

Fouten uitsluitend toeschrijven aan menselijk handelen is een grote vergissing

Interview: Jop Groeneweg
Auteur: Ton Bennink



Veiligheidskundige en cognitief psycholoog Dr. Jop Groeneweg stond nog net niet te juichen toen de Arnhemse rechter dit najaar een machinist vrijspak van het veroorzaken van een treinongeluk omdat deze weliswaar door een rood sein reed, maar door gebrekkige werkomstandigheden niet verantwoordelijk werd gehouden. “Ik ben bijzonder verheugd. Dit kan een enorme precedentwerking hebben. Als iets formeel aan de regels voldoet, is het daarmee nog niet vanzelfsprekend goed en veilig. Dit vonnis kan voor veel bedrijven vergaande consequenties hebben.”

Niet dat Groeneweg iets tegen de NS of Prorail heeft. Hij heeft wel wat tegen de ‘pathologische cultuur’: het oude denken waarin handhaving van de regelgeving gezien wordt als het alfa en het omega van het veiligheidsbeleid. De mens kan wel degelijk falen, ook als zijn handeling in de gegeven omstandigheden aan de regels voldoet. “Ik heb de ongevalsplek gezien. Door een wirwar van seinen en sporen in combinatie met een geringe wegbekendheid van de machinist werd de kans sterk verhoogd, dat de machinist een rood sein zou missen. En dus waren de arbeidsomstandigheden niet zoals ze hadden moeten zijn, hoewel het sein en de plaatsing ervan zelf wel voldeden aan de daarvoor geldende regels. We moeten naar een cultuuromslag toe, waarbij verder gekeken wordt dan vaak achter een bureau bedachte reeks regels en voorschriften.”

Groeneweg maakt graag vergelijkingen en gebruikt vooral ook eenvoudige voorbeelden. “Onze maatschappij is zo ingericht dat wij bij een ongeval eerst naar een eventuele overtreding van de regels kijken en niet - of pas later - naar eventuele andere omstandigheden. Als een automobilist 0,6 promille alcohol in het bloed heeft, is dat ‘per definitie’ de oorzaak als de auto uit de bocht vliegt. Dat de weg wellicht slecht verlicht, plaatselijk glad of onoverzichtelijk is, doet er dan niet meer toe”, zo verduidelijkt hij. “En omgekeerd wordt het voldoen aan regels ook bepalend voor eigen gedrag. Dat is niet genoeg. Daarom ben ik ook optimistisch over de toekomst van de veiligheidskundigen en andere disciplines die zich met veiligheid en goede werkomstandigheden bezighouden. Natuurlijk is een werknemer verantwoordelijk voor zijn handelen, maar kijk vooral ook naar de werkomstandigheden waaronder het fout kon gaan. Een voorbeeld uit de zorg: daar wordt ongeacht de omstandigheden waaronder ze worden begaan, ruim 50 procent van de fouten beoordeeld als ‘een overtreding’. Dat is een factor 4 groter dan bij de rest van de industrie en bijvoorbeeld de luchtvaart. De zorg focust zich daarom op het voorkomen van overtredingen en niet op preventie van onbedoelde fouten. In het eerste geval is de focus vooral op het individu gericht, bij preventie juist om het creëren van de gunstige werkomstandigheden. En koppel dit dan aan de manier waarop het zogenaamde ‘primaire proces’ wordt gemanaged. Het aanpassen van een planning voor een

onderhoudsbeurt is effectiever dan de vage, abstracte boodschap aan werknemers dat ze voorzichtig moeten zijn. Daarmee verbetert zowel het proces als de veiligheid. De focus op het primaire proces zal de status van de veiligheidskundige sterk vergroten, maar vereist wel een zeer gedegen opleiding.”

Omslag in veiligheidsdenken

Ook het rapport-Baker, dat januari 2007 verscheen naar aanleiding van de ramp bij de BP-raffinaderij in Texas City op 23 maart 2005, laat de noodzaak van een cultuuromslag zien, zo meent Groeneweg. Het rapport concludeert dat het aantal ‘persoonlijke ongevallen’, zoals struikelpartijen, geen voorspeller is voor het aantal procesgerelateerde ongevallen en dat er evenmin een positieve correlatie is tussen kale ongevalscijfers en de kans op grote ongevallen of rampen. Het ‘oude’ veiligheidsdenken: vergroten van persoonlijke veiligheid resulteert in vermindering van het aantal grote ongevallen, wordt in het rapport onderuit gehaald. “Ongevallen uitsluitend toeschrijven aan de falende mens is de grootste vergissing die je kunt maken. Als een bedrijf een goede cultuur heeft, verbetert zowel de persoonlijke veiligheid als de procesveiligheid. Het is dan een ‘achterliggende factor’. Toch besteden bedrijven bijna op een religieuze manier aandacht aan gedragsveranderingen en het voorkomen van wat Baker noemt de ‘slips-trips-and falls’ veiligheid.”

