



# **INLEIDING TOT DE VEILIGHEIDSCULTUUR**

Eddy Eyckmans

The Safe Move

# Veiligheidscultuur - historiek

- Eerste vermelding:
  - Veiligheidscultuur eerst gebruikt na de kernramp van Tsjernobyl in 1986.
  - INSAG (International Nuclear Safety Advisory Group): "ramp niet enkel te wijten aan technisch falen, maar vooral aan organisatorische tekortkomingen en een "poor safety culture" binnen de organisatie.
- Nadien ook bij andere grote rampen:
  - metrostation King's Cross St. Pancras (Londen, 1987)
  - boorplatform Piper Alpha (Noordzee, 1988).
  - .....
- Geleidelijk meer aandacht voor culturele en menselijke aspecten van veiligheid.
  - Initieel in kernindustrie, petrochemie, offshore en luchtvaart.
  - Later niet enkel gebruikt voor procesveiligheid, maar meer en meer voor arbeidsveiligheid.

# Heel wat definities van veiligheidscultuur

- **INSAG (1991):** De verzameling karakteristieken en attitudes in organisaties en individuen die vaststellen dat, als belangrijkste prioriteit, veiligheidsissues de aandacht krijgen naar gelang hun gewicht.
- **UK Health & Safety Executive (1993):** Het product van individuele en groepswaarden, attitudes, percepties, competenties en gedragspatronen die de toewijding aan, en de stijl en bekwaamheid van, het gezondheids- en veiligheidsmanagement van een organisatie bepalen.
- **Guldenmund (2000):** Aspecten van de organisatiecultuur die invloed hebben op attitudes en gedragingen die gerelateerd zijn aan het verhogen of verlagen van risico.
- **Hale (2000):** De attitudes, overtuigingen en percepties die door natuurlijke groepen worden gedeeld als bepalende normen en waarden, die bepalen hoe zij handelen en reageren met betrekking tot risico's en risicobeheersingssystemen.

# Heel wat definities van veiligheidscultuur

- **Gadd & Collins (2002):** Een concept dat een beschrijving geeft van de gedeelde set van waarden binnen een organisatie die invloed uitoefent op de attitudes en het gedrag van de leden van de organisatie.
- **Wiegmann et al. 2002:** De langdurige waarde en prioriteit die gesteld worden aan werk- en publieke veiligheid door iedereen in iedere groep op ieder niveau in een organisatie.
- **Mearns, et al (2003):** Veiligheidscultuur ... vormt de omgeving waarbinnen individuele veiligheidsattitudes zich ontwikkelen en voortduren en veiligheidsgedrag wordt bevorderd.
- **Von Thaden and Gibbons (2008):** Veiligheidscultuur wordt gedefinieerd als de blijvende waarde en prioriteitstelling van de veiligheid van werknemers en de openbare orde door elk lid van elke groep en op elk niveau van een organisatie.
- **Barnes (2009):** De waarden, attitudes, motivaties en kennis die van invloed zijn op de mate waarin veiligheid wordt benadrukt boven concurrerende doelen in beslissingen en gedrag.

# Conclusies uit verschillende definities

Hoewel de definities uiteen lopen is het duidelijk dat een veiligheidscultuur:

- gebaseerd is op normen en waarden binnen een organisatie over hoe men omgaat met veiligheid.
- niet specifiek gedefinieerd binnen een organisatie.
- een langdurig proces is gekenmerkt door een gedeelde wil om veiligheid te verbeteren.
- een referentiekader geeft waarop gedrag gebaseerd kan worden.

