



Leiding geven in veiligheid Wie doet wat?

EEN VERKENNEND ONDERZOEK NAAR DE ROL VAN
LEIDINGGEVENDEN IN HET BEVORDEREN VAN DE
VEILIGHEIDSCULTUUR BIJ VAN GANSEWINKEL GROEP

Auteur: Bart Nevels,
Van Gansewinkel Groep b.v. Eindhoven

HVK U48 bij het PHOV
Mentor: Wim van Alphen

10 juli 2015

Op dit rapport is het auteursrecht van toepassing. Openbaar maken is toegestaan

Inhoud

Inhoud	1
Voorwoord	2
Samenvatting	3
Inleiding	5
Beschrijving Bedrijf	5
Probleemstelling.....	7
Probleemeigenaar	9
Onderzoeksvraag.....	9
Leeswijzer – de onderzoeksmethode.....	10
Planning	10
De auteur.....	10
1. Literatuurstudie.....	11
1.1 Elementen van een veilige organisatie: Structuur, Cultuur en Interactie.....	11
1.2 Interactie tussen de veiligheidsstructuur en veiligheidscultuur – een analysemodel	13
1.3 Macht binnen een organisatiecultuur: de invloed van leidinggevend in het interactieproces tussen structuur en cultuur	15
1.4 Van theorie naar de praktijk: Het toetsen van de staat van de veiligheidscultuur	17
2. Praktijkonderzoek	19
2.1 Methode voor het meten van de veiligheidscultuur: een enquête	19
2.2 Opzet enquête	20
2.3 Uitvoering enquêtes	20
2.4 Methodische overwegingen	21
3. Resultaten en discussie	22
3.1 Aspect 1 – Commitment, Prioritering en de Voorbeeldrol van de leidinggevende	22
3.2 Aspect 2 – Empowerment operationeel medewerker versus Toezicht leidinggevende	25
3.3 Aspect 3 –Rechtvaardig optreden leidinggevende.....	29
3.4 Discussie methode	32
4. Conclusies	35
5. Aanbevelingen	37
Literatuurlijst	39
Bijlagen	40
Bijlage 1. Vragenlijst enquête.....	40
Bijlage 2. Resultaten totaal per aspect.....	43

Voorwoord

Beste lezer,

Voor u ligt het resultaat van de eindopdracht die ik als student Hogere Veiligheidskunde bij het PHOV uitgevoerd heb in de periode januari 2015 tot en met juli 2015. Dit na een uitdagende periode van anderhalf jaar vakken volgen, tentamens maken en verslagen typen. Maar juist het met goed gevolg afleggen van deze anderhalf jaar studie veiligheidskunde maakte dat ik gesterkt aan de eindsprint begon. Met het scriptietraject van mijn vorige opleiding nog vers in het geheugen wist ik wel dat dit een hele kluit zou worden. Om de kluit nog wat groter en vetter te maken moest ik dit onderzoek ditmaal bovendien ook nog naast mijn reguliere 40-urige baan uitvoeren. Dat was even anders dan als losbandige student driekwart jaar scriptieschrijven op m'n dooie akkertje. Wat wel weer positief meewerkte was dat ik dit keer het onderwerp kon toespitsen op mijn werksituatie en onderzoek kon doen naar een veiligheidkundige uitdaging binnen het bedrijf waar ik werk, Van Gansewinkel Groep. Dit heeft mij zeer zeker geholpen en ik ben dan ook allereerst zeer te spreken over de ruimte die mij door mijn leidinggevende en collega's is geboden om aan dit onderzoek en het hieruit voortvloeiende verslag te sleutelen; ook onder werktijd.

Toen ik in december 2014 na moest gaan denken over het onderwerp voor deze afstudeerscriptie, wist ik meteen dat ik iets wilde gaan doen met veiligheidscultuur. Tijdens de hele opleiding, gedurende alle verschillende vakken, maar ook in de vier jaar dat ik nu als medewerker van de SHEQ-afdeling bij Van Gansewinkel Groep hebt gewerkt, ben ik altijd geboeid geweest door het fenomeen cultuur en gedrag op het vlak van veiligheid. Ik kan wel van mezelf stellen dat ik geen keiharde bèta-veiligheidskundige ben, als ik dit zo mag uitdrukken. Mijn interesse heeft altijd al gelegen in het ontrafelen van complexe systemen, zoals een veiligheidscultuur. Ik had al vrij snel in de gaten dat dit een moeilijk en uitdagend onderwerp is, waar veel discussie over bestaat. Dit komt denk ik mede, omdat het niet gemakkelijk objectiveerbaar is. U als lezer zal dit ook uit dit onderzoek moeten concluderen. Toch hoop ik dat ik met dit onderzoek een wezenlijke bijdrage kan leveren aan de discussie over veiligheid binnen de organisatie, maar ook breder binnen het domein van de veiligheidskunde.

Als afsluiting wil ik in dit voorwoord nog een aantal mensen nadrukkelijk bedanken. Allereerst mijn medestudenten van PHOV U48. Jullie hebben mij tijdens deze studie voortdurend gemotiveerd en geïnspireerd. Ik vond het niveau in de klassikale lessen zeer hoog en dit heeft mede ertoe bijgedragen dat ik zonder al te grote problemen de studie heb kunnen volgen. Als tweede wil ik Wim van Alphen bedanken als mentor in dit scriptietraject. Wim wist mij zonder al te veel woorden, maar mét humor op het goede spoor te zetten en te houden. Ik hoop dat jij je ook door dit *gamma*-onderzoek kan worstelen Wim ;). Daarnaast wil ik Wim, Marti en Wouter als mentorgroep-kompanen bedanken. Ook zij zijn van grote waarde geweest als sparringpartners.

Als allerlaatste wil ik mijn familie maar bovenal Wendy bedanken. Jij was de afgelopen tijd mijn rots in de branding als ik weer eens compleet van slag was door alle druk die het hele traject met zich meebracht. Jij wist me telkens weer te motiveren om door te gaan en meters te maken. Zonder jou had dit verslag hier nu niet gelegen. We gaan hier samen een lekker glas champagne op drinken!

Samenvatting

Bij Van Gansewinkel Groep, één van de grootste afvaldienstverleners in de Benelux, heeft zich in de periode 2011-2014 een negatieve ontwikkeling in de arbeidsveiligheid voorgedaan ten opzichte van de periode daarvoor, zichtbaar in een negatieve ontwikkeling van de ongevallencijfers. Deze ontwikkeling valt samen met een moeilijke economische en organisatorische periode voor het bedrijf met de nodige grotere en kleinere reorganisaties en herstructureringen van de organisatie, met mogelijke gevolgen voor de veiligheidscultuur. De vraag die de basis vormt van dit onderzoek is of de huidige staat van die veiligheidscultuur een indicator is van de negatieve ontwikkeling van de veiligheidscijfers.

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van de directeur SHEQ, welke door de Voorzitter van de Raad van Bestuur van de organisatie gevraagd is met een analyse en verbetervoorstel voor de zojuist geschetste probleemstelling te komen. Uitgangspunt was de vraag hoe de omstandigheden binnen de organisatie de afgelopen jaren de veiligheidscultuur hebben beïnvloedt? Heeft veilig werken minder prioriteit gekregen bij leidinggevenden? Hebben SHEQ-medewerkers voldoende tijd en middelen behouden om de organisatie te ondersteunen? Vinden medewerkers veiligheid nog steeds belangrijk, ook als hier door de organisatie minder in geïnvesteerd wordt?

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

Wordt de negatieve ontwikkeling van de ongevallencijfers weerspiegeld in de huidige staat van de veiligheidscultuur en zo ja, wat zijn mogelijkheden om de cultuur te verbeteren?

Om tot een antwoord op de bovenstaande vraag te komen is als volgt onderzoek gedaan. Eerst is in de veiligheidskundige literatuur gezocht naar een antwoord op de vraag hoe een veiligheidsorganisatiecultuur tot stand komt en de vraag welke factoren hierbij een rol spelen. Daarnaast is uit de literatuur gebleken welke factoren een beeld geven van de staat van de veiligheidscultuur. Dit vormde de basis voor het praktijkonderzoek. Op basis van het theoretisch kader is een enquête opgesteld, welke onder een deel van de werknemers verspreid is. Hiermee is een beeld gevormd van de staat van de veiligheidscultuur binnen de organisatie. De resultaten van deze enquête zijn geanalyseerd en bediscussieerd. Uiteindelijk is een conclusie getrokken betreffende de onderzoeksvraag en op basis van verdere conclusies zijn aanbeveling voor verbeterpunten gedaan

Conclusies onderzoek:

De eerste voorzichtige conclusie op basis van de resultaten is dat de veiligheidscultuur binnen de organisatie niet optimaal is. Er bestaan verschillen in attitudes tussen operationele leidinggevenden en - medewerkers betreffende belangrijke aspecten van de veiligheidscultuur. Het onderzoek biedt echter niet genoeg aanknopingspunten om te concluderen dat de negatieve ongevalstrend hier een weerspiegeling van is. Veiligheidscultuur is daarvoor een te subjectief en lastig te onderzoeken fenomeen.

Ten tweede kan geconcludeerd worden dat leidinggevenden positief staan ten opzichte van commitment en prioritering van veiligheid, en daarmee, mochten de resultaten representatief genoeg zijn, geven zij goed voorbeeldgedrag en stellen ze een duidelijke norm voor medewerkers. Toch zien we tegelijkertijd dat operationele medewerkers minder sterk het belang van commitment, prioritering en voorbeeldgedrag door de leidinggevende inzien. Het kan interessant zijn om verder te onderzoeken welke *weerstand* operationele medewerkers voelen. Hiermee kan, mocht dit nodig zijn, ook de veiligheidsnorm van medewerkers vergroot worden.

De derde conclusie is dat de rol van de SHEQ-medewerker dringend verduidelijkt moet worden, wil de veiligheidscultuur bestendiger worden en de opgezette veiligheidsstructuur een beter effect sorteren. Ten vierde is het ook van belang om de discussie over *Empowerment* van operationele medewerkers te voeren, gezamenlijk met leidinggevend en duidelijk neer te zetten wie waarvoor verantwoordelijk is. Hieraan gekoppeld moet een discussie plaatsvinden over wat *toezicht houden* inhoudt en hoe de veiligheidsstructuur (VMS) hier op in te richten.

Wat als laatste nog een mogelijk probleem kan zijn is dat ook de operationele medewerkers andere attitudes hebben wat betreft rechtvaardig optreden door leidinggevend naar aanleiding van onveilig gedrag. Het is dan ook belangrijk om deze groep het belang van rechtvaardig optreden van leidinggevend te laten inzien.

Aanbevelingen aan de organisatie:

De volgende aanbevelingen zijn aan de organisatie gedaan, op volgorde van prioriteit. Deze aanbevelingen zijn in hoofdstuk 5 verder toegelicht en uitgewerkt.

1. Ontwikkel een *trainingscampagne vergroten van de veiligheidscultuur voor operationeel leidinggevend*.
2. Start rondetafelgesprekken met operationele medewerkers.
3. Start een campagne om de rol van SHEQ-medewerkers binnen de organisatie duidelijk te maken.
4. Initieer veiligheidsinspecties door de directie.

Inleiding

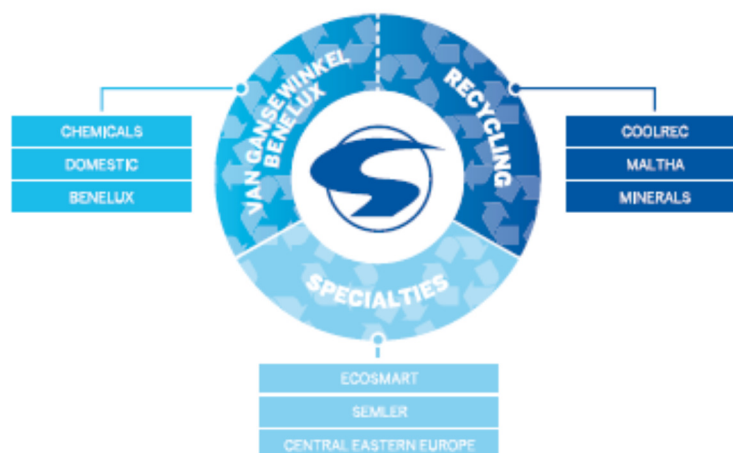
Sinds heel wat jaren geeft Van Gansewinkel Groep, één van de grootste afvaldienstverleners in de Benelux, proactief vorm aan haar veiligheids- en gezondheidsbeleid. De verantwoordelijkheid voor het opzetten van het beleid en het ondersteunen van de operationele organisatie bij de uitvoering hiervan ligt bij de afdeling SHEQ (Safety, Health, Environment, Quality). Begin 2015 heeft de Raad van Bestuur bij de stafdirecteur SHEQ haar zorgen geuit over de negatieve ontwikkeling van de veiligheid binnen de organisatie, welke gereflecteerd wordt door een negatieve trendontwikkeling in de ongevals cijfers. De wens van de directie is om deze negatieve trend te keren door extra aandacht te schenken aan het verbeteren van de arbeidsveiligheid binnen de organisatie. De directeur SHEQ heeft als reactie op de probleemstelling door de Raad van Bestuur zijn stafafdeling om advies gevraagd.

Ter afsluiting en toetsing van de PHOV-opleiding Hogere Veiligheidskunde is in deze scriptie een onderzoek uitgevoerd naar de veiligheidscultuur binnen de organisatie, als één van de aspecten die een rol kan spelen in het door de directie geconstateerde probleem. Hierbij is gebruik gemaakt van de kennis en kunde die tijdens deze opleiding is opgedaan. Om de invloed van de veiligheidscultuur op de negatieve ontwikkeling van de veiligheid te kunnen onderzoeken is gebruik gemaakt van een theoretische kader uit de literatuur en gegevens welke met behulp van een enquête uit de organisatie verkregen zijn. Uit het onderzoek is een adviesaanpak voortgekomen voor de directeur SHEQ welke in dit werkstuk gepresenteerd zal worden.

Beschrijving Bedrijf

Van Gansewinkel Groep is afvaldienstverlener, recycler en leverancier van hoogwaardige secundaire grondstoffen. Van het afval dat wordt ingezameld, krijgt ongeveer 83% een nuttige toepassing door ofwel recycling ofwel verbranding met opwekking van groene energie. Daarmee levert de organisatie een belangrijke bijdrage aan de verduurzaming van Nederland. Met zijn activiteiten realiseert Van Gansewinkel Groep een jaaromzet van ongeveer 1 miljard euro. De onderneming telt ruim 5.100 medewerkers. Van Gansewinkel Groep is marktleider in de Benelux (thuismarkt) en is ook actief in Duitsland, Frankrijk, Portugal, Tsjechië, Polen en Hongarije.

In onderstaand organogram staat de organisatie op hoofdlijnen beschreven.



Figuur 1. Organogram 2014 - Van Gansewinkel Groep

Uit bovenstaand organogram komen drie hoofdactiviteiten naar voren:

1. **Van Gansewinkel Benelux:** Het inzamelen van bedrijfs- en huishoudelijk afval. Alle denkbare gevaarlijke en niet-gevaarlijke afvalstromen behalve radioactief afval worden door de organisatie ingezameld. De organisatie heeft hiertoe zo'n 1700 gemotoriseerde inzamelvoertuigen tot z'n beschikking. Het klantenbestand is divers en beslaat de bedrijfssector van multinationals tot MKB, huishoudens en de publieke sector. Daarnaast heeft de organisatie 110 locaties voor het op- en overslaan, be- en verwerken en recyclen van afval.
2. **Recycling:** De organisatie telt drie specialistische recyclingbedrijven: Coolrec (recycling wit- & bruingoed en elektr(on)ische apparatuur), Maltha (glasrecycling) en Minerals (reinigen en storten vervuilde bodem).
3. **Specialties:** Specifieke activiteiten zoals afvalmanagement op kantoren (EcoSmart) en verwerking van organisch afval uit bijvoorbeeld supermarkten (Semler).

De organisatie heeft een duidelijk beeld voor de toekomst, vertaald in een Missie- en Visie Statement:

Missie: Van Gansewinkel Groep speelt een toonaangevende en verbindende rol in de keten van afval naar grondstof. In samenwerking met onze klanten, leveranciers en andere ketenpartners zijn we continu bezig met het bouwen van kringlopen en het creëren van ecologische én economische waarde uit afval. Wij geven invulling aan onze missie door:

- onze klanten centraal te stellen;
- de materiaalkringloop van afval naar grondstof te sluiten;
- te investeren in onze mensen en hun kennis van logistieke oplossingen, recycling en materiaalstromen;
- op een veilige, transparante en integere manier samen te werken.

Visie: Afval Bestaat Niet. Dat is onze visie. Wij ontwikkelen een rendabele circulaire economie en een schone leefomgeving. Door grondstoffen terug te winnen uit afval leveren wij een concrete bijdrage aan het oplossen van het mondiale vraagstuk van grondstoffen schaarste en een belangrijke bijdrage aan het realiseren van klimaatdoelstellingen.

