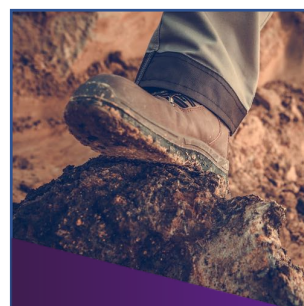
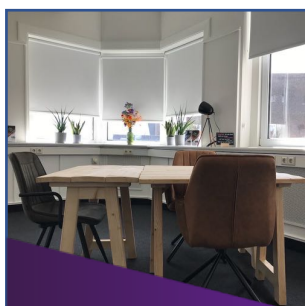




DE KRACHTLADDER

ALS RESPECTVOLLE TEGENHANGER VAN
THE SAFETY CULTURE LADDER



INTRO

Dit e-book van CR 8 Safety B.V. is gemaakt in het kader van de introductie van **De Krachtladder**. De Krachtladder gaat in op de menskant van veiligheid. Het is metaforisch de ‘tegenhanger’ van The Safety Culture Ladder. **De Krachtladder** ondersteunt The Safety Culture Ladder en geeft tegenwicht door gebruik te maken van het leer- en ontwikkelmechanisme versus het controle- normmechanisme van The Safety Culture Ladder.



INVLOED VAN NORMEN EN CERTIFICERING

De afgelopen decennia is het vakgebied van veiligheid verder ontwikkeld en zijn we onder invloed van normen en certificering stappen gaan zetten: de ontwikkeling van VCA, OHSAS 18001 naar ISO 45001, de veiligheidsladder en inmiddels internationaler The Safety Culture Ladder. Daarnaast is het gedachtegoed van de PDCA-cirkel, een kwaliteitsmanagementsysteem en auditeren geadopteerd.

STATEMENT

Normen en certificering hebben ons geholpen om stappen te zetten en meer van hetzelfde gaat ons naar de toekomst niet verder helpen. Om beweging te realiseren is ons vakgebied van een positieve intentie naar een license to operate gegaan. Echter is op deze wijze een dwangmatige vorm van meer veiligheid gecreëerd. Gaat het om het certificaat aan de muur, zodat er meegedaan kan worden in aanbestedingen? Of om het écht creëren en realiseren van een veilige werkomgeving?

Inhoudsopgave

1. The Safety Culture Ladder	4
1.1. <i>Van een positieve intentie naar een license to operate</i>	4
1.1.1. Traptreden The Safety Culture Ladder	4
1.1.2. Assessment The Safety Culture Ladder	5
1.1.3. Bovenstroom en onderstroom - ijsbergtheorie.....	5
1.2. <i>Positieve intentie van The Safety Culture Ladder</i>	6
1.2.1. Cultuurkleuren.....	6
1.3. <i>Van The Safety Culture Ladder naar De Krachtladder</i>	6
2. De Krachtladder	7
2.1. <i>Trede 1 Respect</i>	8
2.1.1. Respect in De Krachtladder	8
2.1.2. Trede 1 van The Safety Culture Ladder	9
2.1.3. Respect gekoppeld aan pathologisch	9
2.1.4. Ontwikkeling.....	9
2.2. <i>Trede 2 Betrokkenheid</i>	10
2.2.1. Betrokkenheid in De Krachtladder	10
2.2.2. Trede 2 van The Safety Culture Ladder	11
2.2.3. Betrokkenheid gekoppeld aan reactief	11
2.2.4. Ontwikkeling.....	11
2.3. <i>Trede 3 Vertrouwen</i>	12
2.3.1. Vertrouwen in De Krachtladder.....	12
2.3.2. Trede 3 van The Safety Culture Ladder	12
2.3.3. Vertrouwen gekoppeld aan berekenend.....	13
2.3.4. Ontwikkeling.....	13
2.4. <i>Trede 4 Eigenaarschap</i>	14
2.4.1. Eigenaarschap in De Krachtladder.....	14
2.4.2. Trede 4 van The Safety Culture Ladder	14
2.4.3. Eigenaarschap gekoppeld aan proactief.....	15
2.4.4. Ontwikkeling.....	15
2.5. <i>Trede 5 Persoonlijk leiderschap</i>	16
2.5.1. Persoonlijk leiderschap in De Krachtladder	16
2.5.2. Trede 5 van The Safety Culture Ladder	16
2.5.1. Persoonlijk leiderschap gekoppeld aan vooruitstrevend	17
2.5.2. Ontwikkeling.....	17
3. Het grote verschil tussen De Krachtladder en The Safety Culture Ladder	18
3.1.1. Kritische vragen voor de treden van De Krachtladder.....	19
3.1.2. De Krachtladder in de vorm van een piramide.....	20
3.1.3. Afsluitend	20
4. Over ons	22
5. Bronverwijzing	23

1. THE SAFETY CULTURE LADDER

The Safety Culture ladder: de nieuwe en meest recente norm in het vakgebied van veiligheid. Nieuw? Nou ja, opgefrist, opgeknapt en een heeft nieuwe jas gekregen. Hearts en Minds is de eigenlijke grondlegger van The Safety Culture Ladder.

1.1. VAN EEN POSITIEVE INTENTIE NAAR EEN LICENSE TO OPERATE

Waar Hearts en Minds een model is dat je vrijwillig mag toepassen, is The Safety Culture Ladder voor de bouw inmiddels een licence to operate. Wederom is er een norm bijgekomen en verplicht gesteld. Tenminste, als je als organisatie mee wil doen in aanbestedingen.

