



Platform WOW
03-11-2025

heijmans

Wie ben ik?

- Werner van Eck
- Directeur Veiligheid Heijmans N.V.
- Regionaal Militair Operationeel Adviseur 11 LMB
- 18 jaar ervaring binnen corporate bedrijven zoals Alcoa, Wärtsilla, VolkerWessels en Heijmans
- Focus op het verbeteren van de veiligheidscultuur & de ontwikkeling van (veiligheids)leiderschap



Stelling 1

“In ons werk is het belangrijk om één duidelijke leider te hebben”



Stelling 2

“Het team bepaalt hoe leiderschap wordt ingevuld”



Stelling 3

“Ik ben een leider”



LEIDERS ↔ CULTUUR ↔ GEDRAG

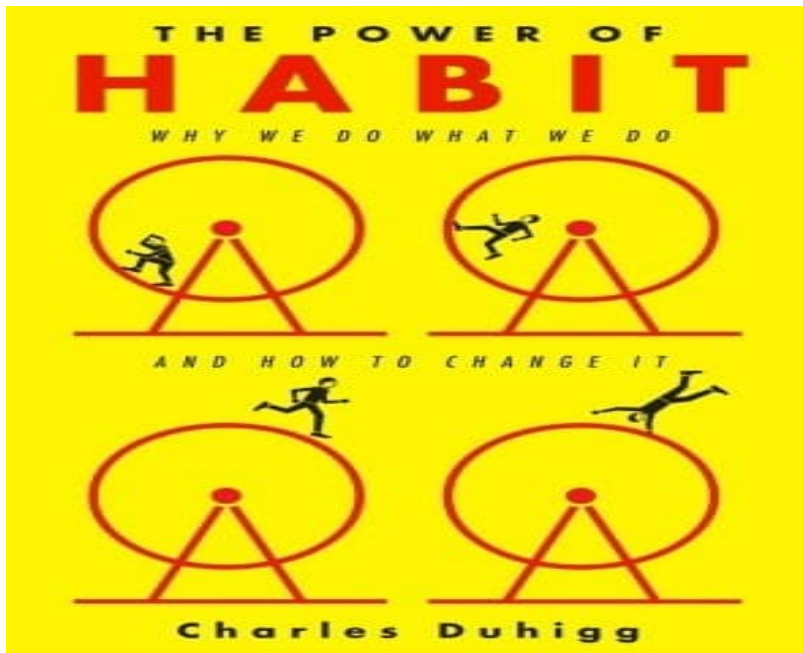
**“I INTEND TO MAKE
ALCOA THE SAFEST
COMPANY IN AMERICA.
I INTEND TO GO FOR
ZERO INJURIES”**

-Paul O'Neill to shareholders
in 1987.



Paul O'Neill - CEO Alcoa 1987-2000

Hoeksteengewoonte



Inzichten

- Je kunt mensen geen opdracht geven om te veranderen.
- Verstoor en verander de gewoontes rondom één ding en verander het bedrijf
- Kwestie verenigt leidinggevende en vakbonden
- Op zoek naar inefficiënties in het productieproces

Gevolgen:

- Aantal ongevallen per 100 werknemers gedaald van 1,86 > 0,126
- Marktwaaarde Alcoa van €4 miljard > € 28 miljard
- Winst vervijfvoudigd

Aanpak in 3 stappen

Stap 1:

Communiceer je visie naar de hele organisatie en onderbouw dat met enkele niet-onderhandelbare zaken.

Stap 2:

Houd vol en laat je betrokkenheid zien

Stap 3:

Betrek iedere persoon in je organisatie

1. Iedereen heeft een verantwoordelijkheid voor veiligheid (rapporteren van onveilige situaties en verbetermogelijkheden)
2. Het management heeft de bevoegdheid tot handelen en wordt verantwoordelijk gehouden.
3. Veiligheid wordt niet gebudgetteerd.

