

‘Waarom? Daardoor!’

Over de redenen en oorzaken van onveilig gedrag

Victor Roggeveen

September 2024

Gebaseerd op promotieonderzoek naar het gedrag van leiders.
Universiteit Leiden (2022)

Mijn werkplekken



1973

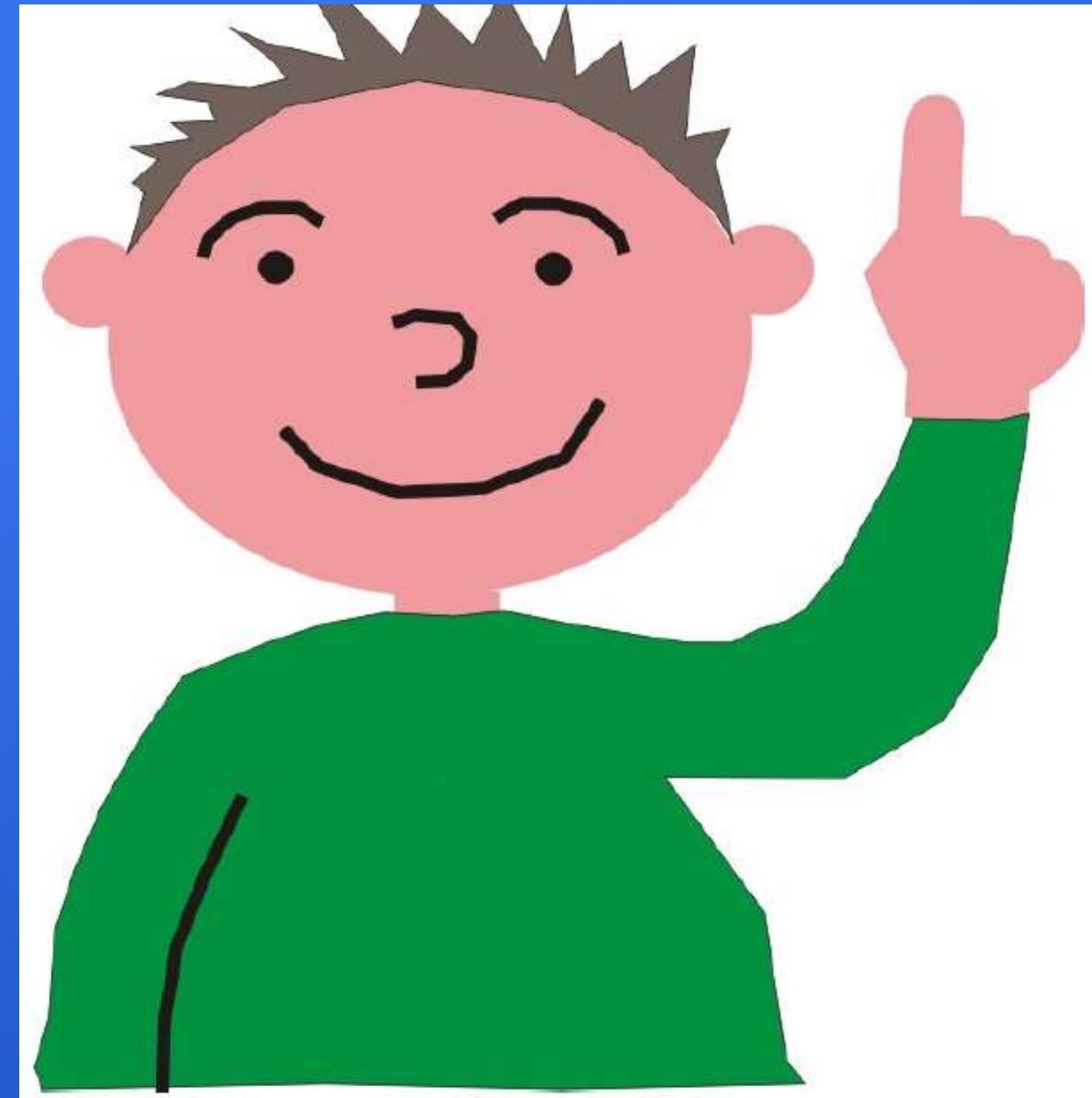


SINDS 2003



WIE BENT U?

- Directeur/CEO
- Lijnmanager
- HR manager
- Teamleider
- Jurist
- Veiligheidskundige
- Anders (wat dan?)



WAT WIJ GRAAG GELOVEN...

In Groningen woon je VEILIG



...deze mensen hadden de MAZZEL dat ze daar toen NIET zaten!



In de chemie geldt: Safety First!

2023

De rechter: Chemours aansprakelijk voor de schade door uitstoot PFAS.

moest...



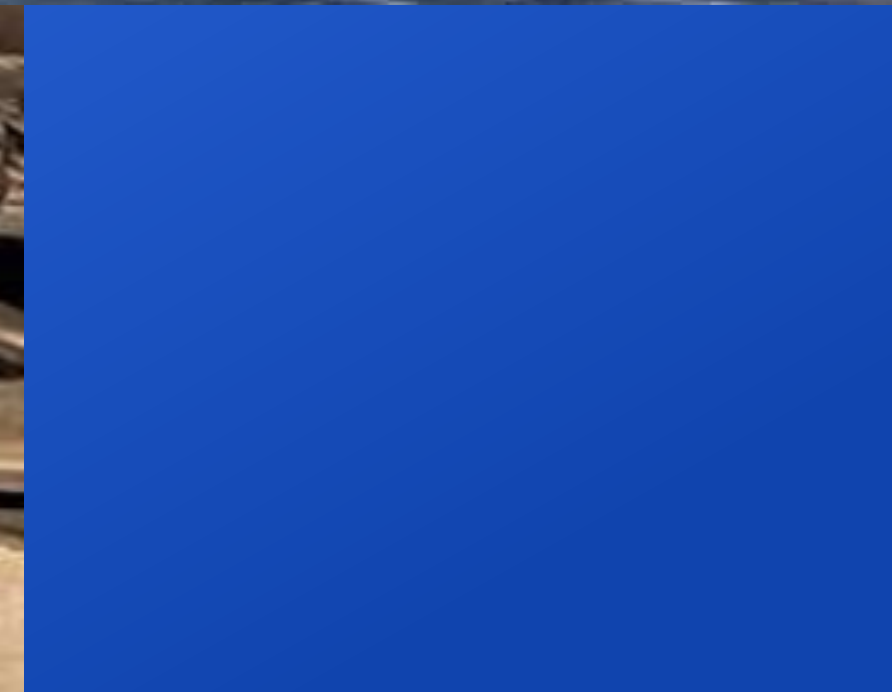
Onze bruggen worden veilig op afstand bediend



Windturbines zijn duurzaam en veilig



Hier staan onze auto's veilig



In de haven kun je geen geintjes uithalen



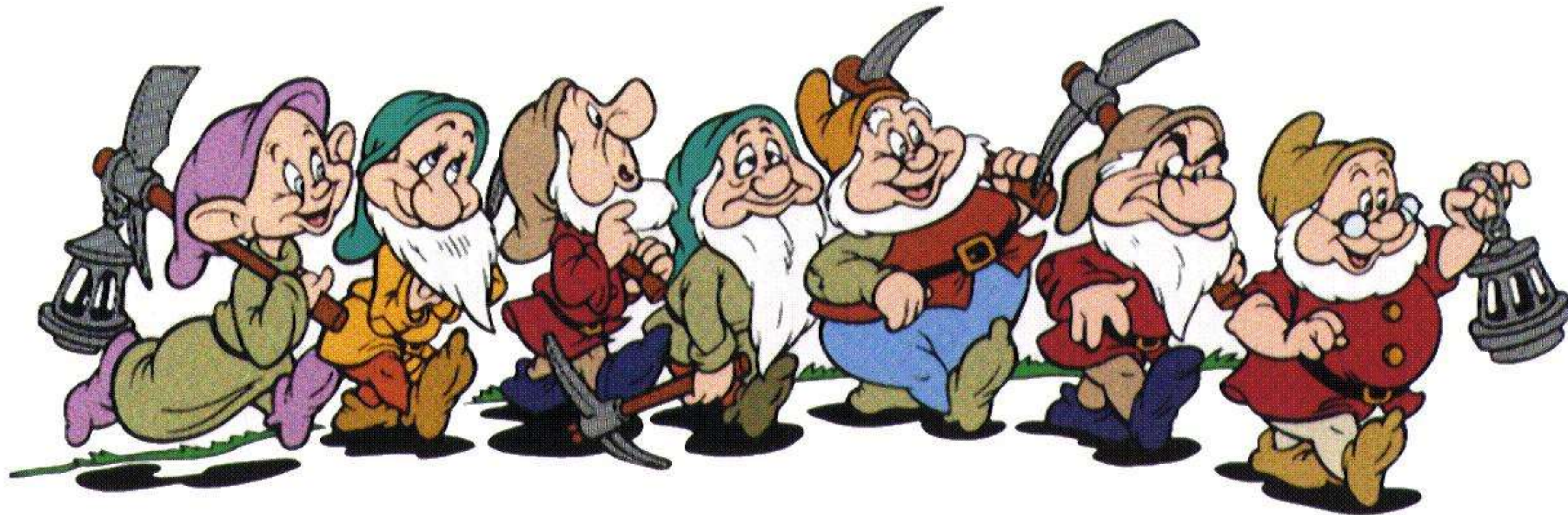
Spoorbomen maken overwegen veilig

(Prorail-camera)

...sommige mensen zijn knettergek!



Blijven geloven in sprookjes en genieten van een goed gevoel maakt de wereld **niet** veiliger!



Heigh Ho...

Ik geloof niet (meer) in sprookjes!



Veiligheid is:

- Voorkomen van *onbedoelde* schade (safety)
- Voorkomen van *bedoelde* schade (security)

(Mijn keuze uit vele opties...)

Perceptie en Gedrag

Mensen gedragen zich op basis van hun *perceptie* van de werkelijkheid.

(En dat hoeft dus niet *waar* te zijn...)

