hun werkgelegenheid te behouden, moeten we niet verbaasd zijn als ze wel eens wat voorschriften overtreden.

Instructie is voor de rustige uurtjes!

Geen tijd voor onderricht

Als mensen initiatieven ontplooiën om van regels af te wijken, is een grondige kennis van het gehele productieproces en de risico's onontbeerlijk. In het verleden werd er meer tijd en aandacht besteedt aan de opleiding van nieuwe mensen dan nu. Het aantal instructeurs is vrijwel overal geminimaliseerd en ze geven vaak niet meer zelf instructie, maar ze beperken zich tot het aanreiken van lesmateriaal waarmee ervaren krachten op de afdelingen hun eigen instructies moeten verzorgen. "Daar is tijd genoeg voor in de rustige uurtjes" wordt dan gezegd. Maar op veel plekken bestaat een opleidingsachterstand. Door de afslanking en het grote aantal verlof- en atv-dagen, dat door de vergrijzing alleen maar toeneemt, is het eerder regel dan uitzondering dat met een minimumbezetting gedraaid wordt. Ik heb het dan niet altijd over de kwantitatieve bezetting, maar ook over de kwalitatieve bezetting en tijdens

die diensten heeft iedereen zijn handen vol. Zo wordt in de groepen de kans steeds kleiner dat een ervaren kracht en een leerling samen tijd vinden voor onderricht. Iemand verlof weigeren om anderen in staat te stellen instructie te geven of te volgen, wordt niet gewaardeerd en zo wordt door tijdgebrek optimaal instrueren al snel vervangen door goed genoeg.

Onvoldoende overzicht

Wat ik de laatste jaren steeds vaker hoor, is dat de kennis van de posten om standaardwerkzaamheden te verrichten, vaak wel voldoende is, maar het inzicht in het totaal niet. Ervaren operators uiten dan de bezorgdheid dat minder ervaren collega's ingrepen kunnen doen waarvan zij zich niet realiseren wat daarvan de gevolgen elders in het proces zijn. Controleer eens wie er actief op een goede manier mee kunnen doen bij het praten over op te lossen problemen door bijvoorbeeld in het werkoverleg een incident van jaren terug aan de orde te stellen met de vraag "Wat zouden jullie doen in zo'n geval?"

Door ervaring wijzer

Mensen met de minste ervaring lopen de grootste kans op ongevallen. Kanse wijst erop dat met name de minder ervaren operators er moeite mee hebben om anderen om hulp te vragen, ook als dat voorgeschreven is. Ze willen anderen niet tot last te zijn en denken het alleen te kunnen, omdat ze de risico's nog niet hebben leren kennen. Ook hebben minder ervaren mensen de neiging om sneller dan anderen tot actie over te gaan. Meer ervaren operators schatten eerst de beschikbare denktijd in en denken vervolgens beter na alvorens in actie te komen. Ze hebben natuurlijk door hun grotere kennis en ervaring ook meer om over na te denken. Zij eisen dan ook hulp als ze denken die nodig te hebben.

Inlezen

In de offshore is het goed geregeld dat mensen die na een week afwezigheid weer opkomen, de nodige tijd hebben om zich in te lezen over wat er tijdens hun afwezigheid allemaal gebeurd en veranderd is. Pas daarna nemen ze hun post in. In de chemische industrie hoor je operators in toenemende mate klagen dat ze na een paar dagen verlof soms uren nodig hebben om zich op de hoogte te stellen. Maar in een afgeslankte ploeg moeten ze vaak direct actief meedraaien en kan het meerdere diensten duren voordat ze helemaal bij zijn. Zo had een leidinggevende pas tijdens de tweede dienst na een verlof de voor hem belangrijke informatie gelezen die hij tijdens de eerste dienst had gemist, omdat hij de rapportage even vluchtig had doorgenomen. Veel fouten

die hierdoor ontstaan, worden weggemoffeld. Als u enige tijd 'onderuit gezakt' met een groepje praat, krijgt u geheel de nodige voorbeelden te horen over de risico's als mensen onvoorbereid aan het werk gaan. De voorbeelden gaan meestal over mislukte proeven of niet tijdig vrijgespeelde installaties voor het plegen van onderhoud, maar er zijn ook voorbeelden te horen van het niet op de hoogte zijn van het plaatsen van overbruggingen.

Leidinggevend

Kleiner wordende afdelingen brengen de nodige druk met zich mee voor operators, maar ook de belasting van leidinggevend is groter geworden. Een van de gevolgen is dat het soms erg lang duurt voordat een nieuwe leidinggevende het werk en zijn mensen goed heeft leren kennen. Dat kan vooral in crisissituaties tot heel gevaarlijke situaties leiden. Vooral de site-manager moet dan weten op wie hij wel of niet kan vertrouwen om snel te kunnen beslissen. Als hij te weinig tijd heeft gehad voor een goede kennismaking of voor regelmatig informeel contact, zal noch hij noch de groep zich echt

op zijn gemak voelen. Er zijn voorbeelden van het blussen van bosbranden waarbij mensen om het leven zijn gekomen, omdat ze hun chef onvoldoende kenden om zijn opdrachten op te willen volgen.

Concrete risico's

Met deze voorbeelden heb ik willen aangeven dat het juist de inventarisatie van concrete te verwachten risico's moet zijn die ook een rol moet spelen in een beslissingstraject om wel of niet af te slanken. Ik ben ervan overtuigd dat enige reservecapaciteit in de procesindustrie nog steeds noodzakelijk is om de veiligheid en bedrijfszekerheid te kunnen garanderen. Veiligheidskundigen zijn door hun ervaring en vele contacten vaak goed in staat om die situaties bespreekbaar te krijgen. In een RIE over afslanken horen reëel te verwachten bijzondere situaties hoog op de agenda te staan. Zorg daarbij dat de discussie dan over specifieke functies en concrete situaties gaat.

www.mensenmakenfouten.nl