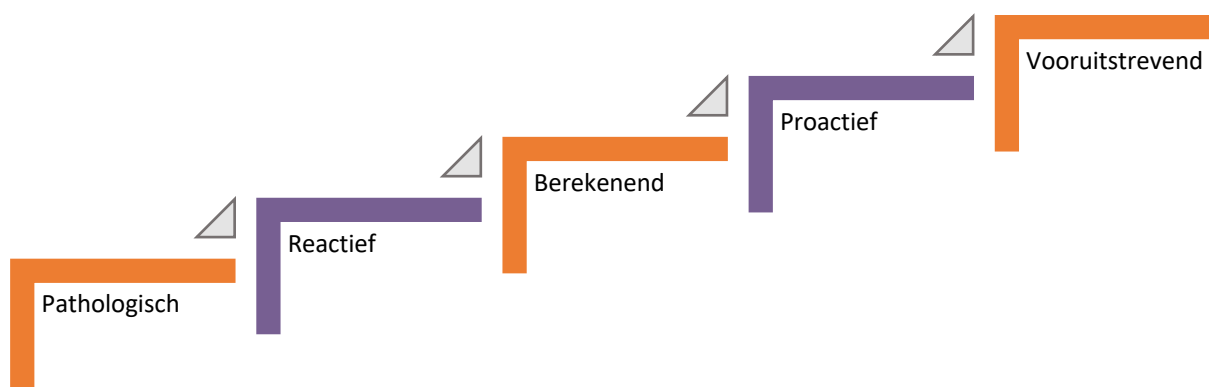
1.1.1. TRAPTREDEN | THE SAFETY CULTURE LADDER

The Safety Culture Ladder bestaat uit 5 traptreden die elkaar opvolgen.

1. Pathologisch
2. Reactief
3. Berekenend
4. Proactief
5. Vooruitstrevend.

Er is sprake van een toenemende informatievoorziening en een toenemend vertrouwen bij het klimmen op The Safety Culture Ladder.

Onderstaand een visuele weergave van The Safety Culture ladder en de 5 treden.



1.1.2. ASSESSMENT | THE SAFETY CULTURE LADDER

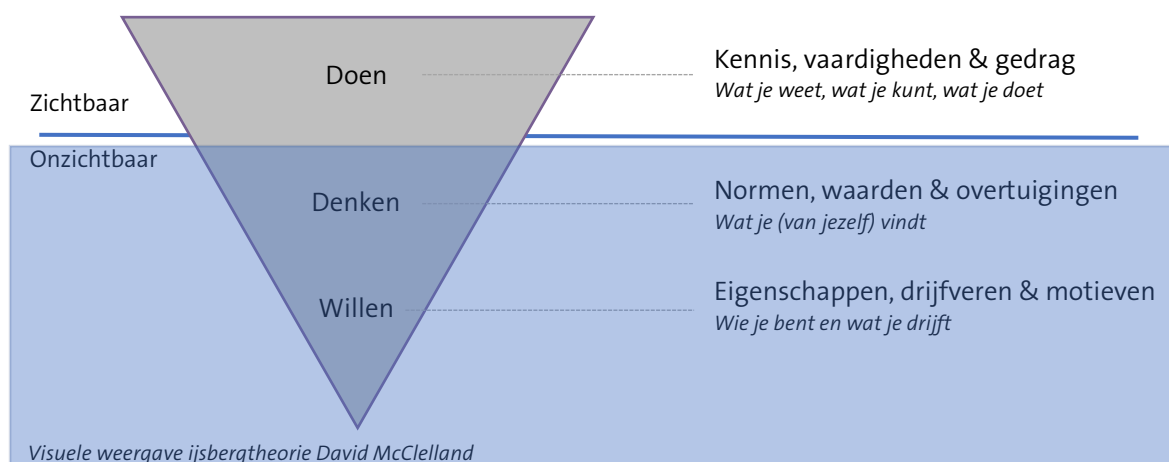
The Safety Culture Ladder gaat gepaard met een assessment tool. Reageer op de stellingen en via een waardering, toegekend aan de antwoorden op de vragen, weet je waar jouw organisatie staat op de ladder.

De diverse stellingen in dit assessment gaan onder andere in op:

- het uitvoeren van controles op veilig werken door de organisatie (trede 2);
- het bespreken van veilig gedrag in het werkoverleg (trede 3);
- controle op kennis en uitvoering van veilig gedrag door de leidinggevende (trede 3);
- de verantwoordelijkheid van de leidinggevende om een veilige werkplek te realiseren, eventueel met hulp van de HSE afdeling/medewerkers (trede 4);
- samenwerking van de leidinggevende met andere bedrijven ter verbetering van veiligheid in de branche (trede 5).

1.1.3. BOVENSTROOM EN ONDERSTROOM – IJSBERGTHEORIE

David McClelland is de man achter de Ijsbergtheorie. Wat zichtbaar is boven het wateroppervlak is slechts een klein percentage, een groter deel is niet zichtbaar en bevindt zich onder water. Het onderstaande plaatje laat zien dat het doen zichtbaar is en dat het denken en willen onder water zit.



Wat opvalt is dat de vragen uit het assessment zich voornamelijk bevinden in de bovenstroom, of anders gezegd, in het deel van de ijsberg dat zichtbaar is. En waar het in een bedrijfscultuur om gaat is ook het deel van de ijsberg dat zich onder water bevindt en dus niet zichtbaar is: de zogenoemde onderstroom. Het willen en denken, beïnvloeden het doen en daarmee dient de hele ijsberg 'in zicht' te zijn.

