

Van technische preventie van ongevallen naar een focus op menselijk gedrag

ARBEIDSVEILIGHEID: HOE GAAT U DAT BORGEN?

De laatste jaren is het accent binnen de arbeidsveiligheid steeds meer komen te liggen op preventie. De reden hiervoor is dat het waarborgen van de veiligheid van de werknemers niet alleen als doel heeft ongevallen te voorkomen. Het is ook een kwestie van het verminderen van de kans op gevaarlijke situaties voordat ze zich voordoen. Hoe TWI daartoe kan bijdragen is in dit artikel te lezen.

Door Susan Slenders en Carla Latijnhouwers

Van de TWI (Training Within Industry) Methodes zijn vooral de drie basisprogramma's bekend: *Job Relations*, *Job Instruction* en *Job Methods*. In alle programma's ligt de focus op de supervisor, waarbij het doel van TWI is de vaardigheden van supervisors te verbeteren. TWI is gebaseerd op de veronderstelling dat elke leidinggevende de volgende kennis en vaardigheden moet hebben:

1. Kennis van het werk
2. Kennis van verantwoordelijkheden
3. Vaardigheid in instrueren
4. Vaardigheid in leidinggeven
5. Vaardigheid in het verbeteren van methoden.

De drie vaardigheden instrueren, leidinggeven en verbeteren kunnen geleerd en getraind worden middels de TWI-programma's *Job Instruction*, *Job Relations* en *Job Methods*. Als je naar het plaatje van figuur 1 kijkt, zie je dat veiligheid is getekend in de binnenste cirkel.

Het betekent dat veiligheid een belangrijk onderdeel is in elke van de andere competenties (bij kennis van het werk en de verantwoordelijkheden, maar ook bij de vaardigheden instrueren, leidinggeven en verbeteren) en dat een supervisor hier dus altijd rekening mee moet houden:

1. Hij moet zich inhoudelijk bewust zijn van de gevaren van het werk.
2. Hij moet de veiligheidsregels kennen en ernaar handelen.
3. Hij moet werknemers opleiden en ervoor zorgen dat ze leren om veilig te werken.
4. Hij moet medewerkers zodanig begeleiden dat hun houding en gedrag gericht is op veilig werken, zodanig dat er een cultuur ontstaat waarin medewerkers elkaar aanspreken op onveilig gedrag.
5. Tijdens het verbeteren moet hij niet alleen letten op het verbeteren



Figuur 1: De vijf competenties waar een goede supervisor over moet beschikken.

van het proces, maar ook op het verbeteren van veiligheid.

Veel organisaties zien dat er binnen hun organisatie nog aan veiligheid verbeterd kan worden. Dat kan enerzijds door het aspect 'veiligheid' binnen het instrueren en trainen een centralere rol te laten spelen. Dat kan bijvoorbeeld door het instrueren van medewerkers, maar ook door een procesaudit, waarbij men elkaar (naar aanleiding van de structuur van de overgedragen instructie) op de werkvloer beoordeelt en daarbij speciale aandacht aan veiligheid geeft.

Anderzijds zien leidinggevendenden sommige van hun medewerkers zich niet veilig gedragen en zich niet aan bestaande veiligheidsregels houden. Op dat moment kan *Job Relations* ze erbij helpen op ideeën te komen hoe ze in hun rol als leidinggevende dit gedrag positief kunnen sturen. Op het moment dat leidinggevendenden gezamenlijk dergelijke acties aangaan, zijn zij degenen die ook zo een veilige werkomgeving en cultuur kunnen creëren.

Blinde vlekken

Het gebeurt echter regelmatig dat bij het instrueren de leidinggevende zelf niet de aandachtspunten op het vlak van veiligheid in het oog heeft en bepaalde veiligheidsrisico's niet (meer) waarneemt. Ook wordt de invloed van de leidinggevende op het veiligheidsbewustzijn en het gedrag van medewerkers onderschat of zelfs niet waargenomen. Op het moment dat mensen een blinde vlek hebben voor gevaar of zelf geen mogelijkheid zien om gevaarlijke situaties met preventieve maatregelen tegen te gaan, dan is er een dringende behoefte daar wat aan te doen.

