

Compliance en participatie: een spanningsveld? Een case study onder twee organisaties

Eindrapportage verkennende veldstudie
versterken arbeidsveiligheid

In opdracht van:

Ministerie van Sociale Zaken
Directie Gezond en Veilig Werken (G&VW)
T.a.v. Dhr. Joy Oh en Dhr. Tony Thoeng

Uitgevoerd door:

Dr. Joyce Rupert, Work with Joy

in samenwerking met:

Prof. Dr. Eric Molleman
Drs. M. Fennis
HRM Expertise Centrum
Rijksuniversiteit Groningen

31 oktober 2013

Managementsamenvatting

Deze case study betreft een eerste verkenning van het verklaringsmodel (zie figuur 1) uit het literatuuronderzoek 'Van compliance naar participatie'(2013), dat in een eerdere fase van het programma 'versterken arbeidsveiligheid' plaatsvond. Uit dit literatuuronderzoek kwam een vermoedelijk spanningsveld naar voren tussen veiligheidspraktijken gericht op het bevorderen van compliance (route 1) versus participatie (route 2). Compliance betreft het opvolgen van regels en procedures, hetgeen gericht is op het minimaliseren van afwijkingen. Participatie is het vrijwillig en (pro-)actief bijdragen aan een veilige werkomgeving, gericht op het verbeteren en innoveren van die omgeving. Literatuur suggereert dat het tegelijkertijd sturen op beiden wenselijk is. Tegelijkertijd kan een sterke nadruk op compliance ten koste gaan participatie. Hoe beide routes zich tot elkaar verhouden en in hoeverre dit een spanningsveld oplevert werd onderzocht middels een kwalitatieve case study onder twee organisaties in de chemische- en verpakkingsindustrie. In totaal werden dertien participanten geïnterviewd, verspreid over diverse disciplines en hiërarchische lagen in de organisaties.

De onderzochte cases bleken vooral gericht te zijn op het bevorderen van compliance om tot een veilige werkomgeving te komen (route 1). Daarbij worden participatieve methoden ingezet gericht op het bevorderen van compliance. Door de dialoog aan te gaan met medewerkers over risico's en het belang van het volgen van de regels voor het welzijn van mensen, worden regels en procedures onderdeel van het waardensysteem van mensen (internalisatie). Medewerkers blijken consistentere te zijn in het opvolgen van de regels, wanneer zij de regels als onderdeel van hun waardensysteem hebben opgenomen. Hiermee wordt de veronderstelling uit het verklaringsmodel bevestigd dat veilig gedrag duurzamer is naarmate de kwaliteit van de motivatie hoger is. Het onderzoek bevestigt tevens het belang van de rol die de sociale omgeving en de organisatiecultuur speelt in het bevorderen van de motivatie om de regels te volgen. Ten eerste lijkt de kwaliteit van de motivatie van medewerkers een afspiegeling te zijn van de kwaliteit van de motivatie van het hoger management. De visie die het hoger management communiceert over het belang van veilig werken, hetgeen gezien kan worden als een onderdeel van cultuur, is daarmee van invloed op de motivatie om veilig gedrag te vertonen en het gedrag zelf. In de sociale omgeving hebben leidinggevenden vervolgens een belangrijke functie in het maken van de vertaalslag van regels naar de praktijk en hebben leidinggevenden en collega's een rol in het aanspreken van elkaar op risico's en onveilig gedrag. Wanneer de sociale omgeving op een dergelijke participatieve wijze wordt ingezet, kan de motivatie om compliance te vertonen worden bevorderd. Participatiegedrag, zoals bedoeld in route 2 van het verklaringsmodel, gaat echter nog een stap verder dan de inzet van dergelijke participatieve methoden. Participatiegedrag betreft namelijk het vrijwillig en (pro-)actief bijdragen aan een veilige werkomgeving, hetgeen vanuit het initiatief van de medewerkers zelf komt. Het doel van dergelijk gedrag is om tot verbeteringen en innovaties te komen als het gaat om een veilige werkomgeving. Het bevorderen van dergelijke (autonome) participatie, zoals bedoeld in route 2, komt in beide cases nog beperkt voor. Het vermoedelijke spanningsveld wordt dan ook niet bevestigd. Theoretische en praktische implicaties en de rol van de overheid hierin worden besproken.

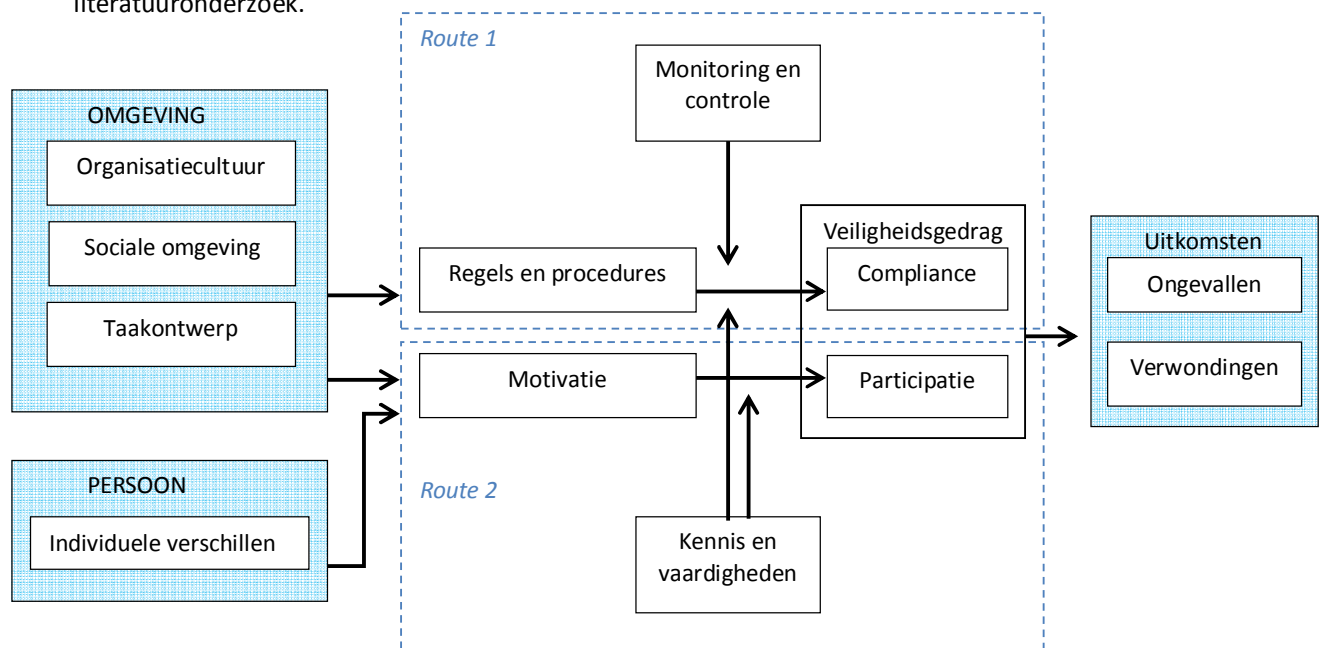
Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	4
2. Onderzoeksmethode	7
2.1. <i>Case study design</i>	7
2.2. <i>Dataverzameling en analyse</i>	7
3. Resultatenbeschrijving.....	8
3.1 <i>Analyse Casus 1</i>	8
3.1.1. <i>Veiligheid: visie, beleid en praktijken</i>	8
3.1.2. <i>Veiligheidsgedrag</i>	9
3.1.3. <i>Route 1: Sturen op compliance</i>	10
3.1.4. <i>Route 2: Bevorderen van participatie</i>	13
3.1.5. <i>De ‘voorkant’ van het verklaringsmodel</i>	14
3.2. <i>Analyse Casus 2</i>	15
3.2.1. <i>Veiligheid : visie, beleid en praktijken</i>	16
3.2.2. <i>Veiligheidsgedrag</i>	16
3.2.3. <i>Route 1: Sturen op compliance</i>	17
3.2.4. <i>Route 2: Bevorderen van participatie</i>	19
3.3. <i>Vergelijkende analyse tussen de cases</i>	20
3.3.1 <i>Veiligheid: visie, beleid en praktijken</i>	20
3.3.2. <i>Veiligheidsgedrag</i>	21
3.3.3. <i>Route 1 als dominante route: Stimuleren van compliance</i>	21
3.3.4 <i>Overige factoren in het verklaringsmodel</i>	23
4. Conclusie en discussie.....	26
4.1. <i>Compliance en participatie: een spanningsveld?</i>	26
4.2. <i>Theoretische implicaties</i>	28
4.3. <i>Reflectie</i>	29
4.3. <i>Praktische implicaties</i>	34
4.3.1. <i>Aanbevelingen voor de organisaties</i>	34
4.3.2. <i>De rol van de overheid</i>	34
4.4. <i>Beperkingen van het onderzoek</i>	37
4.5. <i>Ten slotte</i>	37
Referenties.....	38
Bijlage 1: Interviewvragen	39

1. Inleiding

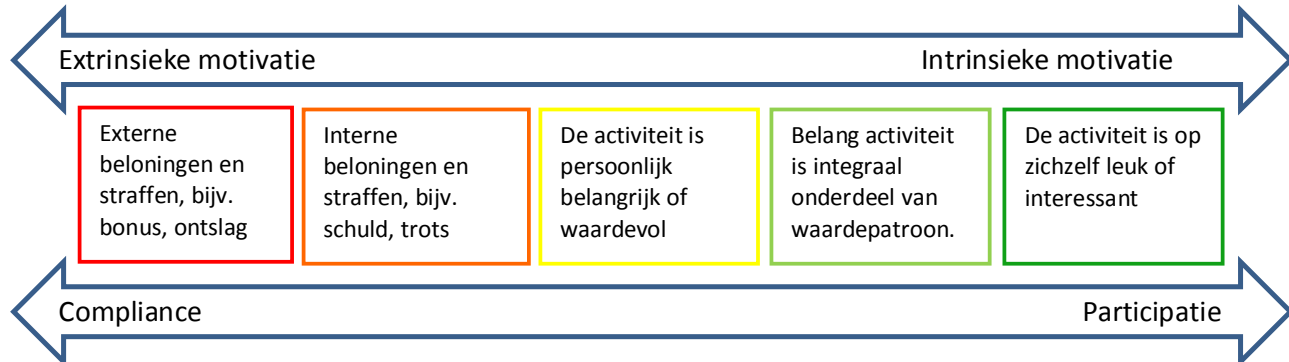
De aanleiding voor deze verkennende veldstudie is dat de directie Gezond en Veilig Werken (G&VW) werkgevers en werknemers wil stimuleren om een gezonde en veilige werkomgeving te scheppen. Sinds 2005 is sprake van een stagnatie in de dalende trend van het aantal ongevallen en de overheid wil deze dalende trend graag weer opnieuw inzetten met behulp van meer kennis en inzicht over veilig gedrag (Actieplan Arbeidsveiligheid, 2010-2012). Afgelopen jaren is veel werk verricht in het kader van wettelijke regulering van arbeidsomstandigheden. De cijfers van de afgelopen jaren laten tegelijkertijd zien dat tachtig procent van de ongelukken gebeurt omdat regels niet worden nageleefd. Deze cijfers laten het belang zien van het sturen op veilig gedrag door bedrijven en sectoren zelf. De overheid wil daarom graag weten hoe zij de komende jaren het beste, door middel van zelfregulatie, gedragsverandering teweeg kan brengen met betrekking tot arbeidsveiligheid binnen bedrijven.

Hiertoe is in een eerdere fase een literatuuronderzoek uitgevoerd, waarbij gebruik is gemaakt van inzichten vanuit de sociale- en gedragswetenschappelijke discipline (zie het rapport 'Van compliance naar participatie', 2013). Het literatuuronderzoek heeft geresulteerd in een verklaringsmodel (zie figuur 1), waarin factoren zijn geïdentificeerd die veilig gedrag bevorderen en op basis waarvan interventies zijn beschreven. Het verklaringsmodel uit de literatuurstudie ligt aan de basis van de verkennende veldstudie die in het onderhavige rapport zal worden beschreven. In het bijzonder zijn we daarbij geïnteresseerd in het spanningsveld dat uit de literatuurstudie naar voren kwam tussen het sturen op twee vormen van veilig gedrag: compliance en participatie. In deze inleiding zal dit spanningsveld nader worden toegelicht en de onderzoeksvraag worden gepresenteerd. Voor de verdere theoretische achtergronden van het verklaringsmodel wordt verwezen naar het literatuuronderzoek.



Figuur 1. Verklaringsmodel veiligheidsgedrag (bron: 'Van compliance naar participatie', 2013)

In het verklaringsmodel wordt veiligheidsgedrag gedefinieerd aan de hand van twee componenten, te weten: het opvolgen van regels en protocollen (compliance) en het vrijwillig en (pro-)actief bijdragen aan een veilige werkomgeving (participatie). Bij het laatste kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het signaleren en communiceren over risico's en/of onveilige situaties, het helpen van anderen, het doen van verbeter suggesties en/of deelname aan bijeenkomsten over veiligheid (Neal & Griffin, 2004; Christian et al., 2009). Participatie betreft daarmee een uitgebreidere en verder gaande set van gedragingen dan compliance. Onderzoek heeft laten zien dat participatie in sterkere mate voortkomt uit een intrinsieke motivatie om veilig te *willen* werken en van daaruit een belangrijke rol speelt in het terugdringen van ongevallen (Neal & Griffin, 2004, Christian et al., 2009). Vanwege de intrinsieke motivatie die eraan ten grondslag ligt en die aan de basis ligt van de *wil* om veilig te werken ligt het voor de hand dat deze vorm van gedrag duurzamere effecten zal hebben dan compliance, dat vooral gedreven wordt door regels en procedures en de controle hierop. Met andere woorden: participatie gedrag lijkt het gevolg te zijn van een hogere kwaliteit van motivatie dan compliance gedrag, waardoor het duurzamer zal zijn (voor meer achtergrond en de rol van de zelfdeterminatietheorie, zie de literatuurstudie en figuur 2).



Figuur 2. Het zelfdeterminatiecontinuüm en de relatie met veiligheidsgedrag (vereenvoudiging van Van den Broeck et al., 2009, bron: 'Van compliance naar participatie', 2013).

Tegelijkertijd suggereert literatuur dat veilig gedrag in de praktijk een combinatie zal zijn van compliance en participatie en dat het wenselijk is om op beide te sturen. Immers, controle is nodig om mensen ertoe te stimuleren regels te volgen, aan de andere kant moet er ook voldoende ruimte blijven om te participeren en te leren (Hofmann & Mark, 2006). Een sterke nadruk op compliance (route 1) kan echter wel de participatie gericht op leren en innovatie ondermijnen (route 2). Regels en procedures zijn namelijk gericht op het minimaliseren van afwijkingen door controle en bijstelling (single loop learning), terwijl leren en innovatie plaatsvindt wanneer de oorzaken van afwijkingen openlijk kunnen worden besproken (double loop learning; voor het onderscheid tussen single- en double loop learning zie Argyris, 1976). Zeker wanneer de monitoring en controle van compliance sterk is, bijvoorbeeld via straffen en/of beloningen, zal het leren van afwijkingen naar de achtergrond verdwijnen. Deze bevindingen riepen de vraag op of hoe deze twee praktijken zich tot elkaar verhouden en of er wellicht sprake is van een spanningsveld.

De centrale onderzoeksvraag in deze verkennende veldstudie is dan ook: *'Hoe verhouden de twee strategieën om tot veilig gedrag te komen (compliance en participatie) zich tot elkaar in de praktijk? In hoeverre is er sprake van een spanningsveld tussen de twee en/of kunnen ze elkaar in positieve zin versterken?'*

Daarbij worden de volgende deelvragen geformuleerd:

- 1) Welke praktijken bestaan er op het terrein van compliance en participatie bij de verschillende cases?
- 2) Wat is de relatie met veiligheidsuitkomsten?
- 3) In hoeverre levert het gezamenlijk toepassen van zowel compliance als participatie een spanningsveld op voor de mensen die te maken krijgen met veilig werken?
- 4) Hoe gaan mensen met dit spanningsveld om?

De onderzoeksvraag zal worden beantwoord middels een case study design, waarbij het hoger management, leidinggevenden en medewerkers in twee organisaties zullen worden geïnterviewd en met elkaar worden vergeleken. In deze interviews zullen route 1 en route 2 uit het verklaringsmodel worden bevestigd en het mogelijke spanningsveld daartussen. Daarnaast zal ook aandacht worden besteed aan de 'voorkant' van het verklaringsmodel, in het bijzonder de sociale omgeving en de veiligheidscultuur (linkerdeel van figuur 1). De sociale omgeving bestaat meestal uit leidinggevenden, collega's en het team waarin mensen werken. Zij dragen op verschillende manieren bij aan veilig gedrag. Zo dagen transformationele leiders mensen uit om bij te dragen aan een veilige werkomgeving door het stellen van hoge doelen en het stimuleren van creativiteit (Barling, Loughlin, & Kelloway, 2002), kunnen collega's de taakbelasting verminderen door elkaar te ondersteunen (Turner et al., 2010) en is het werken in teamverband goed voor de verbondenheid tussen mensen, wat de motivatie om veilig te werken stimuleert (Rupert, 2012). Daarnaast laat onderzoek zien dat een organisatiecultuur met een hoge prioriteit voor veiligheid bijdraagt aan een veilige werkomgeving (Clarke, 2006; 2010) en zal de focus op controle en beheersing de compliance stimuleren en een focus op leren participatie aanwakkeren (Barling & Hutchinson, 2000; Hoffman & Mark, 2006)). Deze factoren worden tevens meegenomen tijdens de interviews.

2. Onderzoeksmethode

2.1. Case study design

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Het voordeel van kwalitatief onderzoek is dat het rijke data oplevert die meer inzicht geeft in de onderliggende redenen en betekenissen van menselijk gedrag (Cooper & Schindler, 2006). In het bijzonder is gekozen voor een case study design, waarbij twee organisaties zijn onderzocht. De belangrijkste criteria voor de selectie van cases waren de aanwezigheid van werkprocessen die risico's kunnen vormen voor het welzijn van mensen en de aanwezigheid van een veiligheidsbeleid ter bevordering van een veilige werkomgeving. De twee cases waar dit onderzoek is uitgevoerd betreffen twee Nederlandse vestigingen van twee verschillende multinationals op het gebied van de chemische- en verpakkingsindustrie. In de resultatensectie volgt bij iedere case een korte omschrijving van de kernactiviteiten van de betreffende organisatie.

