

Opiniërend

Overeind blijven in de dynamiek op het werk

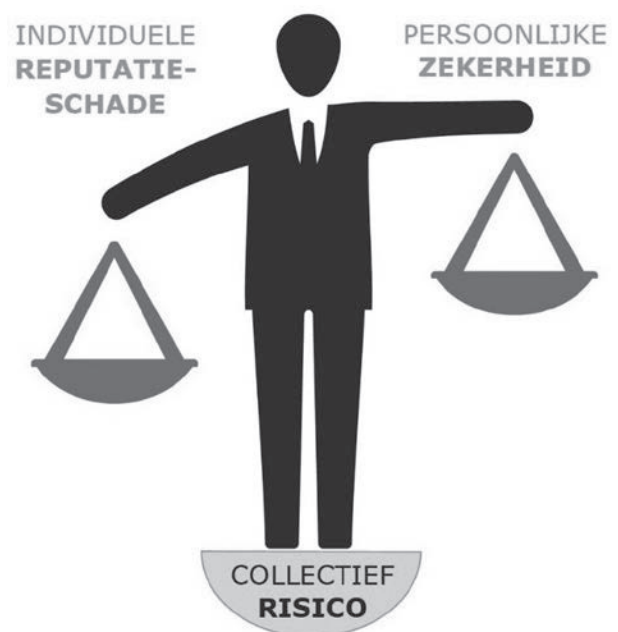
Erwin de Graaf¹

In ons werk worden we continu geconfronteerd met uiteenlopende spanningsvelden en belangen waartussen we moeten manoeuvreren. Het vertonen van gewenst – in termen van het naleven van beheersmaatregelen gericht op veiligheid, gezondheid en psychosociale arbeidsbelasting – is een dynamische ‘balanceer-act’. Dit gaat natuurlijk niet altijd goed. Dat veroorzaakt latent onveilige situaties en leidt tot voorvallen op de werkplek. Als het gaat om de oorzaak wordt daarbij vaak gewezen in de richting van het gedrag van de medewerker. Is dat terecht? Hoe kan een medewerker overeind blijven in de dynamiek op het werk?

Heeft veiligheid in de praktijk ooit de hoogste prioriteit? Risicovolle werkprocessen zijn omvangrijke constructies, zowel in de vorm van technologie en productiemiddelen alsmede op het vlak van de (sociale) organisatie en bedrijfsvoering. Een zogeheten socio-technologisch systeem is intrinsiek complex en bevat inherent onzichtbare risico's. Voorvallen die hier uit voortkomen zijn een symptoom van complexiteit (Dekker, 2002). Voorvallen zijn het (negatieve) resultaat van onvoorziene interacties. De oorzaak hiervan is dat een organisatie onderhevig is aan continue compromissen tussen schaarste-spanningsvelden zoals veiligheidsinvesteringen versus budgets of productie versus comfort, alsmede diverse andere belangen en (conflicterende) doelstellingen (Woods & Hollnagel, 2006; Dekker, 2014). Deze continue confrontatie met uiteenlopende spanningsvelden en belangen noem ik de dynamiek op het werk. Hierdoor is het veiligheidsniveau van een organisatie nooit statisch (DEGAS, 2010). Dit betekent dat het veiligheidsniveau, zoals het volgens de voorschriften en procedures zou moeten zijn, in de praktijk nog wel eens anders is (Woods et al., 2010). Door de voortdurende dynamiek raken de medewerkers in de kritieke en ondersteunende processen het algehele overzicht kwijt. Het verlies van dit overzicht is niet te wijten aan cognitieve beperkingen van de mens. De oorzaak hiervan is eerder toe te wijzen aan de complexiteit van de systemen en structuren die het menselijk functioneren overstijgt. Dit betekent dat we enkel diegene – ten onrechte – beschuldigen die de laatste (foute) handeling verrichtte in een reeks gebeurtenissen eindigend in een voorval.

