

Inleiding

“Oh shit, ik heb hier ook een rol in”

We zitten in een wat bedompte zaal met weinig daglicht. Met een gemêleerd gezelschap kijken we naar een goed gevulde tijdlijn van een onderzoek tijdens een zogenoemde leersessie bij een vervoerder op het spoor.

In de eerste weken van het onderzoek ging het alleen over de machinisten en hun fouten. “Hij zal wel afgeleid zijn door zijn telefoon of iets in de omgeving”, luidde al snel het oordeel. Of “Zij zal wel niet goed opgelet hebben.” De focus lag als vanzelf op de ‘persoon aan de knoppen’. Daar waren dan ook de verbetermaatregelen op gericht. RITS noemde een collega dat eens: Regel, Instructie, Toezicht en Sanctie.

Nadat we met het gezelschap aan de gang gaan, komt er langzaamaan verandering in de sessies. In een latere leersessie, wel nog steeds in die bedompte zaal met weinig daglicht, bespreken we de case van een machinist die door een rood sein was gereden. Ineens gaat het niet meer alleen om de machinist, maar ook over de invloed van de planning, de treindienstleider en het materieel. Er komt oog voor de context waarin het incident plaatsvond. En ineens is daar de opmerking: “Oh shit, ik heb hier ook een rol in.”

De vrouw die dat hardop zegt, schrikt er zelf van. Ze is de manager van de betrokken machinist en we zien het kwartje vallen bij haar. Dit soort inzichten zijn prachtige indicatoren dat de deelnemers leren. En dat is waar het om draait in dit soort sessies.

Het is precies die verandering van focus bij het kijken naar incidenten waar dit boek over gaat. Een verschuiving van een focus op de persoon, het kijken vanuit aannames en het oordelen over het gebeurde naar beter begrijpen hoe het echt werkt in de praktijk.

Of het gaat om een besluit, handeling of proces maakt daarbij niet uit. Net zomin als het onderwerp. Van een weeralarm, een politiek besluit, schandaal, veiligheid of sport: achteraf is het makkelijk praten en kun je er van alles van vinden. Maar het verhaal is in werkelijkheid complexer dan op het eerste gezicht lijkt. Dat heeft alles te maken met (voor)oordelen.

Volgens het woordenboek is een oordeel: *‘Een mening die je vormt na overleg of nadenken. Voorbeeld: ‘een oordeel vellen over iets’, van oordeel zijn dat... (Vinden dat...)*

(<https://www.woorden.org/woord/oordeel>)

Interessant, want we hebben maar al te vaak een oordeel zonder ‘overleg of nadenken’. Een snelle inschatting van een situatie, handeling of uitblijven van handeling leidt maar al te vaak direct tot een oordeel. En dan geldt: waar het oordeel begint, eindigt de waarneming. Oordelen kan daarmee een obstakel zijn voor leren en verbeteren. Daarbij willen we tenslotte juist open staan voor meer perspectieven en ons inleven in de situatie van de ander.

Oordelen is iets wat we altijd doen en vaak automatisch. Dus echt vrij van oordeel kijken, is lastig. Wat wel kan: het oordeel uitstellen of even parkeren en zo

Achteraf is makkelijk praten

open mogelijk naar de werkelijkheid kijken. Dat is al moeilijk genoeg.

Manier van kijken

Daarom nemen we je in dit boek mee in een manier van kijken die zich kenmerkt door open en nieuwsgierig zijn. Begripvol en vrij van oordeel. Het doel daarvan is uiteindelijk te komen tot inzichten waarmee je nog effectiever kan leren van wat er in jouw organisatie gebeurt. De focus ligt op het willen begrijpen wat er precies is gebeurd door achteraf te kijken naar incidenten en ongevallen. Dat kan achteraf, maar we laten je ook zien dat je zelfs geen incident nodig hebt om hiermee aan de slag te gaan. Het startpunt voor deze manier van kijken is werken vanuit een positieve insteek.

In de praktijk hebben we ontdekt dat deze manier van kijken regelmatig leidt tot open, eerlijke en enthousiaste gesprekken over hoe mensen hun werk in de praktijk vormgeven, met alle uitdagingen die daarbij horen. Dit leidt tot aantoonbaar meer (werk)plezier, zowel bij de direct betrokkenen als bij degenen die het werk achteraf beschouwen. Deze aanpak is effectief bij elke situatie waarin je met mensen in gesprek gaat over 'hun werk'.

