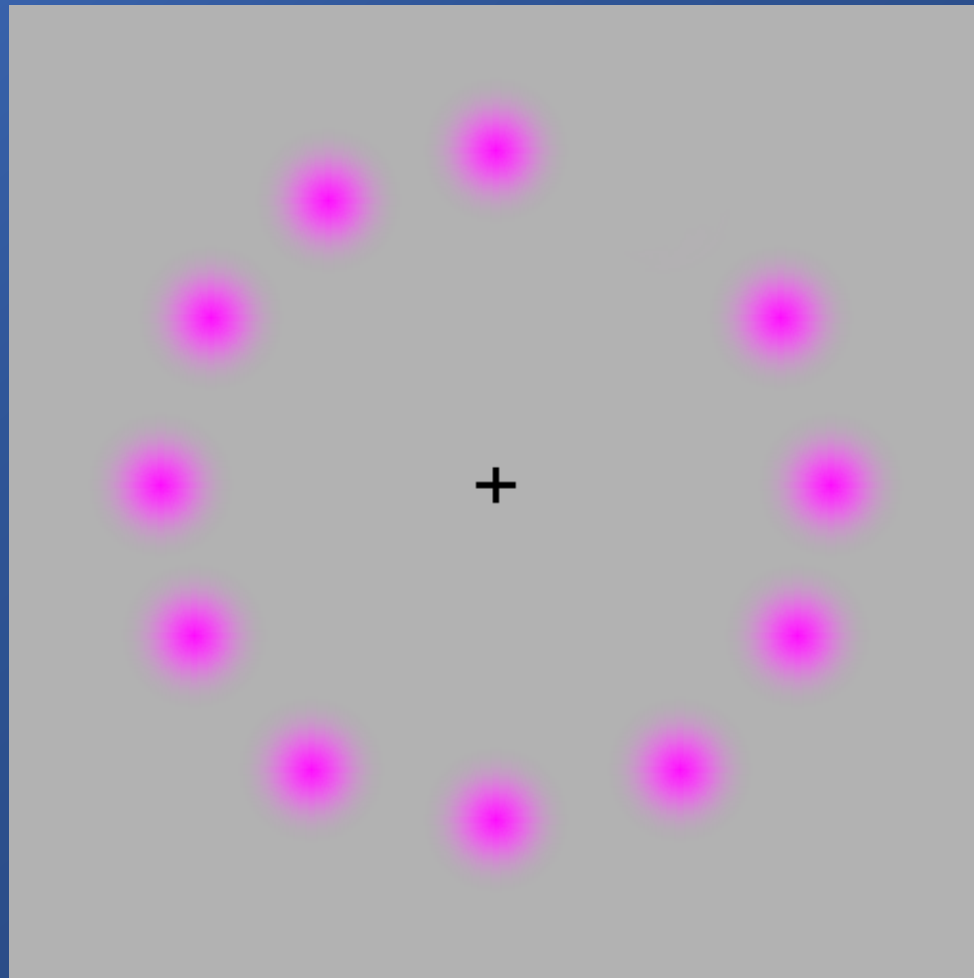




Focus op het centrale kruisje. Wat ziet u?

Bron: Victor Roggeveen

De invloed van het gedrag van leiders op veiligheid

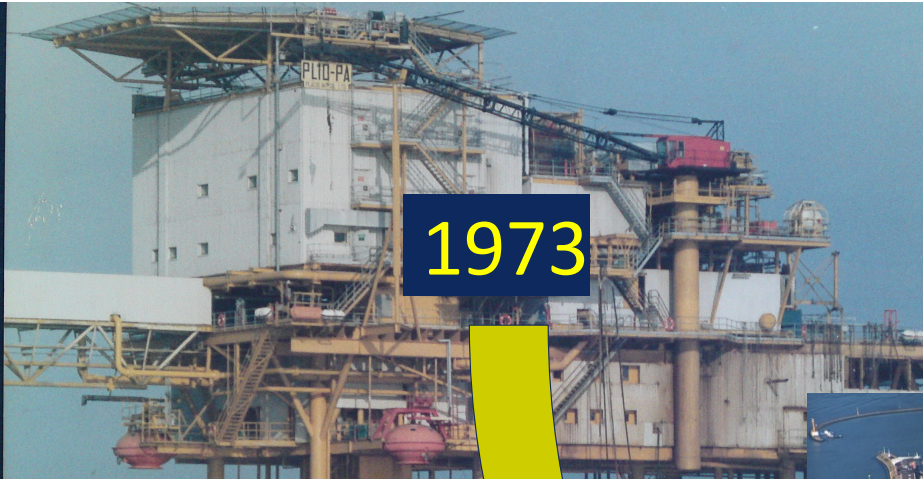
Research into 'as close as we can get'

Victor Roggeveen



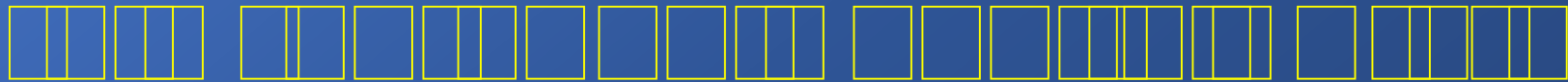
Promotieonderzoek naar het gedrag van leiders.
Faculteit Governance and Global Affairs (FGGA)
Universiteit Leiden (2022)

Bron: Victor Roggeveen





Bron: Victor Roggeveen



Bron: Victor Roggeveen

AFAS Stadion
Eindhoven
Netherlands
Capacity: 25,000
Opened: 2008



Bron: Vrijze.nl



2023

...niet uit

... niet uit

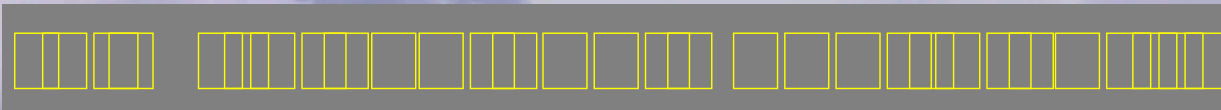
The diagram illustrates a sequence of 100 items, represented by two rows of boxes. The top row contains 10 groups of boxes, and the bottom row contains 10 groups of boxes. Each group represents a set of items, and the total number of items across all groups is 100.

The top row groups are: 1 box, 1 box, 4 boxes, 1 box, 1 box, 2 boxes, 4 boxes, 1 box, 1 box, 1 box, 1 box, 2 boxes, 1 box, 1 box, 2 boxes, 1 box, 1 box, 4 boxes, 1 box, 1 box.

The bottom row groups are: 2 boxes, 1 box, 4 boxes, 1 box, 2 boxes, 4 boxes, 1 box, 1 box, 1 box, 2 boxes, 1 box, 1 box, 4 boxes, 4 boxes, 4 boxes, 1 box, 2 boxes, 4 boxes, 2 boxes, 2 boxes.







