

Introductie

- Wat is Normalization of Deviance
- Chemiepack
- Herald of Free Enterprise
- Normstelling en normvervaging



Normalization of Deviance

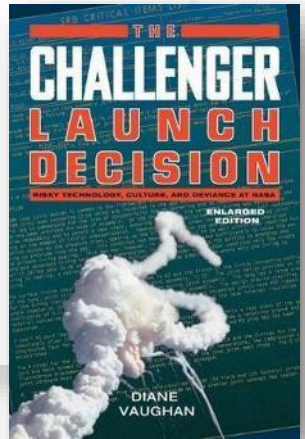
Normalization of deviance* is een term gebruikt door de Amerikaanse sociologe Diane Vaughan om het **proces** te beschrijven waarin niet-correct **gedrag** of sociaal onwenselijk gedrag **genormaliseerd** wordt in een bedrijfscultuur.

Vaughan definieert dit als een **proces** waarbij een **duidelijk onveilig gebruik** als **normaal** wordt beschouwd als het niet onmiddellijk tot een ramp leidt:

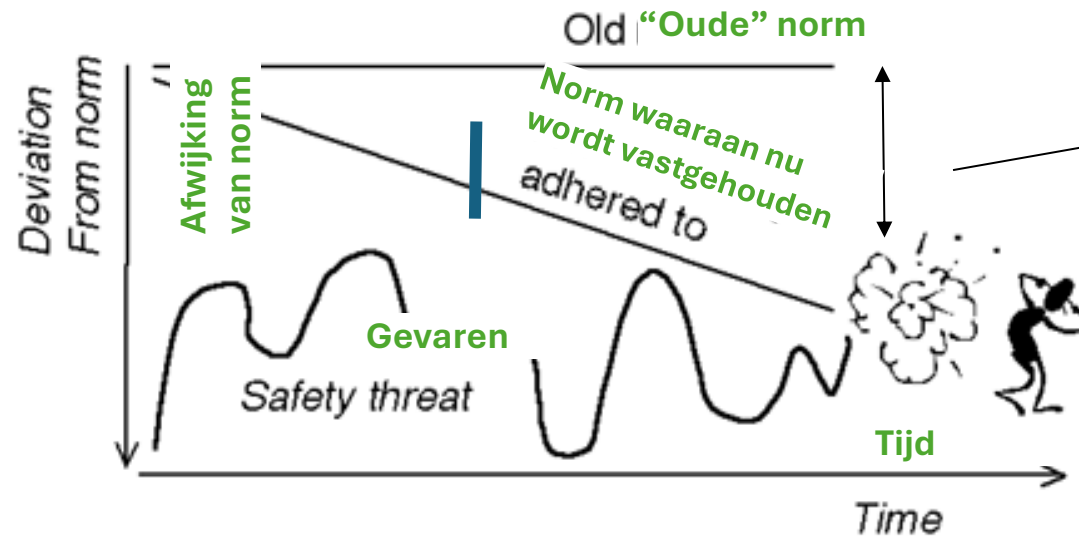
“een lange incubatietijd (voor de ramp) met **vroege signalen** die verkeerd worden geïnterpreteerd, genegeerd of volledig gemist”.

Het oorspronkelijke voorbeeld, aangehaald door Vaughan, waren de gebeurtenissen die leidden tot de Space Shuttle Challenger ramp in 1986, maar het concept komt ook terug in luchtvaart en gezondheidszorg.

*In sociologie, **deviance** beschrijft een **handeling of gedrag** dat sociale normen, inclusief **formeel geldende regels** (b.v. misdaad) **overtreedt**, evenals **informele overtredingen van sociale normen** (b.v. verwerpen van tradities en gebruiken). Ondanks dat deviance een negatieve associatie heeft, is het overtreden van sociale normen niet altijd een negatieve handeling; positieve afwijking komt voor in sommige omstandigheden. Ondanks dat een norm overtreden wordt, kan een gedrag nog steeds als positief of acceptabel gezien worden.



