

Veiligheidscultuur en medezeggenschap

Door Rob van Houten op vr, 16/11/2012 - 12:00

Veiligheidsthema



Inleiding

De financiële crisis beheerst het denken in veel ondernemingen en nagenoeg alle aandacht lijkt uit te gaan naar het overleven van deze lastige economische periode. Maar in de industriële bedrijfstak wordt nog steeds gewerkt! Het werken staat daar onder druk van steeds goedkoper en lean produceren. Dat mag niet ten koste gaan van de veiligheid, maar lijkt daar wel mee op gespannen voet te staan. In deze - naar het zich laat aanzien lange - periode van economische teruggang wordt er vaak gekozen voor een positief bedrijfsresultaat en dus voor het voortbestaan van de organisatie. Dat kan betekenen dat er gekozen wordt voor een grotere winstmarge met meer kans op bedrijfsincidenten. Het is een keuze die niet gemaakt mag worden, omdat die ten koste kan gaan van de medewerkers en juist daarom zal de medezeggenschap zijn rol als medewerkervertegenwoordiger nadrukkelijk moeten waarmaken. Ook een misschien wat abstract begrip als *veiligheidscultuur* is een onderwerp dat de medezeggenschap moet omarmen en initiëren en de uitvoering ervan kritisch toetsen.

Veiligheid en cultuur

Het is niet eenvoudig om een definitie te geven van het begrip veiligheidscultuur, daarom wordt het begrip opgeknipt in (organisatie)cultuur en veiligheid.

Cultuur

Cultuur duidt op diepgewortelde kenmerken van een organisatie als identiteit en persoonlijkheid. Cultuur vertelt ook iets over de kracht van een organisatie en de eigenaardigheden. Dat cultuur moeilijk in een aantal woorden te vangen is blijkt uit de vele perspectieven die er zijn op een organisatiecultuur: cultuur als de identiteit van de organisatie, als leerproces, als bron van conflict en vernieuwing en als waardecreatie voor klanten.

Voor de benadering van het begrip cultuur in relatie tot veiligheid wordt aansluiting gezocht bij de identiteit van een organisatie. De identiteit van een organisatiecultuur kent meerdere niveaus, waarvan Schein er drie onderscheidt. Het diepst verankerd zijn de onbewuste basisaannames, die het fundament vormen voor waarden en normen over wat hoort en wat niet hoort. De waarden en normen worden gevoed door verhalen en mythes en de wijze waarop mensen samenwerken en kennis ontwikkelen. Veel bedrijven formuleren kernwaarden die het gedrag richting geven. Het meest zichtbare van de identiteit zijn de symbolen en artefacten. Het gaat hierbij om taalgebruik, huisstijl, kledingwijze en stijl van leidinggeven.

Wat is bedrijfscultuur?

Definitie volgens Schein



Een organisatiecultuur waarin de onbewuste aannames minder aandacht krijgen kan worden voorgesteld als de ringen van een ui. Hier is de cultuur duidelijk zichtbaar in de ingeslepen werkpatronen: 'Zo doen we dat hier'. In dit model wordt de kern van de organisatiecultuur gevormd door waarden. De kernwaarde is dat wat de medewerkers als een positief kenmerk van hun gedrag zien. De tweede ring van de 'ui' bestaat uit rituelen: gebruiken zoals gezamenlijk koffiedrinken. Deze rituelen zijn vaak zo 'gewoon' dat medewerkers zich er nauwelijks van bewust zijn.

Helden vormen de derde uienring. Dit zijn de rolmodellen, zoals de directeur en succesvolle collega's. Zij voeden vaak de rituelen en zijn een belangrijke factor bij het formuleren van de dagelijkse werkpraktijk. In de buitenste ring van het model staan de symbolen en artefacten zoals taalgebruik, huisstijl en bedrijfskleding. De waarden, rituelen, helden en symbolen krijgen hun betekenis in de dagelijkse werkpraktijk, dus in het veilig werken.

bedrijfscultuur als ringen van een ui



Veiligheid

Organisaties hebben te maken met de veiligheid en arbeidsomstandigheden van hun medewerkers. Bij arbeidsomstandigheden gaat het om de risico's die medewerkers lopen door het uitoefenen van hun beroep. Het gaat dus om de zorg voor de veiligheid en de gezondheid van de medewerker en derden. Spreken we over veiligheid dan is er meestal sprake van onverwachte gebeurtenissen, korte blootstellingen en ongevallen (direct optredende effecten). Hierbij speelt dus een andere perceptie van veiligheid, het draait om de arbeidsrisico's die passen onder het paraplubegrip psychosociale arbeidsbelasting (PSA), seksuele intimidatie, pesten, werkdruk, discriminatie e.d. Uit het perspectief van de veiligheidscultuur betekent veiligheid hier het tegengaan van onverwachte gebeurtenissen, korte blootstellingen en ongevallen.