2.2. Dataverzameling en analyse

In deze studie zijn in totaal 15 interviews gehouden met 13 participanten, verspreid over verschillende disciplines, hiërarchische lagen en leeftijdscategorieën binnen de organisatie. De reden hiervan was om een zo representatief mogelijk beeld te krijgen van de ervaringen van mensen uit verschillende geledingen van de organisatie. De relevante stakeholders waarmee interviews zijn gehouden zijn de vestigingsmanager of –directeur, Safety Health & Environment (SHE)-manager of -engineer, leidinggevend en operators/monteurs. De selectie van participanten vond plaats in overleg met de SHE-manager/-engineer. In case 1 werden 8 mensen geïnterviewd (vestigingsdirecteur, SHE manager, 3 teamleiders en 3 operators/monteurs), in case 2 waren dit er 5 (vestigingsmanager, SHE engineer, 1 teamleider en 2 operators/monteurs). Op de vestigingsmanager van case 2 na, waren alle geïnterviewden van het mannelijk geslacht. De interviews duurden gemiddeld 40 minuten en er werden audio-opnamen gemaakt ten behoeve van een accurate uitwerking.

Gezien het feit dat voorkennis beschikbaar was over het onderwerp, is gebruik gemaakt van een semigestructureerde interview opzet, hetgeen inhoudt dat de onderwerpen en de belangrijkste vragen over de onderwerpen van tevoren vast lagen (Baarda, de Goede & Teunissen, 2009). Voor de verschillende stakeholder groepen in de organisaties zijn verschillende vragenlijstversies gemaakt. De interviewvragen zijn te vinden in bijlage 1. Na afloop van de interviews zijn de interviews uitgewerkt en zijn antwoorden gecodeerd aan de hand van de bestaande variabelen uit het verklaringsmodel, waarbij de mogelijkheid open is gehouden voor het ontstaan van nieuwe thema's. Allereerst is een analyse binnen de cases uitgevoerd op de bevroegde variabelen en de onderlinge relaties daar tussen, waarna een vergelijkende analyse tussen de cases is gemaakt (Miles & Huberman 1994). De resultaten hiervan zijn georganiseerd per route en variabele in het model en worden beschreven in hoofdstuk 3. Op basis van deze resultaten worden in hoofdstuk 4 conclusies getrokken en wordt de onderzoeksvraag beantwoord.

3. Resultatenbeschrijving

3.1 Analyse Casus 1

Casus 1 betreft een Nederlandse vestiging van een multinational verspreid over 34 landen in de chemische industrie, die ruwe materialen tot halffabricaten verwerkt. De vestiging betreft een oleochemische fabriek, waar hernieuwbare grondstoffen (natuurlijke oliën en vetten) worden verwerkt tot duurzame producten met diverse toepassingen. Deze toepassingen zijn heel divers, variërend van smeermiddelen en coatings tot cosmetica.

3.1.1. Veiligheid: visie, beleid en praktijken

Om een eerste indruk te krijgen van waar de organisatie zich bevindt in het model (route 1 en/of route 2) zijn de veiligheidsvisie- en beleid bevestigd en veiligheidspraktijken geïnventariseerd (zie tabel 1, p.22). Veiligheid heeft binnen casus 1 de hoogste prioriteit. De visie van de vestiging op het gebied van veiligheid is kernachtig verwoord in de slogan: *'Niets is het waard om gewond voor te raken'*. De oprechte wens om mensen niet te kwetsen ligt aan de basis van deze visie. Door alle lagen van de organisatie wordt, zonder uitzondering, aangegeven dat het belang van veilig werken is 'dat iedereen weer gezond en heelhuids naar huis gaat na afloop van het werk'. Twee van de acht geïnterviewden geven daarnaast aan dat er een bedrijfsbelang is, namelijk om niet negatief in de media te komen met bedrijfsongevallen. Opvallend daarbij is dat het een operator en een teamleider zijn die dit belang aangeven en niet het hoger management en/of de SHE afdeling. Door laatst genoemden wordt alleen het menselijk belang genoemd, dat ten grondslag ligt aan de kernvisie. Deze slogan wordt door de helft van de geïnterviewden genoemd, wanneer zij spreken over het belang van veiligheid.

De vertaalslag naar beleid vindt plaats via praktijken die gericht zijn op bewustwording, het opleiden van mensen, het waarborgen van de veiligheid in systemen, het opstellen en naleven van procedures en werkmethoden en, meer recent, het insteken op gedrag. De SHE afdeling geeft invulling aan dit beleid en deze praktijken en ondersteunt daarmee de vestiging op het gebied van veiligheid. In tabel 1 (p. 22) is een overzicht te zien van alle veiligheidspraktijken die de vestiging hanteert. De meeste van deze initiatieven zijn gericht op compliance. Echter, er wordt participatie georganiseerd om compliance te bevorderen, zoals bijvoorbeeld blijkt uit de commissie veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu, waarin diverse disciplines en lagen van de organisaties in vertegenwoordigd zijn en die met elkaar bespreekt wat er onder medewerkers leeft op dit gebied.

Het type veiligheidsrisico's waar medewerkers in het productieproces mee te maken kunnen krijgen zijn onder te verdelen in risico's die te maken hebben met procesveiligheid en risico's die te maken hebben met (persoonlijke) arbeidsveiligheid. Voorbeelden van risico's die te maken hebben met procesveiligheid zijn: hoge temperaturen en druk en uitstoot van methanol en ammoniak. Voorbeelden van (persoonlijke) arbeidsveiligheid zijn: besloten ruimte, werken op hoogte en glaswerk. De basis van de regels en procedures in casus 1 zijn zes levensbedreigende handelingen, die op grond van ervaringen in het verleden zijn benoemd en die onderdeel vormen van het bedrijfsreglement. Die handelingen zijn verder uitgewerkt in gedetailleerdere procedures en werkinstructies, die medewerkers en contractors dienen te volgen. Een zevende levensbedreigende

handeling betreft het verbod op het overtreden van de bovengenoemde zes levensbedreigende handelingen. Naast het anticiperen en reageren op onveilige situaties en onveilig gedrag geeft de SHE manager nadrukkelijk aan ook gericht te zijn op het benadrukken van de goede voorbeelden: *“in mijn rapportages belicht ik altijd ook de positieve initiatieven”*. De site director geeft aan dat onder het personeel zelf deze waarderende benadering nog sterker zou mogen: *“wat we nog onvoldoende doen is het schouderklopje, de waardering. We zijn kerels onder elkaar, een schouderklopje is te soft, terwijl er wel degelijk behoefte aan is. De ronde appelflappen doen we wel, maar dat is een gemakkelijke manier om waardering te uiten, want je hoeft daar niks bij te zeggen. Om gewoon tegen elkaar te zeggen ‘dat doe je goed’ is moeilijk”*.

3.1.2. Veiligheidsgedrag

Op de vraag wat veiligheidsgedrag (zie figuur 1) omvat komen diverse antwoorden. De meerderheid van geïnterviewden noemen het aandachtig en alert zijn op gevaarlijke situaties en risico's en het volgen van de procedures (compliance) als belangrijkste vormen van veilig gedrag. Onder de laatste categorie worden diverse vormen genoemd, zoals het gebruiken van PBM's, het nemen van monsters, het doen van procesmetingen en het laten tekenen van werkvergunningen. Als tweede belangrijke groep van gedrag wordt een goede voorbereiding en 'de tijd nemen' genoemd. Hierbij valt op dat alle geïnterviewden in een leidinggevende positie, op welk niveau dan ook, dit gedrag noemen, terwijl maar een van de drie monteurs/operators dit gedrag noemt. Ten derde geven drie geïnterviewden aan dat elkaar aanspreken op onveilig gedrag of onveilige situaties tot veilig gedrag behoort, waaronder twee operators/monteurs. Deze vorm van gedrag gaat meer richting participatie. Tenslotte is er een drietal gedragingen dat door een enkele geïnterviewde wordt genoemd, dit zijn voorbeeldgedrag, zorgen dat je niet afgeleid wordt, en aangeven dat iets niet veilig is.

Wat geïnterviewden rapporteren over het gedrag dat zij in de dagelijkse praktijk zien is gevarieerd. De helft van de geïnterviewden geeft aan een positief beeld te hebben van veilig gedrag. Dit wil zeggen dat zij de gedragingen die zij noemen ook zien in de praktijk. Sommige leidinggevendenden geven aan dat het sterk per individu en ook per generatie verschilt, waarbij het beeld is dat jongere medewerkers meer met veiligheid bezig zijn dan oudere werknemers. Daarnaast geven leidinggevendenden aan dat in de praktijk nog weleens een dilemma ontstaat tussen veilig en efficiënt werken: *“mensen ervaren een zelfopgelegde druk om de productie door te laten gaan.”* Benadrukt wordt dat het om zelfopgelegd gaat, want vanuit de organisatie wordt deze druk niet gelegd. Dit wordt door operators/monteurs bevestigd: *“ik zal nooit gepusht worden iets sneller af te maken”*. Wanneer wordt doorgevraagd op de redenen waarom mensen dit zichzelf opleggen, geven leidinggevendenden aan dat het in de mens zelf zit om graag goed te willen presteren en dat er dan andere prioriteiten ontstaan: *“je ziet haast ontstaan, het product moet naar de klant, je ziet dat mensen spullen vergeten, werkvergunningen worden niet goed doorgesproken, men roept ‘we hebben het te druk’.* Het is ook iets maatschappelijks, als je het teveel zegt ga je het geloven”. De site director vermoedt dat het met arbeidsethos te maken heeft, maar geeft ook aan dat het een erfenis uit het verleden kan zijn: *“Vroeger waren we een volume gedreven bedrijf en was het credo ‘het gaat goed, want we hebben veel geproduceerd’. Een aantal jaar geleden zijn we een waarde producerend bedrijf geworden, een specialiteitencultuur en is waarde belangrijker geworden. Maar de wil om te produceren zit er, zeker bij de oudere garde, nog in”*. Die zelfopgelegde druk zien leidinggevendenden met name onder het personeel dat al langer bij de vestiging werkt: *“dat zijn er veel, de gemiddelde*

leeftijd is hier rond de 47". Anderen geven tegelijkertijd aan dat het mogelijk ook iets is dat simpelweg in de mens zelf zit, om graag goed te willen presteren. De SHE-manager licht toe: *"Mensen zijn gemotiveerd om veilig te werken, omdat ze heel naar huis willen. Maar een monteur haalt er ook voldoening uit om goed te presteren en iets bijvoorbeeld sneller uit te voeren, daar zijn ze trots op. Dat kan soms een dilemma opleveren, je moet uitkijken dat ze geen shortcuts nemen."* Dit beeld wordt door enkele operators/monteurs bevestigd. Samengevat concurreert het doel van veilig werken in de praktijk met andere (prestatie)doelen, waarvoor mensen gemotiveerd zijn.

3.1.3. Route 1: Sturen op compliance

De rol van regels en voorschriften

Bij compliance gaat het in de kern om het opvolgen van regels en procedures op het gebied van veilig gedrag. Zonder uitzondering onderschrijven alle geïnterviewden het belang van het volgen van regels en voorschriften als het gaat om het creëren van een veilige werkomgeving. En iedereen is het erover eens dat de regels in de praktijk bijdragen aan een veilige werkomgeving. *"Je kunt simpelweg niet zonder regels"*, zo geven meerdere geïnterviewden aan.

Tegelijkertijd wordt door de meerderheid van de geïnterviewden, zowel operators /monteurs als leidinggevendenden aangegeven dat mensen functioneel met de regels omgaan: *"onze medewerkers hebben geen grote drang om regels op te zoeken, er is ook een aversie tegen regels"*. De redenen die mensen hiervoor aandragen zijn divers. Operators/ monteurs zeggen functioneel om te gaan met bepaalde regels omdat ze deze als overdreven ervaren. Een voorbeeld dat herhaaldelijk genoemd wordt is het verplicht dragen van PBM's (zoals bijv. een veiligheidshelm) buiten de witte paden, ook op gedeelten waar niks uit de lucht kan vallen. Leidinggevendenden bevestigingen dat regels functioneel moeten zijn: *"10-20% van de regels komt niet aan"*, en *"als mensen het nut er niet van inzien, dan wijken ze ervan af"*. Een leidinggevende zegt: *"er moet altijd een uitleg komen bij de regel en regels die niet functioneel zijn moet je aanpassen. Het gebied van het witte pad wordt nu ook verbreed."* Een andere reden om van de regels af te wijken die wordt aangedragen is het vertrouwen op het eigen inzicht en de Nederlandse cultuur: *"we hebben toch gezond verstand"* en *"we blijven toch Nederlanders en die gaan functioneel met regels om"*. Dit zogenaamde "boerenverstand" wordt door operators/monteurs ook genoemd als vorm van veilig gedrag. Daarnaast is routine en ervaring ook een belangrijke reden om van de regel af te wijken. *"Iemand die dit werk al jarenlang doet, gaat niet iedere keer de procedure erbij pakken. Die vertrouwt op zijn ervaring. Toch kun je dan wat vergeten. Het bewijs blijkt uit de beste operators die weleens iets overkomt, omdat ze iets niet controleren of iets uit hun hoofd denken te weten"*. Tenslotte is er ook een categorie van situaties waarin het werk beter of soms zelfs veiliger kan worden uitgevoerd door van de regel af te wijken. Voorbeeld hiervan is de monteur die zijn helm afzet om onder een buizensysteem te kunnen kijken of een operator die niet altijd een monsterpothouder gebruikt omdat zijn handen dan heel erg gaan trillen, waardoor er gemakkelijker iets mis kan gaan. Uiteindelijk ervaart hij het daarom als veiliger wanneer hij de monsterpothouder niet gebruikt.

Concluderend dragen regels en procedures dus bij aan een veilige werkomgeving, maar is het wel belangrijk om de juiste vertaalslag te maken (kennis en vaardigheden) en te zorgen voor een goede naleving (monitoring en controle). Want zoals de SHE-manager aangeeft: *"als je soepel wordt met de*

regels, dan wordt het grijze gebied steeds groter". Dit onderschrijft het belang van het stimuleren van compliance.

Kennis en vaardigheden

Binnen route 1 zijn er diverse praktijken die bijdragen aan compliance. Zo geven leidinggevenden het belang aan van een goede begeleiding van de regels, in de vorm van het maken van een vertaalslag hiervan. Leidinggevenden observeren dat wanneer mensen zich realiseren waarom de regels er zijn, ze consistentere zijn in het opvolgen van de regel: *"Er zijn mensen die de regels volgen omdat het regels zijn, maar die zijn zich vaak niet bewust van de risico's. Die mensen zijn ook eerder geneigd iets te vergeten. Het merendeel realiseert zich waarom de regels er zijn en die mensen zijn consistentere in hun gedrag"*. Leidinggevenden hebben de rol om te checken of mensen de regels wel echt hebben begrepen, zo wordt zowel door de SHE afdeling als door leidinggevenden aangegeven. Leidinggevenden doen dit o.a. door toolbox meetings te organiseren, waarin regels, procedures of risico's worden doorgesproken. Een leidinggevende illustreert: *"regels en procedures zijn in een andere taal geschreven; het is nog net geen wetboek. Er is daarom een vertaalslag nodig, mensen moeten het zelf kunnen uitleggen. We maken het simpel en bespreekbaar. Als je er een discussie over houdt, dan moeten mensen zeggen wat ze erover denken en dan blijft het hangen"*. Deze leidinggevende merkt dat de aanpak werkt: *"de jongere jongens pakken het sneller op dan toen ik zelf binnen kwam. Met oudere werknemers werkt het ook, maar die weten het al en hen is nog nooit iets overkomen. Dan blijft het minder hangen"*. Een goede compliance valt of staat volgens leidinggevenden bij een goede begeleiding van de regels. Leidinggevenden geven aan zich bewust te zijn van hun voorbeeldfunctie en de rol die zij spelen in het maken van de vertaalslag.

Monitoring en controle

Vanuit de SHE afdeling worden diverse acties ondernomen om de regels continu onder de aandacht te brengen (zie ook tabel 1). Zo moeten regels en procedures altijd getekend worden voor 'gelezen en begrepen', wanneer deze nieuw zijn voor medewerkers of zijn herzien. De SHE manager zelf geeft aan dat deze tegenwoordig ook daadwerkelijk gelezen worden: *"laatst hadden ruim 150 medewerkers een training gekregen in een procedure, waarna ze de procedure moesten aftekenen voor gelezen. Ik heb meerdere mensen aan mijn bureau gehad met vragen over de procedure en foutjes die ze ontdekt hadden. Dat was een paar jaar geleden niet het geval"*. Daarnaast is er een drietal vormen van monitoring en controle dat unaniem wordt genoemd: 1. elkaar aanspreken, 2. OKE (Observeren-Kletsen-Evalueren)-rondes en 3. sancties.

Ad 1. Elkaar aanspreken

Als eerste en belangrijkste controlemechanisme wordt het aanspreken van elkaar genoemd. Dit gebeurt primair in de hiërarchische lijn, als zijnde de functionele verantwoordelijkheid van leidinggevenden. Leidinggevenden zijn zich erg bewust te zijn van hun rol om het beleid van de organisatie te verkondigen. Zij voelen zich verantwoordelijk om mensen volgens de regels te laten werken. Daarbij hoort het aanspreken van mensen wanneer zij niet volgens de regels en voorschriften werken. De manier van aanspreken is wel een aandachtspunt, zo geven diverse leidinggevenden aan: *"Sommige mensen ervaren het als kritiek, zo van "wie ben jij dat je dit tegen me zegt"? Het gaat erom dat het bedoeld is om te helpen, dat moet erin komen"*. Leidinggevenden geven ook aan dat er verschillen tussen collega's zijn in het aanspreken. De ene leidinggevende laat vooral de mensen zelf praten, de ander praat zelf veel en draagt oplossingen aan en weer iemand anders

geeft simpelweg aan dat het moet. Het is zoeken naar een vorm waarin degene die wordt aangesproken eigenaarschap voelt in wat hij doet. Wanneer regels minder functioneel lijken wordt dit lastiger: *'Ik spreek wel altijd mensen aan, want dat hoort bij mijn functie, dus ook als regels niet functioneel lijken. Ik zeg dan 'ik snap dat het niet logisch is, maar het is wel de regel, dus vraag ik je wel om het zo te doen''*. Het feit dat leidinggevendenden met dezelfde groep operators en monteurs werken, maar er verschillende manieren van aanspreken zijn, wordt door leidinggevendenden soms wel als een barrière ervaren in het sturen op compliance.

