



Veiligheid & mindset

Veranderen van gedrag door te werken met dilemma's

De NAM werkt al decennia op de Noordzee, om gas te produceren. En al decennia lang is er ontwikkeling; door het niet aflatende streven om ongevallen te voorkomen, en meer veiligheid te creëren.

Martijn Frijters, Erik Deen, Arne Gillert en Jurry Swart

1

De paradigma's en de bijbehorende manieren om veilig werken te beïnvloeden zijn in de loop der jaren wel veranderd. In de jaren '60 en '70 is er gewerkt aan veiligheid vanuit een ingenieursbenadering: het letterlijk beveiligen van het werk middels verbeterd proces ontwerp, railingen, veilig materieel en beschermingsmiddelen. In de jaren 80 en 90 daarna is er sterk gestuurd op procedures: heldere afspraken en voorwaarden waaronder bepaald werk wel of juist niet mag gebeuren. Ook dit heeft weer een significante verbetering van de veiligheid opgeleverd. Op hetzelfde moment kwam er de inzicht dat zich niet alle risicovolle situaties in procedures vooraf laten beschrijven. De laatste 15 jaar is er daarom ook gestuurd op gedrag zoals middels veiligheidsfilms en door te vertellen hoe het veilig moet en kan. Dan gaat het om wat je doet buiten de procedures om.

De huidige ontwikkeling is er een die stuurt op een veiligheidsmindset en een veilige cultuur vanuit het inzicht dat de manier waarop mensen samenwerken en voor of in mogelijk gevaarlijke situaties met elkaar communiceren cruciaal is. Het gaat dan om een manier van werken die tussen de oren zit, door uit te gaan van het vakmanschap van de mensen die het werk doen.

In 2009 heeft NAM in een aantal workshops voor leidinggevendenden op platforms gewerkt aan het bouwen van een

veiligheidsmindset, en een veiliger cultuur op de platforms. Met een veiligheidsmindset doelen we hier op een diep begrip van eigen overtuigingen en een alertheid hoe deze overtuigingen in mogelijk niet veilig gedrag resulteren.

Uitgangspunten

Volwassen benadering

Essentieel in onze manier van werken is het expliciet maken en spiegelen van ieders persoonlijke mindset over veiligheid. Mensen veranderen die mindset alleen op basis van hun eigen conclusies. We zorgen ervoor dat mensen de kans krijgen om, in gesprek met collega's zelf conclusies te trekken over waar ze staan.

Vakmanschap

Een tweede uitgangspunt is dat iedereen het vakmanschap heeft om veilig te werken. Dat zorgt ervoor dat we deze vakmensen dilemma's kunnen voorleggen; lastige keuzes

**Veiligheidsmindset:
diep begrip van eigen
overtuigingen en alertheid
daarop**



van alledag, die nooit goed of fout zijn. Naast vaktechnische bekwaamheid wordt vakmanschap ook bepaald door de mate waarin je bereid bent om je eigen opvattingen te delen met collega's, en ook bij te stellen.

Veiligheid

Het werken aan een veiligheidsmindset kan alleen in een veilige omgeving; een omgeving waarin je mag zeggen wat je denkt, waar ruimte is voor fouten en waar je niet beoordeeld wordt. Alleen onder deze voorwaarden zijn vakmensen bereid om hun eigen denken onder de loep te nemen, twijfels te tonen en die van anderen serieus te nemen.

Programma

Vanuit genoemde uitgangspunten, en in gesprek met de mensen die ook aan de workshops deelnemen, hebben we het programma (zie kader) ontwikkeld.

We starten in de avond met een film. Daarin zien we een ongeval ontstaan. Meerdere mensen nemen beslissingen die in het zogenaamde grijze gebied zitten; het gebied waarvan je weet dat je beslissing onverstandig kan zijn, maar tegelijk (nog) niet gevaarlijk lijkt. Na een gesprek over de film, onderzoeken deelnemers elkaars persoonlijke opvattingen over veiligheid aan de hand van stellingen uit de dagelijkse praktijk. Een voorbeeld van zo'n stelling is: "Als ik thuis aan het klussen ben, werk ik net zo veilig als op het werk". Dergelijke stellingen geven grote verschillen te zien tussen de mensen die samen werken, vaak tot hun eigen verbazing. En ze geven de mogelijkheid het eigen standpunt te herzien of kritisch te bevragen.

De volgende dag delen we de grote groep (16-20 mensen totaal), op in kleine groepen en werken we in vier studio's.

