



Zwijgend gevaar

De vijf cruciale gesprekken die zorgen voor veiligheid op de werkplek

Vertaald uit het Engels in opdracht van VitalSmarts Benelux

Oorspronkelijke titel: Silence Danger

VitalSmarts[®]

Zwijgend gevaar

De vijf cruciale gesprekken die zorgen voor veiligheid op de werkplek

‘Een van onze jongens was een grootverbruikgasmeter aan het vervangen. Als je dat doet, moet je het gas altijd buiten uit de meter laten lopen. Iedereen weet dat, maar we slaan het soms over omdat we niet achter willen lopen op het werkschema. Je wilt niet de zwakste schakel in het team zijn. Dus we slaan niet alleen het ventileren over, maar we herinneren elkaar er ook niet meer aan als we een van onze maten een risico zien nemen. Hoe dan ook, de kleine ruimte waar hij in zat, was gevuld met gas en dat vatte vlam door een boiler die daar ook stond. Er was een explosie en de collega zat opgesloten doordat de deur in het slot was gevallen. Gelukkig was er iemand op de gang die de deur openmaakte voordat mijn collega dood was. Hij was wel ernstig verbrand. Hierna hebben we een paar maanden langzamer gewerkt, maar nu merk ik dat de druk weer toeneemt. Als het heel druk is, kun je de rest van het team toch niet laten zitten. Soms denk ik wel eens dat ik er wat van zou moeten zeggen. Maar ...’

In de Verenigde Staten zijn veel van de meest voorkomende gevaren op de werkplek teruggedrongen of uitgebannen, waardoor de veiligheid voor Amerikaanse werknemers een stuk verbeterd is. Tussen 1991 en 2008 is de tijd die verloren ging door ongelukken tijdens het werk, gedaald met maar liefst 54,9 procent. Deze verbeteringen hebben plaatsgevonden in alle sectoren en regio's en in zowel grote als kleinere bedrijven.¹ Maar ondanks deze trend zijn er aanwijzingen dat deze positieve ontwikkeling begint af te nemen.² In 2007 overleden meer dan 5600 mensen als gevolg van een ongeluk op het werk en raakten meer dan vier miljoen mensen gewond.³ Bovendien kostten deze verwondingen de bedrijven meer dan 48,6 miljard dollar.⁴

Het leeuwendeel van de winst op het gebied van veiligheid op de werkplek kan worden toegeschreven aan verbeteringen van het materieel, het beleid, de systemen en de trainingen.⁵ Leidinggevenden hebben kwaliteits- en projectmanagementinstrumenten en statistische middelen aangewend om problemen met de veiligheid aan te pakken, en ze hebben opmerkelijke resultaten geboekt. Helaas zijn deze formele middelen maar al te vaak ontoereikend als het

gaat om problemen die niet formeel, maar eerder cultureel van aard zijn. Deze problemen zijn vaak net als ijsbergen: het grootste deel bevindt zich onder het wateroppervlak. Onzichtbare obstakels zijn bijvoorbeeld: ingesleten gewoonten, sociale normen en informele praktijken.

Dit onderzoek kijkt onder het oppervlak en zoekt naar onveilige omstandigheden die breed erkend worden, maar desondanks toch blijven voortbestaan vanwege culturele normen en sociale taboes. Het afschuwelijke geheim achter de meeste bedrijfsongevallen is dat iemand al lang van tevoren op de hoogte is van het risico, maar zich niet wil of durft uit te spreken. Ons onderzoek wijst uit dat het grootste gevaar bij dit soort risico's niet zit in onwetendheid of onoplettendheid, maar in zwijgen. De volgende sprong voorwaarts in veiligheid op de werkplek moet dus ook niet komen van het veranderen van processen, technologie of beleid, maar van een gedragsverandering. Pas als het zwijgen is verbroken – en alleen dan – kan dit totaal onnodige verlies van gezondheid en productiviteit gestopt worden.