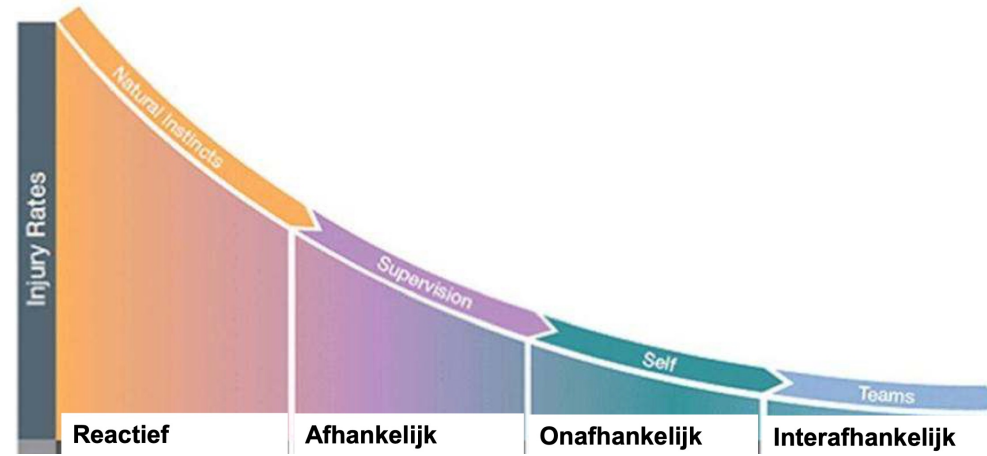
Cultuur "de manier waarop we de dingen hier doen"  
Individuele en groepsgedrag dat wordt geaccepteerd en versterkt in de organisatie.

# Gedragsverandering van wie?

- 98 % van ongevallen veroorzaakt door menselijk falen - 2% “act of god”
- Menselijk falen van wie?
  - Uitvoerder die bv. procedures niet toepast, PBM’s niet gebruikt, ...
  - Proces- of projectverantwoordelijk die bv. codes van goede praktijk niet volgt, uitvoerenden niet betrekt bij ontwerp, niet zorgt voor aangepaste tekeningen, schema’s en procedures, ...
  - Afdelingsverantwoordelijke die bv. productie boven veiligheid stelt, opleiding niet belangrijk vindt, werkoverleg overbodig vindt, ...
  - Aankoper die minderwaardige materialen aankoopt om de kosten te drukken, ...
  - Directie die bv. niet de vereiste middelen voorziet, ...
  - ...
  - of is het de preventieadviseur zelf die .....

# De ideale veiligheidscultuur – James Reason (1995)





# EERSTE STAPVERANDERING - 2002

Bradley curve - DuPont 1995



**Onze voormalige CEO John Taylor:  
"I don't want anyone to get hurt while working in Borealis"  
9 kwartalen om de TRI frequentie van 9 naar 4 te brengen**

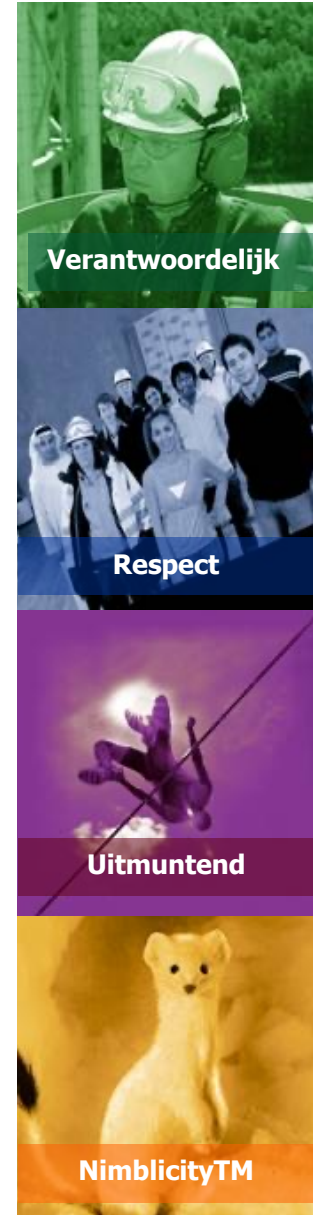




# “Stapverandering in veiligheid” belangrijkste elementen

- Dupont Safety Resources ondersteuning - leggen juiste accenten.
- Opleiding: alle werknemers 1 dag, leidinggevenden 3 dagen.
- Focus op gedragsverandering.
- Stimuleren van incidentmeldingen met nadruk op de menselijke factor bij incidentonderzoek. “Ieder incident kan voorkomen worden”.
- Iedereen is verantwoordelijk voor veiligheid.
- 3 nieuwe sub comités: “Incident onderzoek”, “On the job training” en “Observatierondgangen” (2008 “Procesveiligheid”).
- KPI: - Observatie rondgangen – leidinggevenden 20/jaar  
- Incidentmeldingen (800 /1.000.000 gewerkte uren)

