

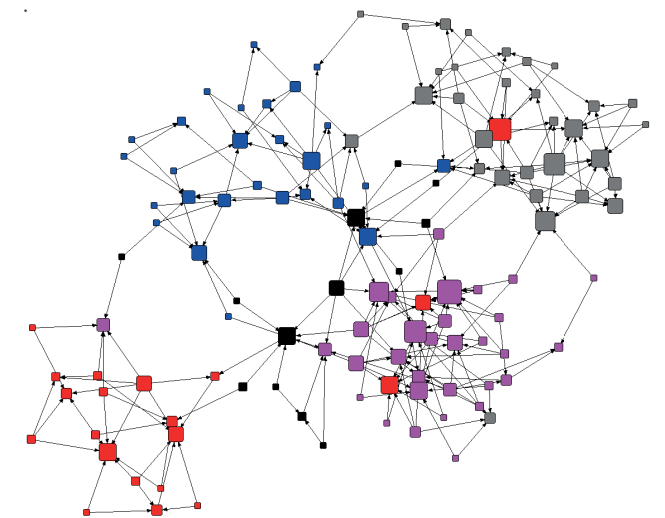


Hoe de hazen lopen

Een gezonde veiligheidscultuur is het product van diverse factoren. Het gebruik van de juiste materialen en PBM speelt een rol. Maar ook de (in)formele relaties van medewerkers binnen en buiten de organisatie. Hoe de hazen lopen heeft impact op veilig werken.

tekst Miriam Notten

We leven in een netwerkmaatschappij. Cultuur, kennis, gedrag, het is allemaal 'besmettelijk'¹ en stroomt via relaties die we met elkaar onderhouden. Hoe hoger de mate van vertrouwen, des te complexer de kennis en informatie die door het netwerk stroomt. Kennis- en informatie-uitwisseling loopt over relatielijnen en ook gunsten worden via relaties verkregen. Toch hebben de meeste managers (nog) geen sociogram op hun bureau liggen dat de informele lijnen in de organisatie laat zien. Een organogram dat de organisatie weergeeft volgens de formele lijnen van zeggenschap en hiërarchie, is er vaak wel. Terwijl dit een lastig te besturen geheel is. Zeker als er veel mensen op ver-