De leersessies vormden de aanleiding om dit boek te schrijven, naast vragen van opdrachtgevers en management over onze manier van onderzoek en de wens om meer mensen te bereiken met deze manier van onderzoek. Het idee van een collega voor een doe-boek over incidentonderzoek en onze eigen voorkeur voor

boeken met korte praktische opdrachten die je aan het denken zetten, vormden het laatste zetje.

Het resultaat is dit praktische boek over incidentonderzoek, met een combinatie van praktijk, theorie en direct inzetbare handvatten. Een boek met minder nadruk op methoden en modellen en meer aandacht voor de mindset en manier van kijken naar veiligheid, werk en mensen.

Voor wie is dit boek bedoeld?

Dit boek is bedoeld voor iedereen die geïnteresseerd is in het vrij van oordeel kijken naar incidenten, ongevallen en de dagelijkse praktijk. Denk aan veiligheidskundigen, onderzoekers, adviseurs, journalisten, managers en andere leidinggevenden. De combinatie van praktijkvoorbeelden en theorie maken dit boek naast een inspiratiebron ook een praktische gids en handig naslagwerk voor als je een onderzoek uitvoert.

De inzichten zijn met name waardevol voor organisaties waarin de (veiligheids)risico's groot zijn. Organisaties en branches waarbij het, soms letterlijk, van levensbelang is om effectief te leren van de dingen die gebeuren. Denk bijvoorbeeld aan olie & gas, chemie, transport, zorg, luchtvaart, spoor, maritiem en energie.

Achteraf is makkelijk praten heeft een link met *Frisse blik*, een ander boek van David van Valkenburg. Ook dat gaat over anders kijken naar dingen die normaal zijn geworden. Voor het vervolg over veiligheid, incidentenonderzoek en hoe je dat

in de praktijk brengt, vroeg hij vriend en collega Ron Koppes om feedback gedurende het schrijfproces. Die had hier niet alleen oren naar, maar wilde ook wel een grotere rol. Het resultaat is dit boek in co-creatie.

‘Leesinstructies’

Frisse blik bevat leesinstructies die we voor dit boek net zo relevant vinden en daarom graag herhalen.

Waarschuwing: dit boek kan jouw overtuigingen ernstig beïnvloeden. Ze kunnen zomaar omvergeworpen worden. Sta ervoor open en laat je verrassen. Het ergste wat er kan gebeuren is dat je iets leert. Daar zijn we allemaal groot mee geworden, dus dat komt vast goed.

Onderstreep: wij lezen zelf graag in fysieke boeken en onderstrepen interessante stukken. Sommige mensen vinden dit heiligschennis, anderen vinden het gewoon raar. We roepen je vooral op een pen te pakken bij het lezen. Streep lekker en kijk vooral later nog eens terug. Het onderstrepen zorgt er ook voor dat je beter kunt onthouden wat je leest. Je hersenen worden extra geprikkeld en daardoor blijft het beter hangen. En als je het dus inderdaad nog eens terugleest, kun je de voor jou belangrijke zaken gemakkelijk terugvinden. Tip: vind je het zonde om in het boek te schrijven of wil je het kunnen doorgeven aan anderen om ook te lezen? Hou dan bij het lezen een notitieboekje – of je mobiele telefoon – bij de hand om aantekeningen te maken of de vragen te beantwoorden die we je stellen.

Neem de tijd: neem de tijd om alles te laten bezinken en inzichten te koppelen aan verhalen en andere inzichten, zodat je daarna in actie kan komen. Want daar gaat het uiteindelijk om. Verder bevat het boek veel mini-introducties in allerlei onderwerpen, zienswijzen en boeken. Soms staan er een paar zinnen over complete theorieën. Als het resoneert bij je, ga dan op onderzoek uit. Ook hierbij geldt: neem de tijd!

Neem niets van ons aan: niets wat in dit boek staat is per se waar. Soms gebruiken we definities van een begrip of woord. Dit helpt om het verhaal te vertellen, het inzicht te delen en dient als ijkpunt voor het verhaal. Een verhaal waarin we met veel plezier en energie verslag doen van allerlei inzichten waar wij wat aan hebben gehad. Een mix van persoonlijke verhalen, concrete toepassingen, theorieën en achtergronden gebaseerd op onze ervaringen en referentiekader. Volg vooral je eigen weg. We hopen dat daarbij je openstaat voor andere invalshoeken en nieuwsgierig bent. Dan is dit boek voor jou bedoeld.

