

[def versie 15-2-2000]

## **Middenkader bepaalt succes veiligheidsvoorschriften Goed voorbeeld doet goed volgen**

**Geen bedrijf zonder veiligheidsvoorschriften. Het wordt als middel gezien om risico's te beheersen. Maar de realiteit is dat ze op grote schaal worden overtreden. Hoe dat komt en hoe dat te voorkomen, was onderwerp van promotie-onderzoek.**

### **Peter Mascini**

Ongelukken in chemische fabrieken, kerncentrales, mijnbouwinstallaties, olieplatforms, veerboten, vliegtuigen en vele andere technologische systemen, bijna dagelijks gebeurt het, ergens ter wereld. En niet zelden ook in Nederland. Overtreding van veiligheidsvoorschriften blijkt vaak de directe aanleiding van dergelijke rampen. Zo ook bij het ongeval in een Japanse kerncentrale eind 1999. Betrokken werknemers hadden met een emmer veel te veel uranium in een benzinetank gegoten. Dit ongeluk zou niet zijn gebeurd als ze het wettelijke voorschrift hadden nageleefd om uranium via leidingen te verpompen.

Deze en andere berichten maken duidelijk dat afwijken van veiligheidsvoorschriften de kans op ongelukken aanzienlijk vergroot. Wetenschappelijk onderzoek naar de toedracht van ongelukken onderstreept die visie (Gun, 1993). Dit roept een aantal vragen op: welke medewerkers wijken in de praktijk af van veiligheidsvoorschriften? Waarom doen zij dat? Hoe is dit te voorkomen? Het antwoord op deze drie vragen is gezocht door na te gaan hoe uitvoerend personeel en middenkader van een cokesfabriek en een chemische fabriek in de dagelijkse praktijk omgaan met veiligheidsvoorschriften. Dit zijn de personeelscategorieën die zijn gehouden aan de voorschriften en die er op moeten toezien dat ze worden nageleefd. De gegevens zijn verzameld door middel van observaties en interviews (Mascini, 1999). De onderzoeksresultaten op een rij:

### **Het standaardpatroon**

Bij een normaal verloop van het productieproces is uitvoerend personeel vaker geneigd om van de veiligheidsvoorschriften af te wijken dan middenkader wil toestaan. Dat was een belangrijke uitkomst van het onderzoek. Het gaat hier om de meest uiteenlopende handelingen. Bijvoorbeeld op grote hoogte werken zonder valbeveiliging, chemische producten van hoge temperatuur met rubberen slangen transporteren in plaats van met de voorgeschreven stalen leidingen, 'normale' stoffen handschoenen dragen wanneer rubberen zijn voorgeschreven, voor een grote machine langslipen terwijl daar eigenlijk overheen moet worden gegaan, werken aan lopende transportbanden en leidingen met chemische producten spoelen volgens een informele procedure. Kortom: waarom is uitvoerend personeel eerder geneigd van de regels af te wijken dan toezichhoudend personeel bereid is toe te staan? Uit het onderzoek kwamen twee, onderling samenhangende, redenen naar voren:

### ***Vershil in risicoperceptie***

Ten eerste zien uitvoerenden aan het afwijken van de regels minder vaak onaanvaardbare risico's verbonden. Dit komt doordat zij het werk waarop de regels betrekking hebben *zelf* uitvoeren, terwijl het middenkader toeziet op werkzaamheden die *anderen* uitvoeren. Uitvoeren van werkzaamheden biedt de mogelijkheid om persoonlijk controle uit te oefenen op de werksituatie, terwijl toezicht houden afhankelijkheid van anderen impliceert. Dat mensen die persoonlijk controle kunnen uitoefenen minder risico's zien dan zij die dat niet kunnen, is ook uit verschillende sociaal-psychologische onderzoeken gebleken (zie bijvoorbeeld Fischhoff, Lichtenstein en Slovic, 1981; Slovic, 1987; Vlek en Keren, 1992).

### ***Verschil in kosten-baten afweging***

De tweede reden voor 'voorschrift-ontwijkingsgedrag' is het verschil in kosten en baten-afweging tussen uitvoerenden en middenkader. *Uitvoerend personeel* is geneigd om de baten van het afwijken van de regels te benadrukken. Het naleven van de veiligheidsvoorschriften levert altijd extra werk op. Men moet bijvoorbeeld persoonlijke beschermingsmiddelen ophalen en aantrekken, een werkvergunning invullen, installaties op slot zetten, een hoogwerker bestellen en ieder uur melden en registreren waar men zich in de fabriek bevindt. Uitvoerend personeel dat geen onaanvaardbare risico's verbonden ziet met het achterwege laten van de voorgeschreven maatregelen, levert deze extra inspanningen liever niet.

