

## Bijlage 11 - Consequenties voor individuele personen

### **Gedrag heeft consequenties**

Wanneer er dingen misgaan, gaat de analyse daarvan in veel gevallen niet ver genoeg. Men probeert vaak te ontdekken wat er fout is gegaan of welke regel er is overtreden, om zo te weten wat "de oorzaak" was. Maar dit is zelden het hele verhaal: bijna altijd zijn menselijke fouten of genegeerde regels eerder een symptoom of uiting van iets anders dan de 'achterliggende oorzaak'.

Daarom zullen de echte oorzaken van een incident eerst aan de oppervlakte moeten komen, wil men het beheerssysteem kunnen verbeteren.

Als de achterliggende oorzaken worden verholpen, kunnen hierdoor veel meer voorvallen worden voorkomen dan wanneer alleen maar wordt gekeken naar de directe, primaire oorzaken.

Als een individueel persoon een verkeerde beslissing neemt of een belangrijke taak vergeet uit te oefenen, kunnen er ook andere factoren in het spel zijn, zoals een verwarrende procedure, ontoereikend toezicht of afleidingen (bijvoorbeeld lawaai of onderbrekingen). Naar dergelijke 'systematische' factoren moet altijd gezocht worden, en deze moeten zo veel mogelijk worden verholpen. Als iemand echter niet goed is opgeleid, of niet de juiste werkmethode heeft toegepast die nodig zijn om de taak op een veilige manier te verrichten, dan moet men zich richten op het trainen van die persoon om de vaardigheden te verbeteren of een meer passende werkmethode te ontwikkelen.

Als iemand zich roekeloos gedraagt of zich uit eigen belang niet houdt aan een belangrijke en bekende regel, dan is het ook redelijk dat er voor deze persoon passende consequenties zijn.

Als iemand echter een fout maakt of onbewust de regels negeert, dan is het niet juist om enkel en alleen deze persoon te berispen. Men gaat dan voorbij aan de achterliggende organisatorische zwakheden die kunnen bijdragen aan nog meer incidenten. Dit geldt evenzeer voor regels die keer op keer worden gebroken zonder dat de (direct) leidinggevende hier iets van zegt, of die gewoon onmogelijk kunnen worden nageleefd, wil men de taak goed en veilig uitvoeren.

Ook kan het voorkomen dat een persoon gewoon niet geschikt is voor een bepaalde taak, of slechts tijdelijk vanwege de gezondheid of een andere reden. In een dergelijk geval moet worden beoordeeld of iemand geschikt is voor het werk en kan men overwegen of de persoon niet beter een andere taak kan verrichten.

### **Categorieën handelingen**

Er is een model ontwikkeld met categorieën waarin handelingen (gedrag) kunnen worden geplaatst en met richtlijnen voor de consequenties voor elke categorie. Leidinggevend en managers moeten bij gebruik van dit model beoordelen in welke categorie een bepaalde handeling past en welke consequenties voor de individuele persoon, groep personen en/of de (direct) leidinggevende daarvoor gelden.

Het volledige model kunt u vinden in het programma "Hearts and Minds" <sup>[1]</sup>

Deze bijlage geeft een samenvatting waarin de voornaamste consequenties zijn opgenomen om menselijke fouten en overtredingen te corrigeren.

[1] [www.energyinst.org.uk/heartsandminds/](http://www.energyinst.org.uk/heartsandminds/)

Managers moeten alleen disciplinaire maatregelen nemen in overleg met HR-deskundigen. Het model moet NIET worden gebruikt indien het incident niet goed geanalyseerd is en de achterliggende systematische oorzaken nog niet duidelijk zijn.

Uit de analyse van het incident moet het type fout of overtreding blijken. Vervolgens moet op grond van de analyse worden bepaald of de ongewenste handeling 'routine' was of niet, en moet het motief achter de handeling duidelijk worden (levert de handeling voordeel op voor de persoon zelf of aan de organisatie?).

