VEILIGHEID en LEIDERSCHAP

van concept tot impact

Victor Roggeveen
voor

Zoetermeer, 24 maart 2026

Mijn werkplekken



SINDS 1973



SINDS 2003





Tegenspraak wordt zèèr op prijs gesteld!

“Tegenspraak en tegenslag zijn geschenken van het rationele denkproces; zij leiden tot waarden die vormend zijn voor je hele leven.”

(Van den Herik, 2013)



WAT WIJ GELOVEN…

In Groningen woon je VEILIG





Onze chemische industrie heeft haar risico's in de hand











Onze bruggen worden veilig op afstand bediend



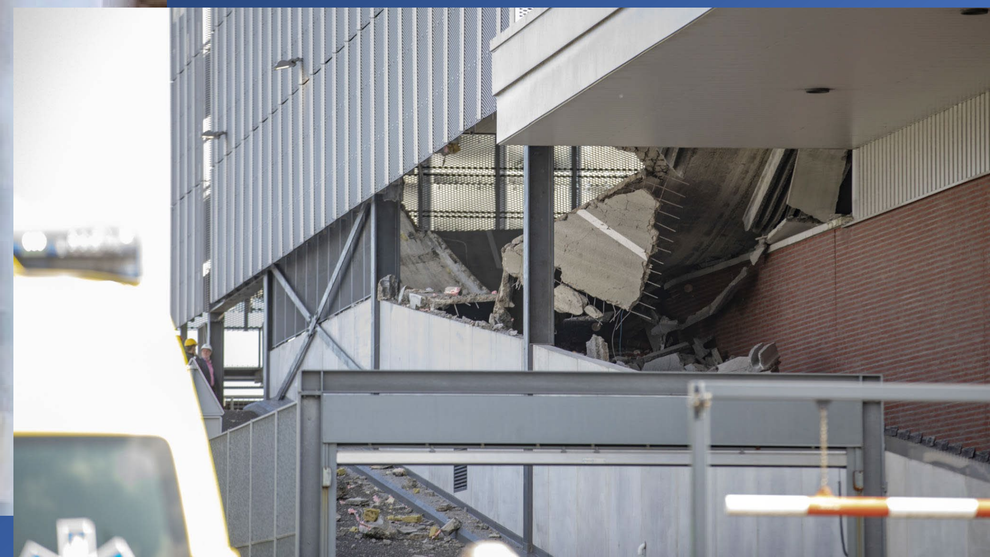
Windturbines zijn duurzaam en veilig



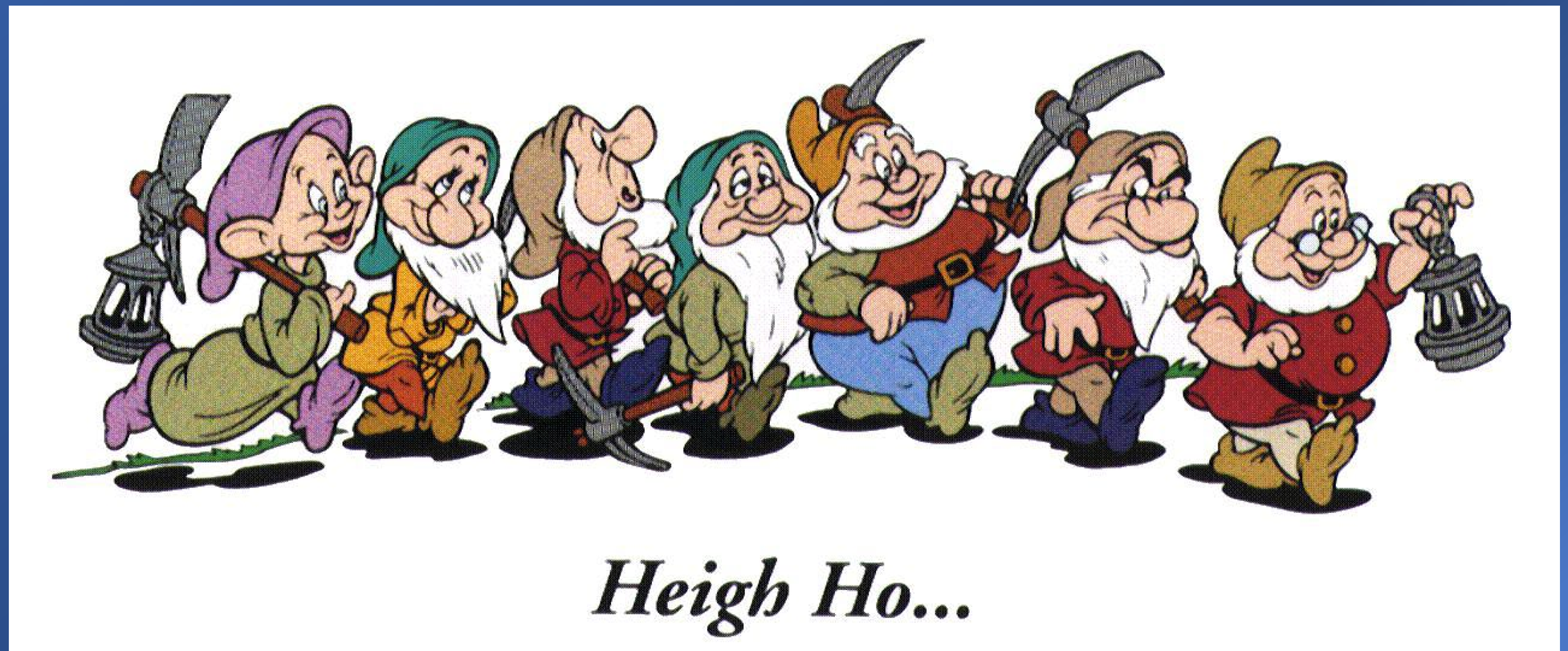
Hier staan onze auto's veilig







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



Ik geloof niet (meer) in sprookjes!

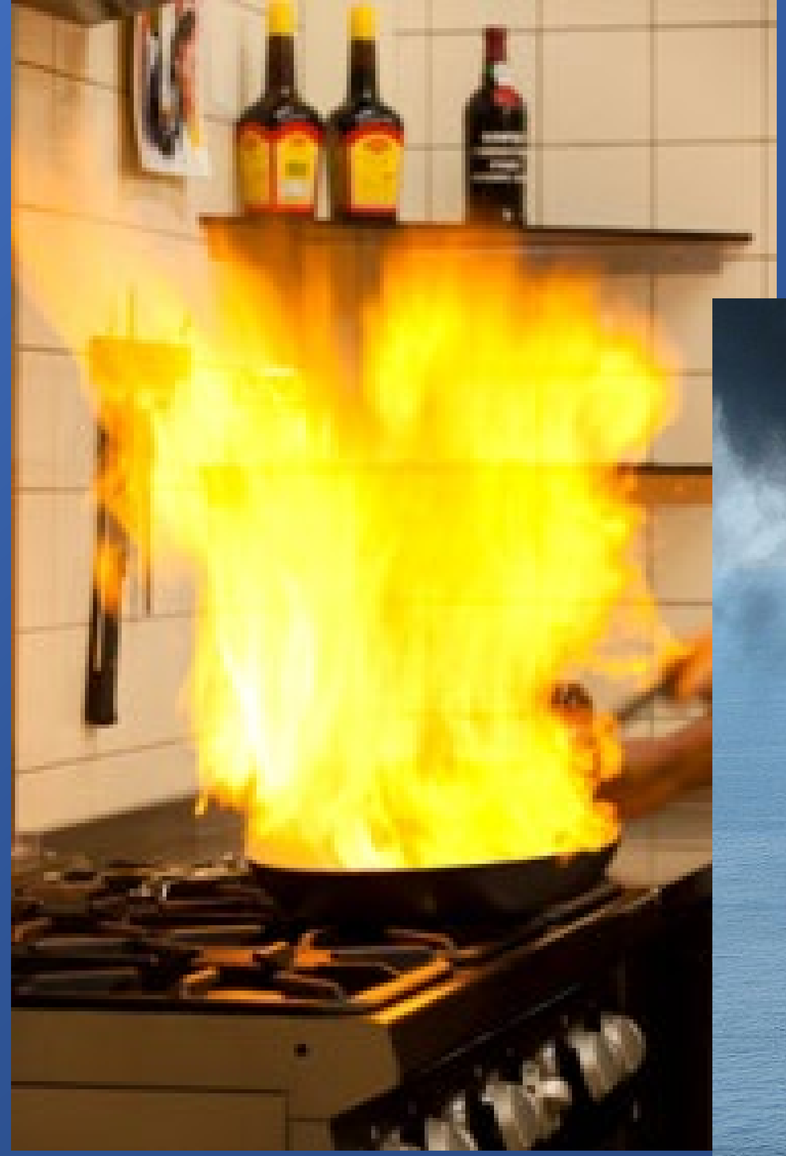


RISICO-PERCEPTIE:

Our Inconvenient Truth

Wat drijft ons bij risicomanagement?

Angst!