Het onderzoek

Dankzij een uitgebreid voorbereidend en bevestigend onderzoek in Amerikaanse organisaties die de veiligheid hoog in het vaandel hebben staan, zijn vijf gevaarlijke werksituaties geïdentificeerd waarvan de kans hoog is dat ze 'onbespreekbare onderwerpen' worden. Om deze gevaren te achterhalen, bestudeerden we tijdens de eerste helft van 2009 meer dan zestienhonderd werknemers op de werkvloer, managers en veiligheidscoördinatoren in dertig bedrijven. Tijdens de eerste fase van het onderzoek hielden we interviews en organiseerden we focusgroepen met 130 mensen uit alle geledingen van acht bedrijven met als doel het vinden en analyseren van communicatiepatronen die een gevaar opleverden voor de veiligheid op de werkplek. Daarna werden deze patronen geverifieerd door middel van een enquête onder 1500 werknemers uit alle geledingen van 22 andere organisaties. Hiermee wilden we ook uitvinden of en hoe communicatieproblemen werden aangekaart, en of de problemen van invloed waren op de veiligheid op de werkplek.

Onze bevinding is dat maar liefst 93 procent van alle werknemers zei dat zijn team op dit moment gevaar loopt vanwege een of meer van de vijf onbespreekbare gevaren of 'ongelukken die in de lucht hangen'.

Het verbazingwekkende en verontrustende is dat maar een op de vier werknemers die een van deze vijf gevaren ziet, dit ook aankaart. Het feit dat niemand zich uitspreekt en een onveilige situatie probeert te verhelpen, betekent dat deze risico's blijven bestaan ondanks het onvermijdelijke gevaar voor ongevallen.

Op basis van de resultaten concluderen we dat het natuurlijk belangrijk is om meer trainingen, veiligheidsinspecties en andere middelen in te zetten om de onmiskenbare gevaren op de werkplek te verhelpen, maar het zal nooit genoeg zijn om een werkelijk veilige werkplek te creëren. De werknemers uit dit onderzoek zien en erkennen de zichtbare gevaren op het topje van de ijsberg al lang, maar ze houden zich stil vanwege de onzichtbare barrières die onder het oppervlak verborgen zijn. Ons onderzoek geeft aan dat de gevaren onder de waterlijn bestaan uit normen, gewoonten en vooronderstellingen die ingebed zijn in de cultuur van een organisatie. Het is onvermijdelijk dat deze gevaarlijke bedrijfscultuur het formele beleid ondermijnt. Als werknemers ongelukken in de lucht zien hangen, voelen ze een culturele rem die ze ervan weerhoudt om iets te doen of te zeggen.

Zoals we al eerder zagen, kan degene die de werkschema's maakt, onder druk worden gezet om nog een extra vervanging van een gasmeter in een dag te persen. Of een electricien maakt zich zorgen, omdat hij niet wil worden gezien als een lijntrekker. Dus hoe handhaaft je een hoge graad van betrouwbaarheid in een sociaal systeem waar elke individuele werknemer een gevaar kan zijn voor de veiligheid?

Het ontbrekende ingrediënt

Uit ons onderzoek komt naar voren dat openhartigheid het ontbrekende ingrediënt is voor een veiligheidscultuur. Als aansprakelijkheid zorgvuldig en bewust wordt ingebouwd in de bedrijfscultuur, is het de verantwoordelijkheid van iedere werknemer om zijn directe collega's aan te spreken. In zo'n cultuur kunnen het onveilige gedrag en de fouten van individuele werknemers bijna nooit voortduren. Voor een veiligheidscultuur is het cruciaal dat ervoor gezorgd wordt dat er een kritieke massa van mensen is die zich willen en durven uitspreken als er aan de veiligheidsregels getornd wordt, wie degene ook is die de regels overtreedt. Daar zit hem nu juist de kneep. Om veiligheidsredenen zouden mensen op elkaar moeten passen, elkaar moeten herinneren aan de regels en elkaar ter verantwoording moeten roepen, maar in de meeste organisaties blijven de veiligheidsrisico's bestaan omdat mensen deze cruciale gesprekken niet willen of kunnen aangaan.