Zoals hier boven te lezen valt heeft de organisatie veilig werken ook benoemd als speerpunt in haar missie. De organisatie heeft in 2009 een zogenaamde SHEQ Verklaring opgesteld welke ondertekent is door de voorzitter van de Raad van Bestuur. De verklaring is vertaald naar een intern norm-document, het zogenaamde SHEQ Charter. De eisen en normen uit dit SHEQ Charter vormen de minimale eisen voor de geïntegreerde managementsystemen (veiligheid/milieu/kwaliteit) die de verschillende bedrijfsonderdelen geïmplementeerd hebben. Deze managementsystemen, gebaseerd op de OHSAS 18001, ISO 14001 en ISO 9001 richtlijnen worden bovendien door een externe certificerende instelling gecontroleerd.

De grootste veiligheidsrisico's van de organisatie zijn gerelateerd aan het dagelijks werken met vrachtwagens met afvalpersen (in dynamische situaties: verkeer), ander zwaar rijdend materieel zoals shovels bij op- en overslaglocaties en het werken in en bij samengestelde recycling-installaties (met shredders, trommelzeven, op- en afvoerbanden, enz.).

Probleemstelling

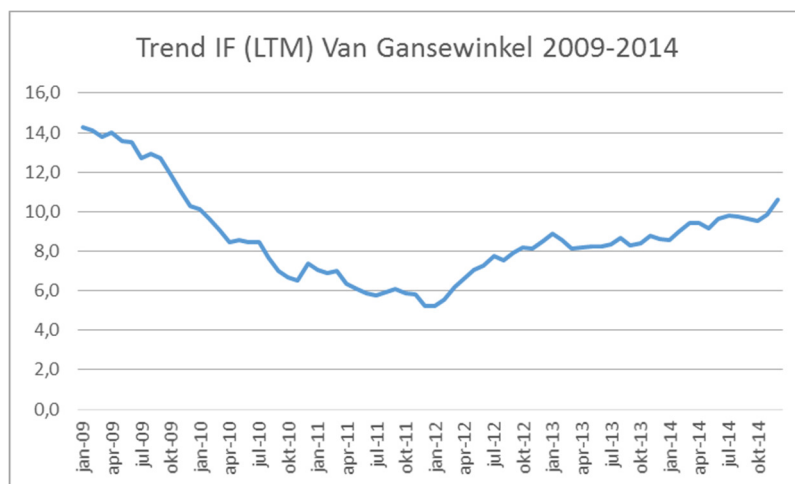
Vanaf 2009 is de organisatie uniform incidenten, waaronder arbeidsongevallen en near misses, oftewel bijna-ongevallen, gaan registreren middels een softwaretool genaamd TrackWise. Om tot een objectieve kwantificering van de ongevallenstatistiek te komen worden sindsdien onder andere de Key Performance Indicators *Injury Frequency* en *Severity Rate* gerapporteerd.

$\text{Injury Frequency} = \text{aantal verzuimongevallen} * 1.000.000 / \text{aantal blootstellingsuren}$.

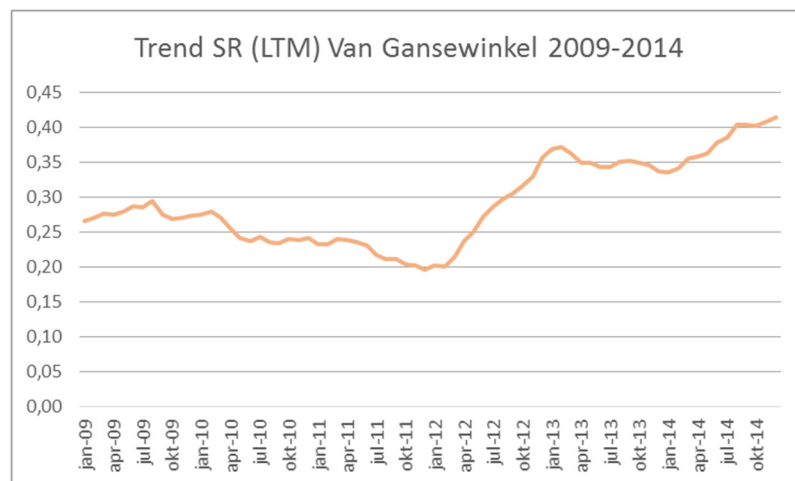
Blootstellingsuren zijn alle uren dat medewerkers aan het werk zijn en dus blootgesteld worden aan gevaren die tot ongevallen kunnen leiden.

$\text{Severity Rate} = \text{aantal kalenderdagen verzuim t.g.v. verzuimongevallen} * 1000 / \text{aantal blootstellingsuren}$.

Om de trend inzichtelijk te krijgen wordt van deze indicatoren het voortschrijdend gemiddelde over 12 maanden genomen (Last Twelve Months – LTM). De organisatie heeft gekozen voor deze KPI's omdat bij beide gecorrigeerd wordt voor het verloop van personeel (door te delen door het aantal blootstellingsuren) en daarmee dus zuivere trends laten zien. In de onderstaande figuren zijn zowel de trend van de IF (LTM) als SR (LTM) per maand uitgezet over de periode 2009-2014.



Figuur 2. Trend IF (LTM)

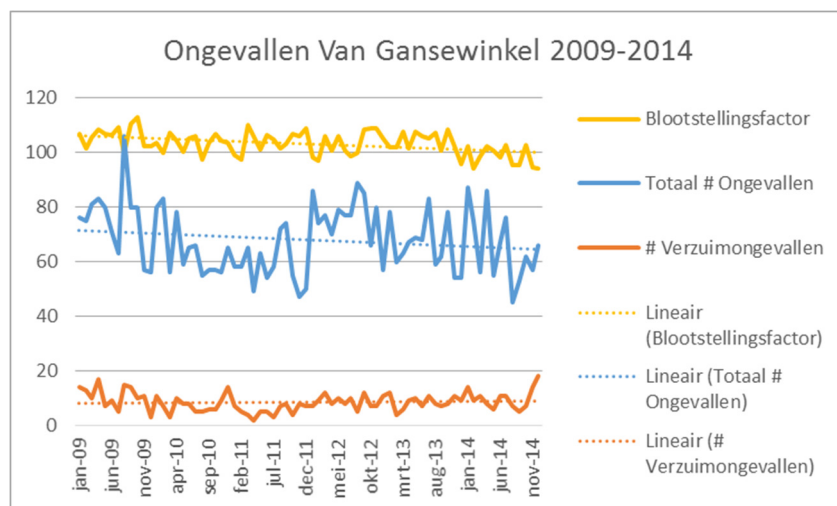


Figuur 3. Trend SR (LTM)

In figuur 2 is al duidelijk te zien wat de Raad van Bestuur zorgen baart. de IF ontwikkelde zich in de periode 2009-2012 in een positieve richting (werd kleiner), maar is sindsdien weer toegenomen naar halverwege het niveau van 2009. Hetzelfde zien we in figuur 3 bij de trend van de SR, maar zelfs sterker, aangezien de SR eind 2014 hoger lag dan 2009 en sinds 2012 zelfs is verdubbeld.

Verzuimongevallen vormen, hoewel ernstig, echter maar een klein deel van alle arbeidsongevallen. Om een goed beeld te krijgen van de gehele ongevallenstatistiek worden ook dodelijke ongevallen, ongevallen met vervangend werk ten gevolg, ongevallen met een medische behandeling en EHBO-ongevallen geregistreerd. Om de IF en SR trend in perspectief te plaatsen zijn in Figuur 4 naast het aantal verzuimongevallen per maand ook het totaal aantal geregistreerde ongevallen per maand gevisualiseerd, met bijbehorende trendlijn. Daarnaast is de blootstellingsfactor (totaal aantal blootstellingsuren per maand gedeeld door 10.000), ook met bijbehorende trendlijn, weergegeven. We zien dat zowel de blootstelling als het totaal aantal ongevallen per maand licht afnemen terwijl juist het aantal verzuimongevallen per maand licht toenemen. Dit verklaart de toename in de IF, maar brengt wel enige nuance aan, aangezien het totaal aantal (gemelde) ongevallen af lijkt te nemen (*N.B. Een afname van het aantal meldingen kan ook betekenen dat er minder gemeld wordt*). Toch zien we met de ontwikkeling van de SR ook dat de ernst van de verzuimongevallen toeneemt. Tenslotte weten we ook nog dat in 2013 sinds 2009 voor het eerst weer een dodelijk ongeval binnen de organisatie plaats heeft gevonden.

Als we de ontwikkeling van de ongevals cijfers als indicator van de arbeidsveiligheid nemen, kan niet anders dan geconcludeerd worden dat de positieve veiligheidsontwikkeling die met name in de periode vanaf 2009 (en daarvoor) tot 2011 plaatsvond gestagneerd is en dat zich zelfs een negatieve trend lijkt te ontwikkelen. Reden genoeg voor de Raad van Bestuur om dit als serieus probleem te beschouwen.



Figuur 4. Aantal ongevallen van Gansewinkel Groep per maand

Door puur naar de ongevals cijfers te kijken, of na te gaan welke basisoorzaken ten grondslag liggen aan de ongevallen kijken we alleen naar fenomenen aan de oppervlakte (de ongevallen). Dit soort ongevals onderzoeken worden binnen de organisatie ook al uitgevoerd. De organisatie heeft daarnaast zoals we zojuist al konden lezen veiligheidsmanagementsystemen operationeel. RI&E's worden uitgevoerd, beheersmaatregelen geïmplementeerd, toolboxes gehouden. Medewerkers krijgen opleidingen, instructies, Stop&Go kaartjes en meldboekjes voor het melden van onveilige situaties. Het aantal meldingen is over het algemeen goed tot zeer goed.

Al met al heeft Van Gansewinkel een veiligheidsbeleid volgens het boekje. En toch ontwikkelen de ongevalscijfers zich negatief. Het is dus zaak om dieper onder de oppervlakte te kijken, willen mogelijke aanknopingspunten voor een verbetering van de veiligheid gevonden worden.

Van Gansewinkel Groep heeft de afgelopen jaren geopereerd in een moeilijke markt met druk op zowel prijzen als afvalvolumes. Door deze moeilijke economische marktomstandigheden zag de organisatie zich de afgelopen jaren genoodzaakt meerdere keren te reorganiseren. Het staat buiten kijf dat dit tot de nodige druk op de organisatie heeft geleid en binnen de stafafdeling SHEQ rees dan ook de vraag wat voor invloed deze ontwikkeling op de veiligheid heeft gehad? Enerzijds zorgden de omstandigheden voor een ongunstig investeringsklimaat en dit kan ten koste zijn gegaan van investeringen in veiligheid, bijvoorbeeld op onderhoud van materieel of de aanschaf van nieuwe beheersmaatregelen. Daarnaast is ook de vraag hoe de omstandigheden de veiligheidscultuur hebben beïnvloedt. Heeft veilig werken minder prioriteit gekregen bij leidinggevendenden? Hebben SHEQ-medewerkers voldoende tijd en middelen behouden om de organisatie te ondersteunen? Vinden medewerkers veiligheid nog steeds belangrijk, ook als hier door de organisatie minder in geïnvesteerd wordt? Dit zijn zomaar een aantal vragen die opkomen als we nadenken over de ontwikkeling van de veiligheidscultuur binnen de grotere ontwikkeling van de organisatie.

Samenvatting Probleemstelling

Bij Van Gansewinkel Groep heeft zich in de periode 2011-2014 een negatieve ontwikkeling in de arbeidsveiligheid voorgedaan ten opzichte van de periode daarvoor, zichtbaar in een negatieve ontwikkeling van de ongevalscijfers. Deze ontwikkeling valt samen met een moeilijke economische en organisatorische periode voor het bedrijf met de nodige grotere en kleinere reorganisaties en herstructureringen van de organisatie, met mogelijke gevolgen voor de veiligheidscultuur. De vraag is of de huidige staat van die veiligheidscultuur een indicator is van de negatieve ontwikkeling van de veiligheidscijfers.

Probleemeigenaar

Probleemeigenaar is de Voorzitter van de Raad van Bestuur als hoogst verantwoordelijke voor het veiligheidsbeleid. Hij heeft de uitvoering van deze verantwoordelijkheid neergelegd bij de directeur SHEQ. Het commitment vanuit het hoogste management (RvB) spreekt uit het feit dat ze, mede door bovenstaande ontwikkeling, in 2014 hernieuwde focus op het thema veiligheid heeft gelegd en begin 2015 bij de directeur SHEQ de vragen neergelegd heeft hoe de veiligheid & gezondheid van de werknemers beter beheerst kan worden en hoe de negatieve veiligheidstrend doorbroken kan worden.

Onderzoeksvraag

De vraag die de basis van dit onderzoek vormt is de volgende:

Wordt de negatieve ontwikkeling van de ongevalscijfers weerspiegeld in de huidige staat van de veiligheidscultuur en zo ja, wat zijn mogelijkheden om de cultuur te verbeteren?

Leeswijzer – de onderzoeksmethode

1. **Hoofdstuk 1 - Literatuurstudie:** In de veiligheidkundige literatuur wordt gezocht naar een antwoord op de vraag hoe een veiligheids-organisatiecultuur tot stand komt en de vraag welke factoren hierbij een rol spelen. Daarnaast moet uit de literatuur blijken welke factoren een beeld geven van de staat van de veiligheidscultuur. Ook wordt er gekeken naar mogelijke interventiemogelijkheden om de veiligheidscultuur te verbeteren. Dit moet de basis vormen voor het praktijkonderzoek.
2. **Hoofdstuk 2 Exploratief praktijkonderzoek:** Om de onderzoeksvraag te beantwoorden wordt op basis van het theoretisch kader een enquête opgesteld, welke onder een deel van de werknemers verspreid zal worden. Zo moet een beeld gevormd worden van de staat van de veiligheidscultuur binnen de organisatie. Bij het opstellen van de enquête zullen methodische overwegingen in ogenschouw genomen worden.
3. **Hoofdstukken 3 t/m 5 – Resultaten & Discussie, Conclusie en Aanbevelingen:** De resultaten van de enquête zullen geanalyseerd worden en bediscussieerd worden. Hieruit zal een conclusie getrokken worden die de onderzoeksvraag moet beantwoorden. Op basis van de discussie en conclusie zal een aanbeveling voor verbeterpunten gedaan worden. Ook worden aanbevelingen voor verder onderzoek gedaan.

Planning

Het tijdspad voor deze scriptie is grofweg als volgt:

- Maart 2015: Opzet onderzoek, structuur, inventarisatie literatuur
- April 2015: Opzetten theoretisch kader en opzetten enquête (tot medio april)
- Medio april 2015– Medio mei 2015: Uitvoeren enquêtes en voorbereiding analyse
- Medio mei 2015 - Eind mei 2015: Analyse enquêtes en rapporteren van resultaten
- Juni 2015: Conclusies en aanbevelingen
- Juli 2015: Afronding

De auteur

De auteur is binnen de organisatie werkzaam als Compliance Officer SHEQ (Safety, Health, Environment & Quality) binnen de afdeling Group Support SHEQ. De Group Support SHEQ ondersteunt de lokale SHEQ managers bij het implementeren en uitvoeren van het SHEQ-beleid. De taken van de Compliance Officer SHEQ zijn divers en bestaan onder andere uit het functioneel beheer van TrackWise ter ondersteuning van SHEQ processen en het bieden van SHEQ ondersteuning op het Hoofdkantoor Eindhoven (preventiemedewerker) en aan de dochteronderneming EcoSmart (bij audits, veiligheidsbeleid – RI&E's, incidentonderzoek, contact met bevoegd gezag, etc.).

Dit onderzoek is door de auteur geïnitieerd, opgezet en uitgevoerd. Tijdens het uitvoeren van het onderzoek is meermalen advies gevraagd aan collega's, zowel binnen de SHEQ afdeling als operationele organisatie. Ook zijn reacties van operationele medewerkers tijdens het uitvoeren van het praktijkonderzoek in overweging genomen bij de totstandkoming van dit rapport.

1. Literatuurstudie

In deze literatuurstudie wordt allereerst nagegaan hoe een veiligheids-organisatiecultuur tot stand komt. Dit in relatie tot de veiligheids-organisatiestructuur. In de tweede paragraaf wordt ingegaan op de interactie tussen cultuur en structuur en de daarbij spelende vraag hoe de veiligheidscultuur ingebed kan worden in de veiligheidsstructuur en vice versa. In de derde paragraaf wordt ingegaan op de invloed van het management en de leidinggevenden in deze interactie tussen cultuur en structuur. Hierbij komen drie centrale aspecten naar voren die een beeld kunnen geven over de staat van de veiligheidscultuur. Het in deze eerste drie paragrafen geschetste theoretische model vormt zo het normatieve kader voor dit onderzoek. In de vierde paragraaf tenslotte wordt de koppeling naar de praktijk gemaakt en gekeken hoe afwijkende attitudes tussen verschillende groepen binnen de organisatie van invloed zijn op de uitkomst van het theoretische model.

1.1 Elementen van een veilige organisatie: Structuur, Cultuur en Interactie

Met behulp van literatuur van Guldenmund et. al (2013) wordt in deze paragraaf uiteengezet hoe een organisatie geanalyseerd kan worden met behulp van de organisatorische triade, welke bestaat uit drie elementen (met tussen haken de bijbehorende kernactiviteit), namelijk Structuur (het 'beheersen'), Cultuur (het 'begrijpen') en Proces/Interactie (het 'bedrijven') (van Hoewijk, 1988). Deze elementen doen zich voor in samenhang met elkaar en kunnen dus niet afzonderlijk van elkaar opereren. Idealiter bestaat een symbiose tussen deze drie elementen, waarbij, door de interactie tussen de elementen structuur en cultuur, een versterking van het gehele systeem optreedt. Anders gezegd wordt het systeem in deze optimale toestand veerkrachtiger of meer bestand tegen negatieve interne en externe invloeden. In de veiligheid moet bij deze negatieve invloeden gedacht worden aan alle veiligheidsgevaaren en de bijbehorende risico's.