Arbo-professionals dienen volgens Groeneweg op directieniveau te pleiten voor een omslag in het veiligheidsdenken. Niet langer de hoge frequentie van ongevallen met kleine consequenties, maar een actief preventie-beleid met het voorkomen van ook laag frequente maar grote ongevallen moet de aandacht hebben. En dat doe je door het primaire proces te beïnvloeden, aldus Groeneweg.

Hoog en laag autonoom

Dat moet dan wel geleidelijk en een keer goed gebeuren, zo betoogt de Leidse wetenschapper. Hij maakt een onderscheid tussen laag autonome en hoog autonome mensen. De eerste categorie is gewend aan structuur en continuïteit. “En dat zijn de meeste mensen. Die volgen ook redelijk braaf de wet: iets mag niet meer, dus doen we het ook niet meer. Veranderingen in het proces dien je dan niet plotsklaps te doen, maar stapje voor stapje. “Ik was ooit in Afrika. Daar bouwde een team tweehonderd meter weg per week, zonder ongevallen. Toen kwam daar iemand uit het Westen die in zijn streven naar productieverhoging de leiding opdracht gaf om in een week driehonderd meter te gaan leggen. Daar was men niet aan gewend en alle vaste werkrouines moesten worden aangepast. Daar konden niet alle ploegleden even goed mee omgaan en de hele

boel liep in het honderd.”

Hoog autonome mensen zitten bijvoorbeeld in de sector handelsreizigers, die de mogelijkheid hebben en ook gebruiken om midden in de nacht te vertrekken om een klant in Duitsland te bezoeken. “Overtredingen die laag-autonome mensen maken, zijn zelden uit eigenbelang. We kennen een aantal soorten: optimalisering overtredingen die gemaakt worden door een systeemaanpassing te doen, waardoor de men denkt dat een karwei beter gedaan kan worden; situational overtredingen die werknemers maken om een karwei toch te kunnen doen, ondanks dat niet aan alle randvoorwaarden is voldaan: er is bijvoorbeeld net iets te weinig tijd beschikbaar of de ploeg is nog niet compleet. Veel van dit soort overtredingen komen voort uit de ‘klusjesklaarmentaliteit’. Ik heb de afsluiting niet dicht gedaan omdat ik dan snel even mijn werk af kon maken zodat de baas morgen geen nieuwe ploeg hoeft op te roepen.”

Kwantitatieve denkers en kwalitatieve denkers

Baker adviseert vooral te kijken naar relatief kleine ongevallen met een hoge frequentie en de ‘procesveiligheid’ aan te pakken. Al is de frequentie dan zo laag dat managers niet snel geneigd zijn maatregelen te nemen, zo erkent Groeneweg.

Bovendien zitten professionals zoals veiligheidskundigen vaak op een andere golfengte dan de managers, vindt hij. Groeneweg verdeelt, op basis van eigen onderzoek dat hij samen met Governors uit Leiden doet, de bevolking in kwantitatieve en kwalitatieve denkers. Dertig procent van de Nederlanders heeft een voorkeur voor numerieke informatie. Veel veiligheidskundigen behoren tot die categorie: ze benaderen het probleem van ongevallenpreventie met gebruik van statistische methoden, met kanspercentages. Dat spreekt managers meestal niet aan.” De meeste werkgevers en managers zijn kwalitatief ingesteld en beslissen dus op een andere manier. Los van kansen laten ze zich vooral sturen door de ‘psychologische beschikbaarheid’ van voorstelbare scenario’s die ze willen voorkomen. Beleidsmakers komen daardoor tot zinloze of zelfs ave-rechts werkende maatregelen en voorschriften. Je ziet dit ook bij tweebaanwegen waarop een maximumsnelheid van 80 geldt. Daar staan dan borden langs die aangeven hoeveel doden en gewonden er gevallen zijn. De meeste automobilisten halen hun schouders daarover op. Een bloemetje langs de weg kan soms veel meer invloed op hun rijgedrag hebben. Hetzelfde geldt voor het vermelden van kansen op geluk of een ongeluk. Een kwalitatief denker zal overwegen het zal mij niet gebeuren dat mijn buurman de Postcodeloterij wint en ik niet. Maakt me niet uit wat het kost, maar ik koop ook een lot. Wie kwantitatief denkt, berekent zijn kans en concludeert dat een lot kopen zinloos is.”