Veiligheidscultuur

Smiden we de begrippen veiligheid en cultuur samen, dan spreken we dus over een cultuur die gebaseerd is op de identiteit van de organisatie, en die volgens het 'ui' model de veiligheid bij onverwachte gebeurtenissen, korte blootstellingen en ongevallen moet bevorderen.

Reason geeft vijf kenmerken van een veiligheidscultuur:

- geïnformeerd: leidinggevenden en medewerkers weten wat er zich afspeelt in de organisatie;
- rapportage: medewerkers zijn bereid incidenten en fouten te rapporteren;
- rein/eerlijk: er is overeenstemming over wat wel en niet getolereerd wordt, er is vertrouwen in elkaar en er heerst een low-blame cultuur;
- flexibel: er is sprake van een hoog tempo en hoge mate van routine, met een flexibiliteit indien dat nodig is;
- bereid te leren: het leren als individu en ook als organisatie is mogelijk en iedereen is daartoe bereid;
- (Hudson voegde hier aan toe) behoedzaam: de organisatie verwacht steeds het onverwachte, is dus erg waakzaam.

De koppeling tussen de 'ui'-cultuur en 'de vijf van Reason' levert het volgende beeld op. De kernwaarde is de bereidheid om aan alle vijf de kenmerken te voldoen, de rituelen bestaan uit de kenmerken, de helden zijn rolmodellen die zich nadrukkelijk bezighouden met het uitdragen van de kenmerken en de symboliek bestaat uit het zichtbaar maken van de informatie (werkoverleg), rapportages (vertalen in informatie), duidelijk maken wat er in de organisatie kan en niet getolereerd wordt (uitgedragen door de rolmodellen) en als organisatie bereid zijn eisen aan te stellen aan de randvoorwaarden van veiligheid (soms kost veilig werken meer tijd, die moet er dan voor gemaakt mogen worden). Nu er een beeld is van wat een veiligheidscultuur inhoudt, kunnen veiligheidsculturen onderscheiden worden. Hiervoor heeft Westrum een zogenaamde veiligheidsladder ontwikkeld, waarin een organisatie van pathologisch (veiligheid is een probleem veroorzaakt door medewerker, de organisatie en management moeten niet ter verantwoording geroepen

worden – door Inspectie SZW) reactief (veiligheid is belangrijk na ongevallen), calculatief (veiligheid wordt bedreven met managementsystemen), proactief (middelen komen beschikbaar voordat er ongevallen gebeuren) tot generatief (veiligheid is een ‘profit centre’, chronisch gevoel van ongemak en waakzaamheid) ingedeeld kan worden.



De verandering

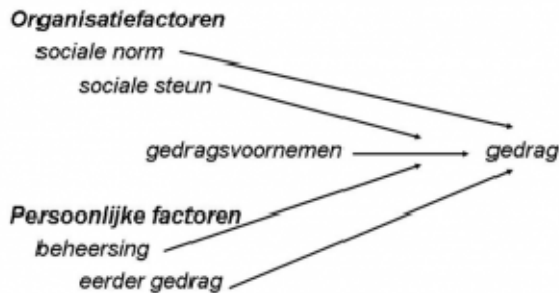
De veiligheidsladder geeft met een scan een beeld van het niveau waarop organisatie zich bevindt, een zogenaamde nulmeting, de start van de verandering (het ‘ist’). Directie of management moet een niveau van de veiligheidscultuur op de ladder kiezen als doelstelling van de verandering, waar willen we komen? (het ‘soll’). Dit is de gewenste veiligheidscultuur. Maar hoe krijgen ze hun waarden, rituelen, helden en symbolen zo dat die cultuur ook werkelijk bereikt kan worden?