Normalisation of Deviance – Drift to failure



Wat zegt dit plaatje?

- Gedurende de tijd verschuift (erodeert) de norm voor *ieder* specifiek gevaar
- De **veiligheidsmarge** varieert (vermindert) omdat het gevaar varieert
- Op een zeker moment botst het gevaar met de huidige (vershoven) norm → **incident**

Retorische vraag:
Herkenbare situatie?

Wanneer wijkt u af van de verwachte normen?

Sidney De/er

Oorzaken voor normvervaging:

- Ontoereikende / complexe systemen en procedures
- Productie- / leverdruk (streven naar efficiëntie?)
- Zelfgenoegzaamheid, zelfoverschatting
- Gewend raken aan het overschrijden van normen
- Trage feedback versus snelle feedback (= risico-onderschatting)

Kleine
wijzigingen in
de omgeving
gaan
ongemerkt

Wat doet Normalization of Deviance (NoD)?

- Het creëert onveilige situaties
- Het bevordert het maken van fouten
- Het maakt incidenten waarschijnlijker



Voorbeelden Normverschuiving

In de privé sfeer

Normvervaging

- rijden zonder gordel
- te snel rijden (in 30 km zones)
- afval op de grond gooien
- files omzeilen
- afschieten van vuurwerk zonder bril
- door het rood fietsen/lopen
- bellen in een stilte-coupé
- roken in openbare ruimtes
- niet handsfree bellen
- grof of beledigend taalgebruik op social media
- polariseren

Normversterking

- roken in het algemeen
- diversiteit
- dragen helm op de fiets





menti.com: 7338 3382

Mentimeter vraag

Ga naar menti.com | en gebruik de code 4185 7282

Mentimeter

Welk voorbeelden van normverschuiving ziet u in uw bedrijf?

Gebruik werkinstructies is niet meer nodig

Betere veiligstellingen Meer meldingen

Overbrugging

Sociaal gedrag, taalgebruik. Onverschilligheid

Gebruik telefoon in pauzes/ werktijd

Gebruik juiste pbm

Beschermende werkkleding niet vlgs voorschrift dragen

Opleiding

Omgangsnormen

Kwaliteit Veiligheidswacht

Telefoongebruik

Pbm's Mobiel telefoon gebruik

Pbm gebruik

Pauzetijden, gebruik looppaden, handen aan leuning bij traplopen, lege vlaaidoos opruimen,, vaatwasser vullen, gebruik en opruimen ladders

Gebruik veilig werk vergunning

One way of working

Lastig...zoekende naar onder grens. Wij houden vast aan best practices.

Leiderschap



Voorbeelden

In de privé sfeer

- Rijden zonder gordel
- Te snel rijden (in 30 km zones)
- Afval op de grond gooien
- Files omzeilen
- Het afschieten van vuurwerk zonder bril
- Door het rood fietsen/lopen
- Bellen in een stilte-coupé
- Roken in openbare ruimtes
- Niet handsfree bellen
- Grof of beledigend taalgebruik op social media
- Polariseren

In de (chemische) industrie

- Geen PSSR vóór opstart
- WI's niet aftekenen
- Incidenten en lekkages niet melden
- Telefoons meenemen in de plant
- PBM's niet gebruiken
- Geen/onvoldoende overdracht van shifts
- Geen LMRA
- Geen nacontrole van reparaties/onderhoud
- Geen operator ronden
- Geen overbruggingen schrijven
- Geen try-out
- Contractor aanwezigheid in de plant tijdens opstart



Hoe heeft het zo ver kunnen komen?

