

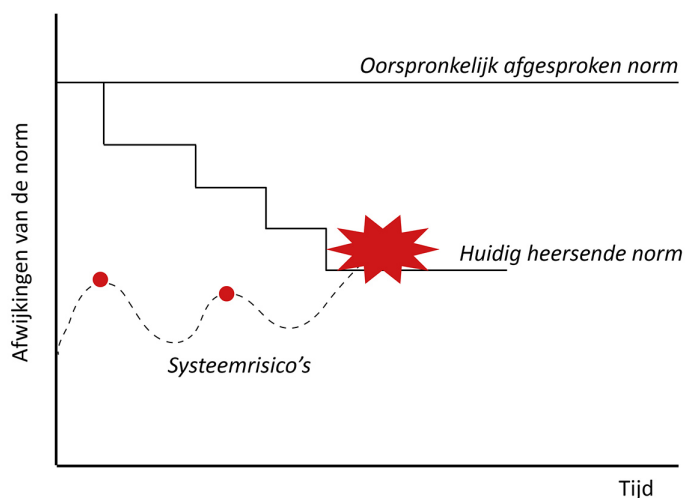
Drift into failure: normvervaging en leren van bijna-ongevallen

Een bekend fenomeen bij het ontstaan van ongevallen is het zogenaamde *'drift into failure'*, vrij te vertalen als *'afdrijven naar een ongeval'*. De kern van dit vaak voorkomende patroon, is een langzame vervaging van de norm. In de afbeelding hieronder is dat de schuine lijn *'Huidige norm'*, die beschrijft volgens welke norm men nu werkt. Die lijn begint bij de oorspronkelijk met elkaar afgesproken veilige norm. Echter in de praktijk blijkt dat organisaties en hun medewerkers steeds verder afwijken van die norm: bewust of onbewust. En bij het steeds verder afraken van de norm, kom je steeds dichterbij de gevarezone, steeds dichterbij de grillige lijn van de altijd aanwezige veiligheidsrisico's.

'Och, het kan wel een keer' of 'Zo gevaarlijk is dat in dit geval toch niet' zijn veel gehoorde uitspraken bij mensen die langzaam van een veiligheidsnorm afwijken. Even uit het bakje van een verreicher stappen is daar een mooi voorbeeld van. Of zagen zonder de beschermkap naar beneden te doen. Dat begint met één keer één stukje, dan bij een paar stukjes afkorten. Daarna zaag je zonder bescherming bij een wat langere plank, etc. Steeds drijf je verder af van de norm en er zijn een paar momenten (rode stippen in de afbeelding) waarop het bijna mis gaat, maar nog net geen ongeval oplevert.

Wie dan doorgaat met de afglijdende norm, gaat door tot het mis gaat. Tot iemand in zijn hand zaagt (de rode ster in de grafiek). Als dat gebeurt, dan schiet de organisatie plots terug naar de oude norm: 'Dit mag nooit meer gebeuren! We gaan streng handhaven op het gebruik van de kap' is dan de reactie. En het verhaal begint van voor af aan.

Deze manier van langzaam afdrijven van de norm is niet onomkeerbaar. Sterker nog, wie oren en ogen goed de koste geeft en op zoek gaat naar momenten waarop het nog net goed ging, (de rode stipjes in de tekening) kan veel leren. Wat maakte dat het bijna mis ging? Wat zegt dat over onze manier van (on)veilig werken? Wat kunnen we doen om te voorkomen dat dit (of erger) nog eens gebeurt?



Drift into failure – naar Sidney Dekker

Die momenten, waarop het nog net goed ging, zijn cruciaal maar zien we regelmatig over het hoofd. Denk bijvoorbeeld aan iemand die over een te smalle loopbrug van steigerdelen loopt en nog net zijn evenwicht weet te houden. Of iemand die op diezelfde brug wel zijn evenwicht verliest maar daarbij een stap naar beneden van 60 cm maakt zonder zijn enkel te verzwikken. Deze momenten leveren geen ongeval of verzuim op maar zeggen wel degelijk iets over de veiligheidssituatie; je kunt er veel van leren en actie ondernemen voordat iemand van deze loopbrug valt en in een stekeinde of iets anders scherp terecht komt.

Bedrijven en organisaties met een hoog veiligheidsbewustzijn leren van de momenten dat het nog net goed ging. Ze gebruiken die momenten om zelf te onderzoeken (eventueel met hulp van buiten) wat deze zeggen over het veiligheidsbewustzijn en veiligheidshandelen in hun organisatie en zijn in staat om, mede op grond van deze onderzoekjes, constant te verbeteren. De lijn van de 'Huidig heersende norm' gaat dan natuurlijk weer omhoog, terug naar de oude norm. Of, als daar reden toe is, stelt het bedrijf deze norm bij en komt er een nieuwe standaard. Bedrijven die beseffen dat het belangrijk is om te leren van de bijna-ongevallen, kunnen zich op deze manier constant aanpassen aan de risicovolle werkomgeving en zo stappen zetten in de veiligheidscultuur. Daarnaast ontstaat bij bedrijven die dat goed doen, een continue aandacht voor gevaarlijke situaties. Die aandacht maakt dat het bedrijf en de mensen die in of voor dat bedrijf werken, goed in staat zijn om zich aan te passen en voor te bereiden op de risico's die het werk met zich mee brengt.

Het model *drift into failure* is een manier om te laten zien hoe belangrijk het is om te zien waar dingen nog net goed gaan terwijl er al van de norm wordt afgeweken. Dat geeft het vermogen om te leren van bijna-ongevallen en gevaarlijke situaties.

Belangrijke aandachtspunten leidinggevende

Er zijn uit dit model grofweg twee punten te noemen die je als leidinggevende mee kunt nemen:

1. **Besteed aandacht aan het melden van bijna-ongevallen**

Zicht krijgen op de bijna-ongevallen is volgens het bovenstaande model dus cruciaal om echte ongevallen te voorkomen. Hoe zorg je hiervoor als leidinggevende? Zie ook het artikel over de 'driehoek van Heinrich'. In dit artikel leggen we dit verder uit en geven we handige tips.

2. **Maak goede afspraken**

Vaak zien we dat aan normvervaging slechte afspraken ten grondslag liggen. Als je geen duidelijke afspraken maakt, is het makkelijker om je hieraan niet te houden. Ook is het lastiger iemand aan te spreken als de afspraak waar je aan refereert niet duidelijk is afgesproken.

Goede afspraken maak je als volgt en wel in deze volgorde:

1. Uitspreken: Spreek als leidinggevende duidelijk uit wat jij wilt.
2. Bespreken: Bespreek dit met diegene met wie je een afspraak wilt maken.
3. Afspreken: Maak een afspraak over wat je net hebt besproken. Een goede afspraak is Smart (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden).
4. Aanspreken: Mocht de overeengekomen afspraak niet nagekomen worden, dan kun je de ander hierop aanspreken.

Zie verder:

- 'Driehoek van Heinrich' voor meer informatie over het belang van melden.
- 'Transparant Managen' voor meer informatie over het belang van duidelijke afspraken.