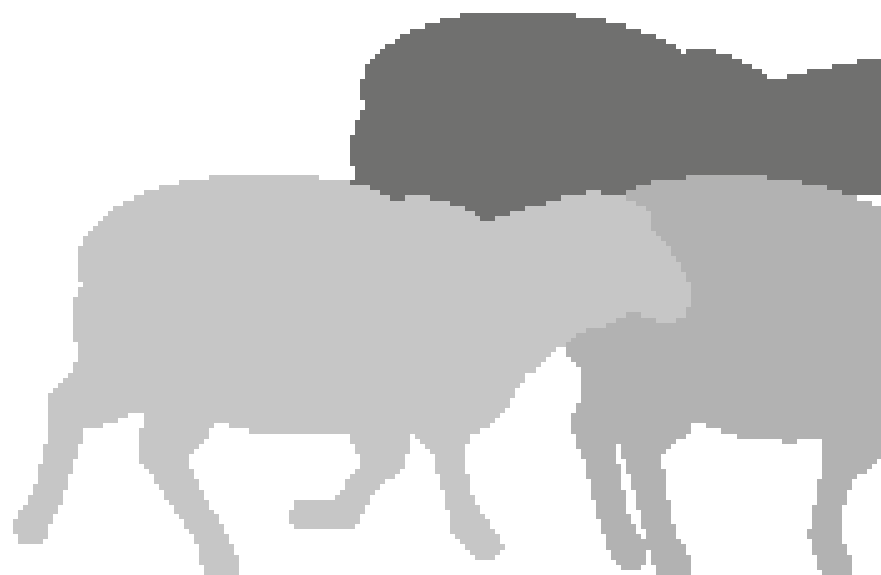
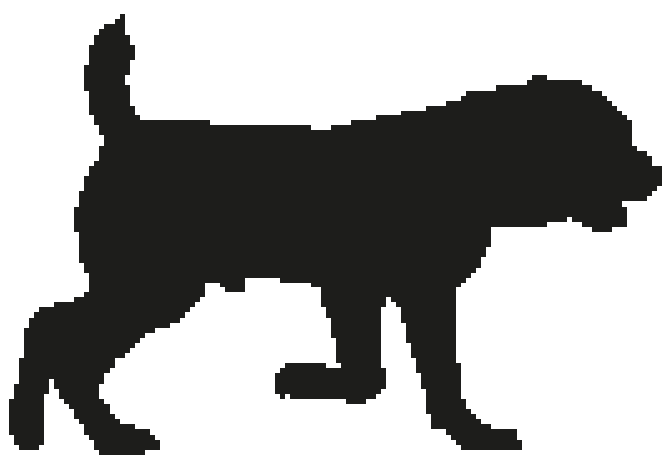


Weg van onwrikbare standpunten

Ontbinden in factoren

Regels en rapportages geven veilig en gezond werken een objectief gezicht. Maar hun bedoeling verschuift in de loop van de tijd en wordt onderwerp van discussie. Standpunten zitten ons daarbij in de weg. Ontbinden we die standpunten in factoren, dan kunnen we over gedeelde opvattingen afspraken maken.

tekst Gert van der Kolk



Asbakken

Toen ik begon met het geven van trainingen, was het nog gebruikelijk om bij aanvang af te spreken of de asbakken op tafel bleven. Gebruikelijk was: op tafel. Eraf was een vorm van wellevendheid van de rokers jegens de niet-rokers. Nu, meer dan twintig jaar later, is dat een non-issue. Roken op de werkplek is onvoorstelbaar geworden. Aan de sigaret en het cursuslokaal is niets veranderd, aan hoe wij ermee omgaan alles.

Om te weten of we veilig en gezond werken geven regels, richtlijnen en procedures houvast. Hou ik de reling vast als ik de trap op- en afdal? Wanneer hadden we de laatste brandveiligheidsoefening en wat hebben we gedaan met de aandachtspunten? Hoe meer vinkjes we zetten, des te sterker we onszelf het veilige gevoel bezorgen dat we gezond werken. Maar schijn bedriegt – we zeggen hooguit dat we de regels hebben gevolgd die veilig en gezond werken mogelijk maken. Niet dat we dat ook echt doen.

Hard controls

We kunnen ook kijken naar de uitkomsten van bijvoorbeeld ongevallenrapportages en risico-inventarisaties en -evaluaties. “Al 20 dagen ongevalvrij”. En ook: “Drie procent van de medewerkers geeft aan met ongewenst gedrag van collega’s en/of de leidinggevende te zijn geconfronteerd”.

Als die rapportages positief uitpakken, staan we er goed op bij de directie, het bestuur, de toezichthouder. Maar gepast wantrouwen is hier op zijn plaats. Want

met rapportages kijken we naar het verleden en niet naar heden of toekomst. Bovendien: twintig dagen ongevalvrij – is dat veel? En hadden we mazzel of is het een trend? Zijn alle ongevallen wel gerapporteerd? En die drie procent ongewenst gedrag – is dat het topje van de ijsberg? Moet het naar nul of accepteren we een ‘snijverlies’? Zulke *hard controls* doen het voorkomen dat we veiligheid en gezondheid van een werkomgeving objectief kunnen vaststellen. Bijvoorbeeld door ze af te leiden uit dingen en omstandigheden (appels in plaats van kroketten in de kantine = gezond). En dan denken we dat we het eens zijn over betekenis, meetmethode, normering en interpretatie.

Soft controls

Maar ‘veilig’ en ‘gezond’ zijn – net als het daar sterk mee verweven ‘risico’ – relationeel en intersubjectief. Iets is (on)veilig en (on)gezond in relatie tot iets anders. Hoe en in welke mate, is onderwerp van voortdurende discussie. Dat is het domein van *soft controls* – van bewustzijn en gedrag en hoe die zijn te beïnvloeden.