Middag/avond	Volgende dag	
Het begin Introductie Video Groepsgesprek Stellingenspel Diner	Studio 1 Intervenieren zodat de ander de verantwoording neemt Volwassene-Volwassene conversatie (werken met acteurs)	Studio 2 Wat sta ik voor? Onderzoek je waarden en overtuigingen als het erop aankomt
	Studio 3 Voorbij de toolbox talk Voelen & intervenieren op niet technische aspecten (werken met acteurs)	Studio 4 High Reliability Organisations Hoe creëer ik een veiligheidsbewuste cultuur
	Plenaire afsluiting Reflectie en delen wat we geleerd hebben	



Studio 1: Intervenieren ... met de andere als partner: Hoe je ingrijpt: hard op inhoud, zacht op relatie.

In deze studio, met acteur, leren deelnemers om op een volwassen manier anderen aan te spreken op onveilig gedrag. En zo het gedrag van de acteur (collega) te beïnvloeden.

Studio 2: Waar sta je zelf? Over je persoonlijke overtuigingen rondom veiligheid

In studio 2 onderzoeken we de persoonlijke waarden en overtuigingen van de deelnemers ten aanzien van veiligheid ; de begeleider houdt deelnemers een soms confronterende spiegel voor.

Studio 3: Werken aan een veilig werkend team: Hoe bouw je een veilig team in een toolbox of ander gesprek?

Hier oefenen deelnemers met interveniëren in een teamsituatie. Hoe beïnvloed je een groep mensen, en wat is daarmee je invloed op de cultuur van veiligheid in die groep? Ook hier helpen acteurs met het maken van een reële oefensituatie uit de praktijk van de deelnemers.

Studio 4: Werken aan veiligheidscultuur. Hoe een veiligheids-cultuur eruit ziet, en hoe je eraan bouwt.

In studio 4 maken we in gedachten de uitstap naar veilige teams waar de deelnemers eerder in gewerkt hebben, en kijken we met hen naar veilige teams in andere omgevingen. Wat zijn de succesfactoren, en wat kunnen wij daarvan leren?

Het werken met acteurs (studio 1 en 3) heeft twee effecten:

- op het gedrag: deelnemers leren nieuwe vaardigheden die heel toepasbaar zijn;
- op de mindset: omdat de deelnemers geconfronteerd worden met hun eigen stijl, en met de 'shortcuts' in het denken die er voor zorgen dat ze doen zoals ze doen.

Tenslotte: binnen de workshop zorgen we voor een 'cultuur' die congruent is met wat we willen bereiken, we doen het daarmee vóór: respectvol en in contact, licht maar ook scherp op inhoud én proces .

Quotes

"Wat veilig is voor mij, kan onveilig zijn voor een ander. Soms neem ik beslissingen gebaseerd op mijn vakmanschap waarbij ik afwijk van de werkmethode."

"Te veel procedures hebben het denken gestopt."

"Wij (supervisors en HMI's) hebben het gevoel dat we de linking pin zijn tussen de Angelsaksische manier van denken (NAM/Shell organisatie) en de Rijnlandse manier van werken op de platforms."

"Je moet een ongeval meemaken voordat je echt leert."

"De LSR inclusief de consequenties lijken tegenover de gewenste meldingscultuur te staan. Verder lijkt de ruimte om te praten over de regels en de manier waarop ze toegepast worden, minder te worden. De reden is de angst voor de consequenties."

"Als je niet volgens de regels werkt, begin je te denken: hoe moet ik mijn handelen verdedigen in het licht van de regels. Zelfs als het niet logisch is om de regels te volgen in deze situatie."



De resultaten van de workshops

De workshops hebben effect op gedrag én mindset.

Allereerst noteerden we zeer veel enthousiaste reacties tijdens en na de workshops. "Fijn, geen nieuwe set met regels of lange presentaties vol waarschuwingen. Het is effectief om uitgebreid de kans te krijgen om samen met collega's persoonlijke opvattingen te onderzoeken én te oefenen hoe je eigen gedrag de veiligheidscultuur kan beïnvloeden."

Daarnaast hoorden we van de NAM dat in het werk van deelnemers er andere vragen worden gesteld en andere gesprekken plaatsvinden. Van een focus op het goed of fout van een handeling naar een gesprek over welke keuzes er gemaakt zijn en het waarom.



Quotes

"Het was een verademing om eens over mijn dilemmas te kunnen praten."

"De beste workshop in 7 jaar."

"Geen slides: eindelijk eens een workshop waarin met mij gesproken werd i.p.v. tegen mij werd aangepraat!"

"De grootte van de groep (16-20) is perfect: het blijft persoonlijk."

"Heel nuttig om met acteurs te werken i.p.v. naar hen te kijken."

"Praktisch! Het is geen standaard training: ik moest werken."

"Uitdagend...maar niet altijd makkelijk: het ging over mij!"

Voor meer informatie kunt u terecht bij Martijn Frijters, mfrijters@kessels-smit.com, 030-2394040.

