

## Deel 1

### Maatschappij 4.0 DE TOEKOMST IS NU

Anno 2020 is er een nieuwe maatschappelijke en industriële context ontstaan: maatschappij 4.0. Oude arbeidsrisico's verdwijnen terwijl nieuwe arbeidsrisico's verschijnen. Arbeidsveiligheid vraagt om een nieuwe aanpak: Veiligheidscultuur 4.0

## Deel 2

### Veiligheidscultuur 4.0 HET ONTASTBARE TASTBAAR MAKEN

Veiligheidscultuur 4.0 tastbaar gemaakt door middel van vier nieuwe perspectieven. In essentie gaat het over de kwaliteit van collectief veiligheidsgedrag.

Hoe ontstaat gedrag en waarom heeft de klassieke gedragstheorie afgedaan? De nieuwe gedragstheorie: een Copernicaanse omwenteling. En hoe komt het dat intuïtief gedrag van nature gericht is op onveiligheid?

## Deel 3

### Gedrag en arbeidsveiligheid ONS BREIN MAAKT ER EEN ZOETJE VAN

## Deel 6

### Veiligheidseigenaarschap HET ULTIEME STREVEN

De essentie van Veiligheidscultuur 4.0: van werknemers naar leidingnemers. Eigenaarschap laat zich ontwikkelen, maar hoe dan? En hoe ontwikkelt u dan een Safety Intrapreneur Community?

## Deel 5

### Veiligheidspentagram<sup>©</sup> VEILIGHEIDSSYNERGIE OP ZIJN BEST

Uw veiligheidscultuur ontwikkelen, veronderstelt actie van vijf functiegroepen. Elke functiegroep heeft zijn kerntaken maar kan de eigen rol ook valoriseren of devalueren. Vijf hefbomen vitaliseren dit samenwerkingsverband.

## Deel 4

### Veiligheidsleiderschap WAT U NIET LEERT AAN DE UNIVERSITEIT

De essentie van veiligheidsleiderschap 4.0 is gedrag beïnvloeden. Vier krachtige instrumenten om in te zetten in gedragsmanagement. Met alvast enkele praktische tips om meteen toe te passen.

# 1 Inleiding

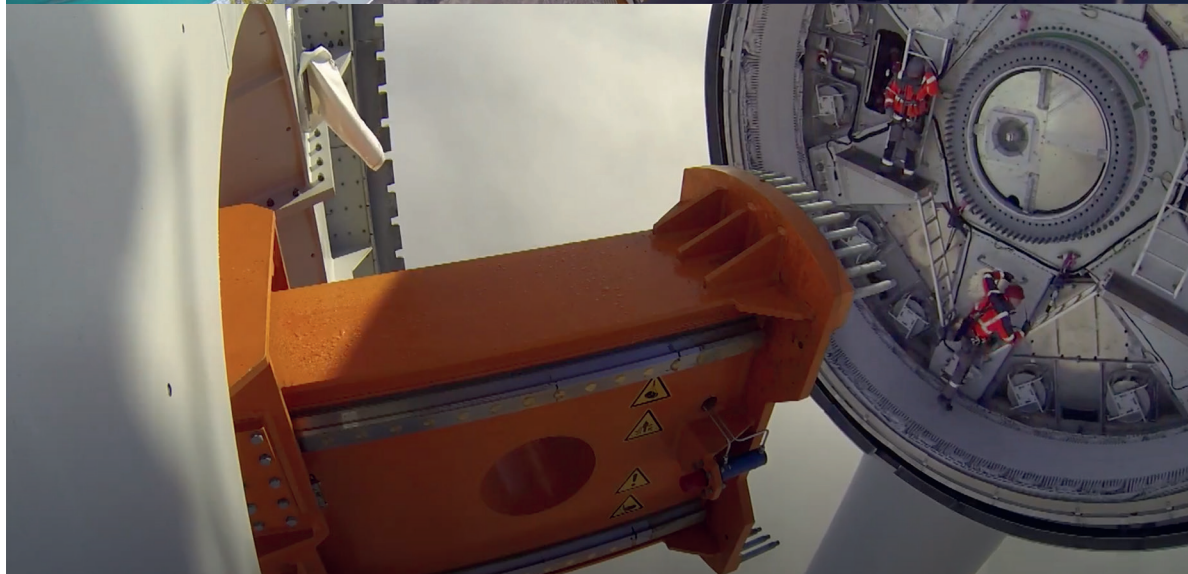
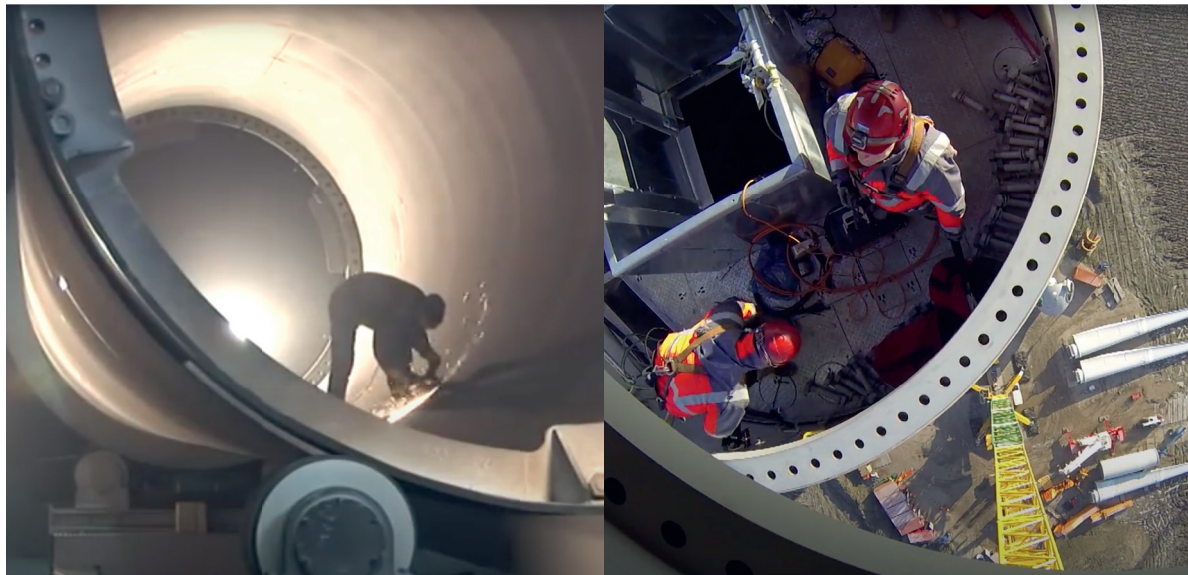
Veiligheidscultuur 4.0; de titel van dit boek klinkt aanmatigend, niet? Het suggereert immers dat we veiligheidscultuur opnieuw uitvinden. Dat nu niet meteen. Wat we wel in vraag stellen zijn de actuele uitgangspunten en de manier waarop vandaag veiligheidscultuur invulling krijgt. Wat we tegelijkertijd beogen is om inzichten aan te reiken hoe uw veiligheidscultuur er in de toekomst zou moeten uitzien om te beantwoorden aan de grondig gewijzigde context anno 2020. Immers, de wereld rondom ons is als geheel zo fundamenteel veranderd, niet in het minst op vlak van arbeid en arbeidsveiligheid, dat het pas echt arrogant zou zijn om de nieuwe maatschappelijke, economische en industriële realiteit te lijf te willen gaan met de belegen recepten van pakweg twintig jaar geleden.