Drie hoofdpersonen

Dit boek is een ontdekkingsreis waarbij drie personen met je meelopen. We stellen ze hier kort aan je voor. Door het verhaal heen leer je ze steeds beter kennen.

Als eerste introduceren we **Hanna ‘de handhaver’**. Hanna is een gedreven veiligheidsadviseur bij een bouwbedrijf. Ze heeft al diverse opleidingen gevolgd, meest recent een veiligheidskundige opleiding. Ze wil graag een bijdrage leveren aan de

Achteraf is makkelijk praten

veiligheid en gelooft in procedures, regels en normen. Op haar verlanglijstje staat de opleiding tot auditor.

Ook brengen we je in contact met **Oscar ‘de onderzoeker’**. Oscar heeft bij diverse hoog-risico bedrijven gewerkt en is nu incidentonderzoeker in de spoorsector. Hij heeft de nodige opleidingen en trainingen achter de rug en kent diverse onderzoeksmethoden. Hij is altijd op zoek naar inspiratie en nieuwe inzichten om zijn onderzoeksvaardigheden te vergroten en de veiligheid te verbeteren (risico’s reduceren).

Als laatste stellen we je voor aan **Pedro ‘de procesbegeleider’**. Pedro heeft al diverse rollen vervuld die allemaal wel een link hadden met veiligheid. Hij heeft zich verdiept in sociologie, antropologie, Human Factors en diverse stromingen in veiligheidsdenken. Zijn focus ligt steeds meer op de mensen die het operationele werk doen. Hun kennis en ervaring vormen de basis van de inzichten die hij verzamelt en waarmee hij de organisatie helpt om beter te worden.

In de praktijkvoorbeelden in dit boek dagen we je regelmatig uit om je eigen beeld te vormen. Daarna komen Hanna, Oscar en Pedro langs. Je ziet hun zoektocht in het begrijpen (en verklaren) van de dingen die zijn gebeurd. Ieder vanuit een eigen focus en hun eigen verhaal. Welk perspectief je ook hebt, jij hebt hier zeker ook een actieve rol in.

Hoe kun je dit boek lezen?

Dit boek is van voor naar achteren te lezen, maar ook kriskras door elkaar. Het maakt niet uit, doe wat werkt voor jou.

In deel I laten we zien hoe incidentonderzoek er vaak aan toe gaat. Het hele proces komt aan bod zodat we een gemeenschappelijk beeld hebben van de materie. Hoofdstuk 1 is beschrijvend, in hoofdstuk 2 volgen reflecties hierop.

De hoofdstukken 3 tot en met 5 vormen deel II: De drie denkkaders. Dit is de kern van dit boek waarin we onze visie en manier van kijken uitleggen aan de hand van concrete praktijkvoorbeelden. Hoofdstuk 3 gaat over het mensbeeld dat we (vaak impliciet) hanteren bij het achteraf kijken naar situaties. In hoofdstuk 4 nemen we je mee in wat complexiteit is en hoe het onze manier van kijken beïnvloedt. Hoofdstuk 5 laat zien hoe het open en vrij van oordeel kijken ons gaat helpen om te leren en te verbeteren.

Deel III is de praktische vertaling van onze zienswijze naar methoden, onderzoek en analyse. Het geeft je inzicht in de resultaten van een onderzoek én van deze manier van onderzoeken.

In deel IV laten we zien hoe je deze manier van kijken ook breder kan inzetten. Tipje van de sluier: je hebt er geen incident voor nodig.

We sluiten ons verhaal af met persoonlijke reflecties op onze zoektocht en als toetje volgt een nawoord door Carsten Busch.

Tot slot: je vindt in dit boek verschillende praktijkvoorbeelden. Vanuit integriteit en om belangenverstrengeling te voorkomen, hebben we ervoor gekozen geen casuïstiek in dit boek te verwerken die is onderzocht door de

Onderzoeksraad voor Veiligheid (OvV), waar Ron werkt. Omdat we wel samen de praktijkvoorbeelden hebben geselecteerd, spreken we over 'we' in de voorbeelden. Deze voorbeelden zijn gebaseerd op daadwerkelijke casuïstiek, waarbij details zijn weggelaten/veranderd in verband met anonimiteit.

Let's go!