

# De eerstelijns leidinggevende en veilig werkgedrag

Juni Daalmans

---

# Inhoud

<b>Inleiding</b>	9
<b>Casus: Brand in de raffinaderij</b>	13
<b>1 Gedrag en risico</b>	23
1.1 Het belang van veiligheid	23
1.2 Model van gedrag	24
<b>2 Competenties van veilig gedrag</b>	31
2.1 Competentie	31
2.2 Samenvatting	34
<b>3 Prioriteren</b>	35
3.1 Het belang van prioriteren voor veilig gedrag	36
3.2 De kern van prioriteren	36
3.3 De achtergronden van prioriteren	38
3.4 De eerstelijns leidinggevende en prioriteren	38
3.5 Elementen van de competentie 'Prioriteren'	40
3.6 Tips voor het werken met prioriteren	40
3.7 Prioriteren in de casus	41
<b>4 Voorbeeldgedrag</b>	43
4.1 Het belang van voorbeeldgedrag	44
4.2 De kern van voorbeeldgedrag	45
4.3 De achtergronden van voorbeeldgedrag	46
4.4 De eerstelijns leidinggevende en voorbeeldgedrag	47
4.5 Elementen van de competentie 'Voorbeeldgedrag'	48
4.6 Tips voor het werken met voorbeeldgedrag	49
4.7 Voorbeeldgedrag in de casus	52
<b>5 Risicobesef</b>	55
5.1 Het belang van risicobesef voor veilig gedrag	56
5.2 De kern van risicobesef	56
5.3 De achtergronden van risicobesef	59
5.4 De eerstelijns leidinggevende en risicobesef	60
5.5 Elementen van de competentie 'Risicobesef'	64

5.6	Tips voor het werken met risicobesef	65
5.7	Risicobesef in de casus	66
5.8	Risicobesef en de casus	69
<b>6</b>	<b>Regelgeven</b>	71
6.1	Het belang van regelgeven voor veilig gedrag	72
6.2	De kern van regelgeven	73
6.3	De achtergronden van regelgeven	74
6.4	De eerstelijns leidinggevende en regelgeven	78
6.5	Elementen van de competentie 'Regelgeven'	82
6.6	Tips voor het werken met regelgeven	83
6.7	Regelgeven in de casus	84
<b>7</b>	<b>Sociale veiligheid</b>	87
7.1	Het belang van sociale veiligheid voor veilig gedrag	88
7.2	De kern van sociale veiligheid	89
7.3	De achtergronden van sociale veiligheid	89
7.4	De eerstelijns leidinggevende en de sociale veiligheid	91
7.5	Elementen van de competentie 'Sociale veiligheid'	93
7.6	Tips om sociale veiligheid te bevorderen	94
7.7	Sociale veiligheid in de casus	95
<b>8</b>	<b>Paraatheid</b>	97
8.1	Het belang van paraatheid	98
8.2	De kern van paraatheid	98
8.3	De achtergronden van paraatheid	99
8.4	De eerstelijns leidinggevende en paraatheid	102
8.5	Elementen van de competentie 'Paraatheid'	104
8.6	Tips voor het werken met paraatheid	105
8.7	Paraatheid in de casus	106
<b>9</b>	<b>Organiseren</b>	107
9.1	Het belang van organiseren	107
9.2	De kern van organiseren	110
9.3	De achtergronden van organiseren	111
9.4	De eerstelijns leidinggevende en organiseren	113
9.5	Elementen van de competentie 'Organiseren'	116
9.6	Tips voor het werken met organiseren	116
9.7	Organiseren in de casus	118

<b>10</b>	<b>Samenvatting van de zeven competenties</b>	119
1	Leiding geven = de juiste prioriteiten stellen	119
2	Leiding geven = zelf het voorbeeld zijn	120
3	Leiding geven = instructie geven in risico en gedrag	120
4	Leiding geven = regels stellen, uitleggen, naleven en onderzoeken	121
5	Leiding geven = bewaken van de sociale veiligheid van het team	123
6	Leiding geven = bewaken van de mate van paraatheid	124
7	Leiding geven = organiseren van veilige omstandigheden	125
<b>11</b>	<b>Woordenlijst</b>	127
	<b>Dankwoord</b>	131
	<b>Meer informatie</b>	132



### 1.2 Model van gedrag

De zeven factoren leveren ieder een bijdrage aan de mate van veiligheid van ons gedrag. Ze werken ieder voor zich, maar kunnen elkaar ook versterken of tegenwerken. Met name onze natuurlijke bescherming, de interne alarmbel, komt nogal eens in conflict met de andere factoren. De zeven factoren staan in het schema hierboven.

Deze zeven factoren worden hier verder uitgewerkt. Ze vormen de basis voor dit boek.

#### 1 Zorgen voor de organisatie

In de casus staan twee duidelijke voorbeelden van de bereidheid om risico's te nemen omdat het voor de organisatie of anderen belangrijk zou zijn.