In dit eerste hoofdstuk schetsen wij een beknopt overzicht van enkele belangrijke veranderingen en ontwikkelingen. Sommige daarvan voltrokken zich over de eeuwen heen, andere kwamen tot stand in nauwelijks enkele decennia. Evoluties, revoluties en disrupties die samenvloeien in de werkelijkheid zoals die er vandaag uitziet.

Deze nieuwe werkelijkheid heet 4.0. Een consolidatie van ingrijpende veranderingen die we hier verder zullen toelichten:

- de versnelling en opeenstapeling van maatschappelijke evoluties
- de kennismaatschappij
- de vervrouwelijking van leiderschap
- de integratie van technologie in de werkplaats
- de noodzaak aan bestendigheid tegen Corona en andere 'Zwarte Zwanen'
- de metamorfose van arbeidsveiligheid tot veiligheidscultuur 4.0
- de samensmelting van maatschappelijke uitdagingen.

Daarnaast gaan we in dit hoofdstuk al even kort in op de vraag wat de impact is van al deze ontwikkelingen op het profiel van de bedrijfsmedewerker anno 2020 en volgende; niet in het minst op diens rol ten aanzien van arbeidsveiligheid.



“ Het slaan van bruggen tussen het topmanagement en de werkvloer is cruciaal, ”

### Olivier Ménage

Regional Manager Central Europe bij ENERCON Services

Promoveerde in 1993 als ingenieur Electromechanica (Vives Kortrijk). Na vier jaar activiteit als Service Engineer bij ENERCON Services Benelux werd hij in 2008 Managing Director voor ENERCON Services België. In 2015 werd Olivier benoemd tot Regiodirecteur Centraal Europa voor ENERCON Service Center (Frankrijk + Benelux).

### Henri Snijder

Team Leader HSE International ENERCON Services

In zijn rol als Teamleider HSE International ondersteunt, adviseert en leidt hij de International HSE organisatie binnen ENERCON Services op mondiaal niveau. Met een sterke focus op Behavior Based Safety en een proactieve aanpak werkt hij er aan een betere en veiligere werkomgeving. De scope van zijn werk richt zich op gedragsgerichte veiligheid op internationaal niveau, industriële veiligheid, bouwwerkzaamheden, operationele/onderhoudsveiligheid, elektrische veiligheid, werken op hoogte, gevaarlijke stoffen en risicomangement.

Enercon is een Duitse fabrikant van windturbines, in 1984 opgericht door Aloys Wobben. Sinds 1993 produceert Enercon alleen nog turbines met een direct aangedreven generator die een tandwielkast overbodig maakt. Om deze grote generator te herbergen hebben de gondels van Enercon windturbines hun karakteristieke eivorm, ontworpen door de Britse architect sir Norman Foster. Een ander uiterlijk kenmerk zijn de groene banden (Natural Colour Scheme - NCS) aan de voet van de mast, die dienen om de windturbines beter in het landschap te laten passen. Enercon is wereldwijd actief. Organisatorisch is de onderneming opgedeeld in 10 regio's. Een regio bestaat uit meerdere landen. Zo bestaat Regio 2 uit Frankrijk, België en Nederland.



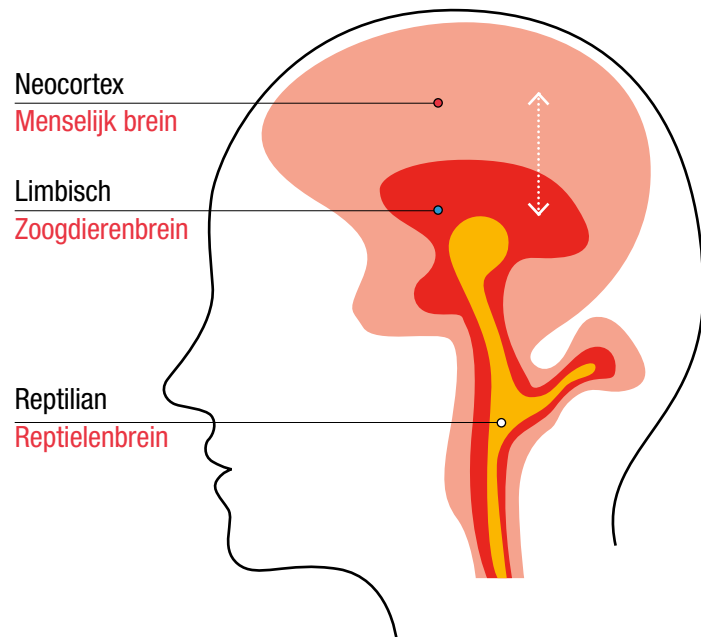
# 5 Twee wetenschappelijke doorbraken die nieuwe inzichten openen

## 5.1 Het drieledig brein

Een eerste baanbrekend inzicht ontleen we aan Dr. Paul MacLean (1990). MacLean geeft ons inzicht in hoe ons brein functioneert, of nog liever hoe het zich in de loop van de evolutie heeft ontwikkeld tot wat het nu is. Volgens hem is het menselijk brein het resultaat van een evolutie van honderden miljoenen jaren. Hij spreekt van drie breinen, die allemaal bij de mens aanwezig zijn: het reptielenbrein, het zoogdierenbrein en het mensbrein.