Directe oorzaak

- Ontsteking van Xyleen in de lekbak door een gasbrander → vloeistofbrand in de lekbak

Escalatie

- Niet stoppen van de pomp
- Afbreken van de las in de persleiding
- Niet kunnen blussen van de brand (of zelfs verergeren van de brand)
- Verspreiding van de brand naar de nabije (120) IBC's

Fout bevorderend

- Geen kennis over de brandbaarheid van Xyleen
- Gebruik van verkeerde pakkingen waardoor veel lekkages
- Geen kwaliteitseisen t.a.v. pakkingen, lassen, fittingen
- Zelf verwisselen van pakkingen, geen preventief onderhoud

Hoe heeft het zo ver kunnen komen?

Niet in de vergunning

- Opslag van IBC's op het midden terrein
- Verpompen op het midden terrein
- Werken met open vuur
- Schoonmaken/spoelen met Xyleen

Brand bij Chemie-Pack Moerdijk 2011

Wat heeft u t.a.v. Normalization of Deviance herkend?



NoD bij Chemie-Pack in Moerdijk

- Opslag van IBC's met gevaarlijke stoffen op het middenterrein
- Lekkages van de pomp
- Ontdooien van de pomp met een gasbrander
- De werkzaamheden – zoals mengen – waren geen onderdeel van de vergunning
- Onvoldoende veiligheidsmaatregelen tijdens werkzaamheden met Xyleen
- Onvoldoende opleiding en training mbt noodsituaties en gebruik van veiligheidsapparatuur
- Geen “verboden” werkzaamheden tijdens inspecties van de overheidsdiensten
- Niet scheiden van chemische stoffen die gevaarlijk samen konden reageren