Theorema van Thomas:

“If one defines situations as *real*, they are real in their consequences.”



Hoe denken wij over veiligheidsrisico's?



‘Ik heb mijn *principes* en ik vind veiligheid belangrijk, maar ik heb óók een *hypotheek...!*’

Een procesoperator
(27 jaar)
over zijn veiligheid



Hoezo, risico?



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

Wat drijft ons bij risicomangementment?

Angst!



Bijvoorbeeld...

- Angst voor pijn
- Angst voor schade/verlies
- Angst voor kritiek
- Angst voor carrière-schade
- Angst voor juridische vervolging
- Angst voor reputatieschade

Uw persoonlijke veiligheid

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?



Uw professionele veiligheid

Hebben **leiders** eigenlijk wel invloed op **veiligheid**?

En, zo ja: *Welke* leiders hebben *welke* invloed?

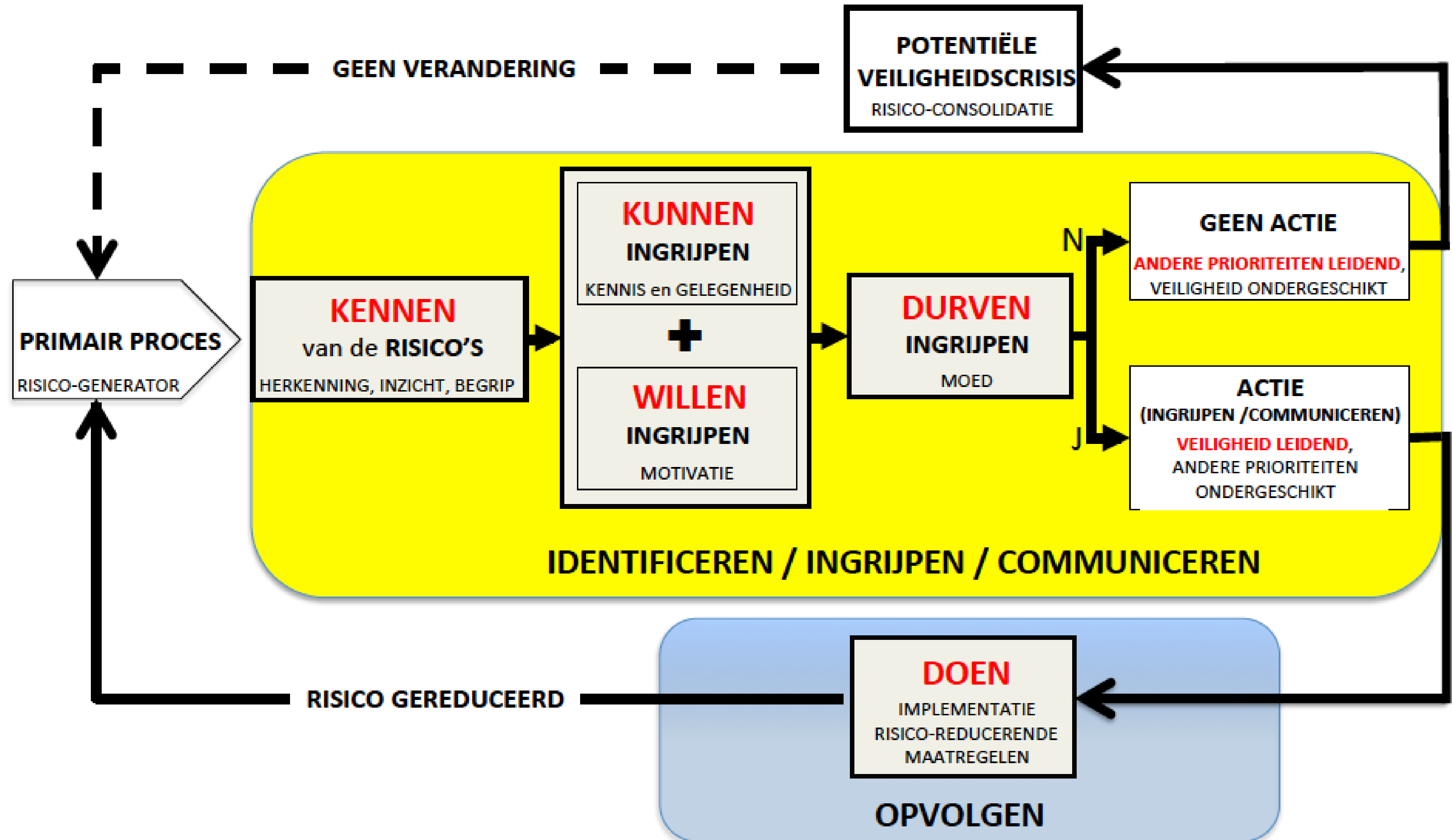


Onderzoek naar invloed van het gedrag van leiders op veiligheid

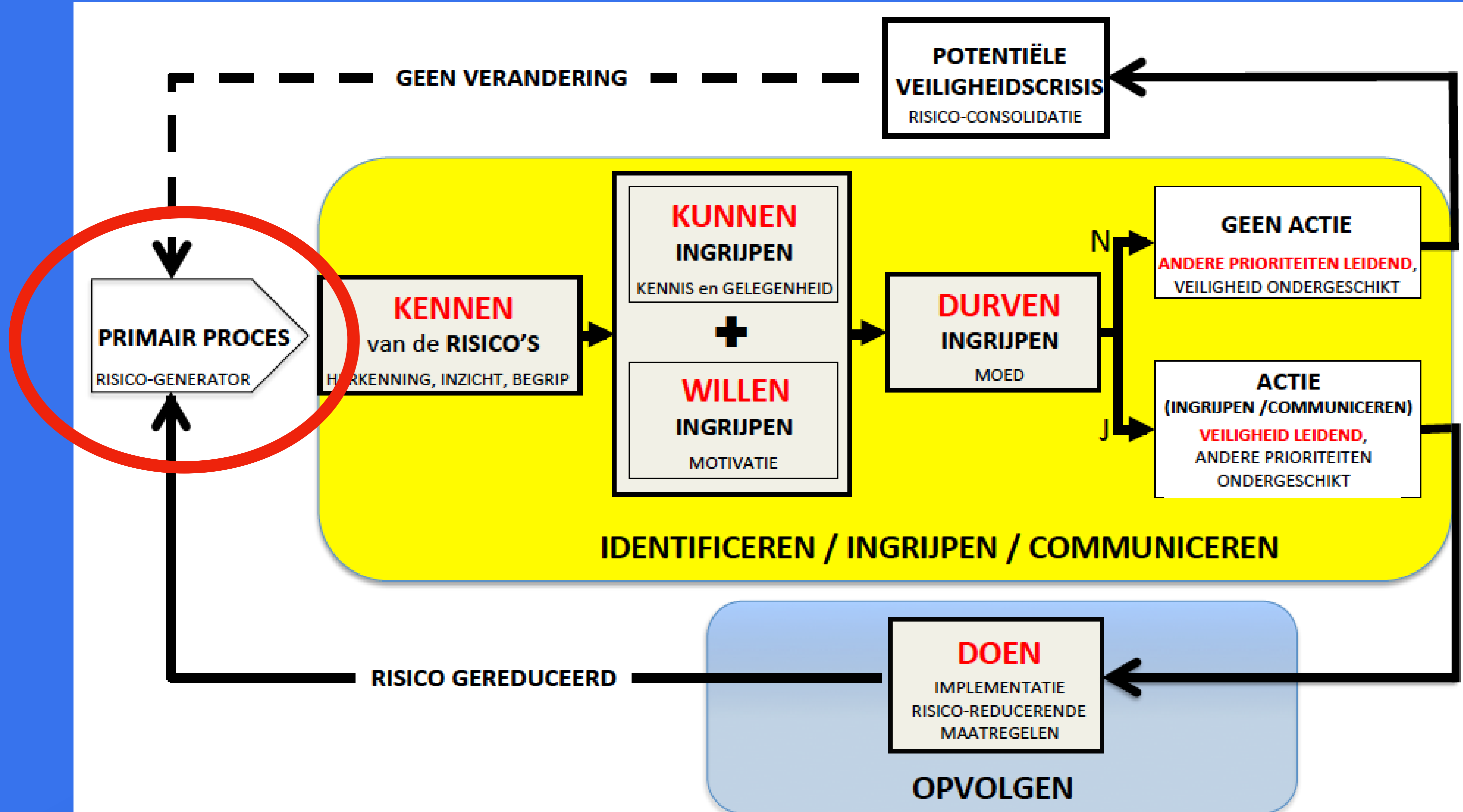
- 4510 respondenten
- 33 organisaties
- 6 sectoren
- 2013-2022



