

# Hebben we ongelukken nodig om gemotiveerd te worden veilig te werken?

maandag 14 september 2015

## Hoe gevoelens van veiligheid voor onveiligheid zorgen

‘Wanneer de wereld gevuld is met rode lichten die gevaar indiceren, zal de wereld veiliger zijn dan normaal. Maar wanneer zij is gevuld met groene lichten die veiligheid impliceren, creëert men een plek die gevaarlijker is dan waar dan ook.’ – Uit Monogatari

Deze uitspraak kwam ik enige tijd geleden tegen en het herinnerde mij aan een onderzoek waarbij de data een soortgelijke kant op wezen: mensen die in de periode voor het onderzoek een arbeidsongeval hadden meegemaakt, zelf of bij een collega, gaven aan gemotiveerder te zijn om veilig te werken. Op zich is dit natuurlijk niet vreemd: men wil een herhaling van het ongeval graag voorkomen. Maar zou het omgekeerde ook waar kunnen zijn? Zou de afwezigheid van ongevallen tot meer roekeloosheid kunnen leiden? Wat als de inspanningen om een veilige werkomgeving te creëren juist afremmend werken? Kortom, hebben we ongelukken nodig om gemotiveerd te worden veilig te werken?



## Een gevoel van kwetsbaarheid

Roy Sanders<sup>1)</sup> schreef in 2013 het stuk 'Keep a Sense of Vulnerability: For Safety's Sake' waarin hij stelt dat langere periodes zonder aanzienlijke incidenten kunnen leiden tot soepelere houdingen binnen bedrijven ten opzichte van veiligheidsregels. Dit ligt in lijn met het eerdere werk van Dominic Cooper<sup>2)</sup>, die stelt dat je op basis van de ongevalspiramide van Heinrich zou kunnen verwachten dat mensen in 300 van de 330 gevallen risico kunnen nemen op de werkvloer zonder hiervan letsel te ondervinden. Het uitblijven van letsel kan een onterecht gevoel van controle bij de persoon in kwestie voeden, vooral wanneer het van toepassing is op zijn of haar vaardigheden. De persoon krijgt immers het (onjuiste) gevoel dat hij of zij erg vaardig is. Het gaat immers toch 'altijd' goed? Om dit te doorbreken zouden we natuurlijk kunnen wachten op die keer dat het wel fout gaat. Waarna een ervaring verwacht kan worden in de navolging van regels en procedures door de persoon in kwestie en collega's, en het toezicht hierop door leidinggevenden. Maar Sanders haalt aan dat het niet nodig zou moeten zijn om steeds maar weer opnieuw de basisbeginselen van veiligheid te ontdekken. Het is zaak om te voorkomen dat de aandacht verslapt en de gemakzucht er (weer) in sluipt. Sanders geeft daarvoor drie mogelijkheden.

## **Communiceren van de geleerde lessen**

Allereerst zouden bedrijven interne bedrijfsongevallen moeten onderzoeken en de geleerde lessen naar medewerkers moeten communiceren. Het is al verplicht om ernstige arbeidsongevallen te melden bij de Arbeidsinspectie, maar veel bedrijven onderzoeken alle incidenten die zich voordoen. De laatste jaren zijn er ook veel hulpmiddelen ontwikkeld die ondersteuning bieden bij het onderzoeken van incidenten en ongevallen. De uitdaging ligt hier dus bij het communiceren van de geleerde lessen naar de medewerkers.

