

# Safety Leadership

*veiligheid als de meest krachtige  
impuls voor cultuurverandering*

HRO leiderschap conferentie  
7 april 2019

# Wat komt aan bod?

- Voorstellen & vragen / behoeftes
- Wat doet Alfabeeld *veiligheid & gedrag*
- Wat betekent 'Veiligheid bij bedrijven'
- Wat verstaan we onder leiderschap?
- Risicoreductie en Safety Leadership
- Just Culture



# Alfabeeld *veiligheid & gedrag*

- Train de trainer als kernconcept
- Sterk in gedrags- en cultuurverandering



# Alfabeeld Lessons learned

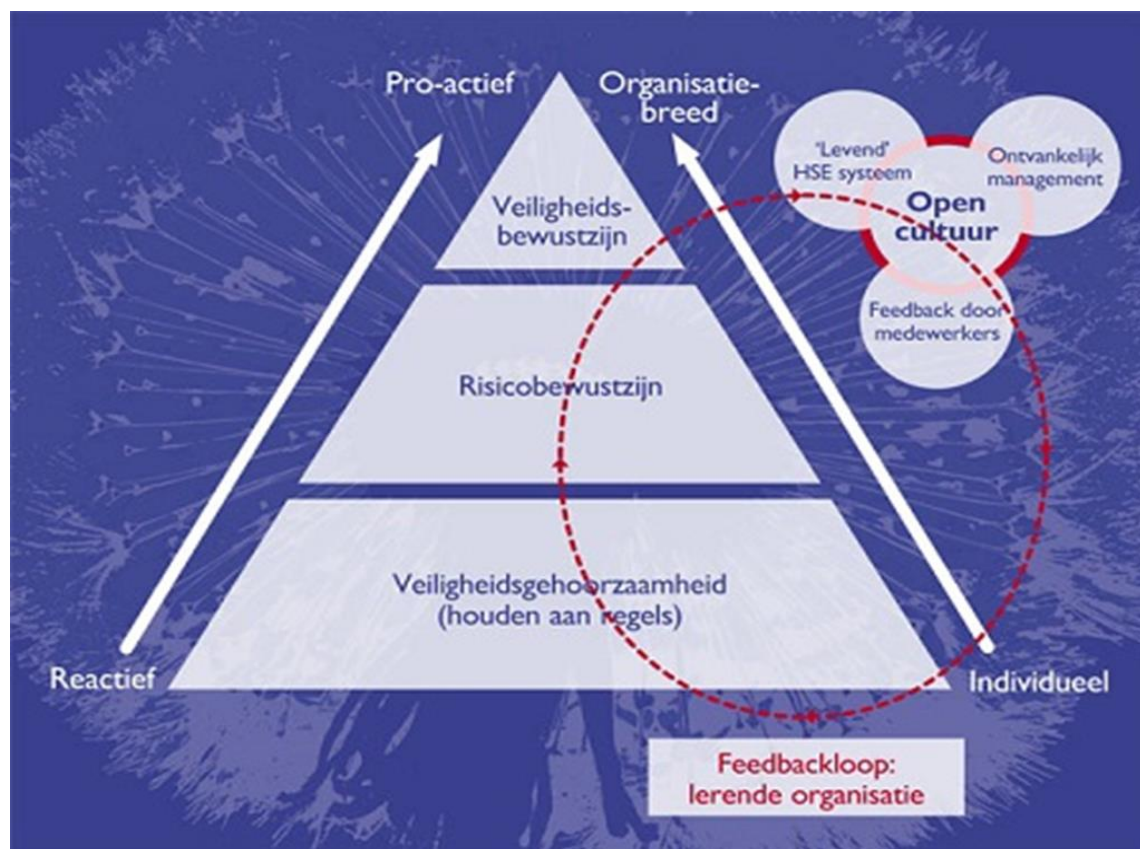
*Mensen kun je niet veranderen, mensen veranderen zichzelf*

- Leren doe je vooral op het werk
- Interactie bevordert gedragsverandering
- Complimenten werken beter dan kritiek
- Leren van elkaar; train de trainer/coach
  