Bron: Victor Roggeveen





Bron: Victor Roggeveen

niet



Bron: Victor Roggeveen

Ik geloof niet (meer) in sprookjes!



Bron: Victor Roggeveen



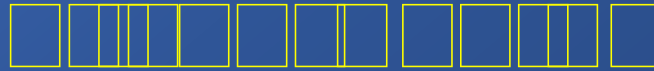
Bron: Victor Roggeveen



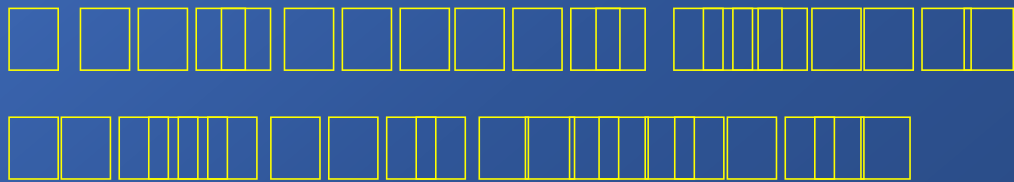
Angst!



Bron: Victor Roggeveen



- Angst voor pijn
- Angst voor verlies
- Angst voor kritiek
- Angst voor carrière-schade
- Angst voor juridische vervolging
- ...



Bron: Victor Roggeveen



RISICO = ...



Bron: Victor Roggeveen

The weakest link

PROBABILITY

(WAARSCHIJNLIJKHEID)



Bron: Victor Roggeveen

Het alternatief:

PLAUSIBILITY

(AANNEMELIJKHEID)



Bron: Victor Roggeveen



- Onmeetbaarheid leidt ons naar de valkuil van **vals vertrouwen**.
- Berekenende kans van het optreden van incidenten is **zinloos**.
- **Voorzorgsbenadering:**
 - Focus op **gevaren** die tot incidenten kunnen leiden.
 - Rangschikking op de **ernst** van de effecten
- Maar het **BLIJFT** perceptie!

Bron: Victor Roggeveen



Het is er nog steeds om mensen, die niet met onzekerheid kunnen omgaan, tevreden te stellen.

Maar de scores die in deze matrix worden gegenereerd, zijn niet meer dan *'reflecties van gevoelens'*. (Slovic, 2001)

KIJK UIT!

Een gebeurtenis met een weinig schade die vaak voorkomt, retourneert een identiek getal als een catastrofale gebeurtenis die zich op afstand voordoet (hier: 10).

Wees dus voorzichtig bij het gebruik van dit instrument om een risico te waarderen...

Severity	Catastrophic	5	5	10	15	20	25
	Significant	4	4	8	12	16	20
	Moderate	3	3	6	9	12	15
	Low	2	2	4	6	8	10
	Negligible	1	1	2	3	4	5
			1	2	3	4	5
			Improbable	Remote	Occasional	Probable	Frequent
			Likelihood				
Catastrophic	STOP						
Unacceptable	URGENT ACTION						
Undesirable	ACTION						
Acceptable	MONITOR						
Desirable	NO ACTION						

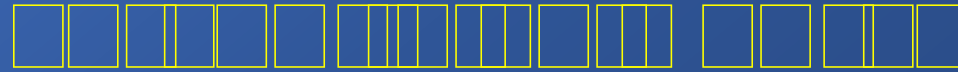
Bron: Victor Roggeveen



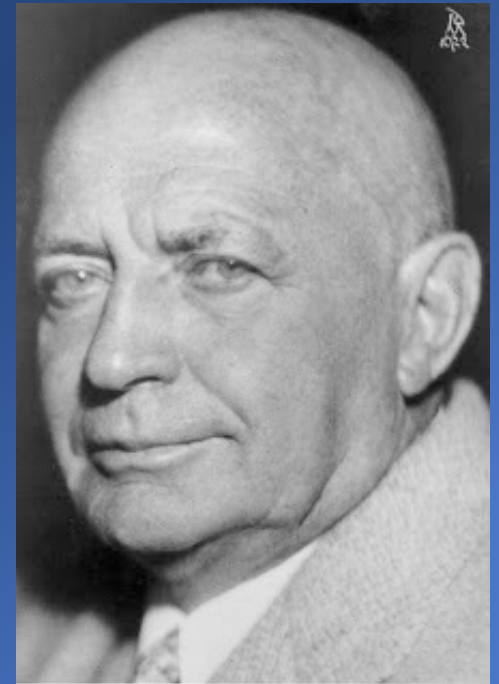
Perceptie is alles...
Alles is perceptie



Bron: Victor Roggeveen



- Theorema van Thomas:
 - “If one defines situations as *real*, they are real in their consequences.”
- Mensen gedragen zich op basis van hun *perceptie* van de werkelijkheid.



Bron: Victor Roggeveen



Hoezo, risico?



4:28 71° BECKHAM TO PLAY SOCCER IN LOS ANGELES

Bron: Victor Roggeveen

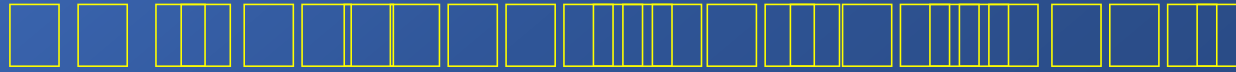
principes

hypotheek...!

Een procesoperator
(27 jaar)
over zijn veiligheid
offshore.



Bron: Victor Roggeveen



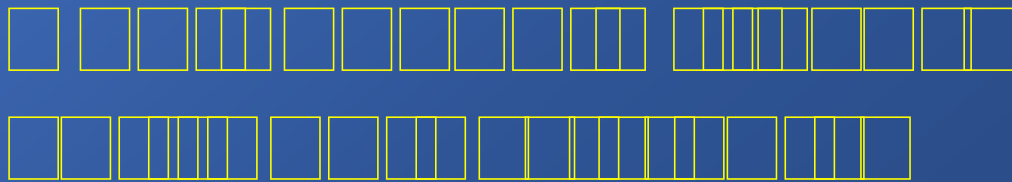
1. Wie van u rijdt wel eens op een fiets?
2. Wie van de fietsers heeft een fietshelm?
3. Wie van de helmbezitters draagt de helm tijdens elke rit?