In feite is het een impliciete vooronderstelling achter elk veiligheidsprogramma dat mensen elkaar ter verantwoording zullen roepen. Toch laten onze resultaten zien dat deze vooronderstelling eerder fictie dan werkelijkheid is. Als gevolg daarvan is verantwoordelijkheid een kritiek punt van zwakte in de aanpak van veiligheid. Als mensen elkaar verantwoordelijk achten voor het optreden tegen dreigende gevaarlijke situaties, heeft het weinig zin om ze een training aan te bieden waarbij ze dergelijke gevaarlijk situaties leren herkennen. Het probleem is dat ze zwijgen, niet dat ze blind zijn.

Deze ontdekking wijst ook op een uitzonderlijk effectief middel voor het verbeteren van de veiligheid op de werkplek dat tot blijvende resultaten leidt. Dit onderzoek heeft vastgesteld welke vijf gevaren de grootste kans hebben om onbespreekbare onderwerpen te worden. Als leidinggevend en zich op deze vijf gevaren richten, ze bespreekbaar maken en het gemakkelijker maken voor werknemers om elkaar erop aan te spreken, kunnen ze grote verbetering verwachten op het gebied van veiligheid.

En hoewel een verbetering van de veiligheid op zich al reden genoeg is om te werken aan het vergroten van de vaardigheid in het aangaan van cruciale gesprekken, valt er mogelijk nog meer voordeel te behalen. Ons onderzoek toont aan dat een investering in die vaardigheid er ook voor zorgt dat mensen zich verantwoordelijker voelen voor kwaliteit, productiviteit, kostenbeheersing, personeelsbeleid en andere prestaties. Als mensen zich op één gebied verantwoordelijker gaan voelen, zullen ze op andere gebieden ook beter gaan presteren.

De vijf cruciale gesprekken die zorgen voor meer veiligheid op de werkplek

Om erachter te komen welke vijf cruciale gesprekken nodig zijn voor veiligheid, hebben we gekeken naar duidelijke voortekenen van een 'ongeluk dat in de lucht hangt'. We ontdekten dat de voortekenen altijd twee elementen uit de risicoanalyse in zich combineren: ze komen veel voor en ze zijn duur. Maar we vonden ook een derde element: de risico's zijn onbespreekbaar geworden.

Hier staan de gesprekken die aan deze drie kwantitatieve voorwaarden voldoen. We geven bij elk gesprek een waar gebeurd voorbeeld uit de interviews.

1. **Het werk moet af.** Onveilige gewoonten komen voort uit strakke deadlines.
2. **Onbespreekbare incompetentie.** Onveilige gewoonten komen voort uit een gebrek aan vaardigheden dat niet bespreekbaar is.
3. **Voor deze ene keer.** Onveilige gewoonten worden goedgepraat omdat ze een uitzondering op de regel zouden zijn.
4. **Dit is overdreven.** Onveilige gewoonten omzeilen voorzorgsmaatregelen die overdreven worden gevonden.
5. **Ben je een teamplayer?** Onveilige gewoonten worden goedgepraat omdat ze goed voor het team, het bedrijf of de klant zouden zijn.

Het werk moet af. Uit de resultaten komt naar voren dat 78 procent van de respondenten ziet dat collega's zich niet aan de voorgeschreven werkwijze houden en dat ze een gevaar opleveren. Bovendien heeft 19 procent gezien hoe er iemand als gevolg van dit gedrag gewond is geraakt of zelfs is overleden. Toch spreekt maar 25 procent van de werknemers zich uit en deelt zijn zorgen met degene die een veiligheidsrisico oplevert. Nog verbazender is het dat deze veelvoorkomende en gevaarlijke overtredingen van de werkinstructie voor 75 procent van het personeel moeilijk bespreekbaar zijn.