Leidinggevendenden en operators/monteurs geven aan dat collega's onderling daarnaast een verantwoordelijkheid hebben om elkaar aan te spreken om de regels te volgen. In de praktijk houden mensen zich echter regelmatig in. De redenen hiervoor zijn divers. Wat operators/monteurs ten eerste aangeven is dat wanneer zij iemand de regels zien overtreden, zij zelf eerst een inschatting maken of het gedrag echt gevaarlijk is. Wanneer alleen de regel wordt overtreden, is men minder snel geneigd om aan te spreken: *"Als iemand alleen een regel overtreedt, maar het is niet echt onveilig, spreek ik hem minder snel aan. En zeker als je meerdere keren ziet dat iemand dat doet, dan moet hij het op een gegeven moment maar een keer voelen."* Dus ook als het gaat om het aanspreken van collega's wordt een inschatting gemaakt over de functionaliteit van de regel. Daarnaast wordt er een onderscheid gemaakt tussen mensen die ontvankelijk zijn en niet, geven zowel operators/monteurs als leidinggevendenden aan. Wanneer iemand weinig ontvankelijk is voor feedback spreken collega's die persoon op een bepaald moment alleen nog aan als de veiligheid van de omgeving in het geding is: *"Als wat zo iemand doet gevaarlijk is voor de omgeving, dan spreek ik hem aan, wanneer het alleen gevaarlijk is voor hemzelf, ben ik minder geneigd om hem aan te spreken."* Wat daarnaast met name door leidinggevendenden wordt aangegeven is dat in de manier van aanspreken *"nog een volwassenheid moet komen"*. Nu wordt het aanspreken nog vaak ervaren als kritiek: *"dus niet van 'joh, dat doe je fout', maar 'moet je daar niet meten?' of 'ken je die regelgeving?'*. Leidinggevendenden zien dat het in de praktijk nog weleens tot conflicten komt als het aanspreken op een beoordelende manier gebeurt. Een andere leidinggevende geeft aan: *"we moeten toe naar een situatie waarin elkaar aanspreken wordt ervaren als helpen en niet als kritiek. Het is nu gewoon dat je over veiligheid praat, maar het elkaar aanspreken is nog niet gewoon."*

Ad 2. OKE-rondes (Observeren-Kletsen-Evalueren)

Als tweede vorm van monitoring en controle wordt gerefereerd naar de OKE-rondes (Observeren-Kletsen-Evalueren), die bestaan uit tweetallen, kantoor- en fabriekspersoneel, die tien keer in de week de fabriek ingaan om te observeren, kletsen en evalueren. De bevindingen worden gerapporteerd in een database die beheerd wordt door de SHE afdeling. Ook tijdens deze rondes speelt het elkaar aanspreken een belangrijke rol.

Ad 3. Sancties

Ten derde kunnen disciplinaire maatregelen worden genomen, wanneer herhaaldelijk aanspreken niet tot een verbetering in het gedrag leidt. Deze kennen verschillende gradaties, afhankelijk van de ernst van de overtreding of het aantal keren dat de overtreding heeft plaatsgevonden. Na herhaaldelijk aanspreken volgt een mondelinge waarschuwing met aantekening in het personeelsbestand, waarna eventuele schorsing of zelfs, in heel ernstige gevallen, ontslag kan volgen. In de praktijk komt het zeer weinig voor dat tot dergelijke disciplinaire maatregelen wordt overgegaan.

Aanvullend op deze drie vormen worden door enkele geïnterviewden de toolbox meetings genoemd, de incidentenrapportages, het aftekenen van procedures en het bord aan de poort dat het aantal dagen zonder ongelukken weergeeft. Dit laatste wordt aangegeven door een monteur als zijnde een manier om het belang van veiligheid onder de aandacht te brengen onder het personeel en de motivatie te vergroten om er werk van te maken, aangezien klanten het ook zien. Tenslotte wordt aangegeven dat wanneer ongevallen plaatsvinden er een review plaatsvindt van de oorzaken van het incident en wordt waar nodig actie ondernomen op regels/ procedures en/of naleving ervan.

3.1.4. Route 2: Bevorderen van participatie

Bij participatiegedrag gaat het om alle vrijwillige gedragingen die mensen ondernemen om bij te dragen aan een veilige werkomgeving. Dit kan zijn collega's helpen, om hulp of feedback vragen, suggesties doen ter verbetering en/of veiligheidsbijeenkomsten of comités bijwonen. Wanneer gevraagd wordt naar dergelijke vrijwillige gedragingen, vinden geïnterviewden het moeilijker om met voorbeelden te komen. Het elkaar aanspreken kwam al eerder ter sprake toen het ging over de naleving en dat is waar geïnterviewden het meest gemakkelijk over vertellen. Op andere participatie gedragingen en de rol van de sociale omgeving is gericht doorgevraagd.

Elkaar helpen

Zoals reeds aangegeven bij de monitoring en controle van regels spreken collega's op de werkvloer elkaar aan op onveilig gedrag of onveilige situaties. Leidinggevenden zien een ontwikkeling dat mensen elkaar langzamerhand meer gaan aanspreken en dat ze het beginnen te zien als helpen: *"Het is een kentering die langzamerhand begint te komen, maar we zijn er nog niet"*. Dit helpen van elkaar om gezamenlijk een veiliger werkomgeving te creëren gaat meer richting participatiegedrag dan het elkaar aanspreken op het volgen van de regels, dat gericht is op het bevorderen van compliance.

Om hulp vragen

Als het gaat om het vragen van hulp dan geven operators/monteurs aan dat zij gemakkelijk om hulp vragen: *"bij twijfel vraag ik om feedback, liever een keer teveel gevraagd dan te weinig"*. In hun omgeving zien zij collega's dit ook doen en worden zij ook om hulp gevraagd. Er wordt aangegeven dat er onderling genoeg met elkaar gepraat wordt. Een leidinggevende geeft echter aan dat het vragen van hulp onder collega's lang niet altijd gebeurt en sommige mensen het moeilijk vinden toe te geven dat ze er niet uitkomen, omdat ze bang zijn om incompetent over te komen. Hij gaat daarover dan in gesprek met de persoon: *"als iemand zegt 'dan word ik erop aangekeken dat ik niet goed ben..,' dan zeg ik altijd: 'je bent juist goed als je jezelf kwetsbaar durft op te stellen', maar dat is hier eigenlijk al een te soft woord"*. Hij maakt daarna een vergelijking met kinderen in de klas: *"sommigen durven telkens hun hand op te steken en anderen durven niet te vragen omdat ze bang zijn dat ze de enige zijn. Maar degene die zijn hand op steekt helpt de anderen er ook mee, vaak zonder dat hij het weet, dat is waar je mensen bewust van moet maken"*. Dit bewust maken doet hij door de dialoog te stimuleren en mensen met elkaar in gesprek te laten gaan, elkaar om hulp of ideeën te vragen over wat de beste manier is om iets te doen.

Suggesties doen ter verbetering

Van tijd tot tijd worden wel suggesties ter verbetering gedaan, maar het loopt niet over, is het beeld van zowel leidinggevenden als operators/monteurs. Over het algemeen weten mensen wel bij wie ze

moeten zijn en is de leidinggevende die op dat moment het meest dicht in de buurt het directe aanspreekpunt. Zowel leidinggevend en als operators/monteurs geven aan dat suggesties over het algemeen wel opgevolgd worden. Leidinggevend en bespreken het meestal onder elkaar en in enkele gevallen met de SHE afdeling. Een monteur geeft aan dat je *“wel steeds vinger aan de pols moet houden en actie moet blijven ondernemen, zoals je in elke organisatie moet”*. Een andere monteur geeft aan dat suggesties niet altijd worden opgevolgd, wat hem ervan weerhoudt om suggesties te doen. De weg naar de SHE afdeling wordt overigens wel als zeer laagdrempelig ervaren. In de praktijk komt het echter meestal niet zover dat men naar deze afdeling toestapt met suggesties.

Fouten bespreekbaar maken

Leidinggevend en geven zelf aan de boodschap te verspreiden dat het belangrijk is fouten te delen of te melden, zodat ze in de toekomst kunnen worden voorkomen. Dit beeld wordt bevestigd door enkele operators/monteurs. Een operator geeft aan dat in de praktijk het initiatief wel meestal van de leidinggevende moet komen om een gesprek te voeren als fouten zijn gemaakt. Wel geven leidinggevend en aan dat er steeds vaker fouten worden gemeld. Een operator geeft aan dat wanneer fouten tussen collega's onderling worden gedeeld, dat het niet zozeer is om te leren, als wel om wat hij noemt het *“gein-element”*. Zo vertelt hij dat een heftruckchauffeur die een keer de hele plant wist stil te leggen, nog jarenlang de super-trucker werd genoemd: *“De meeste mensen kunnen daar wel tegen. Ik denk wel dat er sommigen zullen zijn die daarom fouten niet delen”*. Een leidinggevende geeft aan dat ook hier een ontwikkeling begint te komen, dat meer mensen fouten durven melden: *“het vereist moed om fouten te melden, gelukkig doen sommigen dat”*.

Samengevat komt participatiegedrag in lichte mate voor, maar hier wordt niet heel bewust op gestuurd. De dominante route die wordt gevolgd als het gaat om het bevorderen van veilig gedrag is in deze casus route 1, via compliance.

3.1.5. De ‘voorkant’ van het verklaringsmodel

Tenslotte zullen nog enkele factoren aan de linkerkant van het verklaringsmodel worden besproken die belangrijk bleken voor het bevorderen van veilig gedrag.

De rol van de sociale omgeving

De sociale omgeving bleek een belangrijke rol te spelen in het bevorderen van compliance. Zo hebben leidinggevend en en collega's onderling de rol om mensen aan te spreken op het volgen van de regels (monitoring en controle). Daarnaast is het belangrijk dat leidinggevend en voorbeeld gedrag laten zien, bijvoorbeeld door het dragen van PBM's en daarnaast de vertaalslag maken van regels naar de praktijk (kennis en vaardigheden). Dit doen zij door de regels continu onder de aandacht te brengen en hier de dialoog over te voeren, om te zien hoe medewerkers hierover denken. Daarmee zetten zij participatieve middelen in om tot compliance te komen. Tot slot geeft een van de monteurs aan dat het krijgen van verantwoordelijkheid en vertrouwen van zijn leidinggevende hem motiveert in zijn werk, ook om veilig te werken: *“mijn baas vertrouwt me in mijn werk, hij kijkt me niet op mijn vingers, dat vind ik fijn aan mijn werk”*. Het feit dat veiligheid oprecht belangrijk wordt gevonden blijkt volgens hem ook uit het feit dat er in zijn beleving nooit moeilijk gedaan wordt over geld als er iets nodig is om de veiligheid te verbeteren: *“als ik zeg dat er een steiger nodig is, dan komt dat er, mijn baas vertrouwt me volledig als ik zeg dat er iets nodig is”*. Het uitspreken van vertrouwen in de competenties van medewerkers is een onderdeel van transformationeel leiderschap. De

aanwezigheid van de andere kenmerken van transformationeel leiderschap kwam in beperkte mate naar voren uit de interviews. Samengevat heeft de sociale omgeving een belangrijke rol in het stimuleren van veilig gedrag en speelt de sociale omgeving op meerdere plekken in het verklaringsmodel een rol (bijv. ook bij monitoring en controle en kennis en vaardigheden).

Organisatiecultuur

Meerdere geïnterviewden brengen de familiecultuur van de vestiging naar voren, die overigens twee kanten kent. Aan een kant geven operators / monteurs aan dat iedereen elkaar kent en dat dit het heel laagdrempelig maakt om elkaar aan te spreken: *“we begroeten iedereen, elkaar aanspreken is laagdrempelig, op welk niveau dan ook, dus ook over veiligheid, dat maakt niet uit. Ik zou zelfs de SHE manager aanspreken als ik hem iets onveiligs zie doen.”* Tegelijkertijd geeft zowel het management als operator/monteurs aan dat er wel een generatie-element zit in de familie, dat maakt het soms juist minder gemakkelijk om elkaar aan te spreken: *“er zitten ruwe bolsters die hier al decennia aan het werk zijn, die spreken elkaar aan met een grap. In die grap wordt de kern niet altijd op de juiste manier geraakt.”* Juist het feit dat mensen elkaar zo goed kennen, maakt het moeilijk om collega's persoonlijk aan te spreken: *“voordat je het weet heb je jarenlang een vervelende discussie met elkaar”*. De organisatiecultuur is in belangrijke mate van invloed op de veiligheidscultuur, zo blijkt uit de interviews. De kracht van de familiecultuur is dat iedereen elkaar persoonlijk kent, daarom is het elkaar aanspreken ook het belangrijkste controlemechanisme. Harde sancties werken averechts in een dergelijke cultuur. Tegelijkertijd wordt de cultuur ook als een mannencultuur ervaren en is het jezelf kwetsbaar opstellen moeilijk. Het gegeven van een familiecultuur en een mannencultuur bovendien kan het aanspreken soms ook ingewikkeld maken, doordat collega's het nog vaak ervaren als kritiek. Wanneer mensen dit gaan ervaren als elkaar helpen, dan gaat de familiecultuur nog meer in het voordeel van de organisatie werken.

Individuele factoren

De meerderheid van geïnterviewden geeft tenslotte aan dat er een generatieverschil zit in het veiligheidsgedrag dat mensen vertonen. Zo lijkt de jonge generatie meer 'opgevoed te zijn met veiligheid'. De oudere generatie lijkt relatief meer last te hebben van de 'zelfopgelegde druk om te produceren', hetgeen mogelijk met arbeidsethos te maken heeft en/of het verleden waarin een andere invulling gegeven werd aan veiligheid dan tegenwoordig. Ook geven leidinggevenden dat routine en ervaring er soms toe leiden dat mensen minder alert zijn. Tenslotte geven jongere monteurs aan dat de oudere generatie zich soms wat minder gemakkelijk laat aanspreken door de jongere generatie als het gaat om veiligheid.

3.2. Analyse Casus 2

Casus 2 betreft een Nederlandse vestiging van een multinational op het gebied van het produceren van verpakkingsmaterialen, actief in 41 landen. Op de betreffende vestiging werken 112 medewerkers in 3 ploegendiensten die met elkaar 3 miljoen stalen vaten per jaar produceren. De belangrijkste risico's waar medewerkers mee te maken krijgen zijn snijwonden en beknellingen. Daarnaast kan het werken met verf ook een risico vormen.

3.2.1. Veiligheid: visie, beleid en praktijken

Casus 2 heeft veiligheid ook zeer hoog in het vaandel staan. Wel is sinds 1,5 jaar veiligheid anders vorm gegeven en een cultuurverandering ingezet. De volgorde van prioriteiten is daarmee veranderd in: 1. Veiligheid 2. Kwaliteit 3. Efficiency (aantallen vaten). De manier waarop gestuurd wordt op veiligheid is via de eigen verantwoordelijkheid. Deze visie wordt duidelijk zichtbaar gemaakt door de spiegel die tegenover de fabriekingang hangt, waarop staat geschreven: "wie is verantwoordelijkheid voor jouw veiligheid?". De spiegel moet mensen bewust maken van de verantwoordelijkheid die zij zelf hebben. Productiemedewerkers bevestigen dat de filosofie is dat je zelf verantwoordelijk bent voor je eigen veiligheid. Hierdoor zijn sommige productiemedewerkers meer bezig met de verantwoordelijkheidsvraag, dan met de eigen gezondheid: *"Natuurlijk gaat het om je eigen veiligheid, maar ik doe het vooral omdat ze het zo graag willen. Je vergeet gauw je eigen veiligheid. Als ik straks moet vertellen dat mijn vinger eraf is omdat ik de lijn niet stilgezet heb, dan zijn ze niet blij"*. Ondanks dat alle geïnterviewden aangeven dat het belang van veilig werken is om gezond te blijven wordt daarnaast door enkele geïnterviewden ook een bedrijfsmatige motief genoemd. Zo ervaart de SHE-engineer de belangrijkste reden om veilig te werken vanuit de top dat de organisatie geen claims wil: *"de belangrijkste reden is de aansprakelijkheid, niemand wil zaken doen met een beursgenoteerde onderneming die claims heeft"*. Als SHE-engineer probeert hij al enige tijd hier een kentering in te krijgen en mensen het belang te laten beseffen voor hun eigen gezondheid. De huidige factory manager die 1,5 jaar geleden op de vestiging is gekomen ondersteunt hem hierin. Zij geeft aan dat het haar oprechte wens is dat medewerkers gezond naar huis gaan.