**Als het niet veilig kan, doen we het niet**

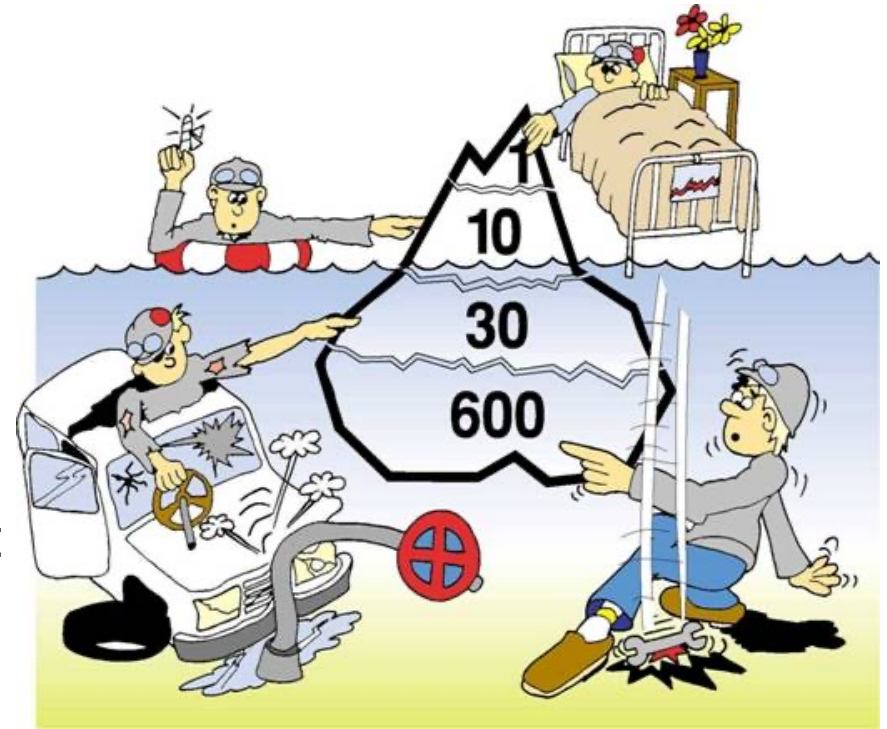


# Gedragsregels opgesteld door management

- **Voorbeeldfunctie**  
Ik geef het goede voorbeeld en volg alle regels
- **Focus op gedrag**  
Ik waardeer goed gedrag, spreek anderen aan op “risico gedrag” en wens er ook zelf op aangesproken te worden
- **Actief voorkomingprincipe**  
Ik ben actief in het herkennen en voorkomen van onveilige handelingen & situaties
- **Orde en netheid**  
Ik zorg voor een ordelijke, nette en veilige werkomgeving
- **Werkvoorbereiding**  
Ik bereid mijn werk goed voor en onderneem niets wat onveilig is

# Aandacht voor alle incidentmeldingen

- IJsbergconcept
- Alle incidenten onderzoeken.
- Per afdeling onderzoekers.
- Stimuleren bijna ongevalmeldingen
- Afdelingsverantwoordelijken presenteren ongevallen in CPBW vergaderingen
- Incident onderzoekscomité bewaakt proces en kwaliteit onderzoek
- Leren uit ongevallen van andere locaties
- Uitwisselen beste praktijken tussen locaties, cross functionele teams (Veiligheid & gezondheid", "Milieu & energie", "Procesveiligheid (2008)" – uitwerking groepsprocedures)



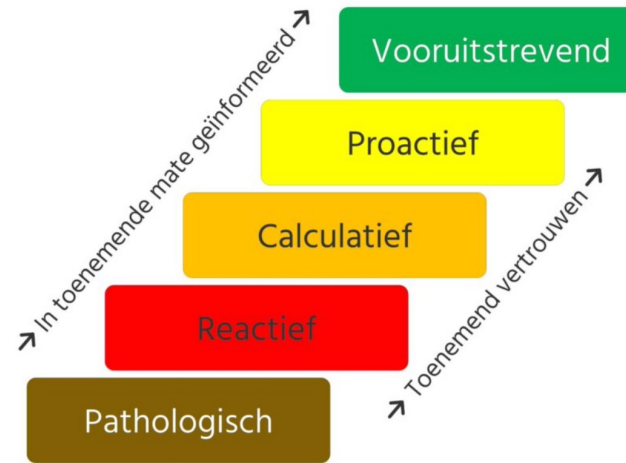
# VGM rondgang ↔ Observatierondgang

## VGM inspectierondgangen

- Nadruk op uitrusting / werkvoorwaarden (resultaat van gedrag in het verleden)
  - Doorlichtingen (kritische procedures)
  - Veiligheid installaties en machines
  - Fysieke conditie evaluatie
- "Wat is niet in orde" - negatief
- Frequentie opgenomen in jaarplanning volgens risiconiveau, tenminste jaarlijks
- Multidisciplinair team (3 tot 5 personen)
- Duur: 1-3 uur
- Rapporteren van checklijst resultaten en correctieve maatregelen