1.2. POSITIEVE INTENTIE VAN THE SAFETY CULTURE LADDER

De uitgangspunten van The Safety Culture Ladder zijn positief, want ook deze ladder maakt dat groei plaatsvindt in veiligheid! Echter ontbreekt de ontwikkeling van mensen in deze ladder. Als we naar cultuurkleuren kijken is deze ladder gemaakt vanuit een 'blauwe cultuur'. De blauwe cultuur kenmerkt zich door afspraken, normen en procedures. Onze veiligheidkundige wereld is natuurlijk ook vooral 'blauw' georiënteerd, niet in de laatste plaats door het wetgevend kader en de ontwikkelingen in het juridisch spectrum (meer straffen). Het maken van een norm en het daaraan koppelen van een assessment is eveneens vanuit een 'blauwe cultuurkleur' ingegeven.

1.2.1. CULTUURKLEUREN

Qua cultuurbewegingen zijn we in de westerse wereld onderweg om onze 'blauwe cultuur' te verlaten en andere kleuren ruimte te geven. We gaan hier in dit e-boek niet dieper op in maar een eenvoudig voorbeeld is de jongere generatie werkenden. Die kijkt echt anders tegen de wereld aan en heeft een andere opvoeding gehad dan de 50-plussers in ons vakgebied. Ook blijft deze nieuwe generatie niet meer 30 tot 40 jaar bij een werkgever werken, om een verandering van mindset te noemen.

Een nieuwe cultuurkleur leunt overigens altijd op een voorgaande kleur; 'blauw' is en blijft nodig, en mag ruimte geven aan andere kleuren!

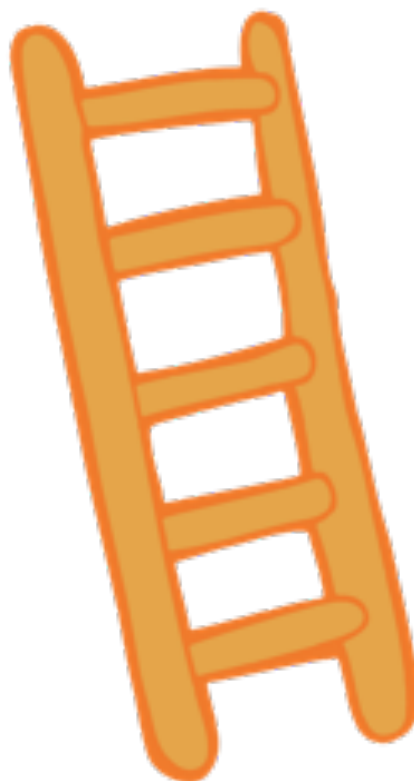
1.3. VAN THE SAFETY CULTURE LADDER NAAR DE KRACHTLADDER

Omdat we de mens kant zo missen in The Safety Culture Ladder en een ladder niet zelfstandig niet kan functioneren, introduceren wij **De Krachtladder** als metaforische 'tegenhanger'.

2. DE KRACHTLADDER

De Krachtladder is net als The Safety Culture Ladder opgebouwd uit 5 treden; deze 5 treden zijn het positief tegenovergestelde van de treden van The Safety Culture Ladder. De Krachtladder start op de eerste trede met het creëren van een respectvolle basis. Dit daagt meer uit tot het zetten van stappen dan de eerste trede van The Safety Culture Ladder, waar een organisatie als 'pathologisch' gekenmerkt wordt. Daarnaast bevat elke trede van **De Krachtladder** een nieuw ingrediënt om als organisatie te kunnen groeien.

De Krachtladder wordt **gemaakt, gesteund** en **geborgd** door de mensen die actief zijn in de organisatie. Des te sterker deze ladder is, des te steviger deze staat en des te **veiliger** de organisatie werkt.



Persoonlijk leiderschap

Eigenaarschap

Vertrouwen

Betrokkenheid

Respect

De Krachtladder © | 1.0 | november 2021 | uitgave CR 8 Safety B.V.

2.1. TREDE 1 | RESPECT

Wat is respect?

Volgens onze Nederlandse Van Dale:

1. Respecteren, eerbiedigen, (hoog)achten
2. Ontzien, ongemoeid laten

Volgens Wikipedia:

Respect betekent aanzien, eerbied of waardering, die men heeft voor (of ontvangt van) iemand of iets vanwege zijn kwaliteiten, prestaties of vaardigheden. Het woord betekent oorspronkelijk omzien naar, en vandaar rekening houden met.

In het burgerlijk taalgebruik wordt respect vaak verbonden aan iemands positie op de maatschappelijke ladder of de mate waarin iemand een maatschappelijke waardering heeft weten op te roepen. Men kan respect opbrengen voor iemands opvattingen of rechten, of voor materiële zaken zoals andermans eigendom.

- Zo kan men de opvattingen van een ander respecteren, ook als men die opvattingen niet deelt. Men laat dan de ander in zijn waarde.
- Wanneer men respect voelt voor de uitzonderlijke kwaliteiten van een persoon, bijvoorbeeld voor de virtuositeit van een violist, dan gaat de waardering zelfs over in ontzag.

2.1.1. RESPECT IN DE KRACHTLADDER

In **De Krachtladder** is respect veel breder. Respect is de fundering van 'alles'. En 'alles' is neutraal! Alles wat er is heeft eigenlijk helemaal geen 'waarde'; de mens geeft deze. Mensen vinden ergens iets van dit is gebaseerd op normen, opvoeding, de omgeving waarin we zijn opgegroeid en onze ervaringen en belevingen.

Als een medewerker een 'gevaarlijke' handeling uitvoert is de situatie eigenlijk neutraal, wij geven het als veiligheidskundige de 'waarde' gevaarlijke handeling. De medewerker doet dit al 30 jaar zo en ziet er totaal geen 'gevaar' in.

