

Next Level Veiligheid

deel 2: de contouren van next-level veiligheidspraktijken

In het eerste deel hebben we de beperkingen en tekortkomingen van de huidige veiligheidspraktijken besproken. In dit tweede artikel schetsen we de contouren van een next level veiligheidssysteem, dat voortbouwt op het bestaande fundament van beheersmatige veiligheidspraktijken.

Beheersing als essentieel fundament voor veiligheid

In het eerste deel hebben we een praktijkcasus (filters vervangen op een boorplatform) geanalyseerd, waarbij we gebruikmaken van het raamwerk van Wilber. Dit raamwerk onderscheidt vier basis perspectieven en meerdere ontwikkelingsniveaus. Uit de analyse bleek dat de huidige beheersmatige veiligheidspraktijken tekortschieten, resulterend in een onoverbrugbare kloof tussen *Work-as-Imagined* en *Work-as-Done*. Complexiteit en onvoorziene situaties dwingen - of verleiden - professionals ertoe om af te wijken van geplande procedures, wat de veiligheid ondermijnt. Een beheersmatige benadering binnen een omgeving met meerdere doelen maakt veiligheid tot een bijzaak. Bovendien leidt top-down sturing op veiligheidsindicatoren tot (psychologisch) onveilige werksituaties die de fysieke veiligheid in gevaar brengen.

Wereld in beweging

In een wereld die voortdurend in beweging is, blijken hiërarchische beheersstructuren met top-down-sturing steeds minder effectief. Organisaties staan voor grote veranderingen als gevolg van mondiale economische verschuivingen en technologische vooruitgang. Professor Jan Rotmans¹ beschrijft deze periode zelfs als een “verandering van tijdperk”, waarin we overgaan naar een omgeving die complexer is, namelijk: volatieler, onzekerder, afhankelijker en meer ambigue². Deze ontwikkelingen dwingen organisaties om zich opnieuw uit te vinden³ waarbij zij hun structuren, processen, werkwijzen en cultuur moeten aanpassen aan de nieuwe realiteit.

Ook VOMI heeft onderkend dat de samenwerking tussen contractors en asset-owners - in een steeds complexere samenleving - opnieuw moet worden vormgegeven om een hoger niveau van veiligheid te realiseren.

In de moderne bedrijfskunde van organisatieontwikkeling⁴ worden drie opeenvolgende paradigma's onderscheiden: macht, controle en verbinding. De figuur illustreert een evolutieproces waarin stabiele periodes worden afgewisseld met schoksgewijze ontwikkelingen.

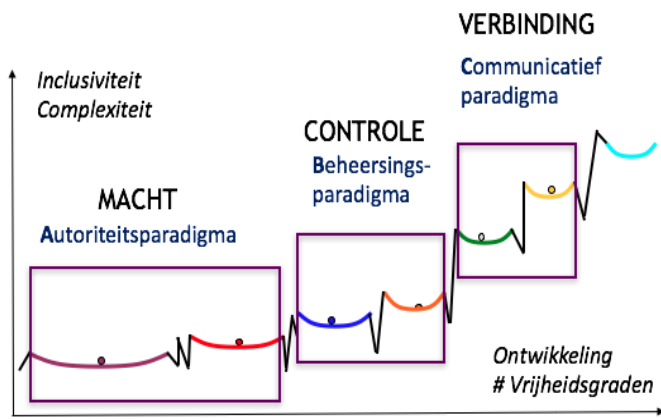
Wanneer de externe omgeving eenvoudig is, stabiel en goed voorspelbaar, past een beheersmatige veiligheidsaanpak zoals beschreven in het eerste artikel. Bij toenemende complexiteit zijn flexibelere organisatievormen nodig. Deze grotere complexiteit daagt individuen en organisaties uit om waarden en gedrag te ontwikkelen die effectief zijn op dat hogere niveau. Een goede afstemming op de omgeving, oftewel FIT, ontstaat wanneer de organisatiestructuur professionals in staat stelt om doelen te bereiken.

¹ Jan Rotmans (2012) *In het oog van de orkaan – Nederland in transitie*. Aeneas

² SDO Hogeschool definieert VUCA iets anders: de C staat voor 'Connected' en niet Complex, dat is namelijk van een andere orde.