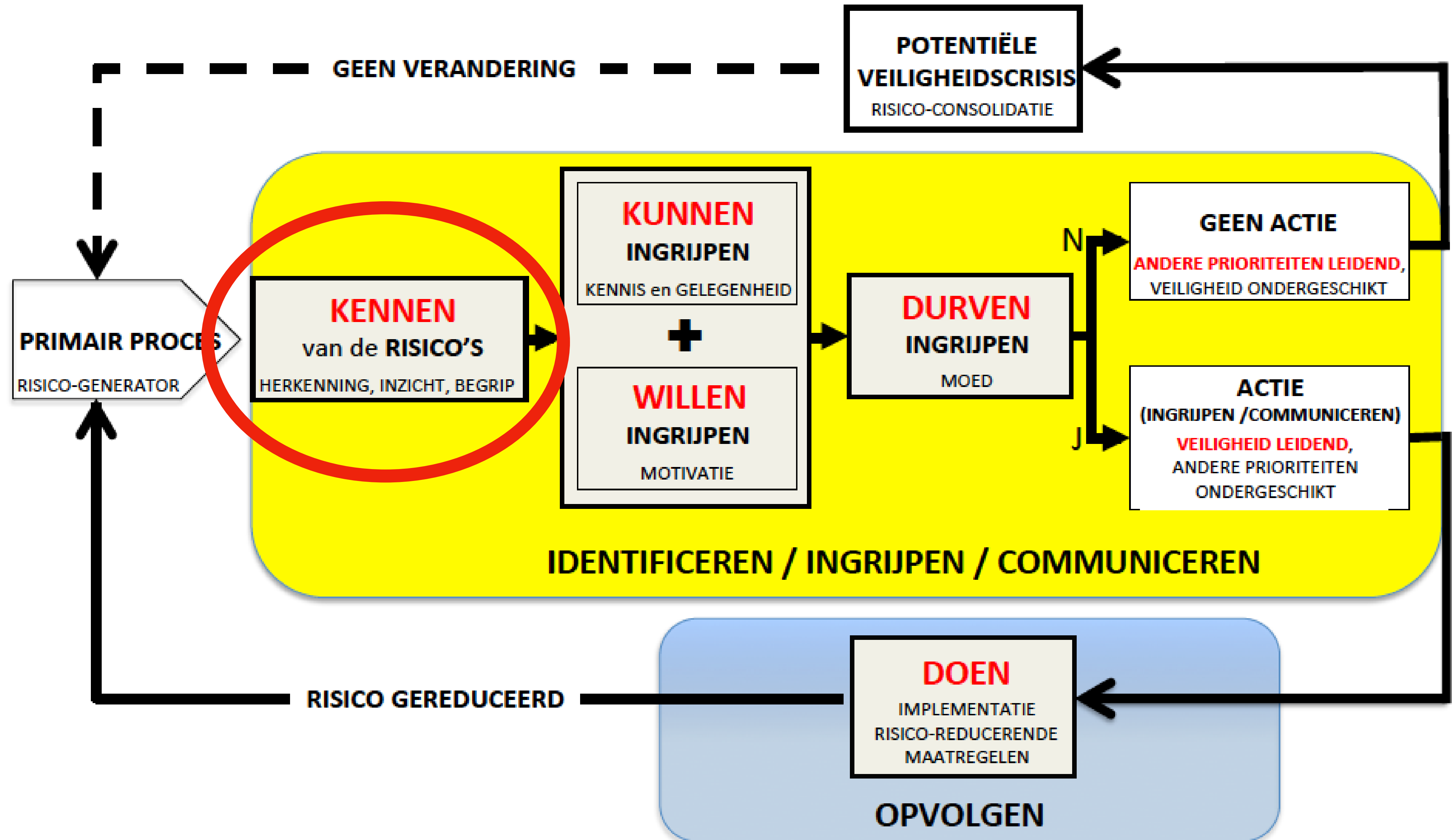
Risicoreductie-cyclus



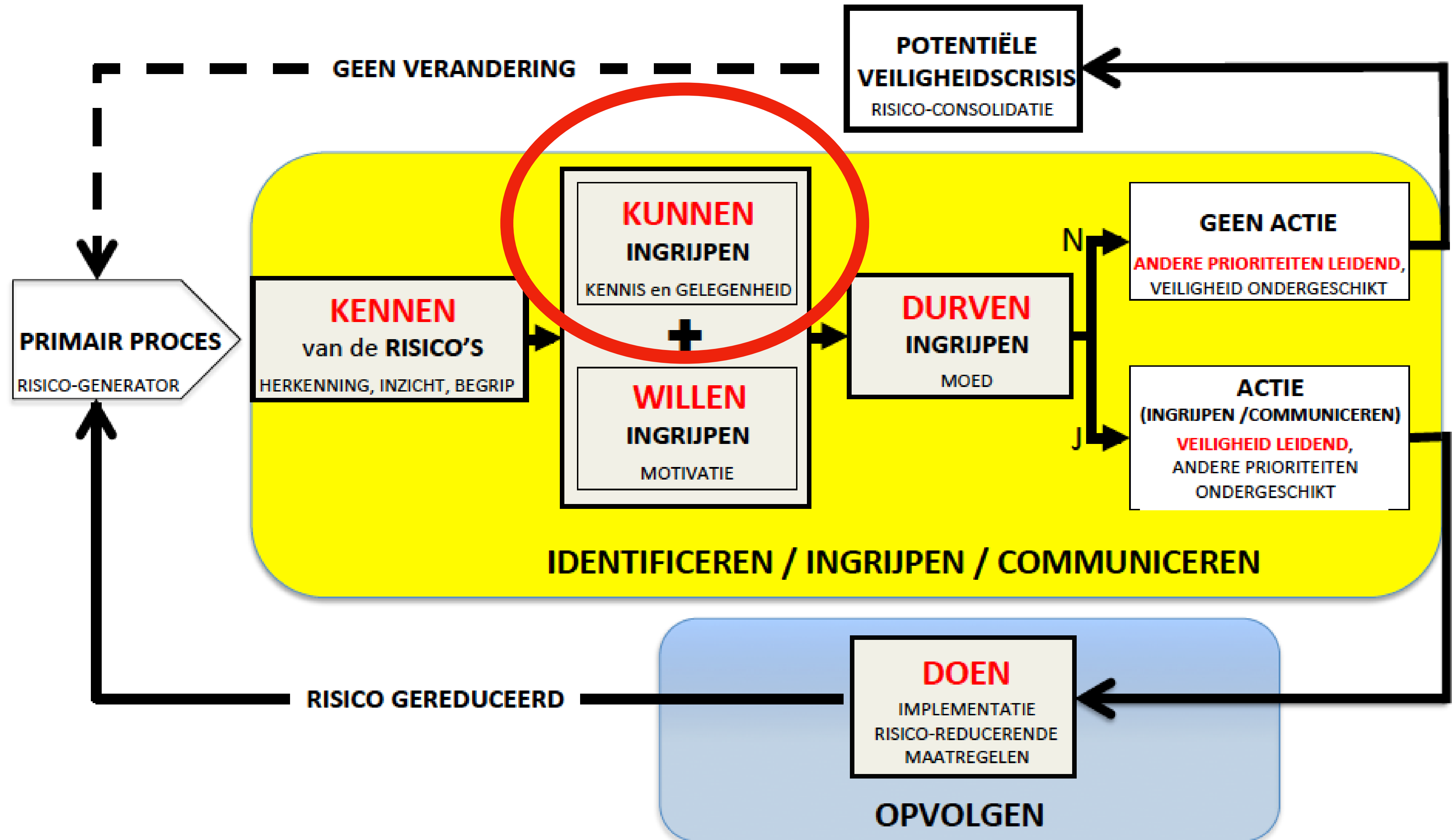
Risicoreductie-cyclus



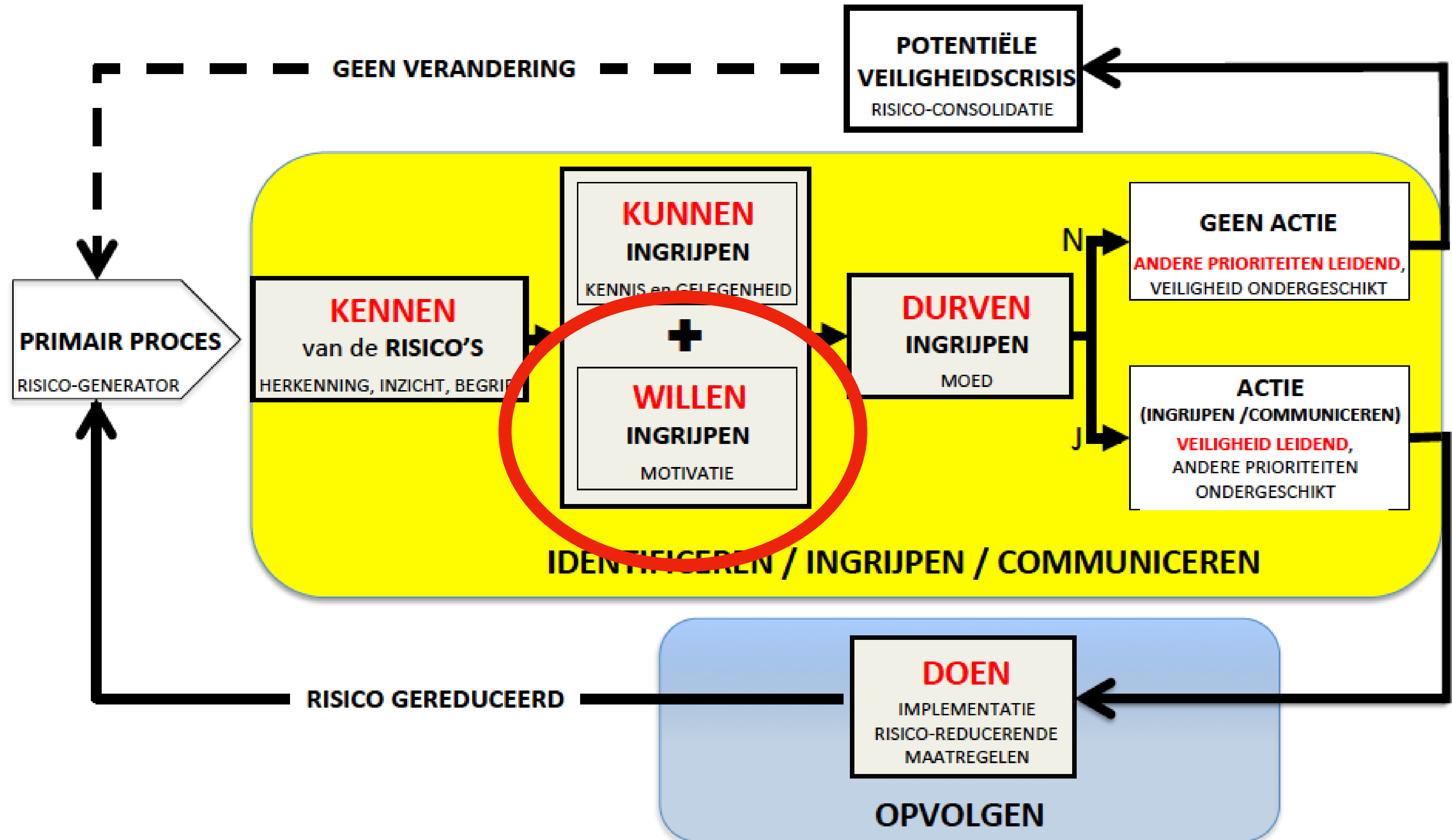
Risicoreductie-cyclus



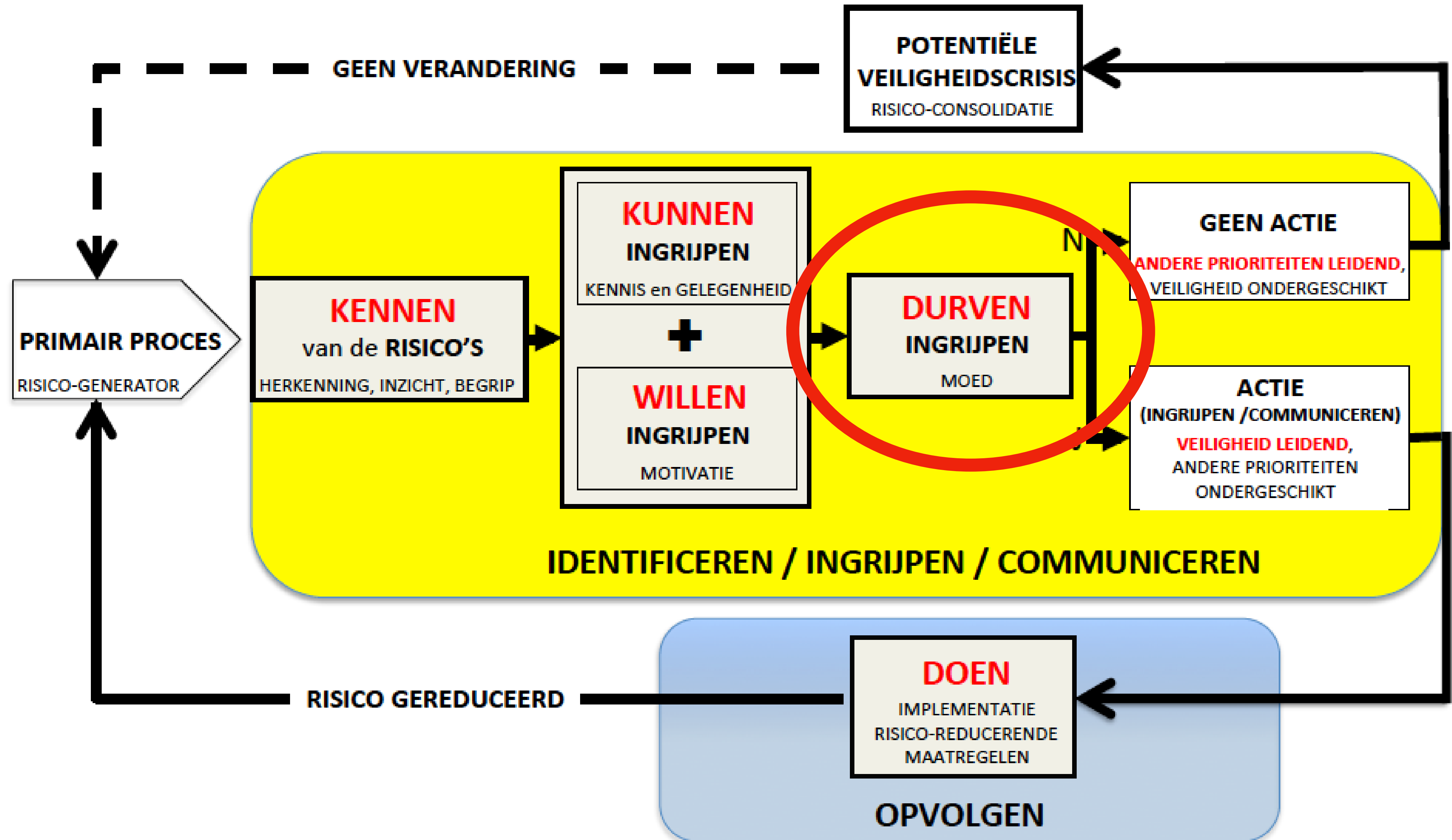
