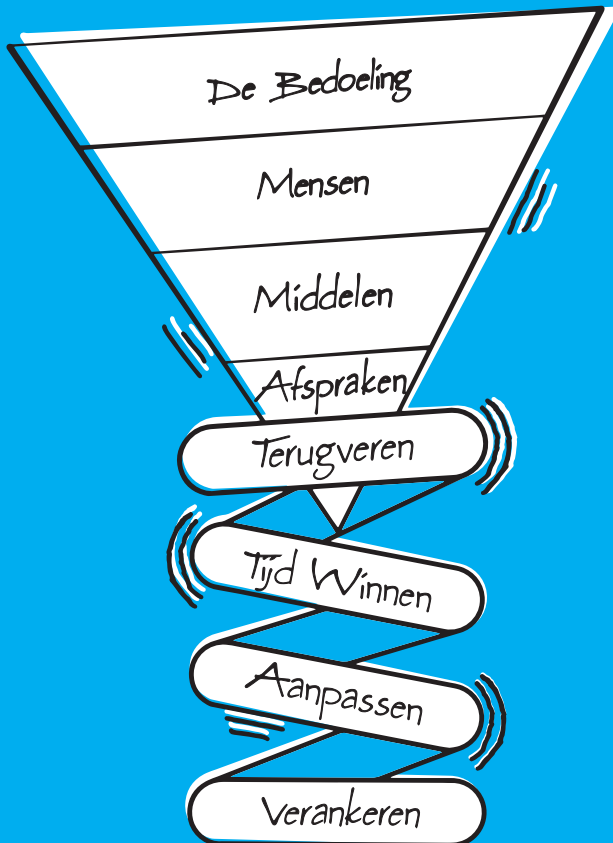


# veerkracht



minder compliance & control,  
meer vertrouwen en vakmanschap



gerben bekooy

veer**kracht**

# veerkracht

minder compliance & control,  
meer vertrouwen en vakmanschap



gerben**bekooy**



# Inhoudsopgave

	Voorwoord	7
<b>PROLOOG</b>	Ondanks of dankzij?	11
<b>HST 1</b>	Wat is veiligheid eigenlijk?	23
<b>HST 2</b>	Wat is een systeem?	29
<b>HST 3</b>	Wat zijn de problemen met managementsystemen?	43
<b>HST 4</b>	Wat is De Bedoeling van veiligheidsmanagement?	49
<b>HST 5</b>	Hoe ziet onvoldoende eruit?	57
<b>HST 6</b>	Wat zijn de consequenties van onvoldoende?	65
<b>HST 7</b>	Hoe ziet goed eruit?	79
<b>HST 8</b>	Hoe ziet veerkracht eruit?	91
<b>HST 9</b>	Kijken naar veiligheid vanuit De Bedoeling	113
<b>HST 10</b>	Wat is nodig om het goed te laten werken?	132
<b>HST 11</b>	Waarom is onzekerheid omarmen de route?	147
<b>HST 12</b>	Hoe kunnen we HRO principes goed benutten?	163
<b>HST 13</b>	Hoe brengen we organisatorische veerkracht samen?	181
<b>HST 14</b>	De Bedoeling in een notendop	193
<b>HST 15</b>	Hoe nu verder? Welke opties hebben we?	201
<b>HST 16</b>	Verander je mindset	207
<b>HST 17</b>	Ga anders sturen op veiligheid	219
<b>HST 18</b>	Herontwerp de rol van de veiligheidsmanager	229
<b>HST 19</b>	Wapen je tegen compliance kapitalisme	237
<b>HST 20</b>	Unfuck Your Closet	243
<b>HST 21</b>	Krijg (de rest van) het management mee	251
<b>EPILOOG</b>	Snellere paarden!	259
	Literatuuroverzicht	263
	Index	275
	Eindnoten	281

# Veerk<sup>r</sup>acht

minder compliance & control, meer vertrouwen en vakmanschap

© 2023 Snafu Media - Gerben Bekooy

Eerste druk 2023

Illustraties: Arjen de Bruin

Omslagontwerp en vormgeving: Ralph Koridon, Zinnenprikkelend - Amersfoort

ISBN/EAN: 978-90-9037531-1



[www.snafumedia.nl](http://www.snafumedia.nl)

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16 Auteurswet 1912, juncto het Besluit van 20 juni 1974, Stb. 351, zoals gewijzigd bij het Besluit van 23 augustus 1985, Stb. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht.

Voor het overnemen van delen uit de uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken dient men zich tot de uitgever te wenden.

# Voorwoord

*Der Wechsel allein ist das Beständige*

*Only change is a constant*

**Arthur Schopenhauer**

*Admiraal Yi Su -Sin (1545-1598) is een Koreaanse generaal en admiraal die vooral bekend is om zijn overwinningen op de Japanse vloot tijdens de invasie van 1592-1598. In de meeste van zijn slagen was hij veruit in de minderheid en extreem minder toegerust. Desondanks wist hij alle 23 slagen te winnen.*

*Met een enorm getraind leger en vuurwapens voor elke soldaat was Japan op volle oorlogssterkte. Korea was al 200 jaar niet in oorlog geweest, had een corrupte legerleiding, soldaten met alleen pijl en boog en een vloot in deplorabele staat. Zelfs toen honderden Japanse schepen Korea bereikten, geloofde het Koreaanse hof niet dat het een aanval betrof en deden ze in verwarring niets.*