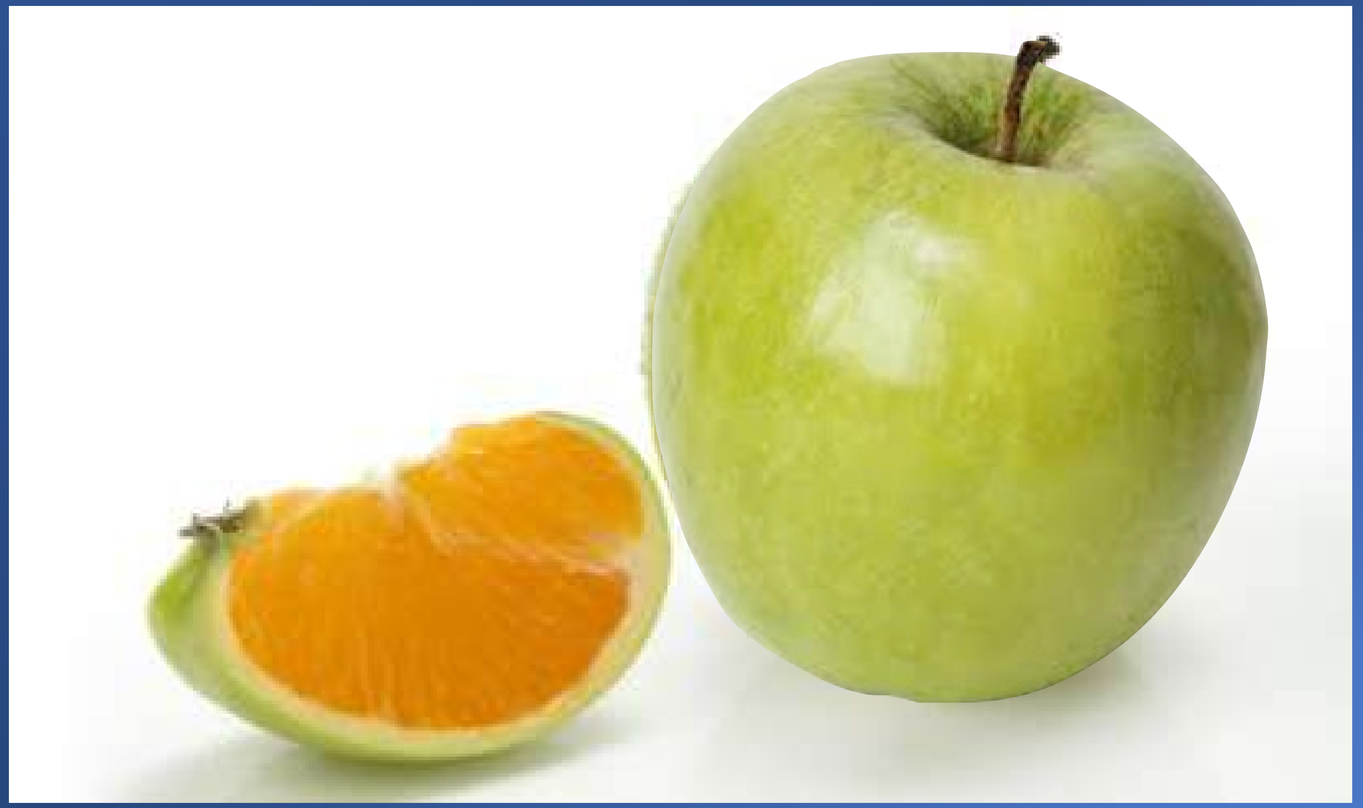
Bijvoorbeeld…

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

MIND THE GAP

Perceptie is alles…

Alles is perceptie



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

Een procesoperator
(27 jaar)
over veiligheid

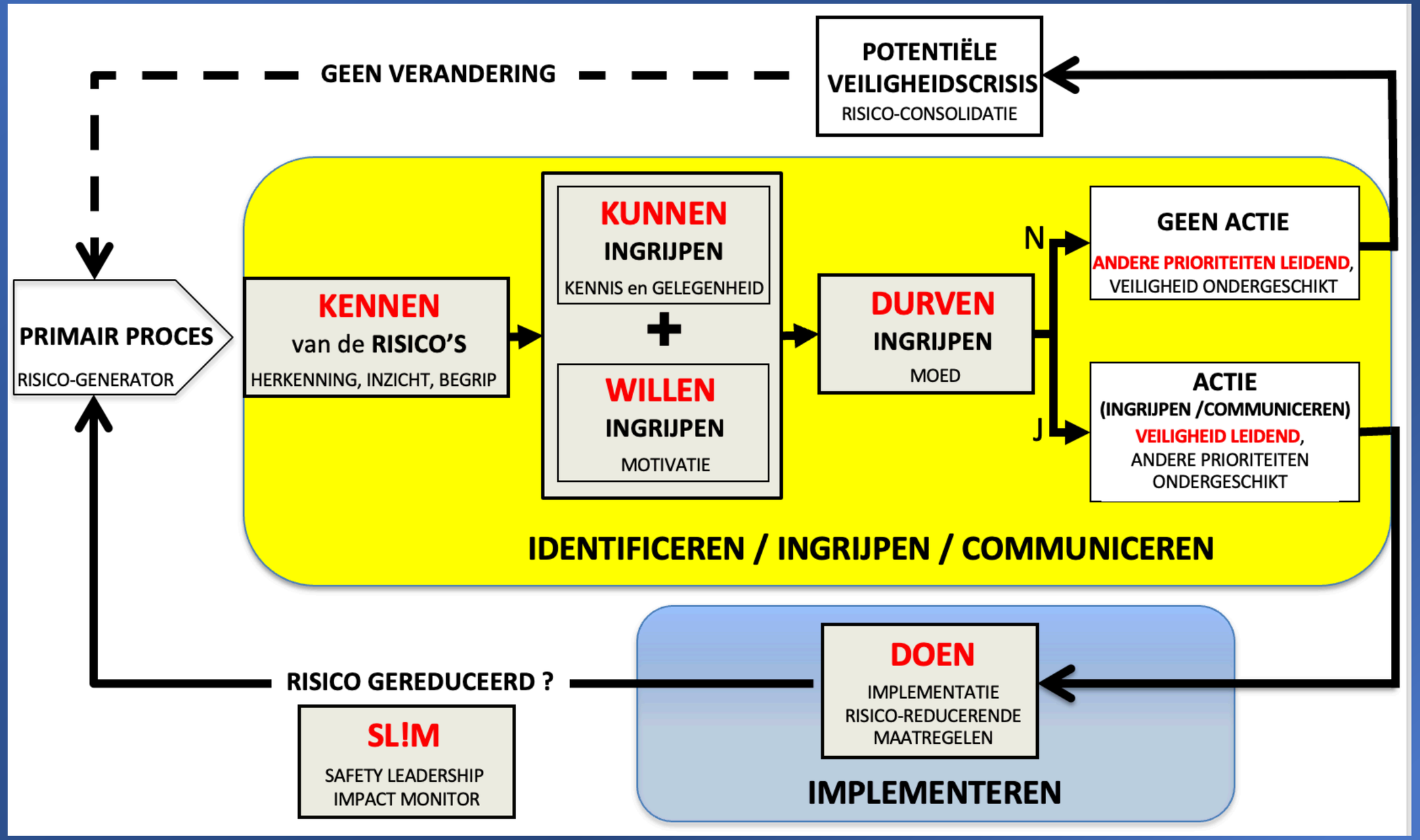


Onderzoek naar invloed van het gedrag van leiders op veiligheid

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



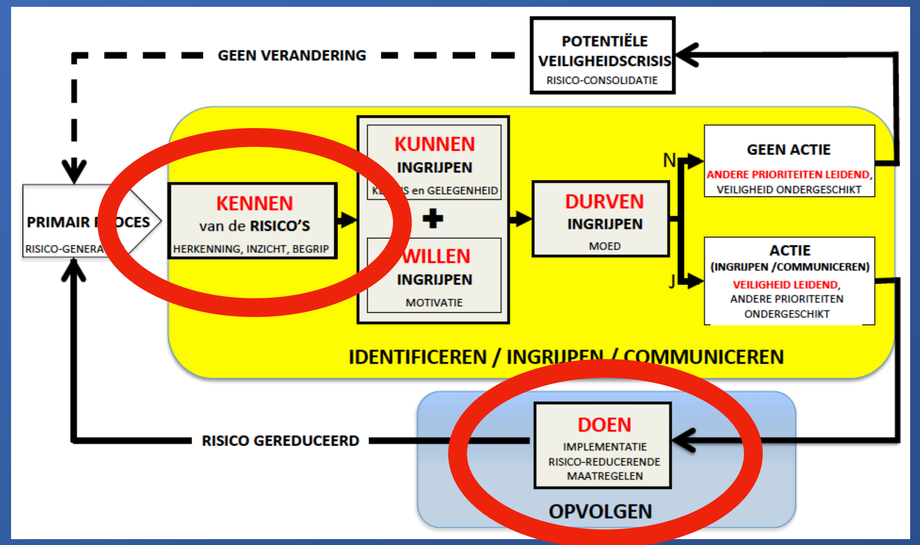
Risicoreductie-cyclus



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)

Risico? Waar dan?!