Risicoreductie-cyclus



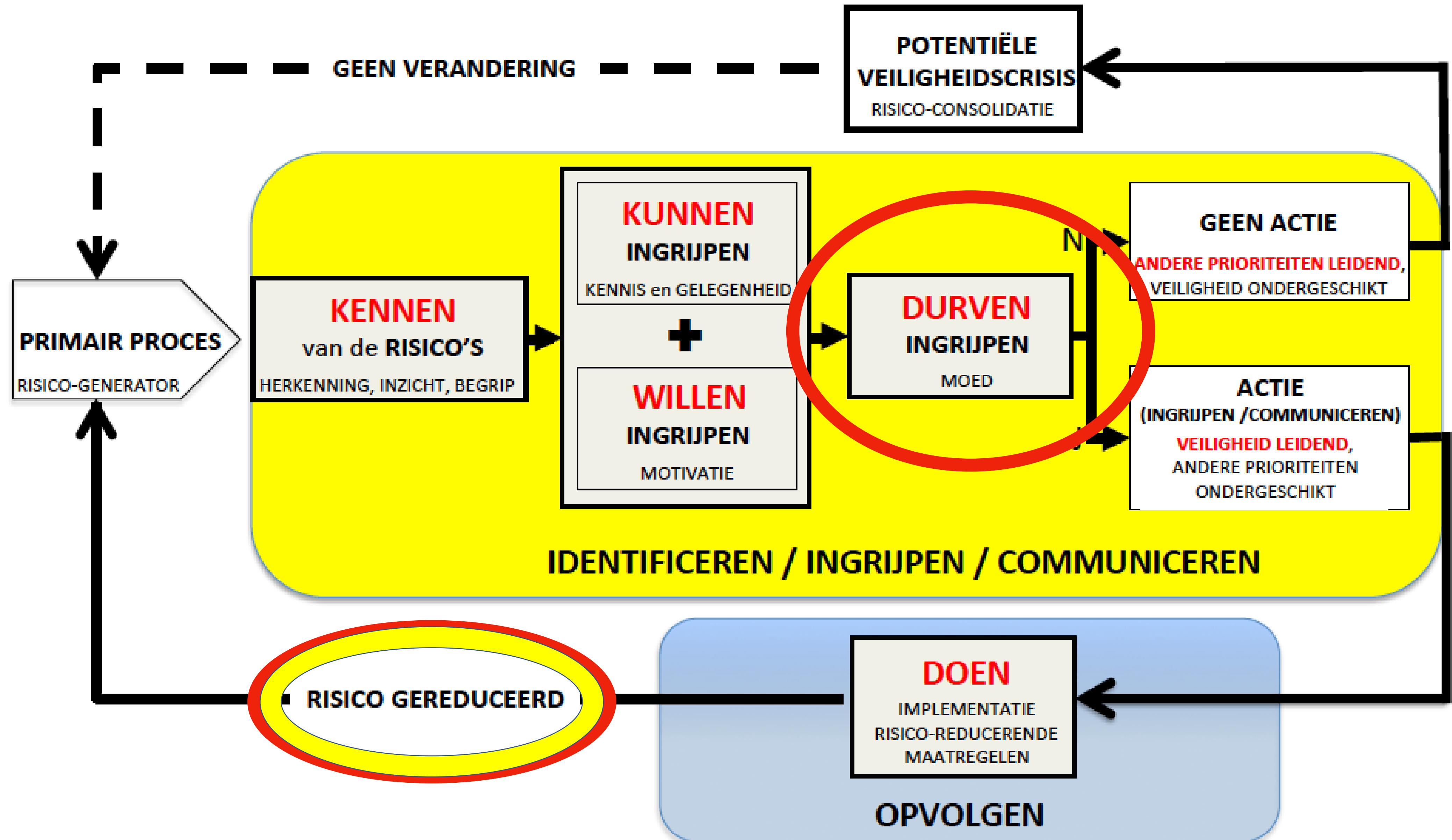
Risicoreductie-cyclus



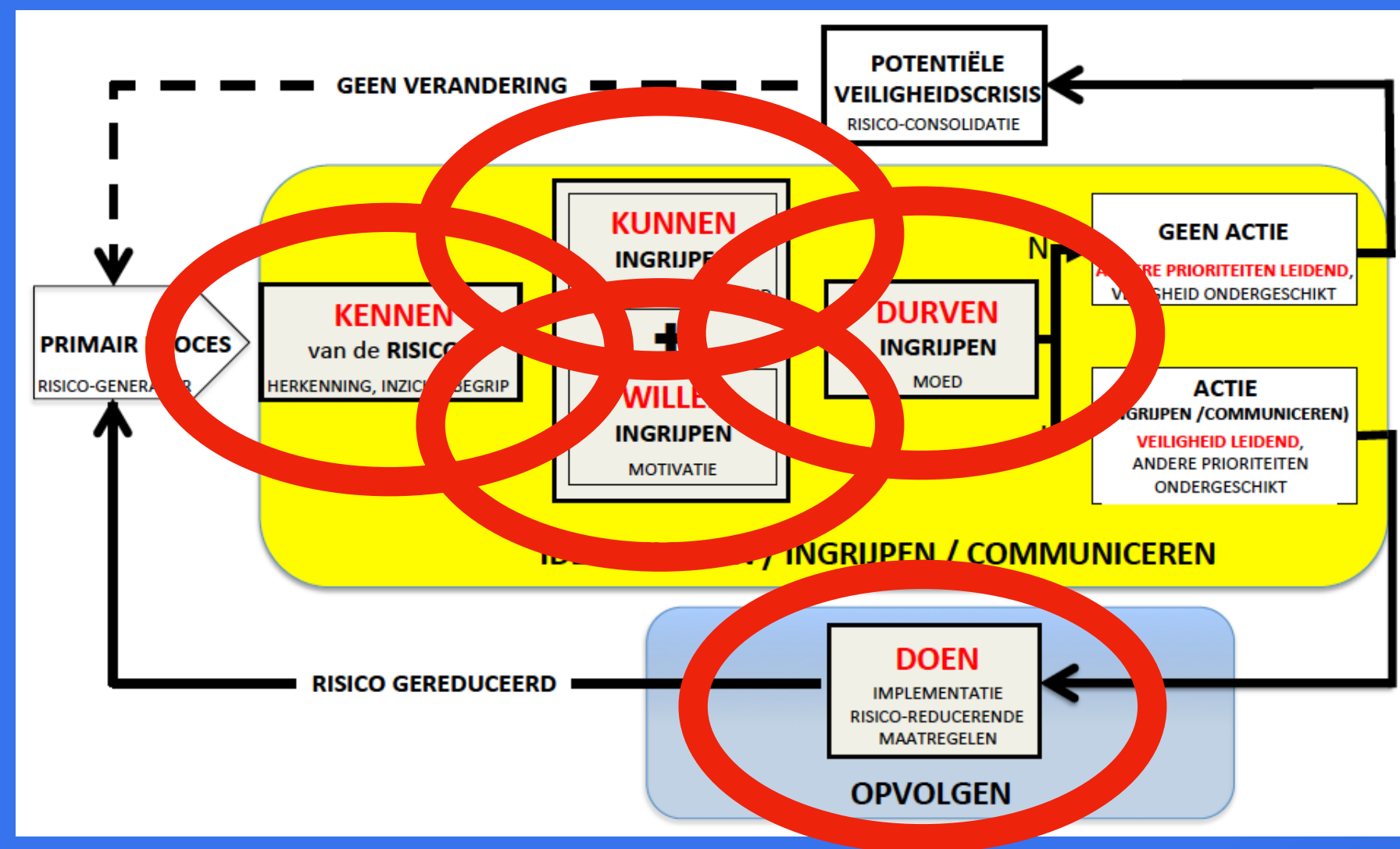
Risicoreductie-cyclus



Risicoreductie-cyclus



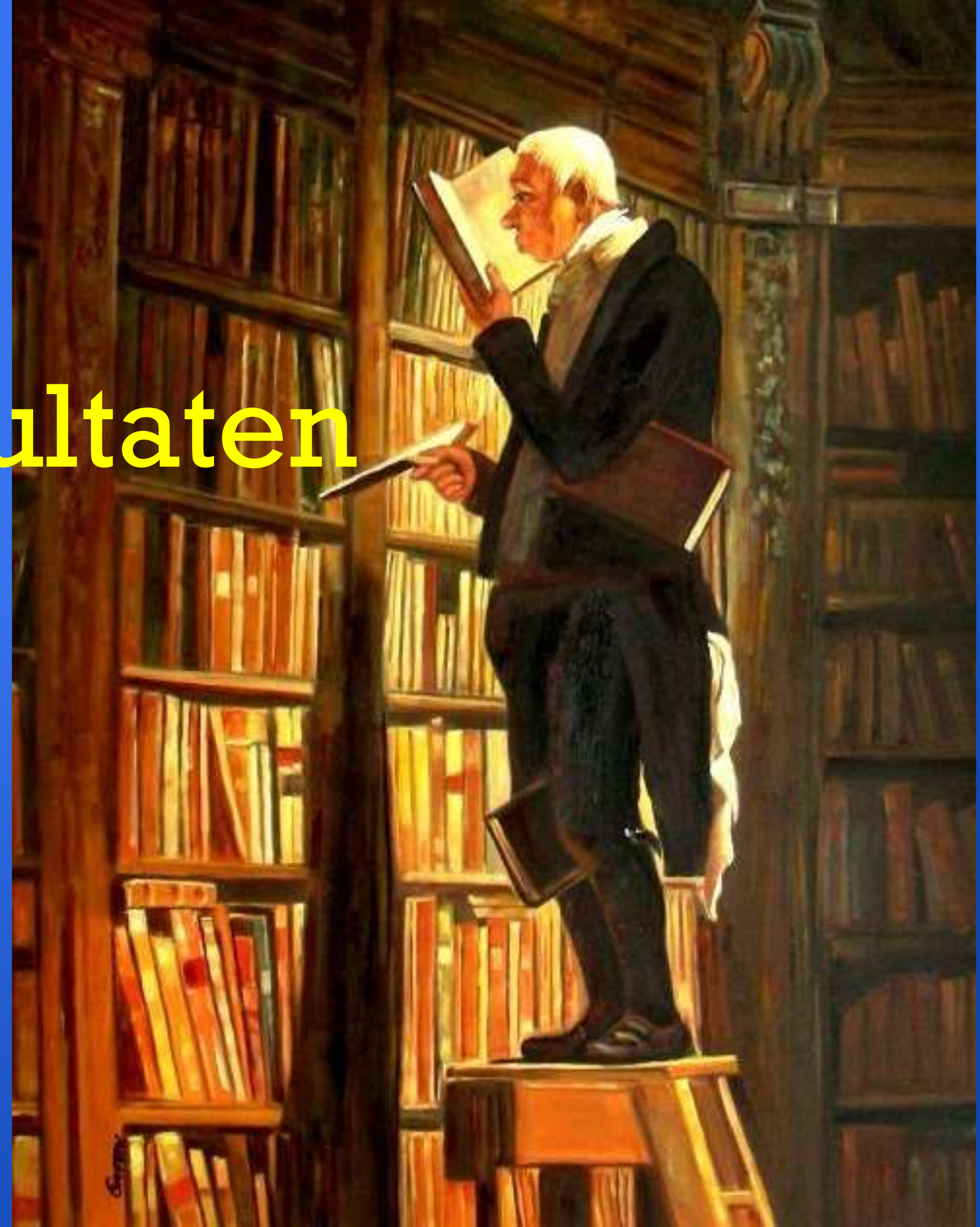