Respect is in **De krachtladder** dé basis in een organisatie! Het er mogen zijn als mens.... Respect is niet iets dat je 'verdient'; respect is er als je geboren wordt, gewoon omdat je er bent, omdat je er mag zijn. Zonder uitsluiting, zonder voorwaarden, zonder prestaties en resultaten. Als mensen voelen dat ze niet gerespecteerd worden dan zijn groei en ontwikkeling niet mogelijk. Als organisaties willen (moeten) veranderen, verbeteren, groeien en ontwikkelen, dan is het een absolute voorwaarde om zorg te dragen voor een respectvolle basis!

2.1.2. TREDE 1 VAN THE SAFETY CULTURE LADDER

Trede 1 van The Safety Culture Ladder is **pathologisch**>> we maken ons niet druk zolang we niet worden gesnapt, vrij vertaald 'veiligheid is niet belangrijk'.

In organisaties waar deze mindset aanwezig is wordt over het algemeen gedacht dat het zo'n vaart niet zal lopen. 'We doen ons werk goed en kwalitatief, hier gaat niets fout'.

Het woord 'pathologisch' betekent volgens de Dikke Van Dale ziekelijk, abnormaal. Dit is wel een heel negatieve uiting voor een organisatie die begint aan The Safety Culture Ladder en op trede 1 start met klimmen. Negatieve uitingen helpen zelden een positieve beweging in gang te zetten.

2.1.3. RESPECT GEKOPPELD AAN PATHOLOGISCH

In de Krachtladder is respect gekoppeld aan pathologisch. En het klinkt wellicht raar om respect als basiswaarde aan zo'n negatieve insteek te koppelen. Echter is dat precies waar het om gaat en ook precies wat er in een dergelijke organisatie ontbreekt. Er is geen basis van respect. En als die er niet is geven mensen niet om elkaar, is er wantrouwen en werkt iedereen alleen voor het salaris.

2.1.4. ONTWIKKELING

De Krachtladder kent als eerste trede respect en dat is waaraan gewerkt moet worden, wat er moet zijn om verder te kunnen groeien naar de tweede trede.

2.2. TREDE 2 | BETROKKENHEID

Betrokkenheid kent vele definities en is voor meerderlei uitleg vatbaar. Met betrokkenheid wordt bedoeld dat een medewerker de eerste stappen gaat zetten in het zich interesseren voor het werk en het team waarin het werk wordt uitgevoerd. De medewerker laat zich zien en horen.

2.2.1. BETROKKENHEID IN DE KRACHTLADDER

Als er respect is zal een medewerker het aandurven om meer van zichzelf te laten zien. Dit kan klein of groot zijn. Van een potje kaarten in de kantine, het meedoen in een werkgroep tot het inbrengen van ideeën.

Het potje kaarten is laagdrempelige betrokkenheid, een activiteit met een paar collega's en verder kan er niet zo heel veel fout gaan. Het meedoen in een werkgroep is al spannender, laat staan het lef hebben om een idee tot verbetering of verandering in te brengen.

Deze tweede trede is minimaal zo cruciaal als de eerste trede. Op dit niveau lukt het een organisatie om open te staan voor de inbreng van medewerkers of hier zorgt de organisatie ervoor dat de betrokkenheid stopt.

Een medewerker doet mee in een werkgroepje en krijgt in de kantine alleen maar opmerkingen. Hij wordt gepest en afgebrand omdat hij meedoet aan iets wat in de 'kantinegroep' als niet OK wordt ervaren. De medewerker dacht dat er een basis was om een stapje te zetten, maar als pestgedrag nog in de organisatie bestaat dan is er geen respect en val je zo van die tweede trede. Deze medewerker denkt wel nog een keer na voordat hij weer zijn betrokkenheid toont.

Voor de tweede trede is de eerste trede van levensbelang. Als de eerste trede er echt is dan kan het klimmen op de ladder snel gaan. Dit klimmen kan alleen als de basis voldoende stevigheid heeft.

Dat meld ik allemaal al niet meer. Er wordt toch nooit iets meegedaan. Het interesseert ze hier helemaal niets. Ik vind het best, ik doe mijn werk en niets meer of minder dan dat. Ik ga straks weer lekker naar huis en zorg dat ze mij niets kunnen maken. Ik heb te vaak mijn hoofd gestoten. Het is goed zo.

2.2.2. TREDE 2 VAN THE SAFETY CULTURE LADDER

Trede 2 van The Safety Culture Ladder is **reactief** >> veiligheid is belangrijk en we doen veel als ons iets overkomt, vrij vertaald 'veiligheid is alleen belangrijk als er een incident is gebeurd'.

In dergelijke organisaties is veelal sprake van slachtoffergedrag. 'Hier konden we niets aan doen'. 'Het is niet mijn schuld dat het fout is gegaan'. Men neemt (minimale) verbeteracties na een incident en gaat weer over tot de orde van de dag.

Een organisatie doet pas iets als het fout is gegaan. Als we dan spreken over veiligheid dan bedoelen we dat er eerst een incident moet gebeuren voordat de organisatie in beweging komt.

2.2.3. BETROKKENHEID GEKOPPELD AAN REACTIEF

Deze trede is gekoppeld aan betrokkenheid, mensen geven wel iets om elkaar en om het bedrijf en des te groter de betrokkenheid van medewerkers des te minder er sprake zal zijn van een reactieve houding. In deze fase vindt ontwikkeling van mensen plaats in gedrag en capaciteiten. Hier besluit de organisatie of mensen zich kunnen en mogen ontwikkelen of dat ontwikkeling en groei geremd wordt.

2.2.4. ONTWIKKELING

Investeren in respect en betrokkenheid geeft medewerkers het gevoel dat hun inzet gewaardeerd wordt! Er wordt naar medewerkers geluisterd en de organisatie kan medewerkers (verder) ontwikkelen als ze betrokken zijn.