Ten eerste: het volgen van de procedures staat in de beleving van de betrokkenen gelijk aan het dagenlange verlies aan productie voor een deel van de site. Aangezien je de oorzaken van de problemen niet kent, begrijp je ook niet waarom zo'n investering nodig is. In de ogen van het team leidt dit alleen maar tot een nutteloos verlies

aan productie. Kahneman<sup>1</sup> heeft aangetoond dat de mens een hekel heeft aan verlies (hij noemt dat ‘verliesaversie’) en dit zo mogelijk wil vermijden.

En tweede: de buiten-operator is bereid een persoonlijk risico te lopen door naar het brandende fornuis te lopen om daar de toevoer van olie stop te zetten. Hij denkt zo de schade te beperken en ontploffingsgevaar te voorkomen. Hierdoor hoopt hij zijn collega's van de brandweer te kunnen beschermen.

### *Theorie*

De werkgever zorgt voor stabiliteit en bestaanszekerheid in het leven. We zijn daarom geneigd de organisatie op de eerste plaats te zetten, zelfs als dit ten koste gaat van andere aspecten van het leven. Dit vormt de eerste factor. Zo zijn velen bereid tot overwerk, ook als daar thuis over geklaagd wordt. Betrokken medewerkers maken een eigen afweging van wat goed is voor de organisatie. Zo omzeilen ze soms een procedure als ze menen dat de organisatie daarbij gebaat is. Ze zijn zelfs bereid hiervoor een groot risico te lopen. In het boek wordt deze factor aangeduid met ‘zorg voor de organisatie’.

## 2 Het volgen van de leider

In de casus zien we dat de meetkamer-operator de eerstelijns leidinggevende direct volgt. Het inroepen van hulp door de shiftmanager wordt gezien als instemming met het voornemen om direct op te starten. Hoewel alle handelingen tegen de procedures ingaan, ervaren de medewerkers in de controlekamers zich gedekt door het management.

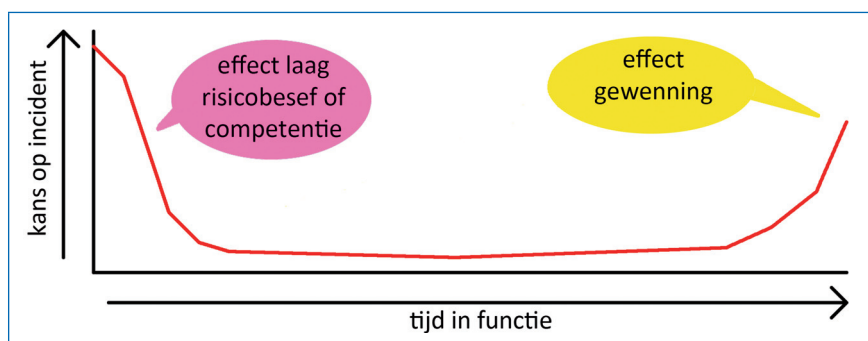


## Simulatie

Simulaties van het werkproces zijn een ideale manier om werknemers kennis te laten maken met mogelijke problemen. Ze kunnen daarbij experimenteren met manieren om de problemen op te lossen. In de luchtvaart wordt op deze manier aan piloten geleerd om crisissituaties, bijvoorbeeld motoruitval of luchtzakken, te hanteren.

## Gewenning

De keerzijde van herhaling is gewenning. Te vaak dezelfde prikkels op dezelfde plaats leidt tot afstomping. Het waarnemen van het risico laat geen alarmbellen meer rinkelen. Het efficiënte brein denkt 'dat weet ik nu wel' en gaat door met waar het mee bezig was. Het angstcentrum komt niet meer in actie. Het risicobesef dooft uit. Te lang op dezelfde plek werken verleidt werknemers tot het nemen van steeds grotere risico's. Oude rotten in het vak lopen meer kans een ernstig ongeval te veroorzaken. De combinatie van beperkt risicobesef in het begin en gewenning na verloop van tijd leidt tot de zogenaamde badkuipcurve.



Het zelfvertrouwen van de meetkamer-operator zorgt ervoor dat hij durft te handelen zoals hij gedaan heeft. Ook het vertrouwen dat zijn eerstelijns leidinggevende in hem stelt speelt een rol. Zonder die ervaring zou hij veel terughoudender zijn geweest in zijn handelen.

## 5.4 De eerstelijns leidinggevende en risicobesef

### Voorwerk: risico-checklist

Veel organisaties werken met taak- of functiebeschrijvingen. Doorgaans staan daar alleen activiteiten in. Het verdient aanbeveling om op dezelfde wijze ook de risico's die verbonden zijn aan een taak in kaart te brengen.

Dat betekent dat er een checklist moet komen met daarop de risico's die voorkomen tijdens het uitvoeren van een bepaalde taak. Deze lijst kan vervolgens dienen om nieuwe collega's in te werken.