Waar zit, volgens U, de bottleneck m.b.t. risicoreductie?



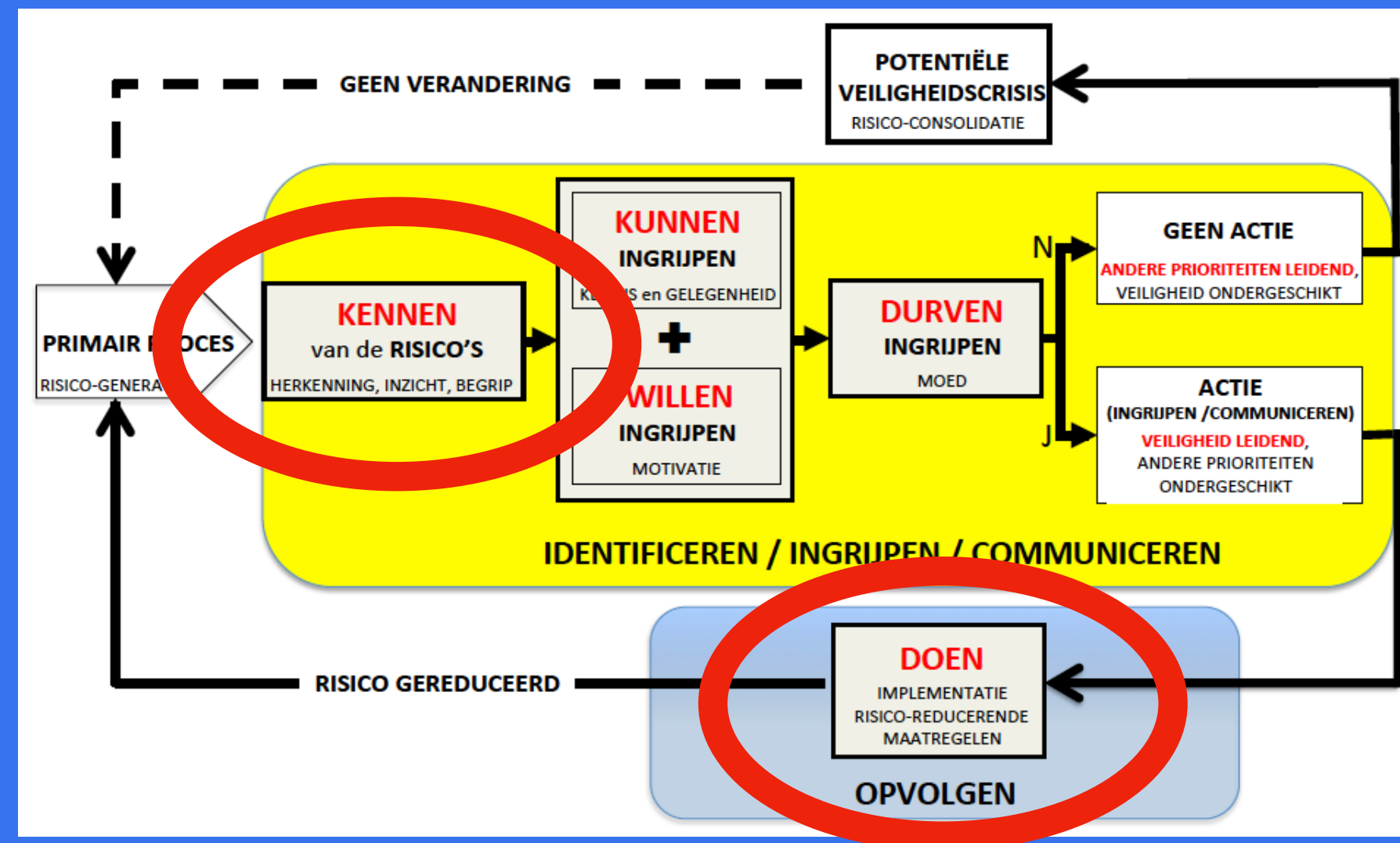
1. KENNEN van de risico's
2. KUNNEN interveniëren
3. WILLEN interveniëren
4. DURVEN interveniëren
5. DOEN correctieve maatregelen nemen