Het beste uit je organisatie halen



1. Kan ik zeggen dat ik elke dag met waardigheid en respect word behandeld door iedereen die ik tegenkom, ongeacht mijn salaris, mijn titel, ras, etniciteit, religieuze overtuiging of geslacht?
2. Krijg ik de dingen die ik nodig heb, zoals onderwijs, training, hulpmiddelen, aanmoediging, zodat ik een bijdrage kan leveren aan deze organisatie die betekenis geeft aan mijn leven?
3. Word ik erkend voor wat ik doe door iemand om wie ik geef?

Wat heeft een leider waardoor mensen volgen?



**VERTROUWEN EN
GELOOFWAARDIGHED**



**VISIE EN
BETEKENIS**



**EMPATHIE EN
BETROKKENHEID**

Wat zijn de voornaamste redenen dat leiders falen?

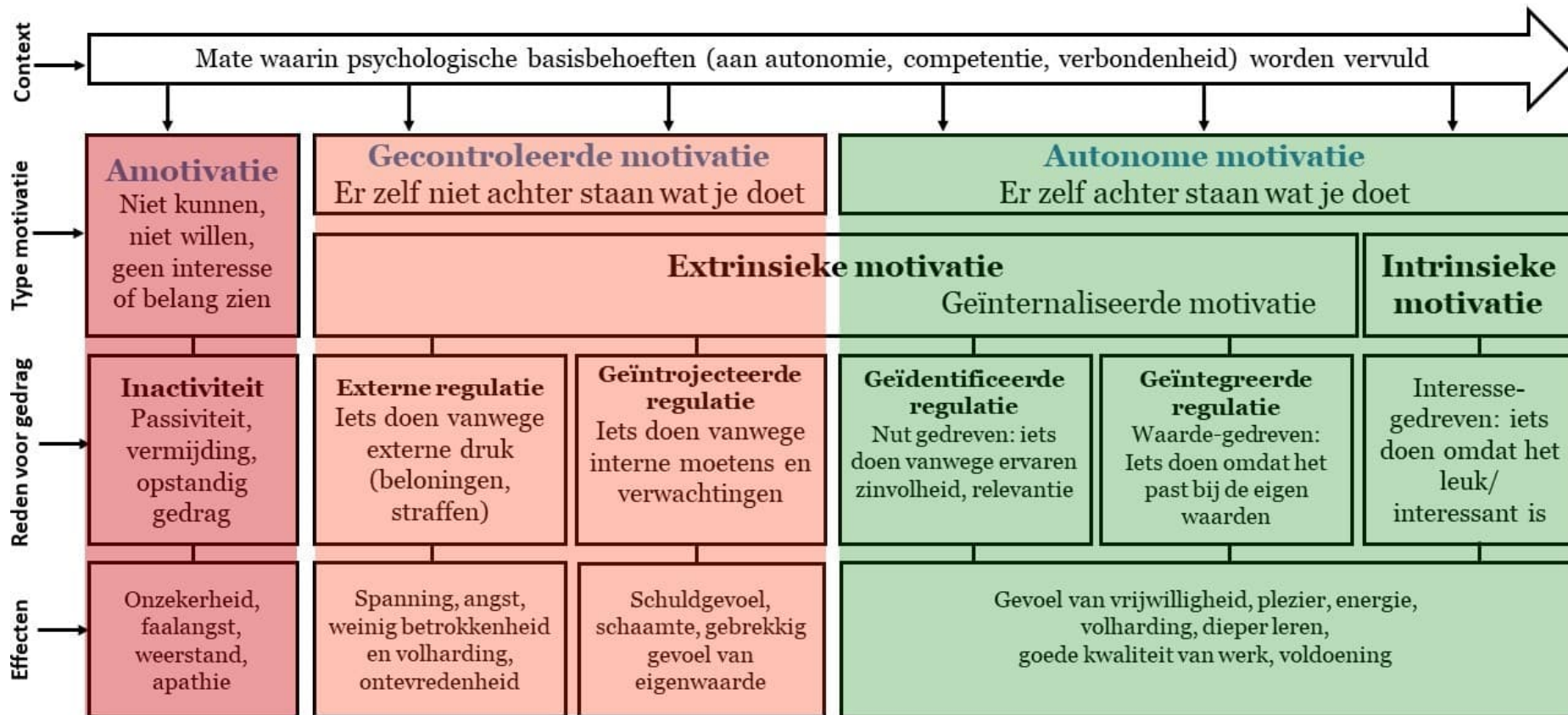


Gebrekkige relaties