'Een lasser struikelde over een chloorslang en het mondstuk brak af. Hierdoor raakte hij ernstig verbrand. De bhv heeft snel de toevoer van de chloorslang afgesloten. Omdat ze zo snel moesten optreden, was de leider van het team op een kratje geklommen om bij de kraan te komen. Hij vond dat er niet genoeg tijd was om de goede spullen te halen. Het kratje kantelde en de teamleider viel hard op de grond, zijn beschermende pak scheurde en hij raakte nog erger verbrand dan de lasser.'

– Werknemer in de chemische industrie.

Onbespreekbare incompetentie. Vijfenzestig procent van de respondenten ziet dat er gevaarlijke situaties ontstaan door de incompetentie van collega's en 18 procent heeft gezien hoe er iemand als gevolg van deze incompetentie gewond is geraakt of zelfs is overleden. Toch spreekt maar 26 procent zich uit en deelt zijn zorgen met degene die een veiligheidsrisico oplevert, de overige 74

procent van de werknemers zegt dat veiligheidsrisico's als gevolg van incompetentie niet bespreekbaar zijn.

'Sommige mensen snappen het gewoon niet. Als ze bijvoorbeeld een toevoerbuis moeten blokkeren, dan knakken ze hem liever dan dat ze er een klem op zetten. Het probleem is dat er statische elektriciteit kan vrijkomen als je een buis knakt, dat gebeurt niet als je er een klem op zet. Er is daardoor al een keer brand uitgebroken, maar dat was aan de kust. Een van de mannen vertelde dat hij dacht dat statische elektriciteit hier anders werkt, omdat we in het binnenland zitten. Ja, hoor! Je zal zien dat binnenkort iemand zich verbrand.'

– Werknemer bij een nutsbedrijf.

Voor deze ene keer. De resultaten bevestigen dat 55 van de respondenten ziet hoe collega's uitzonderingen maken die onveilig zijn en 18 procent heeft gezien hoe er iemand als gevolg van deze uitzonderingen gewond is geraakt of zelfs is overleden. En hoewel deze potentieel fatale slordigheid heel veel voorkomt, spreekt maar een op de vier zich uit en deelt zijn zorgen met degene die een veiligheidsrisico oplevert.

'We moesten een van de vier katalysators vervangen. Bij het vervangen, hadden we per ongeluk de verkeerde katalysator geplaatst en moesten we alles opnieuw doen. Dit betekende dat we een kap van 75 kilo moesten verplaatsen. Dit is een klus die je met een kraan moet doen, maar omdat we onze fout probeerden te herstellen, besloten we om hem met een vorkheftruck op te tillen. Dit is natuurlijk tegen het veiligheidsprotocol en daarom viel de kap ook. Het scheelde niet veel of onze onderhoudsmedewerker was eronder verpletterd.'

– Werknemer in de chemische industrie.

Dit is overdreven. De meerderheid van de respondenten, 66 procent, ziet dat collega's veiligheidsmaatregelen overtreden omdat ze die onzinnig vinden; 22 procent heeft gezien hoe er iemand als gevolg van deze overtredingen gewond is geraakt of zelfs is overleden. Toch zeggen bijna drie van de vier werknemers niets of spreken zich niet openlijk uit over hun werkelijke zorgen.

'Een van de jongens viel van zijn ladder en nu zijn er nieuwe regels voor het gebruik van ladders. Iemand moet altijd de ladder vasthouden als je omhoog klimt en als je bovenaan bent moet je de ladder vastzetten. Als je op een ladder werkt, moet je hem altijd vastzetten. Maar ja, de regels zijn veranderd, maar bijna niemand houdt zich eraan. Volgens mij doet 75 procent van ons het nog op de oude manier. Het is niet zo gevaarlijk. We zijn professionals. We weten wat we doen.'