De vertaalslag van visie naar beleid vindt plaats via diverse veiligheidspraktijken gericht op bewustwording, het opleiden van mensen, het waarborgen van de veiligheid in systemen en het opstellen en naleven procedures en werkmethoden (voor een overzicht zie tabel 1 p.22). De SHE-engineer is verantwoordelijk voor de ontwikkeling en uitvoering van dit beleid op de vestiging. Hij geeft aan dat het continu in gesprek gaan met mensen nodig is om de bewustwording te vergroten: *"veilig werken is een golfbeweging, iedere keer als je veiligheid onder de aandacht brengt dan verhoogt dat even het bewustzijn, maar daarna zakt het weer weg. Dat is iets waar je continu tegen vecht"*. Een voorbeeld zijn de dagelijkse werkoverleggen waar teamleiders veiligheid onder de aandacht brengen: *"je moet uitkijken dat dit geen standaardpraatje wordt, waardoor het niet meer aankomt"*. Hij geeft aan dat hij dagelijks in gesprek gaat met de mensen om het veiligheid onder de aandacht te brengen. De praktijken die de vestiging hanteert zijn dominant gericht op compliance, waarbij participatieve methoden worden ingezet om mensen betrokken te maken, zoals bijvoorbeeld blijkt het uit safety committee: *"Het safety committee werkt als aanspreekpunt en communicatiedrager over veiligheid, hierin zitten mensen met verschillende disciplines en vanuit verschillende lagen van de organisatie."* De SHE-engineer geeft aan dat het meest ingewikkelde is om de vertaalslag te maken van compliance naar participatie: *"het gaat om het betrokken maken van mensen om de regels te willen volgen"*.

3.2.2. Veiligheidsgedrag

De SHE-engineer onderschrijft het belang van veilig gedrag: *"80-90% van oorzaken van incidenten is gedrag"*. Wanneer gevraagd wordt naar wat veilig gedrag is, zijn er drie groepen gedragingen die door de meerderheid van geïnterviewden worden genoemd: 1. aandachtig en alert zijn op gevaarlijke

situaties en risico's, 2. het dragen van PBM's en 3. het aanspreken en attenderen van collega's op onveilig gedrag en/of risico's. Daarnaast geeft een enkele medewerker aan dat het belangrijk is op te passen dat je niet wordt afgeleid: *"bijvoorbeeld als een collega je een vraag stelt, terwijl je iets staat te repareren"*. Daarnaast is het "afkijken" van elkaar ook gevaarlijk, zo geeft de SHE-engineer aan: *"productiemedewerkers zien hoe een monteur iets oplost en denken 'oh, dat kan ik volgende keer zelf wel even'. Je zou bijna doeken gaan ophangen, zodat mensen elkaar niet kunnen zien, want het is kopiërgedrag dat gevaarlijke situaties oplevert."* Tenslotte is het schoon en overzichtelijk houden van de werkplek een vorm van veilig gedrag die door een enkele geïnterviewde wordt genoemd.

Uit de observaties van geïnterviewden over welk gedrag in de praktijk plaatsvindt, blijkt dat de cultuurverandering nog in volle gang is. De SHE-engineer licht toe: *"pas 1,5 jaar geleden is de volgorde van prioriteiten veranderd naar 1. veiligheid, 2. kwaliteit, 3. efficiency. Bij werknemers die hier al langer werken is de prestatiedruk nog steeds het belangrijkste. Als je tegen iemand die hier 30 of 40 jaar werkt ineens gaat roepen dat veiligheid boven kwaliteit gaat, dan duurt dat wel even voordat dat aankomt"*. Een teamleider bevestigt dit beeld: *"in de praktijk is er de productiedruk, alles moet snel snel, ik heb er een halve dagtaak aan om te verkondigen dat mensen het rustig aan moeten doen en dat geldt ook voor het dragen van PBM's (...) zeker medewerkers van de oude stempel, het is het meest moeilijk hen volgens de nieuwe regels te laten werken. Als ik erbij ben doen ze het, maar als ik er niet ben doen ze het niet. Dat heeft met gewoonte en gedrag te maken"*. In het kader hiervan wijst de SHE-engineer op een groot bord dat in de productiehal hangt, dat in "de oude tijd" is opgehangen en waar bovenaan het aantal vaten staat dat geproduceerd is, daarna het aantal klachten van klanten en pas onderaan het aantal ongeval-vrije dagen: *"dit komt de geloofwaardigheid niet ten goede dat de organisatie veiligheid als prioriteit nummer 1 heeft"*.

Wat het aanspreken betreft geeft de meerderheid van de geïnterviewden aan dat dit in de praktijk nog niet veel gebeurt. De SHE-engineer en factory manager geven aan dat het middenkader hier een belangrijke verantwoordelijkheid in heeft, maar dat er nog niet voldoende besef is van de noodzaak en verantwoordelijkheid om hierop te sturen. Dit merk je ook als het gaat om voorbeeldgedrag, geeft de SHE-engineer aan: *"ze zijn zich niet bewust van de impact die dit heeft, ik heb er al veel discussies over gevoerd, maar de aandacht verslapt steeds weer"*. Ook deze groep lijkt in de praktijk nog steeds te worden afgerekend op prestaties en minder op veiligheidsprestaties: *"dat begint helemaal bovenaan in de organisatie, nog boven het niveau van de vestiging, waar mensen worden afgerekend op prestaties, vooral het middenkader voelt hierdoor een hoge druk."* Het heeft tijd nodig om deze groep te laten wennen aan de nieuwe mentaliteit.

3.2.3. Route 1: Sturen op compliance

De rol van regels en procedures

"Het idee achter de regelgeving is om mensen bewust te maken van de risico's: je betreedt een risicovolle omgeving", geeft de SHE-engineer aan. In de praktijk is de indruk van diverse geïnterviewden dat de regelgeving nog niet zo erg leeft: *"veel mensen volgen de regels omdat het regels zijn, niet zozeer omdat het bij hen leeft"* en *"mensen voelen de regels als een verplichting, dus dat betekent dat ze niet zien wat de toegevoegde ervan kan zijn"*. Een teamleider geeft aan dat het belangrijk en nodig is om mensen bewust te maken waarom de regels er zijn: *"je moet mensen bewust maken waarom je die regels hebt, als ik mensen aanspreek leg ik altijd uit waarom het niet goed gaat en leg de gevaren uit voor de gezondheid. Ik maak ze ervan bewust dat ze zo een vinger*

kunnen missen. Je moet het belangrijk maken.” In de praktijk ontbreekt dit type uitleg van teamleiders nog vaak. Wel wordt in de werkoverleggen die elke dag plaatsvinden veiligheid als nummer 1 besproken. Een medewerker ziet hier een kentering in komen: *“Mijn huidige leidinggevende zegt altijd punt 1 is veiligheid. Mijn vorige leidinggevende was meer gericht op het productieproces. Dat botst met elkaar, nu gaat veiligheid voor. Je ziet dat oudere werknemers zo gewend zijn productie te draaien, jongere werknemers zijn meer met veiligheid opgevoed.”* Verschillende geïnterviewden geven echter wel aan dat de ene teamleider serieuzer omgaat met het “praatje over veiligheid” dan de andere: *“vaak is het nog een “moetje”, of wordt het een gewoonte”.*

Kennis en vaardigheden

De manier om compliance te bevorderen zit ook in een goede begeleiding, zo geven geïnterviewden aan. Interne medewerkers volgen een opleidingsmodule veiligheid en uitzendkrachten krijgen een korte introductie. Daarnaast worden regels met enige regelmaat uitgelegd en besproken in toolbox meetings. Buiten het interne personeel hebben externe contractors ook begeleiding nodig: *“Bij externe contractors wordt soms te gemakkelijk gedacht ‘die komt hier al zo lang, die weet het wel’. Laatst was een contractor, die hier kind aan huis is, aan een machine bezig die niet veilig is gesteld. Die was niet goed begeleid bij binnenkomst”.* Los van het nut van de regel en een goede begeleiding is het ook nog zo dat bepaalde regels met elkaar kunnen conflicteren in bepaalde situaties, geeft de SHE-engineer aan: *“Dat maakt het ingewikkeld, mensen moeten ook nog prioriteiten zien te stellen tussen de regels.”*

Monitoring en controle

De monitoring en controle is een belangrijke manier om mensen ertoe aan te zetten de regels te volgen. Geïnterviewden geven aan dat het aanspreken het belangrijkste controlemechanisme vormt. Het middenkader heeft hier een belangrijke verantwoordelijkheid en voorbeeldfunctie in, zo geven SHE-engineer en factory manager aan. Daar moet eerst het besef en het gedrag vandaan komen: *“Er is een gap tussen management en het personeel op de werkvloer en dat zit in het middenkader. Het is alsof men niet beseft dat het hun verantwoordelijkheid is om erop te sturen”.* Ook door medewerkers wordt dit beeld herkend: *“veiligheid komt niet zo vanuit onszelf (de leidinggevende), dat komt uit de kant van de SHE-engineer”.* De factory manager geeft aan dat dit vaker wordt aangegeven en dat het iets is waar ze hard mee bezig zijn te veranderen.

Wanneer ondanks herhaaldelijk aanspreken onveilig gedrag blijft plaatsvinden kunnen sancties worden ingezet. Zo zal eerst een mondelinge waarschuwing volgen, met aantekening in het personeelsdossier, waarna overgegaan kan worden tot schorsing. In de praktijk komt dit eigenlijk nauwelijks voor, zo geven geïnterviewden aan. De factory manager geeft aan dat dit middel wel kan en soms moet worden ingezet om een signaal af te geven. Ze geeft het voorbeeld van een situatie waarin voor de vierde keer in een maand iemand een snijwond had vanwege het niet dragen van PBM's: *“Toen heeft diegene een formele waarschuwing ontvangen, dat is soms de enige manier om de urgentie duidelijk te maken.”* Behalve het aanspreken zijn er systemen die de veiligheidsdoelstellingen controleren, zoals de OOG (Onbewust Onveilig Gedrag)-rondes (zie tabel 1). De SHE-engineer geeft aan dat het hij er veel energie in moet stoppen om mensen ertoe te bewegen om de OOG-rondes op tijd te lopen: *“momenteel komen we er 1 per maand te kort, daardoor voldoen we niet aan wat er gesteld is en iedereen ziet dat, want de uitdraai van het systeem hangt in de fabriek.”*

3.2.4. Route 2: Bevorderen van participatie

Als het gaat om het vrijwillige gedragingen die mensen vertonen om bij te dragen aan een veilige werkomgeving, dan vindt dit nog op zeer beperkte schaal plaats. Op dit type gedragingen moet concreet worden doorgevraagd.

Elkaar aanspreken en om hulp vragen

Uit de interviews blijkt dat collega's zich ervan laten weerhouden elkaar aan te spreken omdat ze bang zijn dat het aanspreken als kritiek wordt ervaren, zo geeft de SHE-engineer aan. Daarnaast geeft een van de medewerkers aan dat als je samen druk bezig bent, je het zelf vaak ook niet ziet: *"iemand van een afstandje ziet vaak veel meer dingen dan je zelf. Je probeert elkaar wel te waarschuwen, maar in de praktijk komt dat niet veel voor"*. Een teamleider geeft aan dat het aanspreken van collega's onderling vaak wordt vermeden door de teamleider als tussenpersoon te gebruiken: *"ik stimuleer dan altijd om direct zelf aan te spreken"*. Dit indirecte aanspreken is wat door medewerkers vaak wordt ervaren als "klikken", krijgt de SHE-engineer terug van de medewerkers: *"daar zijn mensen bang voor en spreken dan liever niet aan."* Als het gaat om het vragen om hulp geven medewerkers aan dat ze binnen hun team wel om hulp durven vragen en het wel de gewoonte is elkaar te helpen.

Suggesties doen ter verbetering

Het beeld dat geïnterviewden geven is wat betreft het doen van verbeter-suggesties is dat dit lange tijd niet gebeurde en dat het nu langzamerhand weer op gang begint te komen. De factory manager geeft aan: *"toen ik hier net kwam had ik het idee dat mensen de mond was gesnoerd – als ik ging doorvragen over veiligheid dan kwam er een frustratie uit 'ik heb dit al drie keer aangekaart, ik hoor niks meer, er is geen geld voor', dat komt nu weer los. We krijgen nu weer meer feedback en reactie uit de operators"*. Het recent in het leven geroepen veiligheidsteam speelt nu een belangrijke rol in het terugkoppelen van verbeter-suggesties. Dit team bestaat uit mensen vanuit verschillende disciplines en lagen uit de organisatie en is opgericht als aanspreekpunt voor de fabriek. Volgens een teamleider staat het nog in de kinderschoenen, maar het is een participatieve manier om compliance te bevorderen.

Samengevat komt participatiegedrag niet tot nauwelijks voor. De dominante route die wordt gevolgd als het gaat om het bevorderen van veilig gedrag is in deze casus route 1, via compliance. Deze casus staat aan het begin van het inzetten van participatieve methoden om compliance te bevorderen (zoals het elkaar aanspreken op gedrag).

3.2.5. De 'voorkant van het verklaringsmodel

Organisatiecultuur

Een belangrijke factor in deze casus is de interne veiligheidscultuur. Sinds de komst van de nieuwe factory managers, 1,5 jaar geleden is een andere invulling gegeven aan het veiligheidsbeleid. Zij beschrijft de situatie waar de vestiging nu inzit als een cultuurverandering, gericht op het bewustzijn dat veiligheid echt topprioriteit nummer 1 is: *"het is niet voor de vorm, men (de top) meent het echt, dat heb ik gemerkt door met de president rond te lopen die zelf ook mensen aanspreekt. Als ik geld wil vragen voor veiligheid, is dat ook geen probleem, maar op de werkvloer is hier een ander idee over."* De meerderheid van de geïnterviewden geeft aan zich bewust te zijn van de

cultuurverandering die plaatsvindt. Een teamleider geeft aan: *“we zijn bezig met een cultuuromslag naar eerste veilig, dan productie. Als mensen het gevoel krijgen dat ze er tijd voor krijgen dan doen ze het eerder. Ook wanneer ze er een stukje waardering voor krijgen, dat heb ik zelf ook. Volgorde is: 1. veiligheid, 2. kwaliteit, 3. aantallen, dat was vroeger andersom.”* Deze casus bevestigt het belang van een cultuur met een hoge prioriteit voor veiligheid. De vestiging is zich momenteel nog aan het bewegen op de horizontale lijn in figuur 3 (p. 24), richting een hoge prioriteit voor veiligheid.

De sociale omgeving

Het belang en de potentiële rol die de sociale omgeving speelt wordt door de SHE-engineer en factory manager duidelijk onderschreven. Zo heeft het middenkader een belangrijke rol in het tonen van voorbeeldgedrag en het uitdragen van de prioriteit voor veiligheid. Ook spelen zij een belangrijke rol in het aanspreken van medewerkers op het navolgen van de regels (monitoring en controle) en het maken van de vertaalslag van de regels naar de praktijk (kennis en vaardigheden). In de praktijk staat de vestiging nog aan het begin van het proces van het benutten van de sociale omgeving in het bevorderen van compliance.

Individuele factoren

Uit de interviews komt een onderscheid naar voren tussen de jongere en oudere generatie, waarbij de jongere generatie op een ‘actievare manier’ bezig lijkt te zijn met veiligheid (participatie). Zo blijken verbeteringsuggesties vooral van de jonge mensen te komen en/of mensen die nog fris tegen de organisatie aankijken, zoals externe contractors, geeft de SHE-engineer aan. Tegelijkertijd zien de oudere werknemers wel degelijk verbeteringsuggesties, alleen moeten daarvoor veel vragen gesteld worden. Wanneer de SHE-engineer met de mensen in de fabriek praat over veiligheid komen er vaak hele verhalen en frustraties uit: *“veel teamleiders zijn gericht op prestaties, ze zijn niet bezig met veiligheid, dus de informatie over verbeteringsuggesties gaat niet altijd naar die laag toe. Je moet nu veel gesprekken voeren om die informatie uit de mensen te krijgen.”* Veel medewerkers werken al voor langere tijd op de vestiging en zijn nog gewend aan de hoge prestatiedruk. De teamleider en SHE-manager geven aan dat het een stuk gewoonte en gedrag is dat er is ingesleten onder de oudere generatie dat tijd kost om te veranderen.

3.3. Vergelijkende analyse tussen de cases

3.3.1 Veiligheid: visie, beleid en praktijken

Wanneer we het veiligheidsbeleid en de -praktijken van beide casussen vergelijken (zie tabel 1, p.22), dan valt op dat het beleid van beide bedrijven zich hoofdzakelijk richt op compliance en dat er een grote mate van overlap is in de praktijken die dit bevorderen. Waar de twee casussen in verschillen is het accent dat wordt gelegd in de visie op veiligheid. Waar bij casus 1 het welzijn en de gezondheid van mensen de kernvisie vormt, is bij casus 2 sprake van een combinatie van de menselijke kant (welzijn en gezondheid) en de bedrijfseconomische kant (aansprakelijkheid). Het doel van de veiligheidspraktijken in beide cases is om mensen te stimuleren veilig te werken, door hen volgens de regels te laten werken. Wel worden participatieve methoden gebruikt om tot compliance te komen, zoals bijvoorbeeld het aangaan van de dialoog, of het in het leven roepen van een safety committee. Het safety committee functioneert in beide cases als aanspreekpunt en communicatiedrager over veiligheid is, gezien de samenstelling ervan, een vorm van het organiseren van participatie rondom veiligheid.

3.3.2. Veiligheidsgedrag

Als we de twee casussen vergelijken op wat geïnterviewden verstaan onder veilig gedrag, dan valt op dat ook hier een grote overlap is. De drie belangrijkste groepen gedragingen die worden genoemd, zijn: 1. aandachtig en alert zijn op gevaarlijke situaties en risico's, 2. het opvolgen van de regels en 3. het aanspreken en attenderen van collega's op onveilig gedrag en/of risico's. Bij casus 1 wordt als vierde element een goede voorbereiding en de tijd nemen genoemd. De tweede groep gedragingen verwijst naar compliance, de derde groep gedragingen kan worden gezien als participatiegedrag. Tegelijkertijd geven geïnterviewden ook aan dat de monitoring en controle plaatsvindt via het elkaar aanspreken, waarmee dit type gedrag ook onder die noemer geïnterviewden zou kunnen worden. De eerste en vierde categorie lijken veilig gedrag te faciliteren. Zo verwijst het aandachtig en alert zijn op gevaarlijke situaties en risico's naar een risicobesef. Een goede voorbereiding en de tijd nemen dragen er tevens toe bij om werkzaamheden veilig uit te kunnen voeren.