Mijn onderzoeksresultaten



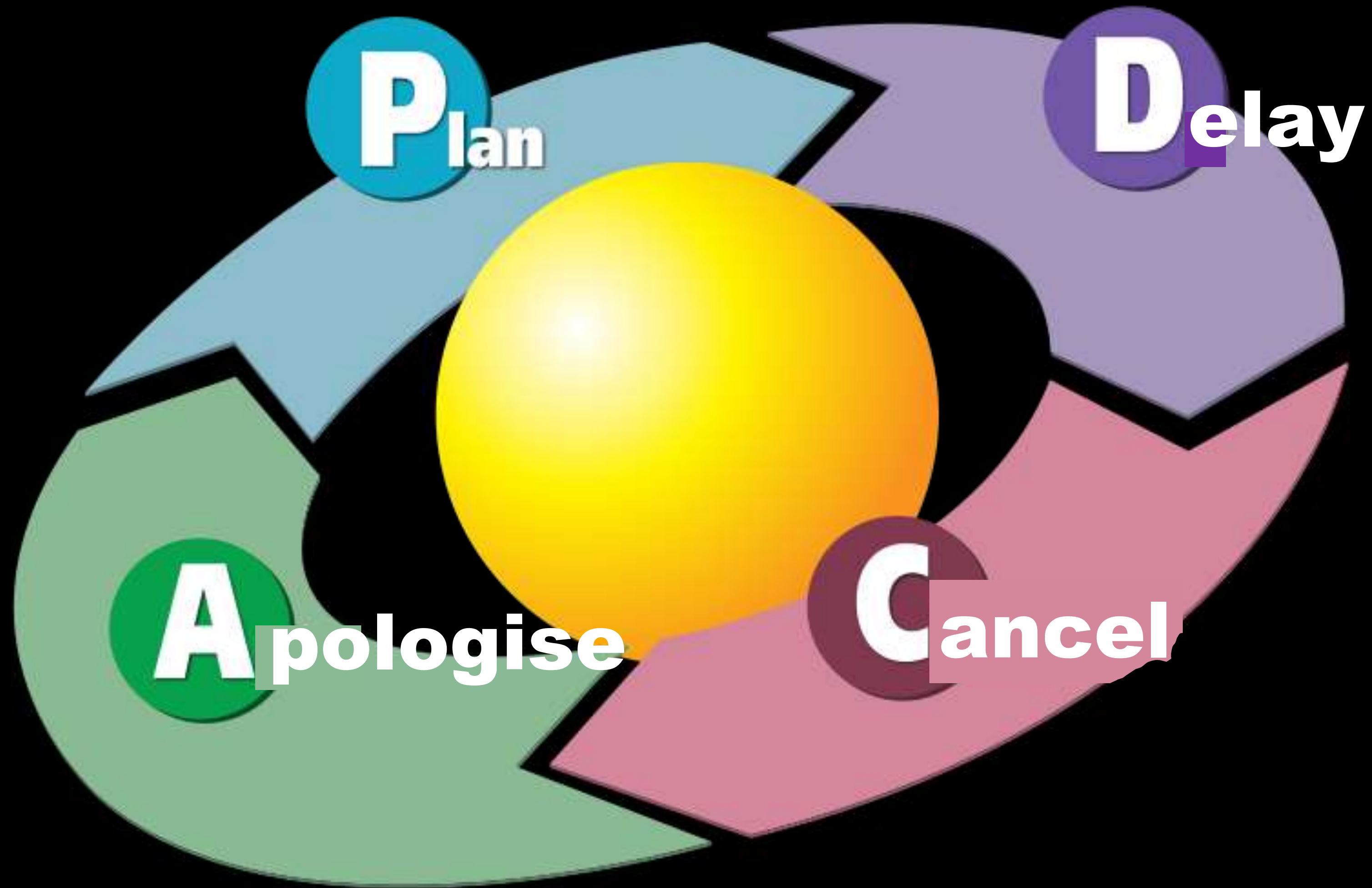
Effectiviteit Risicoreductie-proces



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 1)



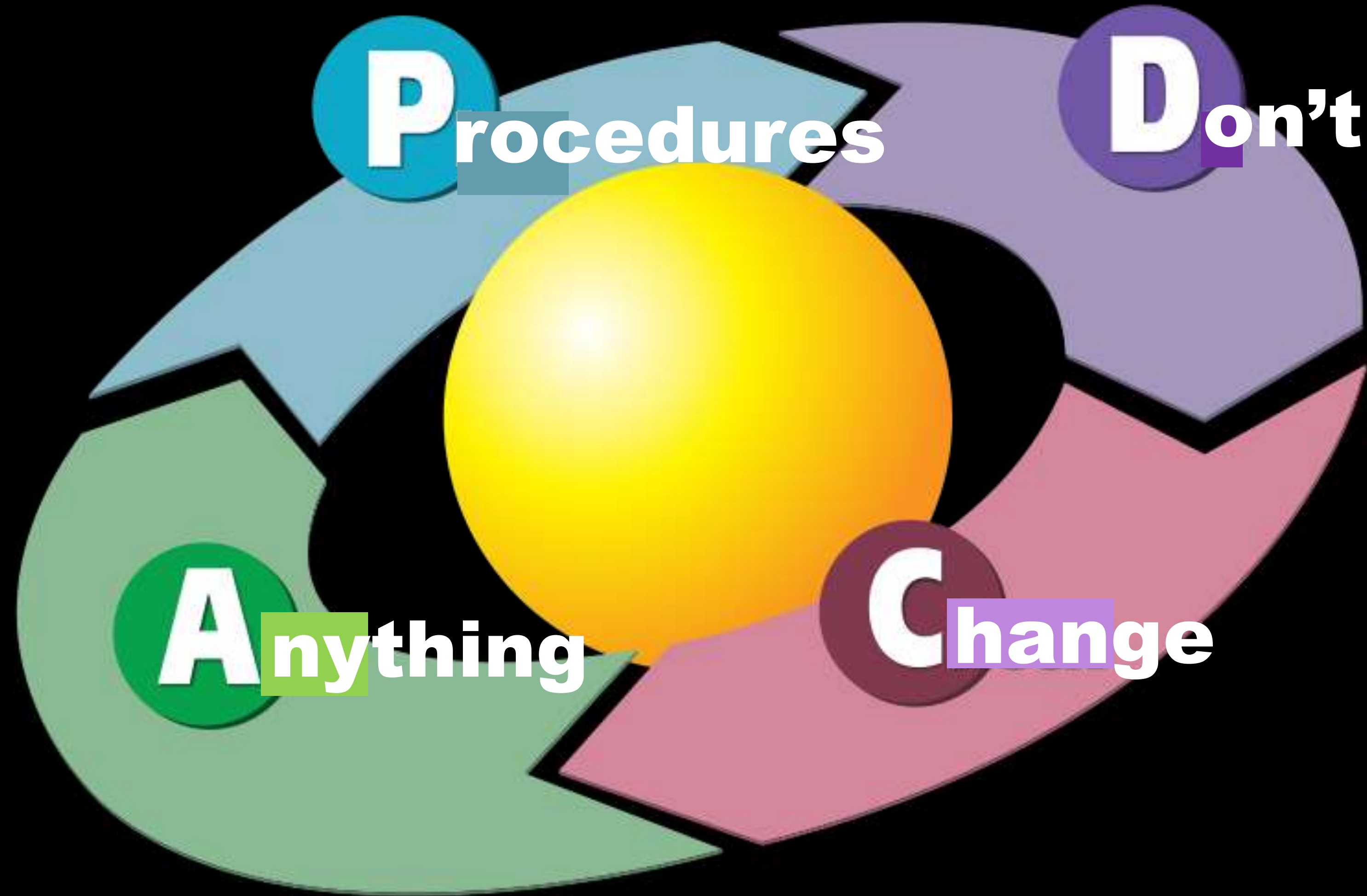
Procedurele Obesitas

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

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



Deming-circle (update 2)