## **Institutioneel geheugen**

Ten tweede zouden bedrijven een institutioneel geheugen op het gebied van veiligheid moeten creëren en deze moeten communiceren. Institutioneel geheugen betekent de collectieve kennis die medewerkers van een bedrijf samen bezitten. Deze collectieve kennis kan bestaan uit feiten ('deze machine mag niet heter worden dan 150° C'), ervaringen ('Als we de machine om de 4 uur uitschakelen op warme dagen, kunnen we de temperatuur binnen de marges houden') en know-how (weten hoe de machine uitgeschakeld moet worden). Omdat het institutioneel geheugen de kennis van het individu overstijgt en de samenstelling van bedrijven geen vaststaand gegeven is, is het noodzakelijk dat deze kennis continu wordt gedeeld en overgedragen tussen medewerkers. Tot slot moeten ook de geleerde lessen van andere bedrijven worden gecommuniceerd. Er moet dus actief worden gewaakt voor gemakzucht ten opzichte van veiligheid en hiervoor kan niet uitsluitend worden vertrouwd op de bestaande regelgeving binnen een bedrijf. Medewerkers dienen continu te worden herinnerd aan de potentiële gevaren die het werk met zich meebrengt. Hierdoor kunnen voorbeelden van incidenten, ongelukken en near-misses binnen en buiten het eigen bedrijf gebruikt worden. Volgens Sanders kunnen bedrijven hiervoor gebruik maken van verschillende media, variërend van toolboxen tot folders en van video's tot brochures. Maar naast deze formele manieren is er ook een informele manier van kennisoverdracht die bij uitstek geschikt is: storytelling.

## **Storytelling**

Door informatie als een samenhangend verhaal van gebeurtenissen te presenteren, in plaats van op zichzelf staande feiten, sluit storytelling goed aan bij de manier waarop onze hersenen informatie verwerken. Omdat verhalen levendiger en boeiender zijn, worden ze vaak beter onthouden dan regels en richtlijnen. Bovendien wegen ze zwaarder mee, waardoor ze een grotere invloed op ons gedrag hebben. Een goed voorbeeld hiervan wordt gegeven door Swap, Leonard, Shields en Abrams<sup>3</sup>):

'De kans dat een wandelaar gedood zal worden door een eland is groter dan de kans dat een wandelaar komt te overlijden door toedoen van een grizzlybeer. Maar omdat er maar weinig verhalen zijn over wandelaars die overlijden door toedoen van elanden en er wel levendige verhalen zijn over hoe wandelaars op gruwelijke wijze door beren worden verscheurd, hebben mensen de neiging de kans daarop te overdrijven.'

Verhalen zijn makkelijker te relateren aan de eigen ervaring en situatie en worden niet alleen top-down, maar ook horizontaal en diagonaal door de organisatie verspreid. Storytelling past daarom ook goed bij het in stand houden van een gevoel van kwetsbaarheid waar Sanders op hamert. Want hoe groot is het contrast tussen de abstracte cijfers op de maandelijkse spreadsheet die verplicht moet worden doorgenomen en het verhaal van die ene collega die er altijd op hamert dat je je veiligheidsschoenen moet dragen omdat hij ooit, tijdens zijn dagelijkse ochtendronde over het terrein, in een verwaalde spijker stapte. Bedrijven zouden dit soort ervaringen moeten gebruiken om werknemers bewust te maken én houden van de gevaren die ze tegen kunnen komen tijdens hun werk. Dit zou ertoe kunnen leiden dat we de basisbeginselen van veiligheid minder vaak opnieuw hoeven te ontdekken, en voorkomen dat de gevaren op de werkvloer 'elanden' worden.

1) Sanders, R. E. (2013). *Keep a Sense of Vulnerability: For Safety's Sake*. *Process Safety Progress*, 32 (2), 119 – 121.

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/prs.11587/epdf>

2) Cooper, D. (2003). *Risk & Safety. Understanding how personality & perception can influence risk taking*. *Professional Safety*, November 2003. [http://behavioural-safety.com/articles/psychology\\_risk\\_and\\_safety.pdf](http://behavioural-safety.com/articles/psychology_risk_and_safety.pdf)

3) Swap, W., Leonard, D., Shields, M., & Abrams, L. (2001). *Journal of Management Information Systems*, 18 (1), 95 - 114.

<http://www.bricker.com/documents/attachments/bl1.pdf>

**Auteur: Pieter Cornelissen**

Pieter Cornelissen is promovendus en docent bij de Universiteit Twente en is daarnaast verbonden aan onderzoeksinstituut IGS (Innovation and Governance Studies). Zijn onderzoek vindt plaats op het gebied van arbeidsveiligheid, waarbij de nadruk ligt op naleving van voorschriften en gedrag.