Cultuur (begrijpen):

Het woord cultuur wordt vaak als een lastig te definiëren begrip gezien. Er bestaan even zoveel definities als dat er theorieën over cultuur(vorming) bestaan. In de meest brede zin wordt cultuur meestal als tegenhanger van natuur gezet, waarbij cultuur alles is dat door mensen is gecreëerd, zowel materieel als immaterieel. Een voor dit onderzoek werkbare definitie is van Spencer en Oatey: 'Cultuur is een ongreepbare verzameling van attitudes, opvattingen, gedragsconventies, en basisaannamen en waarden die door een groep mensen wordt gedeeld en die het gedrag van ieder van de groepsleden en ieders interpretatie van de betekenis van het gedrag van andere mensen beïnvloedt.' (Spencer en Oatey, 2000). Deze definitie suggereert namelijk dat cultuur ontstaat wanneer mensen in een groep samenkomen en daarnaast leidt tot bepaalde gedragingen. Nog belangrijker is dat deze definitie suggereert dat bepaalde gedragingen mogelijk verklaard kunnen worden vanuit een begrip van de achterliggende cultuur. Cultuur is zogezegd onzichtbaar en wordt zichtbaar geuit in gedrag.

Echter, voorzichtigheid is hier geboden. In onderstaande figuur 5 is een model te zien dat Schein (2004) heeft opgezet om de relatie tussen cultuur en gedrag te duiden. Het model gaat uit van drie niveaus die binnen een cultuur bestaan. Op het bovenste niveau praten we over artefacten (zichtbare organisatorische processen en werkwijzen). Eén niveau daaronder staan de beelden opvattingen en waarden (in een organisatie vaak vertaald in een visie, missie, strategie). Op het laagste, onzichtbare niveau vinden we onbewuste opvattingen, aannamen, percepties en gevoelens. Volgens het model bestaat geen directe relatie tussen het bovenste en onderste niveau en volgens Schein is een bepaalde gedraging dan ook niet 1 op 1 terug te voeren op een onderliggende cultuur en zal vice versa een bepaalde cultuur niet 1 op 1 tot bepaalde gedragingen leiden.

Alhoewel het dus moeilijk, dan wel ondoenlijk is om veiligheidsgedrag en de uitkomst hiervan – in negatieve zin in de vorm van ongevallen – direct terug te herleiden naar een bepaalde cultuur, wordt het onderzoeken van de (veiligheids-) cultuur van een organisatie echter wel als waardevol gezien. Het wordt in de wetenschap veel gebruikt als verklarende variabele voor organisatorische fenomenen en in de praktijk door managers gezien als begrip dat veel inzicht kan verschaffen in hun organisatie.



Figuur 5. Het cultuurmodel van Schein (Schein, 2004) met het onderscheid in drie niveaus.

Structuur:

Cultuur (het begrijpen) staat altijd in relatie met Structuur (het beheersen). Als we naar veiligheid kijken gaat het dan primair om het beheersen van gevaren. Een gevaar is een bron, situatie of handeling welke in potentie kan leiden tot letsel of ziekte bij een persoon. Het tot uiting komen van het gevaar kan voorkomen worden door zogenaamde preventieve barrières in te stellen. Daarnaast kunnen barrières ingesteld worden voor een zo goed mogelijke repressie van de gevolgen van de ongewenste gebeurtenis.

De bovenstaande barrières zijn niet vanzelfsprekend aanwezig en zullen dus proactief georganiseerd moeten worden. De optimale vorm van organiseren is middels een veiligheidsmanagementsysteem (VMS). Het uitgangspunt van een VMS is een risico inventarisatie en – evaluatie (RI&E). Hiermee worden mogelijke scenario's welke tot uiting van een gevaar leiden met een bijbehorende kans (waarschijnlijkheid x blootstelling x effect) - de risico's - in kaart gebracht (inventarisatie) en gekwantificeerd (evaluatie). Een RI&E heeft tot doel een zo compleet mogelijk beeld te krijgen van alle risico's en duidelijk te krijgen welke risico's, na evaluatie van de bestaande maatregelen, (extra) beheersmaatregelen behoeven. Zodoende kunnen de risico's teruggebracht worden naar een aanvaardbaar niveau en voldaan worden aan de wettelijke eisen en interne veiligheidseisen.

Met de RI&E als uitgangspunt kan de organisatie verdere onderdelen van het VMS gaan organiseren. Guldenmund et al. (2013) beschrijven er naast de RI&E nog 8:

1. Selectie en ontwerp van barrières (beheersmaatregelen)
2. Opstellen procedures en doelen
3. Training en Competentie
4. Commitment met betrekking tot naleven veiligheid en werken met VMS
5. Inspectie en onderhoud
6. Beschikbaarheid en planning
7. Communicatie
8. Monitoren, corrigeren en kennisopbouw

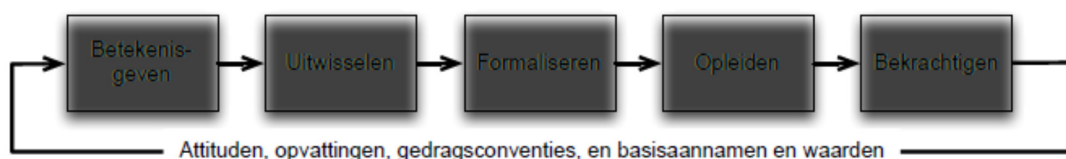
Op het moment dat beheersmaatregelen in plaats zijn gebracht, zijn procedures nodig om deze te borgen. Om ervoor te zorgen dat mensen deze procedures, welke een beschrijving van de juiste werkwijze zijn, ook daadwerkelijk op de juiste wijze uitvoeren is training en competentieontwikkeling nodig. Misschien wel de belangrijkste randvoorwaarde voor het succesvol zijn van het VMS is het commitment van de gehele organisatie om te werken volgens het VMS. Doel is namelijk dat de leden van de organisatie het juiste veiligheidsgedrag laten zien en het systeem in stand houden en verbeteren.

Meer technische en organisatorische elementen zijn dan weer het zorgen voor de beschikbaarheid en planning van mensen en middelen, en de inspectie en het onderhoud van de technische beheersmaatregelen. Communicatie is essentieel om de werking en de uitkomst van het systeem inzichtelijk te maken binnen de organisatie en werkzaamheden op elkaar af te stemmen. Het negende en laatste element is erop gericht het positieve resultaat van het VMS te borgen en te verbeteren door te monitoren, te corrigeren en kennis op te bouwen middels bijvoorbeeld trendanalyses en het ontwikkelen van *best practices*.

Nu de elementen structuur en cultuur van de organisatorische triade besproken zijn, wordt nog gekeken naar de interactie tussen de twee.

1.2 Interactie tussen de veiligheidsstructuur en veiligheidscultuur – een analysemodel

Guldenmund et al. (2013) gebruiken in hun artikel een cultuurvormingsmodel van Berger en Luckmann (Berger en Luckmann, 1966). Dit model beschrijft het proces waarin vanuit het geven van betekenis aan de realiteit binnen de organisatie gekomen wordt tot het bekrachtigen en verinnerlijken van een set van waarden, normen en regels. Vanuit deze verinnerlijkte standaard zullen de leden van de organisatie wederom de realiteit ervaren en zo herhaalt het proces zich continu. Hierbij moet echter wel in gedachte gehouden worden dat niet alle standaarden van normen, waarden en regels door iedereen (direct) omarmd en geïnstitutionaliseerd zullen worden. Toch zal idealiter een steeds bestendigere cultuur ontstaan.



Figuur 6. Cultuurvormingsmodel van Berger en Luckmann (Guldenmund et al, 2013)

Het betekenis geven aan de realiteit binnen de organisatie begint met de basisaannamen van waaruit de organisatie *zaken doet*. Door met een bepaald (commercieel) doel aan de slag te gaan, zullen de individuen binnen de organisatie al snel ervaringen op doen en feedback krijgen vanuit de organisatie en de omgeving. Steijger et. al stellen dat het van belang is deze basisaannamen m.b.t. tot de commerciële doelen helder te krijgen. Dit ‘omdat zij in strijd kunnen zijn met veiligheid (...) Het is een mechanisme dat in werking treedt als men prioriteiten moet stellen, het is over het algemeen bijzonder sterk, en vindt vrijwel onbewust plaats’ (Steijger et al. 2003). *(N.B. zo een mechanisme kan ook optreden bij een reorganisatie zoals Van Gansewinkel Groep die de afgelopen jaren heeft meegemaakt. Waar de organisatie onder druk keuzes moet maken kunnen onbewust de basisaannamen over het functioneren van de organisatie veranderen.)*

De volgende stap is dat de verschillende individuen binnen de organisatie hun ervaringen die ze in het proces opdoen in hun eigen begrippenkader gaan plaatsen en deze begrippen gaan uitwisselen. Dit is noodzakelijk om de samenwerking binnen de organisatie te bevorderen en de organisatie succesvol te laten worden. Uit deze uitwisseling ontstaan groep brede verwachtingen, afspraken en rolpatronen. Met name bij een succesvolle werkwijze zullen de afspraken en rolpatronen verankerd worden in de **structuur** van de organisatie. In de derde stap worden dit zo de waarden en normen die leiden tot regels, afspraken en procedures. Hier spelen met name het hogere management en de stafafdelingen (die het beleid opstellen) een rol.

De laatste twee stappen in dit model beschrijven de wijze waarop de organisatie zorgt dat alle medewerkers op dezelfde wijze gaan werken. In de vierde stap worden (nieuwe) medewerkers getraind of opgeleid om te gaan werken volgens de organisatiestructuur. In de laatste, vijfde stap van het model zien we dan dat binnen de organisatie gecontroleerd gaat worden dat iedereen werkt volgens de waarden en normen, regels en procedures en waar nodig wordt bijgestuurd middels sancties en beloning. Anders gezegd in de woorden van Steijger et al.: ‘Medewerkers worden in de loop der jaren mentaal geprogrammeerd om op deze wijze te handelen. Populair gezegd: ‘Zo doen we dat hier.’’ (Steijger et al, 2013). In de vierde en vijfde stap spelen directe leidinggevendenden een belangrijke rol. Zij sturen de operationele medewerkers aan en krijgen direct te maken met de dagelijkse praktijk, waarop ze moeten anticiperen. Dit heeft weer invloed op de basisaannamen van waaruit betekenis wordt gegeven aan diezelfde dagelijkse praktijk en zo is de cirkel rond en komen we weer aan het begin van het cultuurvormingsmodel uit.

Interacties tussen de organisatiestructuur en –cultuur:

Gelijktijdig aan- en in interactie met het cultuurvormingsproces zal een organisatiestructuur ontstaan welke gevoed wordt door de cultuur en vice versa. Met het formaliseren en verder inrichten en uitwerken van de structuur ontstaat een nieuwe realiteit welke weer input vormt voor de cultuurvorming, tezamen met de invloed van externe omstandigheden. Dit is het interactie-element in de organisatorische triade. In de praktijk spelen tijdens dit proces de directe leidinggevendenden, in interactie met enerzijds het hogere management en anderzijds de operationele medewerkers, een belangrijke rol.

Alhoewel het bovenstaande model cultuurvorming in het algemeen beschrijft, is het ook specifiek toepasbaar op het ontstaan van een veiligheidscultuur in interactie met een veiligheidsstructuur. Dit interactieproces wordt nu beschreven, met als uitgangspunt voor de structuur, het in paragraaf 1.1 beschreven VMS.

Het VMS gaat uit van een bepaalde veiligheidsrealiteit welke middels een RI&E geïnventariseerd en geëvalueerd wordt (Betekenis geven). De organisatie reageert hierop door beheersmaatregelen overeen te komen en deze te borgen middels procedures en doelstellingen (Uitwisselen en Formaliseren). Medewerkers worden getraind en opgeleid om met de procedures om te gaan en de doelstellingen te behalen (Opleiden). Hiervoor zullen medewerkers ook voorzien moeten worden van de juiste middelen, planningen moeten worden opgesteld en om de kwaliteit van middelen en werkwijzen te borgen zullen inspecties moeten worden uitgevoerd. Uiteindelijk wordt er op toegezien dat de zaken lopen zoals ze moeten lopen en waar nodig moet worden bijgestuurd (Bekrachten). Over al deze stappen heen en tussen alle stappen door zal uiteraard constant gecommuniceerd moeten worden (Communicatie).

De hier beschreven elementen worden uiteraard doorlopend beïnvloedt door externe omstandigheden. Zo komen de beschikbaarheid van nieuwe- en het onderhoud van bestaande middelen natuurlijk onder druk te staan als onvoldoende geld beschikbaar is. Maar ook het voldoende en regelmatig trainen en opleiden van personeel heeft een financieel plaatje. Daarnaast kan de organisatie vanwege een tekort aan tijd en personeel de prioriteit leggen bij een verhoging van de productie of dienstverlening, ten koste van het voldoende trainen en opleiden, inspecteren en meten en bijsturen van het VMS.

1.3 Macht binnen een organisatiecultuur: de invloed van leidinggevenden in het interactieproces tussen structuur en cultuur

In een onderzoek van Boelee (Boelee, 2013) over veiligheid in de bouwsector wordt ingegaan op de rol van macht binnen de veiligheidscultuur. Van deze theorie is in deze paragraaf onder andere gebruik gemaakt. Volgens Zohar is in organisaties waar weinig ongelukken gebeuren, het management doorgaans sterk geëngageerd aan veiligheid (Zohar, 2000). Sterker nog, de veiligste organisaties zijn vaak ook de best presterende organisaties (Krause, 2005). Een mogelijke verklaring is dat wat in de organisatie als belangrijk wordt beschouwd, in grotere mate wordt gecommuniceerd en geprioriteerd door leidinggevenden. Voorbeelden hiervan zijn een duidelijke strategie en missie, maar ook duidelijke communicatie van normen en waarden, het toezicht houden op veiligheid en sanctionerend (bijsturend) optreden door het operationele management. Daarnaast hebben leidinggevenden ook een voorbeeldrol voor operationele medewerkers. Zij zetten zogezegd de toon.

Bovenstaande wordt verder toegelicht aan de hand van drie belangrijke aspecten. Deze aspecten geven zogezegd een beeld van de staat van de veiligheidscultuur.

Drie belangrijke aspecten van het interactieproces tussen de veiligheidscultuur en veiligheidsstructuur zijn:

1. Prioritering, commitment en de voorbeeldrol van leidinggevenden
2. Empowerment van de medewerkers versus toezicht door leidinggevenden
3. Rechtvaardig optreden door leidinggevenden en het management

Medewerkers ervaren veilig gedrag allereerst als belonend en stimulerend als het management en de leidinggevende(n) zichtbaar **commitment** tonen wat betreft veiligheid en dit als **prioriteit** stellen ten opzichte van andere doelen (Antonsen, 2009). We zagen al in het eerder beschreven cultuurvormingsmodel dat medewerkers op basis van regels, procedures en sturende activiteiten van leidinggevend en managers een beeld vormen van het gewenste gedrag. De directe leidinggevende vervult hierin dus een **voorbeeldrol** voor de operationele medewerkers. Operationele medewerkers zullen uit zichzelf waarschijnlijk niet boven de norm uitstijgen die door de leidinggevende wordt gezet. Belangrijk is dus dat het management en de leidinggevend 'walk the talk', oftewel zelf ook doen wat ze zeggen dat moet gebeuren (Hudson, 2007; Krause, 2005); ook als de omstandigheden hiertoe niet ideaal zijn. Zoals zojuist gesteld, is met name de directe leidinggevende hierin bepalend omdat deze direct zichtbaar is voor de operationele medewerker.

Naast commitment en prioritering is **Empowerment** van het management en leidinggevend van belang. Empowerment is het verstrekken van invloed aan medewerkers door leidinggevend, waardoor medewerkers zelf kunnen bepalen hoe ze hun werk veilig inrichten (Kines et al., 2011). Van belang hierbij is een veiligheidsorganisatiestructuur die enerzijds duidelijk het speelveld aangeeft waarbinnen medewerkers mogen opereren (normen, regels en procedures) maar anderzijds ook ruimte schept om eigen verantwoordelijkheid te nemen met betrekking tot gevaren en risico's. Hiermee geef je de medewerkers blijk van waardering en vertrouwen in hun capaciteiten en inschatting op het gebied van veiligheid. Zo komen we ook weer uit bij de stap opleiden binnen het cultuurvormingsproces. Om te zorgen dat medewerkers capabel zijn om de juiste inschattingen en keuzes te maken op het vlak van veiligheid zullen ze voortdurend opgeleid en getraind moeten worden.

