



SCL-event 2025

Bewust veilig en gezond werken

Van trede 2 naar 3: de volgende stap

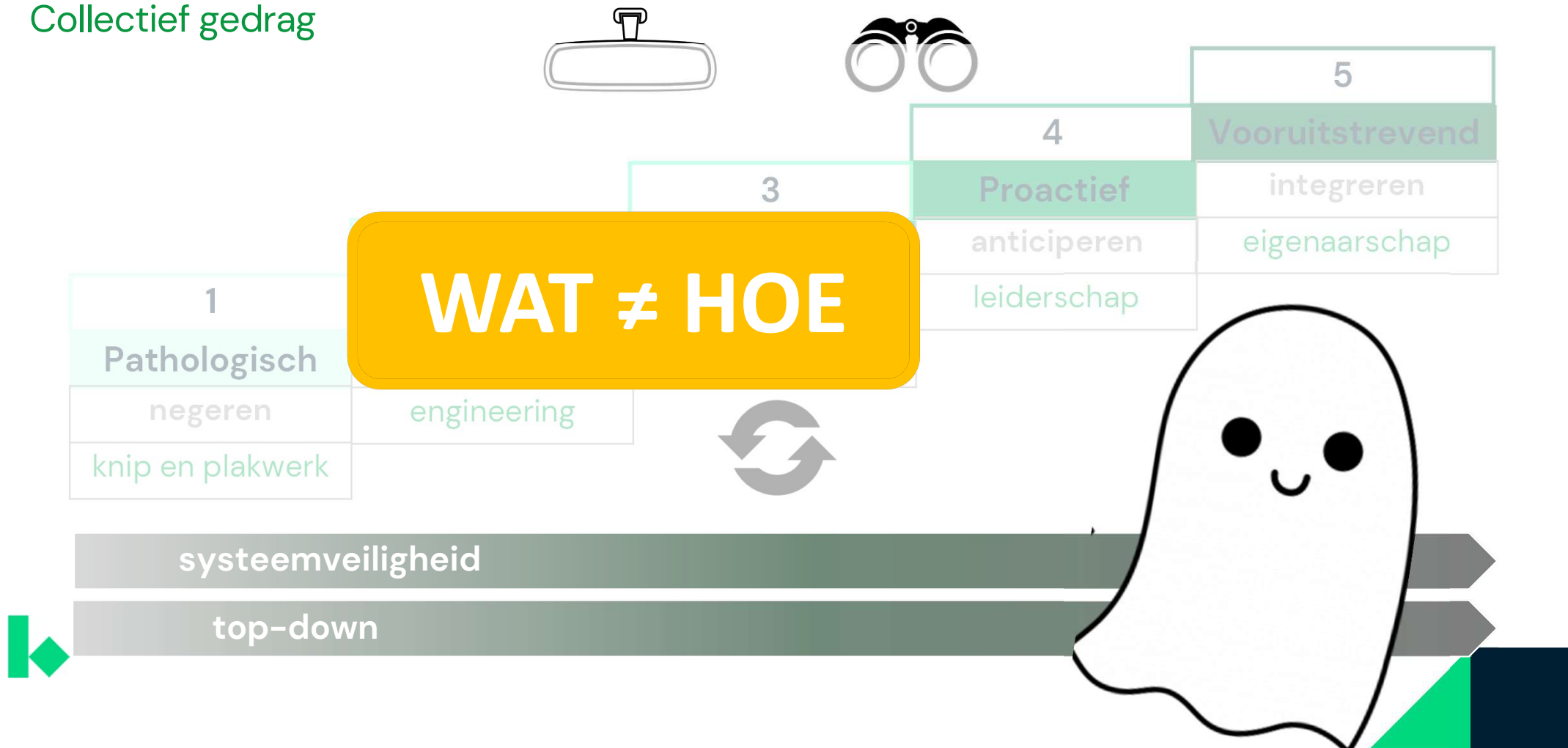
Hanneke Jansen

20 november 2025

Safety Culture Ladder

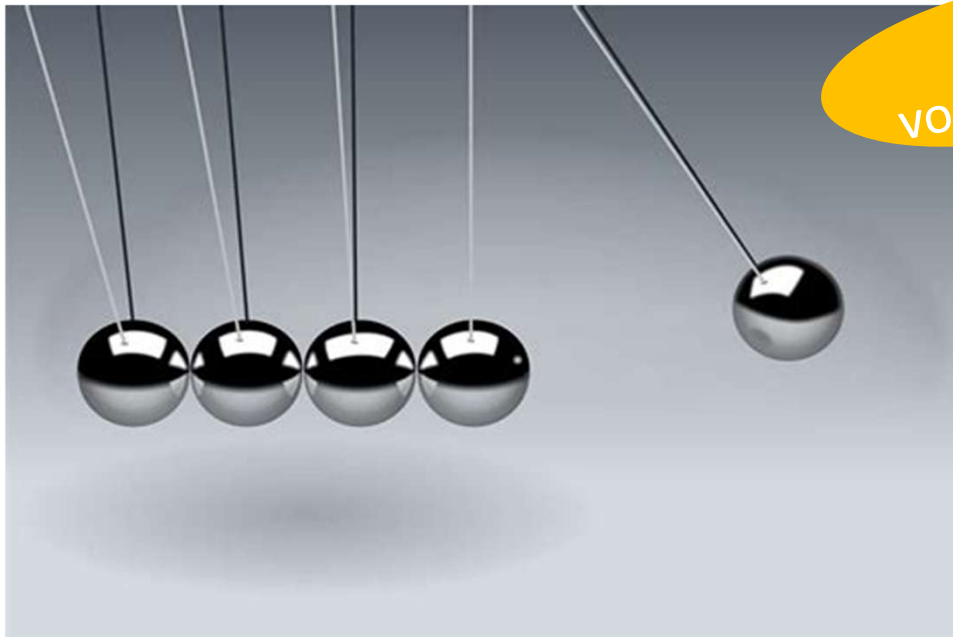
Collectief gedrag

 **kader**
framework for positive change



Veiligheidsgedrag

Omdat het bij het beoordelen van de cultuur met name gaat om de effectiviteit van de inspanningen en instrumenten die worden geïmplementeerd, **weegt de beoordeling van gedrag het zwaarst.**



méést
voorkomend

- ◆ Wat iemand doet of nalaat.
- ◆ We zijn NIET ons gedrag
- ◆ Een organisatie kan gedrag aanmoedigen of remmen



'Oeh, maar nu wordt het...'



- ◆ Confrontatie van ideeën/standpunten
- ◆ Nieuwe uitdagingen / buiten comfortzone
- ◆ Aanpassen nieuwe omgeving / nervositeit
- ◆ Afgerekend worden op andere ideeën
- ◆ Gebrek aan bescherming/ ondersteuning
- ◆ Beklemmend gevoel van onveiligheid

Leren over verschil tussen onveilig, ongemakkelijk en pijnlijk is een weg naar professionele groei



3

Primaire en secundaire processen

Voorbereiding en planning van het werk, risicobeoordeling, V&G in projecten of uitvoering (operatie), aanschaf, beheer en gebruik van middelen, omgaan met veranderingen

Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
3.1-R-T1 De organisatie heeft geen beleid om ook aan V&G te denken bij de voorbereiding en planning van het werk.	3.1-R-T2 De organisatie heeft beleid waarin staat dat V&G onderdeel is bij de voorbereiding en planning van het werk.	3.1-R-T3 De organisatie heeft beleid waarin staat dat V&G onderdeel is bij de voorbereiding en planning van het werk.	3.1-R-T4 De organisatie heeft beleid waarin staat dat V&G onderdeel is van de voorbereiding en planning van het werk.	3.1-R-T5 De organisatie heeft beleid waarin staat dat V&G onderdeel is van de voorbereiding en planning van het werk. Deze voorbereiding en planning gebeurt op een goede manier in alle lagen van de organisatie.
3.1-G-T1 De organisatie vindt het niet zinvol om V&G onderdeel te maken van de voorbereiding en planning van het werk.	3.1-G-T2 De organisatie geeft aandacht aan V&G in de voorbereiding en planning van het werk als er iets is fout gegaan. Maar dit gebeurt alleen als het fout gaat door iets op het gebied van V&G. Na een tijdje geeft de organisatie hier weer minder aandacht aan. De organisatie pakt het onderwerp V&G in voorbereiding en planning dus niet steeds op. Met acties wil de organisatie vooral zorgen dat er niet nog een keer iets fout gaat op V&G-gebied.	3.1-G-T3 De organisatie heeft wel beleid om V&G onderdeel te maken van de voorbereiding en planning. Maar in de praktijk merken medewerkers hier nog niet zo veel van.	3.1-G-T4 De organisatie geeft aandacht aan V&G bij de voorbereiding en planning van het werk. Interne en externe medewerkers kunnen hierover meedenken en -praten.	3.1-G-T5 De organisatie plant en bereidt het werk voor samen met alle belanghebbenden. Zij denken actief mee om het werk veiliger en gezonder te maken. De organisatie laat ook ketenpartners voor wie dit belangrijk is, meedenken en -praten.

VOORBEREIDING EN PLANNING VAN HET WERK

Randvoorwaardelijk

Gedrag

3.1-G-T2

De organisatie geeft aandacht aan V&G in de voorbereiding en planning van het werk als er iets is fout gegaan. Maar dit gebeurt alleen als het fout gaat door iets op het gebied van V&G. Na een tijdje geeft de organisatie hier weer minder aandacht aan.

De organisatie pakt het onderwerp V&G in voorbereiding en planning dus niet steeds op. Met acties wil de organisatie vooral zorgen dat er niet nog een keer iets fout gaat op V&G-gebied.

3.1-G-T3

De organisatie heeft wel beleid om V&G onderdeel te maken van de voorbereiding en planning. Maar in de praktijk merken medewerkers hier nog niet zo veel van.

3.1-G-T4

De organisatie geeft aandacht aan V&G bij de voorbereiding en planning van het werk. Interne en externe medewerkers kunnen hierover meedenken en -praten.

Randvoorwaarde: De organisatie heeft vastgesteld wat zij gewenst V&G gedrag vindt

Trede 2	Trede 3	Trede 4
1.4-G-T2 Niet iedereen niet iedereen De organisatie geeft vaak direct nadat iets fout is gegaan, feedback op ongewenst V&G-gedrag. Ook beschrijft ze op het moment zelf welk V&G-gedrag ze dan wel graag ziet. De organisatie onderneemt actie naar personen nadat er iets fout gaat.	1.4-G-T3 Binnen de organisatie iedereen De organisatie communiceert top-down (directie naar medewerkers) over hoe je elkaar aanspreekt. Uit voorbeelden blijkt dat medewerkers elkaar aanspreken op (on)gewenst V&G-gedrag. De organisatie past het sanctiebeleid consequent toe. Het waarderingsbeleid wordt nog willekeurig toegepast.	1.4-G-T4 Alle belanghebbenden alle belanghebbenden De organisatie communiceert top-down (directie naar medewerkers) en bottom-up (medewerkers naar directie) over hoe je elkaar aanspreekt. Collega's geven elkaar complimenten over gewenst V&G-gedrag. De organisatie past het waarderingsbeleid actief toe: medewerkers krijgen regelmatig waardering/beloning als zij gewenst V&G-gedrag laten zien. Iedereen in de organisatie is positief over dit beleid. Ingrijpen om te corrigeren is alleen in een uitzonderlijk geval nog nodig.