Geïnterviewden in beide casussen geven aan dat de wens nog achterblijft bij de werkelijkheid. In de praktijk ervaren medewerkers in het productieproces vaak een (zelfopgelegde) druk om te presteren, waardoor zij in een dilemma komen om iets efficiënt of veilig te doen. Geïnterviewden van casus 1 geven nadrukkelijk aan dat het om een *zelfopgelegde* druk gaat, die te maken heeft met arbeidsethos en de wil om goed te presteren, terwijl het middenkader en de medewerkers bij casus 2 vaker een daadwerkelijk druk lijken te voelen. Dit laatste heeft voor een belangrijk deel te maken met de relatief recente cultuurverandering waar deze vestiging in zit van een focus op 'productie draaien' naar een focus op 'veilig werken'. Dit verklaart ook dat geïnterviewden van casus 2 "de tijd nemen" niet noemen als vorm van veilig gedrag.

3.3.3. Route 1 als dominante route: Stimuleren van compliance

In beide cases is route 1 de dominante route die wordt gekozen om tot veilig gedrag te komen. De veiligheidspraktijken zijn met name gericht op het opvolgen van de regels. Wel is er een verschil tussen de cases als het gaat om de kwaliteit van de motivatie van medewerkers om volgens de regels en procedures te werken. In casus 1 is het risicobesef en begrip van regels onder medewerkers hoger en hebben medewerkers de regels in sterkere mate onderdeel gemaakt van hun waardensysteem dan in casus 2 (zie blok 3 en 4 van figuur 2). Leidinggevenden van casus 1 geven bovendien aan een verschil te zien tussen medewerkers die de regels volgen omdat zij het belang ervan inzien versus medewerkers die de regels volgen omdat het regels zijn. De eerste groep is consistent in het gedrag dan de laatste groep. Een hogere kwaliteit van de motivatie draagt in die zin dus bij aan compliance gedrag.

Tabel 1. Vergelijkend overzicht van veiligheidspraktijken

Casus 1	Casus 2
Doelstellingen	
Ongevalsequentie* van maximaal 0,2 (d.w.z. maximaal 1 ongeval met verzuim of aangepast werk per jaar); het landelijk gemiddelde van chemiebedrijven zit op 0,17, huidige score is 0,5 (gerekend met 100.000 uren)	Nul ongevallen* per jaar, mogelijk 4 EHBO ongevallen per jaar, 120 gevaarlijke situatie meldingen per jaar, huidige score is 1 ongeval in 2013
Veiligheidspraktijken	
Regelgeving / protocollen voor veiligheid; worden op diverse manieren gecommuniceerd (bijv. symbolen zichtbaar in fabriek, bezoekers ontvangen brochure met regels). Binnenkort: Laatste Minuut Risico Analyse (als toevoeging aan bestaande risico analyse methode, als Taak Risico Analyse en Veilig Werk Vergunning)	Regelgeving / protocollen voor veiligheid; worden op diverse manieren gecommuniceerd (bijv. symbolen met korte uitleg hangen zichtbaar in fabriek, bezoekers ontvangen een korte brochure met regels), Last Minute Risico Analyse vormt onderdeel hiervan
Incidenten database: hierin worden alle ongevallen, bijna ongevallen en gevaarlijke situaties geregistreerd. Deze zijn onderdeel van de kwartaalrapportage. Deze worden ook gepresenteerd tijdens het SHE gedeelte van de medewerkersbijeenkomsten (2x per jaar).	Ongevallen en gevaarlijke situaties database: hierin worden alle ongevallen en gevaarlijke situaties (=bijna ongevallen) geregistreerd. Lijst wordt op maandelijkse basis gepubliceerd op muren en koffiecorners op kantoor en in de fabriek, zodat iedereen inzicht heeft
Gedragsobservatieprogramma, ofwel OKE rondes (Observeren Kletsen Evalueren): poel van 50 medewerkers zorgt voor 10 inspectierondjes per week (1 kantoor- en productiemedewerker) op 12 thematische gebieden. Informatie wordt in systeem gerapporteerd en door SHE afdeling wekelijks samengevat voor productie-management	Behavioral Based Observation (BBO) procedure: ofwel Onbewust Onveilig Gedrag (OOG) rondes: uitgevoerd door teamleaders en productie-medewerker op 6 thematische gebieden, doelstelling is om 3 OOGrondes per maand te houden.
OR VGWM commissie: diverse disciplines en lagen van de organisatie in vertegenwoordigd. Vergaderen 6 wekelijks met de SHE manager en bespreken wat leeft bij medewerkers op het gebied van Veiligheid, Gezondheid en Milieu.	Safety committee: groep van 6 medewerkers, diverse disciplines en lagen in vertegenwoordigd, komen 5 wekelijks bijeen om veiligheid te bespreken. Interne communicatiedrager.
Intern audit systeem: audits worden uitgevoerd door 14 interne auditoren. Er is een auditschema opgesteld, 20-22 audits per jaar (waarbij onderdelen van managementsysteem worden geaudit). Audits worden in koppels van 2 auditoren uitgevoerd, dus 2-3 per jaar.	
Ongevalsonderzoek: na ieder incident wordt gevraagd hoe het is ontstaan, wat de oorzaak is geweest, dit wordt tevens geregistreerd in de database.	Ongevalsonderzoek: na ieder incident wordt gevraagd hoe het is ontstaan, wat de oorzaak is geweest, dit wordt tevens geregistreerd in het register ongevallen.
Diverse initiatieven om bewustwording te vergroten: worden met regelmaat ververs (in elk geval iedere drie jaar), voorbeeld is Alerta, maar ook beloningsprogramma's (voor bijv. housekeeping)	Diverse initiatieven om bewustwording te vergroten: o.a. een veiligheidsdag gericht op houding en gedrag, diverse beloningsprogramma's (bijv. incentive award; iemand wordt in het zonnetje gezet die bijdraagt aan veiligheid)
Opleidingen en trainingen: worden regelmatig diverse trainingen gegeven voor nieuwe medewerkers of wanneer er nieuwe procedures zijn, o.a. gewerkt met train-the-trainer concept; ook worden regelmatig (doelstelling monteurs 1x per maand) toolbox sessies gehouden. Operators krijgen minimaal 5x per jaar een training op gebied van veiligheid aangeboden.	Opleidingen en trainingen: o.a. in samenwerking met veiligheid.nl werden trainingen georganiseerd voor medewerkers en leden safety committee; minimaal 6x per jaar worden toolboxes georganiseerd

*Een ongeval is een situatie waarin er medische behandeling nodig is meer dan EHBO en er sprake is van langer dan 24 uur verzuim.

In beide cases wordt aangegeven dat het middenkader een belangrijke taak heeft in het maken van de vertaalslag van de regels naar de praktijk. Het maken van de vertaalslag zit in het verhogen van het risicobesef van medewerkers en een goed begrip van de regels. Door de dialoog aan te gaan en risico's en/of procedures in toolbox meetings te bespreken zorgen leidinggevenden ervoor dat medewerkers de regels onderdeel maken van hun interne waardensysteem (internalisatie) en dat zij in de praktijk uit de voeten kunnen met het toepassen van de regels (kennis en vaardigheden). Als we de twee cases met elkaar vergelijken valt op dat casus 1 verder is met de inzet van dergelijke participatieve methoden gericht op het bevorderen van compliance dan casus 2. Voor een belangrijk deel heeft dit te maken met de cultuurverandering waar casus 2 nog in zit richting een andere invulling van het veiligheidsbeleid.

Opvallend is dat als het gaat om de monitoring en controle van het naleven van regels en voorschriften (gericht op compliance), ook dit op een participatieve wijze gebeurt. In beide casussen wordt het elkaar aanspreken als belangrijkste middel genoemd. Belangrijk om op te merken in dit kader is wel dat het doel van deze vorm van participatie is om compliance te bevorderen. Het is daarmee vooral een participatieve wijze om monitoring en controle uit te voeren gericht op het bevorderen van compliance. Dit is anders dan participatiegedrag zoals bedoeld in route 2 van het verklaringmodel, dat bestaat uit vrijwillige en (pro-)actieve gedragingen gericht op het op het verbeteren en innovatie van een veilige werkomgeving. Deze laatste vorm van gedrag komt in beide cases in beperkte mate voor, zo blijkt ook uit de observatie van geïnterviewden dat nog relatief weinig suggesties ter verbetering worden gedaan.

3.3.4 Overige factoren in het verklaringmodel

Aan de voorkant van het verklaringmodel (figuur 1) bevindt zich een aantal andere factoren die op beide routes van invloed zijn. De belangrijkste factoren die in de interviews naar voren kwamen zullen worden besproken.

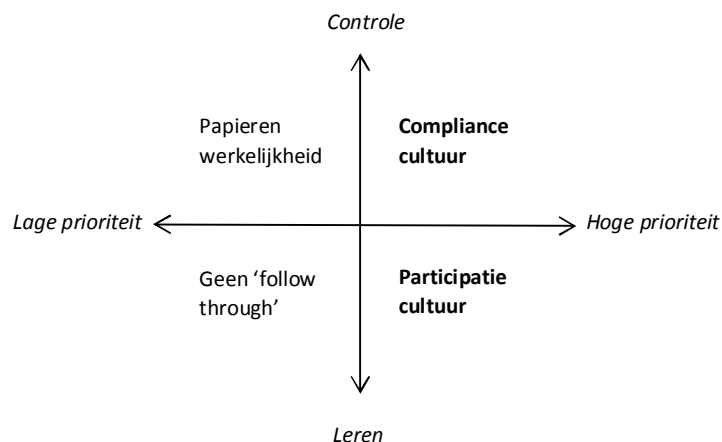
De rol van de sociale omgeving

Als we kijken naar de andere factoren in het verklaringmodel, dan blijkt dat de sociale omgeving een belangrijke rol te spelen als het gaat om het bevorderen van veilig gedrag. Leidinggevenden dragen bij aan de motivatie van medewerkers om de regels te volgen door het maken van de vertaalslag van regels naar de praktijk. Een goede uitleg en georganiseerde dialoog van leidinggevenden met medewerkers over het waarom achter de regelgeving draagt bij aan compliance, zo laten beide casussen zien. Daarnaast hebben leidinggevenden en collega's een belangrijke rol in het aanspreken van elkaar op onveilig gedrag en risico's en spelen zij daarmee ook een rol in wat in het verklaringmodel de monitoring en controle wordt genoemd. Tegelijkertijd wordt in beide casussen aangegeven dat aan 'het elkaar aanspreken op gedrag en risico's' nog (veel) verbetering mogelijk is. In casus 2 gebeurt het aanspreken op zichzelf nog weinig en wordt aangegeven dat het middenkader als eerste hier meer verantwoordelijkheid in moet nemen. In casus 1 is het al sinds langere tijd gebruikelijk dat leidinggevenden en collega's elkaar aanspreken, maar ook daar houden mensen zichzelf om diverse redenen in. Voor beide casussen geldt daarnaast dat het belangrijk is aandacht te hebben voor de manier waarop men elkaar aanspreekt. In veel gevallen wordt het aanspreken nog ervaren als kritiek, terwijl de intentie is om elkaar te helpen. De mate waarin transformationeel leiderschap tenslotte voorkwam, als onderdeel van de sociale omgeving, was in deze studies nog vrij

beperkt, waardoor over de effecten hiervan ook weinig gezegd kan worden. Transformationeel leiderschap kent een bredere set van gedragingen dan de leidinggevenden in deze studie lieten zien. In die zin laten de resultaten zien dat het potentieel van de sociale omgeving nog beter benut kan worden en dat de sociale omgeving bovendien op meerdere plekken in verklaringsmodel een rol speelt.

De rol van organisatiecultuur

De rol die de organisatiecultuur speelt in de motivatie om veilig gedrag te vertonen wordt duidelijk geïllustreerd door deze twee cases. Het eerder aangegeven verschil in de mate waarin medewerkers regels en procedures hebben geïnternaliseerd is namelijk voor een belangrijk deel toe te schrijven aan de relatief recente cultuurverandering die casus 2 doormaakt op het gebied van veiligheid. Dit gegeven bevestigt het belang van een veiligheidscultuur als voorspellende factor aan de voorkant van het verklaringsmodel, waarin de prioriteit voor veiligheid hoog is (zie de horizontale lijn in figuur 3). De twee cases lopen uiteen in waar zij staan op deze horizontale lijn en dit komt tot uiting in de motivatie om volgens de regels te werken. Casus 1 zit aan de rechterkant van de lijn, terwijl casus 2 zich hier nog naartoe aan het bewegen is. Het communiceren over deze prioriteit voor veiligheid begint al aan de top. De motivatie om veilig te werken zoals deze vanuit de top wordt gecommuniceerd wordt in casus 2 nog door sommige geïnterviewden ervaren als een mengeling van menselijk en bedrijfseconomisch belang: ‘medewerkers moeten gezond naar huis’ en ‘we willen geen claims’. In lijn met dit laatste worden medewerkers met name bewust gemaakt van hun eigen verantwoordelijkheid, zo laat de spiegel tegenover de ingang van de fabriek zien met de tekst: ‘wie is verantwoordelijk voor jouw veiligheid?’. In casus 1 gaat het menselijk belang boven alles, zo blijkt uit de slogan: “niets is het waard om gewond voor te raken”. Het bedrijfseconomisch belang wordt niet of nauwelijks genoemd. In die zin lijkt de kwaliteit van de motivatie van de medewerkers een afspiegeling van de kwaliteit van de motivatie van het (hoger) management. Wat de verticale as in figuur 3 betreft bevinden beide cases zich dominant aan de bovenkant. Wel lijkt casus 1 een lichte beweging te maken naar beneden. Zo geven leidinggevenden aan de boodschap te verkondigen dat het belangrijk is fouten te melden, zodat hiervan geleerd kan worden. Echter, in de praktijk zijn dergelijke meldingen van fouten nog beperkt en wordt door medewerkers aangegeven dat dit melden nog niet zozeer gebeurt om ervan te willen leren. Wat veiligheidscultuur betreft valt casus 1 op dit moment daarmee het best te karakteriseren als een compliance cultuur, waarin participatieve methoden worden ingezet om compliance te bevorderen.



Figuur 3. Een typologie van veiligheidsculturen (bron: ‘Van compliance naar participatie’, 2013)

Taakontwerp en individuele verschillen

Wat taakontwerp betreft wordt in beide casussen door geïnterviewden aangegeven dat in de routinematigheid van het werk een gevaar schuilt. De ene taak is routinematiger van aard dan de andere en bij routinematige taken is het gevaar om minder oplettend te worden. Taakvariatie draagt dus bij aan een grotere alertheid. Wat de individuele factoren in het verklaringsmodel betreft, geven enkele leidinggevende aan dat de ene persoon geneigd is veiliger te werken dan de ander. Welke precieze reden hieraan ten grondslag ligt, is moeilijk te zeggen, wel onderschrijft het de rol van individuele factoren in de veiligheidsmotivatie en het –gedrag. Een onderscheid dat wel veelvuldig in beide casussen wordt gemaakt is het verschil tussen oudere en jongere werknemers, waarbij jongere werknemers actiever lijken te zijn in het opvolgen van de regels en het vertonen van participatiegedrag dan oudere werknemers. Door geïnterviewden wordt dit vooral toegeschreven aan arbeidsethos, ervaring en gewoonte.

4. Conclusie en discussie

In dit laatste hoofdstuk zullen eerst de belangrijkste conclusies uit het onderzoek worden samengevat en zal antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag. Hierna zullen theoretische implicaties volgen en een reflectie op de onderzoeksresultaten. Op basis hiervan zullen praktische implicaties worden geformuleerd voor de organisaties en voor de overheid. Afgesloten zal worden met beperkingen van het onderzoek en een slotnoot.

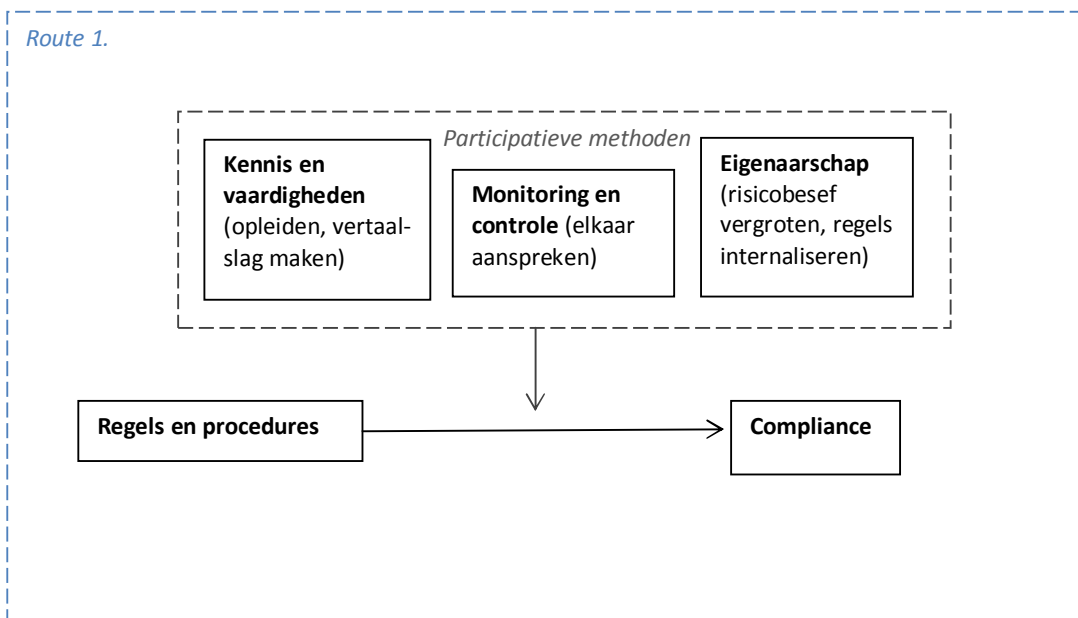
4.1. Compliance en participatie: een spanningsveld?