Echter, Empowerment betekent niet dat de directe leidinggevende geen toezicht meer hoeft te houden op veiligheid. Sterker nog, toezicht houden is van essentieel belang. Alhoewel in de Nederlandse Arbowetgeving geen expliciete omschrijving van het begrip toezicht gegeven wordt, kan de Inspectie S&W hoge boetes aan bedrijven uitdelen als naar aanleiding van een arbeidsongeval blijkt dat aantoonbaar geen toezicht is gehouden op veilig werken (van Alphen, 2015). Maar wat is toezicht houden dan, en wanneer houdt je als organisatie voldoende toezicht? Hierover bestaat de nodige discussie. Wel wordt gesteld dat toezicht houden ten minste een zodanige invloed op de werknemers moet hebben dat ze zich houden aan eisen en procedures betreffende veiligheid. Het is hierbij de taak van de leidinggevende om onveilig gedrag op te merken en te corrigeren. Binnen de organisatie moeten bovendien duidelijke afspraken bestaan over wie verantwoordelijk is voor het toezicht houden (van Alphen, 2015).

Als derde aspect wordt het **rechtvaardig optreden** bij onveilig handelen en ongevallen genoemd. Het management of de leidinggevende moet medewerkers niet automatisch de schuld geven, maar medewerkers moeten wel verantwoordelijkheid dragen voor acties waar ze controle over hebben (Hudson, 2007). Het verantwoordelijkheidsgevoel en het veiligheidsgedrag van medewerkers wordt hiermee positief beïnvloed. Binnen de organisatiepsychologie is namelijk al langer bekend dat een lage beloning voor slechte resultaten wordt geaccepteerd als de besluitvorming eerlijk is verlopen (Krause, 2005). Dit heeft mogelijk te maken met de procedurele rechtvaardigheid, waarbij de eerlijkheid van het proces, waarop de uitkomst is gebaseerd, als belangrijkste wordt beschouwd (Boselie, 2010). Rechtvaardig optreden hangt dan ook samen met de vijfde stap in het cultuurvormingsproces: Bekrachtigen. Door medewerkers te bestraffen of te belonen wordt macht uitgeoefend, maar als dit rechtvaardig gebeurt, binnen een structuur waarin verwijtbare en niet verwijtbare acties formeel zijn vastgelegd, ontstaat een cultuur waarin medewerkers informatie over veiligheid gemakkelijker communiceren (Jeffcott et al., 2006). En hiermee wordt de continuïteit van het cultuurvormingsproces weer gestimuleerd.

1.4 Van theorie naar de praktijk: Het toetsen van de staat van de veiligheidscultuur

Veel, zo niet alle hiervoor beschreven theorie is een normatieve wijze van beschrijven. Dat wil zeggen dat het een beschrijving is van hoe de werkelijkheid er idealiter uit zou moeten zien. In de ideale wereld is het topmanagement begaan met de visie/missie/strategie en de globale omschrijving van het beleid, wordt dit door lagere managementniveaus en leidinggevendenden vertaald in procedures en leidt dit op de werkvloer tot concrete werkwijzen die in lijn zijn met het hiervoor geformuleerde. In de praktijk echter worden het middenmanagement en met name de leidinggevendenden geconfronteerd met sterk variërende lokale omstandigheden die het regelmatig noodzakelijk maken dat afgeweken moet worden van het formele kader. Hierbij komt ook het altijd aanwezige conflict tussen kwantiteit en kwaliteit kijken. Oftewel vrij vertaald: 'mooi die veiligheidsdoelstellingen, maar hier moet ook productie gedraaid worden'. Tenslotte speelt ook de financiële situatie waarin de organisatie zich bevindt een rol. Soms is er simpelweg niet genoeg geld, of wordt ervoor gekozen om de beperkte financiële middelen voor andere doeleinden in te zetten.

In de praktijk ontstaan logischerwijs dus discrepanties tussen wat het topmanagement graag ziet op het gebied van veiligheid (de formalisering), welke men probeert te sturen door opleiding en bekrachtiging enerzijds, en de uitwerking hiervan in de zichtbare werkwijzen in de praktijk anderzijds. De veiligheidscultuur is dan ook dynamisch, afhankelijk van plaats, tijdstip of heersende omstandigheden. Individuele werknemers passen zich op deze situatie aan door hun eigen attitudes ten opzichte van veiligheid erop na te houden, welke tot uiting komen afhankelijk van de situatie.

Het toetsen van de veiligheidscultuur in de praktijk:

Door verschillende attitudes als uiting van de veiligheidscultuur te onderzoeken bij verschillende groepen medewerkers en deze onderling te vergelijken kunnen discrepanties worden gesignaleerd. Te verwachten valt dat als attitudes van directe leidinggevendenden afwijken van de attitudes van de operationele werknemers en vice versa, de kans aanwezig is dat het ingezette beleid niet het gewenste effect sorteert. Gesteld kan worden dat hoe eenduidiger de attitudes, uitgedrukt in de drie hier geschetste aspecten, onder de verschillende medewerkers zijn, des te stabielere de veiligheidscultuur is en des te effectiever de veiligheidsstructuur werkt.

Kijken we nu naar de drie in de voorgaande paragraaf beschreven aspecten, dan kunnen de volgende aannamen gemaakt worden wat betreft de werking van de veiligheidscultuur:

Als leidinggevendenden niet vinden dat zij verantwoordelijkheid dragen voor veiligheid, hier geen prioriteit aan geven of zichzelf niet als voorbeeld zien, terwijl operationele werknemers dit wel zo ervaren wordt de kans groot dat de operationele werknemers zich gaan gedragen naar het voorbeeld van de leidinggevendende, terwijl deze juist niet de gewenste attitude ten opzichte van veiligheid vertonen. Als operationele werknemers andersom juist niet het belang van commitment, prioritering en voorbeeldgedrag van de leidinggevendende als belangrijk zien, dan kunnen ze in theorie nog wel de normen, regels en het beleid van de organisatie wat betreft veiligheid beamen, maar hier in de praktijk niet altijd naar handelen. Men is dan zogezegd niet gevoelig voor het voorbeeldgedrag van de leidinggevendende(n). Idealiter zien dus beide groepen het belang hiervan in.

Bij het tweede aspect bestaat de mogelijkheid dat de leidinggevende de medewerker geen empowerment verleent, terwijl de operationele medewerker dit wel belangrijk vindt. De kans bestaat dat de werknemer hierdoor niet meer luistert naar wat de leidinggevende wil en dus niet het gewenste veiligheidsgedrag vertoont. Anderzijds is het ook mogelijk dat de leidinggevende de medewerker wel empowerment wil geven, maar dat de operationele werknemer dit niet ziet zitten. Dan kan het gebeuren dat niemand verantwoordelijkheid neemt voor het borgen van de veiligheid. Tegelijkertijd is het de vraag of de leidinggevende toezicht houden belangrijk vindt. Het is ongewenst dat de leidinggevende helemaal niets met de borging van de veiligheid te maken wil of denkt te hebben, aangezien dit een wettelijke verplichting is.

Wat betreft rechtvaardigheid met betrekking tot veiligheid, mag het niet zo zijn dat een zogenaamde *blame* cultuur ontstaat waarin leidinggevendenden het geen probleem vinden om werknemers ongenueanceerd de schuld te geven van ongevallen en onveilige situaties. Dit kan operationele medewerkers tegen de borst stuiten, waardoor een cultuur ontstaat waarin medewerkers belangrijke meldingen op het gebied van veiligheid niet gaan communiceren. Toch mag ook geen *no-blame* cultuur ontstaan waarin leidinggevendenden het niet zien zitten om sanctionerend op te treden naar aanleiding van onveilig gedrag. Als medewerkers dit ook zo ervaren ontstaat een cultuur waarbij alles mag en niets moet, met alle gevolgen van dien.

2. Praktijkonderzoek

2.1 Methode voor het meten van de veiligheidscultuur: een enquête

Een goede methode om een beeld te vormen van de veiligheidscultuur in de praktijk is het gebruik van een enquête. De gebruikte vragenlijst moet zich daarbij richten op de praktijksituatie zoals die zich binnen de onderzoeksgroep voordoet. Er kan bijvoorbeeld gekozen worden voor het gebruik van stellingen. Een stelling schetst een attitude en de respondent wordt gevraagd of hij of zij het hiermee eens, dan wel oneens is. Door praktijksituaties te kiezen waarbij tegenstrijdige operationele doelstellingen een rol spelen kan heel direct worden getoetst hoe de attitude onder respondenten is (Zohar, 2000). Zo kan bijvoorbeeld gevraagd worden of veiligheid ook belangrijk is als de planning onder druk staat. Respondenten die werkzaam zijn in een operationele setting identificeren zich meer met dit soort vragen dan met een of ander hoger beleidsmatig of procedureel principe. Vaak zijn deze zo algemeen en vanzelfsprekend dat men het hier wel mee eens moet zijn.

Echter, ook bij tegenstrijdige praktijksituaties moet men zich ervan bewust zijn dat de respondent vaak goed weet wat de gewenste attitude is. De respondent kan het dus op papier met de gewenste attitude eens zijn, omdat hij of zij weet dat dit verwacht wordt, maar dit eigenlijk niet zo voelen. Om deze zogenaamde cognitieve dissonantie te toetsen dienen in de vragenlijst ook controlestellingen opgenomen te worden die juist de tegenovergestelde attitudes weergeven. Door deze controlestellingen random te verspreiden tussen de andere stellingen, zodat ze niet vanzelfsprekend volgen op de bijbehorende basisstellingen, kan getoetst worden of de respondent er eenduidige attitudes op na houdt. Als dit niet zo is, kan het zijn dat de respondent de stellingen niet juist interpreteert of geen duidelijke voorkeur heeft wat betreft een bepaalde attitude.

Een derde belangrijke factor in het gebruik van enquêtes als onderzoeksmethode is de grootte en samenstelling van de onderzoeksgroep. De onderzoeksgroep moet een dusdanige grootte en samenstelling hebben dat deze representatief is voor de gehele organisatie. Dit onderzoek heeft niet als doel een statistisch dichtgetimmerd resultaat te bieden maar is er meer op gericht een indicatie te geven van heersende sentimenten onder de werknemerspopulatie. Toch moet hiermee rekening gehouden worden bij het maken van conclusies. In de discussie in paragraaf 3.4 wordt hier nog nader op ingegaan.

Wat betreft de samenstelling van de onderzoeksgroep is in dit onderzoek naar aanleiding van de uitkomst van de literatuurstudie gekozen om te focussen op de operationeel leidinggevenden en operationele werknemers en niet op het hoger management. Naast directe leidinggevenden en operationele medewerkers zijn ook SHEQ-medewerkers uitgenodigd om de vragenlijst in te vullen. Dit omdat SHEQ-medewerkers tijdens het onderzoek aangaven dat binnen de organisatie vaak onduidelijkheid ontstaat over de rol van de SHEQ-medewerker in het borgen van de veiligheid. Deze rol moet ondersteunend zijn en niet operationeel. Om een beeld te vormen van wat deze groep als gewenste situatie ziet wordt hen ook om hun mening gevraagd. Ook zijn stellingen opgenomen die dit beeld van de rol van SHEQ-medewerkers toetsen.

2.2 Opzet enquête

Uitgangspunt voor de vragenlijst is het in hoofdstuk 1 geschetste theoretisch kader. Het doel is om met de vragenlijst een aantal attitudes binnen de organisatie te meten en daarbij te focussen op de in het theoretische kader geschetste 3 aspecten die een belang spelen bij de interactie tussen de veiligheidscultuur en -structuur. Per aspect zijn hier 4 of 5 situaties genomen die een weerspiegeling zijn van de praktijk bij Van Gansewinkel Groep. Per situatie is een stelling geformuleerd die de gewenste attitude weergeeft zoals die uit de literatuur volgt, en daarnaast is een controlestelling geformuleerd. De respondenten kunnen aangeven of ze het EENS of ONEENS zijn met de stellingen. Als onduidelijkheid bestaat over de stelling, of als men toelichting wil geven, kan dit in een vrij tekstveld. De respondenten worden opgeroepen om alle stellingen te beantwoorden en ook een keuze te maken uit EENS of ONEENS en niet *neutraal* te antwoorden.

De drie aspecten van de veiligheidscultuur en bijbehorende praktijksituaties:

Commitment, prioriteit en voorbeeldgedrag betreffende veiligheid door leidinggevende;

1. Oppakken gemeld veiligheidsissue door leidinggevende
2. Prioritering veiligheid ten opzichte van werkdruk
3. Verantwoordelijkheid voor de uitvoering van beheersmaatregelen
4. Borgens veiligheid als belangrijke taak leidinggevende

Empowerment versus Toezicht houden;

1. Melden onveilige situaties / ongelukken
2. Zelf risico's inschatten door medewerker
3. Verantwoordelijkheid veiligheid bij afwezigheid leidinggevende
4. Samen beslissen over veiligheid (leidinggevende/medewerker)
5. Aanspreken veiligheid door medewerkers onderling

Rechtvaardig handelen van leidinggevende m.b.t. veiligheid.

1. Verantwoordelijkheid bij ongevallen
2. *Blame* cultuur? – schuld bij ongevallen
3. *Blame* cultuur? Bestrafen werknemer
4. Complimenteren – aandacht voor veilig gedrag
5. Onafhankelijkheid leidinggevende bij ongevallen

Een overzicht van alle stellingen is weergegeven in Bijlage 1.

2.3 Uitvoering enquêtes

Eén van de uitdagingen bij het organiseren van dit onderzoek was het verkrijgen van voldoende respons. Om dit te bewerkstelligen is de vragenlijst binnen een zo breed mogelijke groep medewerkers uitgezet. Van de opgestelde vragenlijst is een online enquête gemaakt middels de website thesistools. Daarnaast is een versie in pdf opgesteld welke uitgeprint kon worden en verspreid kon worden onder medewerkers die geen toegang hebben tot een computer (en geen emailadres van de organisatie hebben).

Via een email is aan een groep van 113 leidinggevend en SHEQ-medewerkers gevraagd de enquête op thesistools.nl in te vullen. Daarnaast is aan 48 leidinggevend en gevraagd de papieren enquête te verspreiden onder hun operationele werknemers. Hiermee werden ongeveer 250 operationele medewerkers bereikt. Gezien de strakke tijdsplanning is 1 week na het versturen van de online enquête onder de leidinggevend en nog een reminder gestuurd. Hierna is nog een week gewacht op respons. Tegelijkertijd hadden de leidinggevend en de vraag gekregen om de enquête ook onder hun operationele medewerkers te verspreiden. Een paar leidinggevend en gaven direct aan dit te zullen oppakken. Een aantal anderen gaven aan hier geen tijd voor te hebben. Met nog weer een aantal andere leidinggevend en werd de afspraak gemaakt dat de auteur zelf de operationele medewerkers ging benaderen op locaties met de vraag om de enquête in te vullen. Deze laatste methode bleek het beste te werken. Ook kreeg de auteur hiermee een beeld van hoe de medewerkers tegen het thema en de medewerking met zo een onderzoek aankeken. Over het algemeen waren de reacties voorzichtig positief en coöperatief. Een enkele medewerker zag het nut van zo een onderzoek niet in en gaf dit ook duidelijk te kennen. Deze mening werd uiteraard gerespecteerd.

Uiteindelijk hadden na drie weken 58 respondenten onder de leidinggevend en en SHEQ-medewerkers online de vragenlijst ingevuld (=51%). Van 48 leidinggevend en hebben 17 leidinggevend en gehoor gegeven aan het verzoek tot verspreiden van de vragenlijst (35%) met als resultaat 75 ingevulde enquêtes onder operationele werknemers (zo'n 30%). Dit resultaat wordt nog verder bediscussieerd in paragraaf 3.4. Discussie over de gevolgde methode. Uiteindelijk zijn de ingevulde vragenlijsten verzameld en de scores zijn uitgewerkt in een scoreblad. De scores zijn verder verwerkt in een analyseblad wat de input vormde voor het hoofdstuk 3. Resultaten en discussie.

2.4 Methodische overwegingen

Hieronder worden enkele overwegingen uit de literatuur genoemd die van belang kunnen zijn bij de interpretatie van de resultaten. Deze paragraaf heeft niet als doel de gebruikte methode bij voorbaat onderuit te halen, maar dient ertoe de methode en de hieruit volgende resultaten en genomen conclusies in perspectief te plaatsen.

Guldenmund (2007) stelt dat vragenlijsten als methode te beperkt zijn om een bedrijfsveiligheidscultuur volledig in kaart te brengen. Wel zijn vragenlijsten goed in staat om de attitudes van respondenten ten opzichte van die cultuur te meten. Hij constateert ook dat het onderzoek vaak factoren oplevert die moeilijk te repliceren zijn en dat er bij die factoren vrijwel altijd een factor onderscheiden wordt over betrokkenheid van hoger management of de organisatie bij veiligheid. Volgens Guldenmund komt dit doordat er sprake is van voornamelijk evaluaties van de werknemers over het management op organisatieniveau, dus niet zozeer gericht op de veiligheidscultuur.

