

# Veiligheidscultuur? Gebruik dat woord niet steeds

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

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."*

## Was eigenaar Mr. Ed de eerste paardenfluisteraar?

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.

## Het begin van de maakbare veiligheidscultuur

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 melden dat de onrust rond Petten voorbij was. De reactor mocht weer draaien. "Van alle onrust over een gebrekkige veiligheidscultuur 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.

## Er is een compleet circus ontstaan rondom 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 veiligheidscultuurtraject direct een positieve bijdrage levert.”

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.

### ‘Soft controls’ zijn niet kant-en-klaar, maar maatwerk

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.

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.

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.

### Veiligheidscultuur? Alleen als het echt over cultuur gaat

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.

### Bij cultuur moet je de hele ui gebruiken

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 metafoor. 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 | managing partner Safety Improvement Company.  
Walter Zwaard | schrijft voor en over risicoprofessionals.

> TIP: Praktijkdag Grip op gedrag