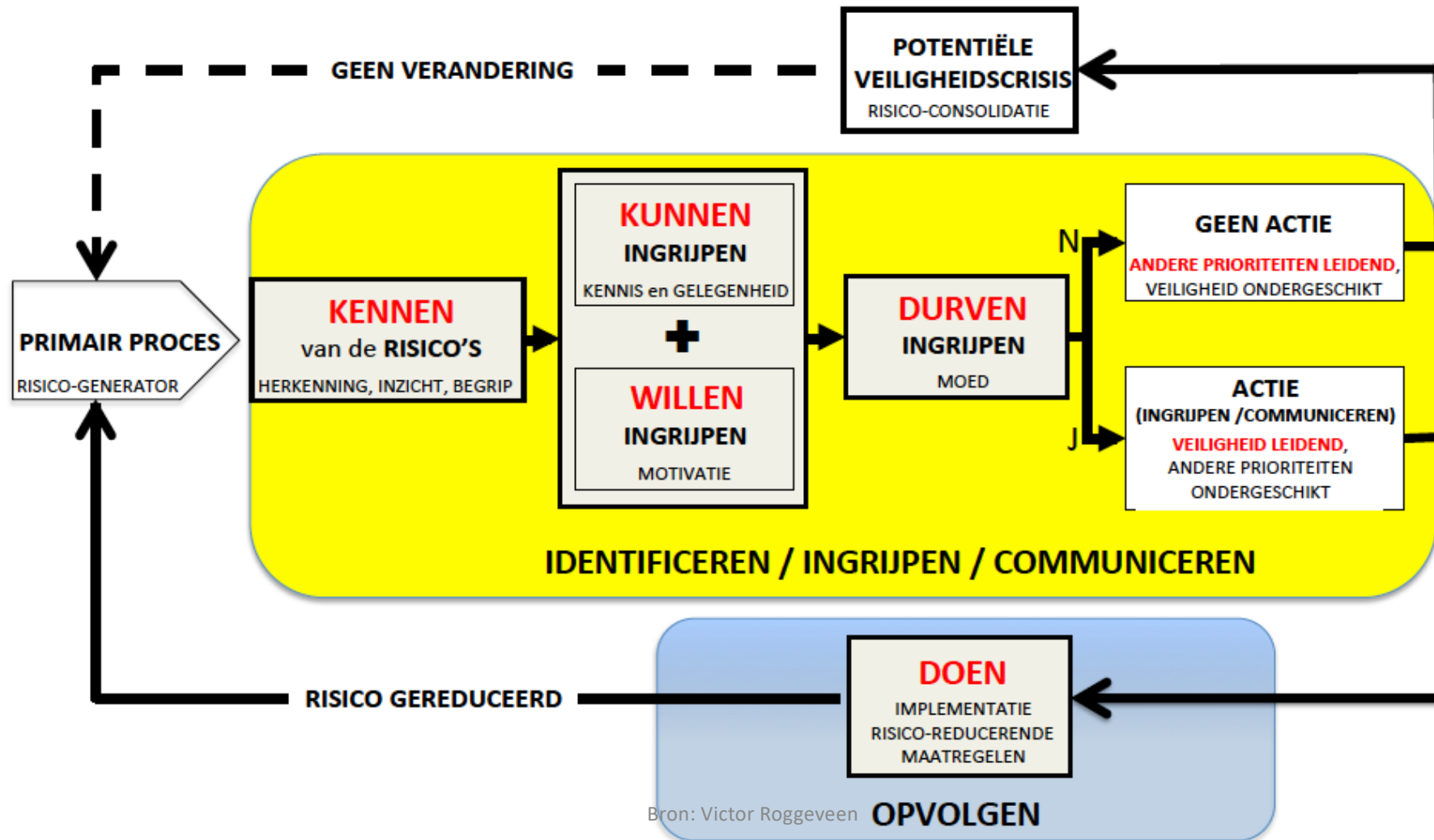
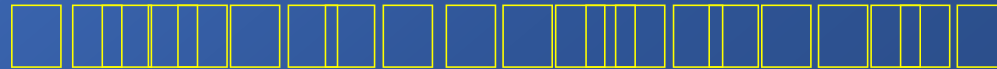
<https://www.youtube.com/watch?v=HtrBiixcj6Y>

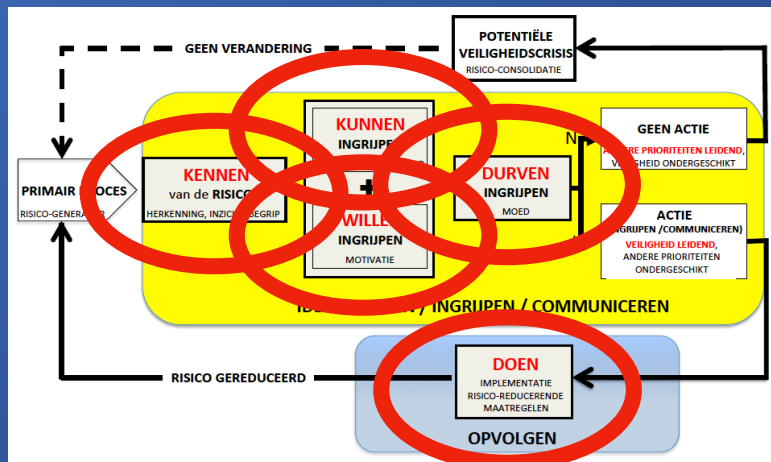
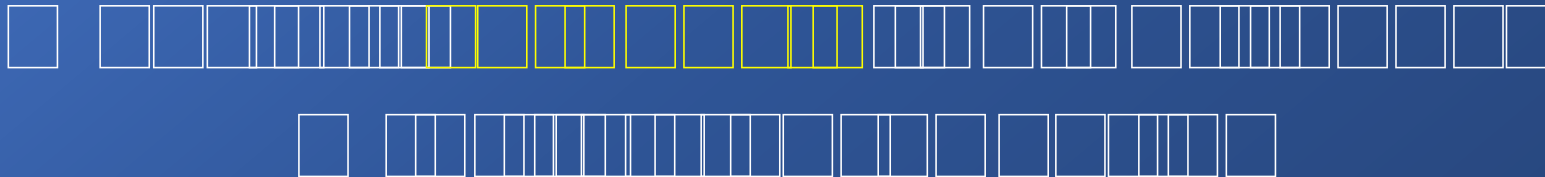
Bron: Victor Roggeveen