Een dergelijke behoefte ontstond ook in de vijftiger jaren in Japan en zo is er een apart TWI-programma ontwikkeld, puur op het vlak van het



creëren van bewustzijn ten aanzien van veilige werkomstandigheden. Het *Job Safety*-programma werd ontwikkeld, waarbij geoefend wordt om gevaarlijke situaties vroegtijdig te herkennen en zo een vaardigheid te ontwikkelen die zich erop richt elke dag incidenten en ongevallen te voorkomen.

Bij het voorkomen van incidenten kunnen maatregelen in de techniek gevonden worden. Bij *Job Safety* is er naast de technische preventie van ongevallen steeds meer oog voor het menselijke aspect, namelijk houding en gedrag in relatie tot veiligheid. Dit omdat een groot deel van de ongevallen door menselijk handelen veroorzaakt wordt en we dus het gedrag van mensen moeten veranderen om een veiligere werkomgeving te creëren.

Anderzijds ontstaat door de bewustwording weer een behoefte aan het verbeteren van werkprocessen en de omgeving. Door de vaardigheid die bij *Job Methods* geleerd wordt (processen tot in detail analyseren en deze per detail bevragen), kunnen ideeën om deze verbeteringen om te zetten verder uitgewerkt worden in een nieuwe werkwijze. Leidinggevenden hebben bij *Job Methods* geleerd de juiste vragen te stellen. Deze vragen kunnen ook helpen om veiligere werksituaties te creëren. Dat zijn dan vragen als:

- Wat is het nut van dit detail? Kunnen we het elimineren?
- Waar is de beste plek?
- Wie is de meest geschikte persoon?
- Wanneer is het beste tijdstip? Kunnen we het anders inrichten?
- Hoe kunnen we het werk vereenvoudigen?

Verbreek de keten

Veiligheid gaat over het overwegen van maatregelen en het ondernemen van actie voordat het tot een ongeval komt en niet over het puinruimen achteraf. Als we gaan nadenken over ongevallenpreventie, moeten we weten welke zaken en welke omstandigheden oorzaken kunnen zijn die uiteindelijk resulteren in een ongeval. Wanneer we weten waar we op moeten letten, kunnen we voorzorgsmaatregelen nemen.

Job Safety gaat uit van het principe dat een calamiteit nooit veroorzaakt wordt door één oorzaak, maar door het optreden van meerdere oorzaken tegelijk. Als we ons steeds focussen op het elimineren van oorzaken voor mogelijke incidenten, dan wordt de kans op een groter incident automatisch kleiner of zelf geëlimineerd (het principe van 'verbreek de keten van oorzaken').

Ditzelfde principe zien we ook bij algemene veiligheidspreventiegedachten voorkomen: organisaties meten niet alleen de 'ongevallen', maar gaan meer en meer actief KPI's formuleren op het vlak van pro-actief naar incidenten kijken. Meldingen van bijna-ongevallen worden gestimuleerd en het doel daarvan is veel bijna-ongevallen in beeld te krijgen. Dit roept vaak verwarring op: daar waar het doel bij ongevallen altijd 'Nul' is, is dat bij bijna-ongevallen niet het geval.

De organisatie wil stimuleren dat er naar veiligheid wordt gekeken en dus is het doel alert te blijven op bijna-ongevallen om daarmee een cultuur te creëren om oog te hebben voor oorzaken van calamiteiten en deze door maatregelen preventief weg te nemen. Vandaar dat het bij dagelijkse communicatie gewenst is om bijna-ongevallen en gevaarlijke situaties te melden.

De Job Safety 4-stappen methode

Net als alle TWI-programma's, volgt ook *Job Safety* een 4-stappen methode als leidraad.

De eerste stap is het opsporen van de oorzaken van gevaar. Door de situatie te checken kom je te weten wat de toestand van de werkplek is en kun je afwijkingen opsporen. Door de historie te checken, kom je meer te weten over het verleden van de medewerker en de werkplek. Dit helpt je te voorzien wat er in de toekomst zou kunnen gebeuren. Je moet rekening houden met dingen en met mensen. Als dingen in een slechte staat verkeren, is het soms onmogelijk om veilig te werken. Daarnaast worden ongevallen vaak veroorzaakt door mensen. Emoties van mensen zijn een belangrijke factor in (on)veilig werken en de leidinggevende moet zijn medewerkers dus goed begrijpen. Hierin vertoont *Job Safety* veel overeenkomsten met *Job Relations*, waar ook de meningen en gevoelens van medewerkers een belangrijke rol spelen in het overzien van de situatie.