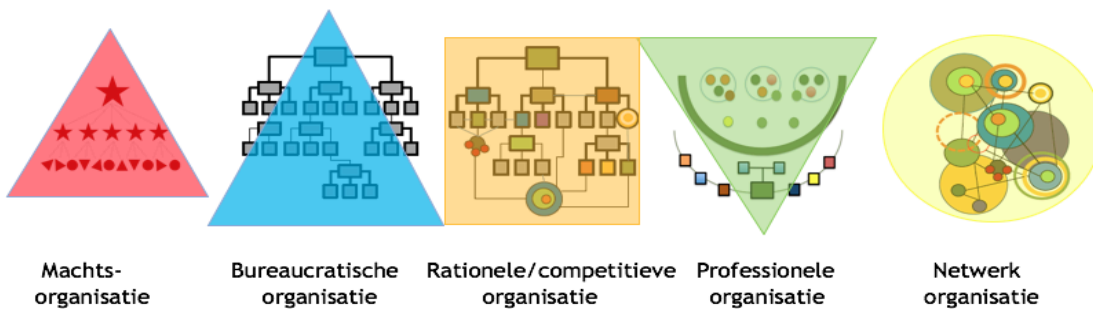
³ Frederick Laloux (2015) *Reinventing organizations*.

⁴ Marrewijk, M. van (2014) *Handboek Organiseatiekunde - Bouwstenen voor succesvol organiseren..* Boom Uitgeverij



Figuur. Evolutionaire ontwikkeling aan de hand van drie paradigma's.

De onderstaande figuur toont vijf opeenvolgende organisatievormen. De machts-, bureaucratische en rationele organisatie zijn geschikt voor een lage complexiteit. Daarentegen passen de professionele- en netwerkorganisatie in het moderne communicatieve paradigma en zijn geschikt voor hoge complexiteit.



Figuur. Fasegewijze ontwikkeling van vijf 'iconische' organisatiestructuren, volgens de Cubrix/ van Marrewijk⁴

De professionele organisatievorm is gezien het huidige niveau van complexiteit in de procesindustrie het best passend. Binnen dit model moeten next-level veiligheidspraktijken ontwikkeld worden⁵.

Praktijkvoorbeeld next level veiligheid - Hoogovens Cleveland

Een productie-ingenieur nam het initiatief om de veiligheid in de productieafdeling van Arcelor-Mittal, de hoogovens in Cleveland (VS)⁶, te verbeteren. Ze had kennisgemaakt met Positive Organizational Change and Development. Ploegbazen en kaderleden kregen een introductietraining en een interviewprotocol, waarbij ze hun ervaringen met veiligheid deelden tijdens groepsbijeenkomsten. Het gesprek over veiligheid veranderde de houding en het gedrag meteen. De effecten waren direct zichtbaar in de praktijk. Het delen van ervaringen actualiseerde hun handelingskennis. Daarna richtten de veiligheidsdialogen, waar veel mensen aan deelnamen, zich op het verbeteren van veiligheidspraktijken. Dit leidde tot updates van protocollen. Het 'samen creëren van hoogwaardige veiligheidspraktijken' en het commitment om elkaar scherp te houden op gewenst veiligheidsgedrag bleken cruciaal en gaven een blijvende boost aan de veiligheidsprestaties.

⁵ Netwerkorganisaties zijn gezien het huidige niveau van complexiteit niet nodig en te kwetsbaar.

⁶ De casus is ontleend aan: René Bouwen – "Appreciative Inquiry' als een relationele praktijk". In: Robbert Masselink, Rombout van den Nieuwenhof, Joep de Jong, e.a.(2008) Waarderend Organiseren - Appreciative Inquiry: co-creatie van duurzame verandering. Gelling Publishing

In deze risicovolle omgeving werden gedetailleerde ongevalstatistieken bijgehouden. Na verloop van tijd werd vastgesteld dat de ongevalindex, vanaf de start van de gesprekken, met de helft was verminderd (van index 6 naar 3) en op dat niveau bleef.

Ruimte en perspectief voor vakmanschap

De communicatieve aanpak van professionele organisaties wordt nu uiteengezet aan de hand van drie ontwikkelingen naar next-level veiligheidspraktijken: eigenaarschap, competentie en potentie.

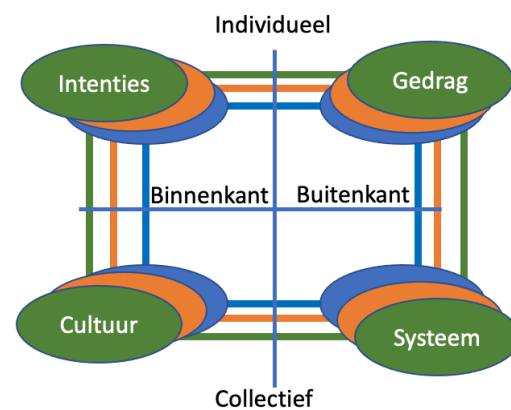
Van specialisatie naar eigenaarschap

Next-level veiligheidsbeleid ontstaat niet geïsoleerd in een stafafdeling ontworpen door alleen specialisten. Iedereen, van directie tot werkvloer, moet betrokken zijn, zodat veiligheid - vergelijkbaar met kwaliteit - een integraal onderdeel wordt van de gehele organisatie. Leidinggevenden en professionals dragen persoonlijke verantwoordelijkheid voor veiligheid door het mee te nemen in hun overwegingen, beslissingen en handelingen. Veiligheid is niet langer een 'toevoeging', maar geïntegreerd in het primaire proces.