SSST…!

Schaamte
Overmoed
Onwetendheid
en …



Naar het onzekere onbekende

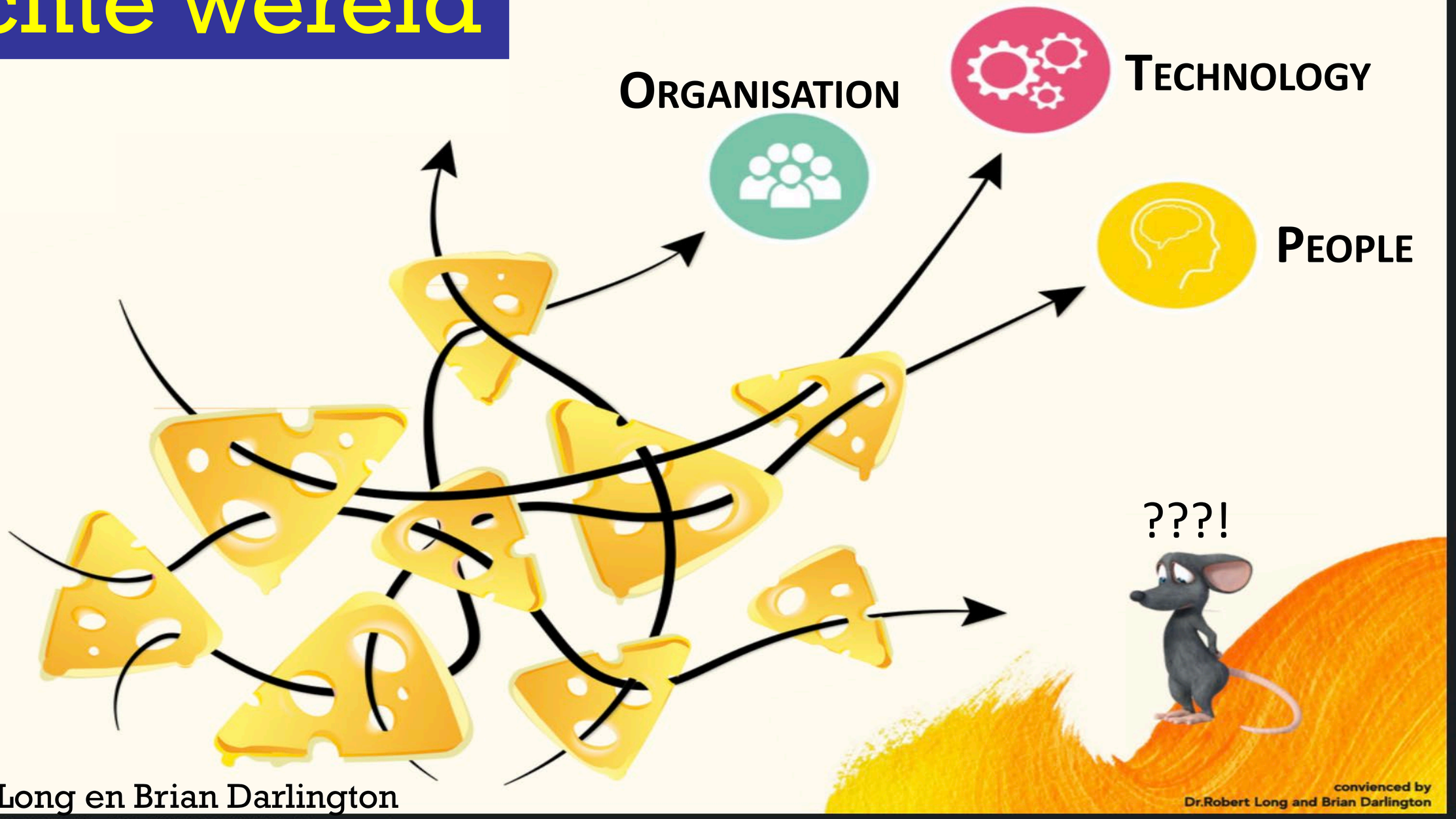


Papieren wereld



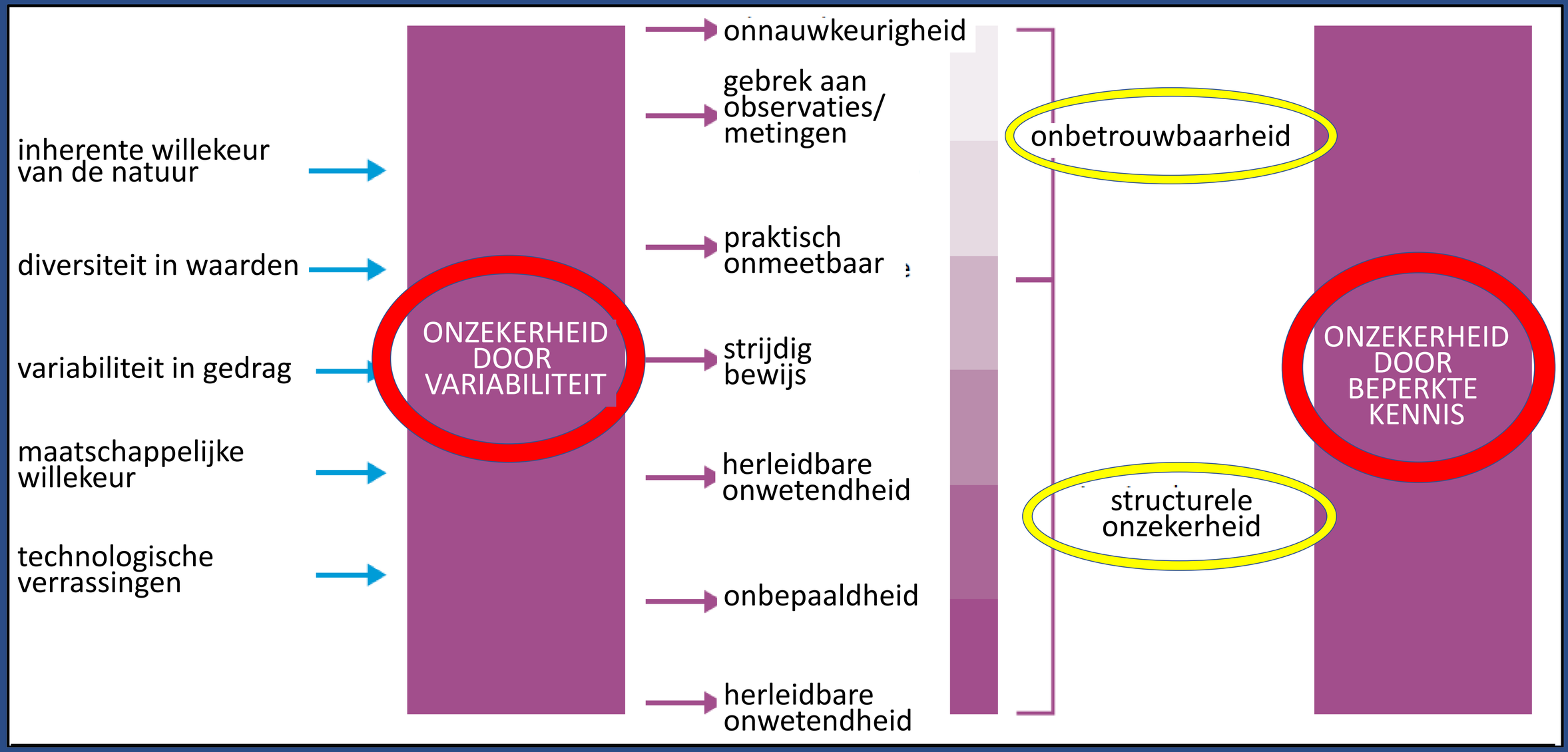
Successive layers of defences, barriers, & safeguards