*Met louter ervaring in de landmacht, klom Yi snel op binnen de marine en zou benoemd worden tot admiraal. Tegen de Japanse agressor, gespecialiseerd in man-tot-man gevechten, bedacht hij de strategie van afstand houden. Hij was medeontwerper van 's werelds eerste pantserschip, het 'turtle ship', met spikes op het dak zodat de vijand niet aan boord kon komen. Ook stuurde hij snelle schepen om de vijand in een hinderlaag te laten varen en maakte hij gebruik van het getij in de rivier, waardoor de zware Japanse schepen vastliepen op de wal en op elkaar.*

*Admiraal Yi leed nauwelijks verliezen en won alles tot hij Japan bijna verslagen had. Toch zou een jaloerse corrupte opponent hem van zijn rang laten strippen. Yi's opvolger was één van de lokale commandanten die de aanval van Japan hadden onderschat. Hij verloor in één gevecht zo goed als alle Koreaanse schepen, waaronder alle 'turtle ships'. Nadat bijna besloten werd de hele marine dan maar op te heffen, zou Yi teruggevraagd worden. Hij verklaarde dat hij, met de twaalf schepen die over waren, niet zou opgeven tot Japan verslagen was. Tot aan zijn dood zou hij veerkrachtig blijven. Dodelijk gewond vroeg hij zijn ene zoon zijn uniform te dragen en de ander op de drum te blijven slaan, om de moraal hoog te houden onder zijn vechtende manschappen.*

## Voorwoord

Waarom is de ene mens succesvoller dan de ander; waarom doet de ene organisatie het beter dan de andere? In *'Fooled by Randomness'* waarschuwde *Nassim Taleb* ons al voor hoop op controle en voor redeneren vanuit oude ideeën. We zijn geneigd onze successen toe te kennen aan wijsheid, talent en strategie. Daarbij vergeten we dat ons succes vaak toe te schrijven is aan geluk. Meer aan geluk dan aan wijsheid, vaardigheden en solide systemen die we denken te hebben gebouwd.

Het lijkt of we op twee planeten leven: degene waarop we echt leven en een andere, meer deterministische, waarop we denken te leven. Waarop we systemen bouwen door lering uit het verleden. Verlamd door denken vanuit eerdere ervaringen geloofden Koreaanse machthebbers de aanval niet. Omdat we waarschijnlijkheid denken te kunnen voorspellen, geloven we dat dingen met een reden gebeuren en dat we succes kunnen afdwingen. Maar dingen die achter ons liggen lijken altijd minder toevallig dan ze waren.

Natuurlijk kunnen we geluk een handje helpen: op tijd komen, vooraf nadenken en trainen dragen wel degelijk bij aan succes. Maar ze veroorzaken het succes niet.

De enige zekerheid die we hebben is onzekerheid. Kunnen omgaan met onzekerheid is dat wat ons succesvol maakt.

In dit geweldig doordachte en onderbouwde boek, waarschuwt Gerben ons voor geloof in veiligheidssystemen. Hij betoogt dat niet het creëren van systemen ons veiligheid biedt, maar ons aanpassend vermogen bij onvermijdelijke disruptie. Zoals de verlamming van de leiding in Korea. Aanpassend vermogen vraagt goede, nieuwe ideeën. Van creatieve, veerkrachtige denkers zoals admiraal Yi.

In een wereld waar de grote bek regeert, waar Navalny vastzit en Poetin regeert, worden stelligheid, een uitgesproken mening en voet bij stuk houden beloond. Flink zijn en geen onzekerheid laten zien.

Met onzekerheid kunnen omgaan vraagt veerkracht en creatief denken. Het vraagt ook om een vertrouwd, veilig idee los te laten. Of je mening uit te stellen (je weet nooit of een beter idee voorbij komt) en de onzekerheid te kunnen verdragen.



Als leider kunnen we verschil maken door open te zijn over onzekerheid en ieder vertrouwen te geven. En we kunnen ervoor zorgen dat dwarse denkers uitgenodigd en gehoord worden en korte metten maken met de hoon van mensen, die liever geloven dat de wereld te beheersen is en alles bij het oude moet blijven.

Gerben breekt hier een lans voor de dwarsdenkende mens. De mens die denkt in uitzonderingen en kans ziet om in onvoorziene situaties met nooit bedachte oplossingen te komen. De stille monteur of de geniale bescheiden financial die je niet snel hoort.

Einde aan de grote bek. Macht aan de aardige, andersdenkende mens.

*Pacelle van Goethem*  
*Haarlem, mei 2023*

---

*Pacelle van Goethem* is gedragswetenschapper, bestsellerauteur en staat bekend als dé overtuigexpert van Nederland. Pacelle is Nederlands meest gevraagde spreker op het gebied van overtuigen, stem en invloed. Zij is internationaal keynote spreker en adviseert de top van het bedrijfsleven en de politiek in het vergroten van hun overtuigingskracht.