Figuur 2: Meest populaire collega's en hun locaties

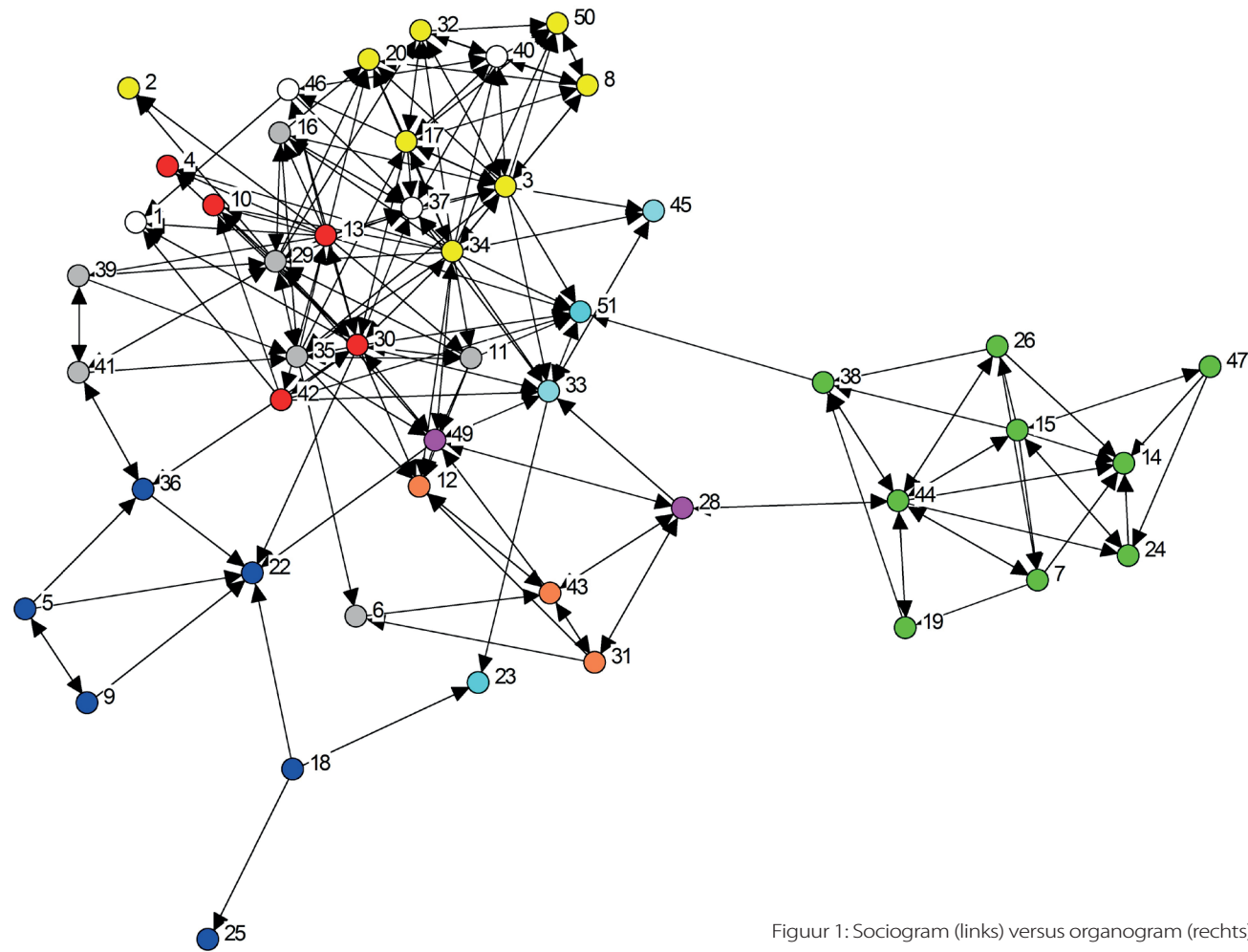
schillende locaties werken die steeds weer verbonden zijn in nieuwe projecten. Interessanter is het om te weten hoe de informele lijnen in de organisatie lopen. Wie lopen in de pauze een rondje met een boterham onder de arm? Wie wonen in dezelfde straat of zaten op dezelfde opleiding? Welke projecten hebben medewerkers samen geklaard? Wie gunt elkaar het beste? En wie is getrouwd met de zus van een collega?

Sociogrammen en de bijbehorende sociale netwerk analyses (zie figuur 1 op pag. 14-15) helpen de (veiligheids)manager om de interactie tussen medewerkers onderling en tussen medewerkers en de buitenwereld te begrijpen en te managen². Dat geeft managers zicht op risico's die het interne netwerk met zich meebrengt. Het maakt duidelijk dat kennis en informatie vaak door een beperkt aantal mensen wordt doorgegeven, wie de invloedrijke medewerkers zijn en waar de 'change agents' zitten om in te zetten bij een cultuurverandering³. Het maakt ook duidelijk wie er in de periferie van het netwerk zit en van wie men dus geen 'best practises' zal overnemen.

Voorbeeld

In Amsterdam wordt een nieuwe tunnel gebouwd. Een werk met lage marges en hoge tijdsdruk. Voor de doorgewinterde hoofduitvoerder niets nieuws onder de zon. Een jongen van de 'koude grond', ooit begonnen als timmerman en al weer jaren een door de directie zeer gewaardeerde hoofduitvoerder. Hij »





Figuur 1: Sociogram (links) versus organogram (rechts)

kan behoorlijk wat grote werken tegelijk aan en heeft laten zien kwaliteit en winst op te leveren. De man heeft natuurlijke leiderschapskwaliteiten. Zijn motto is dat iedereen op het werk moet verschijnen met tien vingers en tien tenen en zo ook weer naar huis moet. Hij is goed ingevoerd in de organisatie, heeft op verschillende plaatsen zijn sporen verdiend en spreekt de taal van de werkvloer. Niet alle mannen op de werkvloer hebben zin om hun PBM te gebruiken. De middelen zitten niet altijd lekker en soms zitten ze ronduit in de weg. Maar deze hoofduitvoerder krijgt het toch voor elkaar om zijn altijd