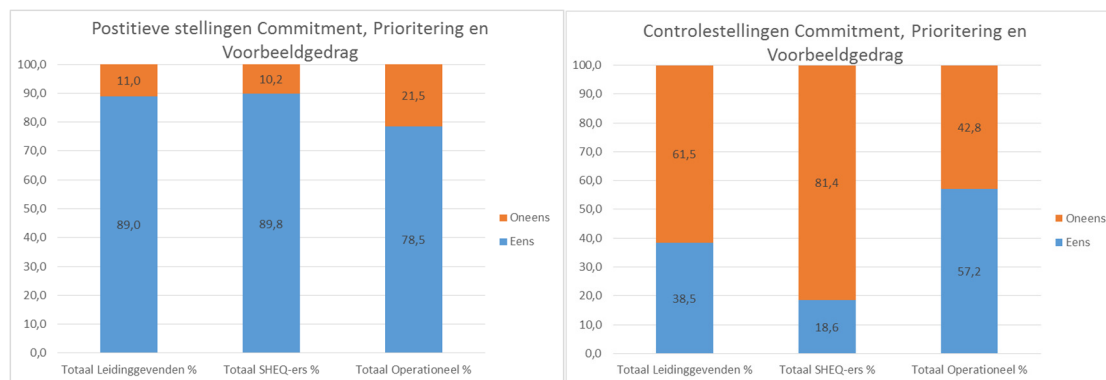
Vragenlijsten moet niet op zichzelf gebruikt worden. Het is belangrijk de vragenlijst te valideren; meten de items werkelijk een veiligheidsklimaat? Dit kan bijvoorbeeld gedaan worden door de uitkomsten te vergelijken met resultaten van eerder onderzoek, met objectieve maten als aantallen ongevallen, of met zelf gerapporteerde (on)veiligheidsmaten en -attitudes (Guldenmund 2007). Naast dat een vragenlijst valide moet zijn, is ook het kiezen van de juiste steekproef binnen de organisatie van belang. We zagen eerder al dat het veiligheidsklimaat, en dus de attitudes, variatie kunnen vertonen binnen één organisatie, afhankelijk van de lokale omstandigheden. Daarom is het verstandig om meerdere bedrijfsonderdelen te bevragen en ook naar variatie te zoeken in bijvoorbeeld de leeftijd van de persoon.

3. Resultaten en discussie

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de enquête besproken en waar de resultaten aanleiding geven tot discussie wordt dit meegenomen in de bespreking. Waar in de resultaten opvallende verschillen zijn, worden deze gevisualiseerd.

3.1 Aspect 1 – Commitment, Prioritering en de Voorbeeldrol van de leidinggevende

Ten eerste zijn alle antwoorden op de positieve en negatieve stellingen die gaan over het eerste thema per groep bij elkaar opgeteld.



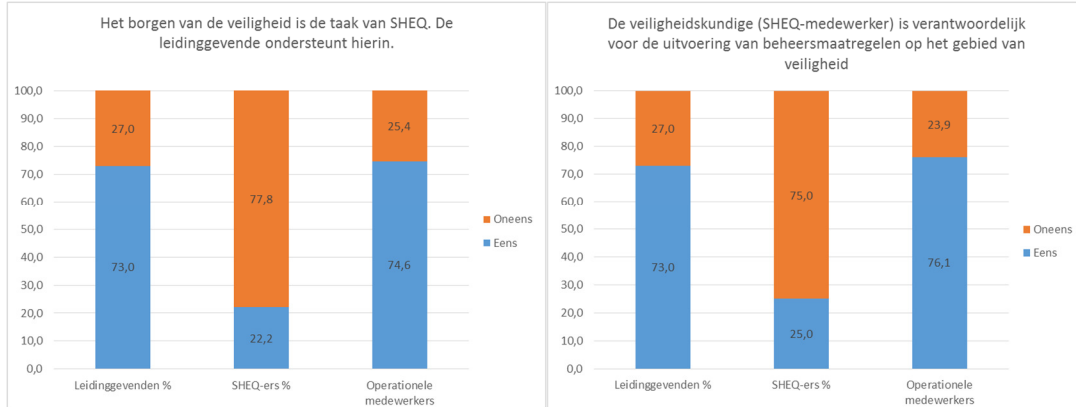
Figuur 7. Totalscore op positieve- en controlestellingen commitment, prioritering en voorbeeldgedrag per groep

Het resultaat is opvallend. Op basis van de insteek van de enquête was de verwachting dat bij overwegend positief antwoorden op de positieve stellingen de respondenten het ongeveer even sterk oneens zouden zijn met de controlestellingen. Dit is echter niet het geval. De respondenten, met name in de groep leidinggevenden en operationele medewerkers, reageren een stuk sterker bevestigend op de positieve stellingen dan ontkennend op de negatieve stellingen. In paragraaf 3.4 wordt bij de discussie over de gevolgde methode nog verder ingegaan op deze uitkomst.

Om de resultaten verder in detail te analyseren kijken we nu specifiek naar de verschillende stellingen. Het eerste stellingenpaar handelt over het commitment van de leidinggevende wat betreft het borgen van de veiligheid en de rol van SHEQ-medewerkers hierin. Uit het resultaat blijkt dat het merendeel van de respondenten in alle drie de groepen het borgen van de veiligheid als één van de belangrijkste taken van de leidinggevende zien. De respondenten onder de leidinggevenden zien dit zelf nog het sterkste.

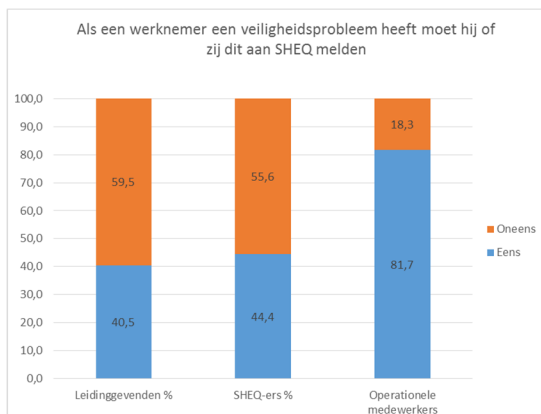
Als we nu kijken hoe men de rol van SHEQ-medewerkers hierin ziet, wordt duidelijk dat SHEQ-respondenten zichzelf niet zien als primair verantwoordelijk voor het borgen van de veiligheid, met ondersteuning van de leidinggevende, terwijl juist 73% tot ruim 76% van de respondenten onder leidinggevenden en operationele medewerkers dit wel zo zien. Om dit resultaat nog verder te analyseren kijken we nu naar de stellingen die handelen over de praktische uitvoering van deze borging, namelijk de vraag wie verantwoordelijk is voor de uitvoering van de beheersmaatregelen. Dit kan ook gezien worden als een vorm van toezicht houden. Hier zien we dat het overgrote deel van de respondenten in alle drie de groepen vindt dat leidinggevenden erop toe moeten zien dat beheersmaatregelen worden uitgevoerd

Maar wederom zien we dat bij de stelling die zegt dat de SHEQ-medewerker verantwoordelijk is voor de uitvoering hiervan, in figuur 8, rechts, een bijna even groot aandeel van de respondenten onder de leidinggevenden en operationele medewerkers het hiermee eens is, terwijl weer (ruim) driekwart van de SHEQ-medewerkers het hiermee oneens is.



Figuur 8. Score op stellingen 'borging veiligheid - leidinggevende versus SHEQ'

Op de vraag of problemen ook aan SHEQ gemeld moeten worden bestaat meer onenigheid. Bij de respondenten onder de leidinggevenden en SHEQ vindt een kleine meerderheid dat dit niet de bedoeling is. Bij de respondenten onder de operationele medewerkers lijkt veel sterker de mening te heersen dat dit wel moet gebeuren.

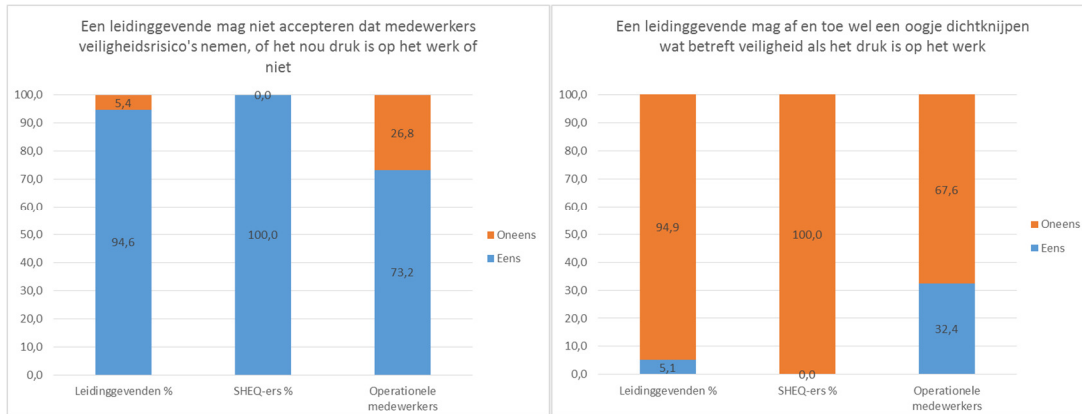


Figuur 9. Score stelling 'melden en oppakken veiligheidsproblemen door SHEQ'

Resultaat: Onder de respondenten hebben Leidinggevenden en Operationele medewerkers enerzijds en SHEQ-medewerkers anderzijds tegenovergestelde attitudes wat betreft de rol die SHEQ speelt in het borgen van de veiligheid.

Discussie: Een opvallend resultaat is dat van de respondenten onder de leidinggevenden zo'n 73% vindt dat SHEQ primair verantwoordelijk is voor het borgen van de veiligheid en het uitvoeren van beheersmaatregelen. Het valt dan te verwachten dat deze groep ook vindt dat operationele medewerkers veiligheidsproblemen aan SHEQ moeten melden. Hiermee is echter maar zo'n 40% van respondenten onder de leidinggevenden het eens.

Het volgende stellingenpaar handelt over voorbeeldgedrag van leidinggevend in relatie tot prioritering van veiligheid als het druk is op het werk. Deze stellingen waren zeer duidelijk tegenover elkaar gezet en we zien dan ook bij alle groepen dat op enkele tienden van procenten tot 5,5% procent na evenveel respondenten het eens zijn met de positieve stelling als dat ze het oneens zijn met de negatieve stelling.

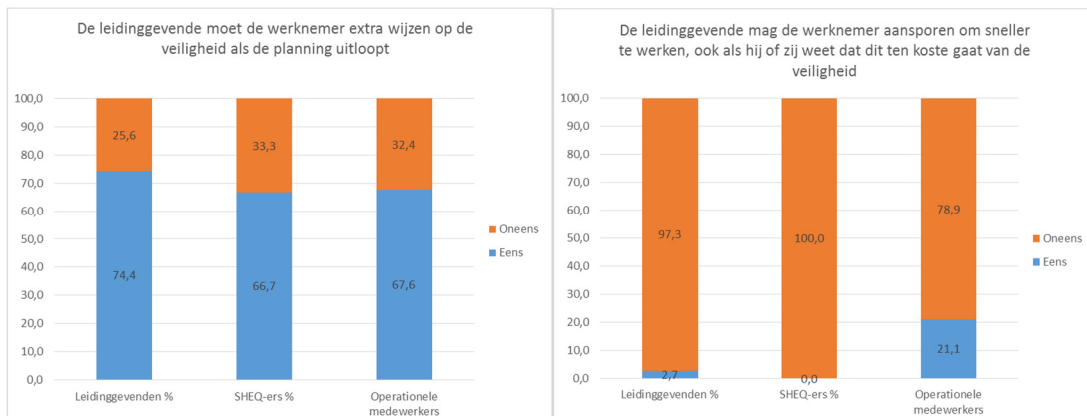


Figuur 10. Score op stellingen ‘(niet) accepteren onveilig gedrag onder werkdruk’

Opvallend is de score van de respondenten onder operationele medewerkers. *Maar 73% vindt dat een leidinggevende niet mag accepteren dat medewerkers veiligheidsrisico's nemen onder werkdruk en ongeveer 32% vindt dat de leidinggevende wel eens een oogje dicht mag knijpen wat veiligheid betreft, als het druk is op het werk.* Het lijkt dus zo te zijn dat binnen deze groep minder sterke verwachtingen bestaan wat betreft het voorbeeldgedrag van leidinggevend op het vlak van veiligheid.

Resultaat: Leidinggevend en SHEQ-medewerkers vinden bijna unaniem dat de leidinggevende voorbeeldgedrag moet vertonen door onveilig gedrag onder werkdruk niet te tolereren. Als leidinggevend hier daadwerkelijk ook in de praktijk zo mee omgaan zou dit goed voorbeeldgedrag kunnen zijn naar de operationele werknemers toe. Echter heerst onder operationele medewerkers minder sterke consensus over deze stellingen.

Twee andere stellingen die gaan over de prioritering van veiligheid onder operationele druk en de voorbeeldrol van leidinggevend worden hieronder in figuur 11 zichtbaar gemaakt. Waar met name leidinggevend en SHEQ-medewerkers duidelijk waren dat medewerkers geen veiligheidsrisico's mogen nemen onder werkdruk, zijn ze minder unaniem wat betreft de stelling dat leidinggevend werknemers extra moeten wijzen op veiligheid bij een uitlopende planning (oftewel werkdruk). Wel zijn zowel leidinggevend als SHEQ-medewerkers het (bijna) unaniem eens dat de leidinggevende de werknemer niet mag aansporen sneller te werken als hiermee de veiligheid in het geding komt. Een duidelijk signaal wat betreft de prioritering van veiligheid boven operationele druk en het voorbeeldgedrag van de leidinggevende. Ook hier weer zijn respondenten onder de operationele medewerkers het wederom minder sterk mee eens.



Figuur 11. Score stellingen 'stimuleren veilig/onveilig gedrag onder werkdruk'

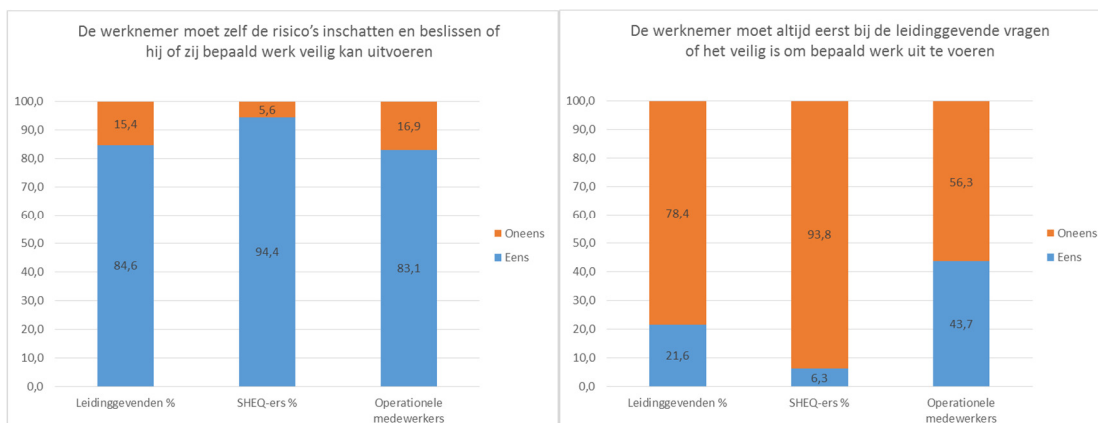
De laatste stelling wat betreft het thema commitment, prioritering en voorbeeldgedrag gaat over het oppakken van veiligheidsissues. Het merendeel van de respondenten is het ermee eens dat de leidinggevende veiligheidsproblemen moet oppakken (zie figuur 2, bijlage 3).

Resultaat: Alhoewel onder de respondenten van zowel de groep leidinggevenden als de groep SHEQ-werknemers een zeer sterke neiging bestaat voorbeeldgedrag en prioritering van de leidinggevende betreffende veiligheid als belangrijk te ervaren, lijkt het belang hiervan bij respondenten onder de operationele medewerkers minder sterk te leven.

3.2 Aspect 2 – Empowerment operationeel medewerker versus Toezicht leidinggevende

Ten eerste zijn weer alle antwoorden op de positieve en negatieve stellingen die gaan over dit thema per groep bij elkaar opgeteld. Ook hier zien we dat de respondenten binnen alle groepen ondervraagd het vaker eens zijn met positieve stellingen dan oneens met negatieve stellingen. Zie paragraaf 3.4 voor een toelichting en de figuur. Wat hier ook opvalt is de eenduidigheid waarin de verschillende groepen antwoorden, met name bij de positieve stellingen, maar ook in behoorlijke mate bij de negatieve stellingen. Over het algemeen neigen alle groepen iets sterker naar het geven van Empowerment versus het neerleggen van alle verantwoordelijkheid bij leidinggevenden.