2.3. TREDE 3 | VERTROUWEN

Vertrouwen is een mooi woord en niet makkelijk te vangen in een definitie. Het komt erop neer dat je mensen om je heen het vertrouwen geeft om zaken te regelen, in orde te maken; dat je op ze kunt rekenen.

2.3.1. VERTROUWEN IN DE KRACHTLADDER

Met vertrouwen in **De Krachtladder** gaan we nog een stap verder. Vertrouwen betekent ook dat mensen fouten mogen maken, dat iets op een andere wijze gedaan mag worden en dat de organisatie daar ruimte voor geeft.

Vertrouwen gaat vooral over “mag ik er zijn en mag ik mijn visie, advies en ideeën delen?” Als daar niet op een juiste wijze (= respectvol) mee omgegaan wordt dan is er geen vertrouwen. Gebrek aan vertrouwen stopt direct groei en ontwikkeling en werkt bovendien door op de treden van betrokkenheid (2) en respect (1) van **De Krachtladder**.

2.3.2. TREDE 3 VAN THE SAFETY CULTURE LADDER

Op trede 3 is de organisatie **berekenend** >> we hebben het systeem op zijn plaats, vrij vertaald ‘procedures en instructies zijn aanwezig’.

De organisatie heeft de procedures en instructies in een kwaliteitsmanagement-systeem. Vooral het management en de afdeling veiligheid zijn bezig met veilig(er) werken. ‘We zorgen dat alles op zijn plek is’. En eigenlijk moet de organisatie bij deze trede het systeem ook echt ‘in operation’ hebben.

Wat opvalt in de nadere toelichting van The Safety Culture Ladder is dat het bedrijf zich kwetsbaar opstelt. Het woord ‘berekenend’ geeft niet direct het gevoel dat er sprake is van een kwetsbare houding. Daarnaast blijkt uit de stellingen van het assessment in trede 3 ook niet echt een kwetsbare kant naar voren te komen.

De diverse stellingen in dit assessment (trede 3) gaan onder andere in op:

- het functioneren van de medewerker op het gebied van veiligheid, de beoordeling hiervan telt mee in salaris en promotie;
- het beoordelen of ingehuurde bedrijven/medewerkers zich veilig gedragen en als dit niet het geval is krijgen zij geen nieuwe opdrachten;
- controle op kennis en uitvoering van veilig gedrag door de leidinggevende.

Bovenstaande stellingen leveren geen vertrouwen op, laat staan dat hiermee kwetsbaarheid getoond wordt. Erger nog: je kunt er een afrekencultuur in terug lezen.

2.3.3. VERTROUWEN GEHOPPELD AAN BEREKENEND

Als je berekenend bent dan is “what’s in it for me?” belangrijk. Deze houding is gericht op de ‘ik’. Als een organisatie echt na trede 3 wil doorgroeien dan is vertrouwen in het ‘geheel’ het ingrediënt dat nodig is. Vertrouwen in elkaar en het met elkaar doen is gericht op ‘samen’.

Vertrouwen in **De Krachtladder** is vertrouwen in elkaar als medewerkers, in het management en de leidinggevende lijn, in de organisatie als geheel. Maar denk hierbij ook aan vertrouwen in het systeem. Dat kan wel op zijn plek zijn, maar geloven mensen er ook echt in? Als medewerkers de procedures en instructies niet volgen wat is er dan aan de hand in de organisatie? Kijk dan eens naar de traptreden respect, betrokkenheid en vertrouwen want ergens in deze lagen zit de kern van de uitdaging!

2.3.4. ONTWIKKELING

Investeren in respect, betrokkenheid en vertrouwen levert organisaties medewerkers op, die zich verantwoordelijk voelen voor het geheel en bovendien de bereidheid hebben om mee te werken aan een betere omgeving voor de organisatie. Niet geheel onlogisch dat de volgende trede op **De Krachtladder** eigenaarschap is.

2.4. TREDE 4 | EIGENAARSCHAP

Betrokkenheid en eigenaarschap lijken veel op elkaar. Bij betrokkenheid doen mensen mee maar voelen zich er nog niet verantwoordelijk voor. Eigenaarschap gaat verder dan betrokkenheid. Mensen tonen eigenaarschap als zij zich ergens voor of over verantwoordelijk voelen en verantwoordelijkheid nemen, ook als het even tegenzit. Ze maken zichzelf eigenaar van een probleem/uitdaging.

2.4.1. EIGENAARSCHAP IN DE KRACHTLADDER

Eigenaarschap in **De Krachtladder** gaat vooral over de medewerker die kiest voor eigen ontwikkeling en eigen initiatief hierin. In die eigen ontwikkeling neemt de medewerker verantwoordelijkheid voor de situatie en het eigen handelen daarin.

De medewerker is daarnaast in staat om te reflecteren. In de organisatie is ruimte voor eigenaarschap als mensen fouten mogen maken, mogen leren, mogen ontwikkelen en mogen verbeteren. Als fouten maken leidt tot consequenties dan is eigenaarschap ver te zoeken.

2.4.2. TREDE 4 VAN THE SAFETY CULTURE LADDER

De organisatie op trede 4 is **proactief** >> we werken aan de problemen die we nog steeds vinden, vrij vertaald 'we werken aan een veiligere omgeving'.

In deze organisaties wordt veiligheid belangrijk gevonden; er wordt veel in veiligheid geïnvesteerd. Er wordt aandacht besteed aan veiligheidsbewustzijn en van medewerkers wordt verwacht dat zij elkaar aanspreken op onveilig gedrag. Er is sprake van initiatief nemen en veilig werken wordt als een eigen verantwoordelijk gezien.