Trede 2

- ◆ Medewerkers zien managers vooral als er iets is fout gegaan.
- ◆ Management vindt dat degene die V&G-zaken regelt, verantwoordelijk is voor V&G.
- ◆ Medewerkers kennen deels de V&G-risico's, maar vinden het niet nodig om daar actief iets mee te doen.
- ◆ Risicobeoordelingen hebben een adhockarakter. Organisatie grijpt pas in als er iets fout gaat.
- ◆ De organisatie selecteert ON's nauwelijks of niet obv V&G criteria.
- ◆ Organisatie onderneemt actie nadat er iets fout gaat.

Trede 3

- ◆ Directie/managers zijn te zien binnen de organisatie en makkelijk te bereiken.
- ◆ Management is begonnen met actief sturen op V&G.
- ◆ Medewerkers hebben in de basis genoeg kennis en vaardigheden om met de V&G-risico's om te gaan.
- ◆ De organisatie voert risicobeoordelingen uit op verschillende niveaus.
- ◆ Mngt en leidinggevenden die hiervoor verantwoordelijk zijn, zijn bekend met V&G-criteria voor het selecteren en beoordelen van ON's.
- ◆ Organisatie past sanctiebeleid consequent en waarderingsbeleid willekeurig toe

Waar wordt cultuur zichtbaar?

1. Uitingen van cultuur

Wat we kunnen zien, horen en voelen...



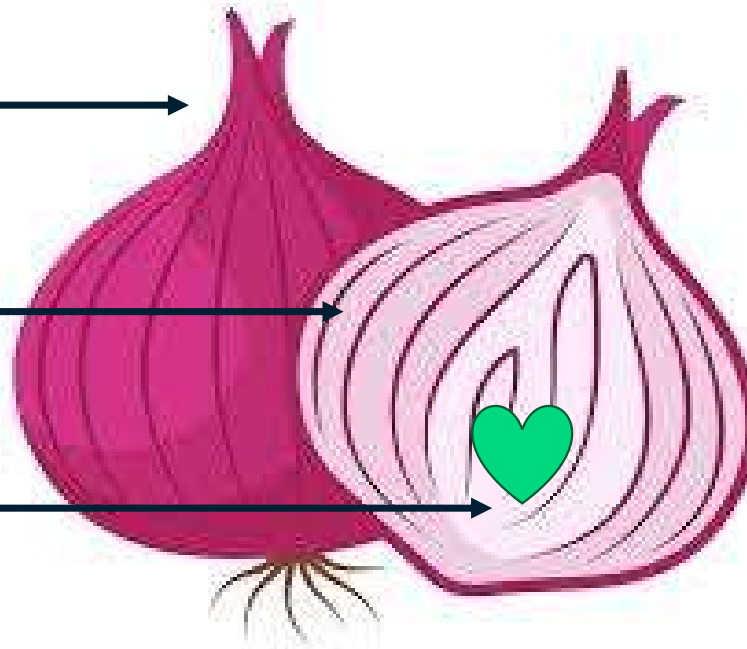
2. Kernwaarden

Waarden die de organisatie uitdraagt.



3. Basisaannames

Waarin de organisatieleden geloven; wat wel/niet goed werkt!



Onvoldoende leren van incidenten

1. Uiting

We zien te weinig meldingen

2. Kernwaarden

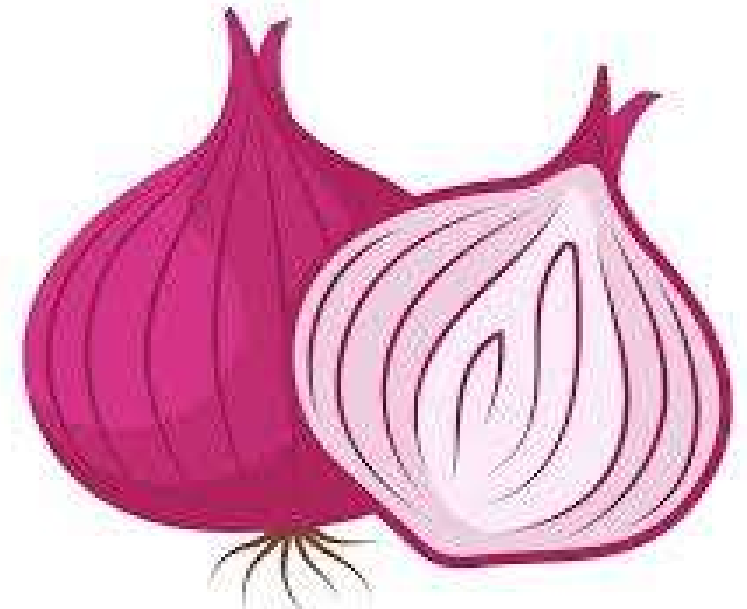
In ons V&G-beleid staat dat iedereen incidenten moet melden, zodat we ervan kunnen leren.