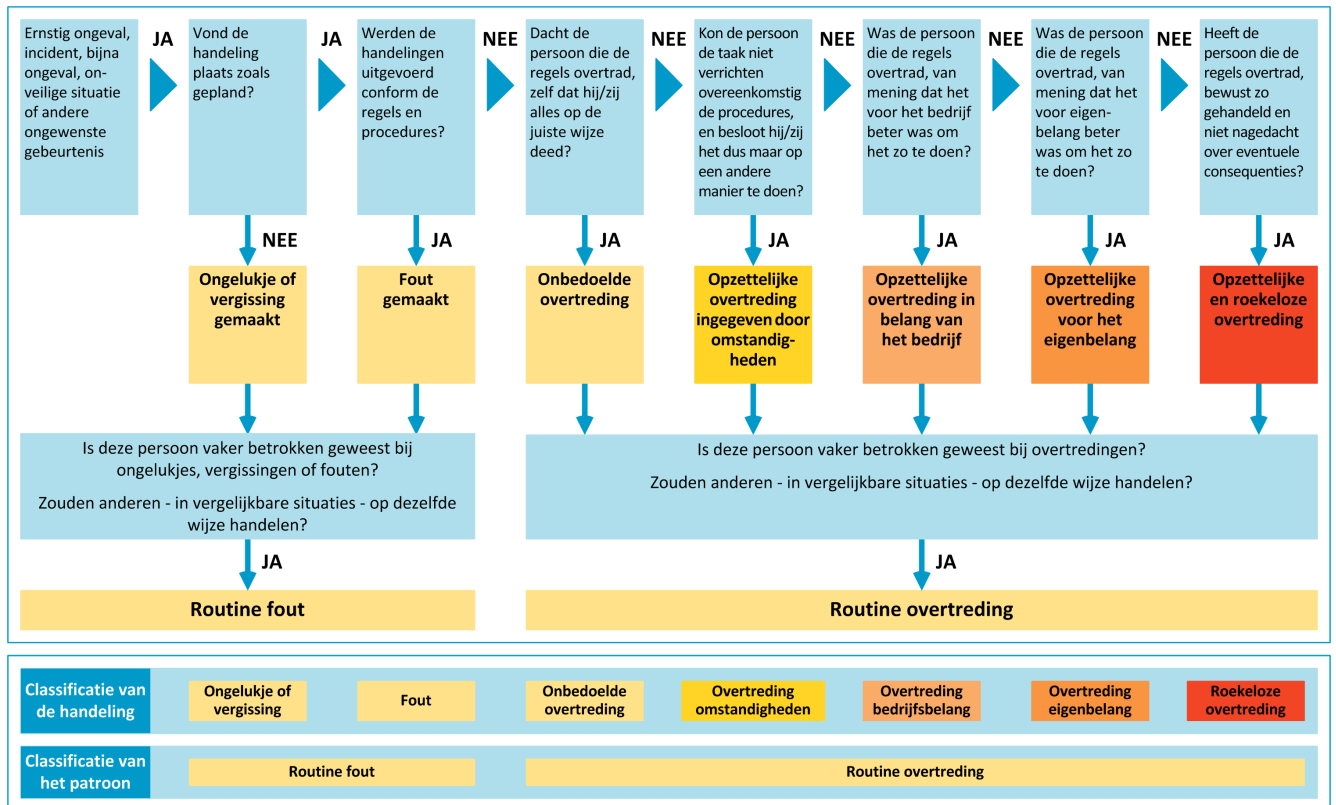
Met behulp van het stroomdiagram kan de handeling beter worden geclassificeerd. Als de fout of overtreding een kwestie van 'routine' is, kan het ook zijn dat de (direct) leidinggevend en managers hogerop in de hiërarchie hun verantwoordelijkheden niet naleven. Zij laten mogelijk na te zorgen voor een veilige werkomgeving waarin duidelijke normen gelden en waarin regels en procedures goed aansluiten op de doelstellingen, goed kunnen worden nageleefd en ook echt kunnen worden uitgevoerd.

Als dit het geval is, dan moet het beheerkader voor consequenties behalve op de individuele werknemer die de fout maakte of de regels overtrad, ook worden toegepast op deze (direct) leidinggevend en hun managers.

### **Consequenties van handelingen**

Onderstaande tabellen geven een overzicht van de mogelijke consequenties voor fouten en overtredingen (zie pagina 3 en 4).

**Stroomdiagram voor het vaststellen van menselijke fouten en overtredingen**



*Disciplinaire maatregelen worden alleen genomen in overleg met de personeelsafdeling, die het beleid, de consistentie, eerlijkheid en het proces bewaakt.*

