

Veiliger werken door verandering van cultuur en gedrag

Louis Bruins deed in 2012 onderzoek bij de Technische Organisatie van Het Muziektheater Amsterdam (TOM) naar de 'zachte' aspecten van veiligheid. Zijn onderzoek, dat hij deed in het kader van zijn opleiding veiligheidskunde, sluit goed aan bij het Actieplan Arbeidsveiligheid van de overheid met de ambitieuze doelstelling om het aantal ongevallen met 25 procent te reduceren. | DOOR: LOUIS BRUINS EN ANKE VAN ES |

Google de woorden 'veilig werken' en je krijgt 892.000 hits. Veilig werken is een hot item. Als je dan bedenkt dat het aantal arbeidsongevallen in Nederland ieder jaar nog steeds 220.000 bedraagt is al die aandacht ook logisch. Dat aantal daalt al sinds 2005 niet meer. Een belangrijk aandachtspunt in het Actieplan Arbeidsveiligheid van de overheid is dat er naast de 'harde' aspecten van veiligheid veel meer aandacht moet komen voor het veranderen van de cultuur en het gedrag op de werkvloer (zie www.samenveiligwerken.nl). Dit geldt ook voor veilig werken op en rond de podia. Doel van het onderzoek was om vast te stellen wat de Technische Organisatie van Het Muziektheater (TOM) doet op het gebied van veilig werken en hoe dit in de praktijk werkt. Veilig werken kan en moet niet los worden gezien van kwaliteit. Veilig werken moet een randvoorwaarde zijn om een kwalitatief hoogwaardige productie te maken. Zoals Frans Huinker, directeur van de TOM, zegt: 'Veilig werken binnen de TOM is in de breedste zin van het woord noodzakelijk om gevaarlijke situaties te voorkomen. In de voorbereidende fase van een productie, maar ook tijdens de uitvoering zelf, zal de veiligheid voor medewerkers, dansers, zangers, figuranten en

publiek moeten worden gegarandeerd. Wanneer medewerkers zich niet veilig voelen, zal de kwaliteit van een productie in het geding komen. Dat vergroot de kans op schade en ongevallen.'

Veiligheidsprotocollen

Natuurlijk is Het Muziektheater Amsterdam gezien zijn grootte en de uitzonderlijke producties die er staan niet representatief voor de gehele branche. De ervaringen van het technisch personeel in dit theater kunnen wel als inspiratie dienen voor de discussie die in de branche plaatsvindt. Als voorbeeld heeft Het Muziektheater Amsterdam een aantal veiligheidsprotocollen gepubliceerd op onder andere de website van de VPT over onder meer afspraken met betrekking tot het veilig gebruik van de orkestbak. Hoe maken we afspraken met elkaar over veilig werken, hoe zorgen we dat deze daadwerkelijk het gewenste effect hebben, namelijk geen ongevallen of schade maar wel een mooie voorstelling? Ter illustratie noemen we twee voorbeelden uit de praktijk van Het Muziektheater Amsterdam die herkenbaar zijn voor ieder theater of gezelschap in Nederland. Kern van de zaak is dat medewerkers de afspraken over veilig werken



weliswaar kennen maar dat het in de praktijk toch anders gaat.

Rood-wit lint

In één van de producties werd door de medewerkers van de TOM op het toneel een dwarsdoorsnede van een huis gebouwd. Eén van de verdiepingen bevond zich hoger dan 2,5 meter. Dit betekende dat de medewerkers veiligheidsmaatregelen moesten nemen om valgevaar te voorkomen, vooral wanneer op de verdieping bij de rand werd gewerkt. De enige maatregel die zij hadden genomen was het spannen van een rood-wit lint op heuphoogte bij de rand van de vloer. Om valgevaar te voorkomen was dit niet voldoende. De medewerkers hadden vier mogelijkheden om deze situatie veiliger te maken, namelijk:

1. Het huis dat op een zwevende vloer stond laten zakken, zodat de verdieping en hiermee de werkhogte lager werd dan 2,5 meter.
2. Het aanbrengen van een veiligheidslijn bij de rand van de vloer. Ogen voor het spannen van een stalen lijn waren aanwezig.
3. Afstand houden tot de rand van de vloer (maximaal 4 meter, minimaal 2 meter).

4. Valbeveiliging dragen en bevestigen.

De medewerkers waren op de hoogte van deze mogelijkheden maar kozen in de praktijk toch voor het spannen van een rood-wit lint.

Veiligheidsschoenen

Een ander voorbeeld is het niet dragen van veiligheidsschoenen. Tijdens de bouwfase van een productie mag het toneel door medewerkers en bezoekers niet worden betreden zonder veiligheidsschoenen. Dit staat ook duidelijk aangegeven op de deuren die toegang geven tot de toneelvloer. Toch werd geconstateerd dat medewerkers maar ook bezoekers niet allemaal veiligheidsschoenen droegen. Zowel de medewerkers als de bezoekers werden hierdoor de leidinggevendenden niet op geattendeerd of het werd oogluikend toegestaan. Ook de leidinggevendenden droegen niet allemaal veiligheidsschoenen. Nu kun je je afvragen: 'Hoe erg is dat nou? Zo gaat het al jaren goed'. Dat is ook zo en dat maakt de discussie soms moeilijk. Uit onderzoek naar veiligheidsgedrag blijkt ook dat medewerkers op basis van ervaring (lees: geen ongevallen) zich niet bewust zijn van het feit dat regels worden overtreden. Of dat medewerkers dat wel weten maar dat het ►

overtreden van regels voordelen oplevert, zoals tijdswinst of in het geval van veiligheidsschoenen, dat andere schoenen lekkerder zitten.