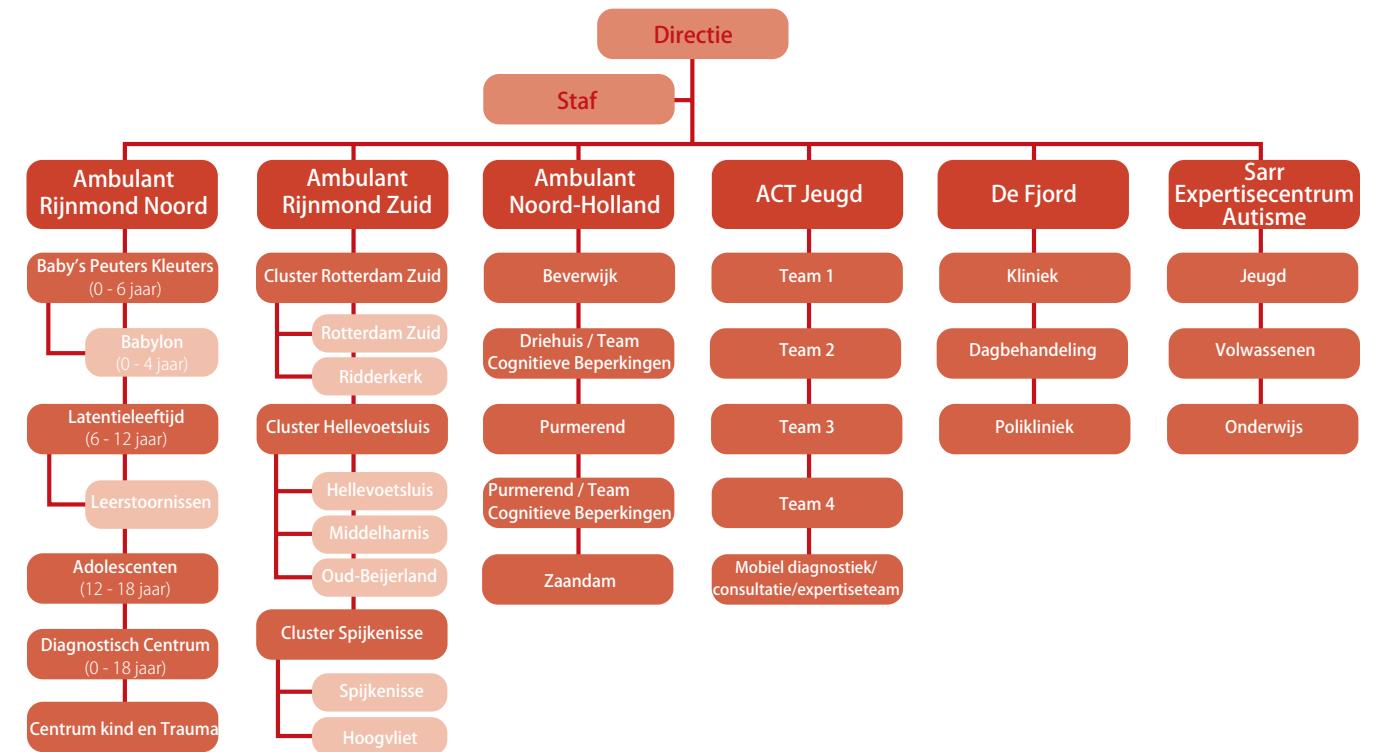
het bukken nogal eens uit hun broek scheuren). De kaart van zijn hiërarchische positie speelt hij nooit.

Analyse: de man in dit voorbeeld is zo'n 'change agent'. Door zijn ervaring en verschillende functies kent hij mensen van laag tot hoog (goed ontwikkeld netwerk). Hij doet moeite om mensen te leren kennen en daardoor weten anderen wat ze aan hem hebben (vertrouwen⁴). Hij committeert zich aan de normen en waarden van de organisatie (hoog eigen normbesef en persoonlijkheid passend bij zijn rol). Hij maakt het makke-

lijk voor anderen om elkaar op onveilig gedrag aan te spreken door het goede voorbeeld te geven en zichtbaar te zijn (actief werken aan veiligheidscultuur).

Hoe weet u hoe de hazen lopen?