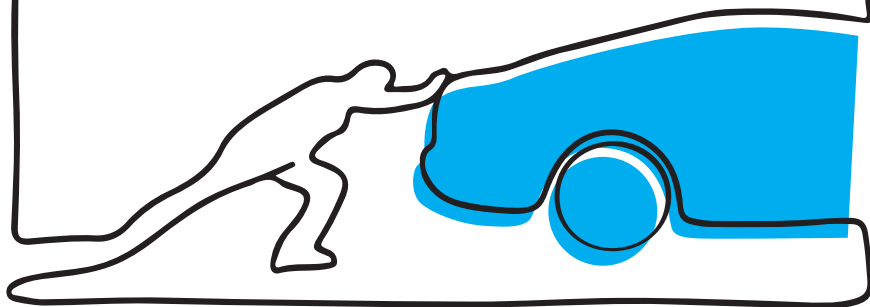
*Sometimes you have this perfect storm,  
you have to accept it and do the best you can*  
**Kathleen Kennedy**

*Het ergste moet nog komen*  
**Arthur Schopenhauer**



PROLOOG

ondanks of dankzij



# Ondanks of dankzij?

## Een perfecte storm?

Onlangs had ik er een. Een perfecte storm. Het begon met mijn auto, die een storing had. Rode lampjes op het dashboard. Wat doe je dan? Ik ben naar de garage gegaan. Daar hebben ze de boardcomputer uitgelezen en een visuele check gedaan. Een scheur in het spruitstuk was het probleem. Die moest vervangen worden, maar dat gaat uiteraard niet à la minute. Kan je daarmee rijden, kan ik morgen naar een belangrijke afspraak? Dat kan wel, maar of het helemaal veilig is? Lastig. In principe kan er niets misgaan. Maar toch? Ik kon voor deze belangrijke afspraak eigenlijk geen risico nemen. Ik kon een auto lenen van een vriend, om zeker te stellen dat ik op tijd in Breda zou zijn. Echter, toen ik die ging ophalen de volgende morgen, had deze vriend een noodgeval. Hij was zelf met spoed weg met de auto. Ik besloot dan maar met de bus en trein te gaan en haastte mij naar de bushalte. Ik zou het net redden om op tijd op de afspraak te zijn. Helaas kwam de bus door drukte een paar minuten te laat. Daardoor miste ik mijn aansluitende trein in Delft. Ik nam een volgende trein, echter daarmee strandde ik voordat ik in Breda aankwam. Er was een nare aanrijding op een spoorwegovergang verderop. De trein ging voorlopig niet verder. Mijn vertraging liep nu al richting een uur. Op tijd komen was nu een utopie. Ik heb mij verontschuldigd voor het niet komen en besloot terug naar huis te reizen. De opdracht die ik die dag hoopte te krijgen ben ik door de omstandigheden misgelopen.

Was dit domme pech, een toevallige en ongelukkige samenloop van omstandigheden? Was dit een perfecte storm, een zeldzame combinatie van uiteenlopende omstandigheden die tot een extreme gebeurtenis leidt? En de belangrijkste: was dit te voorkomen? Had ik mijn afspraken, de voorbereiding en de omstandigheden beter moeten voorzien en plannen? Had ik andere keuzes moeten maken? Heb ik een denkfout gemaakt? Had ik eerder moeten vertrekken? Oftewel, moest ik dit mijzelf aanrekenen? Is het falen van mijn

auto een mechanisch probleem, iets wat ik beter had moeten beheersen door een rustigere rijstijl? Heb ik signalen gemist die duiden op dit naderende probleem? Had ik meer onderhoud moeten laten uitvoeren? Ga ik wel naar de juiste garage, zijn zij wel bekwaam genoeg om mijn auto goed te onderhouden? En dan het lenen van de auto van mijn vriend. Had ik kunnen voorzien dat ik deze toch niet kon lenen omdat hij een noodgeval had? Had ik kunnen voorzien dat de bus te laat kwam? Had ik kunnen voorkomen dat mijn trein strandde vanwege een ongeluk verderop? Dit soort vragen gaan door mijn hoofd in dit soort situaties.

Ik denk dat iedereen weleens soortgelijke gebeurtenissen heeft meegemaakt. Alles loopt mis. Door een opeenvolging van onwaarschijnlijkheden, van ongeplande, onvoorzienbare en onverwachte gebeurtenissen zit je in een situatie die je nooit had kunnen bedenken. Het begint bijvoorbeeld met de deur dicht-trekken en dan bedenken dat je sleutels nog binnen liggen...

### Dealen met ellende

In ons dagelijks leven en daarmee ook in onze organisaties vinden continu onverwachte en onvoorziene gebeurtenissen plaats. Er zijn elke dag nieuwe verrassingen om mee te dealen. Een paar steekwoorden om recente verrassingen in te kleuren zijn corona, Rusland, onbetaalbare gasprijzen, inflatie, materiaaltekorten, financiële crises, strandende schepen, vluchtelingencrisis, klimaattafels, personeelstekorten, PFAS- en stikstofcrisis, verduurzaming en inclusiviteit.

Dat is dan nog de buitenkant van de organisatie. Van binnen is het ook complex. We hebben ook medewerkers, de collega's in onze organisaties. Medewerkers die vertrekken omdat het gras bij de burens groener is, medewerkers die graag meer verantwoordelijkheden en uitdagingen willen maar het niet aankunnen, medewerkers die omvallen door een burn-out, medewerkers die elkaar in de haren vliegen, medewerkers die beloven maar niet leveren, nieuwe medewerkers die niet komen opdagen. En dan zijn er nog klanten. Klanten die klagen dat het sneller, goedkoper en beter moet. Daaromheen darten de in gebreke blijvende leveranciers, de zeikende moederbedrijven, de argwanende raden van bestuur, de klagende OR's, de onbereikbare IT'ers, de zure burens, de twijfelende accountants, de strenge juristen, de wantrouwende overheden, de te kritische auditoren en de onzichtbare arbodiensten. Om er

## Proloog Ondanks of dankzij?

maar een paar te noemen.