Als we weer in meer detail naar de stellingen kijken zien we bij het eerste stellingenpaar in figuur 12 de vraag of de operationeel medewerker zelf in staat moet zijn risico's in te schatten of dat hier altijd de leidinggevende bij betrokken moet zijn. Dit zijn duidelijk tegenovergestelde stellingen en de verwachting zou dus zijn dat precies evenveel respondenten eens zouden antwoorden op de positieve stelling als oneens op de negatieve. Bij de respondenten onder de leidinggevenden en SHEQ medewerkers zien we dit dan ook duidelijk als resultaat. Bij de operationele leidinggevenden daarentegen zien we dat hier geen eenduidigheid over bestaat. Meer respondenten zijn het eens met de positieve stelling dan dat ze het oneens zijn met de negatieve stelling. Dit fenomeen zagen we bij het eerste thema ook een paar keer terug bij de operationele medewerkers en is een discussiepunt in paragraaf 3.4

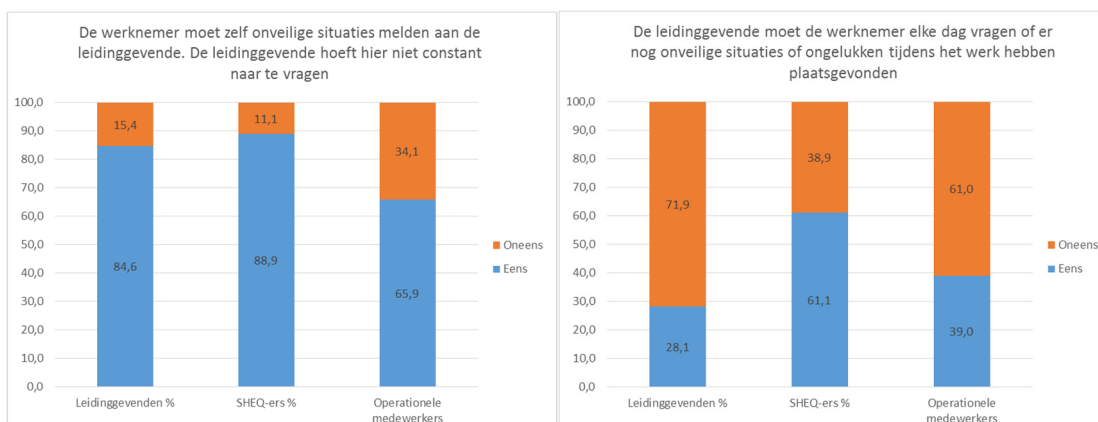


Figuur 12. Score stellingen 'zelf veiligheid inschatten operationele medewerkers'

Discussie:

De respondenten onder de leidinggevenden en SHEQ medewerkers zijn eenduidiger in het antwoorden op de stellingen. Zij antwoorden vaker ongeveer even vaak met Eens op de bevestigende stelling als Oneens op de controlestelling. De respondenten onder de operationele medewerkers lijken hierin wispelturiger. Door specifieker te kijken naar hoe respondenten per groep per stellingenpaar antwoorden kan een duidelijker beeld gekregen worden bij welke stellingen onduidelijkheid bestaat bij met name de operationele medewerkers. In paragraaf 3.4 worden de resultaten van deze analyse gepresenteerd.

Met bovenstaande stellingenpaar hangt de vraag samen of de operationele medewerker zelf proactief onveilige situaties moet melden of dat de leidinggevende hier dagelijks naar moet vragen. De ondervraagde leidinggevenden vinden het sterkst dat het initiatief bij de operationele medewerkers moet liggen en niet bij de leidinggevende. Bij de respondenten in de SHEQ groep lijkt een groot deel te vinden dat het een taak is van medewerkers om proactief te melden maar tegelijkertijd vindt in deze groep zo'n 60% dat de leidinggevende hier ook naar moet vragen. Onder operationele medewerkers bestaat weer minder consensus.

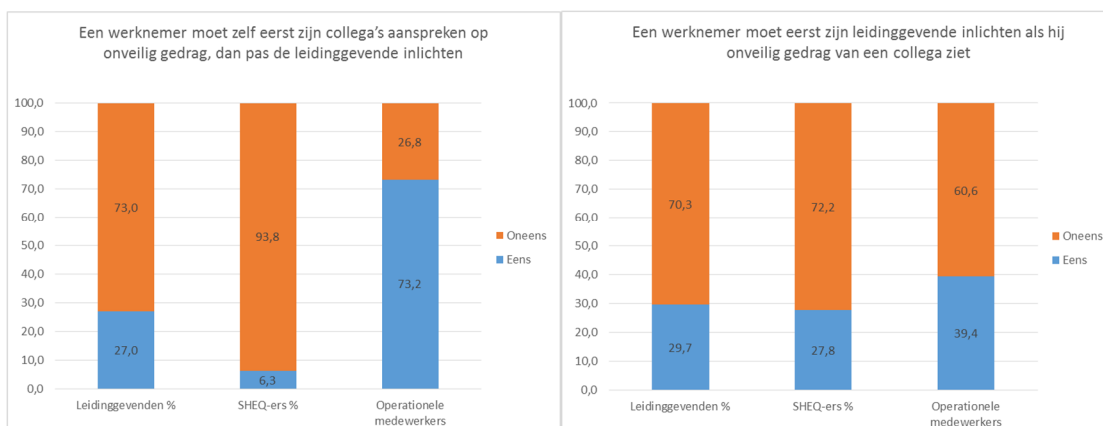


Figuur 13. Score stellingen 'melden van- of vragen naar onveilige situaties'

Resultaat:

Onder de operationele medewerkers bestaat geen eenduidigheid over de vraag of ze zelf empowerment moeten krijgen wat betreft het inschatten en melden van veiligheidsrisico's.

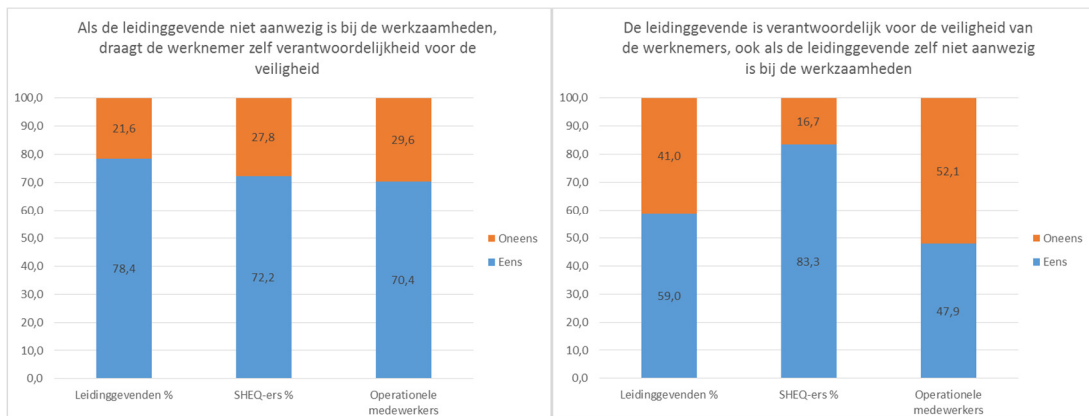
Een tweetal andere stellingen die duidelijk ingaan op het *Empowerment* van de operationele medewerkers handelen over de vraag of werknemers elkaar moeten aanspreken op onveilig gedrag, of dat ze dit eerst bij de leidinggevende moeten neerleggen. Hier zien we weer een opvallend resultaat. Onder de leidinggevenden vindt ruim 70% van de respondenten niet dat een werknemer zelf eerst collega's moet aanspreken op onveilig gedrag maar tegelijkertijd vinden diezelfde 70% ook niet dat een werknemer eerst een leidinggevende moet inlichten. Bij de SHEQ-medewerkers zien we een soortgelijk resultaat maar dan minder sterk.



Figuur 14. Score stellingen 'aanspreken op onveilig gedrag versus melden aan leidinggevende'

De operationele medewerkers zijn wederom minder unaniem in hun antwoorden, maar bij deze groep zien we dat bijna 2/3^{de} van de respondenten vindt dat de werknemers elkaar eerst zelf aan moeten spreken en een kleine meerderheid die tegelijkertijd *niet* vindt dat ze eerst de leidinggevende in moeten lichten.

Hetzelfde fenomeen als bij bovenstaande stellingen zien we bij de stellingen die gaan over de vraag of de werknemer zelf verantwoordelijkheid draagt voor veiligheid als de leidinggevende niet bij de werkzaamheden aanwezig is. Voor Van Ganswinkel is dit een zeer relevante vraag, aangezien het grootste deel van onze operationele medewerkers chauffeur, dan wel belader is en door de aard van de werkzaamheden het grootste deel van de dag niet onder toezicht van de leidinggevende staan. Het merendeel, rond de 72% van de respondenten in alle drie de groepen vindt dan ook dat de werknemer zelf deze verantwoordelijkheid draagt. Op de tegenovergestelde stelling, die stelt dat de leidinggevende deze verantwoordelijkheid draagt, ook als hij of zij niet aanwezig is (oftewel toezicht kan houden) zegt een kleine meerderheid van de bevroegde leidinggevenden, zo'n 59%, ook dat ze het hiermee eens zijn. Bij SHEQ medewerkers is dit nog sterker het geval. Onder operationele medewerkers zien we dit effect minder sterk. Zie de figuur op de volgende pagina.

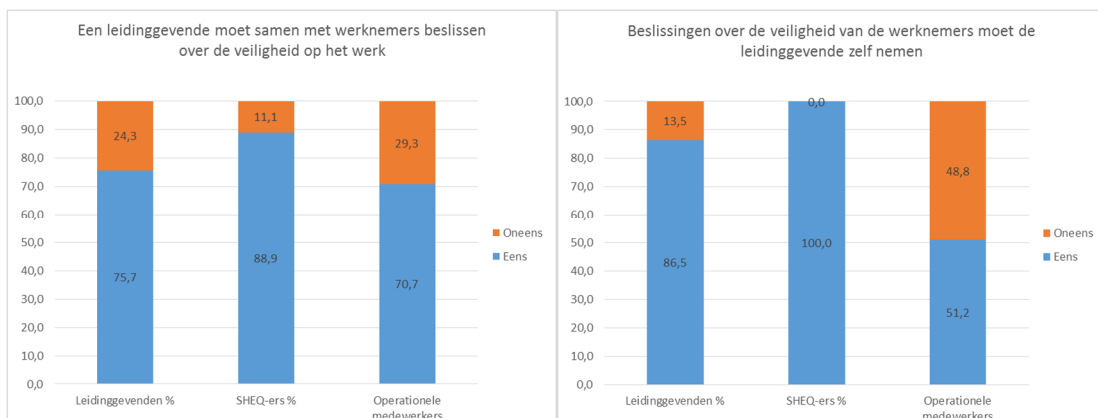


Figuur 15. Score op stellingen ‘verantwoordelijkheid bij afwezigheid leidinggevende’

Resultaat:

Bij een groot deel van de *Empowerment versus Toezicht* stellingen zien we in alle groepen een duidelijke instemming met de gewenste attitudes, behalve bij de attitude rondom het aanspreken op onveilig gedrag door medewerkers onderling. Dit wordt met name door operationele medewerkers als gewenst gezien en veel minder sterk door leidinggevenden en SHEQ-medewerkers. Dit werpt ook vragen op over de mate van toezicht houden door leidinggevenden.

Het hierboven beschreven effect zien we nog een derde keer terug bij de stellingen die handelen over de vraag wie moet beslissen over veiligheid op het werk. Met name onder de groep leidinggevenden en SHEQ-medewerkers zien we dat ze vinden dat leidinggevenden samen met werknemers over veiligheid moeten beslissen en tegelijkertijd dat leidinggevenden beslissingen over de veiligheid van werknemers zelf moeten nemen. Operationele medewerkers neigen het meer eens te zijn met de stelling dat werknemers en leidinggevenden dit samen moeten doen, maar zijn hierin verre van eenduidig.



Figuur 16. Score stellingen ‘wie beslist over de veiligheid op het werk?’

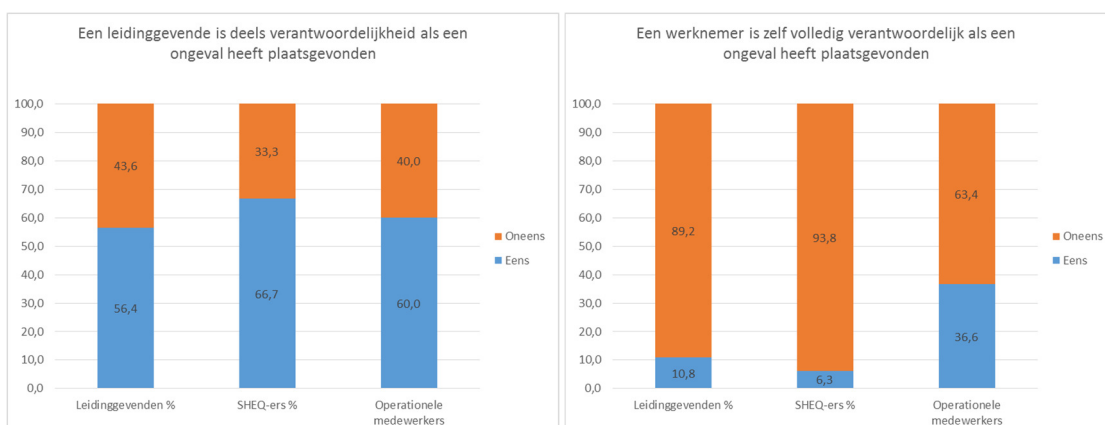
Discussie:

Het lijkt dat een aantal positieve stellingen eenzelfde attitude in de controlestellingen niet uitsluit. We zien dit met name in de antwoorden van de respondenten in de groepen leidinggevenden en SHEQ-medewerkers. De vraag is hoe dit kan? Is dit een kwestie van de stellingen anders interpreteren dan bedoeld? Of hebben leidinggevenden en SHEQ-medewerkers toch geen duidelijke attitude wat betreft het empowerment van de operationele medewerkers?

3.3 Aspect 3 –Rechtvaardig optreden leidinggevende

Ten eerste zijn weer alle antwoorden op de positieve en negatieve stellingen die gaan over dit thema per groep bij elkaar opgeteld. Ook bij dit thema zien we weer het fenomeen dat er vaker positief op de controlestellingen wordt geantwoord dan verwacht. Ook hier verwijzen we weer naar paragraaf 3.4 voor de figuur en discussie omtrent dit fenomeen.

Het eerste stellingenpaar in dit thema handelt over de vraag of een leidinggevende ook een verantwoordelijkheid heeft op het moment dat een operationele medewerker een ongeval krijgt. Oftewel de vraag of de leidinggevende verantwoordelijkheid wil dragen voor de veiligheid van werknemers, ook als dit tot ongevallen heeft geleid. Opvallend is dat onder de respondenten geen eenduidigheid bestaat over deze vraag als de stelling vanuit het oogpunt van de verantwoordelijkheid van de leidinggevende wordt gesteld, terwijl zowel leidinggevenden als SHEQ-werknemers weer bijna unaniem vinden dat de werknemers niet zelf volledig zijn als een ongeval heeft plaatsgevonden. Onder operationele medewerkers zien we wat duidelijker een groep respondenten die vindt dat de werknemer wel een stuk eigen verantwoordelijkheid draagt.

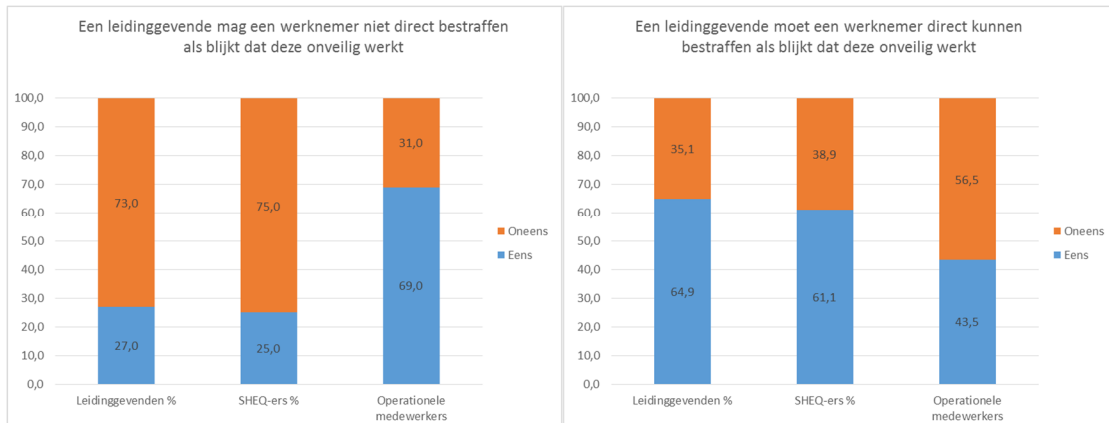


Figuur 17. Score stellingen ‘verantwoordelijkheid leidinggevende bij ongeval werknemer’

Resultaat:

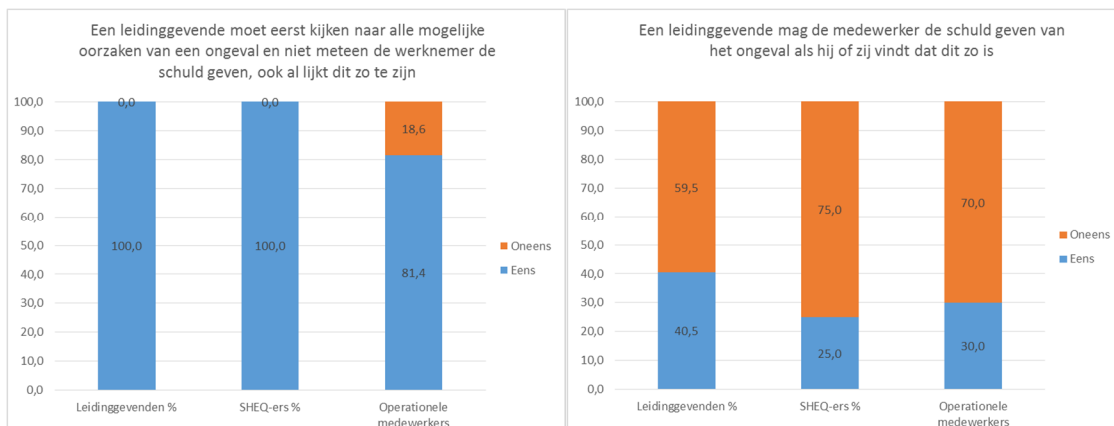
Vanuit het perspectief van de werknemer gekeken vinden zowel leidinggevenden als SHEQ-werknemers zeer duidelijk dat de operationele werknemer niet zelf volledig verantwoordelijk is bij ongevallen. Op de vraag of de leidinggevende ook een deel van de verantwoordelijkheid draagt bestaat meer onenigheid.