- Groei van veiligheidsbewustzijn kost tijd

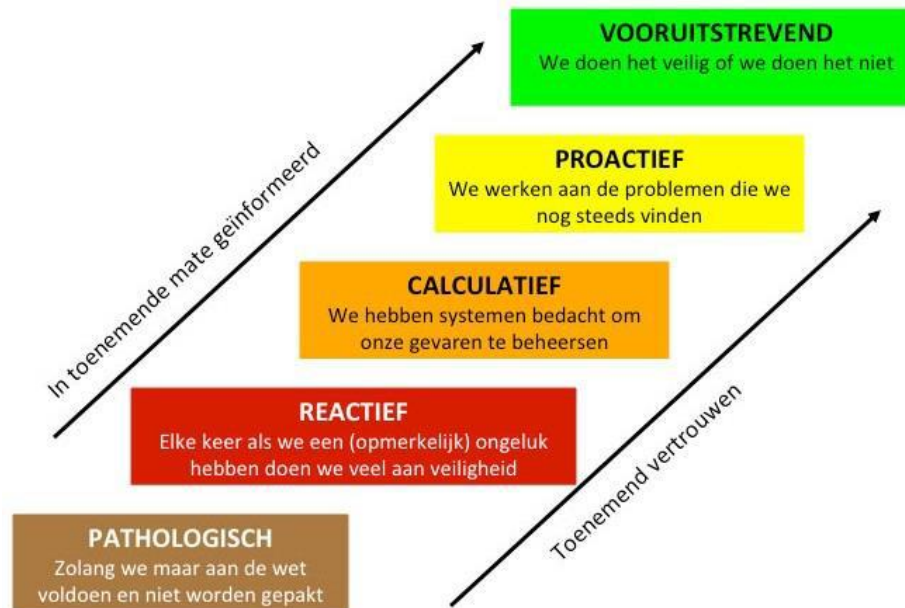
*Veranderen doe je van binnen uit!*



# Ontwikkelmodel Veiligheidsbewustzijn



# Veiligheidsladder (H&M)



# Leiderschap

*Het vermogen om een verandering teweeg te brengen in een team of organisatie door medewerkers te inspireren ander gedrag te vertonen.*



# Leiderschap

## Van managen naar transformationeel leiderschap:

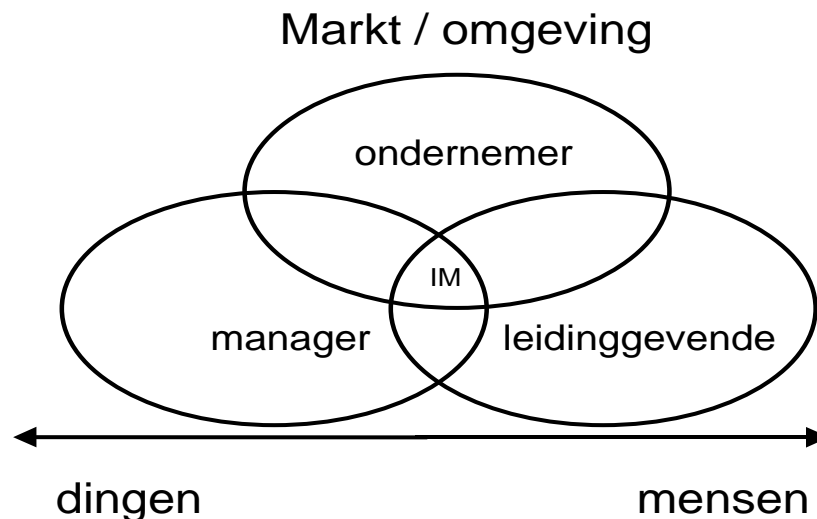
- ✓ Managen: regelen vanuit autoriteit
- ✓ Integraal Managen: regelen met visie
- ✓ Situationeel leiderschap: coachen op taakbewaamheid
- ✓ Transactioneel leiderschap: coachen & onderhandelen vanuit belangen
- ✓ Transformationeel leiderschap: creëren vanuit normen & waarden



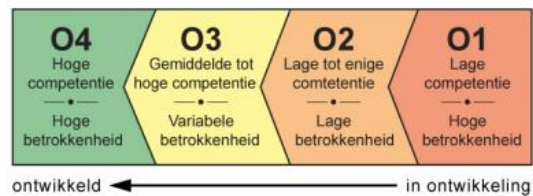
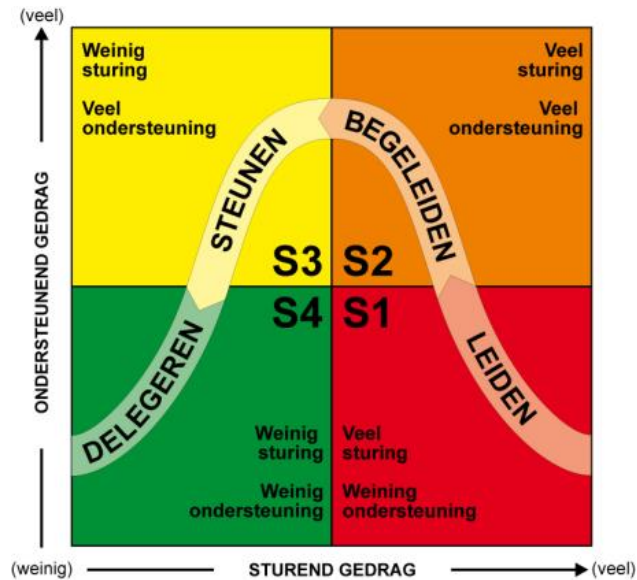
# Integraal management