“Een arbo-manager in de zorg vertelde dat hij de kans op het uitvallen van de koelinstallatie flink omlaag had gebracht en daarmee zijn grootste risico had geëlimineerd volgens zijn Risico Inventarisatie en Evaluatie (RIE). Ik bracht daartegen in dat naar mijn weten medicatiefouten de grootste risicofactor in ziekenhuizen vormden. ‘Haha’ zei hij, ‘maar niet kostentech-nisch’. Het effect van de risico’s werd in euro’s uitgedrukt. En een dode patiënt kost niet veel en is dus volgens deze rekenmethode geen groot risico.”

Voorpagina, geen cijfers

Veiligheidskundigen en A-en-O’ers dienen zich volgens Groeneweg goed te realiseren dat het MT vooral bestaat uit kwalitatief denkende mensen. “Het zijn vaak visionaire en gedreven mensen. Kom dan niet aan met een vermeerdering van de kans op een ongeval van 1 op de 10.000 naar een op de 8.000; dat zegt ze niet veel. Je spreekt ze meer aan door aansprekende acties met een hoge mate van opvallendheid en die vooral een duidelijk beeld oproepen. Zoals met een door jezelf in elkaar gezette voorpagina van de Telegraaf met een ontplofte raffinaderij - bij voorkeur die van je eigen werkgever - als je duidelijk wilt maken dat de kwaliteit van het onderhoud beneden bepaalde acceptabele grenzen is gedaald.. ‘Dit wil ik voorkomen’. En als het nodig is, heeft de veiligheidskundige het cijfermateriaal ter adstructie achter de hand.”

Overtuig de manager of werkgever met scenario’s, luidt Groenewegs advies. Als het management het te duur vindt om samen met de brandweer een rampoefening te doen, moet de veiligheidskundige niet met cijfers schermen, maar de werkgever wijzen op het belang van een goede relatie met de brandweer. “Houd de werkgever voor wat de reputatieschade is als het onverhoopt toch mis mocht gaan. Zeg dat de brandweer dan ook vragen kan stellen waarom ze niet voor de oefening zijn ingehuurd. Dan trek je iemand sneller over de streep dan met getallen.”

Ruggengraat en moed

“Toon moed en ruggengraat. Je kunt beter gerespecteerd worden dan populair zijn. Als je tijdens je afscheidsreceptie schouderklopjes krijgt van de directie omdat je zo’n populaire man of vrouw was, dan heb je het verkeerd gedaan. Je hebt er veel meer aan dat de directie terugkijkt naar de conflicten die je met hen had en dan concludeert dat het bedrijf juist door je vasthoudendheid en vakkennis erop vooruit is gegaan.”

En die vooruitgang moet dan ook voornamelijk voortkomen uit verbetering van het primaire proces. “Een werknemer die van ruwe olie benzine maakt en problemen heeft met lekkages, zit niet te wachten op een niet aflatende stroom van voorstellen en regels van beleid over persoonlijke veiligheid. Formuleer aanbevelingen om het primaire proces te verbeteren, bijvoorbeeld door het onderhoudsmanagement kritisch te beschouwen en aan het vakmanschap van de onderhoudsaannemers hoge eisen te stellen.

Daardoor kan het bedrijf het primair proces uiteindelijk beter laten verlopen doordat de ruwe olie bijvoorbeeld nu zonder lekkages in benzine wordt omgezet én je kunt zeggen: by the way, de speciale veiligheidsschoenen zijn ook niet meer nodig want we hebben geen lekken meer. Tja, dan krijg je de aandacht en verhoog je de waarde van veiligheidskundig advies. Ik zou zeggen: veiligheidskundigen aller landen verenigt u, emancipeer, richt je naast het risicomana-agement ook op het primaire proces en durf het MT binnen te stappen met maatregelen die zowel de persoonlijke als de procesveiligheid verbeteren.”