3. Basisaannames

‘Wij zijn probleemoplossers, waarom zouden we daarna nog melden ...’

‘Melden is toegeven van fouten = de vuile was buiten hangen en we hebben de ervaring dat je er problemen mee kunt krijgen (‘blame’) ...’

‘Wij doen de goede dingen...’



Onvoldoende leren van incidenten **VERBETEREN**

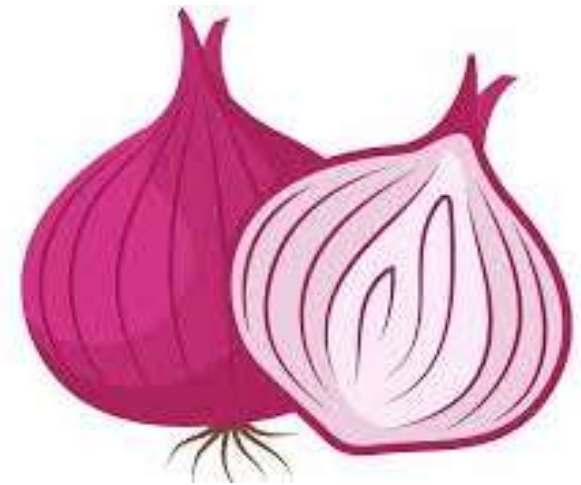
Leiderschap

Belangrijke rol in stimuleren van meer meldingen – voorbeeldgedrag

Boodschap: '**Van incidenten leren we!**'

Laten zien door:

- ◆ Snel te reageren op meldingen
- ◆ Onderzoek te doen naar wat is gebeurd
- ◆ Maatregelen te nemen om herhaling te voorkomen
- ◆ Controleren of situatie daarna veiliger is geworden



Geen goede aanspreekcultuur

1. Uiting

Medewerkers spreken elkaar niet aan,
praten wel over elkaar

2. Kernwaarden

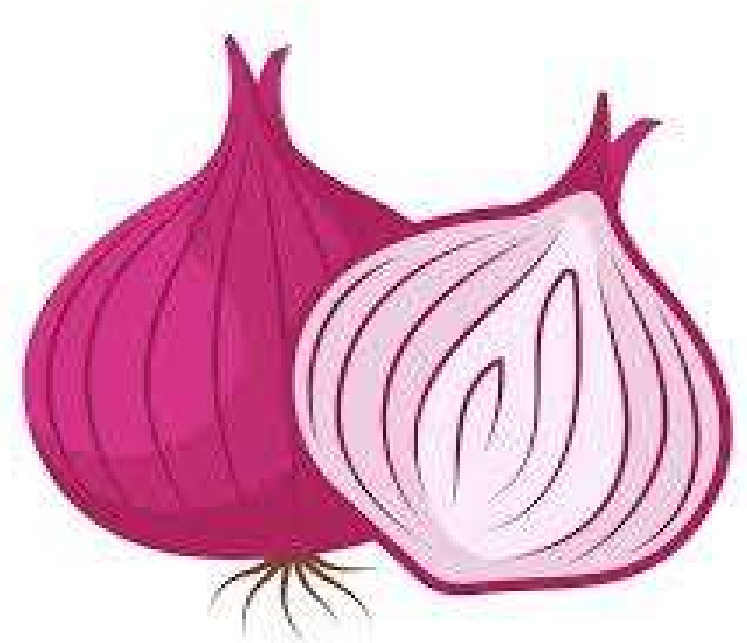
We zijn een open en transparante organisatie en plat
georganiseerd.

