

# De complexiteit van veiligheidsdoelstellingen

Als we iets willen bereiken, helpt het om die wens zo concreet mogelijk te verwoorden in een doel. Zo richten we onze energie op alles wat daaraan bijdraagt. Een goed doel werkt als een scheppende kracht, het heeft de neiging zichzelf te verwezenlijken. Binnen de veiligheidswereld worden doelstellingen helaas op een negatieve manier ingezet waardoor ze amper positieve krachten oproepen.

## Negatieve doelstelling

Mijn rij-instructeur begon zijn eerste les met de wijze woorden “Je gaat naar waar je kijkt”. Mijn hoofd moest altijd gericht zijn op wat voor ons lag, op waar we naar toe gingen. Hoe anders is dat in de huidige veiligheidspraktijk. Daar praten we veelal over wat achter ons ligt, over het aantal ongevallen. Daarmee concentreren we ons op onveiligheid en leren we vooral wat we moeten laten. Zo verwarren we veiligheid met het ontbreken van onveiligheid en verliezen we uit het oog wat we wel moeten doen om veiligheid te bevorderen.

## Aanzet tot misbruik

Een ander nadeel van een negatieve doelstelling is dat ze aanzet tot misbruik. Als het jaarsucces wordt bedreigd door een medewerker die zijn enkel breekt, dan ontstaat de verleiding om de ongelukkige zelf naar het ziekenhuis te brengen en hem daar te laten verklaren dat hij op weg naar huis ongelukkig ten val is gekomen. Iedereen kent wel voorbeelden waarin ongevalcijfers zijn opgepoetst. Niets menselijks is ons vreemd. Een paar kleine verdraaiingen kunnen het verschil maken tussen het missen of halen van een doelstelling. Dat kan toch nooit de bedoeling zijn.

## Bonus

De grootste zorg omtrent een veiligheidsdoelstelling ligt echter in wat ermee gedaan wordt. Nogal wat bedrijven zeggen veiligheid belangrijk te vinden en gebruiken daarom de veiligheidsscore als indicator voor de jaarlijkse bonus. Dat lijkt logisch maar is het beslist niet. Met het toekennen van een bonus zeg je dat veilig gedrag dient om de baas te plezieren. Dat is de wereld op zijn kop. Veilig gedrag komt voort uit respect voor het leven, voor elkaar en voor ons leefmilieu. Door daar geld aan te koppelen wordt gerommeld met een fundamentele waarde van het leven.

## Crowding out.

Dat die koppeling bovendien averechts werkt is overtuigend aangetoond in onderzoek rondom bloeddonatie. Landen die de bloeddonatie wilden stimuleren door geld te geven voor elk zakje bloed, zijn bedrogen uitgekomen. Als bloeddonoren geven we bloed om de gemeenschap te steunen en in de verwachting dat we zelf bloed krijgen als dat ooit nodig is. Een vergoeding voor een zak bloed verandert die impliciete spelregel. Dan wordt een bloeddonatie niet meer iets dat je voor elkaar doet, maar om er zelf beter van te worden. De praktijk heeft uitgewezen dat het starten van een financiële beloning leidt tot een daling van het aantal bloeddonoren. Men noemt dit verschijnsel *crowding out*.

## Positieve randvoorwaarden

De kern van dit stuk is de vraag hoe we het gebruik van een doelstelling positief kunnen inzetten. Een goede veiligheidsdoelstelling respecteert de achterliggende waarden en verwijst naar wat we ervoor willen doen. Omdat veiligheid moeilijk aan te wijzen is,

kunnen we ons beter richten op onze zorg voor veiligheid. Die kunnen we namelijk beïnvloeden. Verreweg de meest zinvolle invalshoek is dan ook om aandacht te besteden aan de aanwezigheid van randvoorwaarden om veilig te kunnen werken. We kunnen inschatten of werknemers goede beschermingsmiddelen dragen en of er tijdens het inwerkprogramma aandacht is besteed aan veiligheidsinstructie. We kunnen toetsen of er voorafgaand aan een opdracht gesproken wordt over de potentiële risico's en hoe daarmee om te gaan. Dit soort indicatoren geven een goed beeld van de werkelijke zorg voor veiligheid. Ze verwijzen naar beleid en zijn, anders dan incidenten, minder gevoelig voor toeval.

### **Samengevat**

We vinden veiligheid belangrijk voor onszelf en voor elkaar. Dat besef geeft de energie om ervoor te gaan. Succes ontstaat door een mix van een positieve gerichtheid, eerlijke maatstaven en een zuivere motivatie. Het is dan ook zinvol om onze doelstelling en ons meetsysteem af te stemmen op wat we zelf kunnen bijdragen. Dat is tevens het gebied dat door het management te beïnvloeden is. Als we deze zorg samen omarmen, kunnen we daar veilig mee thuiskomen.

Juni Daalmans  
Januari 2014

Brain Based Safety