Als organisatie moet je continu alert zijn en schakelen om interessant, actueel, relevant en gezond te blijven. Dat vraagt nogal wat. En we doen het ook. En hoe! Laten we vooral niet doen alsof alle organisaties zo slecht presteren. De meesten mogen zichzelf echt een grote pluim geven voor hoe ze de afgelopen jaren met alle uitdagingen, veranderingen en problemen hebben gedeald. Ze hebben veerkracht.

Maar de vraag is: is dat ondanks of dankzij onze fantastisch beschreven managementsystemen? Als het antwoord dankzij is: goed nieuws, top! Als het antwoord is: ondanks, of: dat weet ik eigenlijk niet, dan is de vraag: waarom zijn we er dan toch in geslaagd om de ellende af te wenden? Waarom hebben we dan toch de onvoorziene omstandigheden om weten te buigen of te overwinnen? In dit boek komen deze vragen aan bod.

### Waarom dit boek?

Voordat we een stuk gortdroge theorie induiken licht ik graag toe waarom ik dit boek heb geschreven. Ik loop op de kop af twintig jaar rond in de wereld van veiligheid en managementsystemen. Als organisatieadviseur heb ik voor diverse hoog-risico bedrijven gewerkt in de petrochemie, procesindustrie, farmacie, high-tech, maar ook in andere takken van sport zoals de bouw, IT, onderwijs, engineering, handel, offshore en marine, detachering, goede doelen, maatschappelijk werk, groenvoorziening, installateurs, machinefabrieken, metaalbouw en arbodienstverlening. In totaal heb ik in de keuken mogen kijken bij meer dan 300 organisaties, van MKB tot multinationals, in zestien verschillende landen. Ik heb veel in boardrooms gezeten, maar ben nog meer op operationele werkvloeren geweest. Ik heb met duizenden mensen mogen sparren over werk en de zin, de onzin en de werkbaarheid en doeltreffendheid van processen en systemen. Ik heb daardoor een breed inzicht ontwikkeld op het reilen en zeilen in organisaties. Het stelt me in staat om patronen te herkennen en vergelijkingen en parallellen te trekken tussen situaties binnen verschillende organisaties. Ik ken veel mensen die in vergelijkbare rollen bij verschillende organisaties tegen dezelfde knelpunten aanlopen. Ik kan lijnen trekken tussen hoe medewerkers op alle niveaus binnen organisaties aankijken tegen De Bedoeling, tegen veiligheid, veerkracht, hoe werk is bedacht en uitgevoerd. Ik neem waar hoe ze

managementsystemen, procedures, risicoanalyses en andere elementen van de bedrijfsvoering ervaren. Wat daarbij vooral opvalt is dat veel knelpunten die ervaren worden generiek zijn, ongeacht het soort organisatie. Weinig organisaties hebben unieke problemen. We hebben allemaal een gebrek aan vakmensen, aan tijd, aan budget. We hebben allemaal last economische druk, van aandeelhoudersdruk, van stijgende prijzen, van concurrenten en van toenemende regeldruk.

Ook geldt voor elk type organisatie dat ze een Bedoeling hebben. Een visie, een ambitie, een missie. En een duidelijk beeld van hoe ze die willen verwezenlijken. Ze hebben ook allemaal een managementsysteem. Dit is veelal een flink pakket aan goedbedoelde policies en procedures, formuleren en checklists die het werk beschrijven en aansturen. Of tenminste preten-deren dat te doen. De praktijk is vaak nogal anders dan de mooi beschreven handboeken doen denken. En dat roept vragen op. En verwondering. In de loop van de tijd heb ik steeds meer ‘waarom-vragen’ ontwikkeld en steeds meer twijfel bij de antwoorden op die vragen. Is het allemaal wel zo logisch, zinvol en effectief wat we doen in het licht van veiligheid? Leiden de activiteiten die we doen ten behoeve van veiligheid wel tot meer veiligheid? Ik heb andere overtuigingen over De Bedoeling van managementsystemen en hoe we die een stuk beter effectiever kunnen maken. Dat is de afgelopen drie jaar tijdens de corona crisis in een stroomversnelling gekomen. Ik kijk meer holistisch en ‘open-minded’ naar veiligheid, organiseren en verander-vernogen in organisaties dan hoe we het leren op school en dan hoe we het doen in organisaties. Ik kan me niet vinden in manier waarop veel orga-nisaties hiermee omgaan. Ben ik een dwarsligger? Een dwarsdenker? Ik heb liefde voor veiligheid, maar onbegrip ten aanzien van hoe we veiligheid proberen te beheersen. Veiligheid is het vermogen om werk succesvol uit te voeren in een veranderlijke en onvoorspelbare wereld. Veiligheid is fysiek veilig zijn, maar is ook je veilig voelen. Veiligheid is goed afstemmen, elkaar snappen, elkaar vertrouwen. Veiligheid gaat ook over voorspelbaarheid, planbaarheid en integriteit. Het gaat over voldoen aan verwachtingen. Veiligheid is ook veilig ontwerpen. Veiligheid is adequaat omgaan met dynamiek en verandering. Het gaat over buffers, marge en veerkracht. Het moet veilig zijn om af te wijken en afwijkingen moeten veilig zijn. Veiligheid is daarmee een integraal vakgebied dat gaat over:

## Proloog Ondanks of dankzij?

- o Proces veiligheid – een productieproces of fabriek is veilig. Er vinden geen lekkages, ontploffingen plaats. Ook de burens hoeven niet bang te zijn voor gifwolken of gele sneeuw.
- o Ontwerp veiligheid (engineering) – een machine, een fabriek of een apparaat is zo ontworpen dat hij veilig, duurzaam en prettig kan worden gebruikt.
- o Operationele veiligheid, fysieke veiligheid – tijdens de uitvoering van je werk raak je niet gewond, omdat de werkplek veilig is ingericht. Je gaat niet op je bek, je komt niet klem te zitten, je wordt niet geëlectrocuteerd en je valt niet van het dak.
- o Psychologische veiligheid: je veilig voelen, vertrouwen hebben, jezelf kunnen zijn. Je kunnen en durven uiten zonder angst voor negatieve gevolgen voor je zelfbeeld, je status of carrière. Het gevoel dat je open en eerlijk kunt zijn zonder angst voor afwijzing of veroordeling. De overtuiging dat je risico's kan en mag nemen zonder een uitbrander te krijgen als het anders loopt. Psychologische veiligheid leidt tot openhartigheid.
- o Gezondheid: het werk en werkplek is zodanig ingericht dat je lange termijn geen negatieve gezondheidseffecten hebt van het werk. Van burn-out tot kanker door blootstelling aan chemicaliën, stress, overbelasting of een toxische cultuur.

Als je niet veilig bent op deze vlakken ben je niet succesvol. Daarmee gaat veiligheid dus niet over het voorkomen van ongevallen, maar vooral over het zekerstellen van succes.

Deze verschillende vakgebieden lopen vaak door elkaar heen in discussies over veiligheid. Het domein veiligheid is sowieso een heel stuk breder dan de Arbowet. Een groot deel van veiligheid in organisaties heeft betrekking op: psychologie, sociologie, biologie, antropologie, engineering, algemeen management, communicatievaardigheden. In dit boek komt veiligheid en het beheersen ervan vanuit deze socio-technische invalshoeken aan bod. Die brede invalshoek mis ik vaak. Veel organisaties benaderen veiligheid erg lineair en binair, vanuit het idee dat de uitvoering van werk maakbaar is met procedures en strikte plannen, met simpele trainingen via PowerPoint en via maandelijks opgedragen werkoverleggen. Veel organisaties zijn nog overtuigd dat dingen beheersbaar zijn als je ze simpel maakt. En ze varen op het principe dat alle incidenten te voorkomen zijn. Ik zie dagelijks dat dit niet



zo is, dat het niet zo werkt. Medewerkers doen niet letterlijk wat managers of procedures zeggen wat ze moeten doen. Vaak doen ze dingen totaal anders dan de manager, de planning of de procedure aangeeft. En dat doen ze niet om dwars te liggen. Dat doen ze omdat ze hun werk goed willen doen. Ze willen werk afkrijgen, doelen bereiken. En ze willen het veilig doen.

Als ik aan medewerkers in organisaties vraag waarom ze hun werk niet precies doen zoals is aangegeven gaan ze lachen. Zoals het bedacht is kan het helemaal niet. Je moet elke dag improviseren om in de geest van de procedures en plannen werk af te krijgen. Zowel kwalitatief, als veilig, als op tijd. Je moet roeien met de riemen die je hebt. Om werk gedaan te krijgen moet je je aanpassen aan de omstandigheden zoals die op dat moment zijn.

En die omstandigheden veranderen nogal eens. Wie werkt nog voor dezelfde organisatie als tien jaar geleden? Wie heeft nog dezelfde rol? Dezelfde werkplek? Dezelfde collega's? Grote kans dat je ergens anders werkt, en anders je collega's wel. Of dat de organisatie inmiddels verhuisd is, is overgenomen, een andere naam heeft, een nieuw logo of een nieuw pand. En doe je nog dezelfde dingen? Ook is de kans groot dat de producten of diensten niet meer hetzelfde als tien jaar geleden zijn maar zijn doorontwikkeld. En daarmee ook de manier waarop je werkt, die is ook doorontwikkeld. Je hebt jezelf ook doorontwikkeld. Door training, opleiding, ervaring. Het zijn echt de uitzonderingen waar eigenlijk niets veranderd is. De dynamiek van vandaag maakt zaken steeds lastiger planbaar en beheersbaar. In toenemende mate stoei ik met de volgende fenomenen:

1. Het gat tussen hoe het werk bedacht is en hoe het werkelijk plaatsvindt in praktijk. Dat sluit nooit op elkaar aan. 'Work As Imagined' versus 'Work As Done'. Hoe komt dat? Het gat wordt ook almaar groter door de steeds snellere veranderingen in onze wereld. En ik zie niet hoe we op de huidige koers daar verbetering in aanbrengen met elkaar.
2. De hoeveelheid tijd en moeite die gedaan wordt in het (administratief) beheersen van veiligheid en managementsystemen tegenover de feitelijke veiligheid en kwaliteit van het werk. Is het wel allemaal zinvol wat we doen? Te veel veiligheidswerk bestaat uit administratieve handelingen,

## Proloog Ondanks of dankzij?

waarbij de aansluiting bij het feitelijk veilig werken soms erg indirect of contraproductief is. Waar is De Bedoeling? Waar doen we het voor? En wat waarborgen we nu met al die administratieve handelingen?