## Observatierondgangen

- Nadruk op menselijk handelen:
  - Reactie van de medewerkers
  - Positie van de medewerker
  - Persoonlijke beschermingsmiddelen
  - Gereedschap en apparatuur
  - Procedures, orde en netheid
- Aandacht voor positieve / negatieve
- Frequentie: veelvuldig, f(risico)activiteiten
- 1 tot 2 personen (max. 3)
- Duur 15 - 30 minuten
- Rapporteren: aantal contacten, regelovertredingen, veilige en risicovolle handelingen en toestanden



# TWEEDE STAPVERANDERING - 2014

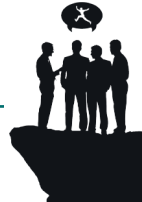
Sociale Psychology Omtrent Risico (SPOR)

# Sociale Psychologie Over Risico (SPOR)

Het SPOR concept werd bedacht door Dr Robert Long in 2003 na zijn betrokkenheid in het onderzoek van zware ongevallen in Australië.

## Sociale psychologie:

De studie van hoe individuen en groepen, hun gedachten, gevoelens en gedragingen worden beïnvloed door de feitelijke of ingebeelde aanwezigheid van anderen.



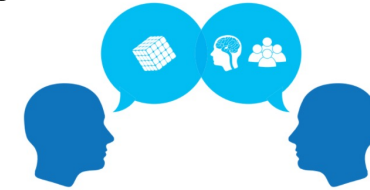
## Risico:

De kans dat een veiligheidsrisico tot letsel leidt.



## SPOR:

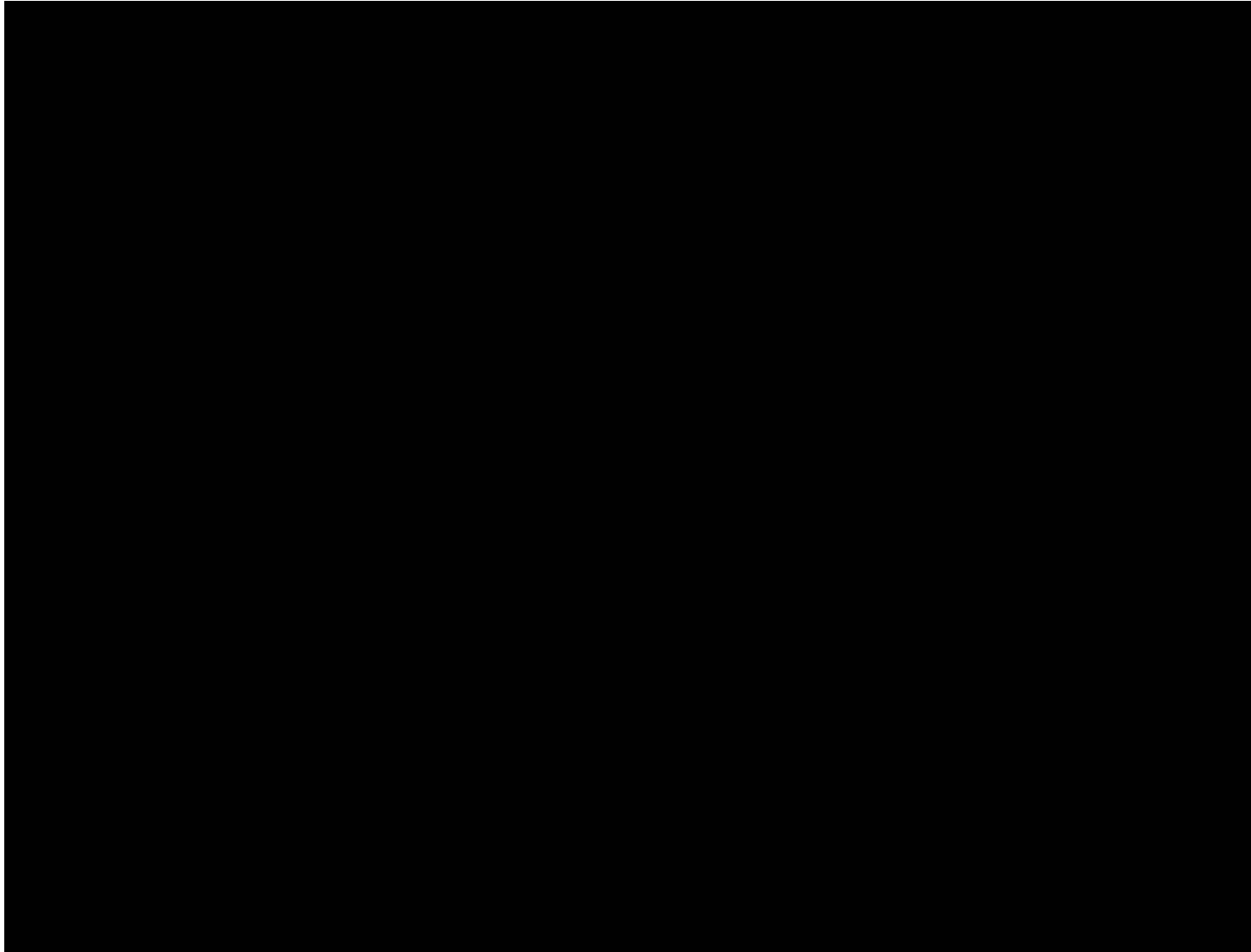
"Hoe sociale regelingen de besluitvorming bij risico's beïnvloeden."