### Leiding geven: toetsen van risicobesef

Het is de rol van de eerstelijns leidinggevende om te toetsen of een medewerker voldoende risicobesef heeft. Voor een deel kan de eerstelijns leidinggevende dit zelf doen tijdens een veiligheidsronde. Voor een deel zal hij deze taak waarschijnlijk uitbesteden aan een ervaren collega/inwerker uit het team. Deze heeft immers veel meer mogelijkheden tot contact met de medewerker.

### Leiding geven: ruimte voor intuïtie, werk mogen stopzetten

Gevaarsensitiviteit is deels intuïtief. We hebben moeite om vage gevoelens over veiligheid te verwoorden. Toch kunnen deze gevoelens belangrijke informatie bevatten. Een goede eerstelijns leidinggevende geeft ruimte om het werk even stil te leggen. Het handgebaar geeft de T van 'Time Out' aan. In alle rust kan dan die zorg voor veiligheid besproken worden. Het respect waarmee geluisterd wordt naar iemand die zijn zorg uit, bepaalt of dit vaker gaat gebeuren.



### Eerst begrijpen, dan pas handelen

Het demonteren van een onderdeel, het aansluiten van een verbinding of het vrijgeven en opstarten van een machine: dit kan alleen veilig en verantwoord gebeuren als je beseft wat je doet en wat de consequenties van de actie zijn. Helaas worden installaties steeds complexer en meer geautomatiseerd. Het doorzien van de gevolgen van ons handelen wordt daardoor steeds moeilijker.

De casus zou heel anders zijn afgelopen als een van de aanwezigen had gevraagd om een moment van reflectie, een time out. De medewerkers zijn tot actie overgegaan zonder een goede probleemdiagnose en daarmee samenhangend risicobesef. Blijkbaar waren ze niet gewend aan reflectie, terwijl de invloed van de voorgenomen acties wel groot was.



### **Tip: hanteren van onverwachte omstandigheden**

De meeste druk leg je jezelf op. Zodra je weet wat je moet doen als een risico optreedt, gaat de spanning omlaag. Vroegtijdige melding over wat je moet doen als een project dreigt uit te lopen in de planning, halen de druk van de ketel. Daarover moet je afspraken maken. Die vergroten ook de betrouwbaarheid van de projectvoering.

### **Tip: gedegen LMRA**

De LMRA staat te boek als een goed instrument om risico's te beheersen. Hier kan ook de 'wat-als-vraag' gesteld worden. Wat doen we als blijkt dat de planning niet gehaald gaat worden. Dit maakt de medewerkers gevoeliger voor dit thema en wapent ze tegen stress.

## **8.7 Paraatheid in de casus**

Het mag duidelijk zijn dat een te hoge mate van paraatheid een belangrijke rol speelt in het gedrag van betrokkenen en het ontstaan van het incident. Lang geleden, toen we nog moesten vechten met roofdieren om aan eten te komen, hebben we patronen ontwikkeld die we vandaag de dag nog gebruiken. Het principe is eenvoudig. Angst voor een sterke tegenstander is een goede manier om afstand te bewaren. Als we het gevecht niet meer kunnen ontwijken, werkt die angst ondermijnend. Dus als we oog in oog staan met een bedreiging, kan het angstgevoel maar beter worden uitgezet.

In de behandeling van factor 3, 'risicobesef', is gebleken dat angst een belangrijke adviseur van veilig gedrag is. Het besef van een risico is gekoppeld aan angst. Op het moment dat de angst wegvalt, verdwijnt het risicobesef. Plotseling valt dan een aantal remmingen weg. In combinatie met een hoge daadkracht kan het gedrag doorslaan in een bepaalde richting. Vooral goed geautomatiseerde gedragspatronen krijgen dan de voorkeur.

De factor 'zorgen voor de organisatie' wordt ondersteund door de factor 'doen zoals de groep' en 'volgen van de leider'. Die drie factoren zorgen voor de richting; paraatheid zorgt voor de energie. Deze mix vormt het ideale recept voor het krachtige gedrag van betrokkenen.

## 9 Organiseren

Organiseren is: het creëren van zodanige omstandigheden, dat veilig gedrag waarschijnlijker wordt.



De automatische piloot is gevoelig voor prikkels uit de buitenwereld. Daar bevinden zich immers de kansen en bedreigingen. Degene die het beste zijn omgeving kan begrijpen en benutten heeft de grootste kans op overleving. Over hoe de omstandigheden ons beïnvloeden wordt langzaam meer bekend. Dit hoofdstuk gaat over een aantal manieren van beïnvloeding die onderzocht zijn. Als je die benut, wordt je werkgedrag veiliger.

### 9.1 Het belang van organiseren

#### Vooraf planbaar

Het grote voordeel van 'organiseren' is dat het vooraf en gepland kan gebeuren. Dat maakt de werking van deze factor stabiel. Het staat immers los van de uitvoering van taken. Daardoor kunnen eerstelijns leidinggevenden zich laten ondersteunen door bijvoorbeeld de veiligheidskundige/coach.