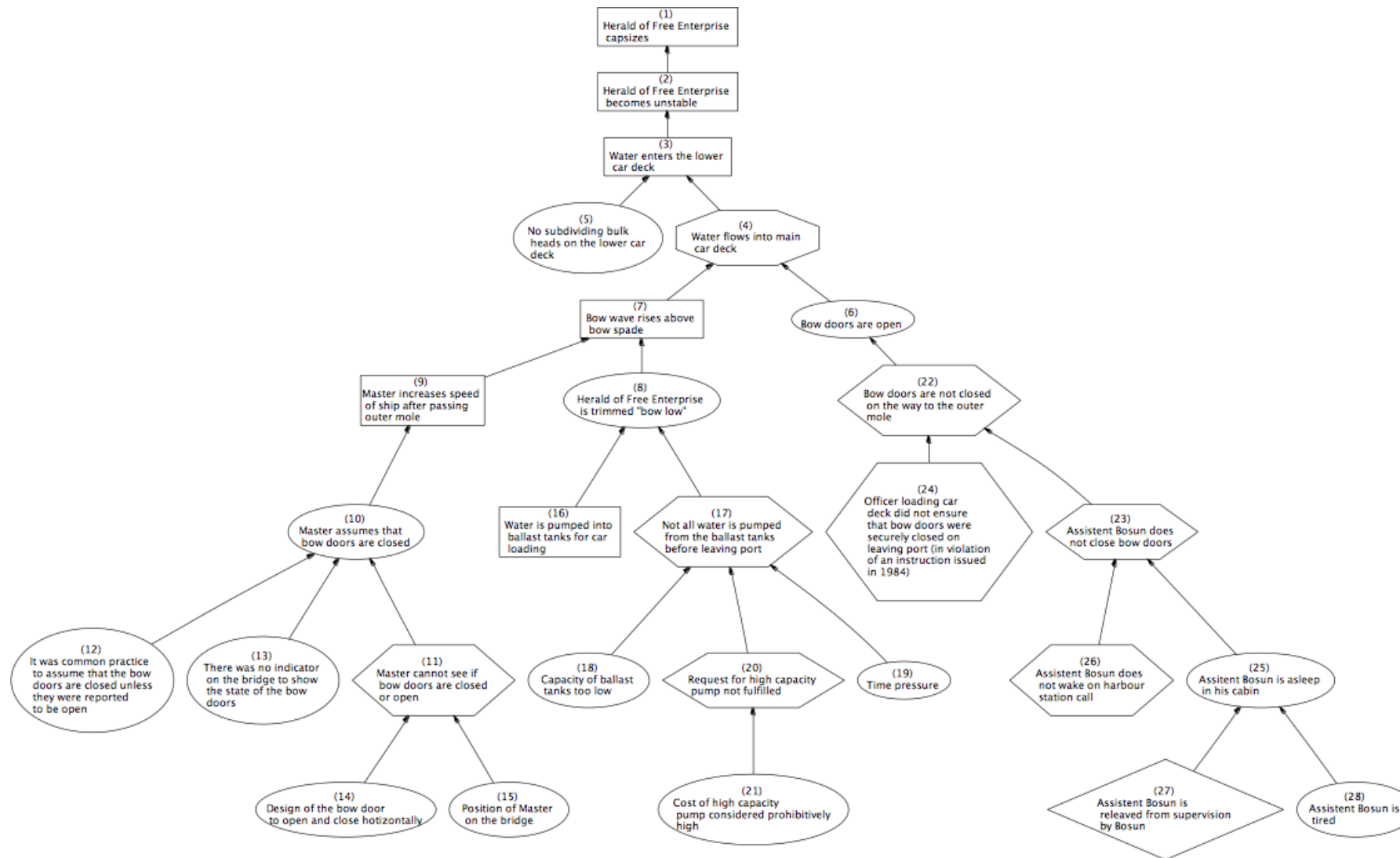




Herald of Free Enterprise

- 6 maart 1987
- Uitgevaren vanuit de haven van Zeebrugge met geopende boegdeuren
- Gekapseisd 1 km buiten de haven
- 193 mensen overleden
- Uit het officiële onderzoeksrapport: “een ziekte van slordigheid” en nalatigheid op ieder niveau van het bedrijf

Herald of Free Enterprise – Root Causes



Herald of Free Enterprise – Patronen

- Niet consequent opvolgen van procedures
- Niet stilstaan bij veranderingen en andere omstandigheden
- Aannames worden niet getoetst, blind vertrouwen dat alle kritische taken zijn uitgevoerd
- Er is niet geleerd van eerdere ‘near misses’
- Druk om snel te vertrekken
- Falen van management in alle lagen van de organisatie

Herald of Free Enterprise – Leiderschap

- Niet leren, niet delen van informatie binnen de vloot
- Achterhouden en vervalsen van informatie om de productiviteit te verhogen
- Onduidelijke procedures en verantwoordelijkheden
- Geen “management of change” (verplaatsing van Calais naar Zeebrugge)
- Verzoeken om een statuslampje voor de boegdeuren op de brug werden afgewezen
- Informatie over stelselmatige overbelading werd achtergehouden voor kapitein en bemanning
- Instructie om druk uit te oefenen op de bemanning om “turnaround” sneller te doen dan gepland

Doe eens normaal man

Wat is een norm?

Wat is volgens u een norm?

- Een norm is een afgesproken richtlijn of standaard die aangeeft hoe iets moet worden gedaan of welke eigenschappen een product, dienst of proces moet hebben
- Een norm is een afspraak, beschreven maar ook onbeschreven
- Een norm is een geaccepteerde richtlijn, zoals een werkwijze



menti.com: 7338 3382

Mentimeter vraag

Ga naar menti.com | en gebruik de code 4185 7282

Mentimeter

Wat is voor u de beste manier de normen van het bedrijf over te dragen?