3. Basisaannames

‘Als ik er wat van zeg dan krijg ik gedoe met mijn collega’

‘Het is niet aan mij om mijn collega’s aan te spreken, dat moet de leidinggevende doen’

‘Wie ben ik om mijn baas aan te spreken? Dadelijk gaat mijn kop eraf’

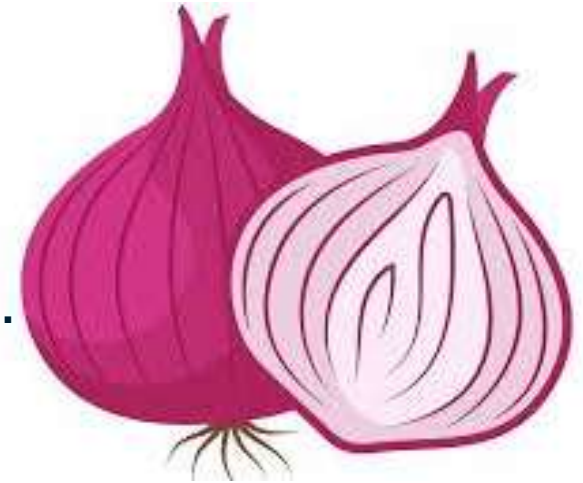


Geen goede aanspreekcultuur **VERBETEREN**

Leiderschap

Belangrijke rol in stimuleren van aanspreken – voorbeeldgedrag

Boodschap: **‘Door aan te spreken helpen we elkaar veilig te werken.
Dat doen we uit zorg voor elkaar, niet uit kritiek’**



Uitdragen door:

- ◆ Duidelijkheid te bieden wat gewenst en ongewenst gedrag is.
→ Zonder afspreken geen aanspreken
- ◆ Aanspreekbaar te zijn.
- ◆ Gewenst gedrag en aanspreken te belonen (complimenten)
- ◆ Bijdragen aan en versterken van open cultuur door het voeren van dialoog



Wat te doen?



Maak het concreet!

Relevant

Taken &
verantwoordelijk-
heden

Combineer!

Leiderschaps-
ontwikkeling
Top-Down

Ambassadeurs
netwerk

Systemen op orde



RI&E

V&G beleid

Gedragsregels

Sanctie- en
waarderingsbeleid

Onboarding

Meldsysteem

Toolboxen en
instructie

Gunningscriteria
derden

,

Doe het voor!