Bron: Victor Roggeveen





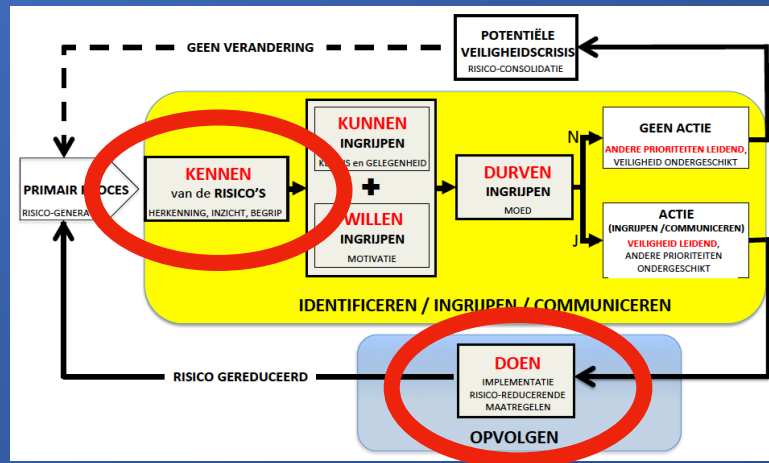
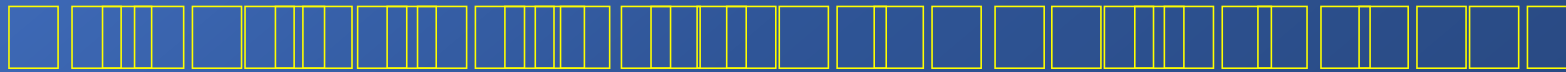


1. KENNEN van de risico's
2. KUNNEN interveniëren
3. WILLEN interveniëren
4. DURVEN interveniëren
5. DOEN correctieve maatregelen nemen



Bron: Victor Roggeveen

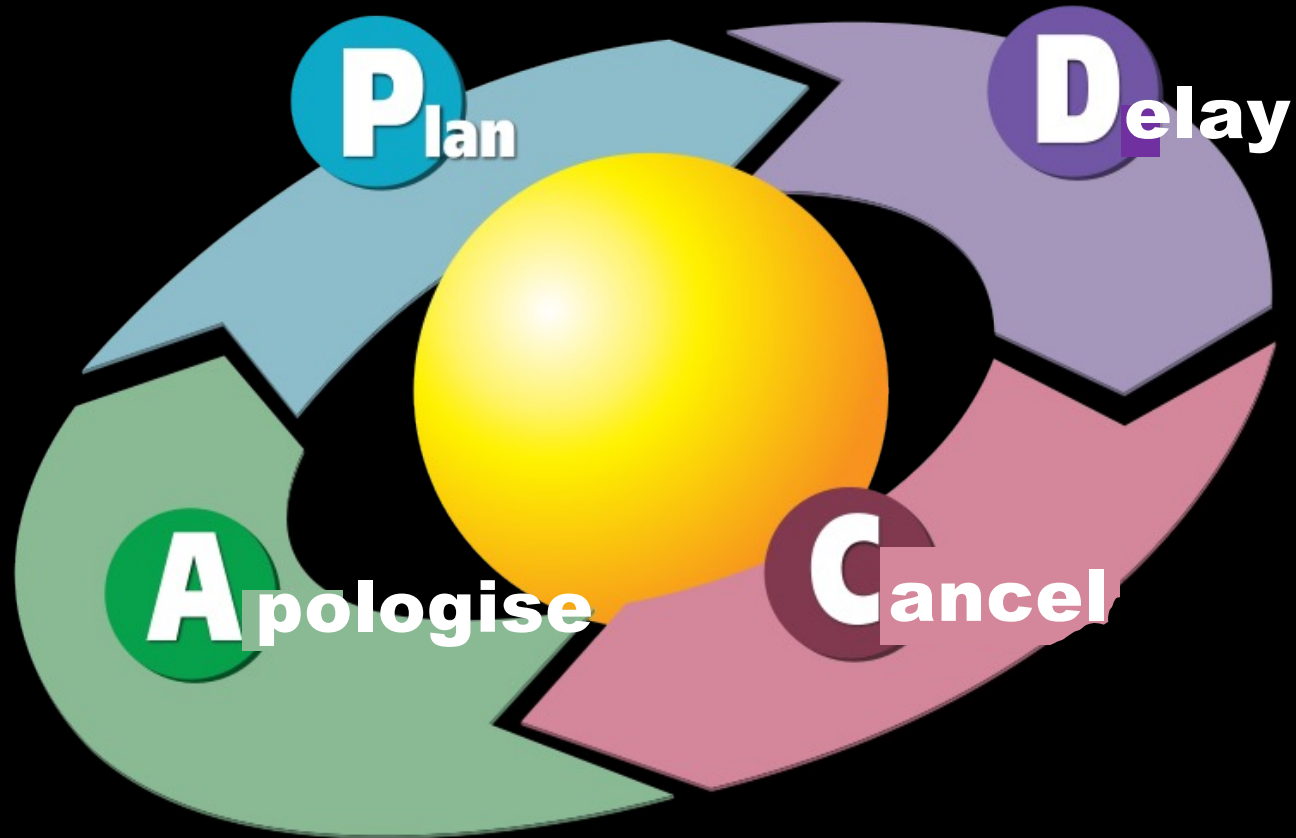


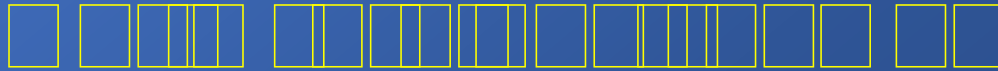


1. KENNEN (scoort zeer hoog!)
2. WILLEN
3. KUNNEN
4. DURVEN
5. DOEN (scoort zeer laag!)

- Medewerkers denken de risico's te KENNEN (incidentanalyses vertellen iets anders).
- Medewerkers WILLEN graag interveniëren.
- Medewerkers KUNNEN ook wel interveniëren.
- Medewerkers DURVEN iets minder te interveniëren.
- De organisatie neemt geen (of laat) correctieve actie. (DOEN)

Deming-circle (update 2022)





- Zolang ons niets gebeurt, vertrouwen we (en met name onze leiders) erop dat we veilig zijn.
- En dan zeggen we dat we zo'n sterke veiligheids-cultuur hebben.
- Echter, dat vertrouwen is niet altijd terecht: we hebben wèl veel mazzel!

Bron: Victor Roggeveen

SPRINGER BRIEFS IN
APPLIED SCIENCES AND TECHNOLOGY · SAFETY MANAGEMENT

Gilles Motet
Corinne Bieder *Editors*

The Illusion of Risk Control

What Does it
Take to Live With
Uncertainty?