Het is een behoorlijk stap om van 'berekenend' naar een organisatie te gaan waarbij veiligheid en gezondheid in alle vezels van het bedrijf zit.

Het aanspreken op onveilige situaties en handelingen is zeker treffend in deze trede en maakt helder waarom Eigenaarschap in **De Krachtladder** het aspect is dat nodig is om aan deze trede invulling te kunnen geven. Aanspreken vraagt om sociale veiligheid in de organisatie en het durven nemen van verantwoordelijkheid hiervoor door de medewerker.

2.4.3. EIGENAARSCHAP GEHOPPELD AAN PROACTIEF

De gemene deler in eigenaarschap en proactief is initiatief nemen. ‘Dat lukt alleen in een organisatie waarin echt vertrouwen is, trede 3 van **De Krachtladder**. De overgang van trede 3 naar 4 in The Safety Culture Ladder vraagt van een organisatie een totaal andere mindset. Zoals Patrick Hudson dat metaforisch uitlegt: “The caterpillar must transform into a butterfly”. Een transformatie is wat er nodig is in The Safety Culture Ladder, maar niet in **De Krachtladder**! Daar is eigenaarschap een logisch gevolg van de eerste drie treden.

2.4.4. ONTWIKKELING

Als mensen eigenaarschap ontwikkelen, dan ontwikkelen zij zichzelf door trial en error. Er is ruimte om te leren van fouten en fouten worden als feedback gezien en niet als falen. Deze ontwikkeling en ruimte maken het mogelijk om door te groeien naar persoonlijk leiderschap, de vijfde trede op **De Krachtladder**.

2.5. TREDE 5 | PERSOONLIJK LEIDERSCHAP

Persoonlijk leiderschap, daar is ontzettend veel over te vinden. We gebruiken hier de uitspraak van Stephen Covey om persoonlijk leiderschap te duiden:

“Persoonlijk leiderschap is het proces van het je voor ogen houden van je visie en je waarden, en je leven aanpassen om daarmee congruent te zijn”.

Mensen die beschikken over persoonlijk leiderschap nemen het heft in handen en zorgen ervoor dat zij aan het stuur staan van hun leven. Zij baseren hun beslissingen op de waarden die ze hebben. Een medewerker met persoonlijk leiderschap vaart op het eigen kompas en laat zich niet door de context sturen. Mensen die persoonlijk leiderschap tonen hebben geloof in eigen kunnen, zijn eerlijk, nemen verantwoordelijkheid en kiezen altijd voor samenwerking.

2.5.1. PERSOONLIJK LEIDERSCHAP IN DE KRACHTLADDER

In **De Krachtladder** gaat persoonlijk leiderschap nog een stap verder. Waar eigenaarschap vooral over het ontwikkelen van jezelf gaat, gaat het bij persoonlijk leiderschap over het ontwikkelen van de mensen om je heen. Je bent een inspirator voor anderen! Je begeleidt mensen om het beste uit zichzelf te halen en je creëert een omgeving waarin dat kan en mag!

Persoonlijk leiderschap is richting geven aan de creatie en realisatie van dat wat er nog niet is! En hierin gaat het vrijwel altijd over groei, ontwikkeling en/of verbetering!

2.5.2. TREDE 5 VAN THE SAFETY CULTURE LADDER

Op trede 5 dan ben je als organisatie **voorstrevend** >> veiligheid staat centraal en is volledig geïntegreerd in het werk, vrij vertaald ‘wij werken veilig, altijd’.

In deze organisaties is veiligheid geïntegreerd in de bedrijfsprocessen en zij evalueren en reflecteren op veiligheid. Dit doen zijn voor zichzelf maar ook met branchegenoten.

Als veiligheid geïntegreerd is in de bedrijfsprocessen is dit een prachtig resultaat van trede 5. Echter is er in het assessment bij trede 5 weinig input waaruit blijkt dat veiligheid écht is verankerd in de bedrijfsprocessen en dat er sprake is van reflectie.

2.5.1. PERSOONLIJK LEIDERSCHAP GEHOPPELD AAN VOORUITSTREVENDE

In het assessment zijn wel de veiligheidsprocessen zichtbaar en daarnaast de inbreng van de medewerker. Denk bijvoorbeeld aan het participeren in de ontwikkeling van een V&G plan; echter deze ontwikkeling hoort eigenlijk thuis in trede 2 (betrokkenheid) van **De Krachtladder**. In het assessment bij trede 5 wordt weinig tot geen aandacht besteed aan het sturen op veiligheid bij bijvoorbeeld de planning of de operationele processen.

Het onderdeel evaluatie zit verankerd in de vragen of er informatie gedeeld wordt tussen de samenwerkende bedrijven en dat men over en weer leert van de ervaringen over bijvoorbeeld incidenten. Reflectie vanuit de organisatie danwel vanuit de mens (op het eigen functioneren) is niet terug te vinden in het assessment. Ook persoonlijk leiderschap is nauwelijks te achterhalen in de stellingen. Veelal gaan de stellingen in op: kennis hebben van, geïnformeerd worden over, mogen meedenken in, verantwoordelijk voelen voor, etc.

Sturing geven aan, is niet iets dat voorkomt in het assessment terwijl dit wel elementair is om veilig werken écht te verankeren!

Als er sprake is van persoonlijk leiderschap in de organisatie en dit breed ontwikkeld is onder de medewerkers, dan is veiligheid in doen, denken en willen verankerd (ijsbergtheorie)!

Juist omdat er sturing wordt gegeven door mensen aan processen, met ruimte voor ontwikkeling en samenwerking en door het nemen van verantwoordelijkheid op basis van vertrouwen!

