

Doorvragen op de trap

Er zijn bedrijven waar iedereen de leuning vast moet houden op de trap. En waar elke werknemer overtreders van deze veiligheidsregel aanspreekt. Maar of dat wijst op 'een goede veiligheids-cultuur' is de vraag.

Veel arbo-adviseurs en managers willen dat werknemers zich allemaal op dezelfde manier gedragen. Zoals op een autosnelweg. Waar iedereen rechts rijdt, niet telefoneert en de maximumsnelheid respecteert. En waar de verkeersdeelnemers elkaar aanspreken op afwijkend gedrag. Ook al is de toon daarbij niet altijd even hoffelijk.

Bedrijven willen collectief veilig gedrag. Daarom bedenken ze gedrageregels. En stimuleren ze dat alle werknemers zich daaraan houden. Ze willen dat iedereen zondaars aanspreekt, als het kan een beetje beleefd. Zo ontstaat collectief gedrag en als dat naar hun wens is, spreken ze van 'een goede veiligheids-cultuur'. Maar een bedrijf is geen autosnelweg. En veel collectief gedrag heeft niets met cultuur te maken.

Gedrag en cultuur zijn populairder dan ooit in Arboland. De begrippen worden nogal eens door elkaar gebruikt. Met spraakverwarring als gevolg. Gedrag gaat over individuen. Maar cultuur gaat over collectieven, over wat mensen in een collectief delen. En dat is meer dan hetzelfde gedrag vertonen. Collectief gedrag is dus iets anders dan veiligheids-cultuur.

Tot 1967 reden de Zweden links in het verkeer, daarna rechts: een collectieve gedragsverandering. Geen cultuurverandering, want cultuur heeft vooral te maken met gedeelde overtuigingen en betekenissen. Wie zicht wil krijgen op een organisatiecultuur, moet verder kijken dan collectief gedrag. Bij een cultuurdiagnose gaat het om de betekenis van dat gedrag.

Wie een cultuur wil begrijpen en veranderen, moet de dialoog aangaan. Dat is meer dan vragenlijsten laten invullen. Want wie werknemers in een enquête van alles vraagt over arbo of veiligheid, krijgt hooguit een overzicht van individuele meningen. En wie de gebruikelijke gestelde vragen bekijkt, ziet dat die meningen vooral betrekking hebben op de manier waarop arbo of veiligheid is georganiseerd. Zorgelijker is dat sommigen de antwoorden op die vragen vertalen in een 'cultuur'-score. Terwijl die score niet meer is dan een soort gemiddelde van individuele opvattingen over het managementsysteem. En dat heeft bar weinig met cultuur te maken.

Collectief gedrag is nog geen veilig gedrag. We weten maar weinig zeker over veilig gedrag en over de invloed daarvan op risico's. Het is nooit goed onderzocht, dat is de ongemakkelijke waarheid.

Neem die trapleuningen. Of het vasthouden daarvan de veiligheid altijd en overal bevordert, weet niemand. Maar sommige arbo-adviseurs zijn stellig van mening dat het in ieder geval in hun bedrijf zo is. Zoals ze ook denken dat collectief aanspreekgedrag wijst op een aanspreekcultuur. Ze verdiepen zich helaas niet in de betekenis van het gedrag. Misschien hopen de werknemers wel dat 'die flauwekul snel overwaait'. En delen zij hun ongenoegen vol overtuiging met elkaar.

Wie de bedrijfscultuur wil begrijpen of beïnvloeden moet niet aanspreken, maar doorvragen op de trap. «