Dr. Paul MacLean



### Het reptielenbrein

Ons oudste brein, dat vooral bestaat uit de hersenstam, hebben we gemeen met de reptielen. Dit brein is volgens MacLean zo'n 500 miljoen jaar oud. Het heeft een beperkt, maar zeer krachtig leervermogen dat we **klassieke conditionering** noemen. Verder wordt vanuit dit brein het voortbestaan van het individu en van de soort gereguleerd. Dit brein is cognitief ondoordringbaar, wat betekent dat het nauwelijks toegankelijk is voor de neocortex (het deel van de hersenen dat betrokken is bij hogere functies als bewuste bewegingen en redeneren) en de vrije wil. Verslavingen bevinden zich bijvoorbeeld ook in dit breindeel.

### Het zoogdierenbrein

In de loop van miljoenen jaren hebben zoogdieren, onder invloed van de externe omgeving, een nieuw soort hersenen ontwikkeld, bovenop het reptielenbrein; het zoogdierenbrein. In dit brein bevindt zich een groep structuren die samen het limbische systeem vormen (Latijn: limbus, 'rand of zoom'). Ook het zoogdierenbrein heeft zijn eigen leervermogen; **operante conditionering**. Dit breingebied reageert op prikkels vanuit de omgeving. In een reactieve veiligheidscultuur is dit deel van de hersenen aan het commando...

**Het zoogdierenbrein reageert op prikkels vanuit de omgeving. In een reactieve veiligheidscultuur is dit breingedeelte aan het commando...**



Het zoogdierenbrein is sterk in analoge communicatie (lichaamstaal). Hiermee communiceren wij bijvoorbeeld met ons huisdier, maar tasten we ook de bedoelingen af van andere mensen. Dit breingedeelte denkt op korte termijn. Daarom stellen wij verplichtingen uit, maar sluiten wij ook leningen af bij banken. Dit belangrijke brein is de zetel van emoties, motivatie en sociaal gedrag.

**Kenmerk 2: De groep weerspiegelt het gedrag van de leider.**

Uitgebreid beschreven door Prof. R. Cialdini [Inloed, 2008] als het *autoriteits-principe*. In deze publicatie beschrijft de auteur een aantal sociale beïnvloedingsprincipes waarvan 'autoriteit' er een is.

Concreet gaat het over de onbewuste neiging van mensen om de intenties van gezagsdragers om te zetten in hun eigen gedrag. Onze Neanderthaler-programmatuur richt zich vooral op de fysieke verschijning van het individu zoals uitstralen van fysieke kracht en op de uiterlijke tekenen daarvan: uniform, functietitels, diploma's, certificaten, medailles, ...



**Kenmerk 3: Sympathie is belangrijker dan competentie.**

Over het *sympathieprincipe* kunnen we kort zijn: het is de onbewuste neiging om iemand te volgen die men sympathiek vindt. Uiteraard stelt zich hierbij meteen de vraag waarom men iemand sympathiek vindt. Cialdini benoemt de volgende redenen:

- (1) U vindt iemand fysiek aantrekkelijk
- (2) De ander vertoont gelijkenissen met uzelf (gemeenschappelijke kenmerken)
- (3) De andere helpt u
- (4) De andere geeft u welgemeende complimenten

U merkt het: elk van deze sympathieboosters hebt u in eigen handen.



**Kenmerk 4: Een 'houtje-touwtje' oplossing volstaat.**

Wanneer het over oplossen van een probleem gaat, stelt de oermens in ons zich gemakkelijk tevreden met een ter plekke verzonnen *quick & dirty* antwoord of oplossing. Zolang het maar gedaan is... Zo weinig mogelijk inspanning is nu eenmaal het devies.

Voor een degelijk doordachte en doorwrochte oplossing moet u bij de alfa-bovenbuur zijn. Die is intelligent, volwassen en daarenboven in staat om oplossingen in een bredere context en tijdsperspectief te plaatsen.

**Kenmerk 5: Trial & error als aanpak van gevaren en risico's.**

Het onvermijdelijke 'trial & error' om erachter te komen in welke mate iets al dan niet levensbedreigend was, maakt dat onze Neanderthaler-programmatuur erop gericht is om de confrontatie met potentiële risico's aan te gaan. 'Geen risico, geen eten' was doorgaans ook de enige voorliggende keuze. Van het 'even kijken als er spanning opzit' is al meer dan één persoon geëlectrocuteerd ...

Het is overigens opmerkelijk om vast te stellen dat de meest fervente veiligheidspromotoren in het bedrijfsleven dikwijls diegenen zijn die in het verleden helaas zelf slachtoffer waren van een ongeval. Geleerd uit ervaring, heet het dan.





**Gezond verstand  
is het beste vaccin.**

Blog S. Van der Laan – 18 maart 2020



**Psycholoog Lowet  
over (verwarrende) versoepeling:  
“Beroep doen op gezond verstand,  
zó werkt gedrag niet”**

VRT Nieuws – 07 mei 2020



**Nederland rekent op testen,  
tracen en gezond verstand  
om tweede coronagolf  
te vermijden.**

De Tijd – 29 juli 2020



**Last week, Boris Johnson addressed  
the UK public and instructed to carry  
on using “good, solid British common  
sense” to defeat Covid-19.**

Boris Johnson – 22 mei 2020



**“Pas de quarantaine  
en Belgique,  
mais appel au bon sens  
des citoyens”.**

Sophie Wilmès, Eerste Minister – 10 maart 2020



**Wat zal er aan ons gedrag  
veranderd zijn vier maanden  
na de Corona crisis?  
Niets.**

Wouter Duyck – Professor Psychologie Ugent op Twitter – 29 maart 2020

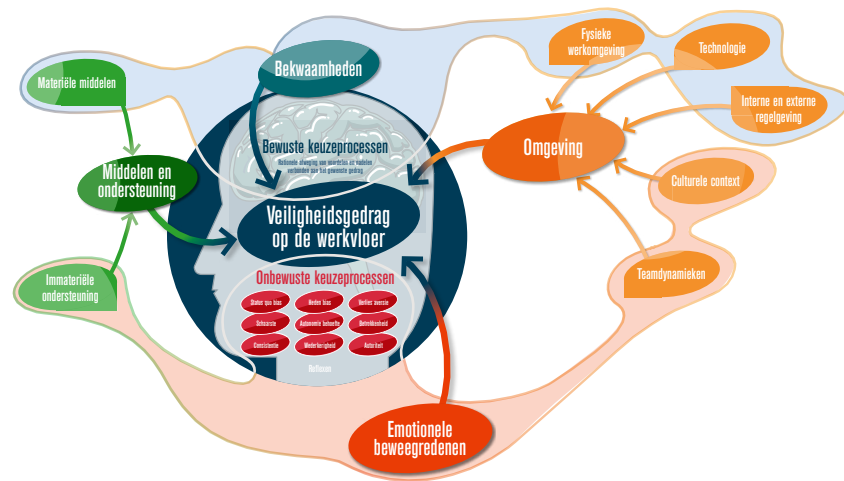
The proof of the pudding is in the eating  
A proof by many people

