

Landelijke Themadag CvT's 11 november 2013

Tekst voordracht Maxim Februari

Wat ook allemaal mag tegenzitten in uw leven, u hebt allemaal, ieder van u afzonderlijk, één exceptioneel geluk, één grote voorsprong op al die anderen: uw wijsheid.

Door alle eeuwen heen hebben de filosofen erop gewezen dat de verdeling van wijsheid of intelligentie de enige verdeling is waarover de mensen tevreden zijn: iedereen denkt namelijk bij die verdeling zeldzaam royaal te zijn bedeed. Nauwelijks kunnen geloven dat anderen even slim zijn: het behoort tot de natuur van de mensen, zegt Thomas Hobbes in *Leviathan*. Dit toont maar weer aan dat mensen allemaal gelijk zijn, voegt hij eraan toe, 'want er is geen duidelijker teken van de gelijke verdeling van iets dan dat ieder mens tevreden is met zijn deel.'

Onze gehele arbeidsorganisatie gaat uit van deze paradox. De sollicitatieprocedures, de leiderschapscultus, de bonussenstructuur: allemaal gaan ze uit van onze collectieve superioriteit, we worden allemaal geacht slimmer te zijn dan alle anderen, en gelukkig zijn we dat ook allemaal.

In de afgelopen jaren heb ik me bezig gehouden met gedragscodes. Voor organisaties, beroepsgroepen en sectoren. Zo heb ik ook het gesprek gevolgd over de gedragscode voor de Commissie van Toezicht. In al die discussies viel me op dat mensen het reflecteren op gedrag weliswaar heel nuttig achten voor anderen, maar niet voor zichzelf. Zelf zijn ze namelijk – anders dan al die anderen – heel goed in staat superieure beslissingen te nemen.

Dit verschijnsel valt ook in verband te brengen met het Forer-effect dat werd aan getoond door de Amerikaanse psycholoog Bertram Forer in 1948. In een onderzoek liet hij proefpersonen steeds dezelfde standaardtekst lezen met generalistische karakterbeschrijvingen, die hij uit krantenhoroscopen had geknipt – en hij loog tegenover ieder afzonderlijk dat de tekst een individuele persoonlijkheidsanalyse was. Inderdaad herkenden de proefpersonen die standaardtekst dan allemaal als exclusief op hen van toepassing. Jawel, dachten ze, de anderen zijn schapen, maar ik ben een eigenstandig en daarmee superieur individu. Zo stond er: 'U bent er trots op een onafhankelijk denker te zijn en u aanvaardt de beweringen van anderen niet zonder overtuigend bewijs.' Jawel, dachten de proefpersonen dan, een onafhankelijk denker, dat ben ik ten voeten uit. Ik, en niemand anders.

Dat ik zo uitgebreid met u over dit verschijnsel praat, deze paradox van gelijkvormige uitzonderlijkheid, is omdat die paradox veel schade aanricht. Crises veroorzaakt. Faillissementen. Omvallende banken. Ongelukken in fabrieken en ziekenhuizen. Als je het afgelopen weekend het economiekatern van de NRC doorbladerde, kwam je het gelijk van Thomas Hobbes op iedere pagina tegen. Gedragsonderzoeker Ben Tiggelaar schreef in een column over promotieonderzoek waaruit bleek dat artsen hun handen te weinig vaak wassen in de ziekenhuizen. Honderdduizend patiënten lopen per jaar een infectie op in een Nederlands ziekenhuis, hygiëne kan veel van die infecties voorkomen, en toch wassen artsen hun handen niet. Waarom niet? Omdat ze wel weten wat het belang is van de handenwasregel, maar zich zelf er gewoon even niet aan houden. Meer regels stellen heeft weinig zin, schrijft Tiggelaar, als niemand ze opvolgt.

Waarmee we bij het belang en de status van gedragscodes zijn. Regels leiden niet tot kwaliteitsverbetering: alleen gedrag leidt tot kwaliteitsverbetering. Kwaliteit ontstaat in de praktijk van het handelen alleen, door te doen. Je giet kwaliteit niet vooraf of achteraf als saus over het handelen heen.