3. De trend van decentralisatie, minder overheid, meer zelfregulering. Decentrale regelgeving leidt tot meer bureaucratie en compliance regels, meer normen, meer inspecties en audits. Het leidt tot 'Compliance Kapitalisme'. We hebben gemiddeld genomen twee tot vier keer zoveel procedures en regels te volgen dan dertig jaar geleden, maar het is niet bewezen veiliger geworden. Dragen meer regels bij aan meer veiligheid?

Deze drie waarnemingen worden continu gevoed, door zowel operationele medewerkers als management in diverse organisaties die aangeven het geheel gelaten te ondergaan, het te ervaren als bezigheidstherapie. Velen zijn zich bewust van de gecreëerde schijnwerkelijkheid die bestaat naast de werkelijke bedrijfsvoering. We geloven er niet meer volledig in. Maar we doen we het wel.

Is het allemaal wetenschappelijk onderbouwd wat we aan veiligheidsmanagement doen? Is veiligheidskunde überhaupt een wetenschap? Hebben al die bezigheden die we doen onder de noemer veiligheidsmanagement in een managementsystemen wel zin? Of zijn die gasten die de normen en procedures en regels bedenken gewoon gek? Is er eigenlijk wel wetenschappelijk bewijs dat de modellen die wij gebruiken in veiligheidsmanagement en managementsystemen in het algemeen wel werken? Is het mogelijk om werk zo te organiseren en te beheersen dat we volledig vrij van ongelukken en incidenten komen? Kunnen wij ongelukken en rampen voorkomen? Is hiervoor overtuigend bewijs? Of zijn vooral claims van consultants, certificerende instanties en branche organisaties, die als slagers hun eigen vlees keuren?

In plaats van te accepteren wat je niet kunt veranderen wil ik bijdragen aan het veranderen wat je niet kunt accepteren. Het glas is wat mij betreft half vol en niet half leeg. Maar de echte vraag is: waar is de kraan? En zoals mijn goede vriend Robert van den Bout, alias De Nieuwe Dominee predikt: 'als je niks verandert, verandert er niks.' Veiligheid is niet iets dat je waarborgt op papier. Dat doe je in de praktijk. We moeten onze praktijk veranderen. En we moeten de kraan vinden. Of wellicht hebben we het verkeerde glas, of een kapot glas.

De timing van dit boek is mooi. Ik ben grofweg halverwege mijn leven en halverwege mijn carrière. De helft van de tijd heb ik geobserveerd wat er niet werkt. Nu wil ik de andere helft van de tijd verder onderzoeken en bijdragen aan wat er wél werkt. Onlangs is een van mijn beste vrienden, Gerrit Jan van Heemst, plotseling overleden. Hij was naast trouwe en loyale vriend ook een begenadigd schrijver. Ik was een van zijn grootste fans. Hij is voor mij een belangrijke inspirator en voorbeeld. Wie schrijft die blijft.

### Het doel van dit boek

Wat ik beoog met dit boek is de benadering op veiligheid en de manier waarop we veiligheid managen op scherp zetten. Nieuwe definities, een andere manier van kijken, aansturen en beheersen van veiligheid en managementsystemen. Terug naar De Bedoeling. We maken het onszelf veel te moeilijk en zitten meer en meer op een spoor dat ons niet brengt waar we willen zijn: het waarborgen dat we succesvol zijn en dat we onze doelen realiseren, ondanks de continu veranderende, dynamische context waarbinnen we ons werk uitvoeren. Ik zou er al heel blij mee zijn als dit boek discussies op gang brengt en gesprekken opent over de zin en onzin van veiligheidsmanagement en een opstap biedt naar gemeenschappelijke standpunten en als er organisaties naar aanleiding hiervan een weg vinden naar betere praktijken.

### Voor wie?

Dit boek is gericht aan iedereen die geïnteresseerd is in dit onderwerp. Voor mensen die deel uitmaken van de directie of het management van hun organisatie, voor veiligheidsprofessionals, voor mensen die zich HSEQ- of KAM-manager of een variant daarop noemen, voor operationeel leidinggevend. En voor iedereen die geïnteresseerd is in de organisatie van werk en het verbeteren van de beheersing hiervan. Omdat dit boek een brug is naar een vollediger en actueel beeld van hoe veiligheid en organisaties werken. Van operationele knelpunten naar De Bedoeling. Van normen, wetten en contractuele eisen naar ideeën voor betere praktijken. Het boek is gericht op verandering van begrip, visie en denkpatronen bij zowel hoger management als bij de werkvloer en alles daar tussenin. Om terug naar De Bedoeling en naar betere resultaten te komen is interesse en aanpassing van beide kanten van de balans noodzakelijk.

### Waarom schrijven als niemand leest?

Bijna niemand leest boeken, dat weet ik. Maar uit presentaties en workshops onthouden mensen vaak maar twee à drie specifieke dingen. De rest gaat verloren. Daar gaan we het niet mee redden. Daar is mijn boodschap en onderbouwing veel te breed en te dynamisch voor. Het voordeel van een boek is dat je het tenminste nog eens na kan lezen en terugzoeken.