Beloning

Training/begeleiding

Disciplinaire  
maatregel

| Handeling  | Omschrijving   | Consequenties voor de individuele persoon of groep   | Consequenties voor de (direct) leidinggevende en/of managers   |
|--|--|--|--|
| <b>Menselijke fout</b>   | Menselijke fouten horen bij het leven en kunnen bijna nooit volledig worden uitgebannen. Disciplinaire maatregelen overeenkomstig de praktijk en richtlijnen zijn doorgaans niet geëigend als het enkel gaat om een vergissing of een fout. Wel kan er veel worden gedaan om te zorgen dat ze niet gebeuren of zich niet herhalen. |  |  |
| <b>Ongelukje of vergissing</b>   | Handeling die niet werd verricht als gepland, bijvoorbeeld doordat iets dubbel werd gedaan, op de verkeerde wijze werd gedaan of even werd vergeten.   | Training over hoe men fouten kan ontdekken, over wat de oorzaken zijn van vergissingen, en over het belang van het rapporteren daarvan teneinde de trends en achterliggende oorzaken beter te kunnen ontdekken.  | Trainingen in het herkennen en voorkomen van fouten.   |
| <b>Fout</b>  | Een fout is een handeling die wordt verricht als gepland, maar die niet het beoogde resultaat heeft (als gevolg van een onjuiste beslissing of ondeugdelijk plan).   | Ontwikkeling/training van competenties.  | Trainingen in het herkennen en voorkomen van fouten en het ontwikkelen van competenties.   |
| <b>Routine fout</b><br><i>Dezelfde fout door verschillende mensen</i>  | Het is niet de eerste keer dat een specifieke vergissing of fout zich voordoet.  | Het hele team krijgt training in het ontdekken van fouten, over de oorzaken van vergissingen, en over het belang van het rapporteren daarvan teneinde de trends en achterliggende oorzaken beter te kunnen ontdekken.  | Trainingen in het herkennen en voorkomen van fouten en het ontwikkelen van competenties. Ook werkt het door op de prestatiebeoordeling, aangezien de manager heeft nagelaten duidelijk problemen op zijn/haar eigen gebied aan te pakken.  |
| <b>Routine fout</b><br><i>Een persoonlijke reeks van fouten, terwijl diezelfde fouten door anderen in vergelijkbare situaties niet worden gemaakt.</i> | Het is niet de eerste keer dat een specifieke vergissing of fout door een bepaalde persoon wordt gemaakt. Anderen in vergelijkbare situaties maken de fout echter niet.  | Beoordeling van geschiktheid voor het werk (vaardigheden en geschiktheid voor dit soort werkzaamheden). Als het werk wel passend is, ontwikkeling en training van competenties. Zo niet, overweeg dan of er andere en meer passende werkzaamheden aan de persoon kunnen worden toegewezen. | Training op het vlak van geschiktheid voor werk.   |
| <b>Onbedoelde overtreding</b>  | Een regel of procedure die wordt genegeerd omdat mensen de regel niet kennen of niet begrijpen.  | Ontwikkeling/training van competenties.  | Training over hoe men kan zorgen dat de juiste procedures beschikbaar zijn, en dat deze door iedereen goed worden begrepen.  |
| <b>Opzettelijke overtreding</b><br><b>Ingegeven door omstandigheden</b>  | De taak kan niet worden verricht als men zich aan de regels houdt. In plaats van de taak te laten, wordt deze op een andere manier verricht en worden de regels hierbij genegeerd.   | Training ten aanzien van het belang dat men zich uitspreekt als regels niet kunnen worden gevolgd en dat men de taak laat rusten totdat deze wel veilig kan worden verricht.<br><br>Milde disciplinaire maatregelen overeenkomstig plaatselijke praktijk en richtlijnen.                   | Training inzake het beheer van regelovertreden.<br><br>Indien de situatie zich eerder heeft voorgedaan, werkt dit ook door op de prestatiebeoordeling, aangezien de manager te weinig heeft gelet op de naleving van regels.   |
| <b>Opzettelijke overtreding</b><br><b>in het belang van het bedrijf</b>  | De persoon die de overtreding beging, dacht dat het beter voor het bedrijf was om het zo te doen.<br><br>De overtreding is gedaan om een beter resultaat te behalen of de (direct) leidinggevende tevreden te stellen.   | Training ten aanzien van het belang dat men zich uitspreekt als regels niet kunnen worden gevolgd en dat men de taak laat rusten totdat deze wel veilig kan worden verricht.<br><br>Milde disciplinaire maatregelen overeenkomstig plaatselijke praktijk en richtlijnen.                   | Werkt door op de prestatiebeoordeling.<br><br>Training inzake het beheer van regelovertreden.<br><br>Indien de situatie zich eerder heeft voorgedaan, moet er een formele disciplinaire maatregel zijn wegens roekeloos toezicht in de zin van het creëren van een cultuur waarin dergelijk gedrag wordt aangemoedigd. |

*Disciplinaire maatregelen worden alleen genomen in overleg met de personeelsafdeling, die het beleid, de consistentie, eerlijkheid en het proces bewaakt.*

