

RIVM helpt bedrijven op weg

Resilience in vijf stappen

In samenwerking met veiligheidkundigen uit twintig Nederlandse bedrijven ontwikkelde RIVM enkele tools. Die tools helpen bedrijven veiliger en veerkrachtiger te werken in onvoorziene situaties. In vijf stappen op weg naar resilience.

tekst Anne van Galen, Linda Bellamy en Monique Chambon



Menig bedrijf denkt vooraf na over mogelijke arbeidsrisico's. Ze hebben een RI&E, trainen medewerkers, hebben een veiligheidsmanagementsysteem en voeren Taak Risico Analyses uit. Tegelijkertijd veranderen zaken snel. Het vooraf bedachte plan werkt misschien niet meer. Het weer kan omslaan, de aanlevering van goederen is te vroeg of te laat. Medewerkers in bedrijven gaan hiermee om en nemen op het moment suprême een beslissing. Vaak gaat dit goed, in sommige gevallen leidt zo'n situatie tot een ernstig ongeval. Uit de RIVM Storybuilder database, die analyses van meer dan 25.000 ongevallen bevat, blijkt dat het bij grofweg 1 op de 6 ernstige arbeidsongevallen misgaat in onvoorziene situaties. Een medewerker schat op basis van eerdere ervaringen de situatie op een bepaalde manier in en 'ziet' niet dat de situatie mogelijk nét even anders is. Daardoor voert hij de verkeerde handeling uit. Cognitieve valkuilen, zoals tunnelvisie, spelen hier mogelijk een rol.

Resilience in vijf stappen

Resilience in vijf stappen is bedoeld als een middel om succesvol een beslissing te kunnen nemen bij hoge onzekerheid en tijdsdruk. De tool is erop gericht om typische valkuilen die gepaard gaan met improvisatie, tijdsdruk en onzekerheid te herkennen, erkennen en mogelijk te vermijden. (Deze cognitieve valkuilen zijn, samen met de kwaliteiten van veerkrachtige medewerkers en organisaties, geïdentificeerd op basis van wetenschappelijk onderzoek: www.rivm.nl/veiligwerken). Dat improviseren niet altijd goed gaat, blijkt onder meer uit de gegevens van het RIVM uit Storybuilder. Resilience in vijf stappen is een goede aanvulling op de Last Minute Risk Assessment (LMRA) die veel bedrijven gebruiken. Ook zijn de stappen een nuttige aanvulling op bijvoorbeeld de TaakRisiko Analyse (TRA). Ze vormen een analysekader voor de evaluatie van incidenten en bijna-ongevallen.

Zinnige vragen om vooraf te stellen:

- » Wat is het probleem en is het terecht dat u terugvalt op resilience?
- » Is het echt zo dat de normale regels en procedures niet van toepassing zijn?
- » Is het niet improviseren uit gemakzucht?
- » Wat zijn dan precies de onzekerheden?
- » En hoe zit het met de tijdsdruk?

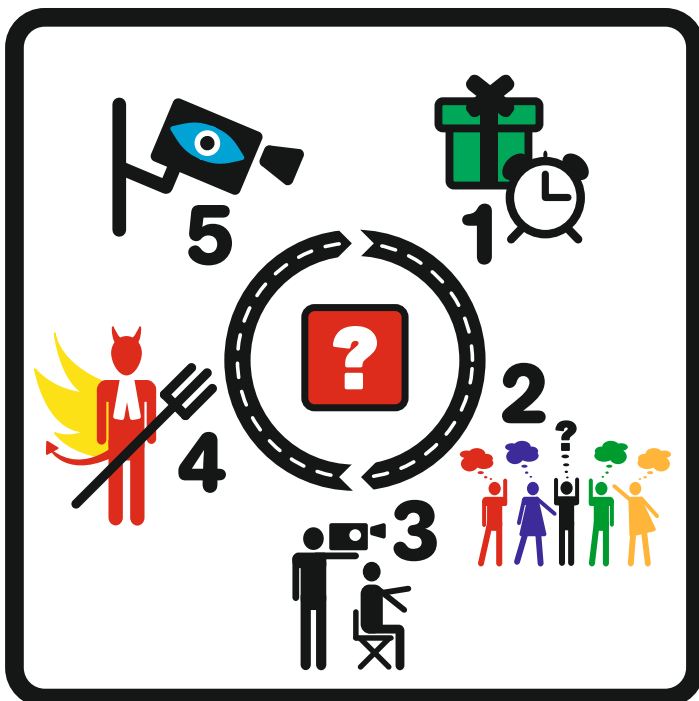
Stap 1: geef uzelf tijd – Bespreek met uw team en opdrachtgever hoe u extra tijd kunt creëren voor het nemen van een veerkrachtige beslissing.