**Gezond verstand?  
Geen garantie  
voor veilig gedrag!**

**Cluster 5 samengevat:**

Het feit dat individuele keuzeprocessen sterk bepaald worden door impulsen, heeft belangrijke gevolgen voor de kneedbaarheid van veiligheidsgedrag via een algemeen veiligheidsbeleid. Onbewuste processen maken maar het voorwerp uit van een kritische reflectie bij het individu op het moment dat de werkomstandigheden veranderen of wanneer het gedrag niet langer het gewenste resultaat oplevert. Dit betekent dat het louter aanleveren van informatie vanuit de organisatie meestal geen doeltreffende strategie is om routinematige gedragspatronen te doorbreken. Door rekening te houden met de heden-bias, gevoeligheid voor verlies en andere hierboven beschreven psychologische en neurologische dynamieken bij de vorming van de keuzecontext, kan gewenst gedrag gestimuleerd worden. De clusters en hun determinanten beïnvloeden elkaar in verschillende richtingen

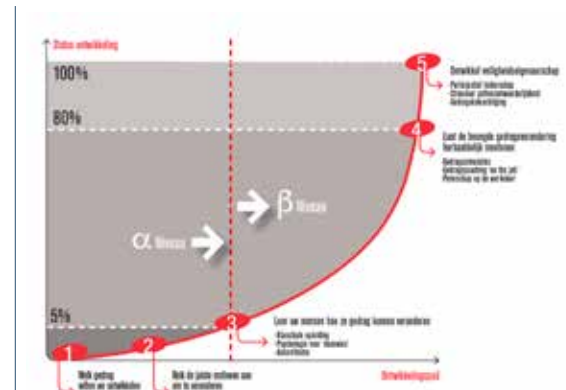
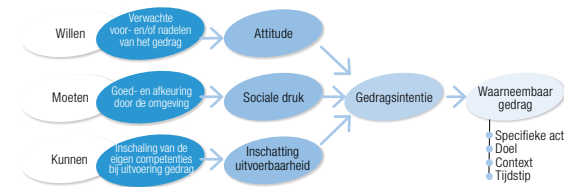
Elk van de hierboven genoemde clusters vormt geen op zichzelf staand gegeven. U kunt als het ware onderscheid maken tussen het rationele alfagebied en het emotionele bètagebied. De clusters binnen beide gebieden versterken en/of ondersteunen elkaar. Zo is er een duidelijke synergie tussen aan de ene kant de (sub)clusters 'Bekwaamheden – Bewuste keuzeprocessen – Materiële middelen – Fysieke werkomgeving – Technologie – Regelgeving', en aan de andere kant de (sub)clusters 'Emotionele beweegredenen – Onbewuste keuzeprocessen – Immateriële ondersteuning – Groepsdynamieken – Culturele context'.



**TOOL 10: Checklist invloedsvariabelen**

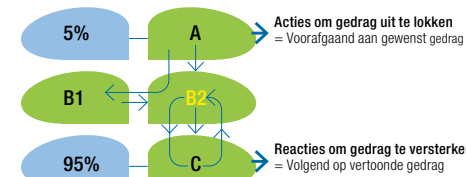
Praktische checklist met alle variabelen die invloed uitoefenen op het veiligheidsgedrag. Welke variabelen hebben impact en welke acties ondernemen om deze variabelen in positieve zin te beïnvloeden.

