

Verwarring over veiligheidscultuur

Hoed u voor de cu

Bedrijven verwachten tegenwoordig nogal wat van cultuurmetingen en de overheid blijft niet achter. Veel adviseurs bedienen hen graag. Maar pas op voor de cultuurfluisteraars. Want de praktijk staat bol van verwarring en onrealistische verwachtingen.

tekst Guus Koomen en Walter Zwaard

Mister Ed was een paard, een pratend paard. Het speelde een hoofdrol in een Amerikaanse televisieserie in de jaren zestig van de vorige eeuw. Het was fantasie: “No one can talk to a horse, of course.” Maar misschien was de eigenaar van mr. Ed, de enige mens tegen wie het paard praatte, wel een verre voorloper van wat vandaag de dag paardenfluisteraars worden genoemd. Die schijnen goed te kunnen communiceren met paarden, zelfs als die niet kunnen praten. Met bijna telepathische gaven kunnen zij doordringen tot de ziel van een paard en het zo africhten en trainen. Tegenwoordig zijn er cultuurfluisteraars. Zij communiceren met organisaties die maar moeilijk kunnen praten. Zij beweren met vragenlijsten door te kunnen dringen tot de ziel van een organisatie. En op grond daarvan beweren zij met grote stelligheid hoe het zit met de cultuur van de organisatie en wat eraan scheelt. Op verzoek kunnen zij ook trainingen verzorgen. Maar er is veel spraakverwarring. En die ingevulde vragenlijsten zeggen niet zo veel over veiligheidscultuur. Voorzichtigheid en gezond wantrouwen zijn hier op hun plaats.

Maakbare cultuur

De oorsprong van het woord veiligheidscultuur schijnt te liggen in de nasleep van de kernramp in Tsjernobyl, ruim dertig jaar geleden. Misschien is het dan ook niet verwonderlijk dat het begrip in de wereld van de nucleaire veiligheid veel aandacht heeft gekregen. Ook van politici en de overheid. In 2002 stond de kernreactor in Petten in het nieuws. Toenmalig minister van Milieu Pronk wilde dat de reactor werd stilgelegd. Niet vanwege haarscheurtjes in de reactor, maar omdat de veiligheidscultuur ruim beneden de maat was, aldus de krantenkoppen. Gelukkig kon de krant al na een maand mel-

den dat de onrust rond Petten voorbij was. De reactor mocht weer draaien. “Van alle onrust over een gebrekkige veiligheids-cultuur is intussen weinig meer over”, constateerde NRC droogjes.

Onlangs publiceerden de minister van Infrastructuur en Milieu en die van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een gezamenlijke regeling in de Staatscourant. Daarin stellen zij ‘algemene regels inzake de nucleaire veiligheid van kerninstallaties’. Volgens de nieuwe wettelijke regels moet de vergunninghouder van een kerninstallatie maatregelen nemen om een effectieve nucleaire veiligheidscultuur te bevorderen en versterken. En ook de ANVS (Autoriteit Nucleaire Veiligheid en Stralingsbescherming) dient dat soort maatregelen te treffen. De gedachte dat veiligheidscultuur meetbaar en maakbaar is, zelfs door buitenstaanders en ‘de Autoriteit’, heeft intussen blijkbaar breed ingang gevonden.

Veiligheidscultuur

De aandacht voor cultuur is intussen niet beperkt tot de stralingswereld. Integendeel, er is een compleet circus ontstaan rond veiligheidscultuur met consultants, opleidingen, certificaten, instrumenten en stappenplannen. De verwachtingen zijn hooggespannen ...

“Versterk de veiligheidscultuur binnen uw organisatie!” aldus de wervende tekst van een adviesbureau. Volgens de consultants biedt het optimaliseren van de veiligheidscultuur vele voordelen: “Enerzijds een concrete daling van het aantal gevaarlijke situaties. Anderzijds veel voordeel voor onder andere de productiviteit, efficiëntie en werksfeer in uw organisatie. Belangrijke aspecten waaraan u met dit veiligheidscultuur-traject direct een positieve bijdrage levert.” »



GEDRAG EN CULTUUR

Ituurfluisteraars





GEDRAG EN CULTUUR

Veiligheid is hot. Niet alleen bij adviesbureaus. Vaak hebben bedrijven hun risicoprobleem én de oplossing ervan al van een etiket voorzien. En tegenwoordig staat daar niet zelden 'veiligheidscultuur' op.

Een bouwbedrijf zegt zijn veiligheidscultuur in kaart te hebben gebracht. Inclusief scores voor leiderschap (2,2) en bewustwording (2,9). Het bedrijf ziet in die scores een bevestiging van de problemen die het ervaart rondom veiligheid. Het vraagt een externe adviseur om een aantal trainingen te verzorgen om 'de veiligheidscultuur op een hoger plan te brengen'.

In een gesprek vraagt de adviseur aan zijn contactpersoon wat het concrete resultaat van de trainingen moet zijn. Daar volgt geen duidelijk antwoord op. Daarna stelt de adviseur zich hardop de vraag of de problemen van het bedrijf wel samenhangen met de organisatiecultuur. Na enige discussie besluit het bouwbedrijf om de rol en taken van de leidinggevenden duidelijker vast te leggen. Een workshop vormt de aftrap van een dialoog over welk leiderschapsgedrag het meest effectief is in het bedrijf.