Op de vraag of leidinggevenden direct dan wel niet-direct werknemers moeten kunnen bestraffen bij onveilig werk zien we weer een opvallend resultaat. In de theorie zagen we dat sanctioneren belangrijk is, mits het rechtvaardig gebeurt. De hierbij geformuleerde positieve stelling was dat een leidinggevende een werknemer niet direct (rücksichtlos) mag bestraffen. Zo'n driekwart van de respondenten onder zowel leidinggevenden als SHEQ-medewerkers is het hier niet mee eens. Zoals verwacht zijn het merendeel van de respondenten het hier wel mee eens. Ook zien we dat bij de tegenovergestelde stelling de verdeling niet precies omgekeerd is, zoals wel verwacht bij deze twee duidelijke stellingen.



Figuur 18. Score stellingen 'wel of niet direct bestraffen bij onveilig werk'

Over het *beschuldigen* van medewerkers naar aanleiding van een ongeval zijn zowel leidinggevenden als SHEQ medewerkers unaniem. Dit kan niet direct gebeuren en de schuldvraag moet eerst onderzocht worden. Een kleine 20% van de respondenten in de groep Operationele medewerkers wijkt hier vanaf.

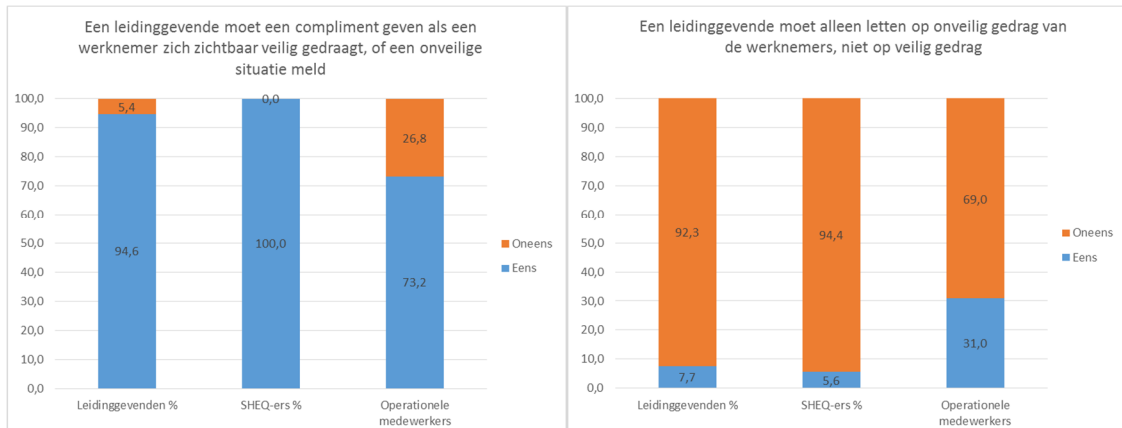


Figuur 19. Score stellingen 'beschuldigen bij ongevallen'

Resultaat:

Wat betreft het direct bestraffen bij onveilig werken vinden leidinggevenden en SHEQ-medewerkers dat dit moet kunnen. Wat direct beschuldigen bij een ongeval vindt deze groep unaniem dat dit niet kan.

Bij de laatste stellingenparen die een beeld moeten geven over attitudes betreffende rechtvaardig optreden door leidinggevenden komt een belangrijke vraag naar voren, namelijk of positief gedrag ook beloond moet worden. Dit is een essentieel onderdeel binnen een *gezonde* veiligheidscultuur.

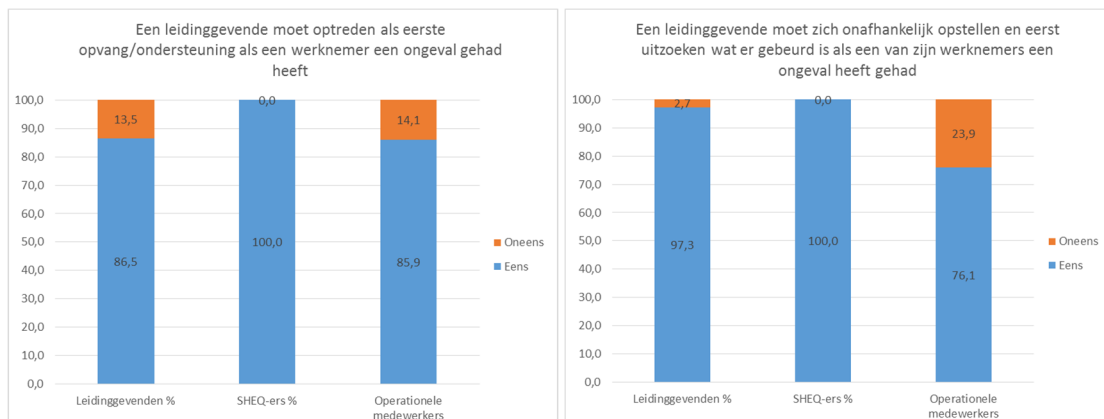


Figuur 20. Score stellingen ‘positieve aandacht besteden aan veilig gedrag’

Resultaat:

Wat betreft de balans tussen een blame- en no-blame cultuur en het positief bestendigen van veilig gedrag zijn zowel leidinggevenden als SHEQ-medewerkers bijna unaniem. Zij vinden het belangrijk om positief gedrag te complimenteren en niet alleen op onveilig gedrag te letten. Ook onder operationele medewerkers leeft die attitude vrij sterk, hetzij minder unaniem. Dit is een belangrijke voorwaarde voor een rechtvaardige veiligheidscultuur.

Als laatste zien we dat bijna alle respondenten zien een belangrijke rol weggelegd zien voor leidinggevenden als het aankomt op ondersteuning van operationele medewerkers bij ongevallen en onafhankelijkheid bij het uitvoeren van ongevalsonderzoeken. Ook dit zijn belangrijke voorwaarden in een rechtvaardige veiligheidscultuur.



Figuur 21. Score stellingen ‘ondersteuning en onafhankelijkheid bij ongevallen

3.4 Discussie methode

Wat we heel duidelijk uit de resultaten kunnen opmaken is dat respondenten in alle groepen minder eenduidig antwoorden op de controlestellingen dan op de positieve stellingen. Dit is zichtbaar in het feit dat bij heel veel controlestellingen de verdeling qua antwoorden (EENS versus ONEENS) meer in het midden ligt. In Bijlage 2 zijn van alle drie de getoetste aspecten van de veiligheidscultuur nogmaals de totale procentuele verdeling in antwoorden per groep weergegeven. Hiermee wordt bovenstaande opmerking extra duidelijk. Dit resultaat roept dan ook de vraag op wat de kracht van de controlestellingen is, als deze niet in even grote mate een tegenovergesteld antwoord uitlokken als de positieve stellingen? Om dit resultaat extra te onderzoeken is bij alle stellingenparen gekeken hoeveel % van de respondenten op beide stellingen hetzelfde antwoord gaf. Dit per veiligheidscultuur-aspect. Het resultaat is zichtbaar in de onderstaande tabel in figuur 22.

Percentage zelfde antwoord op positieve stelling als controlestelling			
	Commitment, Prioriteit & Voorbeeldgedrag	Empowerment versus toezicht	Rechtvaardig optreden leidinggevende
Leidinggevenden/SHEQ	36%	48%	42%
Operationelen	54%	36%	43%
Totaal	46%	41%	42%

Figuur 22. Percentage zelfde antwoord op beide stellingen per stellingenpaar

We zien dus dat gemiddeld gezien ruim 40% van alle respondenten hetzelfde antwoord geven (2 x Eens, dan wel 2 x Oneens) op de stellingenparen. Onder operationele medewerkers is dit zelfs 56% bij de stellingen over Commitment, Prioriteit en Voorbeeldgedrag. Onderstaand zijn de meest in het oog springende stellingenparen weergegeven.

Stellingenparen waarbij de controlestelling geen goede toets vormt voor de attitudemeting

Een leidinggevende moet optreden als eerste opvang/ondersteuning als een werknemer een ongeval gehad heeft VERSUS Een leidinggevende moet zich onafhankelijk opstellen en eerst uitzoeken wat er gebeurd is als een van zijn werknemers een ongeval heeft gehad.

Als een werknemer een veiligheidsprobleem aangeeft moet de leidinggevende dit oppakken VERSUS Als een werknemer een veiligheidsprobleem heeft moet hij of zij dit aan SHEQ melden.

De leidinggevende moet erop toezien dat beheersmaatregelen op het gebied van veiligheid worden uitgevoerd VERSUS De veiligheidskundige (SHEQ-medewerker) is verantwoordelijk voor de uitvoering van beheersmaatregelen op het gebied van veiligheid.

Eén van de belangrijkste taken van de leidinggevende is het borgen van de veiligheid van de werknemer VERSUS Het borgen van de veiligheid van de werknemers is de taak van SHEQ. De leidinggevende ondersteunt hierin

Een leidinggevende moet samen met werknemers beslissen over de veiligheid op het werk VERSUS Beslissingen over de veiligheid van de werknemers moet de leidinggevende zelf nemen

Bij de vijf setjes stellingen op bovenstaande pagina gaven de respondenten gemiddeld in 61% tot 82% van de gevallen hetzelfde antwoord op de positieve stellingen gegeven als op de controlestellingen. Als we deze stellingenparen lezen zien we ook waarom. Bij vier van de vijf stellingen was de controlestelling specifiek gericht op het toetsen van de attitude betreffende de rol van de SHEQ-medewerker. Dit om duidelijk te krijgen hoe deze rol ervaren wordt in relatie tot de rol van de leidinggevende.

Resultaat:

De controlestellingen die handelden over de rol van de SHEQ-medewerker binnen het veiligheidsbeleid waren minder sterk als controlestelling maar hebben wel hun nut bewezen ten aanzien van het duidelijk stellen van deze rol. Dit resultaat komt ook nog ter sprake in de conclusie

Als we nu echter nog de tabel 22 corrigeren voor de op de vorige pagina genoemde stellingenparen, komen we op het volgende resultaat uit.

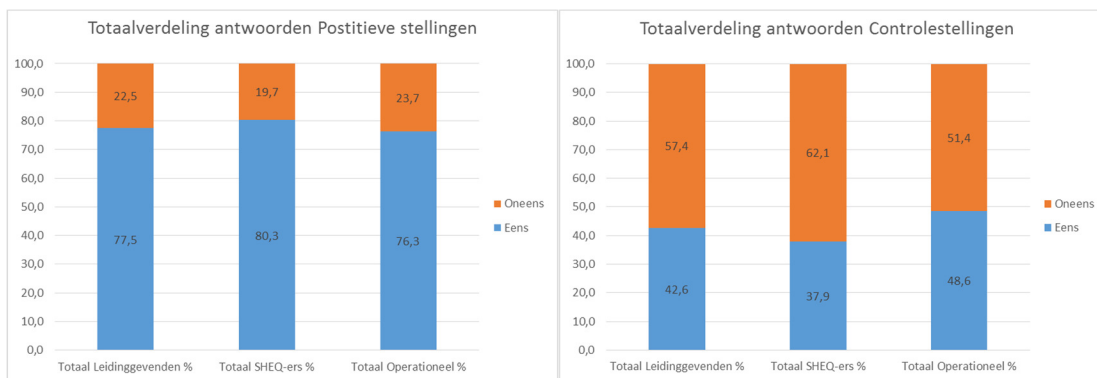
Percentage zelfde antwoord op controlestelling - correctie			
	Commitment, Prioriteit & Voorbeeldgedrag	Empowerment versus toezicht	Rechtvaardig optreden leidinggevende
Leidinggevendens/SHEQ	11%	41%	31%
Operationelen	33%	33%	34%
Totaal	23%	36%	33%

Figuur 23. Hetzelfde antwoord op controlestelling, gecorrigeerd voor 5 zwaarst meewegende stellingenparen

Conclusie over het gebruik van controlestellingen:

Uit bovenstaande discussie moet geconcludeerd worden dat de controlestellingen hun doel enigszins gemist hebben. De verwachting was dat heel duidelijk met deze stellingen getoetst kon worden of de respondenten de positieve stellingen *eerlijk* zouden invullen. Toch zien we, zelf na correctie van een paar stellingenparen die duidelijk niet tegenovergesteld waren, dat in totaliteit nog steeds 23% tot 36% van de respondenten hetzelfde antwoord heeft gegeven op de controlestellingen.

Het tweede discussiepunt is de betrouwbaarheid van antwoorden. Hierbij moet gedacht worden aan de mogelijkheid dat respondenten de stellingen verkeerd lezen, de stellingen goed lezen maar verkeerd interpreteren en dat respondenten soms niet *eerlijk* antwoorden, dit wil zeggen, zich bewust zijn van wat het gewenste antwoord en dit ook geven terwijl ze eigenlijk voor het andere antwoord willen kiezen. Dit, ondanks dat benadrukt wordt dat de vragenlijst volledig anoniem is. In de resultaten lijkt het beeld naar voren te komen dat met name Operationele medewerkers het minst eenduidig zijn als groep in hun antwoorden op de verschillende stellingen. Om dit in perspectief te plaatsen zijn alle antwoorden op alle stellingen per groep opgeteld en in de figuur op de volgende pagina weergegeven.



Figuur 24. Totaalverdeling antwoorden op de stellingen

Conclusie met betrekking tot het verschil in antwoorden van de operationele medewerkers ten opzichte van de andere twee groepen:

We zien hier nu dat de totaalverdeling tussen de groepen behoorlijk dicht bij elkaar ligt. Operationele medewerkers antwoorden in totaliteit niet veel vaker met een ander antwoord dan de andere groepen. Het zijn dus specifieke stellingen waarbij het verschil ligt en waardoor de indruk bestaat dat de respondenten onder de operationele medewerkers minder eenduidig antwoorden dan respondenten van de andere groepen

Een derde aspect wat een rol speelt in de mate van representativiteit van het onderzoek is de grootte van de groep ondervraagden. Het resultaat stemde niet echt tevreden. Aangenomen mag worden dat het bedrijf zo'n 200 operationele leidinggevenden heeft. Hiervan zijn er zo'n 100 uitgenodigd om deel te nemen aan het onderzoek. Hiervan heeft bijna 40% gereageerd. Van de gevraagde SHEQ-medewerkers, zo'n 20, wat de helft van de totale SHEQ-afdeling is, hebben 18 respondenten gereageerd. Daarnaast bleek het lastig om leidinggevenden te bewegen medewerkers de vragenlijst te laten invullen. Dit ligt niet altijd aan leidinggevenden maar heeft ook te maken met het feit dat veel operationele medewerkers gedurende de dag niet vaak op kantoor zijn maar in de vrachtwagen zitten. Het contact tussen leidinggevenden en chauffeurs vindt met name aan het begin en einde van de dag plaats. Op dat moment is vaak weinig ruimte om nevenzaken zoals een vragenlijst te bespreken. Operationele medewerkers gaven ook aan weinig tijd te hebben (*uiteraard*), en al heel vaak lijstjes in te moeten vullen. Het resultaat van 75 respondenten onder de groep operationele medewerkers is dan ook maar een fractie van de gehele populatie operationele medewerkers binnen de organisatie.

Conclusie met betrekking tot de grootte van de steekproef:

Geconcludeerd kan worden dat het aantal respondenten in dit onderzoek bij verre na niet voldoende om dit onderzoek statistisch gezien betrouwbaar te maken. Let wel, dit was ook niet het doel van dit onderzoek. Toch is het met het hier gestelde in het achterhoofd belangrijk de conclusie van het onderzoek als een indicatie van de heersende veiligheidscultuur te zien en als aangrijpingspunt voor verder onderzoek.

4. Conclusies

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven die de auteur op basis van de resultaten gedaan heeft. Allereerst zal de centrale onderzoeksvraag beantwoord worden. Het moge, ook op basis van de discussie in paragraaf 3.4 duidelijk zijn dat de resultaten veelal als indicatief beschouwd moeten worden en dat de hier beschreven conclusies geen objectieve, statistisch betrouwbare waarheid vormen. Toch hebben de resultaten in een aantal gevallen een opvallend beeld geschetst. De hiermee verbonden conclusies moeten dan ook gezien worden als richtlijnen voor een breder veiligheidscultuurprogramma en als interessante observaties voor verder onderzoek.

Antwoord op de centrale onderzoeksvraag:

Wordt de negatieve ontwikkeling van de ongevals cijfers weerspiegeld in de huidige staat van de veiligheidscultuur en zo ja, wat zijn mogelijkheden om de cultuur te verbeteren?