– Werknemer in de olie- en gasindustrie.

Ben je een teamplayer? Uit de gegevens blijkt dat 63 procent van de respondenten ziet hoe collega's de veiligheidsvoorschriften overtreden omdat het 'goed is voor het team, het bedrijf of de klant'. Bovendien heeft 17 procent gezien hoe er iemand als gevolg van deze overtredingen gewond is geraakt of zelfs is overleden. En toch spreekt maar 28 procent zich uit en deelt zijn zorgen met degene die het team in gevaar brengt.

'Soms moeten we een mangat in met een kabel waar spanning op staat. Dit is niet veilig en in strijd met onze reglementen, maar het alternatief is om de stroom eraf te halen. Dit zou onze klanten kwaad maken en daarom ziet de leiding het niet zitten. Dus ik ga naar beneden en doe het dan toch maar. Het is mijn werk om de stroom aan te sluiten en dat doe ik dan ook. Ik ben toch geen mietje.'

– Werknemer bij een nutsbedrijf.

Deze vijf onbespreekbare onderwerpen vormen samen een enorme hoeveelheid 'ongelukken die in de lucht hangen'. En het is niet zo dat het de mensen die zwijgen niets kan schelen. De mensen die we spraken waren geen apathische omstanders; ze maakten zich wel degelijk ernstige zorgen. Werknemers gebruiken termen als 'hun adem inhouden', 'een kwelling om naar te kijken' en 'het niet kunnen aanzien' als ze collega's zien die zichzelf en anderen in gevaar brengen. Maar ondanks deze angst spreken ze zich niet uit als ze een van de vijf onbespreekbare situaties meemaken. Ze denken dat het hun rol niet is; ze weten niet hoe ze het moeten aanpakken en ze zijn bang voor vergeldingsacties. De culturele normen, gewoonten en vooronderstellingen die onder de waterlijn bestaan, verhinderen werknemers om hun zorgen uit te spreken.

Leer het van de besten en laat de rest meeprofitieren

Het zal u zijn opgevallen dat geen van de voorbeelden hiervoor totaal onbespreekbaar is. Er is altijd een minderheid van tussen de 25 en 28 procent die zegt dat het problemen met goed gevolg aangekaart heeft en daardoor de gevaarlijke situatie weg heeft genomen. Deze kleine groep mensen heeft een geweldige invloed: 63 procent van de tijd maken ze de situatie veiliger. Deze correlatie is logisch. Mensen die het aandurven om de problemen die ze zien aan te kaarten, ondernemen ook actie om ze op te lossen en de omgeving veiliger te maken voor iedereen. Kijk eens naar het voorbeeld van een werknemer die een directe collega op een openhartige en respectvolle manier aanspreekt op zijn incompetentie:

'Ik wil graag even met je praten over iets waarover ik me nogal zorgen maak. Je bent je er misschien niet van bewust, maar de

manier waarop je sommige dingen doet, is gevaarlijk voor jezelf en de rest van het team. Ik vind onze werkrelatie heel belangrijk en ik heb respect voor je ervaring, dus daarom wil ik graag met je over dit probleem praten. Zal ik je vertellen wat ik zie? Want ik wil graag jouw mening hierover horen.'

Het belangrijkste bij dit soort interacties is om tot de kern te komen van het ongeluk dat in de lucht hangt: de incompetentie waardoor anderen in gevaar worden gebracht. Het komt er eigenlijk op neer dat een persoon die de sociale vaardigheden heeft om iemand in zo'n situatie aan te spreken, de ander motiveert om zijn gedrag te veranderen. De ander wordt zich namelijk bewust van de consequenties van dat gedrag, in dit geval is dat het feit dat hij anderen in gevaar brengt. Mensen die deze voorzichtige aanpak en andere cruciale gespreksvaardigheden gebruiken, merken dat hun collega's meer geneigd zijn om te luisteren en het probleem op te lossen.