Echte wereld



Bron: Robert Long en Brian Darlington

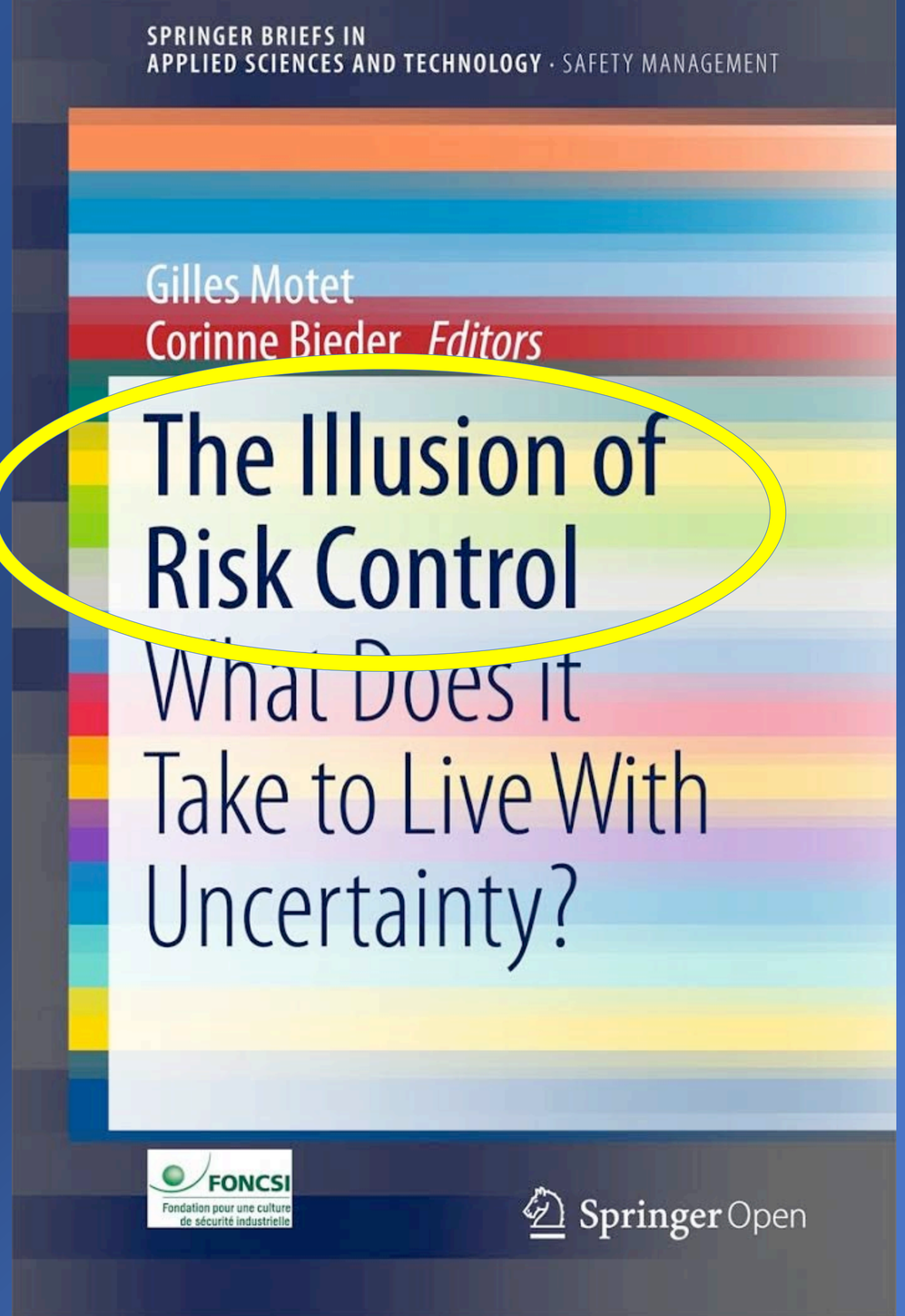
Bronnen van onzekerheid



Bron: "Perspectives on uncertainty and risk", Marjolein van Asselt (2000)

Ons Grote Vertrouwen

- Zolang ons niets gebeurd, vertrouwen we (en met name onze leiders) erop dat we veilig zijn.
- We hebben geen keus! Zonder dat vertrouwen zouden we niet willen doen wat we nu dagelijks doen.
- Echter, dat vertrouwen is niet altijd terecht: we hebben wèl veel mazzel!



Onzekerheid is onze enige zekerheid

Daar zullen we het mee moeten doen.
Het is niet anders…

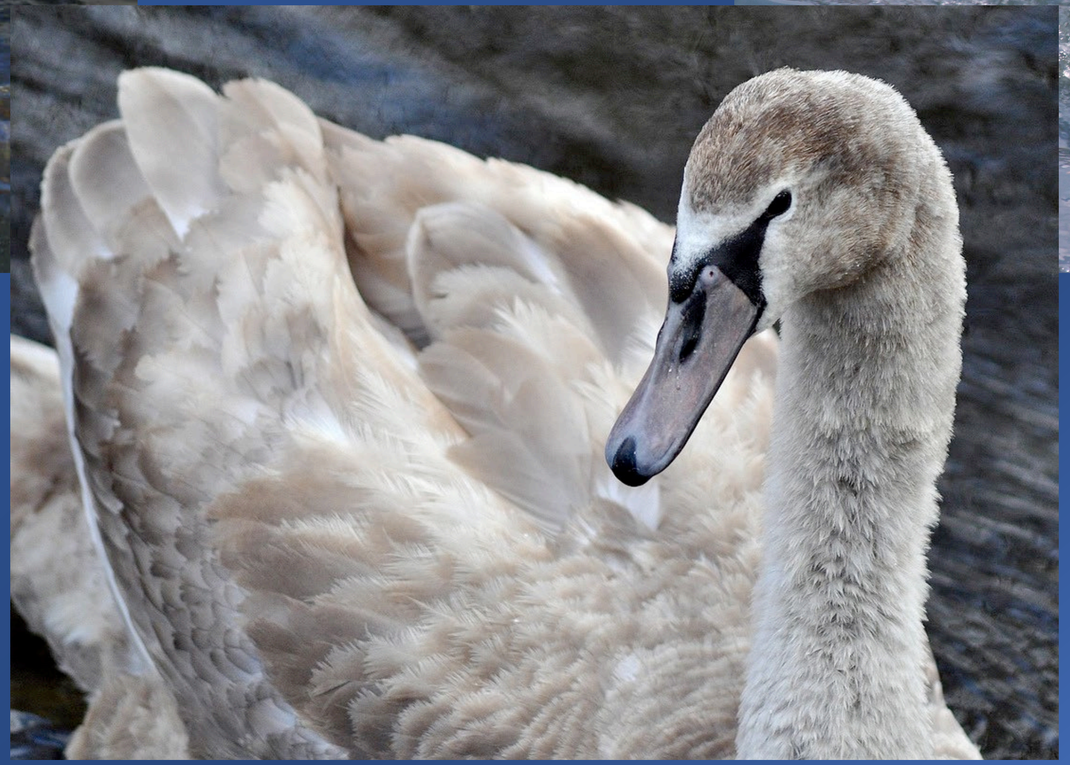
Veiligheid = het vermogen om zonder schade het operationele proces te voltooien! (Dixit: E. Hollnagel)

En van leiders (op alle niveaus) mag verwacht worden dat zij dat proces faciliteren!