Van procedure naar competentie

De doeltreffendheid van veiligheidsbeleid hangt niet alleen af van goed ontworpen procedures en competent beheer van processen. Wat nog belangrijker is, is hoe professionals zich persoonlijk inzetten voor hoogwaardige veiligheidspraktijken. Naast het technocratische ontwerp vanuit de organisatie, draait het om de cultuur van de groep en de beschikbaarheid van noodzakelijke competenties, waaronder kennis, vaardigheden, houding/gedrag en intenties van individuen.

Zie figuur.



Figuur

Geïnspireerd op Ken Wilber's AQAL-model⁷

Van probleem naar potentie

In de huidige beheersgerichte veiligheidspraktijken (artikel deel 1) staat het probleemgericht denken centraal: het ontwerpen van veilige procedures en processen (*Work-as-Imagined*) en het reageren op incidenten en herstellen van fouten. Veiligheidsexperts verrichten uitgebreide diagnoses en de resultaten daarvan worden uiteindelijk als nieuwe procedures en aangescherpte richtlijnen top-down opgelegd.

In het bovenstaande Cleveland-voorbeeld staat de dialoog centraal, die juist gericht was op de potentie – hoe veilig zou het kunnen zijn! En de positieve effecten zijn indrukwekkend.

In professionele organisaties stemmen werknemers voortdurend af over werkgerelateerde thema's, en dit gaat verder dan alleen de technische instructies.

Door dialoog en betekenisgeving ontstaan nieuwe werkelijkheden en daarin komt next-level veiligheid tot stand.

Praktijkcasus: 'filters vervangen op een boorplatform'

Hoe zien deze drie ontwikkelingen in individueel vakmanschap eruit in ons praktijkvoorbeeld 'filters vervangen'?

⁷ Wilber, K. (1995) *Sex, Ecology, Spirituality - The spirit of evolution*. Shambala

Operators hanteren professionele routines die in de praktijk zijn getest en door hen zelf zijn verfijnd. Ze organiseren hun eigen werkplanning via zelfroostering, waarbij ze rekening houden met ieders ervaringen en voorkeuren. Zij zijn bereid verantwoordelijkheid te dragen voor hun bijdrage aan de gezamenlijke ambitie ten aanzien van (veiligheids)performance (eigenaarschap).

In overleg met interne trainers bespreken ze hoe ze optimaal vakbekwaam kunnen blijven, waarbij ervaringen dienen als leermateriaal. Wanneer er dilemma's en conflicten ontstaan tussen tegenstrijdige doelstellingen, komen de operators bijeen om een oplossing te vinden of ze vragen ondersteuning van experts van het hoofdkantoor (competentie).

Inspecteurs en auditors streven ook naar dialoog, waarden positieve aspecten en werken samen aan het creëren van nog betere praktijken. Het zijn professionele debatten waarin ervaringen worden gedeeld en volop wordt geleerd (potentie).

De kloof tussen Work-as-Imagined en Work-as-Done^a is nu gedicht.

84% minder ongevallen door een vertrouwenscultuur

Een professionele organisatie is dus in staat de kloof te dichten. Een essentieel onderdeel van deze organisatievorm is de cultuur van vertrouwen die aanwezig moet zijn. Onderstaand een praktijkvoorbeeld van de impact van een cultuur van vertrouwen op next level veiligheid.

In "The Infinite Game" introduceert Simon Sinek⁹ het verhaal van Shell Ursa, 's werelds grootste booreiland, waar veiligheid en succes op de werkvloer cruciaal zijn. Projectleider Rick Fox implementeerde een door consultant Claire Nuer aangedragen methode, waarbij teamleden dagenlang in een open dialoog hun persoonlijke achtergronden deelden. Dit leidde tot een diepgaande band en psychologische veiligheid binnen het team. Er blijkt een groot verschil tussen samenwerken in een groep en samenwerken in een vertrouwensteam.

De Ursa-bemanning ontdekte dat psychologische veiligheid een optimale informatie-stroom mogelijk maakte, resulterend in opmerkelijk weinig ongevallen in vergelijking met andere booreilanden. Professor Robin Ely merkt op dat veiligheid ook inhoudt dat fouten kunnen worden toegegeven en dat openheid leidt tot persoonlijke ontwikkeling. De implementatie van Nuer's methodiek resulteerde in een opmerkelijke daling van het aantal ongevallen, namelijk 84%.