### Leeswijzer en definities

In de tekst zijn eindnoten opgenomen voor verschillende termen, definities en technische onderbouwingen. Dit heb ik gedaan om het boek leesbaar en aantrekkelijk te houden. Als je geïnteresseerd bent kan je via de eindnoten achterliggende informatie en onderzoeken raadplegen.

### Management

Ik pas in dit boek zoveel mogelijk uniform taalgebruik toe. *Management* staat voor alle vormen van hoger management, directie, managementteams, leadershipteams. Het betreft dus iedereen die in een aansturende rol verantwoordelijk en/of aansprakelijk is voor de bedrijfsvoering en daarom een grote invloed en bevoegdheid en plicht draagt in het realiseren van De Bedoeling. Deze plicht is naast wettelijk vooral moreel.

### Medewerkers

Met *medewerkers* bedoel ik iedereen die bij een organisatie werkt. Dat is niet alleen operationeel personeel, maar letterlijk iedereen die bij of voor de organisatie werkt. Dus ook ingehuurd medewerkers, tijdelijke medewerkers, onderaannemers.

### Veiligheidsmanager

Met *veiligheidsmanager* veralgemeniseer ik alle vormen van veiligheidsmanagement, maar ook kwaliteitsmanagement, milieumanagement etc. Het betreft alle vormen van ondersteunend management ten aanzien van de respectievelijke of gecombineerde disciplines. Vaak worden termen als KAM (Kwaliteit, Arbo, Milieu), HSEQ (Health, Safety, Environment, Quality) toegepast in organisaties. Voor het leesgemak heten ze van in dit boek allemaal veiligheidsmanager. Ze zijn doorgaans verantwoordelijk voor de implementatie, het beheer en het waarborgen dat aan verwachtingen en compliance

en certificeringseisen wordt voldaan, dat het managementsysteem ‘alive and kicking’ is. En dat is niet per se (per se niet) een makkelijke job. Binnen veel organisaties zijn deze ondersteunende disciplines losgekoppeld van de primaire processen en moeten ze strijden voor een podium en gedragen besluiten en effectieve praktijken.

### *Systemen*

In hoofdstuk 2 van dit boek krijgt de definitie van systemen verder kleur en invulling vanuit het oogpunt van een *Managementsysteem* en een *Socio-technisch systeem*.

---

*Note:* voor iedere stelling en elk standpunt is dit boek geldt dat dit uiteraard niet altijd en voor iedere organisatie geldt, maar doorgaans, veelal, vaak. In de woordkeuze is daarmee zoveel mogelijk rekening gehouden. Het is geen doel van dit boek om medewerkers en organisaties te schofferen of zich aangevallen te laten voelen. Er zijn natuurlijk (en gelukkig) ook organisaties waar zaken wél bewust, consistent en effectief zijn ingeregeld, waar we niet terug hoeven naar De Bedoeling.



# Index

## A

Aanpassen	97
Acceptabel risico	24
Accountability	150
Actiegedreven regels	153
Active Learning	175
Adaptability	101
Administratieve maatregelen	87
Almklov, Petter	239
Angelsaksisch Denken	168
Arbeidshygiënische strategie	87
Arbo managementsysteem	46
Audit	54
Autonomy, Mastery, Purpose	143

## B

Bankencrisis	66
Becker-Bertoni, Vanessa	250
Bedrijfsvoering	36
Beheersmaatregelen	35
Bhopal	93
Birute, Regine	31
Black elephant / Zwarte olifant	66
Blame cultuur	124
Boeing	93
Boeing 737 Max	93
BOHICA	66
Bow-Tie	116
Braithwaite, Jeffrey	94
Bronaanpak	87
Burgers, Jos	159

## C

Camus, Albert	260
Centralised Control	115
Certificerende Instantie	46
Certificering	35
Challenger	74
Chaos Engineering	177
Chaos Monkey	178
Chaotisch systeem	34
Claassen, Remco	160
Clapham Junction	93
Clutter	146
Cold water and an empty gun dilemma	139
Collins, Jim	83
Complex Systeem	33
Complexiteitstheorie	31
Compliance eisen	54
Compliance Kapitalisme	18
Conchie, Stacey	160
Confidence (vertrouwen)	174
Conklin, Todd	70
Controle	30
Cook, Richard	68
Coronacrisis	92
CRM	85
Culture of Voice	158
Cynefin-raamwerk	32