Drie tinten risico





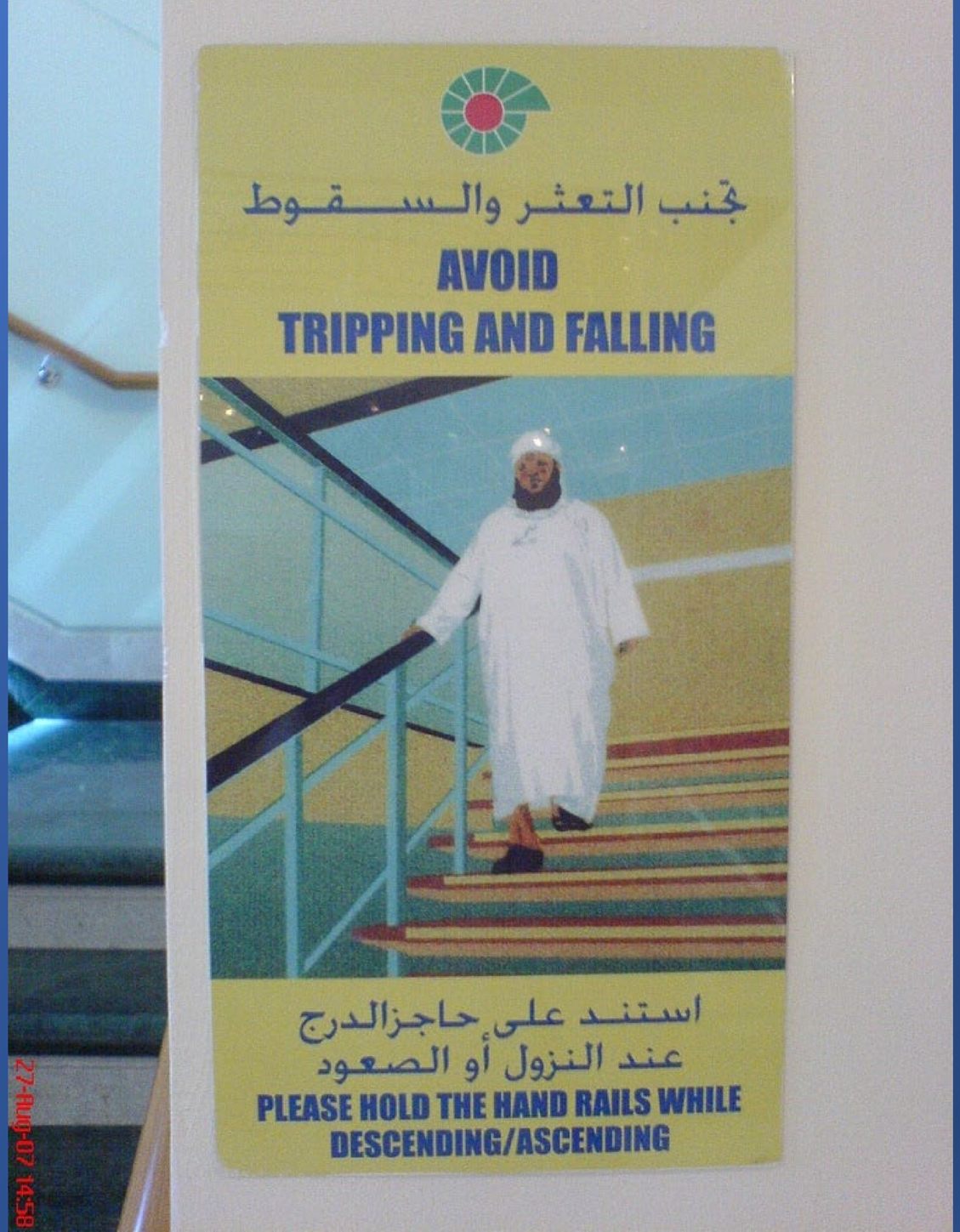


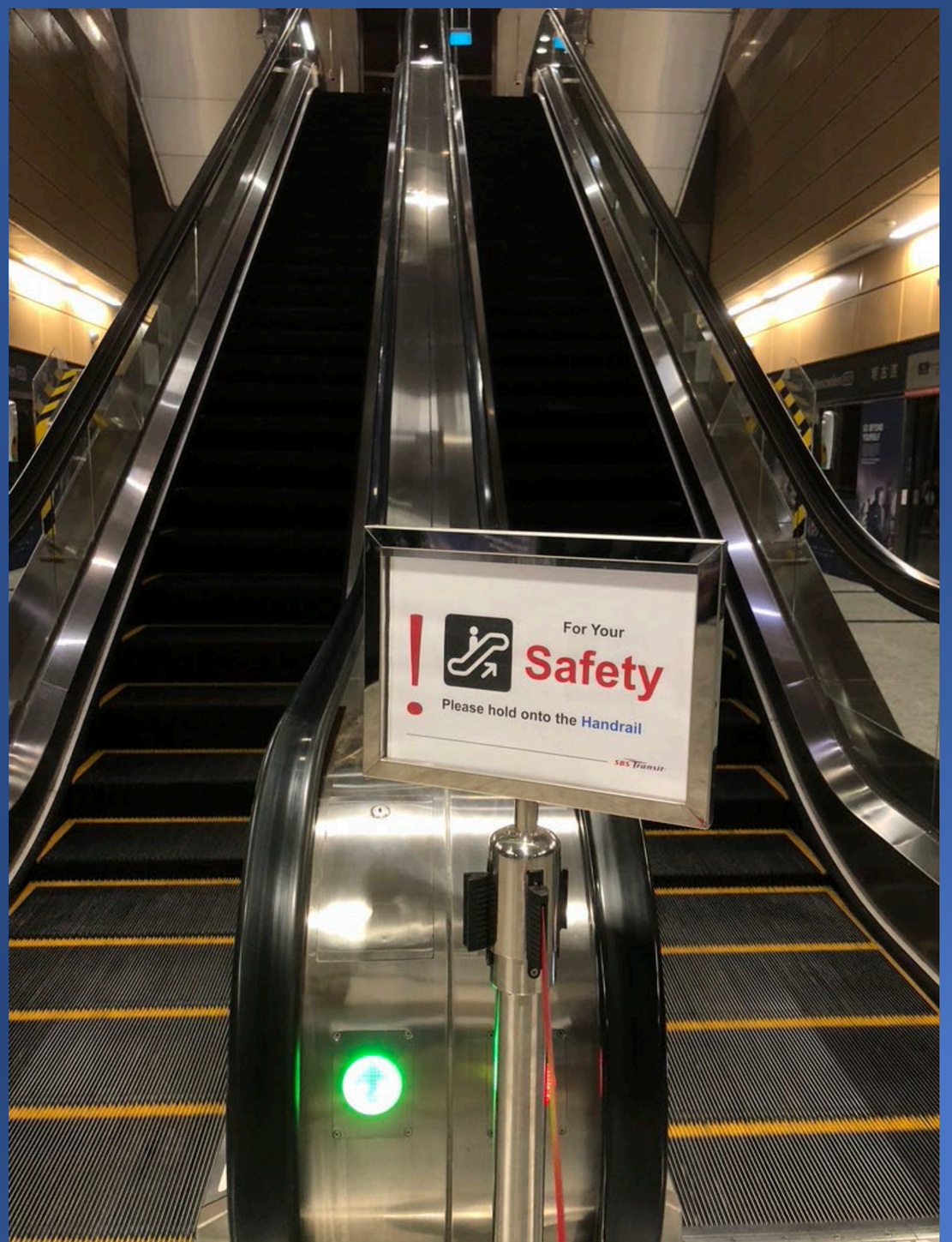
Bron: Taleb, N. N.: "*The black swan: The impact of the highly improbable.*" *(2007)*

GEEN VERRASSING



1. Bekend
2. Beperkte impact
3. Voorspelbaar
4. Oplosbaar


تجنب التعثر والسقوط
AVOID
TRIPPING AND FALLING
استند على حاجز الدرج
عند النزول أو الصعود
PLEASE HOLD THE HAND RAILS WHILE
DESCENDING/ASCENDING
27-Aug-07 14:58


For Your
Safety
Please hold onto the Handrail
SBS Transit

We weten niet wat we niet weten!

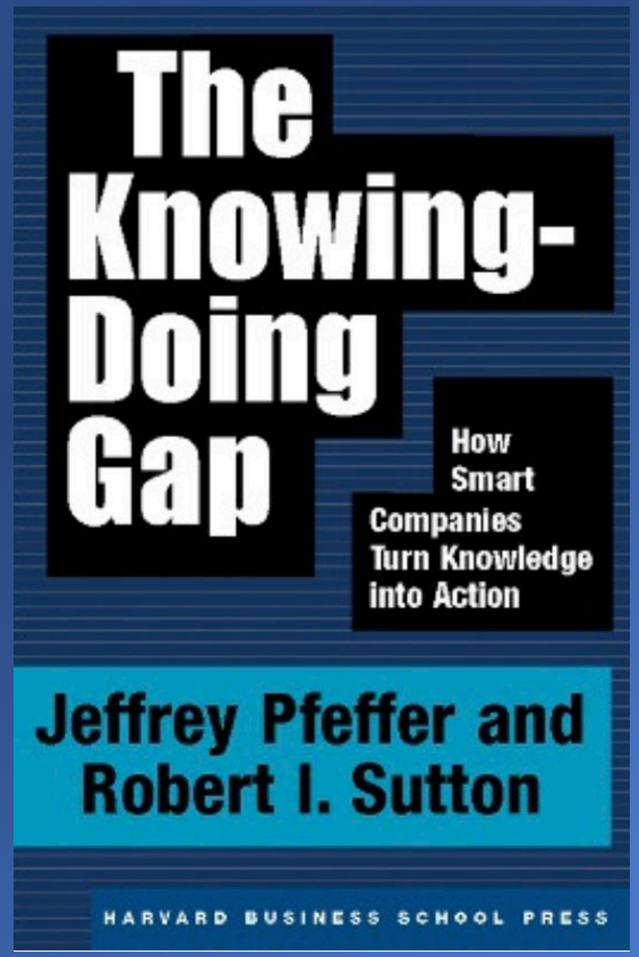


1. Extreem zeldzaam
2. Grote impact
3. Onvoorzien
4. Achteraf verklaarbaar



KNOWING-DOING GAP

1. Bekend
2. Grote impact
3. Genegeerd
4. Goed verklaarbaar



Voorwaarden voor het dichten van de kloof

- Geloofwaardigheid van de bron van de risicomelding
- Wijze van communiceren (bereikt de boodschap de ontvanger?)
- Relevantie van interventie voor persoonlijk belang
- Geloofwaardigheid van het effect van een interventie
- **Gokverslaving** (“Het zal zo’n vaart niet lopen…”)
- Gebrek aan veiligheidsleiderschap (productie vs veiligheid)

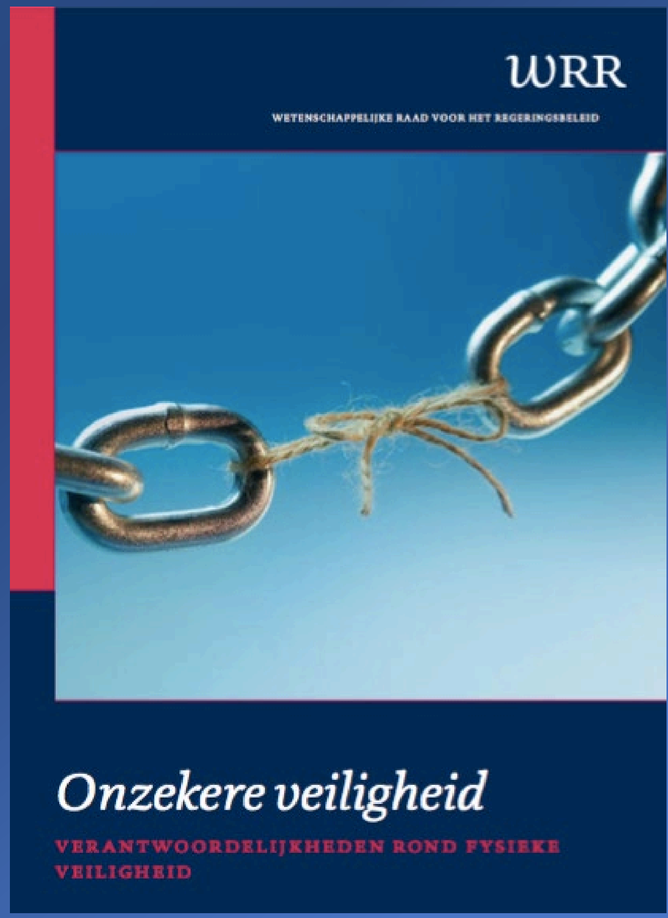


Bron: “*From Knowing to Doing: A Framework for Understanding the Evidence-into-Practice Agenda”* , Nutley, S., Walter, I., & Davies, H. T. O. (2003).