## Wat is managen? (2)

### Integraal managen: rollen



# Situationeel leidinggeven en taakbekwaamheid



**Individueel ontwikkelniveau**

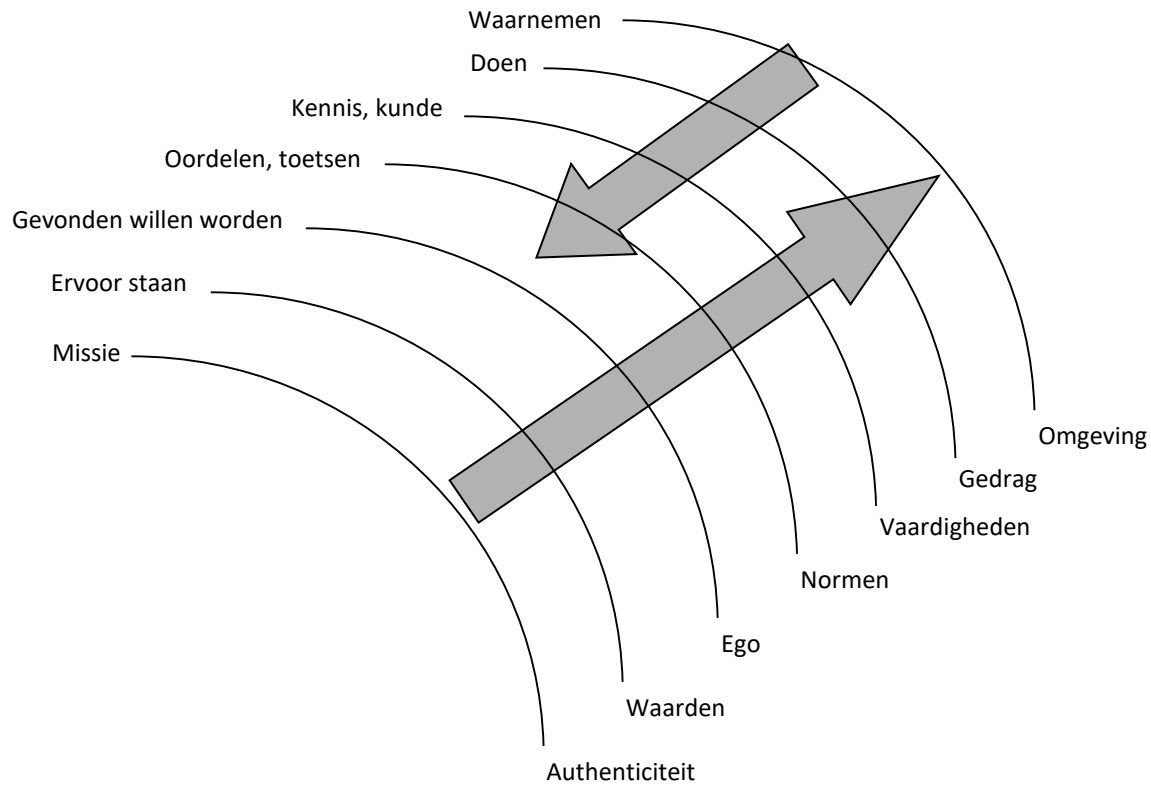
# Eigenschappen van effectief leiderschap

1. Wees proactief
2. Begin met het einde voor ogen
3. Wees effectief: begin bij het begin
4. Win - Win: werk aan gezamenlijkheid
5. Luister *en* begrijp voor je praat
6. Werk aan creatieve synergie
7. Werk aan zelfvernieuwing



		URGENCY	
		High	Low
IMPORTANCE	High	<b>1</b> Urgent and important Do it now	<b>2</b> Important not urgent Decide when to do it
	Low	<b>4</b> Urgent not important Delegate it	<b>3</b> Not important not urgent Dump it