 Springer Open



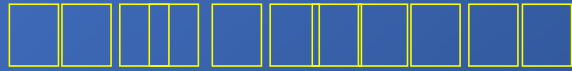
- 2013-2022
- 6 sectoren
- 33 organisaties
- 4510 respondenten

Twée modellen:

- Risicoreductie-cyclus
- Veiligheidsleiderschap-model

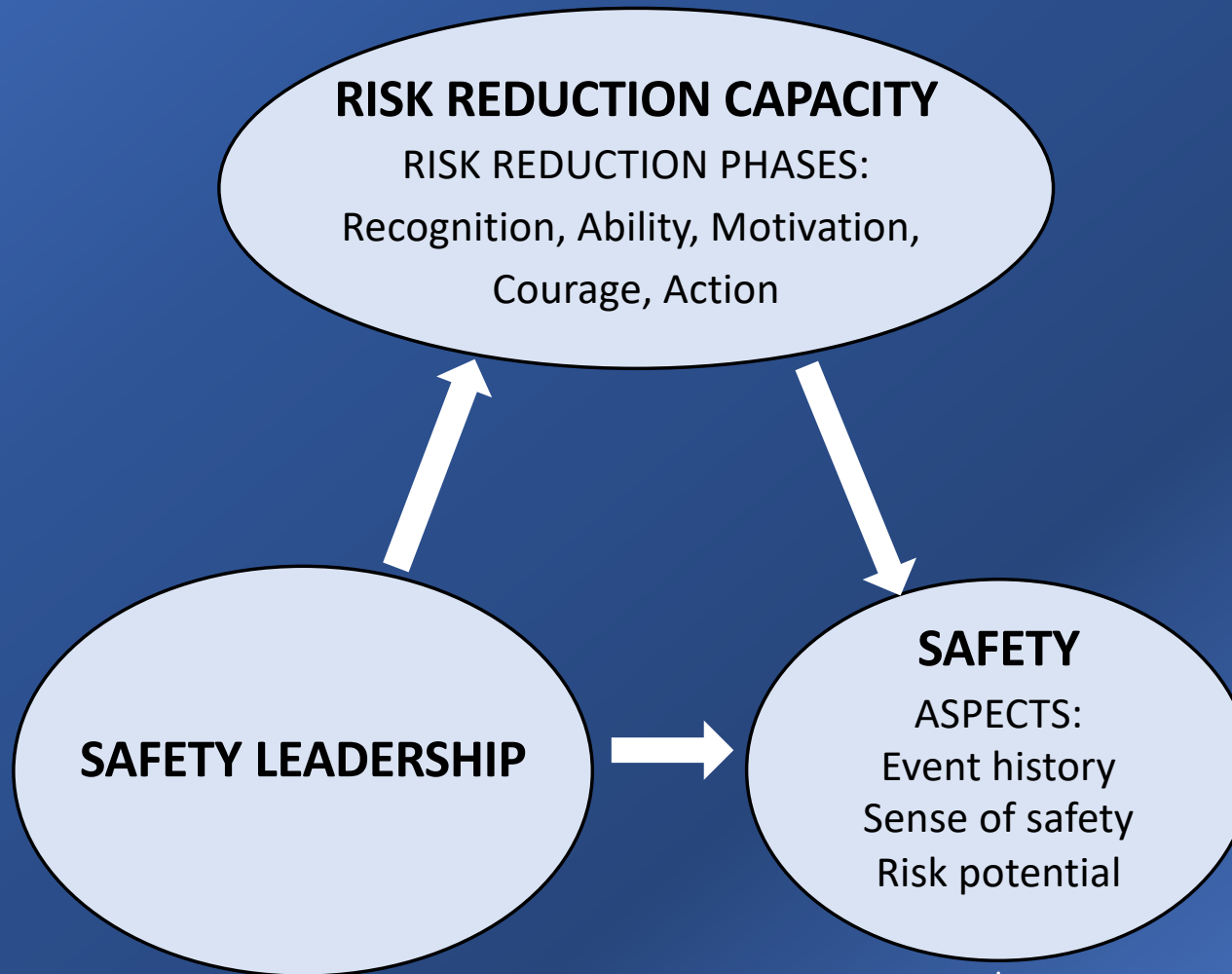
Bron: Victor Roggeveen





Zoiets als goede kunst: het is niet objectief te definiëren, maar als we het zien, herkennen we het direct.

(Pardey, 2007)



Bron: Victor Roggeveen

:

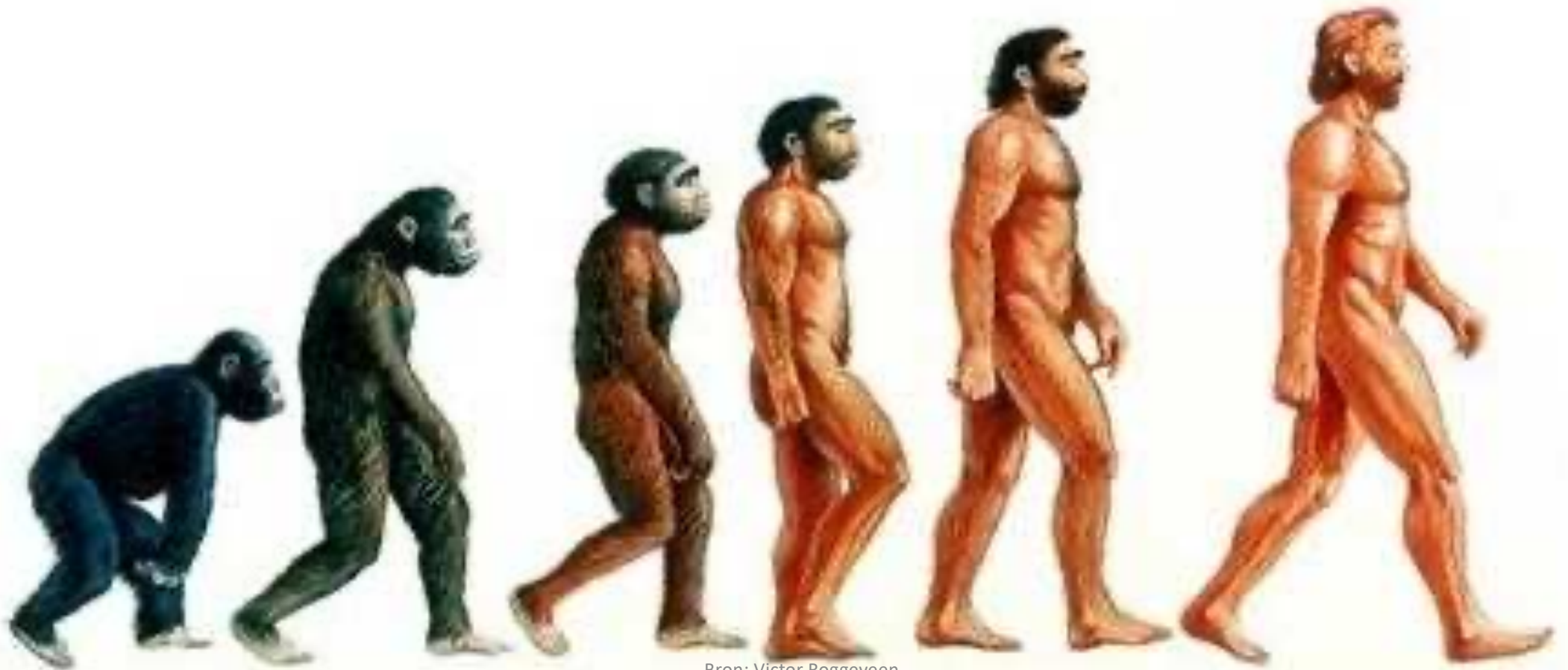
Wie is bang voor wat?