Complimentjes
geven

Aanspreken

Het gesprek
voeren

Eigenaarschap
nemen

Regels opvolgen

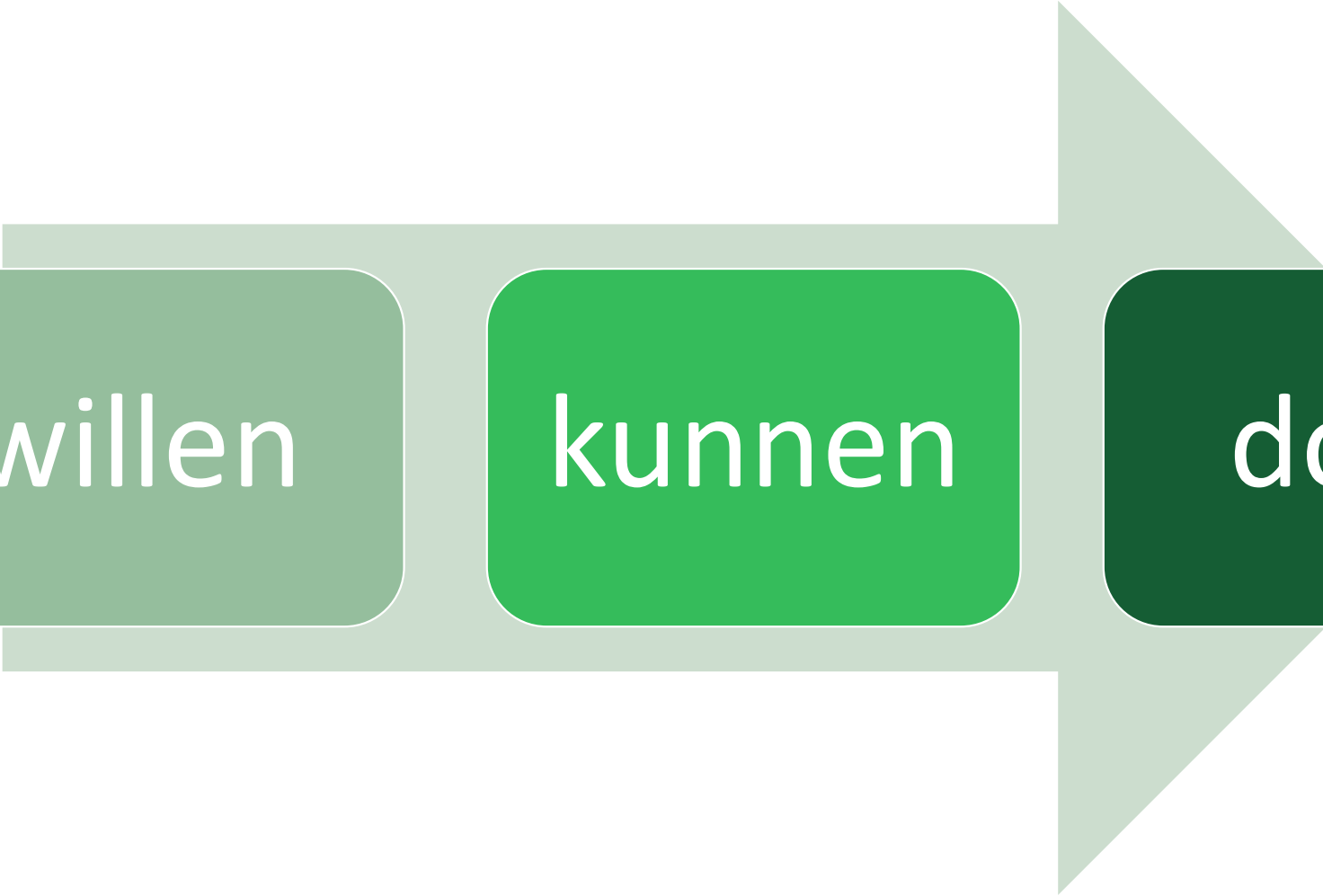
Ervaringen delen

Rituelen invoeren

Meldingen
belonen

...





willen

kunnen

doen







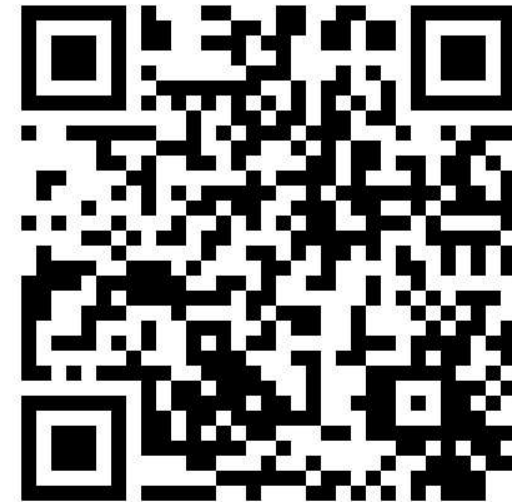
VRAGEN?

Tot ziens!



Hanneke Jansen

Senior adviseur cultuurverandering |
Ondersteuning bij positieve verandering



Eerst Veilig.
Dan Goed.
Dan Snel.