Het *middenkader* ervaart vooral de lasten van het toestaan van uitzonderingen op de regels. Allereerst gaat er een precedentwerking van uit die lastige discussies uitlokt. Medewerkers vragen zich af waarom zij zich wel en anderen zich niet hoeven te conformeren en waarom er in de ene situatie wel en in de andere geen uitzonderingen zijn toegestaan. Ten tweede haalt het middenkader zichzelf aansprakelijkheid op de hals door regelafwijkingen toe te staan. Verbieden houdt in dat de aansprakelijkheid geheel bij de uitvoerende ligt, ermee instemmen betekent gezamenlijke aansprakelijkheid.

Uitvoerend personeel en middenkader wijzen verschillende oorzaken aan voor het afwijken van veiligheidsvoorschriften. Dat komt door hun verschil in risico-perceptie in combinatie met het verschil in de afweging van kosten en baten. Aangezien het middenkader de veiligheidsvoorschriften als zinvol beschouwt, kunnen uitvoerende medewerkers geen legitieme reden hebben om ervan af te wijken, aldus de mening van middenmanagers. In het gunstigste geval zoekt het middenkader de oorzaak voor afwijken van de voorschriften in bedrijfsblindheid of gebrek aan inzicht in het totale productieproces. Veel vaker schrijven middenmanagers het echter toe aan gemakzucht van het personeel.

Omgekeerd leggen uitvoerenden de oorzaak bij de voorschriften. Die zouden in de praktijk 'onwerkbaar' zijn. Het middenkader zou dit niet begrijpen omdat het niet zelf de werkzaamheden uitvoert waarop de regels betrekking hebben. Met andere woorden: uitvoerende medewerkers beschouwen het afwijken van de voorschriften als een rationele overweging, terwijl het middenkader het ziet als een uiting van onwil. Dit verschil in definitie van de situatie is een bron van veel wederzijds onbegrip. Er zijn echter twee uitzonderingen op het standaardpatroon dat middenkader weigert in te stemmen met de neiging van het uitvoerend personeel om af te wijken van veiligheidsvoorschriften:

### **Eerste uitzondering**

Sommige veiligheidsvoorschriften zijn behalve op uitvoerend personeel, ook van toepassing op het middenkader. Enerzijds wil het kader doorgaans niet dat ondergeschikten afwijken van de veiligheidsvoorschriften, anderzijds is het geneigd om dat zelf wel te doen. De reden hiervoor is dat middenkader op anderen moet vertrouwen als het toezicht houdt, terwijl het de mogelijkheid heeft om persoonlijk controle uit te oefenen op de werkomgeving als het zelf werkzaamheden uitvoert waarop regels van toepassing zijn.

Door zelf overtredingen te begaan, maar vergelijkbare overtredingen bij ondergeschikten niet toe te staan, neemt het gezag van leidinggevend af. De wens om dit te voorkomen weerhoudt het middenkader vaak van voorschriften af te wijken die het voor zichzelf eigenlijk 'onwerkbaar' vindt.

### **Tweede uitzondering**

De tweede uitzondering doet zich voor tijdens processtoringen.

Roept onherroepelijk problemen over zichzelf af.

i) Bij medewerkers die zelfs bij het afwijken van voorschriften tijdens storingen geen risico's waarnemen, neemt de bereidheid af om ze bij een normaal procesverloop wel na te leven. Zij zijn

van mening dat als het niet nodig is om ze op te volgen bij een ontregeld productieproces, dit zeker niet nodig is bij een normaal procesverloop.

ii) Uitvoerenden die van mening zijn dat juist bij processtoringen strikt aan de regels moet worden vastgehouden, weigeren dikwijls om in opdracht van hun bovengeschilden van de regels af te wijken. Chantage bij middenkader dat vervolgens de geweigerde opdracht zelf uitvoert; sarcasme als middenkader de taak vervolgens aan anderen geeft. Uit angst voor wraak blijven deze overtredingen vaak onopgemerkt.