Samen naar de film

Door samen naar de film te gaan en standpunten te ontbinden in factoren, leggen we de basis om te bouwen aan organisaties waarin mensen zich gestimuleerd en gemotiveerd voelen veilig en gezond te werken. Om goed om te gaan met risico’s, bepleit Walter Zwaard, moeten we in scenario’s denken: “... de filmpjes in ons hoofd waarin elkaar opvolgende gebeurtenissen uiteindelijk leiden tot de schades. [...] Risico zit niet in de krokodil, maar in een filmpje over het roofdier in ons hoofd.” (zie: <https://www.arbo-online.nl/veilig-werken/blog/2018/07/de-filmpjes-in-ons-hoofd-10117088>)

De analogie ligt voor de hand: we verkrijgen inzicht door in ons hoofd een filmpje te maken over de impact van een situatie op de (on)veiligheid en (on)gezondheid. Wat doet een cursusruimte die blauw staat van de rook met »

Rolstoel

Tijdens een brandveiligheidsoefening brengen collega’s een rolstoelgebonden medewerker via de trap van de vierde naar de derde verdieping. Daar laten ze hem staan, want “het is een oefening hè, we hebben nu laten zien dat we het kunnen”. Er ontstaat een verhit debat over de vraag wat die collega’s nu precies hebben bewezen. En hoezo draagt hun handelen bij aan een werkomgeving die veilig is voor iedereen?

Samen naar de film

Verscheidende medewerkers van een gemeente aan wie ik tijdelijk leidinggeef, lopen op hun tandvlees. Ze hebben lang zonder leidinggevende gewerkt en veel verantwoordelijkheid naar zich toetrokken. Ook als ze parttime werken, werken ze meer dan fulltime. Na een lange werkdag wonen ze vaak ook nog raadsvergaderingen bij die tot na middernacht duren. Niettemin zijn ze de volgende ochtend als eersten present. Ik vind die situatie ongezond en riskant. De kans op uitval van een of meer van hen lijkt me vrij groot en de negatieve impact daarvan op de werkkraft en sfeer binnen de afdeling, aanzienlijk. Een ingreep is nodig. We moeten dringend samen naar de film: wat is er aan de hand, hoe komt dat en wat doen we eraan?

de luchtwegen van de aanwezigen? Hoe veilig voelt een medewerker zich die wordt achtergelaten door zijn collega's?

Ik wil graag een stap verder. De filmpjes in ons hoofd kunnen geen privévoorstelling blijven. Pas als we samen naar de film gaan, ontstaan gedeelde opvattingen over wat veilig en gezond werken is. Hoe krijgen we dat voor elkaar?

Standpunten ontbinden

Een medewerker confronteren ("Dat moet je anders doen.") helpt meestal niet. Mensen hebben standpunten over waarom ze iets doen of laten. Die zijn duur: onze professionele ziel en zaligheid leggen we er in. ("Het hoort bij mijn werk." Of: "Zo doe ik het altijd." En: "De raadsleden verwachten dat ik er ben. Ook als er van mij niets op de agenda staat.") Van een standpunt afstappen is een desinvestering en dat doen mensen niet graag.

Willen we een gesprek krijgen over standpunten, dan moeten we ze ontbinden in factoren: in belangen, behoeften en randvoorwaarden. **Belangen** gaan over wat iemand inhoudelijk wil bereiken. Bijvoorbeeld voorstellen tijdig door college en raad leiden. **Behoeften** zijn meer persoonsgebonden. Een goede medewerker zijn, maar ook een goede partner en ouder thuis. **Randvoorwaarden** gaan over de vraag wat je nodig hebt om die belangen en behoeften te realiseren. Denk aan tijd, geld voor een cursus, waardering ...

Ontbonden in factoren gaat het gesprek niet meer over onwrikbare standpunten, maar over: realiseer ik mijn belangen en behoeften nog wel? Hoe zit dat bij mijn collega's? Wat hebben we van wie nodig om wél voor elkaar te krijgen wat we belangrijk vinden en waar we behoefte aan hebben?

Dat leidt tot een gedeeld beeld van problemen en oplossingen waar je met elkaar afspraken over maakt die zijn na te komen. Dat te ervaren, motiveert en stimuleert. (We gaan alleen naar raadsvergaderingen als er iets van onszelf wordt besproken. Komen daar opmerkingen over, dan leggen we het uit. Tot de werkvoorraad is uitgezocht op urgentie, gaan we extra handjes inhuren.)

Wie doet wat?

Als verantwoordelijkheid wordt gedeeld, verdampt ze. Daarom: wie doet wat? Een leidinggevende neemt zo nodig het initiatief, faciliteert het gesprek, helpt de standpunten te ontbinden in factoren en zorgt ervoor dat de afspraken worden uitgevoerd. Van professionals in het primaire proces mag je verwachten dat ze hun belangen, behoeften en randvoorwaarden kunnen en willen verwoorden. En die kunnen verbinden met die van hun collega's tot werkbare oplossingen. De risico-, arbo- en veiligheidsprofessionals zijn daarbij de schaareshonden: zij lopen rondjes om de kudde en helpen die zo de goede kant op. Ze letten op afdwalers en halen die er weer bij. En als het nodig is, happen ze in kuiten. Niet tot bloedens toe, maar stevig genoeg om iedereen bij de les te houden. «

Gert van der Kolk is venoot van OIO – bureau voor Organisatie in Ontwikkeling. Hij traint, adviseert en schrijft over samenwerkingsvragen.