Uit de literatuurstudie komt naar voren dat het bestaan van verschillen in attitudes tussen leidinggevenden en operationele medewerkers binnen de drie in dit onderzoek geschetste aspecten van de veiligheidscultuur een aanwijzing kan zijn voor een niet-bestendige veiligheidscultuur. Uit de resultaten komen deze verschillen, zij het niet overtuigend, naar voren. De eerste conclusie op basis van de resultaten is dan ook dat de veiligheidscultuur binnen de organisatie niet optimaal is. Het gaat hier te ver om te concluderen dat de negatieve ongevalstrend hier een weerspiegeling van is.

Een tweede conclusie is dan ook dat het onderzoek niet in staat is gebleken deze weerspiegeling tussen ongevals cijfers en veiligheidscultuur duidelijk in beeld te brengen. Veiligheidscultuur is daarvoor een te subjectief en lastig te onderzoeken fenomeen. Wel heeft het onderzoek een aantal duidelijke aanknopingspunten geleverd waar de organisatie verder mee aan de slag kan.

Conclusie Commitment, Prioritering en Voorbeeldgedrag door leidinggevenden aangaande veiligheid binnen de organisatie:

Leidinggevenden vinden bijna unaniem dat de leidinggevende voorbeeldgedrag moet vertonen door onveilig gedrag niet te tolereren. Uit deze en andere resultaten wordt geconcludeerd dat leidinggevenden positief staan ten opzichte van het tonen van goed voorbeeldgedrag. Tegelijkertijd zien we echter ook dat operationele medewerkers minder sterk het belang van commitment, prioritering en voorbeeldgedrag door de leidinggevende inzien. Alhoewel deze groep respondenten hier verre van unaniem in zijn, bestaat de mogelijkheid dat een deel van de operationele medewerkers het voorbeeldgedrag niet over zullen nemen. Toch kan geconcludeerd worden dat de norm die leidinggevenden stellen, mochten de resultaten representatief zijn, een goed uitgangspunt is voor een succesvol veiligheidsbeleid.

Conclusie *De rol van de SHEQ-medewerker bij het borgen en verantwoordelijkheid dragen voor de operationele veiligheid*

Uit de resultaten komt heel duidelijk naar voren dat zowel leidinggevend en als operationele medewerkers een actieve rol en operationele verantwoordelijkheid voor veiligheid als taak weggelegd zien voor SHEQ-medewerkers, terwijl deze groep dit zelf totaal niet zo ziet. Vanuit het veiligheidsbeleid en de veiligheidsstructuur gezien is het onwenselijk dat de SHEQ-medewerker operationeel betrokken wordt bij de uitvoering van het beleid. De taak van SHEQ is het ondersteunen van de operatie. Dit is door de organisatie ook zeer duidelijk zo gesteld. Geconcludeerd wordt dat de rol van de SHEQ-medewerker dringend verduidelijkt moet worden. Dit kan bijdragen aan een verbetering van de veiligheidscultuur en ervoor zorgen dat de opgezette veiligheidsstructuur een beter effect sorteert.

Conclusie *Empowerment operationele medewerkers versus Toezicht houden door de leidinggevende:*

Over de vraag of operationele medewerkers *Empowerment* moeten krijgen op het gebied van veiligheid bestaat veel onduidelijkheid. Respondenten antwoorden in veel gevallen zowel bevestigend op de gewenste attitude als bevestigend op de controlestelling. Hieruit moet geconcludeerd worden dat het begrip *Empowerment* bij respondenten de nodige discussie oproept. Op basis van de resultaten wordt hier, wederom voorzichtig, geconcludeerd dat Operationele medewerkers meer het belang van *Empowerment* inzien dan leidinggevend. Het is dan ook van belang om de discussie over *Empowerment* tussen operationele medewerkers en leidinggevend te voeren en duidelijk neer te zetten wie waarvoor verantwoordelijk is.

Daarnaast blijft het onduidelijk hoe de medewerkers staan ten opzichte van het houden van toezicht. Ook in de literatuur zagen we dat hierover in de praktijk veel onduidelijkheid bestaat. Toch wordt in diezelfde literatuur het belang van toezicht houden geschetst, als wettelijke verplichting. Het is dan ook zaak om ook hierover binnen de organisatie een discussie te starten en de veiligheidsstructuur (VMS) hier op in te richten.

Conclusie *Rechtvaardig optreden door de leidinggevende betreffende veiligheid*

Op basis van de resultaten mag geconcludeerd worden dat binnen de organisatie een gezonde mix tussen blame- en no-blame cultuur bestaat. Als de antwoorden van de respondenten onder de leidinggevend representatief zijn, kan gesteld worden dat ze niet bang zijn om sanctionerend op te treden bij het constateren van daadwerkelijke onveilige situaties. Maar tegelijkertijd zijn de ondervraagde leidinggevend van mening dat ze zich onafhankelijk op moeten stellen bij ongevalsonderzoeken en geen voorbarige conclusies moeten trekken. Bovendien zijn ze zich zeer bewust van het belang van het belonen van positief gedrag.

Wat wel een mogelijk probleem kan zijn is dat ook hier een deel van de operationele medewerkers andere attitudes erop na houden. Het is dan ook belangrijk om deze groep het belang van rechtvaardig optreden van leidinggevend te laten inzien.

5. Aanbevelingen

Op basis van de conclusies uit het voorgaande hoofdstuk worden hier aan de organisatie nog een zevental aanbevelingen voorgelegd. Hiervoor is geput uit het werk van Guldenmund en Hale, 2011. De aanbevelingen zijn op volgorde van prioriteit neergezet en voorzien van een voorstel tot implementatie.

1. **Ontwikkel een trainingscampagne *vergroten van de veiligheidscultuur voor operationeel leidinggevenden.***

Het eerste deel van de training moet ingaan op de veiligheidsattituden van de leidinggevenden zelf. Uit dit onderzoek komt naar voren dat leidinggevenden over het algemeen een positieve attitude t.o.v. commitment en prioritering van veiligheid lijken te hebben. Middels groepsessies en *coaching* kan onderzocht worden waar nog eventuele weerstanden zitten. Uit dit deel van de training kan een gezamenlijke standaard of norm komen wat betreft de rol van leidinggevenden in het veiligheidsbeleid. Dit kan bijvoorbeeld vertaald worden in een gezamenlijke veiligheidscommitment-verklaring van leidinggevenden.

In het tweede deel van de training moet de leidinggevende handvaten krijgen om weerstanden omtrent veiligheid bij operationele medewerkers te signaleren en deze bespreekbaar te maken. Van belang hierbij is dat de leidinggevende tijdens de training ook daadwerkelijk in gesprek gaat met z'n medewerkers. Daarnaast moet in dit deel van de training ingegaan worden op het begrip *toezicht*. Wat zijn verschillende vormen van toezicht? Wat zijn de wettelijke kaders? Hoe kan hier in verschillende situaties mee omgegaan worden? Leidinggevenden moeten zich bewust worden van de mogelijke consequenties van onvoldoende toezicht houden. Gekoppeld hieraan moet de discussie plaatsvinden over het geven van *Empowerment* aan medewerkers. Hoever wil en kan de leidinggevende gaan in het geven van verantwoordelijkheid? Hoe kun je operationele medewerkers ondersteunen in het zelf inschatten van risico's (Stop & Go ; LMRA)?

Implementatievoorstel: Voor het opstellen van de training kan de hulp ingeschakeld worden van een extern opleidingscentrum. Voorstel is om in Q4 2015 de mogelijkheden voor deze training te onderzoeken en eind 2015 met een implementatieplan te komen. Om draagkracht voor dit plan te genereren binnen het management kan meegenomen worden dat de training uitermate geschikt is als onderdeel van het grotere cultuurprogramma wat de organisatie voornemens is op te starten in 2016.

2. **Start rondetafelgesprekken met operationele medewerkers.**

Binnen de organisatie worden nu al toolboxen gehouden. Toolboxen zijn echter vaak meer sturend en eenrichtingsverkeer vanuit de leidinggevende. Daarentegen is het doel van rondetafelgesprekken een meer open dialoog te houden. Dit moet medewerkers uitnodigen hun ideeën over het vergroten van veiligheid te delen. Belangrijk is hierbij om medewerkers niet het idee te geven dat maatregelen niet genomen kunnen worden (bv. vanwege financiële redenen). Door daadwerkelijk iets te doen met deze input van werknemers, en dit zichtbaar te maken, hoe klein de aanpassing ook is, wordt commitment en een gevoel van *Empowerment* bevorderd. De afspraak moet dan ook zijn dat per rondetafelgesprek één voorstel van de operationele medewerkers wordt geïmplementeerd. Begin niet te voortvarend, maar start bijvoorbeeld met 1 rondetafelgesprek per kwartaal.

Implementatievoorstel: Stel als SHEQ-afdeling een werkwijze voor de rondetafelgesprekken vast en borg deze procedureel. Laat de SHEQ-medewerkers de leidinggevende ondersteunen tijdens de eerste gesprekken. Leg verslagen van de sessies vast met daarin op papier de vastgestelde verbeteractie. Registreer de gesprekken in TrackWise (hierin kunnen deze ook gepland worden) en documenteer het verslag. Zet in TrackWise de verbeteractie uit en zorg dat deze opgevolgd wordt.

3. **Start een campagne om de rol van SHEQ-medewerkers binnen de organisatie duidelijk te maken.**

Binnen het veiligheidsbeleid van de organisatie is de rol van de SHEQ-afdeling duidelijk omschreven. In de praktijk wordt dit echter niet zo ervaren. Om bewustzijn te creëren moet deze rol nogmaals duidelijk geformuleerd en gecommuniceerd worden. Hierbij moet goed nagedacht worden over hoe de boodschap gebracht wordt. Het geniet de voorkeur om dit op een positieve en stimulerende wijze te doen. Ook moeten de SHEQ managers in de managementsystemen nagaan of hierin de rol van SHEQ duidelijk en correct omschreven staat. Mocht dit niet zo zijn dan moet dit in het systeem aangepast worden.

Implementatievoorstel:

De eerste stap is het organiseren van sessies met SHEQ-medewerkers. Doel is om als SHEQ-afdeling een eenduidige boodschap over de rol van de afdeling op te stellen. De SHEQ managers dienen deze boodschap te verspreiden binnen het management. Daarnaast dient een communicatiecampagne opgesteld te worden in samenwerking met de stafafdeling Communicatie welke breed in de organisatie ingezet wordt. De stap van het controleren van het managementsysteem kan als onderdeel van het interne audit-programma ingeregeld worden. Ook kan aan de externe certificerende instelling de opdracht gegeven worden hier extra aandacht aan te schenken tijdens de audits.

4. **Initieer veiligheidsinspecties door de directie.**

Het is belangrijk dat het hoogste management ook zijn betrokkenheid met betrekking tot veiligheid laat zien. Dit als onderdeel van het eerdergenoemde cultuurprogramma. De operationele medewerker kan extra gestimuleerd worden door als hoger management zichtbaar aanwezig te zijn op de werkvloer en met medewerkers in gesprek te gaan.

Implementatievoorstel:

Maak in overleg met de directie een inspectieplanning. Laat de voorzitter van de Raad van Bestuur met de directie van het desbetreffende bedrijfsonderdeel 1 keer per 2 of 3 maanden een locatie bezoeken. De verantwoordelijk SHEQ manager begeleidt de inspectie. Maak een verslag van deze inspectieronde met daarin een persoonlijke boodschap van de voorzitter. Benoem hierin aandachtspunten maar ook positieve punten. Communiceer deze boodschap breed binnen de organisatie.

Literatuurlijst

Binnen dit onderzoek is van de volgende bronnen uit de literatuur gebruik gemaakt:

Alphen van, W. (2015). Toezicht. Een gewaarschuwd bedrijf telt voor twee! Zeist: Kerkebosch Studiecentrum en Uitgeverij

Berger, P. L., & Luckmann, T. (1966). *The Social construction of reality: a treatise in the sociology of knowledge*. Garden City, NY: Anchor Books

Boelee, M. (2013). *De veiligheidscultuur in de bouwsector*. Utrecht: Universiteit Utrecht

Boselie, P. (2010). *Strategic Human Resource Management: A Balanced Approach*. London: McGraw-Hill Education.

Guldenmund, F. (2013). *Organisatorische structuur, cultuur en interactie en de mogelijke rol van macht daarbij*. Delft: Technische Universiteit

Guldenmund F. en Hale A. (2011). *Weten wat werkt. Tien tips voor vergroting van de arbeidsveiligheid*. Roelofarendsveen: Vakblad Arbo

Hudson, P. (2007). Implementing a safety culture in a major multi-national. *Safety Science*, 45, 697-722.

Krause, T. R. (2005). *Leading with Safety*. New Jersey: Wiley-Interscience

Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3rd. ed.). San Francisco: Jossey-Bass

Spencer; Oatey, H. (2000). *Culturally speaking: managing rapport through talk across cultures*. London: Continuum

Steijsger, N. et al. (2003). *Een checklist voor het beoordelen van veiligheidsverbeterplannen die gericht zijn op het verbeteren van veiligheidsbewustzijn, veilig gedrag en veiligheidscultuur*. Leiden: TNO

Zohar, D. (2000). A group-level model of safety climate: Testing the effect of group climate on microaccidents in manufacturing jobs. *Journal of Applied Psychology*, 85, 587-596.

Bijlagen

Bijlage 1. Vragenlijst enquête

Deel 1. Vindt de leidinggevende veiligheid belangrijk en geeft hij of zij er prioriteit aan?

1.1a. Als een werknemer een veiligheidsprobleem aangeeft moet de leidinggevende dit oppakken

1.1b. Als een werknemer een veiligheidsprobleem heeft moet hij of zij dit aan SHEQ melden

1.2a. De leidinggevende moet de werknemer extra wijzen op de veiligheid als de planning uitloopt

1.2b. De leidinggevende mag de werknemer aansporen om sneller te werken, ook als hij of zij weet dat dit ten koste gaat van de veiligheid

1.3a. Een leidinggevende mag niet accepteren dat medewerkers veiligheidsrisico's nemen, of het nou druk is op het werk of niet

1.3b. Een leidinggevende mag af en toe wel een oogje dichtknijpen wat betreft veiligheid als het druk is op het werk

1.4a. De leidinggevende moet erop toezien dat beheersmaatregelen op het gebied van veiligheid worden uitgevoerd

1.4b. De veiligheidskundige (SHEQ-medewerker) is verantwoordelijk voor de uitvoering van beheersmaatregelen op het gebied van veiligheid

1.5a Eén van de belangrijkste taken van de leidinggevende is het borgen van de veiligheid van de werknemer

1.5b Het borgen van de veiligheid van de werknemers is de taak van SHEQ. De leidinggevende ondersteunt hierin

Deel 2. Geven leidinggevenden de medewerker ook een stuk eigen verantwoordelijkheid m.b.t. veiligheid?

2.1a. De werknemer moet zelf onveilige situaties melden aan de leidinggevende. De leidinggevende hoeft hier niet constant naar te vragen

2.1b. De leidinggevende moet de werknemer elke dag vragen of er nog onveilige situaties of ongelukken tijdens het werk hebben plaatsgevonden

2.2a. De werknemer moet zelf de risico's inschatten en beslissen of hij of zij bepaald werk veilig kan uitvoeren

2.2b. De werknemer moet altijd eerst bij de leidinggevende vragen of het veilig is om bepaald werk uit te voeren

2.3a. Als de leidinggevende niet aanwezig is bij de werkzaamheden, draagt de werknemer zelf verantwoordelijkheid voor de veiligheid

2.3b. De leidinggevende is verantwoordelijk voor de veiligheid van de werknemers, ook als de leidinggevende zelf niet aanwezig is bij de werkzaamheden

2.4a. Een leidinggevende moet samen met werknemers beslissen over de veiligheid op het werk

2.4b. Beslissingen over de veiligheid van de werknemers moet de leidinggevende zelf nemen

2.5a. Een werknemer moet zelf eerst zijn collega's aanspreken op onveilig gedrag, dan pas de leidinggevende inlichten

2.5b. Een werknemer moet eerst zijn leidinggevende inlichten als hij onveilig gedrag van een collega ziet

Deel 3. Treedt de leidinggevende rechtvaardig op als het op veiligheid aankomt?

3.1a. Een leidinggevende is deels verantwoordelijk als een ongeval heeft plaatsgevonden

3.1b. Een werknemer is zelf volledig verantwoordelijk als een ongeval heeft plaatsgevonden

3.2a. Een leidinggevende moet eerst kijken naar alle mogelijke oorzaken van een ongeval en niet meteen de werknemer de schuld geven, ook al lijkt dit zo te zijn

3.2b. Een leidinggevende mag de medewerker de schuld geven van het ongeval als hij of zij vindt dat dit zo is

3.3a. Een leidinggevende moet een compliment geven als een werknemer zich zichtbaar veilig gedraagt, of een onveilige situatie meld

3.3b. Een leidinggevende moet alleen letten op onveilig gedrag van de werknemers, niet op veilig gedrag

3.4a. Een leidinggevende moet optreden als eerste opvang/ondersteuning als een werknemer een ongeval gehad heeft

3.4b. Een leidinggevende moet zich onafhankelijk opstellen en eerst uitzoeken wat er gebeurd is als een van zijn werknemers een ongeval heeft gehad

3.5a. Een leidinggevende mag een werknemer niet direct bestraffen als blijkt dat deze onveilig werkt

3.5b. Een leidinggevende moet een werknemer direct kunnen bestraffen als blijkt dat deze onveilig werkt

Bijlage 2. Resultaten totaalscores groepen per veiligheidscultuur-aspect