2.5.2. ONTWIKKELING

Wil je als organisatie vooruitstrevend zijn dan is persoonlijk leiderschap nodig in de organisatie waardoor medewerkers zelf in the lead komen voor hun eigen veiligheid én die van de ander!

Wees zuinig op medewerkers die van nature persoonlijk leiderschap tonen! Zij zijn de ambassadeurs van de organisatie om mensen te ontwikkelen en groei mogelijk te maken, op mensniveau en op organisatieniveau!

3. HET GROTE VERSCHIL TUSSEN DE KRACHTLADDER EN THE SAFETY CULTURE LADDER

Waar een organisatie in The Safety Culture Ladder relatief gemakkelijk op trede 3 kan komen (door middel van procedures en instructies, verankerd in een KMS), kan dat niet op **De Krachtladder**. De organisatie moet serieus moeite doen om op de derde trede te komen, en geniet daar dan ook de voordelen van. Het is belangrijk dat de onderste treden ingebed zijn om het gewenste resultaat te bereiken en te groeien naar trede 5.

Juist die eerste treden zijn belangrijk; als deze niet heel sterk en stevig zijn dan kun je niet klimmen op deze ladder. Als er een crisissituatie is in een organisatie (verandering, vernieuwing, etc.) dan gaat deze **Krachtladder** niet onderuit, want deze steunt op medewerkers, de mensen die de organisatie maken. Samen bepaal je hoe sterk **De Krachtladder** is. En des te sterker de onderste treden des te minder gemakkelijk de ladder in elkaar stort.

The Safety Culture Ladder en het daarbij horende assessment gaan niet in op het hebben van een basis van respect, betrokkenheid en vertrouwen, waar deze aspecten In **De Krachtladder** de basis zijn van ontwikkeling, verandering en groei voor mensen en organisaties. Trede 4 en 5 van The Safety Culture Ladder zijn niet écht te bereiken als deze basis niet op orde is.

Er komt geen aanspreekgedrag in een cultuur waar geen vertrouwen, betrokkenheid en respect is. Cultuurverandering is top down en bottom up! En begint niet zelden bij een goed voorbeeld vanuit het management en leidinggevenden.

3.11. KRITISCHE VRAGEN VOOR DE TREDEN VAN DE KRACHTLADDER

Onderstaand een paar hersenkrakers om over na te denken en te plaatsen in de context van de eigen organisatie.

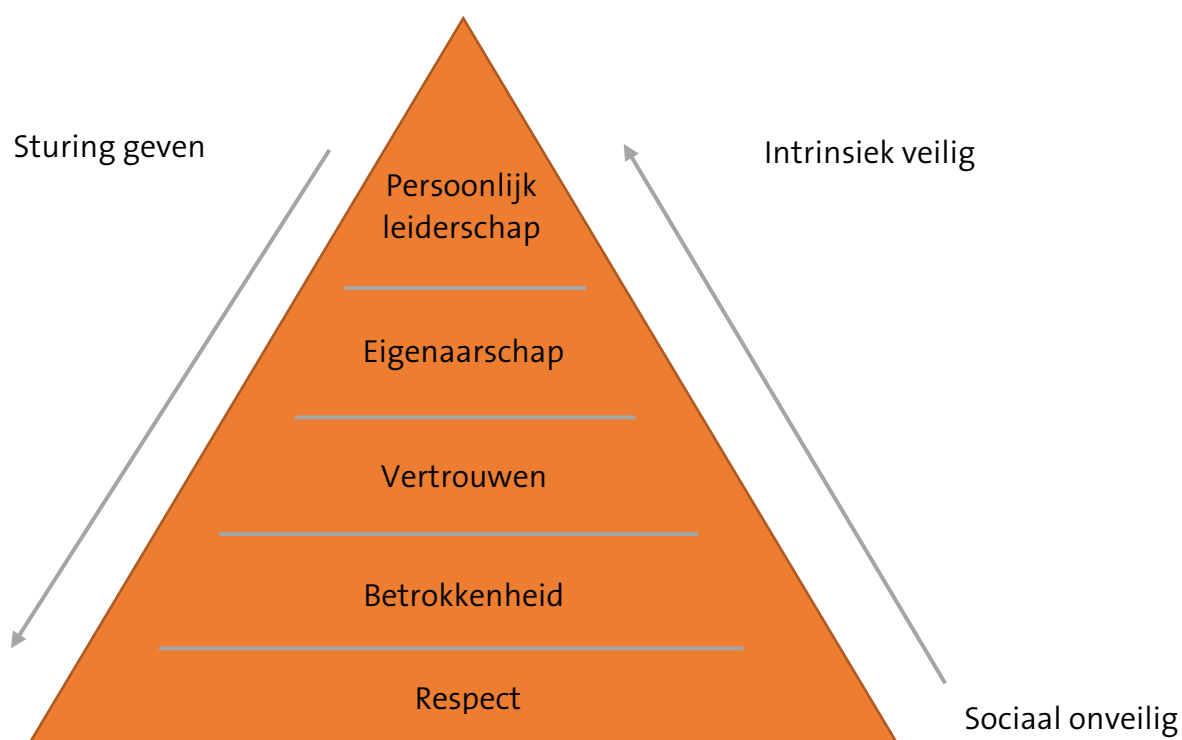
- Als er in jouw organisatie een machocultuur is en/of er wordt gepest, en/of er is sprake van vormen van uitsluiting, op welke trede(n) van **De Krachtladder** heb je dan werk aan de winkel?
- Als een leidinggevende de uitzondering als regel hanteert en/of niet consequent is, op welke trede(n) van **De Krachtladder** heb je een mogelijk negatieve uitwerking?
- Als mensen fouten maken worden ze dan gestraft, wordt er bedreigd met een laatste waarschuwing? Hoe goed kijk je hierin naar jezelf als organisatie? Is er ruimte om fouten te maken? Is er ruimte om samen te leren, organisatie, medewerkers en derden? Op welke treden van **De Krachtladder** voer je positief danwel negatief invloed uit? Hoe bewust ben je van deze werking?
- Welke medewerkers in je organisatie durven zich uit te spreken, hun nek uit te steken, hun hoofd boven het maaiveld? Hoeveel procent van het totaal aantal medewerkers is dit? En zie je dit als een vorm van persoonlijk leiderschap, ben je trots en blij met deze medewerkers? Of laat je deze door de 'groep' afbranden? Op welke treden van **De Krachtladder** voer je positief danwel negatief invloed uit? Hoe bewust ben je van deze werking?