De aanleiding voor de onderzoeksvraag in deze studie was het literatuuronderzoek, waarin een spanningsveld zichtbaar werd tussen beleid gericht op compliance versus participatie. Het spanningsveld bestaat uit een aantal veronderstellingen. Enerzijds lijkt het op basis van theorie zo te zijn dat participatiegedrag duurzamer gedrag zal opleveren, omdat het vanuit een intrinsieke motivatie tot stand komt. Immers, het gaat om vrijwillig gedrag dat bijdraagt aan een veilige werkomgeving. Compliance, daarentegen, wordt vooral gedreven door regels en procedures en de controle hierop en zal daarom een lagere kwaliteit van motivatie kennen (zie figuur 2), waardoor het minder duurzaam zal zijn. Dit suggereert dat het sturen op participatie duurzamer is dan het sturen op compliance. Tegelijkertijd laten studies zien dat het belangrijk is te sturen op beiden. Het opvolgen van regels en procedures draagt immers bij aan een veilige werkomgeving en medewerkers kunnen daarnaast actief bijdragen aan een veilige werkomgeving, door bijvoorbeeld onveilig gedrag bespreekbaar te maken. Leroy en collega's (2012) geven echter aan dat in het tegelijkertijd stimuleren van beide vormen van gedrag een tegenstrijdigheid zit. Mensen kunnen in een moreel dilemma terecht komen, wanneer zij de boodschap krijgen: voorkom onveilig gedrag zoveel mogelijk en meldt onveilig gedrag, zodat we hiervan kunnen leren. Een medewerker die onveilig gedrag ziet zal de opbrengst die de melding kan hebben, afwegen tegen de mogelijke sancties of maatregelen die de melding tot gevolg kan hebben.

De centrale onderzoeksvraag was: *'Hoe verhouden de twee strategieën om tot veilig gedrag te komen (compliance en participatie) zich tot elkaar in de praktijk? In hoeverre is er sprake van een spanningsveld tussen de twee en/of kunnen ze elkaar in positieve zin versterken?'*

Wat opvalt in de twee cases is dat het beleid met name gericht is op compliance. Veilig werken wordt gestimuleerd door mensen aan te sporen om volgens de regels te werken. Wel worden, met name in casus 1, participatieve methoden gebruikt om de motivatie te vergroten om regels en procedures op te volgen. Door met medewerkers de dialoog aan te gaan, worden zij bewust gemaakt van de risico's waarmee zij te maken krijgen in het werk. Daarnaast maakt het middenkader een vertaalslag van de regel naar de praktijk, waardoor mensen de regels begrijpen en zelf kunnen uitleggen. Door continu de dialoog aan te gaan wordt het belang van het volgen van de regels voor de eigen gezondheid onder de aandacht gebracht en worden de regels via een internaliseringsproces onderdeel gemaakt van het interne waardensysteem van mensen (zie figuur 4). Door op deze manier medewerkers te laten participeren en hen zelf de regels en het belang ervan uit te laten leggen, krijgen zij meer eigenaarschap. In het kader hiervan geeft de SHE manager van casus 1 aan: *"Je hebt altijd regels én participatie nodig. We zijn Nederlanders, die accepteren niet als je zegt "zo doen we het", ze zullen*

altijd verifiëren of het klopt met hun eigen overtuigingen". In die zin bevestigen de cases de veronderstelling in de literatuur dat veilig gedrag consistent en duurzamer is wanneer het vanuit een meer intrinsieke motivatie komt. Een belangrijke aanvulling op het verklaringsmodel is dat voor compliance gedrag geldt dat middels participatieve methoden de regels en procedures in behoorlijke mate geïnternaliseerd kunnen worden richting een meer intrinsieke motivatie, waardoor medewerkers gemotiveerd zijn deze te volgen (d.w.z. blok 3 en 4 in figuur 2). Mensen die het waarom van de regels begrijpen, zijn immers consistent in het vertonen van veilig gedrag dan de mensen die de regels volgen omdat het regels zijn. In die zin gebeurt er in de praktijk dus meer in route 1 dan verondersteld in het verklaringsmodel. Naast monitoring en controle en de aanwezigheid van kennis en vaardigheden (geborgd in opleidingen), spelen participatieve methoden een belangrijke rol in de motivatie om mensen de regels te laten opvolgen. Route 1 van het verklaringsmodel kan daarmee op de volgende wijze worden uitgebreid:



Figuur 4. Aangepast verklaringsmodel voor route 1

Een belangrijke kanttekening hierbij is wel dat het inzetten van dergelijke participatieve methoden niet hetzelfde is als het bevorderen van participatiegedrag, zoals bedoeld in route 2 van het verklaringsmodel. Participatie gedrag is namelijk gedrag dat vrijwillig, vanuit de medewerker zelf, geïnitieerd wordt om bij te dragen aan een veilige werkomgeving, dus zonder uitnodiging van het management. Een voorbeeld hiervan is het doen van suggesties ter verbetering of het op eigen initiatief bespreken van fouten of gevaarlijke situaties. Het is gedrag dat voortkomt uit een intrinsieke motivatie om bij te willen dragen aan een veilige werkomgeving. Het doel van het gedrag is om te verbeteren en te vernieuwen. In die zin kan route 2 gekarakteriseerd worden als een leer- en innovatieperspectief op veiligheid. Participatieve methoden, zoals bedoeld in route 1, blijven daarentegen gericht op het bevorderen van compliance. In beide cases wordt aangegeven dat participatiegedrag, zoals bedoeld in route 2, nog op zeer beperkte schaal voorkomt en ook nog in zeer beperkte mate wordt gestimuleerd. Om deze reden kan moeilijk van een spanningsveld worden gesproken, aangezien het bevorderen van veilig gedrag in de twee cases dominant via route 1

plaatsvindt en niet of nauwelijks via route 2. Een mogelijk spanningsveld zit daar waar *beide* routes tegelijkertijd worden bevorderd en dat is in deze cases niet het geval.

Samengevat laat dit onderzoek zien dat compliance gedrag kan worden bevorderd door de inzet van participatieve methoden, die de motivatie vergroten om de regels te volgen. Het organiseren van participatie kan daarmee ondersteunend werken om compliance te bevorderen en is een belangrijke aanvulling op route 1 in het verklaringsmodel. Hoe participatiegedrag zoals bedoeld in route 2 kan worden bevorderd, zal meer onderzoek naar gedaan moeten worden.

4.2. Theoretische implicaties

De resultaten van deze studie bevestigen de veronderstellingen van zelfdeterminatie theorie dat naarmate de kwaliteit van de motivatie toeneemt, mensen consistentere zijn in het vertonen van het gedrag waar ze gemotiveerd voor zijn (Deci & Ryan, 2000). Deze studie geeft met name inzicht in route 1 van het verklaringsmodel en laat zien dat het gebruik van participatieve methoden een belangrijke interventie is om het volgen van de regels onderdeel te maken van het waardensysteem van mensen (internalisatie), waardoor medewerkers compliance zullen vertonen. Zoals eerder opgemerkt, is het belangrijk te realiseren dat deze georganiseerde vorm van participatie, die op initiatief van het management plaatsvindt anders is dan het in route 2 bedoelde participatiegedrag. Deze laatste vorm van gedrag betreft vrijwillig gedrag, dat tot stand komt vanuit een intrinsieke motivatie van medewerkers om bij te willen dragen aan een veilige werkomgeving en dat bedoeld is om te verbeteren en innoveren. In wetenschappelijk onderzoek zou onderscheid gemaakt moeten worden tussen deze twee vormen van (georganiseerde en autonome) participatie. Toekomstig onderzoek zou zich moeten richten op de vraag op welke wijze georganiseerde participatie kan bijdragen aan veiligheidsgedrag en autonome participatie als vorm van veilig gedrag kan worden bevorderd.

Aan de voorkant van het verklaringsmodel blijken vooral de sociale omgeving en de organisatiecultuur een belangrijke rol te spelen in het bevorderen van compliance. Naar de rol van organisatiecultuur is reeds veel onderzoek verricht en de resultaten van deze studie bevestigen het belang van deze factor. In lijn met eerder onderzoek (Guldenmund, 2000), laat deze studie tevens zien dat de veiligheidscultuur een onderdeel is van de organisatiecultuur en dat de organisatiecultuur voor een belangrijk deel de veiligheidscultuur bepaalt. Belangrijker nog is dat de interne veiligheidscultuur van invloed blijkt op de motivatie van medewerkers om veilig gedrag te vertonen. De resultaten van deze studie laten zien dat het communiceren hierover al aan de top begint. De kwaliteit van de motivatie van de medewerkers blijkt een afspiegeling van de kwaliteit van de motivatie van het (hoger) management. In de reflectie zal hier verder op in worden gegaan.

Ook de sociale omgeving blijkt een belangrijke rol te spelen in het bevorderen van veiligheidsgedrag. Leidinggevend en zetten participatieve methoden in om de regels onderdeel van het waardensysteem van werknemers te maken. Zij gaan de dialoog aan over risico's en het belang van het volgen van de regels. Ook spelen ze een belangrijke rol in het maken van de vertaalslag van regels en procedures naar de praktijk, waardoor mensen op de werkvloer hiermee uit de voeten kunnen (kennis en vaardigheden in het verklaringsmodel). Tenslotte spelen zij een belangrijke rol als het gaat om het aanspreken van medewerkers op het opvolgen van de regels (monitoring en controle in het verklaringsmodel). Ook collega's spelen een belangrijke rol in dit laatste. Samengevat

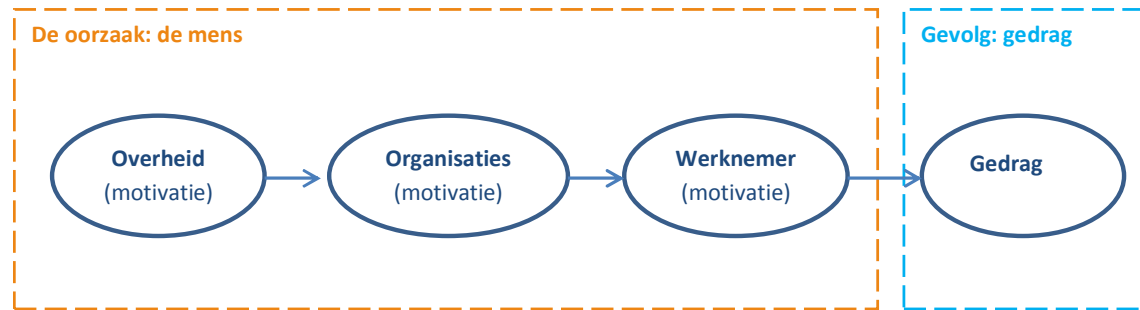
lijkt de sociale omgeving op meerdere plekken in het verklaringsmodel aanwezig. Wel is het zo dat in deze studie het potentieel van de sociale omgeving nog beter benut kan worden. Zo is de mate waarin transformationeel leiderschap voorkwam in deze studie nog vrij beperkt, waardoor over de effecten hiervan ook weinig gezegd kan worden. Transformationeel leiderschap kent een bredere set van gedragingen dan de leidinggevendenden in deze studie lieten zien. Ook laten de resultaten het belang zien van een psychologisch veilig klimaat waarin elkaar aanspreken niet wordt gezien als kritiek, maar om te helpen en van elkaar te leren. Meer onderzoek zou moeten worden gedaan naar de vraag hoe de sociale omgeving kan worden ingezet om veiligheidsgedrag te stimuleren.

Tot slot is een belangrijke aanvulling op het verklaringsmodel dat mensen naast de motivatie om veilig te werken ook gemotiveerd zijn voor andere uitkomsten, zoals een goede prestatie. Die motivaties kunnen soms met elkaar conflicteren. Een veel genoemd dilemma in deze studie bleek de motivatie te zijn om veilig te werken versus de motivatie om te presteren. De praktijk laat zien dat mensen de prestatie doelstelling nog weleens laten prevaleren boven de veiligheidsdoelstelling, om diverse redenen, meer en minder bewust. Dit impliceert dat het gemotiveerd zijn om veilig gedrag te vertonen op zichzelf geen voldoende garantie geeft voor veilig gedrag. Deze motivatie moet in het licht worden bezien van mogelijke andere motivaties en uitkomsten die mensen nastreven die zij tegen elkaar afwegen.

4.3. Reflectie

Deze studie ging over veilig gedrag, over hoe dit gedrag tot stand komt en dus over hoe gedrag beïnvloed kan worden. Wat de studie liet zien is dat mensen via verschillende motivaties tot bepaald gedrag komen en dat die motivaties worden beïnvloed door de omgeving. Wat echter opvalt, en dat geldt niet alleen voor deze cases, maar ook voor vele andere organisaties, dat we geneigd zijn te sturen op het gedrag, dat in feite het *resultaat* is van de mens zelf. We zijn geneigd te vergeten om naar de *oorzaak* van dit gedrag te kijken. De oorzaak is de mens zelf, met zijn gedachten, gevoelens en motivaties. Dit impliceert dat wanneer we managen of leiden, we geneigd zijn te werken in het resultaat en niet in de oorzaak. We zien bepaald gedrag en proberen dit te sturen richting gewenst gedrag. We zien het gedrag ook als iets van de persoon alleen en zijn geneigd te vergeten wat de persoon met zijn gedrag spiegelt over onszelf als leider. Want de oorzaak van gedrag niet alleen over de werknemer die gemotiveerd is om al dan niet veilig gedrag te vertonen. Het gaat ook om de beweegredenen van het management die bepaalde wegen bewandelt om die medewerker tot veilig gedrag aan te zetten. Op haar beurt laat het (hoger) management van een onderneming zich beïnvloeden door de overheid die stuurt en stimuleert, waardoor het een keten is van partijen die in verbinding met elkaar staan (zie figuur 5). Elke partij in de keten spiegelt iets over de partij die een stap eerder in de keten staat. Door alleen naar de uitkomst te kijken aan het einde van de keten, in de vorm van het (corrigeren en sturen op) gedrag van medewerkers, kan niet tot duurzame gedragsverandering worden gekomen. Voor duurzame gedragsverandering is het noodzakelijk om naar de *oorzaak* van het gedrag eerder in de keten te kijken. Dit betekent te kijken naar wat het gedrag van medewerkers spiegelt over wat we zelf doen. Hiermee betoog ik overigens nadrukkelijk *niet* dat we medewerkers niet verantwoordelijk hoeven houden voor hun gedrag. Integendeel, leiders hebben de taak om het gesprek met medewerkers aan te gaan over dit gedrag, vanuit de intentie om helder te maken wat er achter het gedrag bij de persoon zelf zit. Wat ik betoog is dat

leiders daarnaast ook zouden moeten kijken naar wat het gedrag spiegelt over wat zij zelf doen en/of denken, omdat daar de sleutel zit naar duurzame gedragsverandering.



Figuur 5. De keten van oorzaak en gevolg van gedrag

Als we in de keten een stap verder inzoomen wat er vóór het gedrag van medewerkers plaatsvindt, komen we uit op de motivatie van de werknemer. Die motivatie heeft een bepaalde kwaliteit doordat deze in meer of mindere mate gedreven wordt door externe prikkels of interne behoeften (zie figuur 2). Een hogere kwaliteit van motivatie betekent dat mensen (het volgen van de regels voor) veilig werken als onderdeel van hun interne waardensysteem hebben gemaakt en ze zelf graag zo *willen* werken (rechts in figuur 2). Een lagere kwaliteit van motivatie is dat mensen regels opvolgen om negatieve consequenties te vermijden, kortom omdat ze zo *moeten* werken (links in figuur 2). Eerder onderzoek liet zien, en deze studie bevestigt dit, dat een hogere kwaliteit van motivatie leidt tot duurzamer gedrag. Een interessant resultaat van deze studie is dat de kwaliteit van de motivatie van medewerkers een afspiegeling bleek van de kwaliteit van de motivatie van het hoger management. Hiermee schuiven we een stap op in de keten van oorzaak en gevolg (figuur 5). Zo zal een management dat zich zorgen maakt over mogelijke claims eerder geneigd zijn te sturen op de verantwoordelijkheid van mensen. Dit kan ertoe leiden dat medewerkers procedures volgen omdat ze bang zijn verantwoordelijk te worden gehouden wanneer er iets mis gaat. Dit kan zelfs een belangrijkere motivatie worden dan de eigen gezondheid (links in figuur 2). Andersom zal een management dat de oprechte wens heeft dat medewerkers gezond naar huis gaan, en deze wens ook weet over te brengen, medewerkers eraan herinneren dat hun gezondheid het allerbelangrijkste is. Het gevolg is dat medewerkers veilig werken omdat ze dat zo *willen* (rechts in figuur 2). Op die manier spiegelt het gedrag van de medewerker en de motivatie om tot dit gedrag te komen de motivatie van degenen die tot dit gedrag aansturen. Nog verder terug in de keten staat de overheid die organisaties beïnvloedt om veilig te werken. Wat tussen het management en de medewerker in de organisatie gebeurt, waar het in dit rapport primair over gaat, gebeurt op een ander niveau ook tussen overheid en organisaties. Zoals de kwaliteit van de motivatie van medewerkers om veilig te werken een afspiegeling vormt van de kwaliteit van de motivatie van het management, is de manier waarop organisaties omgaan met de regels en richtlijnen die zij van de overheid krijgen een weerspiegeling van de begeleidende boodschap die de overheid daarbij geeft.