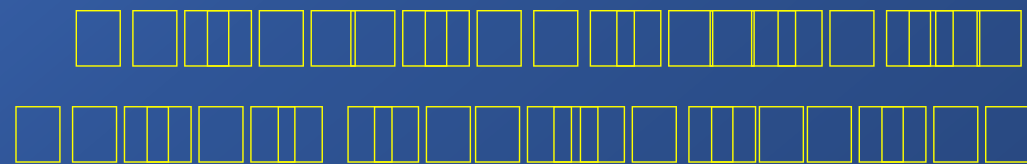
Wie vertrouwt wie?

Bron: Victor Roggeveen

**Risicobewustzijn is aangeboren,
maar blijkbaar zijn we onderweg iets verloren...**



Bron: Victor Roggeveen



Bron: Victor Roggeveen

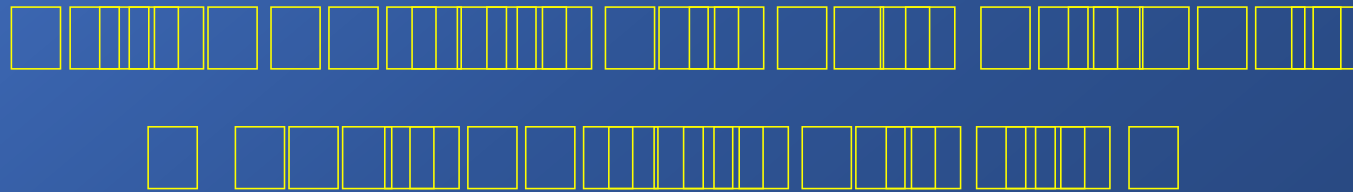




- Communicatie gebaseerd op **onderling vertrouwen**
- **Gedeelde perceptie** van het veiligheidsniveau
- **Vertrouwen** in de effectiviteit van preventieve maatregelen

Bron: Victor Roggeveen





1. Communicatie op basis van **onderling vertrouwen**
2. **Gedeelde perceptie** van het veiligheidsniveau
3. **Vertrouwen** in preventieve maatregelen

PSYCHOLOGISCH VEILIG KLIMAAT

- Ik voel me vrij om vragen te stellen
- Ik voel me vrij om mij uit te spreken
- Ik voel me vrij om anderen aan te spreken
- Ik voel me vrij om mijn fouten met anderen te delen
- Ik voel me vrij om mijn zorgen te uiten
- Ik voel me vrij om ideeën aan te dragen



Bron: Victor Roggeveen

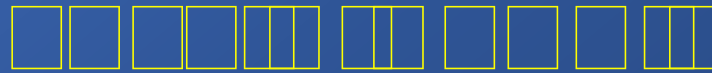
ALERT op GEVAAR



Bron: Victor Roggeveen



Bron: Victor Roggeveen



HOE VAAK KOMT DE
LETTER THE LETTER

‘F’

VOOR IN DE
VOLGENDE TEKST?

FINISHED FILES ARE THE RESULT OF YEARS OF
SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE
EXPERIENCE OF YEARS

Bron: Victor Roggeveen

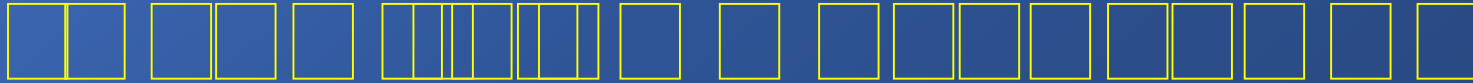
6 is correct!

Bron: Victor Roggeveen

FINISHED FILES ARE THE RESULT OF YEARS OF
SCIENTIFIC STUDY COMBINED WITH THE
EXPERIENCE OF YEARS

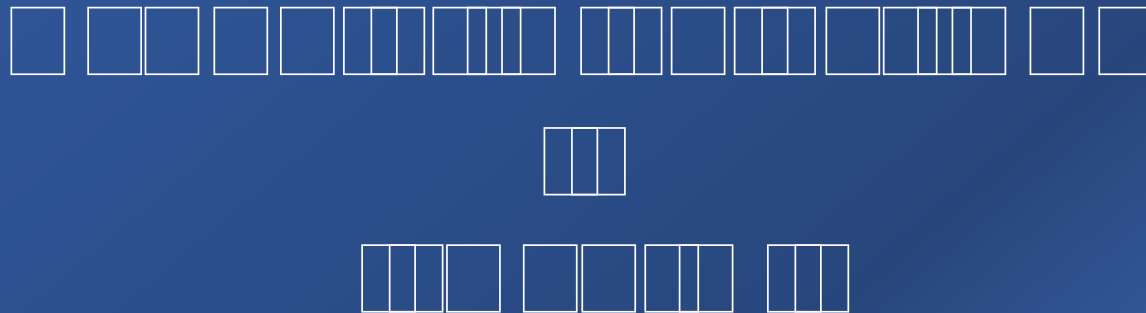


Bron: Victor Roggeveen



- IK KENDE UW TEKORTKOMINGEN
- EN TÓCH VROEG IK U OM DEZE TAAK UIT TE VOEREN
- IK KENDE HET RISICO
- MAAR GAF U GÉÉN BEGELEIDING
- WANT IK VERTROUWDE U...
- **En...ALS LEIDER HAD IK WEL WAT ANDERS AAN MIJN HOOFD!**

Alle instructies, procedures, etc. ten spijt:



Obesitas

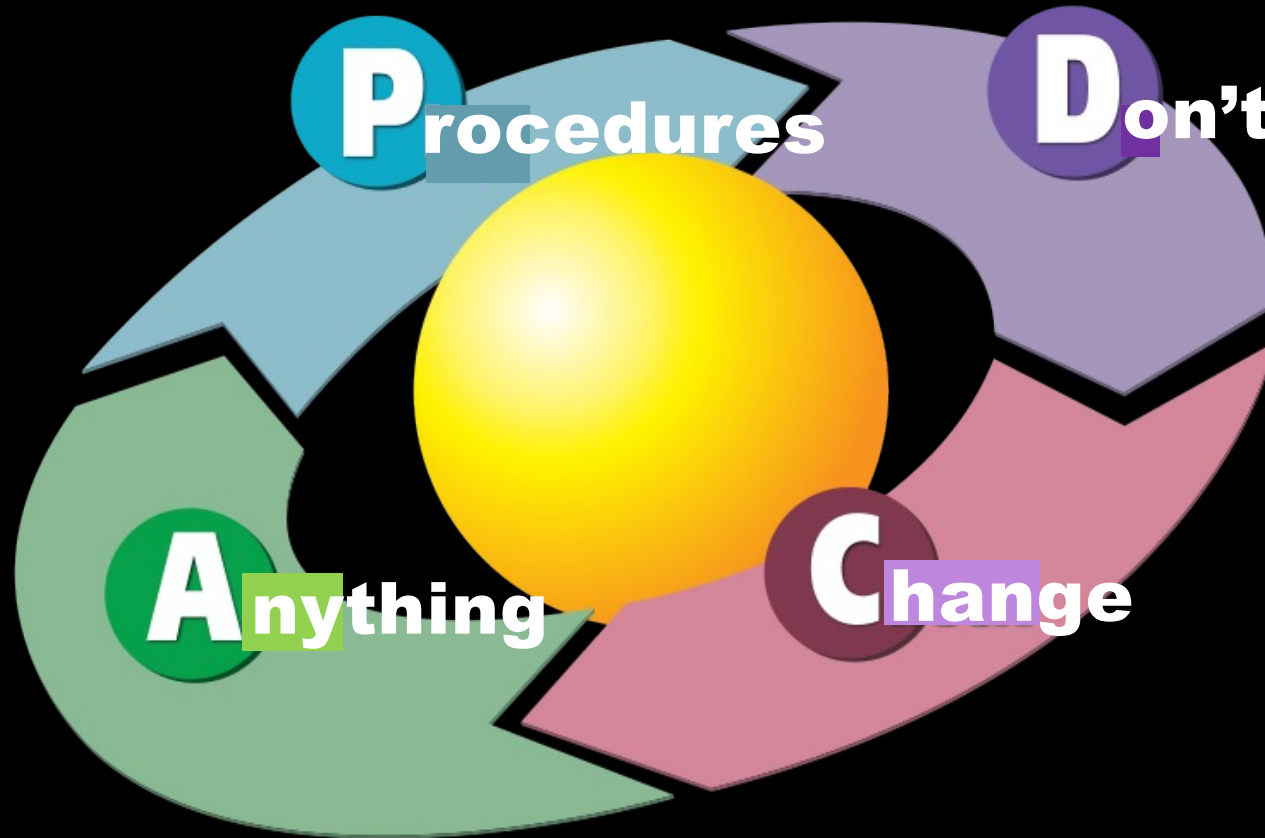
Veel incidentanalyses
bevatten aanbevelingen
voor het maken, wijzigen, of
uitbreiden van procedures.

Maar **NOOIT** met een advies om
om procedures te schrappen!

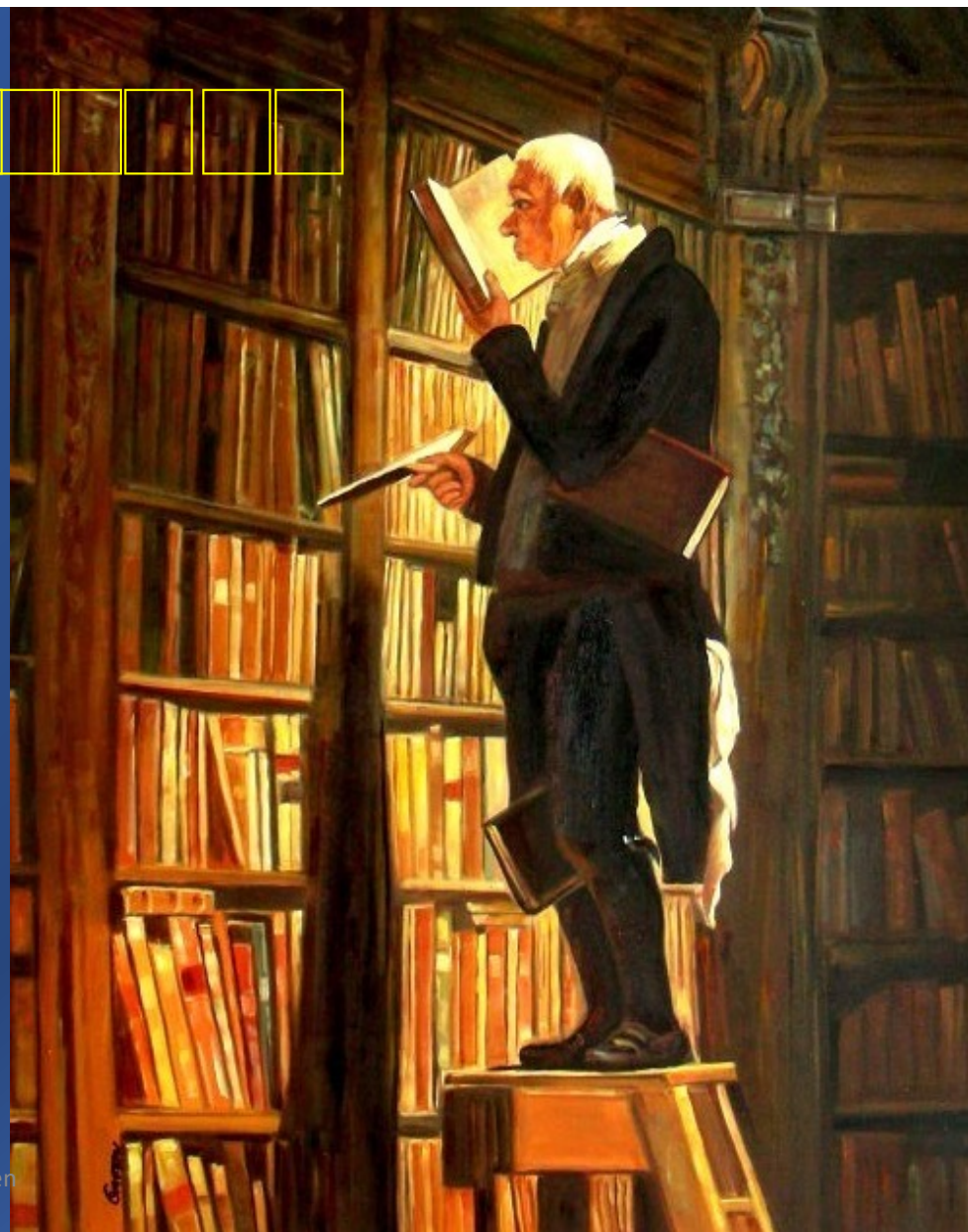
Bron: Victor Roggeveen



Deming-circle (update 2018)