VOORZORG-PRINCIPE

Voorzorg-principe (WRR advies 2008)

- Acteer op alle situaties, die, naar uw mening, tot onacceptabele consequenties kunnen leiden.
- Risico is een sociaal construct en een indicatie van de waarschijnlijkheid van een incident is altijd een subjectief (groeps-)oordeel.
- Verspil dus geen tijd en energie aan het ‘objectief’ bepalen van waarschijnlijkheid, want dat kunnen we helemaal niet!

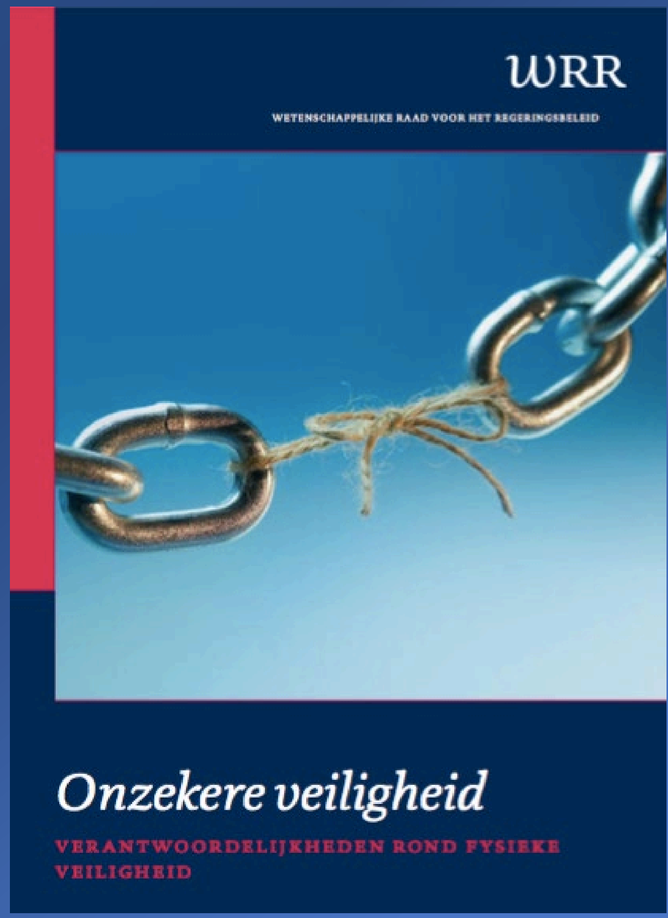


Bron: “Onzekere veiligheid”, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2008)

Voorzorg-principe (WRR advies 2008)

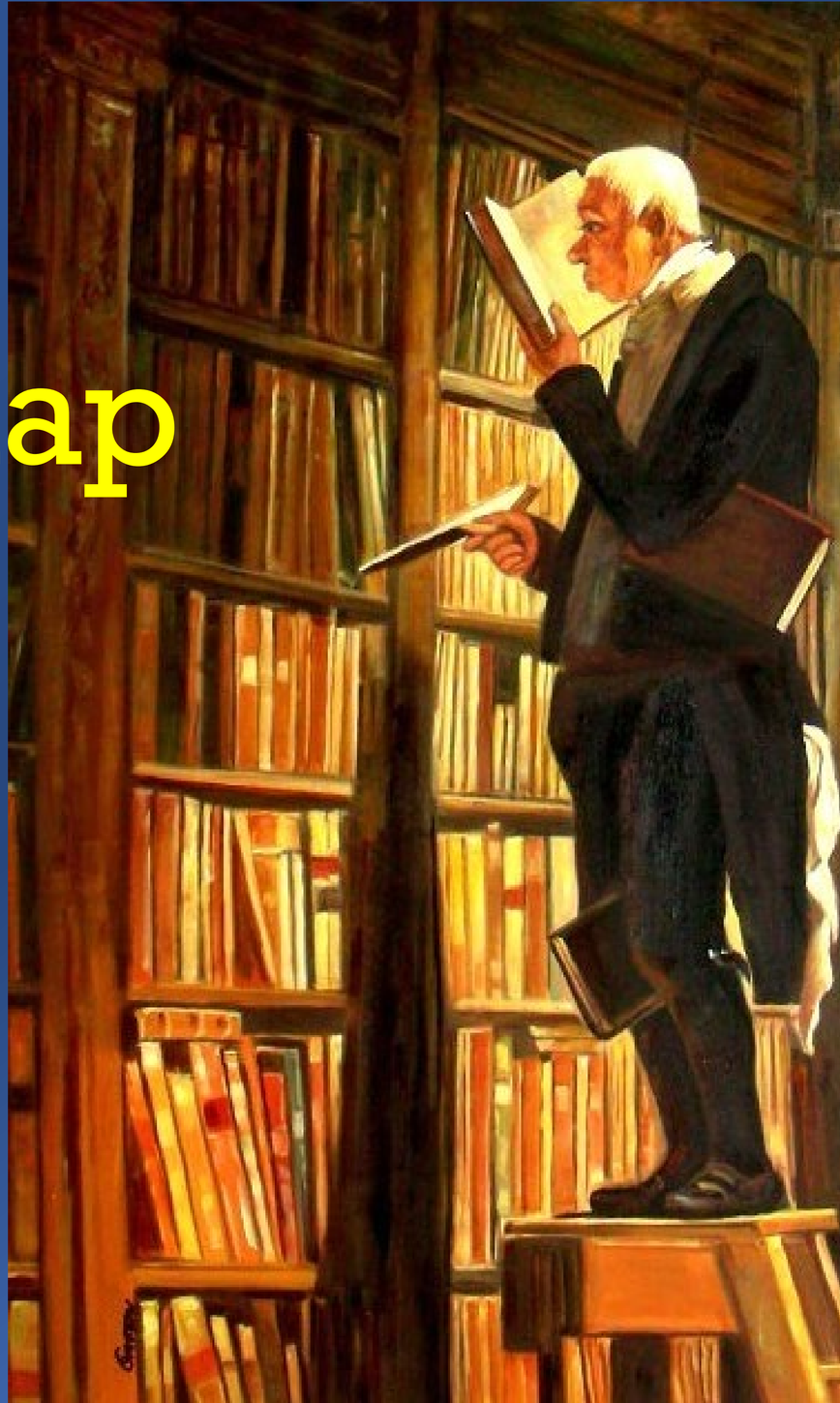
- Acteer op **aannemelijkheid**
  van een gebeurtenis
  en niet op de **waarschijnlijkheid**
  van het incident

(Plausability i.p.v. probability)