**Uw vier hefboomen voor veiligheidsleadership samengebracht**



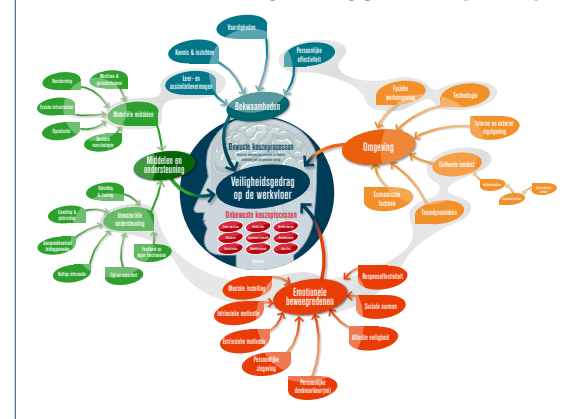
**BEWUST GEPLAND GEDRAG**

**GEDRAGSVERANDERING**



**GEDRAGSONTWIKKELING**

**GEDRAGSBEINVLOEDING**



## 5 Vijf hefboomen vitaliseren uw Veiligheidspentagram<sup>©</sup>

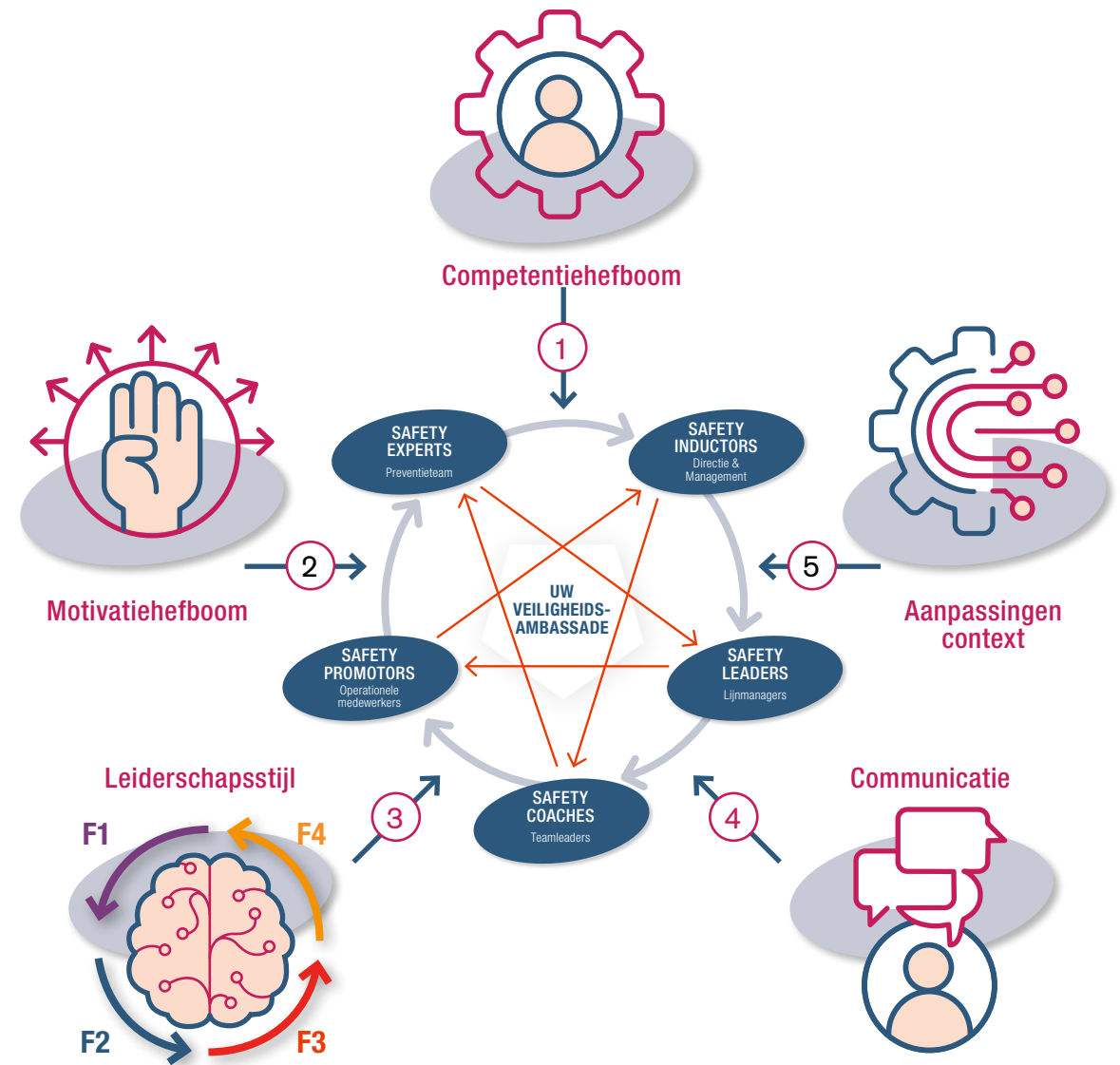
We hebben in vorige paragrafen het concept van de veiligheidsambassade toegelicht. Een samenwerkings- en interactieverband in de schoot van uw organisatie, waarmee u een continue groei en ontwikkeling van uw veiligheidscultuur in werking zet: het Veiligheidspentagram<sup>©</sup>.

Voor vijf op elkaar inwerkende functiegroepen hebben we de specifieke rollen en verantwoordelijkheden ondubbelzinnig in kaart gebracht. Definieren en in kaart brengen is een zaak, het geheel ook nog op dynamische wijze laten werken, duidelijk een andere. Immers, intenties en mooie concepten leiden daarom niet tot een effectief werkend geheel. Een uitdaging, zoals het versterken van een zwakkere veiligheidscultuur, laat zich niet in een handomdraai oplossen. Om de eenvoudige reden dat die uitdaging haar oorsprong vindt in menselijk gedrag. Dergelijk obstakel werkt u niet weg met één enkele krachtige ingreep. Hardnekkige veiligheidsuitdagingen in uw organisatie kunt u alleen dan oplossen door na te denken over menselijk gedrag als geheel en over manieren om invloed uit te oefenen op dat gedrag. Invloed uitoefenen op het collectief gedrag in uw organisatie is slechts haalbaar door tegelijkertijd de strijd aan te binden op verschillende fronten.

U beschikt daarvoor over niet minder dan vijf hefboomen om uw Veiligheidspentagram<sup>©</sup> te doen leven binnen uw organisatie:

- **Hefboom 1:** aanscherpen van de competenties
- **Hefboom 2:** een versterkte motivatie
- **Hefboom 3:** de juiste leiderschapsstijl
- **Hefboom 4:** ondersteunende communicatie
- **Hefboom 5:** aanpassingen aan de keuzecontext

We lichten elk van deze hefboomen nader toe.





### 3.3 Veiligheidseigenaarschap: niet meteen een evidente uitdaging

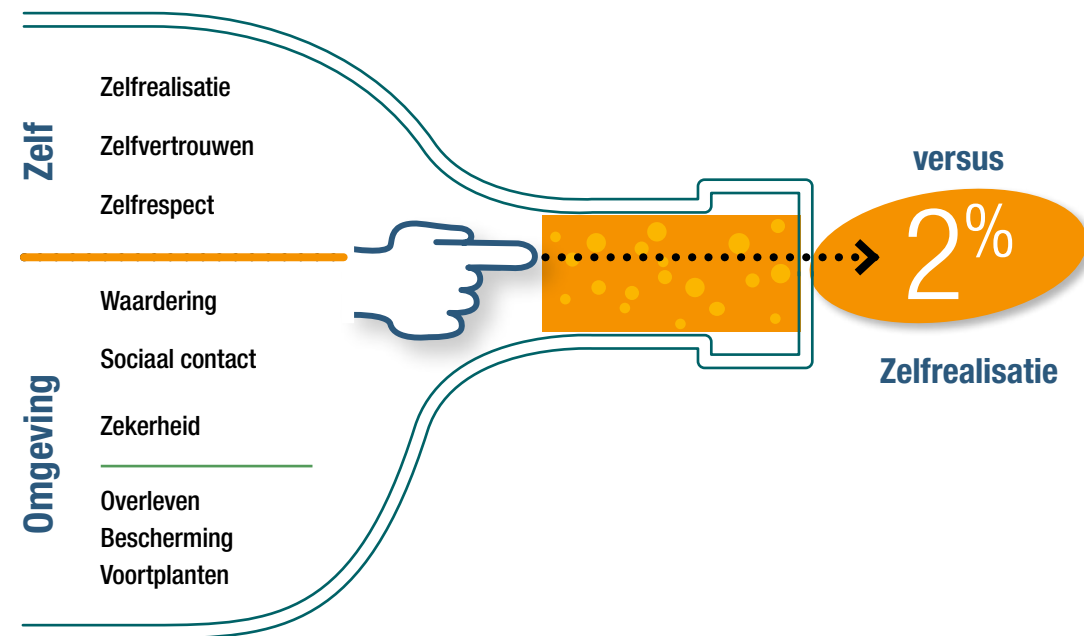
Een aantrekkelijk vooruitzicht, maar ook een stevige uitdaging, dat zeker. Al zeker wanneer u weet dat vanuit statistisch oogpunt, amper twee tot vijf procent van de bedrijfspopulatie volwaardig eigenaarschap vertoont. Afhankelijk van onder meer de sectoren die men beschouwt en de criteria die men hanteert om eigenaarschap te vatten, durven deze cijfers enigszins uit elkaar lopen. Echter geen enkele publicatie maakt gewag van een cijfer boven de 20%.