Wie gedrag wil veranderen, tornt aan de onderliggende overtuigingen en de waarden en normen die mensen houvast bieden. Cultuur veranderen door alleen gedragsverandering is niet eenvoudig. Wie dat tot doel stelt komt tot de ontdekking dat cultuur diepgeworteld is. Om een cultuur te veranderen of aan te passen moet de doelstelling voor iedereen in de organisatie duidelijk zijn. Het gewenste niveau op de veiligheidsladder moet gekozen worden en door de rolmodellen in de organisatie goed worden ‘verkocht’! De richting moet duidelijk zijn en het verkopen moet draagvlak opleveren. Zeepkistbijeenkomsten door de rolmodellen (directie en belangrijke anderen) moeten leiden tot acceptatie en dus draagvlak. De verandering moet duidelijk zijn!

De transfer

De veranderrichting is duidelijk, maar nu nog de benodigde instrumenten: hoe wordt iedereen goed geïnformeerd? Hoe rapporteer ik en wordt niet afgestraft? Wat betekent flexibiliteit voor mij? Hoe leer ik als individu en hoe leert de organisatie? Hoe wordt en blijft de organisatie waakzaam? Dit zijn leervragen, de realisatie vindt niet zomaar na een cursus plaats. De belangrijkste doelstelling van een cursus moet dan ook zijn: ik, wij, de organisatie wil veranderen! Ik, wij, de organisatie formuleert een doelstelling, het voorgenomen gedrag. Om dit gedrag ook werkelijk in de praktijk te laten ontstaan is een goede transfer na de cursus nodig. In haar promotieonderzoek heeft Den Ouden een model voor transfer na opleidingen beschreven, waarin persoonlijke factoren en organisatiefactoren de relatie tussen voorgenomen gedrag en gedrag beïnvloeden.

Transfer na opleidingen



De *persoonlijke factoren* zijn ‘vroeger gedrag’ en ‘beheersing’. Vertaald naar de veiligheidscultuur moet het vroegere ‘onveilige’ gedrag duidelijk zijn en moet de medewerker in staat zijn om veilig te kunnen werken. De medewerker moet weten wat veilig is en wat niet en moet hier de wensen van de organisatie in kunnen toepassen. Dit kan betekenen dat de medewerker meer tijd neemt om veiligheidsmaatregelen te nemen in plaats van kwantitatieve doelen na te streven.

De *organisatiefactoren* zijn ‘sociale norm’ en ‘sociale steun’. Vertaald naar de veiligheidscultuur is de sociale norm het niveau van de veiligheidscultuur op de veiligheidsladder. Dit te bereiken niveau van de veiligheidscultuur schept verwachtingen naar de organisatie en de medewerkers. De verwachtingen beïnvloeden de medewerker, vergelijkbaar met de kernwaarde van de ‘ui’, en worden als een positief kenmerk van gedrag gezien.

De sociale steun is de hulp die de rolmodellen kunnen bieden bij het doorstaan van moeilijke situaties, zoals de feedback van andere medewerkers en van de direct leidinggevenden. Leidinggevenden moeten dus deskundig zijn op het gebied van veilig werken en regelmatig contact met medewerkers ondersteunen.

Door de persoonlijke factoren en organisatiefactoren toe te passen in samenhang met opleidingen op de verschillende deelterreinen wordt het bereiken van het voorgenomen gedrag optimaal gestimuleerd.

Allemaal het ‘veiligheidscultuurgedrag!’ en dan...?

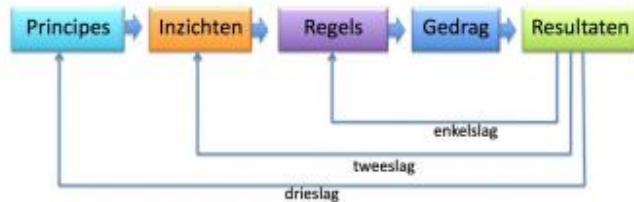
Als de opleidingen, interventies door directie en leidinggevenden allemaal goed zijn uitgevoerd, wat dan? Natuurlijk ontstaat de ultieme veiligheidscultuur nooit helemaal en zelfs als het generatieve niveau bereikt wordt is het zaak om alert te blijven en om het gedrag te borgen. De ideale borging van een organisatieverandering wordt bereikt door te blijven leren. Dit is mogelijk door een lerende organisatie op het gebied van veiligheid op te zetten. Natuurlijk kent iedere organisatie zijn eigen structuur op basis van arbeidsverdeling, maar de hoofdlijnen van het schema van de lerende organisatie passen in iedere organisatie.