De casestudy van Shell Ursa benadrukt het positieve effect van psychologische veiligheid op het verminderen van ongevallen en het bevorderen van een gezonde werkomgeving. Brené Brown, hoogleraar aan de University of Houston, benadrukt in "Durf te leiden" dat kwetsbaarheid en vertrouwen onlosmakelijk verbonden zijn. Zonder de een kan de ander niet bestaan. Bovendien is vertrouwen een gevoel dat niet is af te dwingen.

Voorgaand voorbeeld laat zien dat cultuurinterventies - ditmaal gericht op het versterken van vertrouwen - onderdeel zijn van een effectieve aanpak. Ten eerste door werknemers niet als resources, maar als mensen te zien. En dat mensen beter functioneren als zij zich veilig voelen én uitgedaagd worden; als zij zich bewust zijn van de belangrijke uitdagingen én hun inbreng wordt gewaardeerd, sterker nog, dat hun inbreng en betrokkenheid cruciaal zijn voor het gewenste succes.

Supportstructuur Next-Level Veiligheid

Een goed functionerende supportstructuur is cruciaal om een professionele veiligheidspraktijk te ondersteunen. Het vormt het fundament voor sociale innovatie en nieuwe werkmethoden, waarbij het essentiële ondersteunende kwaliteiten bevat die in meer basale waardesystemen zijn ontwikkeld. Hierdoor kan vakmanschap gedijen, verloopt de communicatie effectief, wordt van elkaar geleerd, heerst vertrouwen en worden complexe doelen gerealiseerd.

⁸ Casus en begrippen ontleend aan: Boer, R.J. de (2021) *Safety Leadership*.

⁹ Sinek, S. (2020). *The infinite game (oneindig spel)*

Deze ondersteunende structuur omvat:

- effectief leiderschap
- haalbare strategie en inspirerende doelen
- kwalitatief goed opgeleide en goed toegeruste professionals;
- constructief en veilig werkklimaat

Elk van deze elementen voegt waarde toe en heeft invloed op het eindresultaat. Een tekort op een van deze gebieden leidt tot verminderde prestaties, wat op zijn beurt veiligheidsrisico's met zich meebrengt. Het belang van een sterke supportstructuur voor next-level veiligheid kan niet genoeg benadrukt worden.

Professionele organisaties leveren next-level veiligheid

Onze snel evoluerende wereld daagt zowel individuen als organisaties uit om zich aan te passen. Traditionele beheersstructuren schieten tekort, maar professionele organisaties met een sterke verbinding en flexibiliteit weten zich staande te houden en zelfs te excelleren in deze dynamische omgeving.

In professionele organisaties is het vakmanschap van professionals leidend. In een werkomgeving waar vertrouwen hoogtij viert, behouden professionals hun innerlijke motivatie. Ze tonen eigenaarschap en zijn bereid verantwoordelijkheid te dragen. Daardoor is sprake van een constructieve aanspreekcultuur, en wordt effectiever samengewerkt en samen geleerd. In deze werkwijze is niet langer sprake meer van een kloof tussen work-as-imagined en work-as-done, bovendien is nu voor het eerst geen tegenstrijdigheid meer tussen business performance en veiligheid.

Auteurs: drs. Marcel van Marrewijk (decaan en bestuurder SDO Hogeschool) en ir. Berry Tanis (business development SDO)

Over SDO Hogeschool voor Moderne Bedrijfskunde

De missie van SDO Hogeschool voor Moderne Bedrijfskunde is om "mensen en organisaties te ondersteunen in hun leer-, ontwikkel- en transformatieproces naar effectiviteit, duurzaamheid en inclusie".

SDO Hogeschool voor Moderne Bedrijfskunde beschikt over een uitgebreid netwerk van lectoren, experts die één voet in de wetenschap hebben en één voet in de praktijk, en die als geen ander weten hoe complexe vraagstukken effectief kunnen worden opgelost.

SDO biedt 58 leermodules aan op associate degree, bachelor- en masterniveau, en beslaat een breed scala aan (moderne) bedrijfskunde en ondersteunende disciplines zoals (bedrijfs-)economie, psychologie, recht, bestuurskunde en praktijkgerichte methodologie. Informatie volledige aanbod <https://sdo-hogeschool.nl/curriculumselector/>

SDO Hogeschool voor Moderne Bedrijfskunde
Dr. Kuyperkade 28, 3142 GC – Maassluis
T 085 130 3530
<https://sdo-hogeschool.nl/>