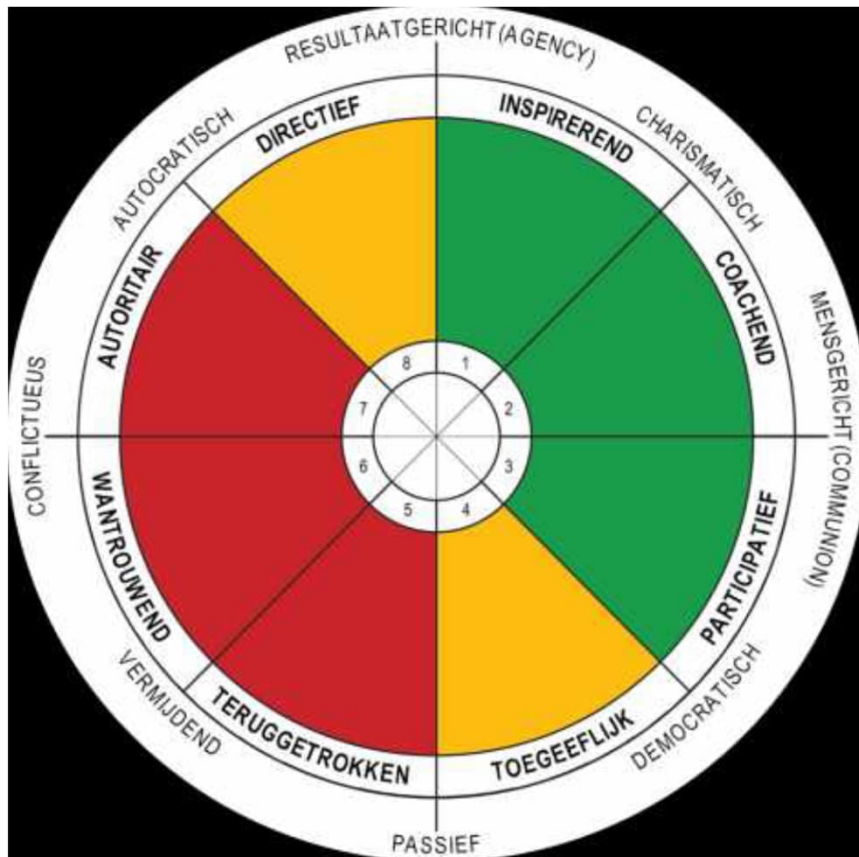


Rigiditeit

Motivatatie (Zelf-Determinatie Theorie - Deci en Ryan)



Leiderschapcircumplex



Groene stijlen vertonen positieve effecten



Oranje stijlen kunnen passend zijn in een beperkt aantal situaties, maar moeten op een voorzichtige manier en beperkt gebruikt worden



Rode stijlen vertonen uitsluitend negatieve effecten

De wereld verandert

De **omgeving** waarin wij ons werk doen, verandert continu. Dit betekent dat ook wij (defensie en bouw) veranderen, **maar onze taken staan niet ter discussie.**



Het gaat erover hoe wij ons werk goed kunnen blijven doen en hoe we leren en innoveren.

De manier waarop we van oudsher naar leiderschap kijken, is te smal geworden.