Het informele netwerk zichtbaar maken is op vele manieren mogelijk. Denk aan observatie, e-mailverkeer, samenstelling van (project)teams en vragenlijsten. Het levert relaties op die niet op het eerste gezicht zichtbaar zijn. In figuur 2 (zie pag. 13) is via netwerkanalyse inzichtelijk gemaakt wie de meest popu-



laire collega's zijn en wat hun invloed is op veilig werken. De kleuren geven werklocaties aan, de grootte van de vierkantjes de populariteit. De rode en zwarte spelers met grote vierkantjes zijn de medewerkers om in te zetten om 'het goede voorbeeld te geven'. Het zijn invloedrijke spelers die ook buiten hun eigen locatie goede relaties onderhouden.⁵

Wat levert zo'n in- en extern goed verbonden medewerker op, vanuit veiligheidsperspectief?

Voor de organisatie:

- » Professionals die hun netwerk ontwikkelen en benutten.
- » Goed ontwikkelde kennisnetwerken die kennis en 'best practises' uitwisselen.
- » Invloed op de veiligheidscultuur via de netwerken van medewerkers.
- » Zichtbare en vindbare ambassadeurs voor het thema 'veilig werken'.

Voor de medewerker:

- » Hij weet welke waarde zijn netwerk biedt en verzilvert die ook.
- » Hij staat open voor advies en kennis uit het netwerk (spreekt aan en laat zich aanspreken op veilig werkgedrag)
- » Hij is zichtbaar en vindbaar.
- » Hij versterkt zijn interne en externe reputatie.

Om een gezonde veiligheidscultuur te creëren is het interessant om het interne en externe netwerk in beeld te brengen en te houden. Begin eens met een blanco vel papier en observeer uw collega's. Teken het netwerk dat u zo ontdekt en ga er met elkaar over in gesprek. Welke kansen ziet u om het netwerk te benutten en zo veilig werken te stimuleren?

Noten

[1] Dit boek beschrijft de besmettelijkheid in netwerken: Christakis, Nicholas A. Christakis, Fowler, James H. Connected. ISBN 978-0316036146; 2011. Wil je snel weten waar het over gaat, kijk dan het TedX filmpje van Christakis: The hidden influence of social networks uit 2010.

[2] Zie voor allerlei voorbeelden en uitleg over toepassingen het boek van Cross, Rob and Parker, Andrew; the Hidden Power of Social Networks; ISBN 978-1-59139-270-5; 2004.

[3] In dit artikel worden 5 grote ongelukken onderzocht om tot een methode te komen die gebaseerd is op sociaalculturele acties. Rao, Suman; Safety culture and accident analysis – A socio-management approach based on organizational safety social capital; Journal of Hazardous Materials (Elsevier) 142 (2007) pages 730-740.

[4] In dit boek gaat het over de aanpak voor veilig werken bij nieuwe medewerkers. Een belangrijk deel gaat over het ontwikkelen van vertrouwen, hulpvaardigheid en helpen aanpassen aan de omgeving. Burt, Christopher D.B.; New employee safety: Risk factors and management strategies; Springer ISBN 978-3-319-18684-9; mei 2015.

[5] Dit artikel geeft een ander voorbeeld. Het onderzoek richt zich op 3 vergelijkbare groepen in een organisatie en hun perceptie van veiligheid. In het artikel worden interviewvragen genoemd die herbruikbaar zijn. Blazsin, Hortense and Guldenmund, Frank; The social construction of safety: Comparing three realities; Safety science (Elsevier) 71 part A (January 2015) pages 16-27.

Verder lezen en referenties

Rao, Suman; Safety culture and accident analysis – A socio-management approach based on organizational safety social capital; Journal of Hazardous Materials (Elsevier) 142 (2007) pages 730-740

Burt, Christopher D.B.; New employee safety: Risk factors and management strategies; Springer ISBN 978-3-319-18684-9; mei 2015

Blazsin, Hortense and Guldenmund, Frank; The social construction of safety: Comparing three realities; Safety science (Elsevier) 71 part A (January 2015) pages 16-27

Cross, Rob and Parker, Andrew; the Hidden Power of Social Networks; ISBN 978-1-59139-270-5; 2004

Christakis, Nicholas A. Christakis, Fowler, James H. Connected. ISBN 978-0316036146; 2011