## D

De Bedoeling	25
Decentraliseren	246
Decluttering	246

## Index

Deepwater Horizon	93	Fuck it lists	146
Dekker, Sidney	156	Fukushima	25
Deming, William	30		
Denyer, David	186	<b>G</b>	
Devolueren	246	Gecompliceerd Systeem	33
Doelgerichte regels	154	Geordende systemen	32
Dynamic Capabilities	110	Getting Shit Done (GSD)	70
Dynamic Safety Model	68	Goethem, Pacelle van	8
		Golden Circle	81
<b>E</b>		Goldsboro B-52	93
Edmondson, Amy	158	Good to Great	83
Edwards, Bob	128	Graceful Extensibility	99
Einstein, Albert	27	Greiner, Larry	286
Embrace the Red	208	Grens van economisch falen	68
Emergent Gedrag	39	Grens van onacceptabele werkdruk	69
Emergentie	40	Groefasenmodel	83
Epictetus	125	Grote, Gudela	150
ERP	85	Guided Adaptability	115
Error tolerance	123	Gunster, Berthold	93
ETTO	73		
Extensibility	99	<b>H</b>	
Exxon Valdes	93	Hale, Andrew	47
		Harari, Oren	260
<b>F</b>		Hart, Wouter	84
Faalgrens	71	Helder systeem	32
Fairness (eerlijkheid)	158	Herkenningstraining	171
Fantasy Plan	99	Herrera, Ivonne	230
Faster, Better, Cheaper	68	Hierarchy of Controls	87
Feedback	30	High Reliability Organising	164
Flexibiliteit	151	Hindsight Bias	289
Ford, Henry	260	Hollnagel, Erik	16
Forming, Storming, Norming, Performing,	173	HSEQ	20
Freedom in a Frame	156	Human & Organisational Performance	122
Friendly Fire	170	Human Factors	28



Humble Inquiry	216	Management of Change	97
		Managementsysteem	34
		Manson, Mark	150
<b>I</b>		Margegrens	71
IIA	54	Margemodel	68
Input	30	Margulis, Lynn	110
Interne audits	54	Matrix voor creatieve discipline	145
ISO	56	McGregor, Dan	143
ISO 45001	284	Middelen	36
		Milieuaspecten	140
<b>J</b>			
Just Culture	158		
		<b>N</b>	
<b>K</b>		NASA	74
Kahneman, Daniel	227	Nemeth, Christopher	230
KAM	20	Netflix	178
Klein, Gary	227	New View Safety	115
Knowledge-based regels	154	Nieuwenhuijze, Marianne	40
Known Unknowns	33	Non-compliance	61
KPI's	223	Noodhulp	88
krachtenvelden model voor		Noodplan	88
organisatorische veerkracht	187	Normalisation of Failure	74
Kuiken, Ben	40	Norman, Don	245
		<b>O</b>	
<b>L</b>		O-ringen	74
Law of Fluency	120	Observer Bias	172
Laweiplein Drachten	157	Old View Safety	115
LEAN	101	Omgeving	30
Leveson, Nancy	94	Omstanderseffect	173
Lewin, Robert	31	OMT	104
Lewis, Myrna	151	Onderzoeksraad voor de Veiligheid	
Lineair systeem	32	(OVV)	104
Local Rationality	125	Ongeordende systemen	32
		Ongevallenstatistiek	26
<b>M</b>		OODA Loop	182
Maatregelen	87		

## Index

Operational Excellence	225	Roskam, John	62
Organizational Resilience Tension Diagram	186	Rule-based regels	154
Organisatorische maatregelen	87	<b>S</b>	
Organizational Resilience	186	Safety Differently	122
Output	30	Safety I	115
		Safety II	115
<b>P</b>		SCCM	35
PBM	87	Schaarstegrens	69
PDCA (Plan-Do-Check-Act)	62	Schein, Edgar	159
PDCA-OODA Interactie Model	185	Setten, Jan van	158
Pink, Daniel	249	Shared Space rotonde	157
Piper Alpha	93	Sinek, Simon	55
Plan-Do-Critisize-Abort	62	Situational Awareness	165
Poka Yoke	226	Six Sigma	73
Post-mortem	227	Skill-based regels	154
Pre-mortem	227	Sloan, Alfred P.	191
Prefabricated Crews	173	Smith, Gregory	246
Procesgedreven regels	154	SNAFU	66
Provan, David	230	Snook, Scott A.	170
		Snowden, Dave	32
<b>R</b>		Social Construct	172
Rae, Drew	230	Social Loafing	173
Rasmussen, Jens	68	Social Redundancy	173
Reciprociteit	109	Socio-Technisch Systeem	32
Recoverability	98	Springveermodel	103
Reliability	140	SRK Model	154
Resilience	94	Stabiliteit	151
Resilience Engineering	95	Stephens, Sanator J.W.	160
Rheinlands Denken	168	Sustainability	102
Risico	24	Sutcliffe, Kathleen	165
Risicoanalyse	88	Synesis	26
Risicobeheersing	51	Systeem	30
Risicobereidheid	51	Systeemwerking	63
Risicomangement	51		

<b>T</b>		VUCA	283
Taleb, Nassim	66		
Taxonomie	40	<b>W</b>	
Taylorisme	81	Wederkerigheid	109
Technische maatregelen	87	Weick, Karl	165
Teece, David	110	Werkafspraken	36
Terugveren	99	Wettelijke eisen	53
Theory X and Y	143	What You Expect Is What You See	171
Thiokol	74	What-if Scenario's	244
Three Lines of Defence Model	54	Why, The	82
Thucydides	260	Woods, David	98
Tijd Winnen	98	Woolworth	156
TQM	81	Work As Done (WAD)	17
Tradeoffs	73	Work As Imagined (WAI)	17
Trust (geloof)	158		
Tsjernobyl	93		
Tuckman, Bruce	173		
<b>U</b>			
Unfuck Your Closet	244		
Unknown Unknowns	148		
<b>V</b>			
Vaughan, Diane	74		
VCA	285		
Veerkracht	92		
Veiligheid	24		
Veiligheidsmanagement	50		
Veiligheidsstatistiek	26		
Veiligheidsmanager	20		
Verankeren	98		
Verwerking	30		
Virilio, Paul	211		
Volvo	119		
Vooruitveren	110		