**‘Leiden of geleid worden’ is de ultieme keuze waarvoor elke medewerker zich geplaatst ziet.**

De belangrijkste verklaring voor dit eerder laag percentage, kan worden gevonden in het feit dat eigenaarschap de shift veronderstelt van externe naar interne motivatie. Een ‘overstap’ van het emotionele brein naar het rationele brein. Nog anders gezegd: van het 95%-systeem naar het 5%-systeem. Voor de meeste mensen is het niet evident om de bocht te maken van ‘denken en handelen in functie van de omgeving’ (zijnde de grondslagen van onze breinprogrammatuur) naar een houding van ‘handelen vanuit eigen inzicht en overtuiging’. ‘Leiden of geleid worden’ is de ultieme keuze waarvoor elke medewerker zich geplaatst ziet.

Deze doorbraak realiseren is een proces van lange adem; zowel voor het individu als voor de organisatie als geheel. Het impliceert werken aan onder meer de attitudes van uw mensen, hun mentale flexibiliteit en hun veerkracht. Wat finaal betekent: inzetten op de voldoening van uw eigen realisaties, eerder dan te kiezen voor de waardering van anderen.

### De motivatie-bottleneck



### 5.3 En hoe zit het met de positieve stimuli?

Behalve de gevolgen bij falen is er nog een bijkomend element dat meespeelt. Namelijk het leerklimaat van een organisatie. Iets wat dan weer heel erg overeenkomt met het maturiteitsniveau van uw veiligheidscultuur. Binnen sommige organisaties worden mensen erg gestimuleerd om zichzelf uit te dagen en zaken op zich te nemen. Men helpt elkaar door middel van feedback en feedforward om iedere dag weer een beetje beter te presteren. Er is dan sprake van een positief leerklimaat en feedback hoort daar gewoon bij. De mensen stimuleren elkaar en moedigen elkaar aan. Dit positief stimuleren kan laag zijn, dan hoort u eigenlijk nooit wat u goed of fout doet en wordt u niet uitgedaagd. Het positief stimuleren kan echter ook hoog zijn. Er is dan een duidelijke positieve stimulans aanwezig, een collectieve groeimindset. De mate van aanwezigheid van een Collectieve Groeimindset is een derde en laatste variabele. De aanwezigheid van zo'n collectieve groeimindset zou u kunnen inschalen op een schaal van 1 tot 10.

**De mate van aanwezigheid van een Collectieve Groeimindset is een derde en laatste variabele.**

De complete formule van P. van der Haak wordt dan:

$$KE = KS - (2 \times KN) + (10 \times CGS)$$

KE = Kans op eigenaarschap (0-100%)

KS = Kans op succes (0-100%)

KN = Kans op negatieve persoonlijke gevolgen (0-100%)

CGS = Collectieve Groeimindset (0-10)

Laat het duidelijk zijn: deze formule is nog niet grondig wetenschappelijk gevalideerd, stelt de auteur. Anderzijds is het zo dat op basis van zowel zijn als onze jarenlange ervaring, we simpelweg weten dat de effecten van een positief leerklimaat en de manier waarop er wordt omgegaan met fouten, een enorme invloed hebben op de kans dat medewerkers eigenaarschap zullen tonen. De vraag is dus niet langer, zit eigenaarschap wel in uw medewerkers, de vraag moet eerder zijn: wat gaat u doen om er voor te zorgen dat uw mensen hun aangeboren intrapreneurgedrag durven te manifesteren?

#### Wat gaat u doen om er voor te zorgen dat uw mensen hun aangeboren intrapreneurgedrag durven te manifesteren?

Wilt u meer uitgesproken intern ondernemerschap zien in uw organisatie, kijk dan in eerste instantie naar de fit tussen personen en functies. Doen de mensen werk wat ze leuk vinden en waarin ze worden uitgedaagd? Zien ze bovendien de betekenis van hun bijdrage in het team?

Ten tweede; kijk kritisch naar uw organisatiecultuur. Hoe gaan jullie om met fouten? Is er een afrekencultuur of stimuleren we elkaar om onze nek uit te steken en risico's te durven nemen.

Twee vragen blijven bij dit alles pal overeen:

- 1 In welke mate is er sprake van een collectieve groei-attitude binnen uw organisatie?
- 2 Wat zijn de randvoorwaarden om van uw Safety Intrapreneurship® een onverkort succes te maken?



Pieter van der Haak

**'De vraag is niet waarom medewerkers geen eigenaarschap tonen, de vraag is wat we er samen aan doen om het geen kans te geven.'**



## Inleiding

Gespreid over zes delen hebben we u als lezer meegenomen doorheen een boeiende en zonder twijfel verrijkende gedachtengang. Een gedachtengang die zijn oorsprong vindt in de vaststelling dat we anno 2020 samen in een totaal nieuwe maatschappelijke context zijn aanbeland. Een maatschappelijke werkelijkheid die er op tal van vlakken totaal anders uitziet dan de realiteit van de 20ste eeuw; niet in het minst op vlak van industriële activiteiten en arbeidsveiligheid. Het bracht ons bij vier nieuwe manieren om naar veiligheidscultuur te kijken; met als grootste gemene deler een nieuwe dimensie van veiligheidsgedrag binnen uw organisatie. Tegelijkertijd echter stelden we vast dat menselijk gedrag aan totaal andere wetmatigheden beantwoordt dan voorheen ooit gedacht. Wetmatigheden die daarenboven haaks staan op wat vandaag als norm geldt voor veiligheidsgedrag. Het noodzaakte ons om op zoek te gaan naar vier krachtige instrumenten waarmee u uw veiligheidsleiderschap kunt versterken. Instrumenten die pas tot hun volle recht komen wanneer ze worden toegepast in een werkbare organisatorische context. De oplossing voor die context vonden we in het Veiligheidspentagram<sup>®</sup>, een doeltreffend organisatieverband ondersteund door enkele krachtige hefboomen. Het perfecte bindmiddel voor dit fraai geheel tot slot heet veiligheidseigenaarschap. Een uitdaging van een hogere orde. Om die vorm en gestalte te geven, kunt u gebruik maken van de aangereikte ontwikkelstrategieën en een gedetailleerd implementatieprogramma, inclusief een performant Veiligheidsintrapreneurs 4.0<sup>®</sup> trainingsprogramma.