PETER VAN UHM

Onzekerheid

NIEUWE
LEIDERS



Visie leiderschap Defensie 2023

“Leiderschap is dat wat er in een bepaalde context tussen mensen gebeurt, op het moment dat er één gaat leiden en een ander gaat volgen om tot een gezamenlijk doel te komen.”



Wat is goed leiderschap in een moderne militaire organisatie?

- Accepteren dat leidinggevenden niet alles kunnen overzien en weten
- Talenten en capaciteiten in het team benutten
- Kunnen functioneren in netwerksamenwerking (zonder leidinggevenden)
- Aantrekkelijke werkgever zijn: boeien en binden
- Kunnen blijven functioneren in hiërarchische C2-structuren





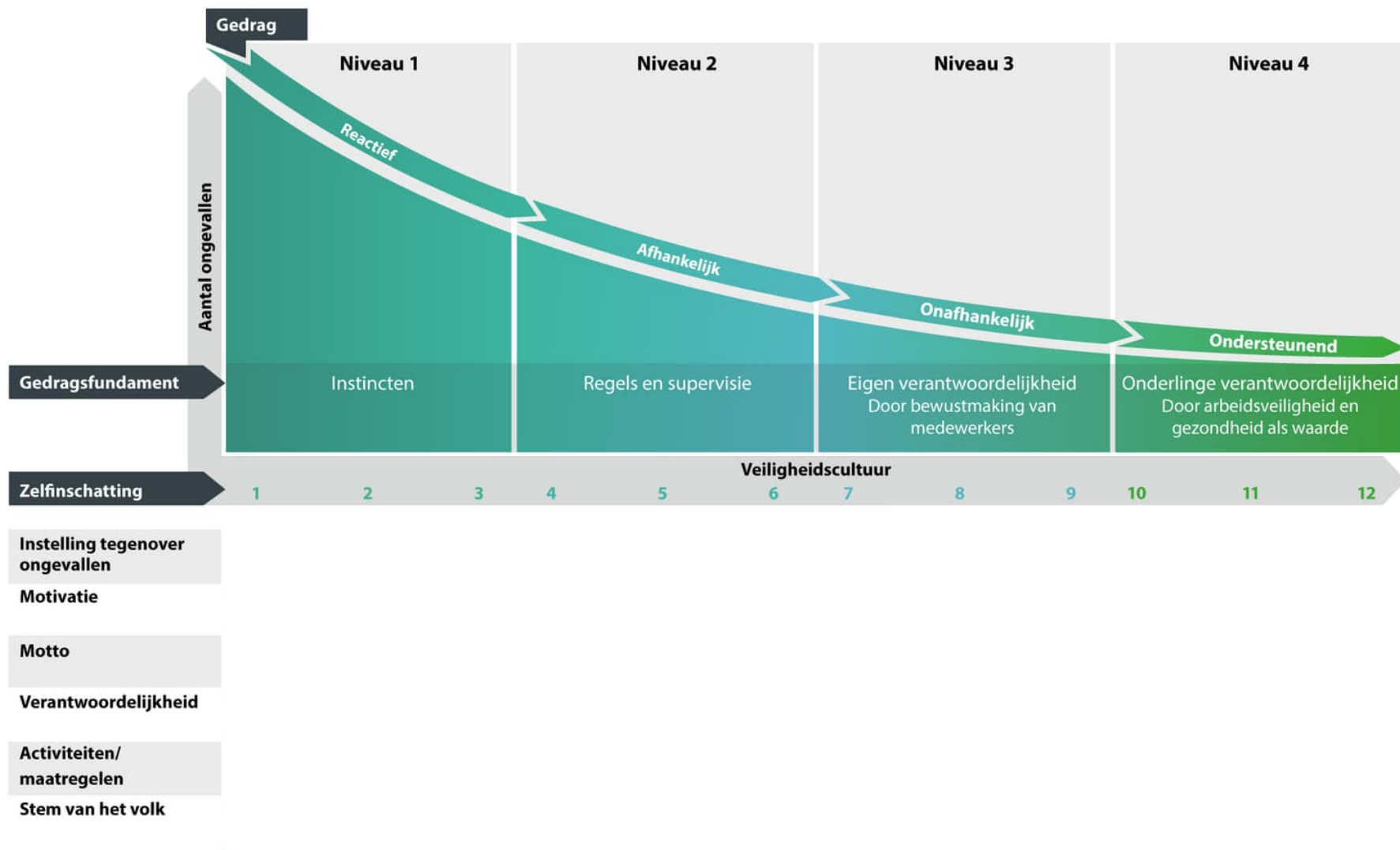
7 principes van 'Mission Command'