Rules are tools

Rules are tools, zeggen de luchtvaartdeskundigen met wie ik samenwerk. Regels zijn alleen van belang als richtlijn voor het handelen, als instrumenten in de gereedschapskist, als beschrijving van gedrag dat zijn verdienste bewezen heeft. Zo zijn regels, codes, richtlijnen en protocollen onmisbaar, omdat ze je leren wat de ervaring aan anderen heeft geleerd, maar ze zijn volstrekt waardeloos als je ze niet toepast in de praktijk, en als je je eigen ervaring met die regel of richtlijn niet weer met anderen deelt. Misschien is de handenwasregel niet praktisch, misschien boen je je huid kapot als je tachtig keer per dag je handen moet wassen: pas de regel dan samen aan de praktijk aan, maar negeer hem niet door niets te doen. En dus door te doen alsof die regel prima is – voor anderen – maar je jezelf er alleen liever niet aan houdt.

Iets verderop in het economiekatern van dezelfde weekendkrant hield de econoom Noreena Herz een pleidooi voor voldoende nachtrust. Een tekort aan slaap heeft dezelfde effecten als dronkenschap, zei ze. De Britse Geheime Dienst geeft topmensen het bevel te gaan slapen zodra er terreurdreiging is, zodat tenminste een paar werknemers helder zijn en nuchtere beslissingen kunnen nemen. Toch maakt Herz met haar oproep tot slapen weinig furore bij de werknemers die ze tijdens haar lezingen toespreekt. De meeste managers doen 'een beetje macho', zegt ze, ze ontkennen veel slaap nodig te hebben. Ook hier geldt weer: het is algemeen bekend dat slaapttekort schade veroorzaakt, maar de meeste mensen denken dat dit gevaar alleen in hun eigen geval verwaarloosbaar is.

Jaren geleden heb ik uitgezocht dat slaapttekort in Nederlands jaarlijks vier miljard kost, ten gevolge van ongelukken, verlies aan arbeidsproductiviteit, fouten op het werk en gezondheidsschade. Toen tijdens coalitiebesprekingen bij de start van het nieuwe kabinet werd gezocht naar een bezuiniging van achttien miljard, stelde ik voor dat we allemaal een paar uur langer zouden slapen – dan zouden we in vier jaar tijd die bezuiniging halen zonder ziekenhuizen en jeugdinrichtingen te hoeven sluiten. Maar ik had dezelfde ervaring als Noreena Herz: alle burgers vinden nachtrust een belangrijk onderwerp, alleen hebben ze nu juist toevallig zelf niet zoveel slaap nodig.

Onze Hobbsiaanse eigenwijsheid geeft ieder van ons de gedachte in dat ervaringsregels en de daaruit afgeleide gezondheidsvoorschriften of kwaliteitsvoorschriften wel voor de anderen gelden, maar niet voor ons. De amorfe massa moet worden aangestuurd, alleen ik niet. Met als gevolg dat de regels voor niemand gelden.

Hebben we het over kwaliteitsontwikkeling bij de Commissies van Toezicht, dan kan het geen kwaad eens na te denken over het belang van gezamenlijke afspraken en overwegingen en richtlijnen. Rotzooit ieder superieur lid van een Commissie in zijn eentje maar wat aan, of hebben Commissies baat bij gezamenlijke inzet en bij overleg over kwaliteit?

Weerbaarheid

Nu kan ik me voorstellen dat de Commissies denken geen tijd te hebben voor zoiets frivools als kwaliteitsontwikkeling: de bezuinigingen slaan toe en justitiële inrichtingen sluiten uit geldgebrek en slaapegbrek. Het zou niet verbazingwekkend zijn als de kwaliteit van zowel het werk in de inrichting als het werk van de CvT's door al die bezuinigingen onder druk kwam te staan.