### **Gouverner, c'est prévoir; et ne rien prévoir, c'est courir à sa perte!**

Emile de Girardin

Wanneer u denkt dat u nu klaar bent om er met de horens vooruit en met de stoom uit de neus in te vliegen, dan hebt u het fout. Een veiligheidscultuur 4.0 ontwikkelen is een werk van lange adem. Een werk van vallen en opstaan, van rijden en omzien. Het ware doodjammer indien u na jaren van intense inspanning tot de vaststelling zou komen dat u bepaalde voorzienbare hindernissen over het hoofd hebt gezien en daardoor niet het verhoopte resultaat hebt bereikt.

Dan toch eerst best nog even pas op de plaats. Immers, 'gouverner, c'est prévoir; et ne rien prévoir, c'est courir à sa perte!' toch?



### Stap 3: Hoe was het toch mogelijk...?!

De deelnemers geven aan waarom volgens hen het veiligheidsproject mislukt is. De redenen mogen gerust compleet politiek incorrect zijn. Tenslotte bevindt de groep zich in een fictieve situatie en kan derhalve geen enkele oorzaak als een persoonlijke aanval of beschuldiging worden gezien.

Het is handig om de deelnemers extra te stimuleren door hen een set inspiratiekaarten ter beschikking te stellen. In uw toolkit treft u een complete set inspiratiekaarten, opgebouwd rond de volgende hoofdgroepen.



### 8 M's om te Mislukken

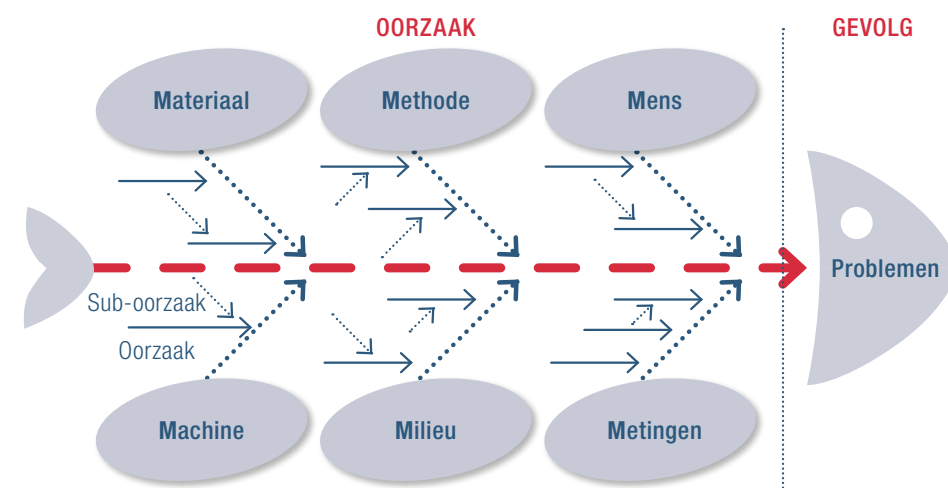
Deze hoofdgroepen zijn ontleend aan de 6M-methodiek van Kaoru Ishikawa, de oorspronkelijke bedenker van het zogenaamde 'visgraatdiagram'; een veel gebruikte 'problem solving'-techniek.



### TOOL 14: Inspiratiekaarten pre-mortem analyse

Boekje met 8 inspiratiekaarten waarmee u uw pre-mortem analyse in inspirerende banen leidt. Te gebruiken door de deelnemers tijdens de brainstorming- of brainwritingsessie.

De Ishikawa-methode was oorspronkelijk vooral van toepassing op productieprocessen. Tegenwoordig is de methode ook bekend in de dienstensector. In dat laatste geval worden echter wel andere categorieën gebruikt.



Kaoru Ishikawa maakt onderscheid tussen oorzaken en gevolgen. Aan de rechterkant wordt het veroorzaakte effect of probleem beschreven. Aan de linkerkant worden de oorzaken in kaart gebracht. De oorzaken worden ingedeeld in zes categorieën, waarbij dan weer vertakkingen kunnen worden gelegd naar suboorzaken. Hiervoor worden de 6M's gebruikt:

- Mens
- Machine
- Metingen
- Materiaal
- Milieu
- Methode

Maar denk bijvoorbeeld ook aan **Momentum**...

# Eigen ontwikkelingen en innovaties

In de wereld van arbeidsveiligheid, meer bepaald op vlak van de menskant van arbeidsveiligheid, wil StepStones for Safety® toonaangevend zijn. Dat is nu eenmaal onze aard. De hedendaagse behoeften van onze opdrachtgevers verdienen niets minder dan de meest eigentijdse concepten en oplossingen. Aan oude wijn in nieuwe zakken hebt u toch geen boodschap?

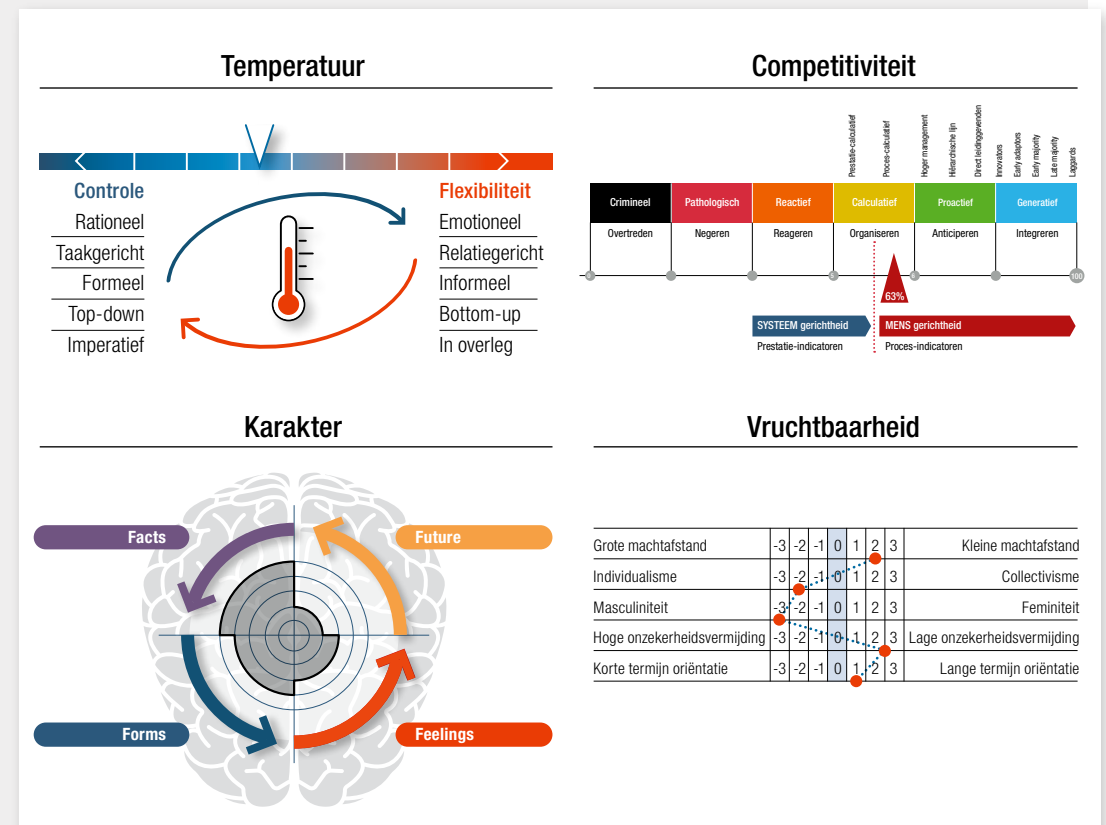
Innoveren doen we niet om te innoveren, wel om het hogere doel te dienen.