- Bekwaamheid
- Wederzijds vertrouwen
- Gedeeld begrip
- Intentie van de commandant
- Missie orders
- Gedisciplineerd initiatief
- Risicoacceptatie



Veiligheidsleiderschap

*“Is het vermogen van leiders om veiligheid als kernwaarde te integreren in alle beslissingen en acties, door voorbeeldgedrag, communicatie en **betrokkenheid**, zodat medewerkers zich verantwoordelijk voelen voor hun **eigen veiligheid en die van anderen**”*



Strategie veiligheid.

2026 - 2030

Hier gaan we voor:

Een proactieve veilige cultuur gebaseerd op zorgzaamheid en risicobeheersing. Werken volgens het GO! Kompas is ingebed in ons gedrag, in onze processen en in de samenwerking met ons partners.

Veiligheidsleiderschap

We reflecteren en ontwikkelen continu en periodiek op het gedrag uit het GO! kompas waarbij de grote ontwikkeltrajecten geïntegreerd zijn met leiderschapsontwikkeling vanuit pijler TEAM.

Continu verbeteren & terugkoppelen

We verbeteren vanuit onze BURIE en leren van onze meldingen, incidenten en observaties en koppelen de geleerde lessen terug. We gaan hierover in gesprek in overleggen, dagstarts en toolboxen.

Risicobeheersing

We reduceren en elimineren risico's vanuit de BURIE door het structureel opvolgen van het plan van aanpak. We zorgen dat in alle fases van het werk de maatregelen zijn genomen om onze HRA's veilig te kunnen uitvoeren.

Basis op orde

We voldoen aan wet- en regelgeving (vanuit VCA, Arbo etc.). Iedere bedrijfsstroom focust hierbij op de input vanuit o.a. audits, SCL en analyses, maar ook wijzigingen vanuit wet-en regelgeving. We nemen de keten hier ook in mee.

GO!

Geen Ongevallen
heijmans

heijmans

Het fundament van leidinggeven

Wat we van jou verwachten en wat je hierbij helpt

DURVEN & MOGEN



Wat je hierbij helpt

Door de **fases van verandering** te begrijpen, herken je als leidinggevende waar een medewerker staat en stem je je communicatie en acties daarop af.

Wat we van jou verwachten

Als leidinggevende kan je de **verschillende petten** van leider, manager en coach opzetten.



De pet van leider



De pet van manager



De pet van coach

Wat we van jou verwachten

Als leidinggevende voer je **betekenisvolle gesprekken met warme zakelijkheid**. Dit gaat om het vinden van de juiste **balans** tussen:

Verbinden & hulp en vertrouwen geven.



Duidelijke afspraken maken en hierop sturen.



Omstandigheden

Ervaringen

Overtuigingen

Talenten

Wat je hierbij helpt

Als leidinggevende kijk je verder dan het **zichtbare gedrag** en je begrijpt dat je eigen gedrag en dat van de medewerker wordt beïnvloed door het **onderbewustzijn**.

Leidinggeven bij Heijmans, zo doen we dat.

heijmans

Verschillen en overeenkomsten



Ministerie van Defensie

* Bron: Engage! Reisgids voor veranderavonturen



het kan samen

heijmans

VEILIGHEID IN ONS DNA

freijmans

Je kunt niet over veiligheid praten,
als je niet ook er naar handelt.