Laat ik uit nederigheid aansluiten bij onderzoek van vooraanstaand veiligheidsexpert Sidney Dekker, die vooral schrijft over de feilbaarheid van de mens en kwaliteitsverlies voor zover die tot explosie komt in de luchtvaart en de technische industrie. Hoe ontwikkelder de technologie, hoe meer aandacht voor de zachte kanten van het menselijk gedrag – zo moet je voor een antwoord op de vraag hoe lang je 's nachts moet slapen bij de NASA zijn – en hoe meer begrip voor de onontwarbare verknootheid van systeem en gedrag.

In zijn boek *Ten Questions About Human Error* gaat Sydney Dekker in op financiële druk als één van de drie omstandigheden die je herkent bij menselijk falen. Dekker beschrijft het begrip 'drift into failure', het langzaam afglijden met fouten tot gevolg, een langzame, toenemende beweging van systemen naar de rand van hun veiligheidsomgeving. In bedrijven wordt die beweging versneld door commerciële druk, zoals in justitiële instellingen valt te verwachten dat de kwaliteit onder druk komt te staan door de bezuinigingen.

Het tweede dat je kunt opmerken over drift into failure, zegt hij, is dat het voorkomt in normale organisaties, onder normale omstandigheden, bij normale mensen – niet bij schurken die uit zijn op leed en ellende. Ten derde glijdt een organisatie af naar falen wanneer te lang niets mis gaat. De fouten komen dan niet voort uit een plotse bizarre beslissing of een schandelijke afwijking van de norm, maar uit verslapping, het afnemen van de alertheid, totdat uiteindelijk net een klein stapje te ver in de richting van de afgrond wordt gezet.

Druk van bezuinigingen, let wel, behoort tot de normale omstandigheden. Want uiteraard is er altijd gelddruk, zoals er altijd werkdruk is en tijdsdruk. Geen redenen om te verslappen, wel redenen om uiterst alert te zijn op verslapping. En hiermee kom ik dan eindelijk weer terug bij het begin van mijn verhaal, want tot de menselijke gedragsfactoren die bijdragen aan dit verslappen behoren tunnelvisie en de genoemde overtuiging dat je slimmer bent dan de rest van de wereldbevolking. Tel daarbij op het jammerlijke feit dat je níét slimmer bent dan de rest van de wereldbevolking – je geheugen is feilbaar, je waarneming is selectief – en de fouten doemen duidelijk op.

Als u nu hier bent gekomen in het weldadige besef dat binnen uw Commissie van Toezicht of uw instelling lange tijd alles goed is gegaan en dat u en uw collega's onafhankelijke denkers zijn die slimmer zijn dan de doorsnee van de wereldbevolking, lijkt het me tijd geworden even op te letten.

Dat opletten wordt in de organisatieliteratuur wel 'weerbaarheid' genoemd, en voor die weerbaarheid moeten een aantal voorwaarden zijn vervuld. Je moet zorgen dat je procedures, voorschriften en regels steeds toegesneden blijven op de praktijk – en daarvoor moet je ze dus steeds met elkaar bekijken en bespreken - en zelf moet je over voldoende kunde en ervaring beschikken om de regels als gereedschap te gebruiken. Dit zijn de voorwaarden voor een weerbare praktijk: aan de realiteit getoetste procedures en op de realiteit toegeruste professionals. Is er een digitaal kenniscentrum voor Commissies van Toezicht? Gebruik het! Is er een gedragscode, bedoeld om gezamenlijk ontstane dilemma's te bespreken? Gebruik die! Gaat het al heel lang goed met uw werkzaamheden, bent u heel erg slim en is er financieel zwaar weer, dan hebt u drie redenen om

zenuwachtig te worden, of niet zenuwachtig natuurlijk, maar weerbaar. Regels helpen niet om de praktijk in de inrichtingen te verbeteren – de kwaliteitsontwikkeling hangt geheel en al van u af en van uw bereidheid gezamenlijk aan kwaliteitsontwikkeling te doen. En die bereidheid – als ik in al mijn nederigheid ook een duit in het zakje mag doen – begint met de bereidheid uw superieure intellect kritisch naar uw eigen handelen te laten kijken en u af te vragen: wat doe ik verkeerd? Waarom heb ik ongelijk?