Stap 2: zoek verschillende perspectieven – Stel een team samen met collega's die je bij probleemanalyse en mogelijke oplossing(en) kunnen helpen. Selecteer niet alleen gelijkgestemden. Wees duidelijk wie welke rol heeft.

Stap 3: denk in scenario's – Denk driedimensionaal en denk voor- en achterwaarts in de tijd. Neem diverse opties door, minimaal drie. Hoe zit de (veiligheids)marge per scenario in elkaar? Maak de scenario's zo concreet mogelijk; denk ook na over 'details'.

Stap 4: raadpleeg de advocaat van de duivel – Door zelfreflectie (intern) of een second opinion (extern). Hoe zou een rechter de voorgenomen beslissing beoordelen, mocht het toch mis gaan? Zou u uw eigen familie aan het risico willen blootstellen?

Stap 5: monitor – Bepaal wanneer en waar u opnieuw wilt beoordelen of de gekozen oplossing werkt. Bedenk wanneer er geen weg terug meer is. Zorg dat u directe feedback krijgt over hoe de oplossing het doet.



Om met deze valkuilen om te kunnen gaan heeft het RIVM met twintig veiligheidskundigen enkele tools ontwikkeld, waaronder 'Resilience in vijf stappen'. Nederlandse bedrijven als KLM, Van Hattum en Blankevoort (VHB), Gasunie en ENGIE Energie Nederland hebben er eerste ervaringen mee opgedaan.

VolkerWessels

Bernard Voorwinden, als hoger veiligheidskundige werkzaam bij VHB (een VolkerWessels-onderneming), is als lid van de klankbordgroep zeer geïnteresseerd in de resiliencebenadering. "Wij organiseerden een resilience pilottraining voor hoofduitvoerders en veiligheidsmedewerkers. VHB komt tijdens de bijzondere bouwprojecten die we doen vaak met nieuwe en onverwachte situaties in aanraking. Nu bijvoorbeeld zijn we samen met BAM bezig met de bouw van de grootste zeesluis van de wereld in IJmuiden. Daarbij krijgen we te maken met variabele weersomstandigheden, andere collega's en nieuwe uitdagingen. Belangrijk is dan om in de beschikbare tijd met alle partijen goed afgewogen beslissingen te kunnen nemen. Het vijfstappenplan kan hierbij helpen. Het is mooi om te zien dat deelnemers aan de pilottraining het vijfstappenplan vooral als een handig hulpmiddel ervaren en niet als het zoveelste veiligheidskeurslijf. Een van de deelnemers gaf bijvoorbeeld aan dat de vijf stappen voor hem in principe niets nieuws zijn, maar dat ze wel heel nuttig zijn om niks over het hoofd te zien. Voor sommigen is het ook een geruststelling dat het bij lastige dilemma's blijkbaar volledig legitiem is om de hulp van collega's in te roepen. Een hoofdvoerder heeft die functie natuurlijk juist gekregen omdat hij zeer zelfstandig kan opereren. In de resiliencetraining leer je echter om op de juiste momenten wél met collega's te sparren. De deelnemers hebben door de training ook ervaren dat het niet erg is als een collega – bijvoorbeeld omdat hij 'advocaat van de duivel' speelt – een tegengestelde mening heeft. De uiteindelijke beslissing wordt daar namelijk alleen maar beter van. De positieve reacties van de deelnemers hebben mij gesterkt in mijn voornemen om resilience bij Van Hattum en Blankevoort als onderdeel van het bestaande veiligheidsprogramma WAVE (Wees Alert! Veiligheid Eerst!) op de agenda te zetten."