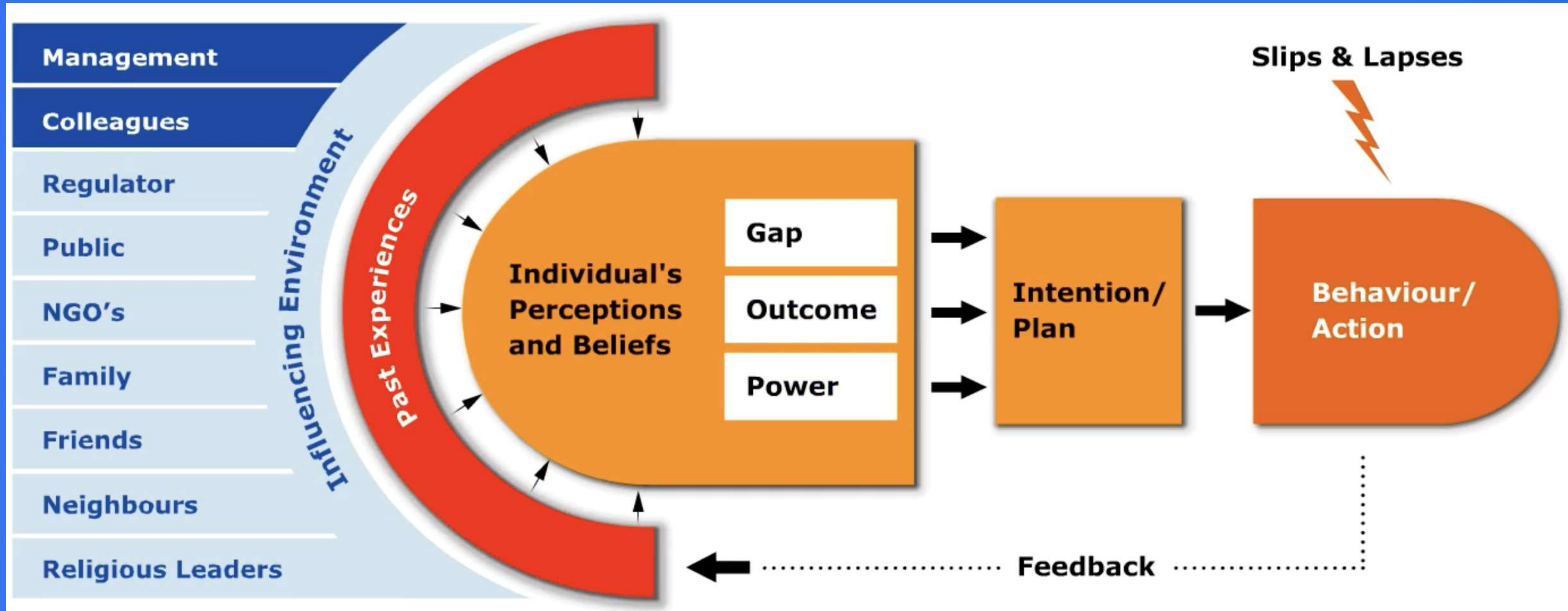


Constructief versus Instructief

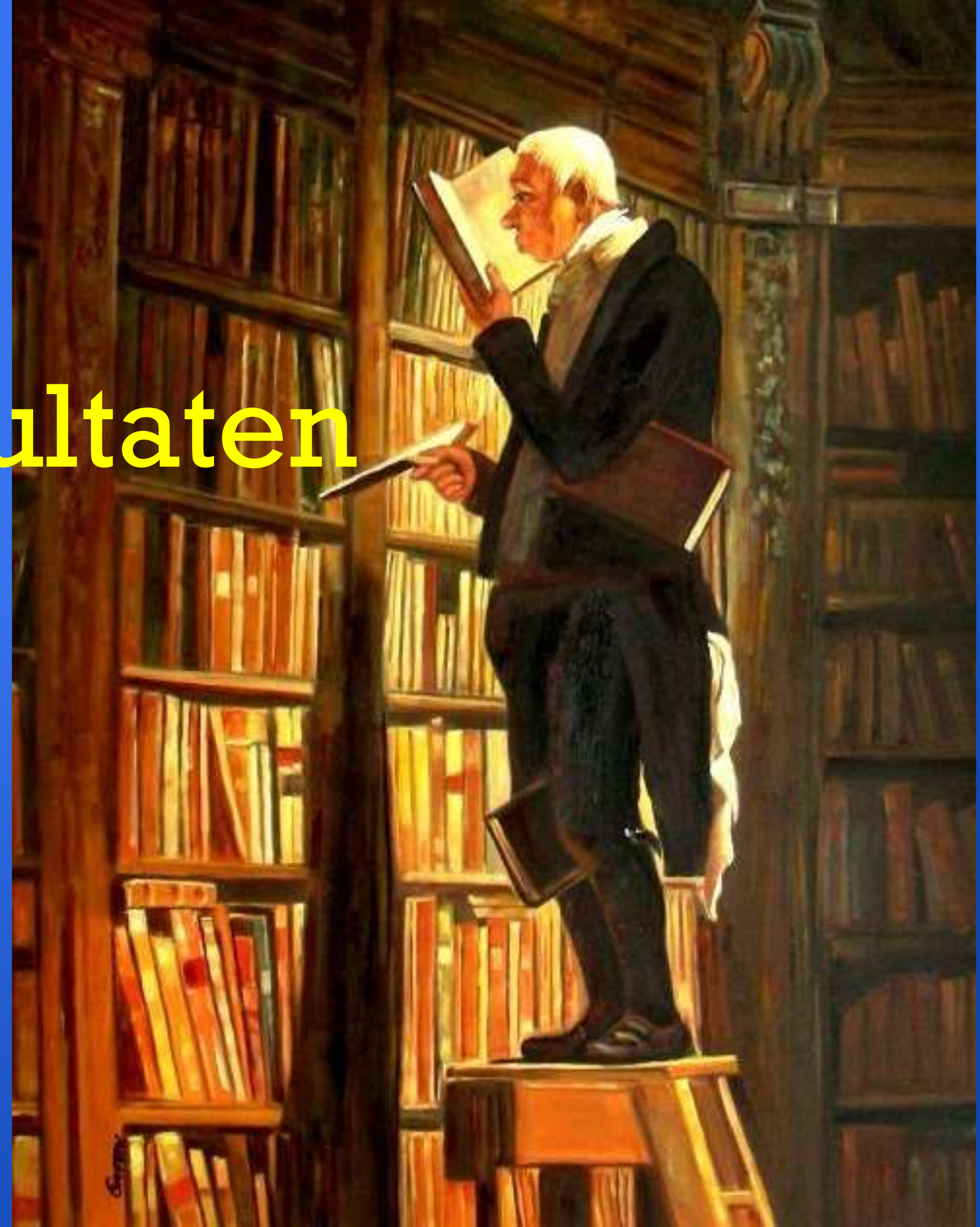
- Als je een risico *constructief* kunt reduceren, mag je het niet *instructief* doen.
- Dus: slot op de deur i.p.v. een bordje 'verboden toegang'.
- De verantwoordelijkheid voor veiligheid wordt daardoor naar het operationele niveau verlegd.
- Maar constructieve oplossingen zijn vaak wel een stuk duurder...

Safety Leadership

Human Behaviour Model



Mijn onderzoeksresultaten



VIER LEIDERSCHAP MINDSETS



- RELATIE georiënteerd
Schapen



- ZELF georiënteerd (EGO's)
Wolven



- PRODUCTIE georiënteerd
Wolven in schaapskleren



- PROCES georiënteerd
Herdershonden

KARAKTERISTIEKEN van deze MINDSETS

RELATIE

- Kan goed luisteren
- Is meelevend/hulpvaardig
- Zorgt voor een goede sfeer
- Stimuleert kennisontwikkeling
- Kiest “a friend over an expert”



KARAKTERISTIEKEN van deze MINDSETS

ZELF

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



KARAKTERISTIEKEN van deze MINDSETS

PRODUCTIE

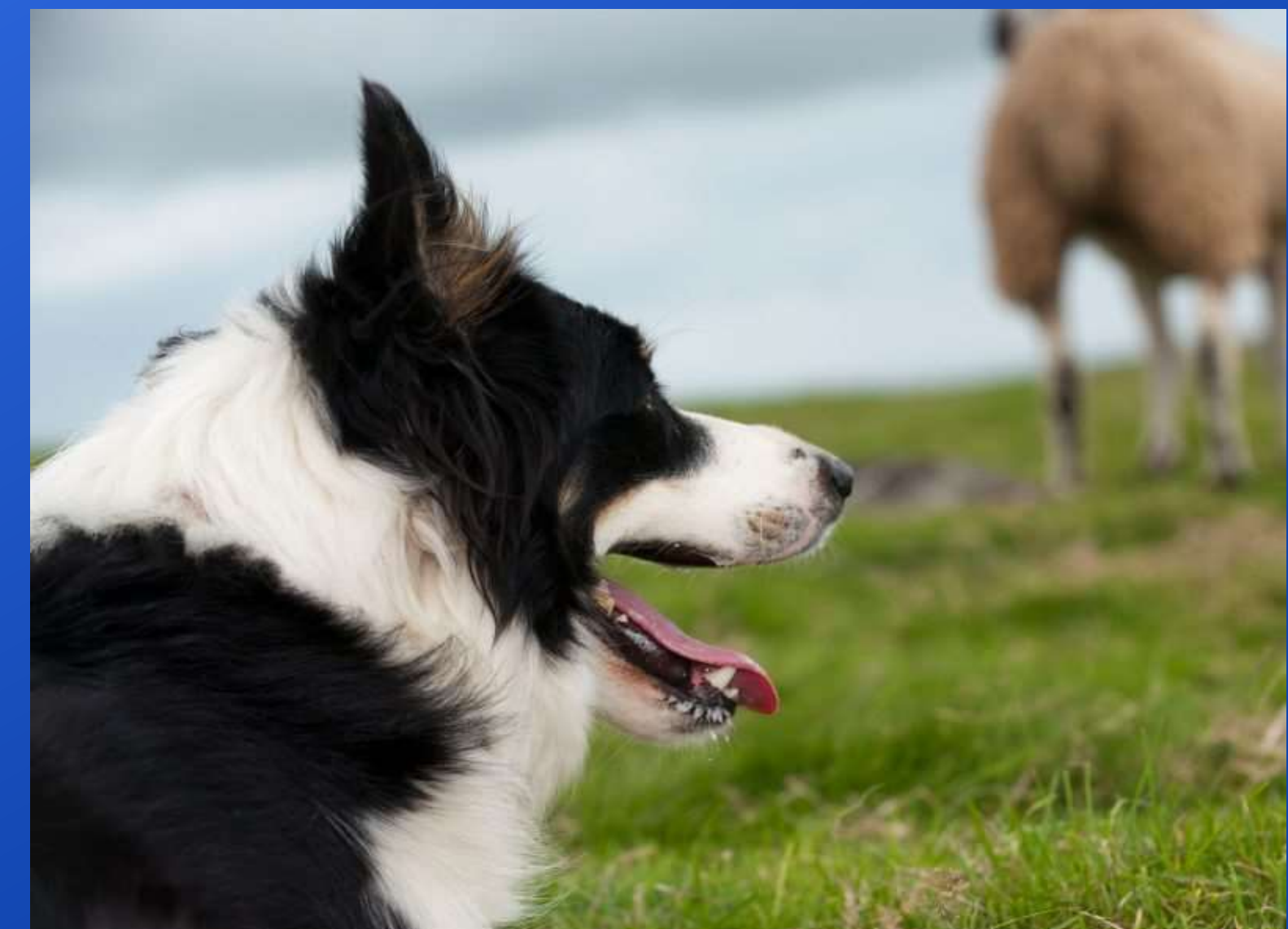
- Handelt vaak intuïtief
- Heeft lef, gaat zijn eigen gang, ook als procedures anders voorschrijven
- Durft beslissingen te nemen
- Er gaat niets boven productie
- Kiest “an expert over a friend”



KARAKTERISTIEKEN van deze MINDSETS

PROCES

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

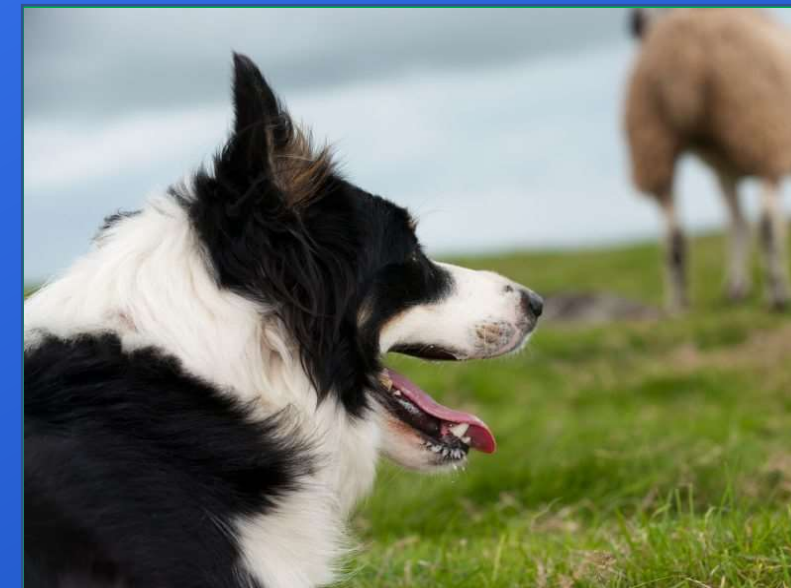


En de 'VEILIGE' LEIDER IS...