De Lerende organisatie

Swieringa en Wierdsma schrijven in hun boek ‘Op weg naar een lerende organisatie’ dat om het door de organisatie gewenst veilig gedrag bewust aan te leren het nodig is dat men wederzijds expliciteert om welke regels het gaat, hoe men deze interpreteert en welke veranderingen men daarin nodig acht. Expliciteren is hier tegen elkaar zeggen wat men denkt, hoe men (veiligheids)situaties interpreteert en problemen aanpakt. Bewust leren is van een hogere orde dan onbewust leren. Door de regels te expliciteren kan men aan elkaar duidelijk maken hoe ieder voor zich de (veiligheids-) regels interpreteert, hoe men dit waardeert, wat men anders zou willen zien en wat ieder tegenhoudt om de veranderingen door te voeren. Zo worden de verschillende visies en waarderingen zichtbaar. De situatie wordt transparant en biedt mogelijkheden om te leren. In schema ziet dit proces er zo uit:

Lerende organisatie

Collectieve leerslagen



De collectieve leerslagen zijn:

- Resultaat – regel: enkelslag

Deze vindt plaats op het regelniveau. Voorbeeld: een kwaliteitsactie of het verbeteren van werkoverleg op het gebied van veiligheid.

- Resultaat – inzichten: dubbelslag

De dubbelslag vindt plaats op inzichtniveau. Voorbeeld: wat willen we met veiligheidszorg?

- Resultaat – principes: drieslag

Hierbij worden belangrijke principes ter discussie gesteld. Voorbeeld: accepteren we een minder hoge omzet in relatie tot geen of minder ongevallen?

Door de collectieve leerslagen in de organisatie toe te passen worden de kenmerken van de identiteit en persoonlijkheid van de organisatie steeds opnieuw besproken en gewaardeerd. Steeds opnieuw worden de belangrijke elementen van de veiligheidscultuur op hun doelmatigheid besproken. Hierdoor wordt bereikt dat:

- de medewerkers en leidinggevenden bezig zijn met veilig werken;
- er een 'open aanspreekcultuur' op het gebied van veiligheid ontstaat;
- er een duidelijke arbo-organisatie (met bijbehorende verdeling van verantwoordelijkheden) ontstaat;
- iedereen de preventie-instrumenten kent;
- de veiligheidscultuur in de organisatie geborgd wordt door een lerende organisatie te grondvesten.

De rol van de medezeggenschap bij de veiligheidscultuur

De nota over veilig en gezond werken van de oud staatssecretaris van Sociale Zaken en Werkgelegenheid Paul de Krom geeft erg veel interpretatieruimte bij het omgaan met arbeidsomstandigheden. Of dit leidt tot een minder gezonde en minder veilige organisatie ligt aan de werkgever, maar ook aan de medezeggenschap. Een energieke en goed geïnformeerde ondernemingsraad (OR) of commissie Veiligheid, Gezondheid (en Milieu) (VG(M)) zal op gelijkwaardige basis met de werkgever/bestuurder over veilig en gezond werken moeten praten. De medezeggenschap zal op alle momenten van (voorgenomen) besluitvorming bij het bevorderen van een veiligheidscultuur nadrukkelijk mee moeten praten, denken en beslissen. Hier volgen verschillende momenten waarop de input van de medezeggenschap van groot belang is.

Definitie van veiligheid, cultuur en veiligheidscultuur

Bij de bespreking van de cultuur is de invulling van de schillen van de 'ui' van groot belang. Zijn beschrijvingen/definities van de schillen (waarden, rituelen, helden en symbolen) van de directie/werkgever gelijk aan die van de medezeggenschap?

Bij het onderwerp veiligheid zijn de aandachtspunten: zijn alle veiligheidsonderwerpen voldoende in kaart? Is de RI&E actueel? Kennen we alle (bijna)ongevallenrapportages?

De veiligheidsladder van Hudson staat centraal bij het definiëren van de veiligheidscultuur en de medezeggenschap moet meedenken en -beslissen over het huidige niveau van veiligheidscultuur en het gewenste niveau.