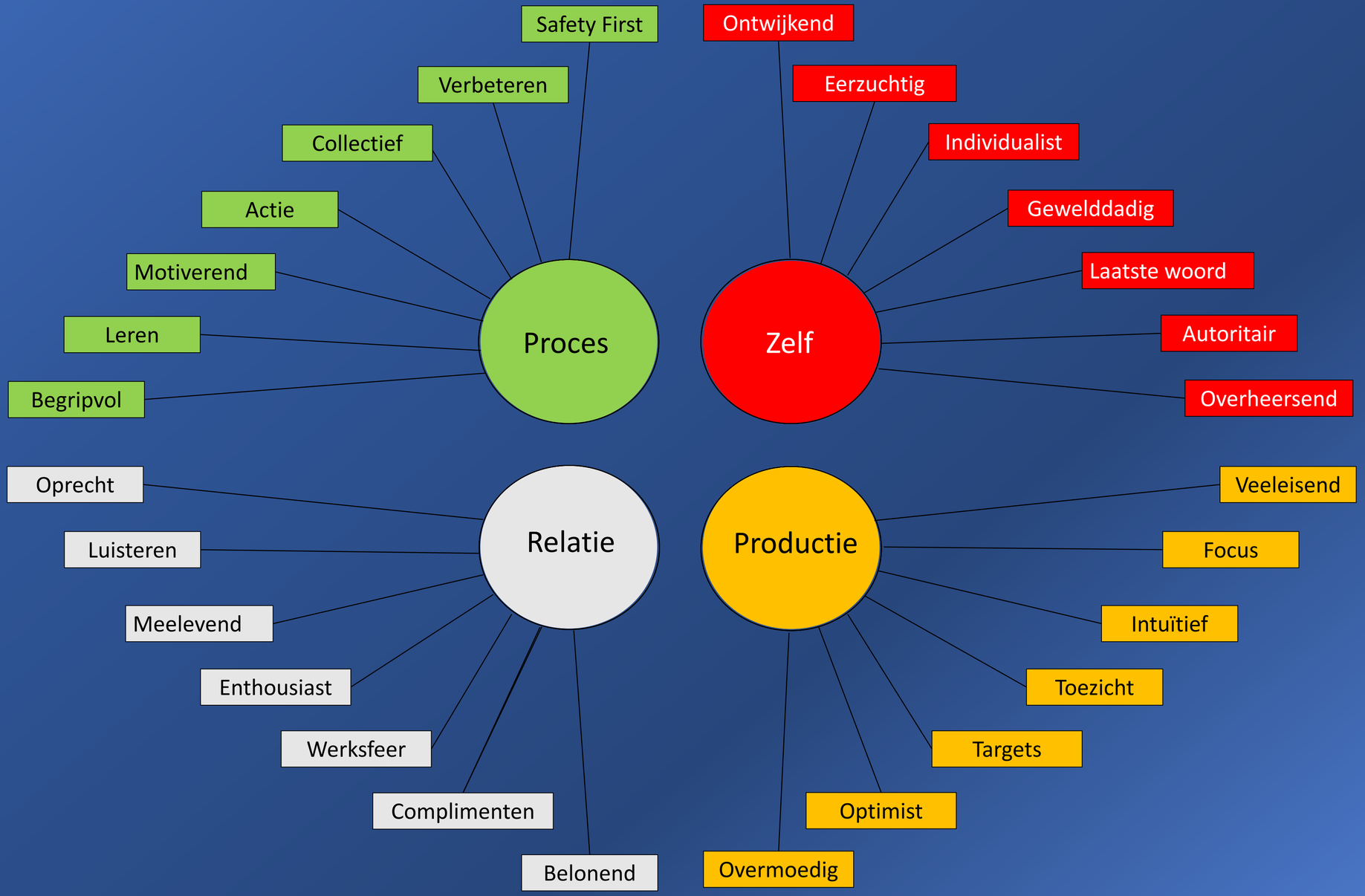


Bron: "Onzekere veiligheid", Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2008)

Veiligheidsleiderschap



4 ‘VEILIGHEIDSLEIDERSCHAP - MINDSETS’



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
- Kiezen “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
- Kiezen “an expert over a friend”



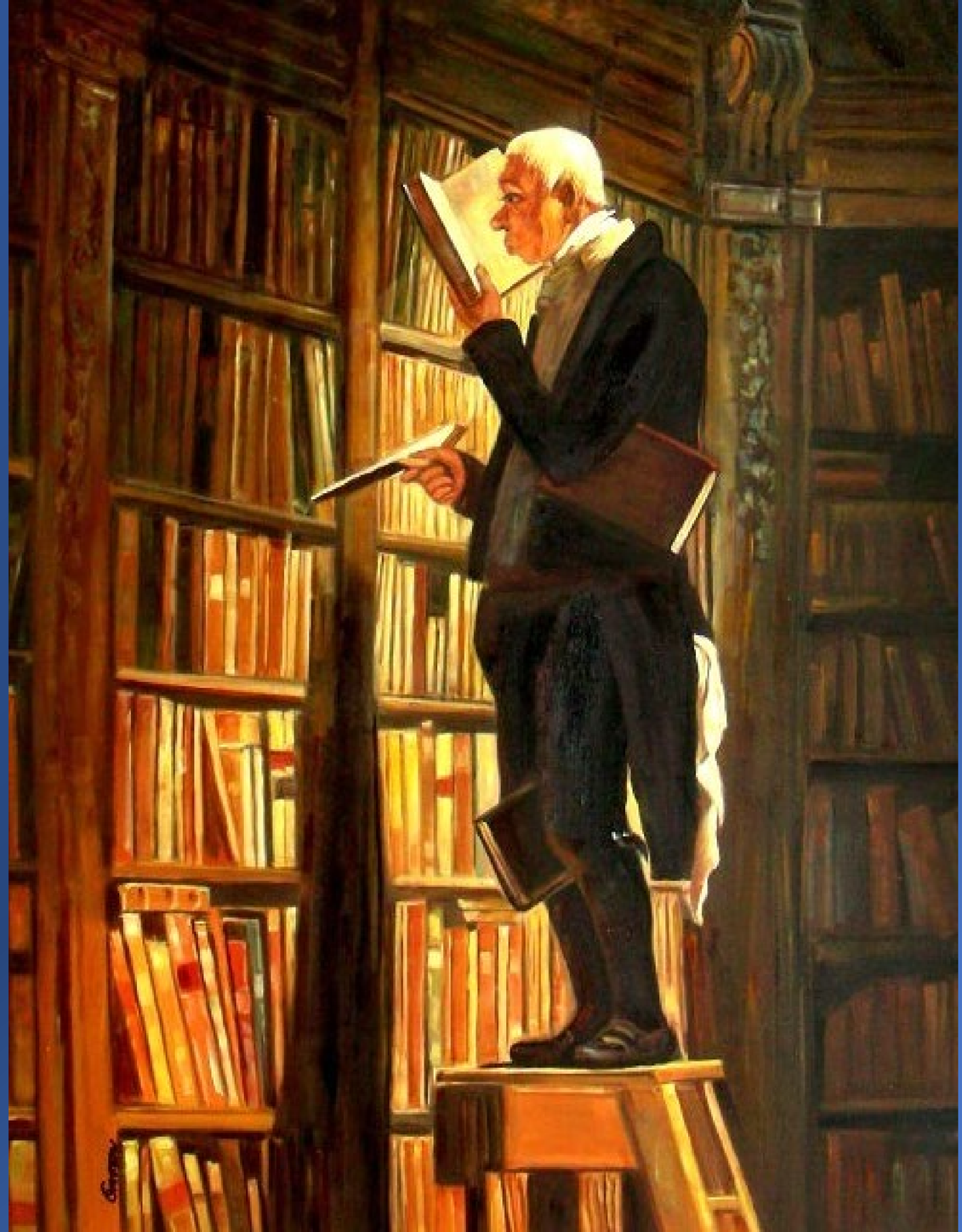
KARAKTERISTIEKEN van deze MINDSETS

PROCES

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



Welke leiders zijn ‘veilige‘ leiders?



Bron: “The influence of leadership on the prevention of safety incidents“ (Roggeveen, 2022)

Het gedrag van de Proces-georiënteerde leider beïnvloedt veiligheid via **KENNEN** en **DOEN**

in een omgeving, waarin

- Medewerkers denken de risico's te **KENNEN** en incidentanalyses iets anders laten zien.

- De organisatie geen (of laat) correctieve actie neemt. (**DOEN**)

DE VEILIGE LEIDER:

PROCES-GEORIËNTEERD

Nuancering:
Iedereen is wel ‘een beetje van alles’, maar de PREFERENTE oriëntatie is leidend.



Proces

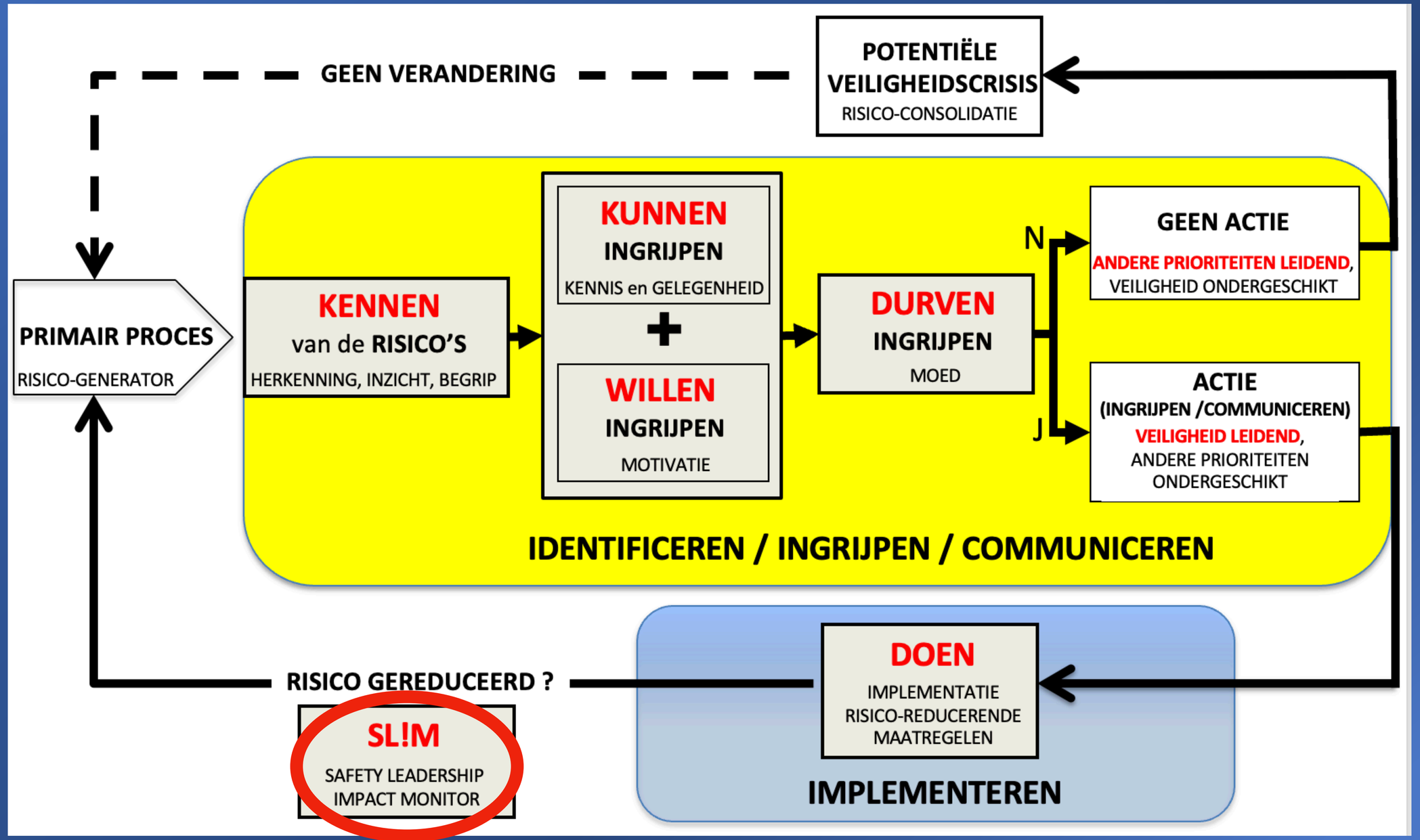
Gaat voor optimale productie
Maar geeft veiligheid prioriteit
Stimuleert interventies
Zorgt voor verbeteringen
Toont begrip voor vergissingen