Zwijgcultuur versus veiligheidscultuur

Twintig jaar van onderzoek naar de beste communicatiemethoden in risicovolle en sterk emotionele momenten, hebben geleerd dat het probleem niet zozeer is dat het aanspreken van mensen niet goed werkt, maar dat mensen elkaar gewoonweg niet aanspreken. Tijdens deze moeilijke situaties, wanneer het dus het belangrijkste is, zijn mensen er juist het slechtst in om het probleem op zo'n manier aan te kaarten, dat er ook goed op gereageerd zal worden. Toch laat ons onderzoek zien dat er naast de zwijgende meerderheid ook mensen zijn die hun zorgen uitspreken en daardoor ongelukken voorkomen.

Organisaties die hun werknemers trainen in het bespreken van de vijf onbespreekbare problemen uit dit rapport, zien enorme verbeteringen in de veiligheid van hun bedrijf. Een klant van VitalSmarts, Pride International, heeft een veiligheidscultuur opgebouwd waarin werknemers hun collega's op hun verantwoordelijkheden wijzen en ze op cruciale momenten herinneren aan de regels en procedures. In het jaar nadat er trainingen werden gehouden bij dit offshorebedrijf, verminderde het aantal ongelukken met 55 procent en was er zelfs geen enkel ongeval als gevolg waarvan een werknemer een tijd niet kon werken.

Zoals uit onze onderzoeksgegevens en casestudy's naar voren komt, hebben in de meeste bedrijfsculturen maar weinig mensen de vaardigheid in het aangaan van dit soort gesprekken, en daarnaast zijn er andere invloeden die het verhinderen dat mensen die vaardigheden ook daadwerkelijk gebruiken. Als de 'stille gevaren' bespreekbaar worden en de norm verandert van negeren naar confronteren, stopt het onveilige gedrag. Uit het onderzoek blijkt dat 82 procent van de mensen die zich uitspreken, ziet dat de

werkomgeving voor iedereen veiliger wordt. De moraal van dit verhaal: leidinggevendenden die de cultuur van 'onder de waterlijn' in lijn brengen met de formele instrumenten van 'boven de waterlijn', kunnen grote vooruitgang op het gebied van veiligheid verwachten.

Dus wat is er nodig om een cultuur van riskant zwijgen te veranderen in een cultuur van openheid en verantwoordelijk gedrag?

VitalSmarts bestudeert deze vraag al twintig jaar. Ons onderzoek richt zich op wat er nodig is om daar waar culturele normen diep zijn ingesleten, snelle, diepgaande en blijvende gedragsveranderingen te bewerkstelligen. De aanbevelingen uit dit onderzoek zijn onlangs erkend door het blad *MIT Sloan Management Review* en werden de 'de methode voor veranderingsmanagement van het jaar' genoemd. Het onderzoek beschrijft de zes soorten invloed die leidinggevendenden moeten aanwenden om een gedragsverandering te bewerkstelligen. Er is een personeelsbestand nodig dat zowel gemotiveerd als getraind is om zich uit te spreken als een van de vijf gevaren zich voordoet.

Een manier om invloed uit te oefenen, is het aanleren van persoonlijke vaardigheden. Organisaties met een sterke bedrijfscultuur investeren substantiële middelen in de vaardigheden van individuele werknemers om zich uit te spreken en cruciale gesprekken aan te gaan. Maar het aanleren van vaardigheden alleen is niet genoeg. Als hieraan de andere vijf manieren van invloed uitoefenen uit het artikel in *MIT Sloan Management Review* worden toegevoegd, leidt dit in een relatief korte tijd tot een substantiële verandering. En als leidinggevendenden deze invloed blijven uitoefenen, wordt het aangeleerde gedrag de norm.