Organisatiecultuur

Cultuur heeft een belangrijke plaats in een organisatie. Het is 'iets' wat ontstaat op plekken waar mensen met elkaar samenwerken. Dat vraagt om een bepaalde verstandhouding en gedeeld begrip; dat is waarin een cultuur voorziet. Cultuur is daarmee ook van invloed op de structuur van de organisatie en op de dagelijkse uitvoering van de processen binnen de organisatie. Guldenmund (2016) stelt dat cultuur betekenis geeft aan de werkelijkheid, die daardoor eenduidig overkomt, alsmede voortdurend wordt uitgedragen, versterkt en bevestigd. De (organisatie)cultuur is eigenlijk alleen 'logisch' wanneer je ervan onderdeel uitmaakt. Cultuur is daarmee sterk van invloed op gedrag. Maar cultuur is geen exacte voorspeller van gedrag. De omstandigheden, zoals prikkels en consequenties, waarbinnen het gedrag vertoond wordt is bepalend. De omstandigheden zijn daarmee eveneens bepalend als het gaat om het vertonen van 'veilig' gedrag. Die (werk)omstandigheden zijn continu onderhevig aan uiteenlopende (organisatie)dynamiek. Inherent hieraan leidt die dynamiek tot een 'schommeling' in het gedrag, dat past in de context van dat moment. Dynamiek bestaat uit bijvoorbeeld vormen van compromissen tussen veranderlijke omstandigheden, tussen conflicterende belangen en tussen schaarste-spanningsvelden in doelstellingen. Of het conflict tussen de productie versus veiligheid, gezondheid, ergonomie/comfort en psychosociale arbeids-



¹ Arbeids- & organisatiedeskundige en integraal veiligheidskundige, werkzaam als Safety Manager bij voestalpine Automotive Components Bunschoten (erwin.degraaf@voestalpine.com)

belasting. Of budget tegenover (veiligheids-)investeringen, met onzekere preventiekosten versus economische kosten-baten. Andere vormen van dynamiek zijn structuur versus cultuur en centralisatie versus decentralisatie. Maar ook hiërarchische sturing (toezicht en handhaving) versus zelfsturing (betrokkenheid/intrinsieke motivatie). Het gaat dus over prioriteren. Dat bestaat uit het afwegen van 'ongelijksoortige grootheden'. De menselijke cognitie en logica is daarin irrationeel (Dobelli, 2012). 'Veilig' gedrag is daarmee uiterst variabel en persoonsafhankelijk (Gantt, 2017). In die trant is het te benoemen als een 'balanceer-act'. Dat 'balanceren' gebeurt op een instabiele *verticale* as van het collectieve risico, dat schommelt tussen de individuele reputatieschade en de persoonlijke zekerheid.

Collectief risico

Mijn uitgangspunt is dat risico's latent abstract en onzeker zijn. Het gaat immers over het tegenovergestelde begrip van 'veiligheid' met inbegrip van een waarschijnlijkheidsfactor op het uitblijven van gevaarlijke omstandigheden of schadelijke effecten van gebeurtenissen. Een risico is variabel aan de samenloop van complexe interacties. Risico's kunnen we beschouwen als onvoorziene effecten van het falen van een systeem (Roggeveen, 2016). Dat (negatieve) effect is vaak gericht op het collectief. Het gaat dan om het beschermen van de gehele populatie van medewerkers en de continuïteit van de primaire productieprocessen. Of het beschermen van omwonenden en het voorkomen van negatieve publiciteit. Of de beheersing is gericht op het voorkomen van een ernstige – unieke – ramp vanuit het verleden. Het risico staat relatief ver af van de individuele medewerker, of is gewoonweg onbekend voor een medewerker en is daarmee niet direct een bedreiging voor het individu. Hier geldt een discrepantie tussen risiconemer en risicoloper. De organisatie die een scenario als risicovol beschouwt en (impliciet) accepteert – op basis van een vorm van beheersing en borging – in 'ruil' voor een bepaalde opbrengst, is daarmee uitsluitend de risiconemer. De risicoloper is veelal de medewerker die in meer of mindere mate in contact komt met de fysieke, fysische, fysiologische en psychologische gevaareigenschappen. De risiconemer ervaart die bedreigingen echter niet. Een elementair onderscheid daarbij is dat de risicoloper niet betrokken is bij de risiconeming. Dit leidt tot cruciale verschillen in de risicobeleving en de perceptie op de beheersmaatregelen tussen de risiconemer en de risicoloper. Dit nog los van het gegeven dat de risico's van de risiconemer enigszins een 'papierwerkelijkheid' betreft die afwijkt van de praktijk waarin de risicoloper opereert.