- [Rob Long's blog](#)
- [Social Psychology of Risk \(SPoR\) homepage](#)

# Sociale psychologie – niks nieuws - Lift experiment

## Voorbeeld van groepsdruk



Hoe sociale  
omstandigheden  
het menselijk  
oordeel en de  
besluitvorming  
beïnvloeden?



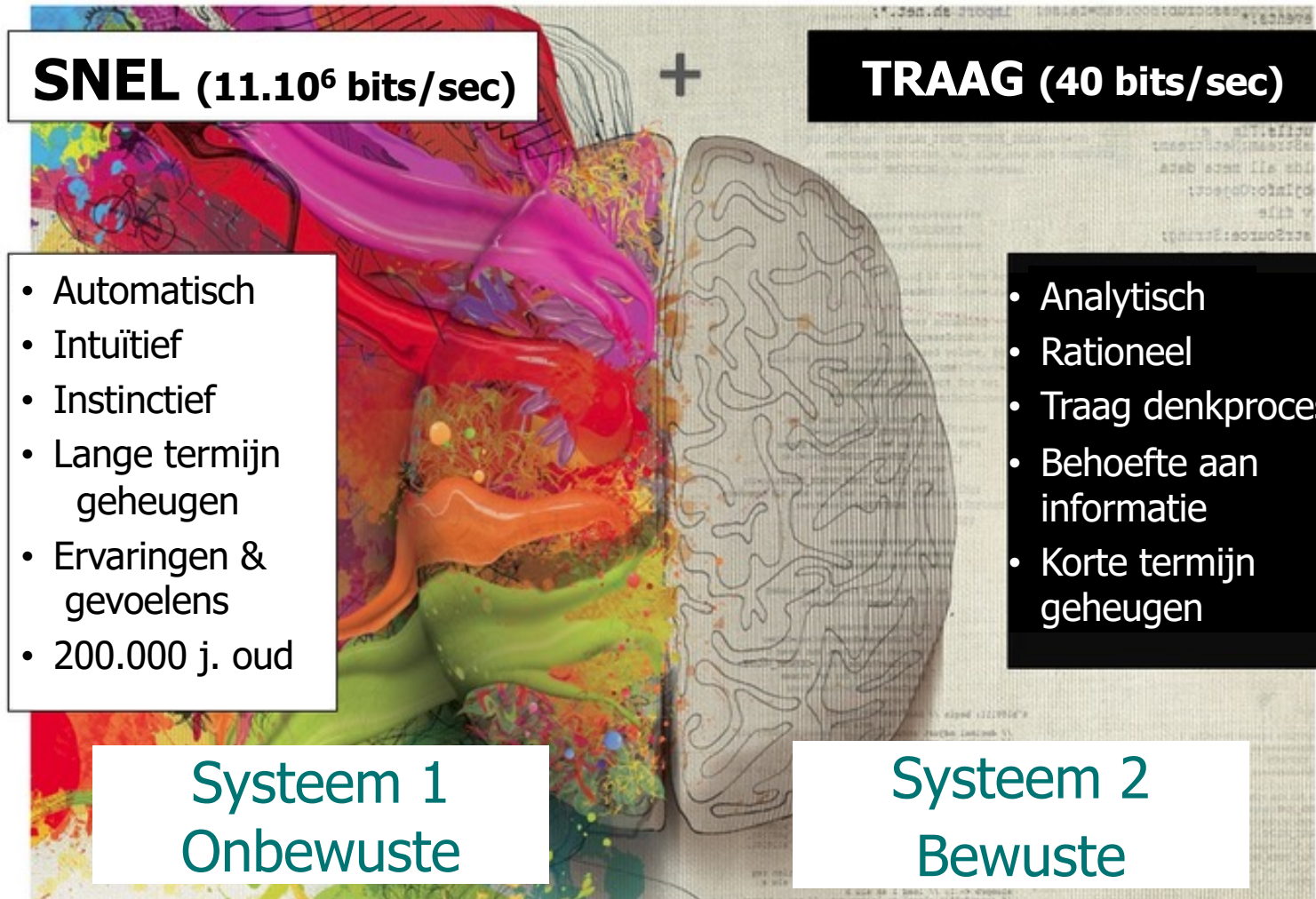
# Het brein stuurt gedrag

- Er zijn twee niveaus: het **bewuste** en het **onbewuste**.
- Het gedrag van ieder persoon wordt beïnvloed door zowel het bewuste als het onbewuste brein