Als management moet je het lef hebben om dit soort kritische vragen te stellen en oprecht te beantwoorden, want dan weet je feilloos waar je werk te doen hebt.

Ook voor veiligheidsprofessionals geldt dat als we veiligheid willen verbeteren, we hiernaar te kijken hebben en dit bespreekbaar moeten maken; dat vraagt om persoonlijk leiderschap. Vanuit persoonlijk leiderschap ga je sturing geven aan groei, ontwikkeling, het verbeteren van processen en daarmee ook aan het **écht** verbeteren van veiligheid!

3.1.2. DE KRACHTLADDER IN DE VORM VAN EEN PIRAMIDE

We kunnen **De Krachtladder** ook in piramidevorm tekenen waarbij respect echt de basis is van alles. In dit plaatje zie je ook dat er van een sociaal onveilige omgeving gewerkt wordt naar een intrinsiek veilige omgeving. Dit bereik je als er sturing komt vanuit medewerkers die persoonlijk leiderschap durven te tonen! Zij zorgen voor alle treden eronder, zij creëren en realiseren de bedrijfscultuur voor veilig werken.



3.1.3. AFSLUITEND

Met **De Krachtladder** brengen we een ‘tegenhanger’ voor The Safety Culture Ladder, ze steunen tegen elkaar en houden elkaar in balans.

Waar The Safety Culture Ladder een controle- en normmechanisme is voor het bereiken van resultaten is **De Krachtladder** het leer- en ontwikkelmechanisme voor het bereiken van resultaten. We hebben beide mechanismes nodig om verandering en groei vorm te geven!



Safety Culture Ladder - Controle- normmechanisme

De Krachtladder - Leer-ontwikkelmechanisme

De Krachtladder

De Krachtladder is eigenlijk een open deur. En toch lukt het veel organisaties niet om écht met de menskant aan de slag te gaan en daarin de echte kracht te vinden.

De ingrediënten voor **De Krachtladder** zijn aanwezig in iedere organisatie, je hoeft dit niet te kopen en niet te certificeren. De kracht voor ontwikkeling en groei zit in de mensen die elke dag het werk uitvoeren. **Wees er zuinig en trots op!**

4. OVER ONS

Meer leren en ontdekken hoe wij jou verder kunnen helpen? Bekijk onze [trainingen en opleidingen](#) of neem [contact](#) op!

THE SAFETY COLLEGE

Wij zijn een klein Rotterdams bedrijf met een heel groot hart voor veiligheid. Wij helpen organisaties om hun mensen veilig en gezond thuis te laten komen. Dit doen we door mensen te ontwikkelen en processen te verbeteren. Wat we ook doen, alles is gericht op het verbeteren van veiligheid op de werkvloer. Van trainingen en opleidingen aan de cultuur- en gedragskant van veiligheid, tot het ondersteunen van bedrijven met advies, coaching en interim opdrachten. Met onze praktische, hands-on en persoonlijke benadering helpen we meer bewustzijn te creëren en tegelijkertijd veiligheid leuker en makkelijker te maken!



Disclaimer

CR 8 Safety B.V. schrijft blogs, whitepapers, artikelen, e-books, e.d. gebaseerd op informatie en persoonlijke visie. Wij hebben bij de samenstelling hiervan gestreefd naar betrouwbaarheid en zorgvuldigheid. U kunt de informatie uit onze artikelen, blogs, e-books, whitepapers e.d. gebruiken, maar CR 8 Safety B.V. en de aan haar gelieerde bedrijven/personen kunnen niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden en de gevolgen hiervan. Niets uit deze uitgave mag op welke wijze dan ook zonder toestemming van CR 8 Safety B.V. worden verspreid.

5. BRONVERWIJZING

- Academie Wending, NLP-lesmaterialen
- Brunel, Persoonlijk leiderschap en de theorie van Covey, <https://www.brunel.nl/nl-nl/blogs/2018/06/persoonlijk-leiderschap>
- Hrmforce, Het ijsbergmodel van McClelland, 6 maart, 2018, <https://www.hrmforce.com/kenniscentrum/motivatie/het-ijsbergmodel-van-mcclelland/>
- NEN, Handboek Safety Culture ladder, versie 4.0, december 2020, uitgave NEN, https://www.safetycultureladder.com/wp-content/uploads/2021/01/Handboek-Safety-Culture-Ladder_4.0_def.pdf
- NEN, self-assessment questionnaire light, Safety Culture Ladder, uitgave NEN, <https://www.safetycultureladder.com/nl/hoe-certificeren/saq/>
- Professor Patrick Hudson, Moving up the Culture Ladder, <https://www.safeworkaustralia.gov.au/media-centre/moving-culture-ladder-professor-patrick-hudson>
- Remco Claassen, Verbaal Meesterschap, *Het ultieme handboek voor alle mensen die gehoord willen worden*, Spectrum, uitgeverij Unieboek