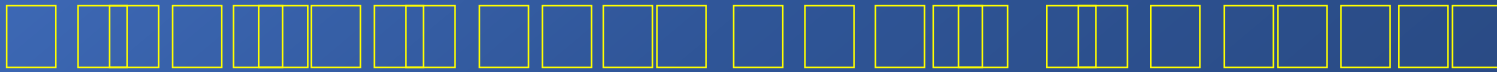


Bron: Victor Roggeveen





Bron: Victor Roggeveen



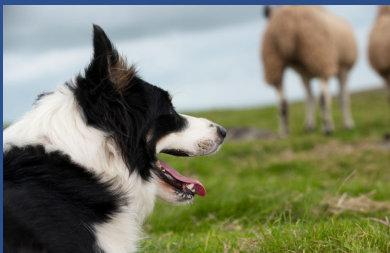
- RELATIE georiënteerd
Schapen



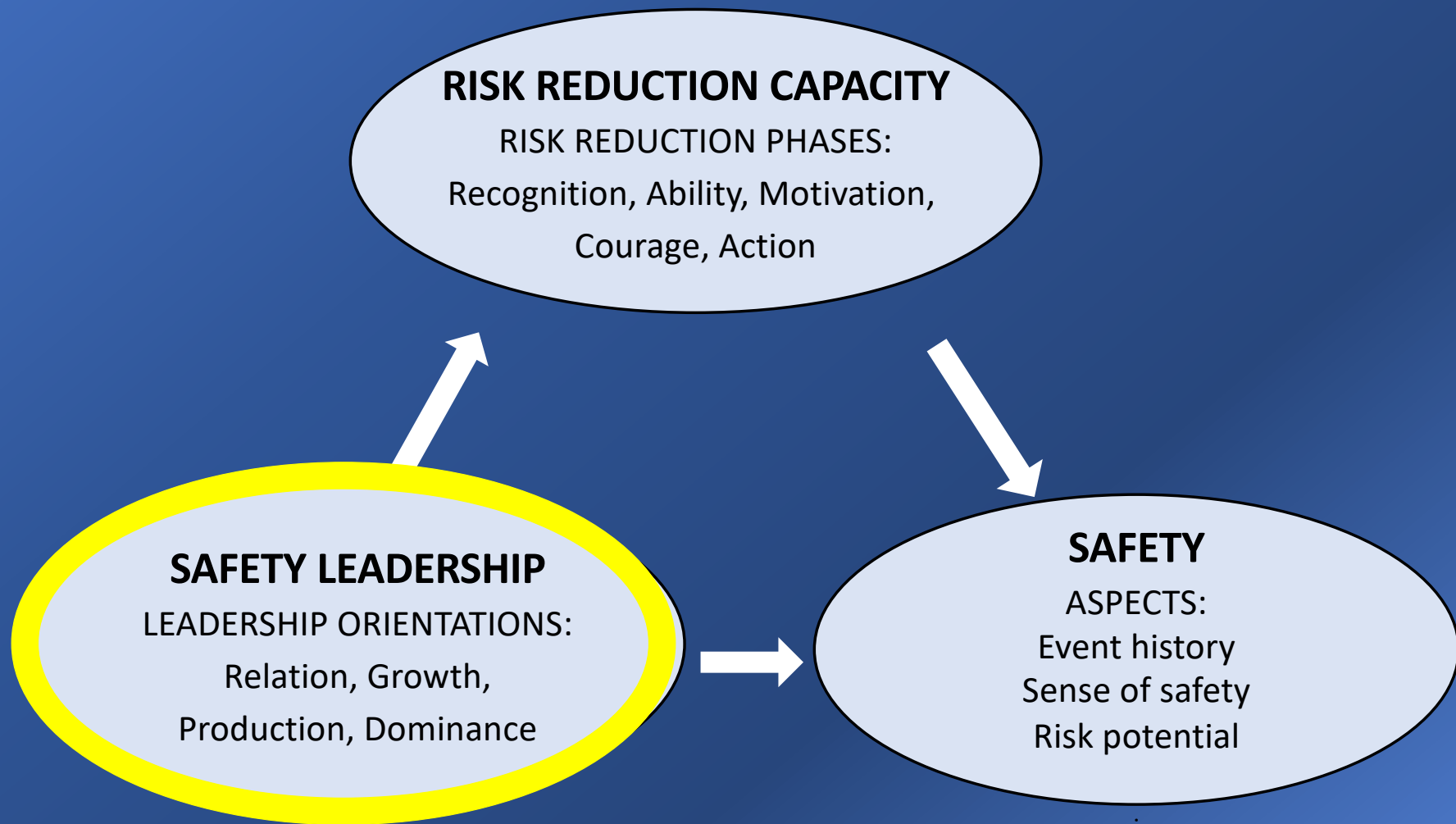
- ZELF georiënteerd (EGO's)
Wolven



- PRODUCTIE georiënteerd
Wolven in schaapskleren



- GROEI georiënteerd
Herdershonden



Bron: Victor Roggeveen



RELATIE

- Kan goed luisteren
- Is meelevend/hulpvaardig
- Zorgt voor een goede sfeer
- Stimuleert kennisontwikkeling





ZELF

- Hecht aan status
- Misbruikt goede wil van anderen
- Is individualistisch
- Komt soms vijandig over





PRODUCTIE

- Handelt vaak intuïtief
- Heeft lef, gaat zijn eigen gang, ook als procedures anders voorschrijven
- Durft beslissingen te nemen
- Er gaat niets boven productie

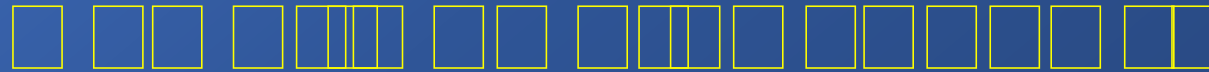




GROEI

- Gaat voor optimale productie, maar geeft veiligheid prioriteit
- Stimuleert interventies
- Zorgt voor verbeteringen
- Toont begrip voor vergissingen





- GROWTH / FIXED MINDSET (Carol Dweck, 2016)
 - Geloven dat talenten ontwikkeld kunnen worden
 - Werken er continu aan om beter te worden
 - Maken zich geen zorgen over hun image
 - Stoppen veel energie in leren
 - Bereiken meer dan mensen die vinden dat zij al 'O.K.' zijn



GROEI-GEORIËNTEERD

Nuancering:

Iedereen is wel 'een beetje van alles', maar het gaat om de **PREFERENTE** oriëntatie.



GROEI

- Gaat voor optimale productie
- Maar geeft veiligheid prioriteit
- Stimuleert interventies
- Zorgt voor verbeteringen
- Toont begrip voor vergissingen

Groei-georiënteerd leiderschap is topsport!

Bron: Victor Roggeveen



Bron: Victor Roggeveen