De verandering

In aansluiting op het beginniveau van veiligheidscultuur op de ladder van Hudson moet aandacht besteed worden aan het 'ist' wat het startniveau van de verbetering is. Klopt dit met het beeld dat de medezeggenschap heeft. De medezeggenschap moet meegenomen worden (zelf een scan maken) in de diagnose die leidt tot het niveau. Na het 'ist' komt het 'soll' in beeld en moet de medezeggenschap zich buigen over de vraag of het gewenste veiligheidscultuurniveau realiseerbaar is. Ook het daarbij behorende actieplan met tijdsplanning moet getoetst worden op haalbaarheidsniveau.

De transfer

Bij de transfer is naast de sociale norm (veiligheidscultuurniveau) de sociale steun belangrijk. De medezeggenschap moet de bij de sociale steun behorende activiteiten toetsen op haalbaarheid. Kunnen alle leidinggevenden deze ondersteuning aan?

De lerende organisatie

De borging voor de verandering door het collectief leren in de organisatie door een 1-2-3-slag-leercyclus komt goed tot wasdom als de gevolgen van dit collectief leren ook werkelijk in de werkpraktijk tot uitvoering komt. De medezeggenschap heeft hier een toetsende rol in.

Rechten van de medezeggenschap

Een OR of VGM-commissie heeft rechten en bevoegdheden op basis van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) en Arbeidsomstandighedenwet (Arbowet).

Op basis van de WOR:

Artikel 25

eerste lid onderdeel h: investering ten behoeve van de bevordering van de veiligheidscultuur

Artikel 27

eerste lid onderdeel d: arbeidsomstandigheden, ziekteverzuim,

eerste lid onderdeel f: personeelsopleiding

eerste lid onderdeel i: werkoverleg

Artikel 31c

Adviesopdracht over sociaal beleid (als bedoeld in artikel 27)

Op basis van de Arbowet:

Artikel 12

Samenwerking, overleg en bijzondere rechten van de ondernemingsraad, de personeelvertegenwoordiging en de belanghebbende werknemer

Tot slot...

Er is veel literatuur over cultuur in organisaties. Bij het bestuderen kwam ik een interessante titel van een hoofdstuk tegen: 'Noem het vooral geen cultuurverandering'. Het hoofdstuk gaat over de tijd dat er nog geen 'cultuur' in organisaties was. Zoals ik bij de beschrijving van o.a. de 'ui' heb aangegeven bestaat een organisatiecultuur uit meer dan een manier van doen, is het een afspiegeling van wat een organisatie voor cultuur wil zijn, afgeleid van een strategie e.d. Dat is meer gefundeerd dan 'een manier van doen'. Organisaties hadden wel een manier van doen, gewoontes en een traditie. 'Zo gaat dat nu eenmaal', dat was een gegeven daar tornde je niet aan. Door een verschuiving in de regelgeving over arbeidsomstandigheden en ziekteverzuim is tornen aan de gewoontes in een organisatie een geaccepteerd gebruik. Werkgevers kennen naast 'goed werkgeverschap' ook een grote financiële verantwoordelijkheid bij ziekteverzuim van hun medewerkers. Medewerkers krijgen een steeds grotere eigen verantwoordelijkheid bij veilig en gezond werken. De medewerker moet langer mee en kan zich daarbij geen arbeidsongevallen veroorloven. Beiden, werkgever en medewerker kunnen niet zomaar genoeg nemen met 'zo gaat dat nu eenmaal', maar moeten steeds kritisch beoordelen of veilig werken het resultaat is van omgaan met elkaar. Er moet over gedacht en gesproken worden. Dat spreken en denken zou toch wel het bevorderen van de veiligheidscultuur genoemd kunnen worden.

[i] Schein, E.H. (1985), *Organizational culture and leadership. A dynamic view*. San Francisco: Jossey Bass.

[ii] Sanders, G. & B. Neuijen (1987), *Bedrijfscultuur. Diagnose en beïnvloeding*. Uitgave Stichting Management Studies. Assen: Van Gorkum.

[iii] Reason J. (1990), *Human error*, Cambridge press.

[iv] Hudson. P (2003), *Understanding Safety Management in the context of organisation culture*.

[v] Westrum R.J. (1991), *Cultures with Requisite Imagination*. Springer, New York.

[vi] Den Ouden M.D. (1992), *Transfer na bedrijfsopleidingen*. Rijksuniversiteit Utrecht.

[vii] Swieringa, J. en Wierdsema, A.F.M. (1990) *Op weg naar een lerende organisatie* Wolter Noordhoff Management.