Gasunie

Ook bij Gasunie zijn 'resilience' en het vijfstappenplan onlangs in een workshop gepresenteerd aan een breed gezelschap. Paul Hogewoning, project HSE-manager, zegt hierover: "Bij Gasunie loopt het programma Safe@Gasunie, waarin de focus ligt op het veiligheidsbewustzijn en het gedrag van de medewerkers. We zijn gezamenlijk op zoek naar een goede manier om 'veerkracht' hierin in te passen. Het was mooi om te zien dat deelnemers door een oefening

met een casus direct het nut inzagen van het vijfstappenplan. Ze benoemden vervolgens aanknopingspunten om er zelf mee aan de slag te gaan. Onze ICT-manager wil het bijvoorbeeld gebruiken bij crisismanagement. In een nieuwbouwproject zullen we het inzetten binnen het constructiemanagement. En een van de veiligheidskundigen gaat de stappen als hulpmiddel gebruiken voor Taak Risico Analyses. Ook de bewustwording van valkuilen sloeg aan bij de deelnemers. Bij analyses van ongevallen

hebben we voortaan een bredere blik. Wel is Gasunie voorstander van helder taalgebruik, dus waarschijnlijk houden wij het vanaf nu op 'veerkracht'."

NVVK

Pieter de Boer werkt als veiligheidskundige bij Aboma en is bestuurslid van de vakgroep Incidentenonderzoek van de Nederlandse Vereniging voor Veiligheidskunde (NVVK): "Serious gaming is voor mij een ideale manier om resilience echt bij mensen tussen de oren te krijgen. Voor praktisch ingestelde mensen blijkt het veel nuttiger om te ervaren wat bijvoorbeeld *summit fever* is, dan er een presentatie over te krijgen. Vooral de kaartjes met afbeeldingen van valkuilen en resilience-kwaliteiten zijn voor beelddenkers heel behulpzaam. In een eerste sessie met de NVVK-vakgroep hebben we met zo'n 40 leden een casus 'uitgespeeld'. Er bleek veel belangstelling uit het veld voor deze aanpak. Dat is een prima begin."

Viola van Guldener, programmacoördinator veilig werken bij het RIVM, benadrukt het belang van samenwerking bij de ontwikkeling van tools. "We zijn heel blij dat we gaan samenwerken met de NVVK om de diverse ontwikkelde producten verder in de praktijk te testen. De focus zal onder andere liggen op het resilience-kaartspel. Daarmee leren mensen spelenderwijs de cognitieve valkuilen herkennen en erkennen. Het is een spel dat besluitvorming in praktijk-situaties nabootst. Het mes snijdt dan aan twee kanten: de veiligheidskundigen brengen het spel in praktijk en wij onderzoeken hoe en onder welke omstandigheden het spel werkt. Zodat we met overtuiging kunnen stellen dat het resilience-kaartspel effectief is."

Bent u geïnteresseerd om een bijdrage te leveren of wilt u op de hoogte worden gehouden? Neem dan contact op met Monique Chambon van RIVM Veilig Werken via veiligwerken@rivm.nl.

Anne van Galen en **Linda Bellamy** zijn experts op het gebied van resilience en risicomanagement. **Monique Chambon** is veiligheidswetenschapper en psycholoog en werkzaam als wetenschappelijk medewerker arbeidsveiligheid bij RIVM Veilig Werken.

Waarom resilience?

In de normatieve manier van kijken naar veiligheid zijn maatregelen gericht op het beheersen van voorzienbare risico's – vaak op basis van ervaringen uit het verleden. Deze maatregelen kunnen echter nooit alle risico's afdekken, er is altijd variatie. Bijvoorbeeld in het weer, in menselijk gedrag en in de kwaliteit van grondstoffen. Ook zijn er soms niet te vermijden lacunes in de beschikbare kennis. En kunnen zaken zeer onverwachts en op een ongelukkige manier samenvallen.

Resilience is erop gericht een organisatie zo in te richten dat er snel en veerkrachtig opgetreden kan worden bij onvoorziene situaties. De medewerkers spelen daarbij een centrale rol, want zij beschikken over het benodigde vakmanschap en improvisatievermogen.

Het verschil tussen resilience en normatieve veiligheid is hieronder weergegeven. Beide benaderingen zijn complementair en noodzakelijk om veilig en succesvol te werken (zie ook het artikel in Vakblad Arbo 10-2015, 16-18, 'Meer rek met resilience').