Individuele reputatieschade

De balanceer-act raakt uit balans wanneer de extrinsieke voorkeur uitgaat naar het behoud van de eigen reputatie. In het gedrag kan dat geuit worden in het niet durven om het *veilige* gedrag te vertonen, in angst om individuele reputatieschade op te lopen binnen de sociale omgeving. De prioriteit gaat dan uit naar 'winsten' op de korte ter-

mijn. Dit betreft uitingen om interpersoonlijke risico's te voorkomen, zoals bedreiging van het carrièreperspectief of verlies van een financieel-economische beloning. Het aan de superieuren toegeven van bijvoorbeeld ontoereikende arbeidsomstandigheden of van een hoog verzuim, doet vermoeden dat die verantwoordelijke een gebrek aan controle heeft en dat het getuigt van slecht leiderschap. Dit staat promotie in diezelfde hiërarchie in de weg. Eveneens kunnen (negatieve) reacties van directe collega's of een angstcultuur ertoe leiden dat 'onveilig' gedrag plaatsvindt én wordt gedoogd. Dit veroorzaakt besluiteloosheid, angst om initiatief te nemen en onderling wantrouwen. Ieder mens wil (sociale) uitsluiting van de groep vermijden en de onderlinge cohesie bewaren. Tevens kan het gewenste gedrag op een sluiske wijze worden nagelaten of ontdoken, door een onevenredige voorkeur voor andere – relatief veiligere – werkzaamheden of het verschuilen achter (externe) status-gerelateerde verrichtingen. Het rekeninghouden met een eventuele reputatieschade is te beschouwen als een stressbron (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

Persoonlijke zekerheid

Het vertonen van het veilige gedrag vereist overtuiging en moed. Het gaat om de intrinsieke wil om een (h)erkend risico te beheersen. Niet alleen om regelgeving te volgen, maar omdat erin geloofd wordt dat dit belangrijk is (Rupert, 2013). Persoonlijke zekerheid betreft het willen en wél durven om het *veilige* gedrag te tonen. Dit hangt in belangrijke mate af van de verwachting over de reacties vanuit de organisatie. Integriteit, goed werkgeverschap, onderling vertrouwen en gedeelde waarden stimuleren dit optreden. Dit is te beschouwen als een hulpbron in de werkomgeving (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014). Het genieten van respect van collega's of het vervullen van een (in)formele rol draagt eveneens bij aan de zekerheid om tegen onveilig gedrag op te treden alsmede veilig gedrag te bekrachtigen. Het beschikken over besef van urgentie en sociale vaardigheden maakt het relatief gemakkelijker om toewijding voor de zorg van de arbeidsomstandigheden te demonstreren.

Belonen

Maar hoe ga je hiermee om in de dynamiek rondom het werk en de inherente ambiguïteit daarvan? Wordt het schenden van regels getolereerd, om zo het werk bijvoorbeeld sneller, efficiënter, prettiger te kunnen uitvoeren? In die context worden dergelijke gedragingen dus beloont, vanwege de korttermijnpobbrengst (efficiëntie, comfort, operationele gerichtheid) die het oplevert (Rupert, 2013). En, wanneer bedreigend gereageerd wordt op een kritische houding of wanneer die belachelijk wordt gemaakt, dan werkt dit niet belonend. Daarmee is het niet uitnodigend om tegen onveilig/ongewenst gedrag op te treden.