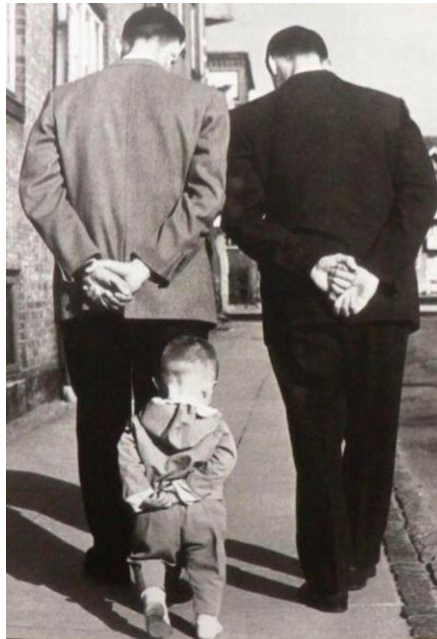
# Authentiek leiderschap



*Uit: Authentiek leiderschap. Ontdek en leef je missie. Van: Bas W. Blekkingh*

# Wat is 'Leidinggeven aan veiligheid'?

- Verantwoordelijkheid voelen voor de veiligheid van mijn medewerkers
- Bewust zijn van mijn invloed op mijn werkomgeving
- Met elkaar eenduidigheid onder leidinggevenden vergroten
- Betrokkenheid tonen en zichtbaar zijn op de werkvloer
- Voorbeeldgedrag



# Weerstand bij medewerkers

- Veiligheid: het kost teveel tijd en geld en maakt normaal werken onmogelijk
- Hier is nog nooit wat gebeurd
- Iedereen is zelf verantwoordelijk voor zijn veiligheid
- Risico's kun je niet vermijden
- Waarom mag dat hier niet en daar wel?



# Casus: veiligheidsmaatregelen invoeren

*Invoeren van een pakket veiligheidsmaatregelen (melden, aanspreken, werkoverleg, rondes lopen, etc.) bij een overslag bedrijf*

Je bent terminalmanager bij een overslag bedrijf en je merkt dat je teamleiders en medewerkers veiligheid zien als een bedreiging van de productie , en dus van de winstdeling. Ze saboteren daarom het veiligheids- programma.

Je wilt dit programma doorzetten; hoe pak je dit aan?

# Oplossingsrichtingen

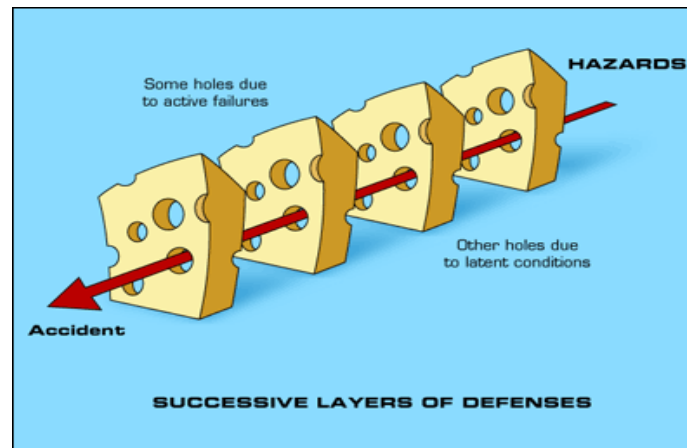
- Urgentie duidelijk maken
- Toekomst scenario schetsen
- Inzetten van informele leiders
- Bonus verbinden aan veiligheidstargets
- Verbeteracties vragen aan de werkvloer
- ‘Strengere’ veiligheidscultuurmeting uitvoeren
- ‘Boevenclub’ van jonge medewerkers formeren en advies inwinnen
- Autoriteit inzetten
- Etc.

# Proactief Leiderschap in veiligheid: Risico reductie

- Kennen van de risico's
- Kunnen ingrijpen
- Willen ingrijpen
- Durven; moed om in te grijpen
- Doen; opvolgen