Praktisch en kant-en-klaar

Veel bedrijven hebben grote behoefte aan stappenplannen en praktische instrumenten. Zij realiseren zich niet dat veel 'soft controls' ingewikkelder zijn dan ze lijken. Dat die vragen om maatwerk en niet altijd te vangen zijn in standaard-aanpakken.

De interne HSE-adviseur van een transportfirma heeft een onderzoek uitgevoerd naar de bedrijfsongevallen. Zijn conclusie is dat een groot deel van de ongevallen te wijten is aan het feit dat medewerkers elkaar niet aanspreken op onveilig gedrag. Hij vraagt een adviesbureau om 'tools waarmee we een aanspreekcultuur kunnen creëren'.

Een consultant van het adviesbureau gaat in gesprek met de HSE-adviseur. Daarbij benadrukt hij dat het elkaar laten aanspreken van medewerkers complex is. Barrières voor aanspreken hangen vaak samen met angst; angst voor gezichtsverlies of voor verlies van status. Het is daarnaast belangrijk dat de leidinggevenden beschikken over vaardigheden om hun medewerkers aan te moedigen elkaar aan te spreken. Hij tempert de verwachtingen en geeft aan dat aanspreekgedrag nog niet hoeft te wijzen op een aanspreekcultuur. En dat is misschien ook niet erg.

Veel managers verwachten van hun adviseurs kant-en-klare oplossingen. Zij hebben een hekel aan 'het wiel opnieuw uitvinden', maar realiseren zich niet dat het nu juist gaat om het uitvinden en niet om het wiel.

De CEO van een groot concern wil dat de managementteams van alle divisies gaan werken aan een proactieve veiligheidscultuur. Hij stuurt de teams naar een workshop over veiligheid en leiderschap. Aan het begin van de eerste workshop wil een van de deelnemers weten wat hij concreet moet doen om een proactieve veiligheidscultuur te krijgen: "Jullie hebben hier toch ervaring mee?"

De workshopleider realiseert zich direct dat deze vraag een perfecte illustratie is van gebrek aan proactiviteit. Maar die gedachte houdt hij wijselijk voor zich. Hij gaat tactvol in discussie met de vragensteller en maakt duidelijk dat hij niet gaat vertellen wat de managers moeten doen. Hij verwacht dat zij dit zelf gaan bedenken. In de workshop gaat het met name over de vraag hoe de diagnose van een 'proactieve veiligheidscultuur' tot stand is gekomen. En wat dit betekent in de ogen van de managers. In de discussies gaat het eerst vooral over waarom-vragen en over een verdiepende diagnose. Pas later volgen de hoe-vragen. En die beantwoorden de deelnemers aan de workshop zelf.

De hele ui

Sommige bedrijven weten nauwelijks wat de betekenis is van scores die met vragenlijsten zijn verkregen. Zij hebben allerlei gedachten over die scores, over veiligheidscultuur en over een cultuuromslag.

Een petrochemisch bedrijf heeft een onderzoek laten uitvoeren met behulp van een 'Hearts&Minds'-vragenlijst. Het laat de onderzoeker weten dat het bedrijf blij is met de resultaten van het cultuuronderzoek. De organisatie wil graag aan de slag en vraagt om suggesties om de scores en de cultuur te verbeteren.

De onderzoeker gaat in discussie met het bedrijf en benadrukt dat hij het zo niet heeft bedoeld. Met zijn onderzoek heeft hij alleen een momentopname willen maken van de volwassenheid van het veiligheidsmanagementsysteem. En het is nog maar de vraag of dit is gerelateerd aan de veiligheidscultuur. Hij biedt aan om samen met het bedrijf de ingevulde vragenlijsten te bestuderen. Daaruit kan duidelijk worden hoe in de toekomst betere scores zijn te behalen. Maar of de cultuur dan ook zal zijn veranderd, is een geheel andere vraag.

Veiligheidscultuur is een jubelwoord dat te pas en te onpas wordt gebruikt. In de hiervoor geschetste praktijkvoorbeelden gaat het vaker over gedrag of managementsystemen dan over cultuur. En daar is niets mis mee. Discussiëren over leiderschap, bevorderen van aanspreekgedrag en doorlichten van een managementsysteem: het kan allemaal nuttig zijn om de organisatie rond veiligheid te verbeteren.

Het is misschien beter om het begrip veiligheidscultuur terughoudend te gebruiken. Alleen in situaties waarin het écht gaat over cultuur, en dat is niet zo vaak. En misschien ook niet zo vaak nodig. Onder het motto: als het niet over cultuur gaat, gebruik dat woord dan ook niet.

En als het wél over cultuur gaat, laten we dan gebruikmaken van de 'hele ui'. Want cultuur is een gelaagd begrip en de ui met zijn rokken is een bekende metafoer. Als het over cultuur gaat, moeten ook de gedeelde normen en waarden (de binnenste lagen van de ui) ter sprake komen. Het ontcijferen daarvan vraagt om een dialoog met de organisatie. En dat is meer dan de oppervlakkige vragenlijsten van de cultuurfluisteraars. «

Guus Koomen is managing partner Safety Improvement Company. **Walter Zwaard** schrijft voor en over risicoprofessionals.