- Het is belangrijk om te **begrijpen** waarom we ons op een bepaalde wijze gedragen en hoe we gedrag kunnen verbeteren



**„90% van ons gedrag is afkomstig van het  
onbewuste brein!“**

# Daniel Kahneman – Ons feilbare denken



ONS FEILBARE  
DENKEN

*Thinking, fast and slow*



DANIEL  
KAHNEMAN  
NOBELPRIJSWINNAAR

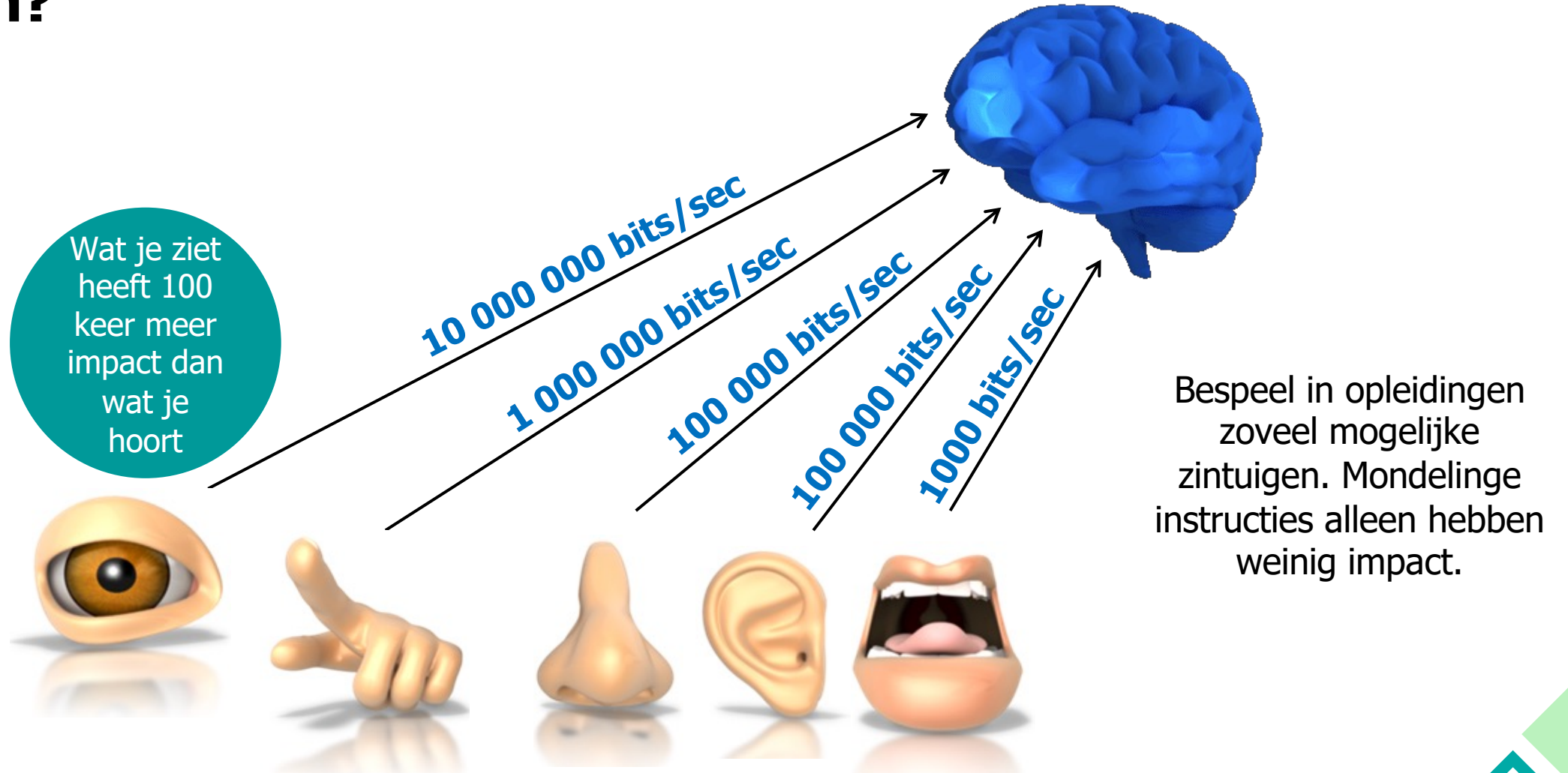
*'Een zeer toegankelijk boek, dat leest als een trein'*