Veiligheidsleiderschap

Uit het onderzoek blijkt dat in de praktijk van Het Muziektheater de focus voornamelijk ligt op de harde aspecten van veiligheid. Er zijn veiligheidsmaatregelen genomen en er zijn systemen om gevaren te managen, zoals veiligheidsprocedures en -protocollen, CE-certificaten van machines en gereedschap. Medewerkers hebben gecertificeerde opleidingen gevolgd. Specifiek voor de TOM geldt dat er ook kenmerken aanwezig zijn van een pro-actieve organisatie. Dit is vastgesteld op basis van de 'Ladder van veiligheidscultuur' (meer informatie op www.energyinst.org.uk/heartsandminds). Dit betekent dat de veiligheidsafspraken zijn beschreven, dat productie-RI&E's worden gemaakt voor iedere productie, dat ongevallen en bijna-ongevallen worden geregistreerd en besproken, dat medewerkers cursussen krijgen aangeboden en dat er een interne arbocoördinator is die met een onafhankelijke blik naar de hele gang van zaken kan kijken. Ook is afgesproken dat de toneelmeesters en voorstellingsleiders er op toezien dat medewerkers zich houden aan de gemaakte veiligheidsafspraken. Echter, het veiligheidsleiderschap dat hoort bij een pro-actieve organisatie is nog niet optimaal ontwikkeld. Dit houdt in dat alle leidinggevendenden ervoor zorgen dat op en rondom het toneel daadwerkelijk veilig wordt gewerkt. Dit betekent dat zij allemaal het goede voorbeeld moeten geven, consequent moeten zijn in het aanspreken op onveilig gedrag en de juiste vaardigheden moeten hebben om effectief te communiceren met de medewerkers. Op deze aspecten kan nog een verbeteringslag worden gemaakt.

Routinematig handelen

Het onderzoek laat ook zien dat ervaring nog geen garantie is dat er veilig gewerkt wordt. Je kunt er niet zomaar vanuit gaan dat een ervaren en voldoende gekwalificeerde medewerker, die de verantwoordelijkheid heeft om de nodige voorzichtigheid en zorgvuldigheid voor zichzelf en anderen in acht te nemen, altijd veilig zal werken en dus minder risico loopt op het krijgen van een ongeval. Het komt voor dat ervaren medewerkers door routinematig handelen het risico op een ongeval juist lager inschatten en eerder geneigd zullen zijn een veiligheidsregel te overtreden. Of dat het overtreden van een veiligheidsregel bewust gebeurt om tijdswinst te behalen, of vanwege de hogere artistieke waarde die het oplevert. In beide gevallen wordt het risico op een ongeval vergroot, ondanks de aanwezigheid van 'harde' technische veiligheidseisen. Met andere woorden,

om veilig te werken moeten we niet alleen aan de 'harde' veiligheidseisen werken maar ook aan het creëren van een cultuur waarin het aanspreken van elkaar op onveilig werkgedrag normaal wordt gevonden. Uit het oogpunt van veiligheid en kwaliteit moet dit een belangrijk onderdeel vormen van het bedrijfsbeleid.

Veiligheidsbewustzijn

Ieder theater of gezelschap zal zich vragen over veiligheid moeten blijven stellen: hoe veilig werken wij? Weten we welke risico's er zijn? Hebben we afspraken gemaakt over veiligheid? Werken deze afspraken ook daadwerkelijk om het risico op ongevallen of schade te verminderen? Waarom houden we ons niet aan onze eigen afspraken? Zijn de afspraken niet goed of moeten we er anders mee omgaan? Dit is des te belangrijker als het niet alleen om eigen medewerkers gaat, maar ook om samenwerking met ingehuurd personeel en bezoekende (buitenlandse) gezelschappen. En een goede evaluatie van het veiligheidsbewustzijn in de organisatie is iets wat liefst gebeurt door leidinggevendenden en medewerkers samen!

'Het onderzoek laat ook zien dat ervaring nog geen garantie is dat er veilig gewerkt wordt'

Om veiligheidsbewustzijn te verhogen, dus om veiligheidscultuur op een hoger niveau te krijgen, veiligheidsleiderschap te ontwikkelen en routine te voorkomen, zullen de maatregelen om ongevallen en schade te voorkomen zich niet alleen moeten richten op 'harde' veiligheid zoals de protocollen, producties-RI&E's en certificaten maar ook op:

1. Het structureel aanspreken en beoordelen van medewerkers, waarbij de verantwoordelijkheid ligt bij de leidinggevendenden in de lijn.
2. Het ontwikkelen van goede kennis bij medewerkers en leidinggevendenden over veiligheidsgedrag. Dit pleit voor specifieke voorlichting en instructie voor medewerkers en leidinggevendenden.
3. Het herhaaldelijk onder de aandacht brengen van heldere, eenvoudige veiligheidsprocedures en -protocollen, zodat kennis van gevaren up-to-date blijft. Dit is geen eenvoudige klus, maar wel een uitdaging! ◀

Met dank aan Frans Huneker en het TOM-team van Het Muziektheater Amsterdam.

Louis Bruins en Anke van Es zijn adviseur bij HumanCapitalCare (voorheen Schermer Trommel & de Jong). Het onderzoek waar dit artikel op gebaseerd is, is op te vragen bij Louis Bruins (l.bruins@humancapitalcare.nl).