Leiderschap &  
vakmanschap op  
de werkvloer

Leiderschap op  
management  
niveau



Naar: Roggeveen, 2015

# Proactief Safety leadership

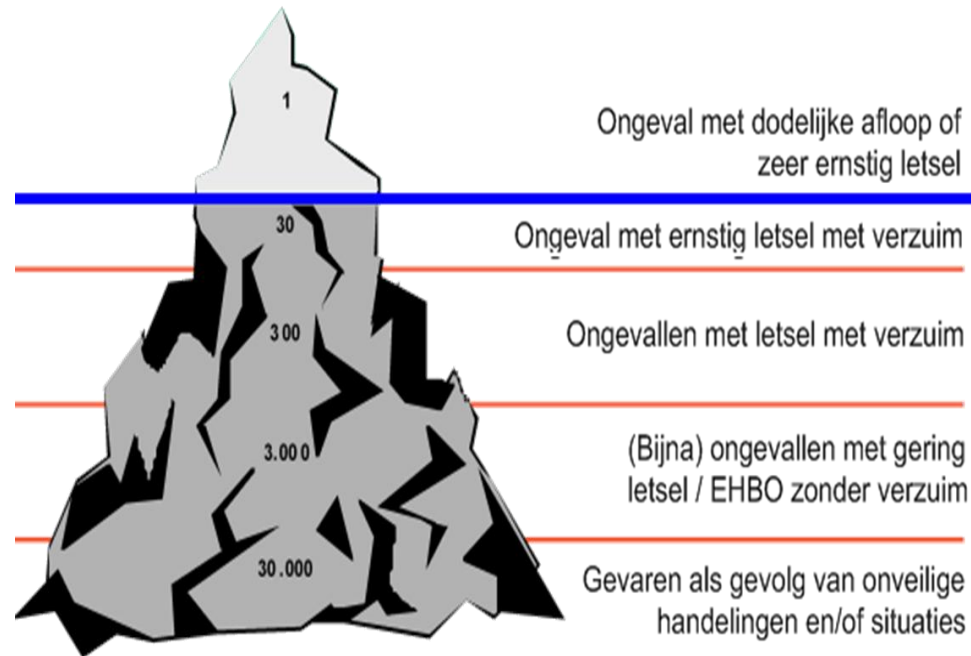
- Bevorderen communicatie en interactie op de werkvloer
- Zorgen voor vertrouwen in elkaar
- Oog voor echte veiligheid in de operatie (versus compliance)
- Vertrouwen op vakmanschap en ruimte voor ideeën & initiatieven vanuit de werkvloer; inzetten van veiligheidsmedewerkers / safety coaches
- Veiligheid kent geen hiërarchie



# Effectieve aanpak bij cultuurveranderingen

1. Combineer bottom up en top down activiteiten / acties:
  - Bottom up: medewerkers coachen & beïnvloeden elkaar (veiligheidsambassadeurs)
  - Top down: Safety leadership op elk niveau van het management, vooral eerstelijns management
2. Start met bereidwilligen ('boevenclubjes') en werk van klein naar groot

# Ijsbergtheorie: belang van melden



# Casus: meldingsbereidheid vergroten

*Je bent terminal manager bij een chemiebedrijf en je wilt dat mensen meer incidenten, en vooral 'near misses' gaan melden:*

- Wat zou je medewerkers weerhouden van het melden van incidenten en bijna ongevallen?
- Wat zou je als leider kunnen doen om deze barrières te slechten?

# Oplossingsrichtingen

- Uitleggen en tonen wat meldingen kunnen opleveren
- Appél op verantwoordelijkheid voor je collega's
- Inzetten veiligheidsambassadeurs met toolboxen over belang van melden
- Middelmanagement wijzen op hun verantwoordelijkheid voor hun medewerkers
- 'Invoeren' Just culture
- Etc.

# Just culture

- Fouten maken is menselijk
- Fouten zijn leermomenten (en geen strafmomenten)
- Zwartmaken van veroorzakers lost niets op (blaming & shaming)
- Melden van fouten levert veel relevant materiaal op
- Schuldgrens: grove nalatigheid en moedwillige overtredingen

**Dat wij fouten maken  
associëren met dom  
zijn is vrij dom.**

**OM**  
DENKEN

**ALFABEELD**  
VEILIGHEID & GEDRAG

ONDERZOEK NAAR MOGELIJKHEID  
JUST CULTURE IN (PETRO)CHEMIE

# 'INCIDENTEN WORDEN DANKBAAR LEERMATERIAAL'

Meer regels en strenger toezicht is al jaren een overheidsreflex op incidenten in de chemie. Volgens Benno Baksteen, voorzitter van het Adviescollege Dutch Expertgroup on Aviation Safety, leidt dit niet tot betrouwbaardere procesvoering. Bedrijven leren pas van incidenten als de overheid niet bij voorbaat uitgaat van kwade opzet. In de luchtvaart kunnen betrokkenen dankzij afspraken met OM en ILT vrijuit spreken.