PROCES-GEORIËNTEERD

Nuancering:

Iedereen is wel 'een beetje van alles', maar de PREFERENTE oriëntatie is leidend.



PROCES

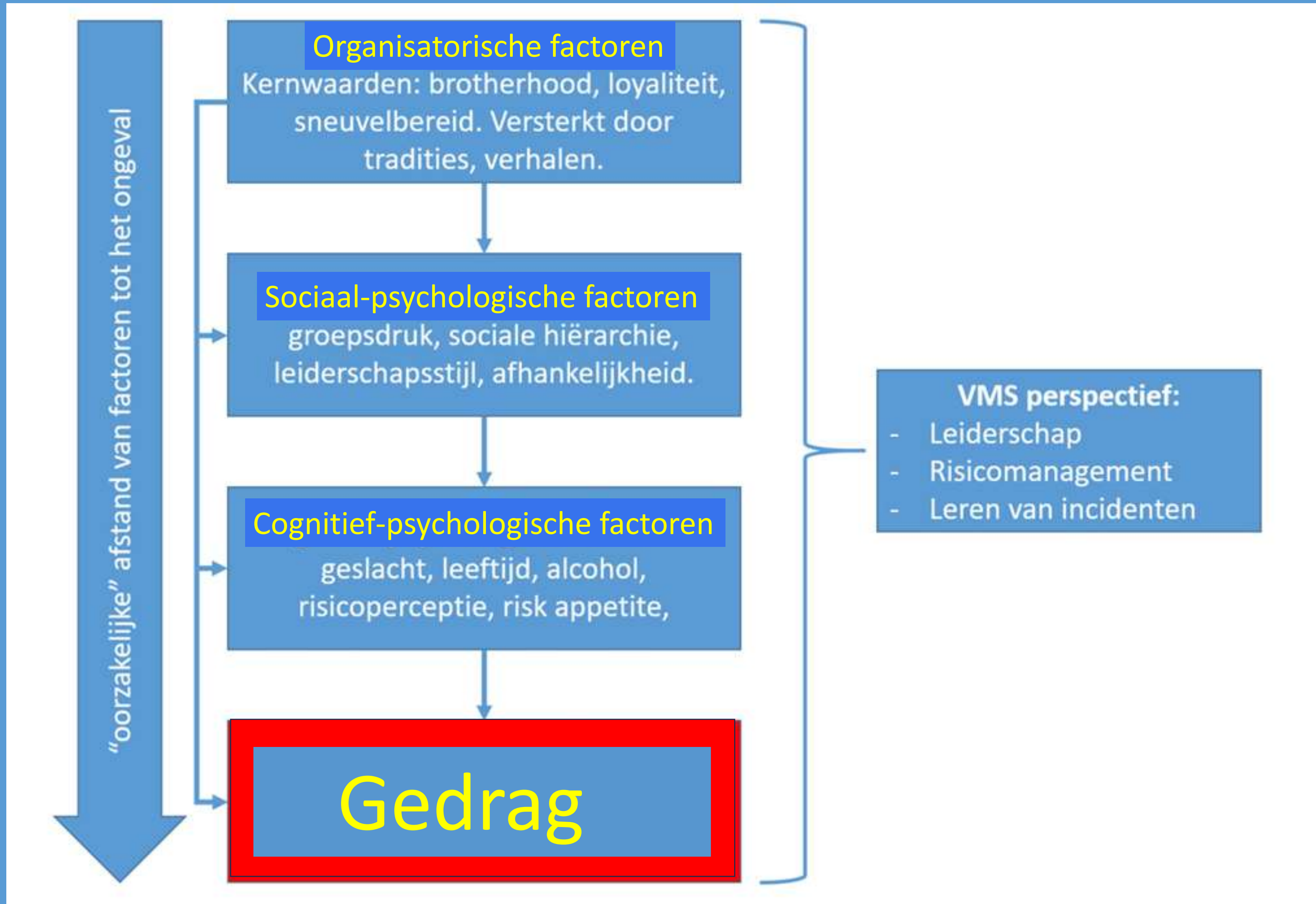
Gaat voor optimale productie
Maar geeft veiligheid prioriteit
Stimuleert interventies
Zorgt voor verbeteringen
Toont begrip voor vergissingen

Leiderschap in een paradoxaal omgeving

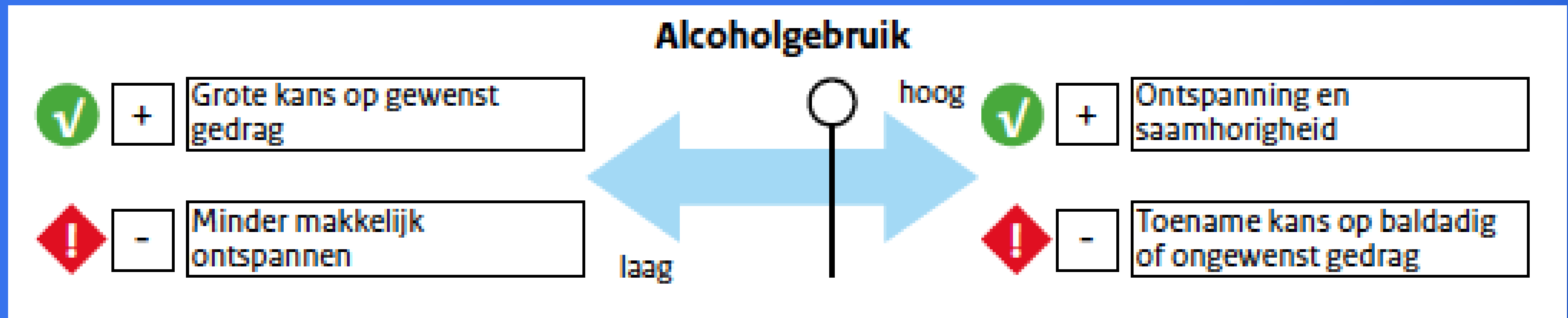
- “Ik heb ook een hypotheek”
- “Bananen worden zwart”
- “Overwegen vertragen onze reis”



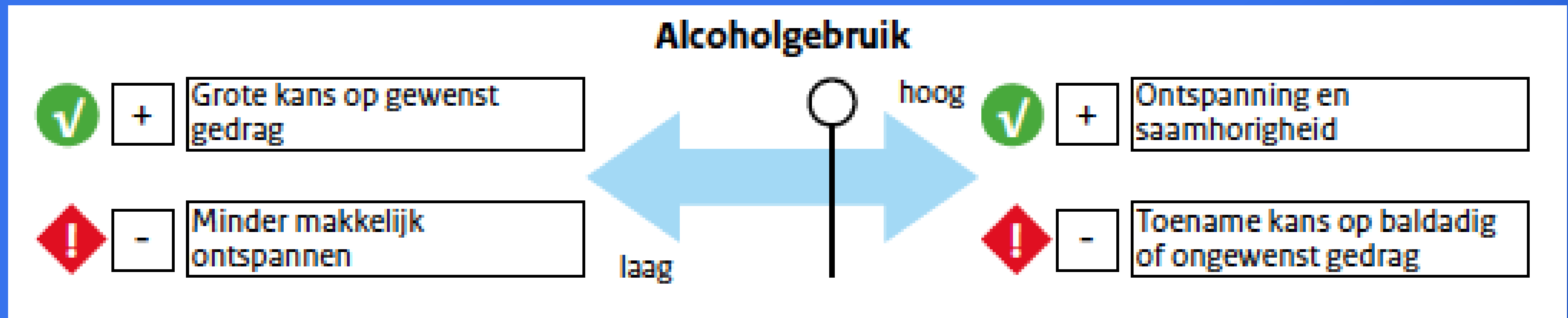
Waarom? Daardoor!



Cognitief-psychologische paradox



Cognitief-psychologische paradox



Afbeelding 6 Het alcoholgebruik van mensen varieert van laag tot hoog met bijhorende schijnbaar onverenigbare effecten. In de afbeelding staat het schuifje op 'hoog' met het positief effect ontspanning en saamhorigheid en het negatief effect van een grotere kans op baldadig of ongewenst gedrag.

Meten van veiligheid

Vergeet het maar!



Veiligheid meten door incidenten te tellen,
is als
de kwaliteit van huwelijken bepalen door echtscheidingen te tellen



Meten van procesbeheersing



Vision Zero

een proces-georiënteerd preventieconcept



International Social Security Association

gerelateerd aan de International Labour Organization (ILO)

7 Gouden Regels

14 BEHEERSBARE INDICATOREN

VISION ZERO

Proactive Leading Indicators

A guide to measure and manage safety, health and wellbeing at work



Stichting

VISION ZERO 

Nederland

WWW.VISIONZERO.NL

Proces-georiënteerd leiderschap is topsport!



Ik wens u een
veilig
arbeidsproces!