We schreven het reeds in ons eerste deel: de maatschappij 4.0 kan op geen enkel vlak, en al zeker niet op vlak van arbeidsveiligheid en gezondheid, worden benaderd met de belegen concepten van tien à twintig jaar geleden. Daarvoor is de context te fundamenteel veranderd, daarvoor heeft het wetenschappelijk onderzoek op vlak van neuropsychologie, evolutiebiologie en sociologie, dermate veel nieuwe en baanbrekende inzichten opgeleverd. De combinatie van het boek Veiligheidscultuur 4.0 en de bijhorende toolkit bevat tal van eigen ontwikkelingen en innovaties. Stuk voor stuk wetenschappelijk onderbouwd en gevalideerd. Een beknopt overzicht.

## 1 Uw Safety Culture Dashboard® de klassieke maturiteitsladder voorbij

We kunnen niet langer kijken naar veiligheidscultuur als een positie op een of andere ladder. We ontwikkelden vier eigentijdse perspectieven om vanaf nu op een genuanceerde manier naar uw veiligheidscultuur te kijken:

- a De temperatuur van uw veiligheidscultuur
  - b Het karakterprofiel
  - c De competitiviteit – een verdere verfijning van de klassieke maturiteitsladder
  - d De vruchtbaarheid van uw veiligheidscultuur
- Samen vormen ze uw Safety Culture Dashboard®.



# Over de auteur

“De moeilijkste bladzijde van het ganse boek: iets schrijven over jezelf.” Dat is wat Anne-Marie aangaf, een week voor haar laatste teksten moesten worden aangeleverd. [Willy Wastyn]

## Bescheidenheid siert de mens...

Ik was dan ook niet verbaasd toen ik de vraag kreeg om deze bladzijde voor mijn rekening te nemen. Helemaal Anne-Marie; groot in haar bescheidenheid. Hoe expressief ze ook is, wanneer ze mensen meeneemt in haar verhaal tijdens haar altijd boeiende opleidingssessies, primeert voor haar de inhoud, niet haar persoon.

Na meer dan tien jaar samenwerking, niet meteen hogere wiskunde om een profielschets van de auteur van dit boek voor u neer te zetten.

Anne-Marie (1970) studeerde marketing (Antwerpen, 1993). Inmiddels is zij meer dan 20 jaar actief in de wereld van de arbeidsveiligheid, gedragen door een bijkomende opleiding tot preventieadviseur. Ze deed ervaring op in nagenoeg alle aspecten van de sector. Na een aantal jaren marketing & verkoop van zowel producten als diensten, stapte zij in 2009 definitief over naar de wereld van de dienstverlening. In 2017 maakte ze de niet evidente overstap naar het zelfstandig ondernemerschap.

## De wetenschap van het doen is onmiskenbaar haar kernkwaliteit.

In geen tijd ontpopte Anne-Marie zich tot een echte professional in het domein van veiligheidsleiderschap, -gedrag en -communicatie. Ze maakte de omzetting van theoretische concepten in praktisch bruikbare methodes en instrumenten, tot een van haar sterkste troeven. De *wetenschap van het doen* is onmiskenbaar haar kernkwaliteit.

In de afgelopen jaren begeleidde ze succesvol projecten bij tal van opdrachtgevers in binnen- en buitenland.



Anne-Marie wordt op handen gedragen door zowel opdrachtgevers, leidinggevenden, medewerkers en collega's. Haar uitgesproken mensgerichtheid is daar niet vreemd aan: innemend, empathisch, begeistert en motiverend. Laat dit de kenmerken zijn die haar het best typeren. Een begenadigd spreker, expressief, altijd goedlachs en ontzettend gedreven. Kortom, een dame met inhoud.

Het duurde enige tijd alvorens Anne-Marie zich helemaal klaar voelde om autonoom te gaan voor de uitdaging van het auteurschap. Samen met ondergetekende publiceerde ze weliswaar eerder:

- *Het duaal breinsysteem*: een revolutie in het veiligheidsdenken (2018)
- *Relationele intelligentie*: smeermiddel voor veiligheidsgedrag (2018)

Tussen een overweldigende hoeveelheid aan inzichten en ideeën enerzijds en diezelfde inzichten op schrift zetten anderzijds, gaapt nu eenmaal een gigantische kloof. Al zeker wanneer je nu plots zelf aan het roer staat om inhoud, structuur en vormgeving van een boek vorm en gestalte te geven.

## Dat een pandemie ook kansen schept, werd snel duidelijk.

Dat een pandemie ook kansen schept, werd snel duidelijk. Tijdens de corona-lockdown stuurde ze mij een structuurvoorstel van haar boek toe, samen met de vraag om dit eens kritisch te bekijken. De beslissing was genomen. Ik was dan ook uitermate vereerd toen ze mij een paar weken later vroeg om haar ideeën en concepten te toetsen aan de 'state of the art' van het wetenschappelijk onderzoek.

Het werd een ongemeen boeiende en verrijkende samenwerking. Ik kijk er met dankbaarheid op terug. Ik sluit dan ook af met een quote die ik hier op deze bladzijde met plezier neerschrijf:

## De leerling overtreft de meester!

[Willy Wastyn]