Een medewerker moet continu die situationele afweging maken, oftewel 'balanceren', over hoe de taken redelijk

kerwijs kunnen worden verricht in relatie tot de latente knelpunten (*bijvoorbeeld ontbrekende veiligheidsvoorzieningen*), variabele omstandigheden (*bijvoorbeeld tekorten aan middelen*) en onvoorziene verstoringen.

Het gedrag dat als ‘veilig’ is te waarderen, moet wél als het gewenste gedrag bekend – én zichtbaar – zijn. Een persoon vertoont door ‘transactie’, dus middels beloning of correctie, het gewenste gedrag (Guldenmund, 2016). Wanneer op dat (gewenste) gedrag wordt toegerust én dat daadwerkelijk wordt vertoond, ontwikkelt dit tot een onderliggende waarde en daarmee tot onderdeel van de cultuur (de Bruine, 2016). Naar dit verdere proces van ‘transformatie’, is te stellen dat cultuur uiteindelijk het *resultaat* is van gedrag. Tenminste van dat gedrag wat beloofd – of bestraft – wordt!

Bepalend in het kiezen van een intentie zijn (belonings) prikkels. De mens – als (sociaal) zoogdier – maakt dat wij biologisch bekeken een risicotolerantie hebben, waarbij we juist overleven door het nemen van ‘redelijke’ risico’s wanneer die leiden tot een betere prestatie. Dat balans is sprekend uit te drukken in ‘GRAMS’: “Gedegen en naar de Regels”, afgewogen tegen – de beleving van – “Makkelijk en Snel” (van Valkenburg, 2016). Dit betekent dat steeds (onbewuste) keuzes moeten worden gemaakt. Bij dat proces van ‘balanceren’ is het onder andere leidend om ten aanzien van het (subjectieve) risico geen energie te verspillen, de leider te blijven volgen en hetzelfde te doen als de rest binnen de ‘groep’. De (Engelstalige) literatuur spreekt hierover met het begrip ‘incentives’. De invloed van een stimulans (*operante conditionering – Skinner*) in de omgeving verklaard het gedrag tot het nemen van een risico ten opzichte van een opbrengst (succes/beloning) of consequentie (ongeval), en de gedragingen om de regelovertrekking te verhullen om daarmee een andere consequentie (correctie/bestrafing) te voorkomen (Gantt, 2017).

Het is een verkeerde assumptie dat onveiligheid of hoge psychosociale arbeidsbelasting veroorzaakt wordt door ‘onveilig’ gedrag. Het *onveilige* gedrag is óók hét gedrag tot succes (Dekker, 2015). En dat *succesvolle* gedrag wordt immers beloofd door toejuicing van collega’s en de lof van de superieuren. De rolmodellen zijn daarmee onvoldoende congruent aan het *gewenste* gedrag (CCV, 2017). Het gaat dus niet alleen over waarom een individu een regel overtreedt, maar ook om welke prikkels, motieven en gedeelde waarden ervoor gezorgd hebben dat die ‘normale’ afwijking op de regel heeft kunnen ontstaan. Inzicht in deze factoren geeft richting aan mogelijkheden om het gedrag te beïnvloeden.

Wanneer het lijkt dat enige tijd niets ernstigs fout gaat, ontstaat volgens professor Sidney Dekker (2014) het (belonings)proces van normalisatie aan afwijkingen, de zogeheten ‘drift into failure’. Dan is sprake van een latente disbalans in de zorg voor veiligheid (*niet gebruiken*

van persoonlijke beschermingsmiddelen), gezondheid (*onvoldoende arbeidshygiëne hanteren*) en psychosociale arbeidsbelasting (*hoge werkdruk, pesten*). Deze instabiele toestand is een (negatieve) voorspeller voor mogelijk een ernstig ongeval of op verhoogd verzuim en tot een burn-out (Bakker, Demerouti & Sanz-Vergel, 2014).