Principes Veiligheidsleiderschap

1. Bezuinig niet op veiligheid;
2. Zorg voor voldoende bekwaam personeel;
3. Stel mensen in staat hun taak op een veilige manier uit te voeren;
4. Stimuleer mensen om werk onder onveilige omstandigheden te weigeren;
5. Organiseer professionele veiligheidsleiderschapstrainingen voor alle leiders op alle niveaus;
6. Neem voldoende tijd voor dialoog met uitvoerenden op hun werkplek;
7. Moedig identificatie en communicatie van veiligheidsrisico's actief aan;
8. Monitor de implementatie en de behaalde effecten van risicoreducerende maatregelen.

Bron: “The influence of leadership on the prevention of safety incidents“ (Roggeveen, 2022)

Impact veiligheids-leiderschap



SL!M Safety Leadership Impact Monitor

Impact Leiderschap op Veiligheid

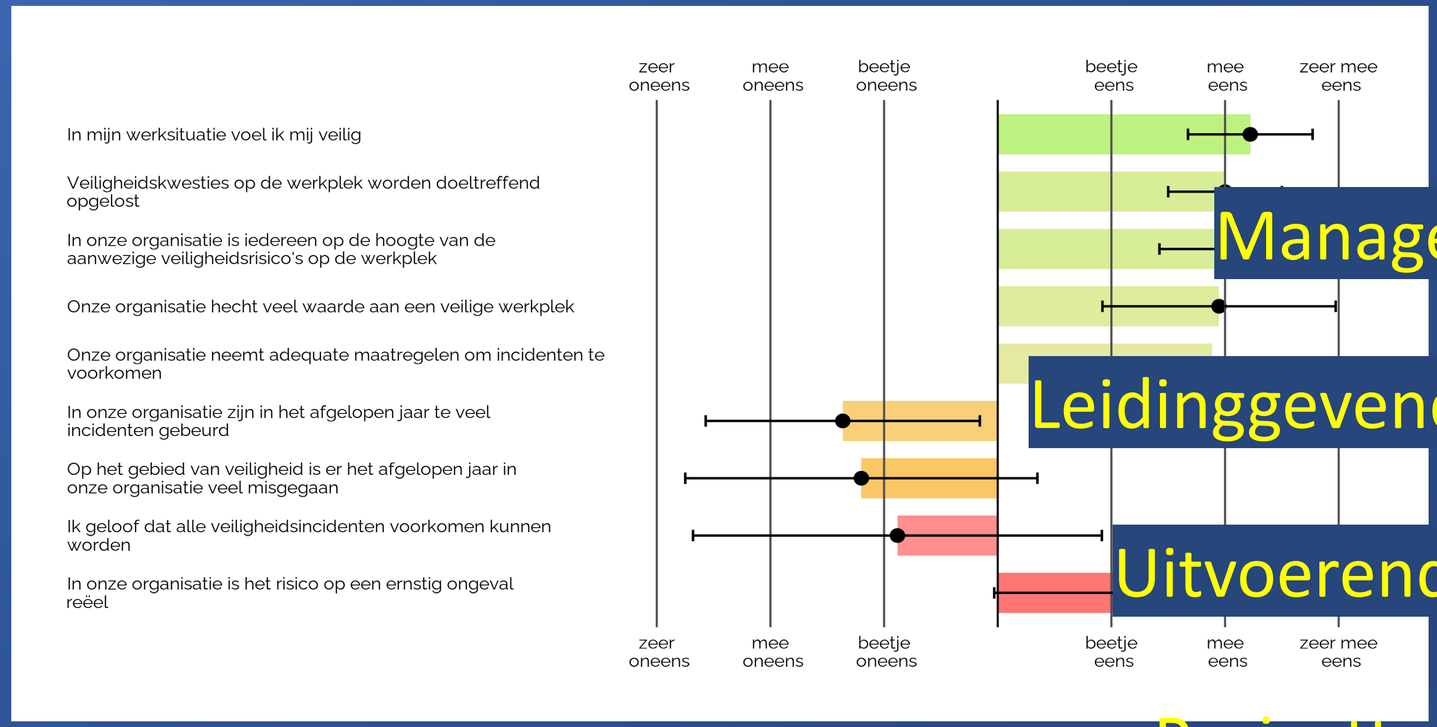
- Risicoreductie-capaciteit
- Principes Veiligheidsleiderschap
- Vision Zero Proactieve Leidende Factoren
- Psychologische veiligheid

VISION ZERO
Safety.Health.Wellbeing.

SLIM Safety Leadership Impact Monitor

Safety Leadership Impact Monitor

46 Indicatoren



Functies

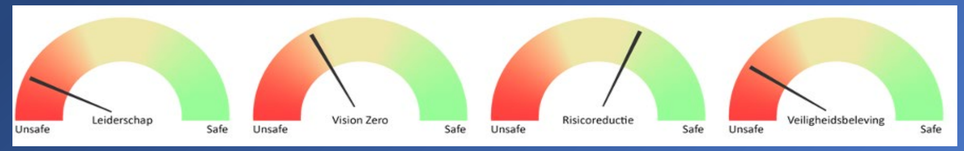
Managers



Leidinggevenden



Uitvoerenden

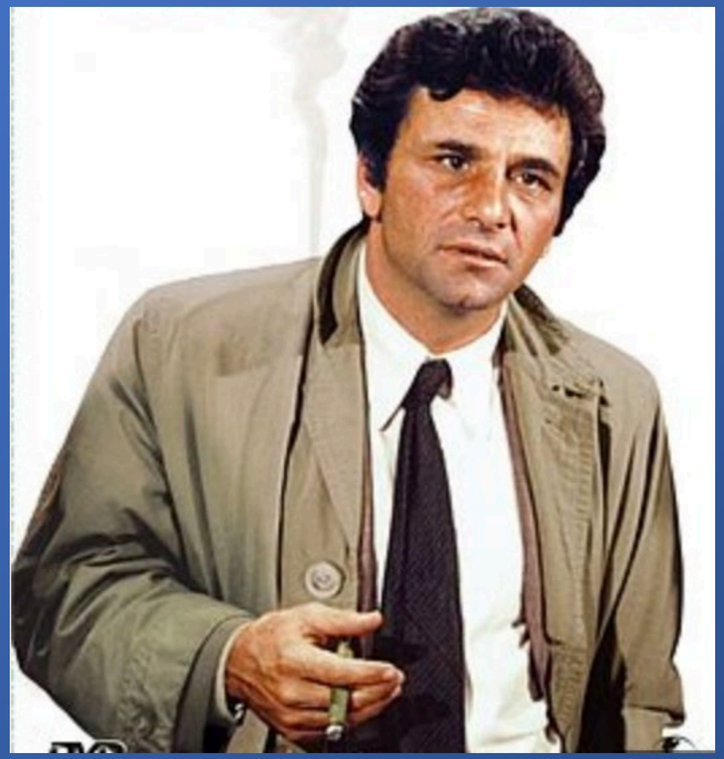


Projectteam



Overige/staf





OVERIGENS….

Veel operationele verstoringen leiden niet tot schade of letsel, dankzij een zeer effectieve, maar onbeheersbare barrière:

MAZZEL

Stelling 5 bij “The influence of leadership on the prevention of safety incidents“ (Roggeveen, 2022)



Dank U!