Als het overzicht van oorzaken compleet is, ga je de onderlinge oorzaak-gevolg relaties bekijken en tegenmaatregelen bedenken. In deze tweede stap wordt een belangrijke vraag gesteld, namelijk: 'Ben je misschien zelf de oorzaak?'. We herkennen allemaal weleens situaties, waarbij we zelf de veroorzaker van problemen waren. Met name onder druk, reageren we niet altijd het beste: dat geldt ook voor leidinggevendenden. Ook zij kunnen weleens de veroorzaker zijn van het ontstaan van onveilige situaties en het reflecteren daarop wordt dan ook gestimuleerd bij *Job Safety*. De vraag: 'Ben jij misschien zelf de oorzaak', dwingt ons daarover na te denken.

In de derde stap kunnen de tegenmaatregelen uitgevoerd worden. Voor het doorvoeren van sommige maatregelen is misschien hulp nodig van anderen, bijvoorbeeld van de manager als de maatregel de bevoegdheid van de leidinggevende overstijgt, of van een specialist. Daarbij is het belangrijk dat tegenmaatregelen zo snel mogelijk uitgevoerd worden; het gaat tenslotte om veiligheid.

Hoe vaak je resultaten moet controleren hangt af van de situatie. In sommige gevallen is een enkele controle niet genoeg, en moet de situatie continu in de gaten gehouden worden. Of de uitvoering geslaagd is, wordt niet alleen bepaald doordat het uitgevoerd is volgens plan, maar dat het zodanig uitgevoerd is dat de effecten van de tegenmaatregelen merkbaar zijn. Je moet er zeker van zijn dat de oorzaken van een gevaar door de getroffen tegenmaatregelen zijn weggenomen.

Job Safety training

In de *Job Safety* training oefenen leidinggevendenden aan de hand van werkelijk opgetreden incidenten of ongevallen om de directe én indirecte oorzaken ervan te achterhalen. Ook leren de deelnemers te kijken naar zaken die mogelijk konden bijdragen aan de gevaarlijke situatie. Zo kan de methode naar aanleiding van incidenten worden gebruikt, maar de hoofdtoepassing is met name om preventief te werk te gaan.

Zodra de deelnemers in de loop van de week geoefend zijn in het zien van (directe en indirecte) oorzaken van incidenten, wordt vervolgens



geoefend om deze in de dagelijkse praktijk te gaan zien. In het on-the-job gedeelte van *Job Safety* gaan de deelnemers vervolgens naar hun eigen werkplek (of die van anderen) om met de geoefende ogen de werkplek waar te nemen.

Elke dag, na de twee uur durende sessie in de ochtend, ligt de focus de rest van de dag op praktische oefeningen ter plaatse. De deelnemers onderzoeken gebieden in het bedrijf, voeren evaluaties uit en ontwikkelen concrete maatregelen in het kader van intensieve 'learning-by-doing'. Om de verworven vaardigheden te verankeren en verder te ontwikkelen, worden de ontwikkelde maatregelen op de laatste trainingsdag gepresenteerd. De verdere coördinatie van de procedure, de verdere activiteiten en de opvolging ervan worden gepland in de vorm van een follow-up.

Door het leren zien van de gevaarlijke situaties, zijn leidinggevendenden in staat om een veiligere werksituatie te creëren. Dit kan zijn door de situatie te verbeteren (en dus wordt ook de *Job Methods* Vaardigheid hierbij toegepast), door mensen beter te instrueren (natuurlijk middels *Job Instruction*) of door mensen goed te leiden, door het hebben van goede relaties met medewerkers (*Job Relations*).

Van de deelnemers in de groep horen we, dat de analysemethode van *Job Methods* niet te gecompliceerd is: iedereen kan het goed toepassen. Het biedt de medewerkers en leidinggevendenden de mogelijkheid ongecompliceerd aan de slag te gaan met veiligheid op de werkplek en daar blijvend bewustzijn voor veiligheid te creëren. Ook geeft het mogelijkheden aan om in de praktijk verbeteringen aan te dragen die tot veiliger gedrag, een veiliger werkomgeving en veiligere werkprocessen leiden. Ook hier ligt de kracht in de herhaling. Doordat een vast patroon elke keer opnieuw wordt uitgevoerd, zijn mensen in staat het denken en doen te verinnerlijken. Want alleen als menselijk gedrag in routines wordt gestuurd, zijn organisaties in staat aan een veilige werkcultuur te werken.