Beloning

Training/begeleiding

Disciplinaire  
maatregel

| Handeling   | Omschrijving   | Consequenties voor de individuele persoon of groep   | Consequenties voor de (direct) leidinggevende en/of managers   |
|---|--|--|--|
| <b>Opzettelijke overtreding voor het eigen belang (persoonlijk gewin)</b>   | De werknemer dacht dat het beter voor hem/haar persoonlijk was om het op deze manier te doen, bijvoorbeeld om een langere pauze te hebben, om de taak eenvoudiger of sneller af te kunnen ronden, etc.)  | Disciplinaire maatregel.<br>Als dit al eerder is gebeurd, moet er een formeel waarschuwingsproces worden ingezet.<br><br>Overweeg anonieme publicatie van de overtreding en de consequenties voor werknemer en diens managers. | Werkt door op de prestatiebeoordeling, omdat de manager niet op de hoogte was van duidelijke problemen op zijn/haar gebied.<br><br>Training inzake overtredingen-beheer, tezamen met het team.<br>Indien de situatie zich eerder heeft voorgedaan, werkt dit ook door op de prestatiebeoordeling omdat de manager overtredingen door de vingers heeft gezien of geen maatregelen heeft getroffen.<br><br>De reden waarom het gedrag wordt getolereerd, moet worden onderzocht. Met behulp van het model en het stroomdiagram kan worden bepaald of het gedrag van de manager zelf ook een fout of overtreding vormt. |
| Opzettelijke en roekeloze overtreding                                       | De persoon die de overtreding beging, dacht niet na over of had geen oog voor de consequenties. Binnen dit soort overtredingen valt ook grove nalatigheid.   | Schorsing van de activiteit gedurende verder onderzoek.<br>Afhankelijk van de uitkomst van het onderzoek, een formele waarschuwing of overige disciplinaire maatregelen overeenkomstig plaatselijke praktijk en richtlijnen.   | Training ten aanzien van hoe men dergelijk gedrag eerder kan herkennen, en hoe men hiertegen kan optreden.   |
| Routinematige overtreding<br><i>Iedereen doet het nu eenmaal zo</i>         | Andere mensen doen het net zo of zouden het ook zo hebben gedaan. Controle op dit soort overtredingen kan worden gedaan met behulp van een 'substitutietest'.<br><br><i>Substitutietest: is het vaststellen of een aanzienlijk deel van de werknemers met dezelfde training en ervaring onder dezelfde omstandigheden op dezelfde manier hebben gehandeld?</i> | Het gehele team krijgt training in het voorkomen van het overtreden van regels.  | Werkt door op de prestatiebeoordeling, omdat de manager niet op de hoogte was van duidelijke problemen op zijn/haar gebied.<br><br>Training in het voorkomen van het overtreden van regels met het hele team.<br><br>Indien de situatie zich eerder heeft voorgedaan, werkt dit ook door op de prestatiebeoordeling omdat de manager overtredingen door de vingers heeft gezien of geen maatregelen heeft getroffen.   |
| Routinematige overtreding<br><i>Persoonlijke historie van overtredingen</i> | De persoon heeft een historie van overtredingen, en geeft in het algemeen blijk van weinig respect voor regels en procedures.<br>Het gaat dus niet alleen om een frequente schending van de regels die worden onderzocht.  | Disciplinaire maatregelen overeenkomstig het beleid en richtlijnen van de organisatie.   | Training in hoe men individuele overtreders kan herkennen.<br><br>Werkt door op de prestatiebeoordeling indien blijkt dat de manager overtredingen door de vingers heeft gezien of geen maatregelen heeft getroffen.<br><br>Als er veel van dit soort routinematige overtredingen hebben plaatsgevonden, moet worden onderzocht waarom deze door de vingers werden gezien.<br><br>Met behulp van het model en het stroomdiagram kan worden bepaald of het gedrag van de manager zelf ook een fout of overtreding vormt.  |

Deze vertaling is tot stand gekomen door Strukton Rail i.s.m. Advisafe Risk Management.  
Bij eventuele onduidelijkheden is de Engelstalige brontekst "Tripod User Guide 2010" leidend.

**Uitgave 22 januari 2014, Erik van Norden (Strukton Rail - Safety & Compliance)**

- Tekstuele correcties n.a.v. opmerkingen AdviSafe Risk Management.

**Uitgave 9 december 2013, Erik van Norden (Strukton Rail - Safety & Compliance)**

- Stroomdiagram aangepast i.v.m. het classificeren van "routine fouten" en "routine overtredingen".
- Classificatie van de handelingen en patronen toegevoegd.

**Uitgave 29 oktober 2013, Erik van Norden (Strukton Rail - Safety & Compliance)**

- Initiële versie.