In de woorden van Nobelprijswinnaar Elie Wiesel: 'Om het kwaad te laten overwinnen, is het alleen maar nodig dat goede mensen hun mond houden.'

'Om het kwaad te laten overwinnen, is het alleen maar nodig dat goede mensen hun mond houden.'

– Elie Wiesel,
Nobelprijswinnaar.

Hoe VitalSmarts Benelux helpt

Leidinggevendenden moeten van het verbeteren van vaardigheden bij hun personeel een eerste prioriteit maken. De aarzeling om collega's in onveilige situaties aan te spreken en met hun fouten te confronteren, is zo diep verankerd in de bedrijfscultuur, dat leidinggevendenden zich er gezamenlijk voor moeten inspannen om een blijvende verbetering tot stand te brengen. Hier staan de aanbevolen stappen:

1. Stel de beginsituatie en een einddoel vast voor de verbeteringen

Het basisprincipe van aandachtsbesteding bij bedrijven is: als je het niet meet, dan geef je er niet om. Doe onderzoek binnen uw organisatie om vast te stellen in welke mate cruciale gesprekken op dit moment plaatsvinden, en omschrijf een duidelijk doel voor verbetering.

Controleer minstens vier keer per jaar wat de vorderingen zijn, zodat mensen kunnen worden beloond of ter verantwoording kunnen worden geroepen.

2. Leer uw werknemers de allerbeste vaardigheden

Een handvol mensen in uw organisatie spreekt zich al uit en lost de problemen om zich heen op. Training kan een krachtig middel zijn om anderen te helpen zich ook uit te spreken en de vijf cruciale gesprekken over veiligheid op een effectieve manier aan te pakken.

We hebben deze verzameling effectieve vaardigheden opgenomen in onze bekroonde trainingsprogramma's *Crucial Conversations* en *Crucial Confrontations Training*, en in de bestsellers met dezelfde titels. Al veel organisaties hebben met deze methoden resultaten geboekt, en als het gaat om veiligheid, uit zich dat niet alleen in een hogere kwaliteit, efficiëntie of moreel, het betekent ook dat er levens gered worden.

3. Richt u op de zes manieren om invloed uit te oefenen

Als de werknemers eenmaal de cruciale vaardigheden hebben aangeleerd, kunt u het succes van de training garanderen door vast te stellen welke gedragsveranderingen leiden tot de gewenste verbetering van de veiligheidsresultaten. Vervolgens kunt u op zes manieren invloed uitoefenen op de motivatie van uw werknemers en hun mogelijkheden om te veranderen. Als het op de juiste manier wordt ingezet, zal dit proces uw kans op een succesvolle cultuurverandering tien keer zo groot maken.

Als u wilt weten hoe **VitalSmarts Benelux** u kan helpen bij het opbouwen van een veiligheidscultuur, neem contact op via 01712 - 412 34 58.

Noten

- 1 "Workers Compensation Claim Frequency Continues Its Decline in 2008," Tony DiDonato, Matt Crotts, and Melissa Brown, *NCCI Research Brief*, July 2009.
- 2 DiDonato *et al.*, p. 1.
- 3 Bureau of Labor Statistics, US Department of Labor, July 2009.
- 4 2008 Workplace Safety Index, Liberty Mutual Research Institute for Safety, 2008.
- 5 The Need for New Paradigms in *Safety Engineering*, Nancy Leveson, in *Safety-Critical Systems: Problems, Process and Practice* edited by C Dale and T Anderson. Springer Verlag 2009.



801.765.9600 • www.vitalsmarts.com
282 River Bend Lane Suite 100 Provo, UT

© 2010 VitalSmarts. Alle rechten voorbehouden.



Licentiehouder Benelux: VitalSmarts Benelux. - www.VitalSmarts.nl

Vertaling: Taalwerkplaats, Amsterdam

DTP-opmaak: Blink ontwerpers, Hoofddorp