

Inspecteren, aanspreken of in gesprek komen?

John Vollenbroek

Zelfstandig adviseur met als specialiteit het verklaren en beïnvloeden van menselijk gedrag in organisaties.



In een aantal organisaties heeft men een systeem van veiligheidsrondes. Voornamelijk leidinggevend en veiligheidsfunctionarissen gaan dan regelmatig op pad om te kijken of er wel veilig wordt gewerkt. De tijd en aandacht die het management hieraan besteedt is ook een belangrijke boodschap aan het personeel: "Wij vinden veiligheid belangrijk, dus maken wij daar tijd voor vrij!"

Twee soorten

Er zijn twee soorten veiligheidsobservaties:

- van tevoren is beslist waarnaar gekeken wordt en waarom;
- van tevoren is niet beslist wat men wil zien, behalve dat men anderen aan het werk wil zien.

De eerste categorie kan het meeste opbrengen, maar de tweede komt het meest voor en dat heeft een aantal redenen:

Het is voor managers vaak alleen maar mogelijk veiligheidsrondes te lopen als men die vroegtijdig gepland heeft. De agenda's staan immers behoorlijk vol. Omdat het tijdstip al vast ligt, is het maar de vraag of er dan ook activiteiten te zien zullen zijn waarbij veilig werken een belangrijke rol speelt. Vaak resulteren deze rondes dan ook in orde- en netheidinspecties. Ik heb het rooster van de rondes ook al eens bij een productieafdeling aangetroffen. Ze hadden een kopie gemaakt van het exemplaar dat in de kamer van de veiligheidsfunctionaris aan het prikbord hing! Men wist wie wanneer zou kunnen komen en stemde daar een aantal acties op af. De voornaamste actie was ervoor te zorgen dat er op dat moment niet gewerkt werd of dat er gericht ergens werd schoongemaakt. De enige mensen die tijdens het uitvoeren van echte werkzaamheden geobserveerd werden, waren de mensen van buitenfirma's die niet over een kopie beschikten. Wat ook gebeurt, is dat managers aan het eind van het jaar achterstallige rondes moeten inhalen om het afgesproken aantal per jaar te halen. In december vinden er daarom ook extra veel rondes plaats. Commentaar van de medewerkers: 'Ze moeten nog wat inhalen.' Niet: 'Ze vinden veiligheidsrondes heel belangrijk.'

Jouw taak, mijn taak!?

Als men zo'n systeem van veiligheidsrondes eenmaal heeft, ontstaat al vrij snel de behoefte om de medewerkers bij die rondes te betrekken met als uiteindelijk doel dat medewerkers elkaar onderling gaan observeren en waar nodig op onveilig gedrag aanspreken. Dat gaat veel medewerkers

veel te snel. Ze hebben geen enkele behoefte om deze taak van de leidinggevenden over te nemen en collega's aan te spreken. Dat de leiding dat wil, is ook begrijpelijk. Het meeste veiligheidskritische gedrag speelt zich buiten hun gezichtsveld af en dan is het een prettig gevoel als je ervan op aan kunt dat je medewerkers elkaar waar nodig aanspreken op onveilig gedrag. De stap van inspecteren naar elkaar aanspreken is echter een veel te grote stap om ineens te nemen.

Richt je er eerst op te bewerkstelligen dat risicovol gedrag regelmatig een onderwerp van discussie tussen de medewerkers gaat worden. Ik vraag mensen vaak of zij denken dat het wat op kan brengen als een ervaren rij-instructeur of examiner eens een half uur met hen mee zou rijden. Daarop wordt vaak bevestigend geantwoord. De vervolgvraag is dan hoe ze het zouden vinden als ik met hen mee zou rijden. De wenkbrauwen gaan dan fronsend omhoog; een enkeling zegt daar in eerste instantie niets voor te voelen. Klaarblijkelijk maakt het dus wat uit wie je gaat waarnemen en hoe je denkt dat een gesprek over het waargenomen gaat plaats vinden. Van een ervaren instructeur weten zij dat die én deskundig is én weet hoe hij een gesprek moet voeren.

'Wij vinden veiligheid belangrijk, dus maken wij daar tijd voor vrij!'

Als je vervolgens met de medewerkers gaat onderzoeken welke handelingen in het werk, zoals bij autorijden, het risico met zich meebrengen om in de loop der tijd naar onveilig werken af te glijden, komen zij al snel tot de conclusie dat het niet verkeerd zou zijn als bij een beperkt aantal werkzaamheden een ervaren collega zou meekijken. Als je dat verder vorm kunt geven en kunt organiseren, kom je vanzelf na een paar jaar in de situatie dat ook het ongepland met elkaar in gesprek gaan over de manier waarop gewerkt wordt, een geaccepteerd en gewaardeerd fenomeen kan komen.