Dialogo

De balanceer-act is niet alleen beheersbaar middels een structuur of een systeem. Luisteren en handelen is wat ertoe doet. Een – breed gedragen – integriteitskader is een (ethisch) hulpmiddel dat daarbij nodig is. Integriteit werkt in figuurlijke zin als een ‘wigje’ die het ‘wankelplateau’ kan ondersteunen en daarmee voorkomt dat het onderuit doorschiet. Het geeft daarmee ook de grenzen – van het ‘balanceren’ aan. Dit schept helderheid en vergemakkelijkt de aanwezigheid van sociale controle. Daarnaast biedt het luisteren en handelen de gelegenheid om steun te betuigen. Daarmee kan het vertrouwen worden gecreëerd om het *gewenste* te (blijven) vertonen. Tevens (ver)leidt het tot vertonen van (professionele) assertiviteit. Naast vertrouwen vraagt dat om moed.

Het ‘balanceren’ gaat over het ‘grijze gebied’. Dat fenomeen is bijzonder menselijk en wij mensen zijn daarin vrij goed. We zijn immers niet te vergelijken met computertechnologie die uiterst rationeel en binair besluiten neemt. De mens is als het gaat om het ‘balanceren’ een succesfactor. Als mens zijn we tegelijkertijd ook een katalysator wat betreft het veroorzaken van dynamiek.

Het is daarom elementair om de actoren in de balanceer-act aan te spreken op hun menselijkheid. Hiermee verwacht ik om uiteenlopende weerstand en afleidende non-discussies voor te zijn. Waardevoller is om te spreken over wat beter kan; in het bijzonder over hoe door de organisatie beter in de benodigde hulpbronnen gefaciliteerd kan worden.

Wanneer een medewerker een afweging moet maken tussen zijn individuele reputatie en de persoonlijke zekerheden, treden (latente) onwenselijke risico’s op, die doorgaans verder reiken dan de eigen positie. Het ‘balanceren’ gaat gepaard met conflicten, én dus met emoties. Het is daarom van belang om die afwegingen in brede gezamenlijkheid te nemen. Het gaat daarbij om professionele discipline; waarbij voor iedereen helder is welke verantwoordelijkheid eenieder heeft. Bovenal heeft iedereen de verantwoordelijkheid om dit uit te dragen in het doen en laten. Dat moet je dus ‘samen’ doen; samen als collega’s onderling, samen met het management en samen met de staf(adviseurs). Samen ‘balanceren’ zorgt voor verbondenheid, is daarmee effectiever en is ook leuk(er).

Dat vraagt om transformationeel leiderschap. Niet als nog een managementlaag erbij, maar om de rol – in de zin van persoonlijke betrokkenheid. Leiderschap draagt bij aan het ‘balanceren’. Het kan namelijk het verschil maken

voor de betekenisgeving aan het niet óf juist wél accepteren van (operationele) risico's. Het is de kunst elkaar niet ervan te willen overtuigen dat bepaald gedrag (on)wenselijk is, maar om in dialoog te blijven over het huidige gedrag en waaruit dat voortkomt. Het bespreken wat de organisatorische context is van het belangenconflict en de wijze waarop wordt omgegaan (coping-gedrag) met de ervaren tegenstrijdigheden, is van essentieel belang (Dekker, 2014). Het is een valkuil dat wanneer het over de – eigen – cultuur gaat, maar beperkt de kern wordt geraakt. Het is namelijk verleidelijk om dit verzamelbegrip te 'misbruiken'. Je kunt immers eraan veel gedragsaspecten ophangen, zonder *iemand* expliciet de schuld te geven (Swuste et al., 2010). Daarmee verandert feitelijk niets.

De dialoog biedt allereerst de waardevolle gelegenheid om begrip te tonen voor de complexe dynamiek waarin de gesprekspartner acteert/balanceert. Anderzijds is het een unieke mogelijkheid om een helpende hand uit te strekken en de ander figuurlijk te ondersteunen in het vinden van het balans. Deze beïnvloeding kan bijdragen aan het stabiliseren van de relatie tussen het risico, de reputatieschade en het vertrouwen. Zo kan het bewustzijn worden versterkt waarbij begrepen wordt dat het collectieve risico ook een individueel risico is.