\*\*\*\*\* DE VOLKSKRANT

*'De belangrijkste psycholoog ter wereld'*

STEVEN PINKER

# Waarom hebben we die snelheid nodig in het onbewuste brein?



## DE KRAHCT VNA OBEWNSUT DNEKEN

Het fiet dat u dzee teskt reedijk enevodiug knut lzeen, illutsrret de ermone krcaht vna uw obnewutse brien. De letrtes saatn doro elakar, mara obnwesut makat u er tcoh razdensenl hekrebandre wordoen vna. Voslrtekt aumtioatsch!

# Factoren en vooroordelen die het onbewuste brein beïnvloeden

Bias: de menselijke neiging om:

- systematische beoordelingsfouten te maken
- beslissingen te nemen op basis van bepaalde gedachten, of vooropgestelde ideeën.



Harvard Implicit Association Test – Harvard University

**Zonder dat de we dat zelf merken, maken we als mensen voortdurend allerlei waarnemings-, beoordelings- en redeneerfouten.**

# Automatisme - gewoontegedrag

**Leren autorijden:** volgen van logische en systematische stappen. Start de motor, trap de koppeling in, zet in eerste versnelling, geef wat gas, laat de rem los, trap koppeling in, schakel naar 2<sup>de</sup>, enz. → een langzaam en moeizaam proces = **bewuste brein**

Je rijdt al wat langer, je hebt al **enige ervaring** → rijden wordt steeds minder inspannend = **onbewuste brein neemt meer en meer over.**

Als **ervaren bestuurder** vertrouw je op intuïtie, je instincten en ga je zelfs vaak op automatische piloot rijden (niet eens bewust van elk detail van de reis naar je bestemming) → bijna geen inspanning = **onbewuste brein doet het voor je.**

Bewust



Onbewust





# Risico-onderkenning (Risk homeostasis)

- Mensen beslissen welk niveau van risico aanvaardbaar is en passen hun gedrag hierop aan



## Taxi experiment München

Een taxibedrijf moest ongevallen verminderen of meer verzekering betalen voor.

Ze installeerden ABS op de helft van hun vloot. Tijdens de 3-jarige testperiode namen de ongevallen toe in auto's met ABS.

Ze huurden waarnemers in die ontdekten dat taxichauffeurs risicovoller rijgedrag vertoonden.

Uit frustratie koos bedrijf voor andere aanpak. Chauffeurs werden financieel verantwoordelijk voor beschadigingen. Daardoor daalde het aantal ongevallen.