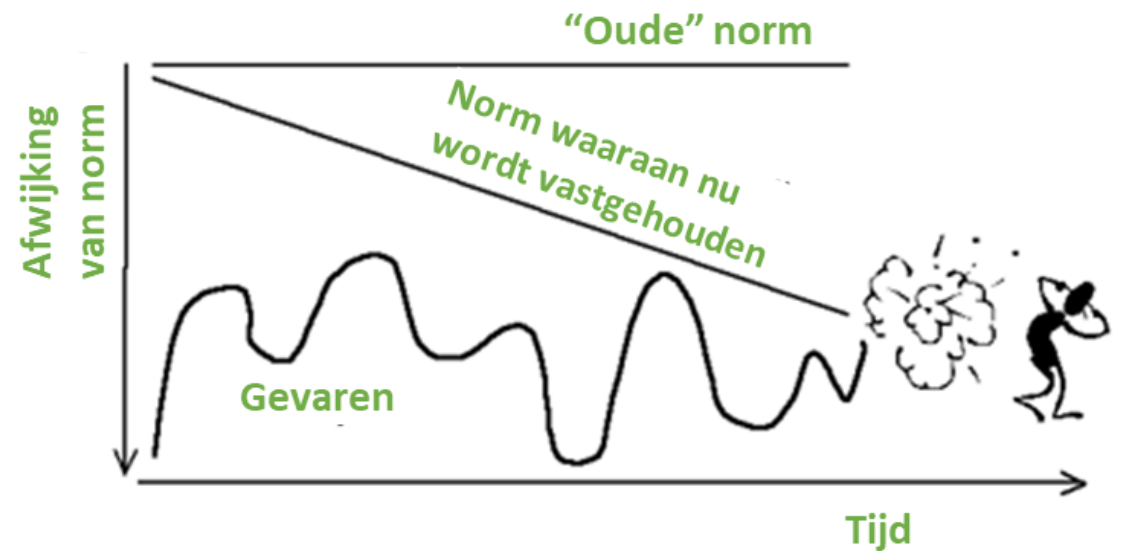


Wat is normvervaging?

Normvervaging is een geleidelijke afwijking van een afspraak of werkwijze; vaak in negatieve zin

Het afglijden van de norm

Het proces waarbij afwijkend gedrag of het afwijken / niet volgen van de regels langzaam normaal en geaccepteerd wordt



Sidney Dekker

Mentimeter vraag

Ga naar menti.com | en gebruik de code **4185 7282**

Mentimeter

Welke factoren bevorderen normvervaging in uw bedrijf?



Niet bijsturen, niet doen

Voorbeeldgedrag (consequent)

Gebrek aan leiderschap, ontbreken van duidelijkheid of verwachtingen

Teveel Vertrouwen

Slecht leiderschap (veiligheid secundair), mensen worden "dommer" gemaakt

Gedrag van anderen, normalisatie

Geen consequenties

Onduidelijkheid

Voorbeeld gedrag management

Geen opleiding Oog dicht knippen Geen consequenties Mantel der liefde

"Teveel" regels en weetjes voor personeel

Geen consequenties

Onvoldoende toezicht op naleving van de normen

Tijdsdruk

Toezicht, kennis en kunde,

Wegkijken

Aanspreek cultuur Toezicht



Welke factoren bevorderen normvervaging?

- Ontoereikende / complexe systemen en procedures
- Productie - / leverdruk
- Zelfgenoegzaamheid, zelfoverschatting
- De gevolgen niet kennen, risico-onderschatting
- Trage feedback vanuit het proces / systeem
- Gewend raken aan het overschrijden van de norm
- Positieve feedback (confirmation bias)
- Gebrek aan toezicht

Wat kan normvervaging tegengaan?

- Toezicht
- Snelle / directe feedback vanuit het proces / system
- Werkwijzen aangepast aan de praktijk
- Geen groeps-, financiële, sociale, tijdsdruk
- Kennis over de risico's

Welke factoren spelen een rol bij het nemen van risico's?

- Eigen **ervaring** of een “gehoorde” ervaring
- **Kennis** van het gevaar en/of het risico
- De **kans** dat het je gebeurt
- De **ernst** van de gevolgen
- **Sociale** omstandigheden
(groepsdruk, tijdsdruk, financiële druk)
- De mate waarin je je **veilig voelt**



Take away

- Normalization of Deviance is een geleidelijke afwijking van de norm
- Het is vaak moeilijk herkenbaar
- Het maakt een incident waarschijnlijker
- Je kunt het op verschillende manieren tegen gaan

Back-up slides – voor discussie