Betekenisgeving

De mens is – zoals eerder aangegeven – dé succesfactor; een mens kan immers verbinding met de omgeving maken, zoals binnen het proces met collega's of op de koppelvlakken met partners. Dit heeft als opbrengst dat gesproken wordt over 'hoe' het wél kan. Dit inspireert tot het denken en doen dat past in de – tijdelijk en plaatselijk – heersende dynamiek (lokale context). Daarmee nodigt het 'balanceren' uit tot betekenisgeving (*sensemaking* – Weick). Het goed kunnen 'balanceren' schept bevoegdheid en daaropvolgend een hogere (duurzame) inzetbaarheid van de mens binnen de organisatie. Een belangrijke randvoorwaarde om het 'balanceren' succesvol te laten zijn is het toerusten in de behoefte aan autonomie, bekwaamheid en verbondenheid (Deci & Ryan, 2000). Alleen hiermee is een medewerker in het operationele proces in staat om daarbinnen 'overeind te blijven'. In het bijzonder stellen Deci en Ryan dat het verlenen van – het gevoel tot – keuzevrijheid en erkenning bijdraagt aan passend (zelf)initiatief en daarmee tot een betere resultaten in de praktijk. Dat heeft vast ook (positieve) betrekking op veiligheid, gezondheid en psychosociale arbeidsbelasting.

Een gedraging is enkel een symptoom van het systeem. Daarmee blijft belonen of bestraffen daarvan beperkt tot symptoombestrijding. Het faciliteren in de – intrinsieke – basisbehoeften dus een veel sterker effect dan het – extrinsiek – belonen/bestrafen van gedrag.

Literatuur

- Bakker A, Demerouti E, Sanz-Vergel A. (2014). Burnout and Work Engagement: the JD-R Approach. *Ann. Rev. Organ. Psych. Organ. Behav.*, 389-411.
- CCV. (2017). Bedrijfscultuur als factor voor gedrag. *ToeZine*. Opgehaald van <https://www.toezine.nl/artikel/214/bedrijfs-cultuur-als-factor-voor-gedrag/>.
- de Bruine H. (2016). De vele vormen van werken aan veiligheid. In *Veilig Gedrag? Daar hebben we het nog wel over* (pp. 15-22). Dienst Justitiële Inrichtingen.
- Deci E, Ryan R. (2000). The 'What' and 'Why' of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- DEGAS. (2010). *Regels als gestolde ervaring: De noodzaak van een nieuw paradigma*. Lelystad: Dutch Expert Group Aviation Safety.
- Dekker S. (2002). *The re-invention of human error*.
- Dekker S. (2014). *The Field Guide tot Understanding Human Error*.
- Dekker S. (2015). *Safety Differently: human factors for a new era* (second ed.).
- Dobelli R. (2012). *De kunst van het heldere denken*. (L. van Nes, Vert.).
- Gantt R. (2017). Unsafe behavior: rethinking the concept. *Professional Safety*, 50-56.
- Guldenmund F. (2016). Cultuur en veiligheidscultuur. In *Veilig Gedrag? Daar hebben we het nog wel over* (pp. 85-97). Dienst Justitiële Inrichtingen.
- Roggeveen V. (2016). Veiligheid bestaat niet, risico's wel. In *Veilig Gedrag? Daar hebben we het nog wel over* (pp. 24-37). Dienst Justitiële Inrichtingen.
- Rupert J. (2013). *Van compliance naar participatie*.
- Swuste P, van Gulijk C, Groeneweg J, Zwaard W, Lemkowitz S. (2017). Risico- en veiligheidmanagement in high-tech-high-hazard sectoren. *Tijdschrift voor toegepaste Arbowetenschap*, 30(3), 78-120.
- van Valkenburg D. (2016). *Leren van de dagelijkse praktijk*. Nederlandse Vereniging voor Veiligheidskunde (NVVK).
- Woods D, Hollnagel E. (2006). Prologue: Resilience Engineering Concepts. In E. Hollnagel, D. Woods, & N. Leveson (Red.), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts* (pp. 1-6).
- Woods D, Dekker S, Cook R, Johannesen L, Sarter N. (2010). *Behind Human Error* (2e ed.).