In het overbrengen van de motivatie om veilig te werken zit de kern en tegelijkertijd ook de moeilijkheid. Niet voor niets wordt vaak gezegd dat leiders woorden in daden moeten omzetten ('walk the talk'). Niets is minder waar. In de praktijk is dat echter niet altijd zo transparant, zo blijkt

uit het volgende (waargebeurde) voorbeeld (niet ontleend aan de cases). Iemand van het management van een organisatie rijdt 's nachts over de snelweg en ziet dat een contractor onveilig aan het werk is. De afspraak die intern gemaakt is over dit soort situaties luidt om deze zo spoedig mogelijk te melden. Het eerste dat de manager de volgende dag op zijn werk doet is melding maken, waarop hij de vraag terug krijgt wat hij zelf aan de situatie heeft gedaan. Wanneer deze manager de veiligheid van mensen echt als topprioriteit nr. 1 had gevoeld (hetgeen de visie is van de organisatie), had hij niet de instructies over monitoring en controle gevolgd, maar was hij 's nachts uit zijn auto uitgestapt en had deze persoon aangesproken om te voorkomen dat hij tijdens de nacht had kunnen verongelukken. Dit is een voorbeeld van een situatie waarin iemand meer bezig is met de regels en procedures dan met de intentie hierachter: de veiligheid van mensen. Wat het schadelijk maakt is dat het hier gaat om iemand met een voorbeeldfunctie, die met zijn gedrag een boodschap communiceert naar anderen. Wat dit voorbeeld laat zien is dat het kritisch kijken naar jezelf als management van een onderneming niet alleen betekent om na te gaan wat de kwaliteit van je motivatie is, maar ook goed na te gaan wat en hoe hierover gecommuniceerd wordt. Dat communiceren gebeurt ook via het begeleiden van mensen bij het volgen van regels en protocollen, het maken van afspraken over de monitoring en controle en eigen (voorbeeld)gedrag. Als we dit voorbeeld een niveau hoger tillen en de vertaalslag maken naar de overheid wordt een nog grotere uitdaging zichtbaar. Omdat de overheid verder weg staat van organisaties dan het management staat voor medewerkers, is het moeilijker, maar des te belangrijker, om de intentie achter wetgeving en/of richtlijnen over te brengen. Het is de oprechte wens van de overheid om voor alle werknemers in Nederland een veilige en gezonde werkomgeving te creëren. De taal waarin de overheid communiceert is er vaak een van wetgeving en richtlijnen. De oprechte wens kan in die boodschap verloren raken, waardoor het 'moeten voldoen aan' mogelijk is wat er bij organisaties blijft hangen (route 1 in het verklaringsmodel). Welke alternatieve routes er zijn om die wens over te brengen en (mensen in) organisaties te stimuleren om tot veilig gedrag te komen, zal nu verder op worden ingegaan.

In het literatuuronderzoek stonden twee kernroutes centraal om tot veilig gedrag te komen: compliance en participatie. Op basis van eerder onderzoek werd verondersteld dat participatie, zoals bedoeld in route 2, tot duurzamere resultaten zou leiden dan compliance, omdat het vanuit een intrinsieke motivatie ontstaat om bij te *willen* dragen aan een veilige werkomgeving. Participatie zoals bedoeld in route 2 is vrijwillig gedrag dat vanuit de medewerker zelf geïnitieerd wordt om bij te dragen aan een veilige werkomgeving, gericht op verbeteren en vernieuwen. Dat is een tweede belangrijke reden waarom route 2 duurzamere resultaten zal opleveren dan route 1: de gerichtheid op leren en innoveren vergroot het potentieel om veilig werken een stap verder te brengen dan de vaste eisen die de organisatie stelt aan medewerkers en de overheid stelt aan organisaties. De veronderstelling dat route 2 duurzamere resultaten op zal leveren dan route 1 blijft daarmee staan.

We kunnen ons wel afvragen of we in Nederland al zo ver zijn dat reeds in route 2 gewerkt wordt. De manier waarop de organisaties in deze studie participatie inzetten, was gericht op het bevorderen van compliance. Voorbeelden van dergelijke participatieve methoden zijn het aanspreken van elkaar als vorm van monitoring en controle en het vergroten van eigenaarschap van de regels, door de dialoog aan te gaan met medewerkers over regels en procedures. Deze participatieve methoden dragen bij aan duurzamer compliance gedrag, aangezien de regels via deze vorm van participatie opgenomen worden in het waardensysteem van mensen. Echter, bij deze vorm van

participatie komt het initiatief nog steeds vanuit de organisatie, terwijl het in route 2 gaat om een beweging van onderaf, vanuit de medewerkers zelf. In het buitenland zijn wel voorbeelden van organisaties waarin participatie zoals bedoeld in route 2 ver is doorgevoerd. Semco is hier een goed voorbeeld van (zie kader 1 voor een beknopte schets van Semco).

Kader 1. Over Semco

Semco is een Braziliaans bedrijf in 1950 opgericht door Antonio Curt Semler dat begon met het fabriceren van centrifuges. In de jaren '80 nam zijn zoon Ricardo Semler het bedrijf over en implementeerde een democratische managementstijl. Ook verbreedde hij de horizon van de organisatie richting ingenieursdiensten, waaronder advies op het gebied van milieu, facility management en vastgoed makelaardij. Naast industriële dienstverlening produceert Semco hoogwaardige draadloze producten voor overheden op het gebied van de raket- en vliegtuigindustrie en robot- en controlesystemen en telemetrische systemen voor militaire doeleinden. Ook is Semco actief in de scheepsbouw (voor meer informatie over de bedrijfsactiviteiten zie: www.semco.com).

Ricardo Semler is bekend en succesvol geworden vanwege de radicale verandering die hij maakte van een traditionele hiërarchische organisatie richting een gedecentraliseerde participatieve stijl en schreef diverse boeken over zijn manier van werken (zie o.a. 'Maverick' en 'Semco-stijl'). De omzet van Semco is onder zijn leiding gestegen van 4 miljoen dollar in 1982 tot 212 miljoen dollar in 2003. De Semco stijl is gebaseerd op een open geest en management stijl, die zich kenmerkt door participatie, openheid en eigen verantwoordelijkheid van medewerkers. De hiërarchie bestaat uit 3 beslisniveaus en is daarmee erg plat: operationeel, divisie overstijgend en strategisch niveau. Medewerkers worden aangespoord om alle beslissingen die van bovenaf worden opgelegd, in twijfel te trekken. De filosofie is namelijk dat iedereen mag meebeslissen over welk onderwerp dan ook. Vergaderingen op iedere laag, inclusief directie, zijn dan ook toegankelijk voor iedereen. Er wordt in kleine, overzichtelijke productie eenheden gewerkt, waarin de werknemers hun eigen leider kiezen. Werknemers wisselen periodiek van functie, zodat zij zich kunnen ontwikkelen. Elke afdeling maakt elke 3 maanden haar eigen financiële rekeningen op en Semco leidt medewerkers op en heeft computertoepassingen ontwikkeld zodat zij zelf de balans en cashflowcijfers kunnen interpreteren. Er bestaat geen organigram, geen functieomschrijvingen en medewerkers bepalen hun eigen salaris. Er zijn geen regels over kleding, werkruimten, aanname van personeel, werktijden en veiligheid. Er wordt gewerkt in open kantoren omdat de filosofie is dit de interne stroom van informatie optimaliseert.

In een aantal Semco takken werken medewerkers in ruwe omgevingen, met risico's voor de gezondheid. Een voorbeeld is Semco Maritime, waar medewerkers op platformen voor de kust werken en te maken krijgen met de grillen van de zee en omgeven worden met ruwe materialen, drillmachines en explosiegevaar. Het veiligheidsbeleid van Semco Maritime is dat veiligheid prioriteit heeft boven alles. De stellige overtuiging is dat werknemers het grootste goed zijn van de onderneming en ongelukken kunnen worden voorkomen door hier als organisatie continu aan te werken. Semco werkt zonder een vast set van veiligheidsregels. Medewerkers krijgen de nodige opleiding, informatie en training om de competenties te verwerven om veilig te kunnen werken. Daarnaast zijn zij verplicht om een signaal af te geven wanneer de werkomgeving niet aan de vereisten voldoet om veilig te kunnen werken. Ook zijn zij verplicht ongewenste incidenten te rapporteren en bij te dragen met suggesties voor verbetering. Zij zijn er zelf verantwoordelijk voor het werk zodanig te plannen dat het werk veilig kan worden uitgevoerd en zij zijn als eigenaar van hun werkomgeving verantwoordelijk voor een veilige inrichting. Semco Maritime heeft uitstekende veiligheidscijfers.

Als onderdeel van het gezondheidsbeleid motiveert Semco Maritime alle medewerkers om er een gezonde levensstijl op na te houden en biedt als organisatie toegang tot gezond eten, cursussen om te stoppen met roken en preventieve fysiotherapie en bewegingsactiviteiten, waarbij zij de wil en behoeften van werknemers respecteert. De psychologische werkomgeving vormt tevens onderdeel van het beleid. Zo krijgen werknemers de mogelijkheden voor de nodige counseling op het gebied van verslaving, stress, ziekte of negatieve ervaringen als gevolg van gebeurtenissen binnen of buiten de werkomgeving, die de werknemer beletten een goede werk- en privé balans te vinden.

Het inzetten van participatieve methoden om compliance te bevorderen (zie figuur 4) kan overigens wel een goede eerste stap zijn in de richting van route 2. In organisaties waarin niet of nauwelijks sprake is van participatie ten aanzien van veiligheid, kun je niet verwachten dat medewerkers ineens zien of voelen hoe zij vrijwillig zouden kunnen of willen bijdragen aan een veilige werkomgeving. Een eerste stap zou dan kunnen zijn om participatie rondom compliance te organiseren. Want door participatieve methoden in te zetten, wordt het eigenaarschap en de kwaliteit van de motivatie vergroot om volgens de regels te werken. De resultaten van deze studie bevestigen dat wanneer de kwaliteit van de motivatie om de regels te volgen hoger is (d.w.z. mensen volgen de regels omdat ze zich realiseren dat deze bijdragen aan hun eigen gezondheid en vinden dit belangrijk), dat mensen consistentere zijn in het opvolgen ervan, ook bijvoorbeeld als toezicht erop wegvalt. Andersom geldt dat wanneer mensen de regels volgen omdat het regels zijn, of omdat zij negatieve consequenties willen vermijden, het gewenste gedrag sneller zal wegvallen wanneer het toezicht wegvalt. Ook zal het mensen ontmoedigen om onveilig gedrag bespreekbaar te maken, waardoor er niet geleerd wordt. Daarom ondermijnt een sterke sturing via monitoring en controle (bijv. door straffen) in route 1, de mogelijkheid om in route 2 te kunnen werken.

Hiermee wordt de schaduwzijde meteen helder van beleid waarbij keiharde maatregelen worden genomen op het overtreden van regels. Het risico is van dergelijk beleid is dat je als organisatie ongewild en vaak onbewust een 'concern for rules' communiceert in plaats van een 'concern for people' (kwaliteit van motivatie). Het gevolg kan zijn een angstcultuur, waarin mensen gedreven raken door het vermijden van negatieve consequenties en gemotiveerd raken om afwijkingen te verdoezelen of toe te passen wanneer er geen toezicht is. Dergelijk beleid is om die reden funest voor leren en voor de kwaliteit van de menselijke relaties in de organisatie. Om te kunnen leren en ontwikkelen moeten mensen zich psychologisch veilig voelen en zich kwetsbaar durven opstellen. En aan de basis van goede menselijke relaties ligt onderling vertrouwen. Door keihard te straffen wordt de keuze gemaakt om het potentieel dat in de organisatie aanwezig is om veilig werken naar een hoger plan te trekken (route 2), niet aan te wenden. Op korte termijn levert dergelijk beleid mogelijk goede resultaten op, maar op langere termijn ondermijnt het de ontwikkeling van medewerkers en daarmee van de organisatie op het gebied van veilig werken.

Het bovenstaande is overigens nadrukkelijk niet bedoeld als betoog om mensen dan maar in de watten te leggen of tolerant te worden ten aanzien van het niet volgen van de regels. Waar het om gaat is steeds te kijken naar, en in gesprek te gaan met, de mens achter het gedrag. Het gebruik van participatieve methoden die eigenaarschap stimuleren bij medewerkers is daar een goed voorbeeld van. Wat het daarnaast vraagt van degenen die mensen aansturen is zich bewust te zijn van hoe het handelen van medewerkers of organisaties een afspiegeling is van het eigen handelen. Zoals eerder aangegeven: we zijn geneigd te werken in het resultaat, het gedrag dat we zien gebeuren, en te vergeten om te kijken naar de oorzaak. Die oorzaak zit deels bij de motivatie van de medewerker zelf, maar ook in het handelen van degenen die de medewerker aansturen en een laag daarboven: hoe het (hoger) management weer door partijen als de overheid wordt aangestuurd. Veiligheid is een thema dat continu onder de aandacht gebracht moet worden, door deze twee lagen: het management van een organisatie en de overheid. De reden dat het steeds onder de aandacht gebracht moet worden is omdat we als mensen geneigd zijn onszelf te vergeten en ondergeschikt te maken aan het werk. Organisaties en de overheid hebben de taak mensen er steeds aan te herinneren dat hun welzijn belangrijker is dan het werk. Dat heeft niets te maken met pampieren,

maar met een oprechte zorg voor mensen. Over wat organisaties en de overheid concreet kunnen doen zal nu onder praktische implicaties verder worden uitgewerkt.

4.3. Praktische implicaties

4.3.1. Aanbevelingen voor de organisaties

Voor beide organisaties geldt dat er nog winst te behalen valt op twee kerngebieden: route 1 en route 2. Als het gaat om het bevorderen van compliance (route 1), kunnen de organisaties nog een stap verder gaan met het inzetten van participatieve methoden. Een voorbeeld hiervan is om niet alleen de vertaalslag te maken van de wereld van regels en procedures naar de dagelijkse praktijk, maar die volgorde ook om te draaien. Een voorbeeld hiervan zou zijn om met medewerkers in gesprek te gaan over de functionaliteit van regels en wat er verbeterd kan worden in de regels en procedures. Ook kan de sociale omgeving nog beter worden benut als het gaat om het stimuleren van compliance. Zoals door enkele leidinggevendenden werd aangegeven zal het elkaar aanspreken functioneler worden wanneer mensen dit gaan ervaren als helpen in plaats van kritiek leveren. Daarnaast kan transformationeel leiderschap worden ingezet om mensen te motiveren om compliance te vertonen. Een transformationeel leider daagt medewerkers uit door het stellen van hoge veiligheidsdoelen, geeft medewerkers vertrouwen in hun competenties en verantwoordelijkheid voor hun werk.

Daarnaast zou een verrijking zijn om veiligheidsgedrag te verbreden naar participatiegedrag, zoals bedoeld in route 2. Deze categorie van vrijwillige en (pro-)actieve gedragingen zijn gericht op verbeteringen en innovaties op het gebied van een veilige werkomgeving. Organisaties hebben een belangrijke taak in het scheppen van een psychologisch veilige omgeving, waarin mensen kunnen leren en innoveren op het gebied van veiligheid. Zo kan route 2 worden gestimuleerd door medewerkers vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven, zoals blijkt uit het voorbeeld van Semco. Daarnaast kan het organiseren van participatie een stap zijn richting het stimuleren van participatie van onderaf (route 2). Leidinggevendenden hebben een belangrijke rol in het stimuleren van participatie (route 2), door medewerkers uit te dagen om met creatieve veiligheidsoplossingen te komen. Tot slot is het altijd de taak van organisaties om te kijken wat het gedrag van de medewerkers spiegelt over het gedrag van het management en te zien hoe zij deze spiegel kan gebruiken om verdere stappen te zetten richting een veilige werkomgeving. In aanvulling op deze aanbevelingen betreffende de twee routes wordt tevens verwezen naar de 12 tips voor interventies zoals geformuleerd in het literatuuronderzoek.

4.3.2. De rol van de overheid

Zoals in de reflectie werd aangegeven staat de overheid aan het begin van een keten gericht op het bevorderen van een gezonde en veilige werkomgeving voor iedereen. Wat organisaties voor medewerkers kunnen doen, kan de overheid doen voor organisaties. En wat medewerkers met hun gedrag spiegelen aan het management, is wat organisaties spiegelen aan de overheid. Het is de taak van de overheid om daar goed naar te kijken en te zien hoe zij deze spiegel kan gebruiken om nieuwe lijnen uit te zetten.

De inzet van participatie

Het eerste dat zichtbaar wordt als we hiernaar kijken is dat de invulling die organisaties momenteel aan participatie geven nog beperkt lijkt. Mogelijk dat er wel voorbeelden in Nederland zijn van organisaties die reeds in route 2 werken. Het verdient aanbeveling om daarnaar te kijken en praktijkvoorbeelden te verzamelen die gedeeld kunnen worden. In de tussentijd kunnen we in elk geval leren van praktijken in het buitenland, zoals Semco. Wat dit gegeven spiegelt aan de overheid is dat de overheid op haar niveau mogelijk ook meer participatie moet gaan organiseren met organisaties, als opstap om organisaties te stimuleren zich richting route 2 te gaan ontwikkelen. Als we de vertaalslag maken van wat organisaties in dit kader voor medewerkers doen wordt duidelijk wat de overheid voor organisaties kan doen. Deze studie laat zien dat wanneer mensen eigenaar zijn van regels en procedures, ze consistentere zijn in het opvolgen ervan. Daarom is het belangrijk dat organisaties eigenaar worden van wet- en regelgeving en richtlijnen zoals door de overheid geformuleerd. Hiervoor is een vertaalslag nodig van de regelgeving naar de praktijk. Hierbij gaat het niet alleen om het begrijpelijk maken van wet- en regelgeving (het 'kunnen'), maar zeker zo belangrijk is de intentie achter de regels over te brengen (het 'willen'). Immers, zo laat deze studie zien, zonder deze kwaliteit van de motivatie te communiceren gaan mensen wet- en regelgeving volgen (of niet) omdat het regels zijn en maken zij geen contact meer met de intentie die erachter zit. Die intentie is een oprechte zorg voor mensen. Het risico is dat organisaties de wet- en regelgeving ervaren als een verplichting waar ze aan moeten voldoen. Omdat de overheid verder van organisaties af staat, is het een grotere uitdaging om het persoonlijke contact te maken dat nodig is om de intentie achter de regelgeving over te kunnen brengen. Een regel of norm is iets onpersoonlijks, een ongeluk is persoonlijk. Waar het om gaat is dat de overheid haar menselijke kant laat zien en zichtbaar maakt dat het over mensen gaat. Ook hier geldt dat de kwaliteit van de motivatie van organisaties om te werken aan veiligheid een afspiegeling is van de motivatie waarmee de overheid organisaties stimuleert om veilig te werken. Zij kan die kwaliteit verhogen door in overheids campagnes te communiceren *waarom* zij aandacht vraagt voor bepaalde wet- en regelgeving en laten zien dat hier een oprechte zorg voor mensen achter zit. Ook zou de rol van de sociale omgeving in het stimuleren van (participatie rondom) veilig gedrag een belangrijk onderwerp voor een overheids campagne kunnen zijn.