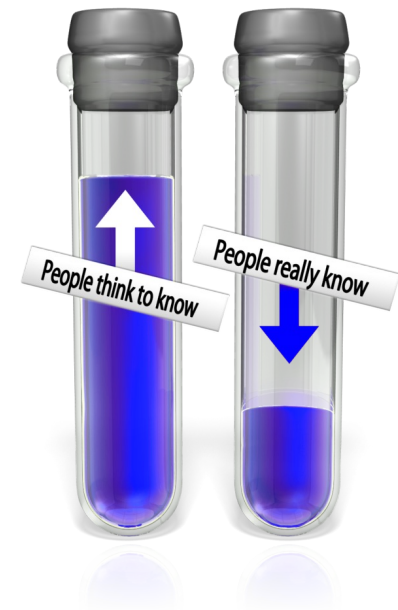
***"Mensen gebruiken de extra veiligheid om zich anders te gedragen en daar extra voordeel uit halen."***



# Zelfoverschatting

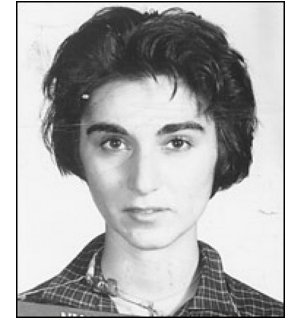
= het verschil tussen wat mensen weten en wat ze denken te weten. (Nassim Taleb).

- Het is een **menselijke neiging** om overmoedig te zijn die **groter wordt** naarmate wij onze deskundigheid om iets te doen vergroten.
- We worden allemaal wel eens overmoedig → **gevaar voor onszelf en voor anderen...**
  - We **stoppen met luisteren** en houden geen rekening met constructieve opmerkingen van anderen.
  - We vinden hen ook niet goed geplaatst om ons de les te spellen (bv. jonge operator).
  - Omdat we zo verblind zijn door onze vermeende vakkennis, staan we **niet open voor suggesties**



**“We moeten onze collega's overtuigen dat ze soms minder afweten dan ze denken van de risico's waaraan ze worden blootgesteld!”**

# Omstander effect



- Mensen hebben een andere risicoperceptie wanneer ze alleen zijn of in een groep.
- Kitty Genovesi werd 30 m van haar woning in New York (1964) neergestoken.
  - Ze riep om hulp, de aanvaller reed weg, kwam terug om haar meerdere malen neer te steken.
  - Tientallen getuigen zagen dit maar niemand greep in.
  - Iedereen reageerde verontwaardigd op het apathische gedrag van de getuigen.
- Sociaal psychologen toonden echter aan dat ons gedrag sterk verandert in een grotere groep omwille van:
  - De gedeelde verantwoordelijkheid
  - Als andere niks doen vereenzelvigen we ons met hen en niet met het slachtoffer. We twijfelen in dit geval aan onze eigen perceptie.
- Hoe groter de groep, hoe kleiner de kans dat iemand ingrijpt.



# Werken met het onbewuste brein

## Drie manieren om te voorkomen...

... dat ons onbewuste gedrag ons of anderen schade bezorgt!

1

We kunnen onszelf en anderen **beïnvloeden** om onbewust veilig te zijn

2

We kunnen onszelf trainen om het proces te vertragen en **over te schakelen naar het bewuste** denken wanneer omstandigheden hiertoe aanleiding geven en

3

We kunnen professioneel **in gesprek gaan** met elkaar om de bovenstaande twee voorzorgsmaatregelen te bereiken.

# Werken met het onbewuste brein

## Wat is priming?



- Is onderdeel van het langetermijngeheugen en verwijst naar onbewuste invloeden vanuit het verleden of vanuit je omgeving.
- Wanneer je vaker aan dezelfde informatie wordt blootgesteld, wordt deze informatie opgeslagen in het geheugen.
- Goede voorbeelden vind je in casino's, winkelcentra, ... de hele omgeving is ontworpen zodat u blijft spelen of kopen:
  - groene verpakkingen sneller gezien worden als gezond en natuurlijk
  - product met een donkere verpakking wordt gezien als mannelijk
  - productverpakking met lichte of witte kleuren juist als vrouwelijk.



***"Priming voor veiligheid. Als we mensen leren om eerst aan Take 2 te doen, zullen ze zich veiliger gaan gedragen wanneer ze de woorden Take 2 horen."***

# Voor het onbewuste brein is alles belangrijk



<https://www.youtube.com/watch?v=HX5aRzXUzJo>

we don't see things as they are  
we see them as we are

anais nin