Tekst: Henk Engelenburg

**O**m een structureel hoger veiligheidsniveau te realiseren in de (petro)chemische industrie, is vorig jaar het meerjarenprogramma Duurzame Veiligheid 2030 gestart (zie kader). Daarbij is bewust gekozen voor het samenwerken van industrie, wetenschap en overheid, opdat kennis en ervaring van buiten de chemie wordt ingebracht. Dit aspect is vooral het geval bij 'Just Culture', een gezamenlijk project van de roadmaps 'Transparantie' en 'Hoogwaardige Kennis' van Duurzame Veiligheid 2030. Just Culture onderzoekt of de veiligheidscultuur in de luchtvaart model kan staan voor de chemie. Volgens Benno Baksteen [voorheen piloot, nu voorzitter van het Adviescollege Dutch Expertgroup on Aviation Safety - Degas - dat de regering adviseert over veiligheidsaspecten van de burgerluchtvaart in Nederland] liggen hier zeker kansen voor de chemie. 'Shit happens' was in voorbije jaren als reactie op een incident heel normaal; het gaf de ruimte om te leren van fouten. Die ruimte is sterk verminderd naarmate de samenleving risico's zo veel mogelijk probeert uit te sluiten. Met als gevolg, aldus Baksteen, dat risicobedrijven in onder meer de chemie allerlei regels en procedures moeten stapelen waarvan het theoretische gehalte haaks staat op de werkelijkheid van de werkvloer. Ze leiden niet tot een meer betrouwbare procesvoering, maar vertegenwoordigen een illusie van

controle. Bij een incident is er dan snel de roep om een schuldige en is het Openbaar Ministerie zo gebeld. De luchtvaart telt net als de chemie een veelheid aan regels en procedures, maar in de luchtvaart zijn die minder stringent, aldus Baksteen, omdat het cabine- en vliegvelper soneel veel te maken heeft met snel wisselende situaties. 'Onze regels en procedures zijn daarvoor veel meer richtlijnen die aangeven wat handig is om te doen. Ervan afwijken is geen doodzonde, zolang er een goede reden voor bestaat. Door dat de meeste incidenten in de luchtvaart overduidelijk zichtbaar zijn en de mensen er heel direct bij betrokken zijn, is er steeds een sterke drijfveer om de oorzaak en de les van een incident snel boven tafel te krijgen.'

## Afspraak

Lessen trekken uit een incident kan uitsluitend succesvol zijn als betrokkenen vrijuit kunnen spreken, als ze erop kunnen vertrouwen dat hun relaas geen onderdeel vormt van een strikt juridische benadering of zelfs een veroordeling. Om dat mogelijk te maken heeft de luchtvaart een afspraak met het Openbaar Ministerie en de Inspectie Leefomgeving en Transport (ILT): het Analyse Bureau Luchtvaartvoorvallen (ABL), onderdeel van de ILT, stelt met inhoudelijk deskundigen bij een incident vast of er sprake was van malafide of bonafide gedrag.

# Just culture

## Wat levert Just Culture op?

- Meer meldingen m.n. van verborgen incidenten of near misses
- Meer inzicht in werkelijke risico's
- Vertrouwen onder de medewerkers in de organisatie en de leidinggevenden
- Groei van het veiligheidsbewustzijn



# Excellente Organisaties

- Excellente Organisaties zijn in hoge mate **consistent, betrouwbaar, kloppend**
- geloofwaardigheid van leiders, veiligheid als voorwaarde voor leren
- mensen worden in dienst genomen om wie ze zijn en om wat ze kunnen
- performance management systeem is consistent met de waarden
- ze zijn binnen en buiten hetzelfde

Bron: Wessel Ganzevoort

# Wat betekent dat voor leiders?

Dit zijn mensen die te vertrouwen zijn, transparantie (you get what you see);

- ✓ die een helder zicht hebben op de zin van hun leven;
- ✓ die waarden hebben die congruent zijn met die van de organisatie;
- ✓ bewust zijn van hun echte talenten;
- ✓ volkomen bereidheid tot diepe reflectie;
- ✓ hun eigen feed back organiseren, een passie hebben voor leren;
- ✓ mensen aanmoedigen om het beste te geven (is iets anders dan targets stellen);
- ✓ meer oog voor detail hebben dan visie (wat heet visie?);
- ✓ eerder gewoon zijn, dan een dik charisma hebben.

Kortom: lerende, ontwikkelende en consistente mensen

Bron: W. Ganzevoort