Nog persoonlijker wordt het wanneer de overheid zelf participatie met organisaties inzet om het stimuleren van veilig gedrag richting route 2 onder de aandacht te brengen én feedback te verzamelen over hoe de overheid haar taak hierin beter zou kunnen vervullen. Behalve zenden ook ontvangen, dat is waar het in route 2 over gaat. Zo zou de overheid bijeenkomsten kunnen organiseren waarin zij in gesprek gaat met (branche)organisaties over dit thema en kennisuitwisseling stimuleert, waardoor organisaties elkaar kunnen inspireren. Een belangrijke kernboodschap van zo'n bijeenkomst zou kunnen zijn om mensen ervan bewust te maken dat gedrag het resultaat is van de beweegredenen van de mens, en dat die mens niet alleen de medewerker betreft, maar ook de leidinggevende en (hoger) management. Een alternatief is het inzetten van een of meerdere flexibele denktank(en) of stuurgroep(en) waarin behalve veiligheidsmanagers ook het management van (branche)organisaties zitting nemen die in gesprek gaan met de overheid over wat de overheid zou kunnen doen om organisaties nog meer te faciliteren. Een onderwerp dat hier aanleiding voor zou kunnen zijn is het probleem van de stagnatie in het ongevallencijfer. Het verdient aanbeveling om organisaties die hieraan deelnemen te laten rouleren zodat meerdere organisaties hierin kunnen participeren. Op deze wijze maakt de overheid zelf een stap richting route 2, door

participatie van onderaf te laten komen en de praktijk innovatie- en verbeter suggesties te laten doen, die helpen om haar werk als overheid beter te doen.

De rol van de arbeidsinspectie

Aangezien deze studie liet zien dat monitoring en controle twee gezichten kan hebben, afhankelijk van hoe hier invulling aan wordt gegeven, is het tevens van belang om te kijken naar de rol van de arbeidsinspectie. Wanneer straffen of boetes worden ingezet om te corrigeren op gedrag, raken mensen door externe prikkels gemotiveerd om gedrag te vertonen. Het gedrag valt eerder weg, wanneer de prikkel wegvalt. De functie van de inspectie is om vinger aan de pols te houden bij wat er in de praktijk gebeurt en om in te kunnen grijpen wanneer er problemen of ongelukken ontstaan. Waar het om gaat is dat de inspecteur van de arbeidsinspectie die een ongeval komt beoordelen niet alleen de schuldvraag beantwoordt, maar kijkt naar wat er achter het gedrag zit. Wanneer een organisatie nalatig blijkt geweest te zijn, is het de taak van de inspectie om de vraag achter dit gedrag te stellen en de dialoog aan te gaan over de kwaliteit van de motivatie om veilig te werken. De arbeidsinspectie is een *ambassadeur van veilig werken* en dus meer dan een controle-instituut dat organisaties kan bestraffen en beboeten. De inspecteurs zijn ambassadeurs die de belangrijke taak hebben om organisaties een spiegel voor te houden en hen bewust te maken van hoe zij naar de veiligheid en het welzijn van mensen kijken. Inspecteurs zijn gidsen die organisaties een stap verder brengen op het pad van een veilige en gezonde werkomgeving. Mogelijk dat dit vraagt om een herdefiniëring van hoe inspecteurs hun eigen rol en de rol van het instituut inspectie zien. Mogelijk dat het zelfs om een andere benaming vraagt die deze ambassadeursrol beter treft, zonder dat het instituut een vrijblijvendheid uitstraalt.

Over beleid en inspectie

Een laatste aandachtspunt, tenslotte, is de verhouding tussen beleid en inspectie. Het ontwikkelen van beleid en het handhaven ervan zijn op zichzelf twee verschillende activiteiten, die verschillende kwaliteiten van mensen vragen. Deze verantwoordelijkheden kunnen om die reden gescheiden blijven, maar er moet wel integratie plaatsvinden tussen beide taken. Integratie ontstaat daar waar mensen zich kunnen verplaatsen in elkaars belangen en verantwoordelijkheden en zien hoe ze elkaar hierin kunnen aanvullen. Hiervoor is het belangrijk dat beide eenheden de dialoog met elkaar aangaan, zodat beleid en inspectie op elkaar afgestemd zijn. Door de dialoog te voeren kent de inspectie de intentie achter het beleid en krijgen beleidsmakers inzicht in wat het beleid betekent voor de handhaving in de praktijk. De inspectie vormt een zeer belangrijk contactpunt met de buitenwereld en ziet hoe wet- en regelgeving daadwerkelijk invulling krijgen in de praktijk. Vanuit haar functie heeft zij als eerste zicht op wijzigingen die plaatsvinden in de situaties of behoeften bij organisaties. Door hierover te communiceren met beleidsmakers, kan (de communicatie over) wet- en regelgeving beter up-to-date worden gehouden (double-loop learning).

Samengevat geldt dat de aanbevelingen die gedaan worden aan organisaties om beide routes te bevorderen vertaald kunnen worden naar het niveau van de overheid. Als eerste stap richting route 2 kan de overheid participatie organiseren met relevante partijen aan de hand van thema's zoals gesuggereerd in dit rapport. Een belangrijk kernprincipe is het overbrengen van de intentie achter wet- en regelgeving, om de kwaliteit om veilig te werken te vergroten. Immers, een hoge kwaliteit van de motivatie draagt bij aan duurzame gedragsverandering.

4.4. Beperkingen van het onderzoek

Zoals ieder onderzoek zijn ook aan dit onderzoek beperkingen verbonden. Ten eerste zijn de resultaten maar beperkt generaliseerbaar vanwege de selectie van cases die zich concentreert op de (chemische- en verpakings)industrie. Toekomstig onderzoek zou daarom ook in andere sectoren plaats moeten vinden, zoals andere industrieën, de bouw, en de dienstensector. Mogelijk dat in deze andere sectoren andere factoren voor veilig gedrag aan te wijzen zijn en/of de relatieve belangrijkheid van factoren verschilt. Daarnaast is steekproef van personen waaronder interviews zijn afgenomen beperkt geweest, waardoor de resultaten ook binnen de organisaties beperkt generaliseerbaar zijn. Bij de selectie van respondenten is wel bewust gestreefd naar een diverse steekproef wat betreft leeftijd, disciplines en hiërarchische lagen in de organisatie, zodat verschillende perspectieven aan bod zijn gekomen. Het doel van dit verkennende onderzoek was om meer inzicht te krijgen in menselijke drijfveren voor veilig gedrag. Meer onderzoek zal moeten volgen om hier een dieper inzicht te krijgen. Ook verdient het aanbeveling om gebruik te maken van meerdere onderzoeksmethoden, om een betrouwbaarder en representatiever beeld te krijgen.

4.5. Ten slotte

Onze dank gaat uit naar de personen die het mogelijk hebben gemaakt dit onderzoek uit te mogen voeren in de twee organisaties die als case hebben gediend voor dit rapport. Ook danken wij alle geïnterviewden voor hun openhartigheid. Zonder deze waardevolle bijdrage was dit rapport niet tot stand gekomen.

Referenties

Actieplan Arbeidsveiligheid 2010-2012, Directie Gezond & Veilig Werken, SZW

Argyris, C. (1976). Single-loop and double-loop models in research on decision making. *Administrative science quarterly*, 363-375.

Baarda, D. B., M. P. M. De Goede, and J. Teunissen. "Basisboek kwalitatief onderzoek. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek." *Groningen: Wolters Noordhoff* (2005).

Barling, J. & Hutchinson, I. (2000). Commitment versus control-based safety practices, safety reputation, and perceived safety climate. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(1), 76-84.

Barling J, Loughlin C, Kelloway EK. (2002). Development and test of a model linking safety-specific transformational leadership and occupational safety. *The Journal of Applied Psychology*, 87, 488-496

Christian, M.S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., Burke, M. J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103-1127

Clarke, S. (2006). The relationship between safety climate and safety performance: A meta-analytic review. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11, 315-327

Clarke, S. (2010). An integrative model of safety climate: Linking psychological climate and work attitudes to individual safety outcomes using meta-analysis. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(3), 553-578.

Cooper, D. & Schindler, P.S. (2006). *Business Research Methods*. Singapore, McGraw-Hill

Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The 'what' and 'why' of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 319-338.

Guldenmund, F. W. (2000). The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety science*, 34(1), 215-257.

Hofmann, D. A., & Mark, B. (2006). An investigation of the relationship between safety climate and medication errors as well as other nurse and patient outcomes. *Personnel Psychology*, 59, 847-869.

Leroy, H., B. Dierynck, F. Anseel, J. Halbesleben, D. McCaughey, G. Savage, L. Sels, T. Simons. (2012). Behavioral integrity for safety, priority of safety, psychological safety, and patient safety: a team level study. *Journal of Applied Psychology*, 97 (6), 1273-1281

Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*. Sage.

Neal, A., & Griffin, M. A. (2004). Safety climate and safety at work. In J. Barling & M. R. Frone (Eds.), *The psychology of workplace safety* (pp.15-34). Washington, DC: American Psychological Association.

Rupert, J. (2012). De spanning van het verschil: Diversiteit productief maken (pp.147-165). In: Van Muijen, J., Rupert, J. & Tours, H. (Red). *Spanningen in en rondom organisaties*. Kluwer: Deventer

Rupert, J., Molleman, E. & Fennis, M. (2013). *Van compliance naar participatie*. Eindrapportage literatuuronderzoek versterken arbeidsveiligheid in opdracht van ministerie SZW.

Van den Broeck, A., Vansteenkiste, M., De Witte, H, Lens, W. & Andriessen, M. (2009). De zelf-determinatie theorie: Kwalitatief goed motiveren op de werkvloer. *Gedrag & Organisatie*, 22 (4), 316-335.

Bijlage 1: Interviewvragen

Inleiding

Op dit moment laat het Ministerie van Sociale en Werkgelegenheid (directie Gezond en Veilig Werken) een verkennend onderzoek uitvoeren naar veilig gedrag in organisaties. Deze studie is een vervolg op een literatuuronderzoek dat ik heb uitgevoerd samen met collega's van de Rijksuniversiteit Groningen. Het doel van dit onderzoek is om inzicht te krijgen in hoe veilig gedrag in organisatie bevorderd kan worden. Het is nadrukkelijk geen inspectie, uw organisatie wordt niet beoordeeld op basis van de resultaten. Het gaat erom meer begrip te krijgen over het onderwerp. Daarom is het belangrijk om zo eerlijk mogelijk te antwoorden.

Het interview zal ongeveer een uur duren. Alles wat u vertelt zal vertrouwelijk worden behandeld. Uw leidinggevende zal niet weten wat u geantwoord heeft op de vragen. De audio-opname die ik tijdens het gesprek maak dient uitsluitend om na afloop een accurate uitwerking te kunnen maken en om de aandacht bij het gesprek te kunnen houden. De bevindingen zullen worden verwerkt in een korte rapportage, waarin algemene indrukken over de diverse interviews heen zullen worden gegeven. Indien u daar prijs op stelt, kunt u deze rapportage uiteraard ontvangen.

Vragen:

- Heeft u op dit moment vragen over het onderzoek?
- Gaat u ermee akkoord dat ik de audio-opname start?

Directie / SHE manager

Inleidende vragen

- 1) Kunt u kort aangeven waarom veilig werken zo belangrijk is bij ?
- 2) Kunt u een voorbeeld geven van het type onveilige situaties dat bij.... kan voorkomen?
- 3) Wat is de invulling die uw organisatie geeft aan het veiligheidsbeleid (visie e.d.)?

Vragen n.a.v. onderzoeksmodel:

- 4) Wat beschouwt u als veilig gedrag? Kunt u dit omschrijven? Voorbeeld geven? (veilig gedrag algemeen)
- 5) In hoeverre worden vanuit regels, procedures, veiligheidscodes en/of protocollen ontwikkeld die mensen verplichten veilig te werken? (*compliance*)
 - a. Kunt u een voorbeeld geven?
 - b. Hoe worden deze regels / procedures gemonitord? Zijn er sancties / beloningen? Welke? (*monitoring en control*)
 - c. In hoeverre dragen deze regels bij aan het stimuleren van veilig gedrag?
 - d. Kunt u dat ook merken in de veiligheidsuitkomsten?

- 6) Welke initiatieven nemen medewerkers zelf om bij te dragen aan het scheppen van een veilige werkomgeving, voor zichzelf en voor anderen? (*participatie*)
 - a. Kunt u voorbeelden geven van dergelijke initiatieven? (Doorvragen: in hoeverre vragen mensen gemakkelijk om hulp? Geven mensen elkaar feedback / helpen ze elkaar? etc.)
 - b. In hoeverre (en hoe) worden medewerkers door de organisatie (het management) gestimuleerd om initiatief te nemen en bij te dragen?
 - c. Heeft u enig zicht in hoeverre dergelijke initiatieven daadwerkelijk bijdragen aan resultaten (minder ongelukken etc)?

- 7) Wat denkt u dat voor mensen bij de belangrijkste drijfveer is om veilig te werken? Doorvragen: doen ze dit vooral om de regels te volgen en eventuele negatieve consequenties te vermijden? Of geven ze hier zelf echt prioriteit aan? (*motivatie*)

- 8) Zoals in elke organisatie het geval is worden er van tijd tot tijd fouten gemaakt die onveilige situaties kunnen opleveren. Op welke manier wordt er in de organisatie omgegaan met dergelijke fouten of vergissingen? (*compliance versus participatiecultuur*)
 - a. Doorvragen: in hoeverre zullen mensen dergelijke fouten / vergissingen bespreekbaar (willen) maken? (hoe gaan ze om met het dilemma van 'melding'?)
 - b. In hoeverre leiden dergelijke fouten tot meer regelgeving en toezicht?
 - c. Op welke andere manieren worden dit soort situaties opgepakt om ze in de toekomst te voorkomen? (*leercultuur*)

Medewerkers

Inleidende vragen

- 1) Wat houdt uw functie precies in?
- 2) Hoeveel jaar werkt u al bij ? En hoe lang al in deze functie?
- 3) Wat is het belang van veiligheid in uw werk? (*veiligheidsbesef*)
- 4) Kunt u een voorbeeld noemen van een onveilige situatie die in uw werk kan ontstaan?

Vragen n.a.v. onderzoeksmodel:

- 5) Wat beschouwt u als veilig gedrag? (*veilig gedrag*)
 - a. Kunt u dit omschrijven? Kunt u een voorbeeld geven?
 - b. Wat ziet u aan veilig gedrag in uw directe omgeving? Is uw indruk dat er veilig wordt gewerkt? Waar baseert u dit op?
 - c. Op welke manier zorgt u er zelf voor dat u veilig kunt werken?
 - d. Wat motiveert u om veilig te werken? (*motivatie*)

- 6) Welke regels en procedures gebruikt als het gaat om veilig werken? (*compliance*)
 - a. Op welke manier wordt de naleving hiervan gecontroleerd? (*monitoring en control*)
 - b. In hoeverre heeft u het idee dat de regels bijdragen aan een veiliger werkomgeving?
 - c. Wat doet u als u ziet dat er regels worden overtreden? Maakt u hier melding van? Waarom wel / niet?

- 7) Wat doet u zelf om bij te dragen aan een veilige werkomgeving? Kunt u een voorbeeld geven? (*participatie*)
- Vraagt u anderen gemakkelijk om hulp? Geeft u weleens feedback aan anderen over hun veiligheid of biedt u hen hulp aan?
 - Wat doen uw directe collega's om aan uw veiligheid bij te dragen? Wordt u weleens geholpen door collega's of krijgt u weleens feedback van hen? (*participatie / rol sociale omgeving*)
 - Kunt u uw suggesties over veiligheid gemakkelijk kwijt binnen de organisatie? Weet u bij wie u moet zijn met suggesties om de veiligheid te verbeteren? Heeft u weleens suggesties gedaan? Hoe werd hierop gereageerd? (*participatie*)
 - Wat doet uw leidinggevende om bij te dragen aan een veilige werkomgeving? In hoeverre stimuleert hij u bij te dragen aan een veilige werkomgeving? Op welke manier?
- 8) Zoals in elke organisatie het geval is worden er van tijd tot tijd fouten gemaakt die onveilige situaties kunnen opleveren (*compliance vs participatiecultuur*):
- Heeft u het gevoel dat u fouten en/of onveilige situaties bespreekbaar kunt maken binnen de organisatie? Waarom wel / niet? Heeft u dit weleens gedaan? Met wie bespreekt u dit dan? (*psychologische veiligheid*)
 - Op welke manier wordt er in de organisatie gereageerd op het bespreekbaar maken van dergelijke fouten / vergissingen?

Leidinggevenden

Inleidende vragen

- Wat houdt uw functie precies in?
- Hoeveel jaar werkt u al bij ? En hoe lang al in deze functie?
- Wat is het belang van veiligheid in het werk van uw medewerkers? (veiligheidsbesef)
- Kunt u een voorbeeld noemen van een onveilige situatie die in dit werk kan ontstaan?

Vragen n.a.v. onderzoeksmodel:

- Wat beschouwt u als veilig gedrag? (*veilig gedrag*)
 - Kunt u dit omschrijven? Kunt u een voorbeeld hiervan geven?
 - Wat ziet u aan veilig gedrag in uw directe omgeving? Is uw indruk dat er veilig wordt gewerkt? Waar baseert u dit op?
- Wat motiveert uw medewerkers om veilig te werken? Doorvragen: doen ze dit vooral omdat ze dit van hen verlangd wordt (ze *moeten* de regels volgen en vermijden eventuele negatieve consequenties)? Of vinden mensen het oprecht belangrijk en *willen* ze het? (*motivatie*)
- Welke regels en procedures gebruikt als het gaat om veilig werken? (*compliance*)
 - Op welke manier wordt de naleving hiervan gecontroleerd? (*monitoring en control*)
 - In hoeverre heeft u het idee dat de regels bijdragen aan een veiliger werkomgeving?
 - Wat doet u als u ziet dat er regels worden overtreden? Maakt u hier melding van? Waarom wel / niet? Bespreekt u het met medewerkers?

- d. Wat doen uw medewerkers als ze zien dat er regels worden overtreden? Maken zij hier melding van? Waarom wel / niet?
- 8) In hoeverre dragen medewerkers actief en vrijwillig bij aan een veilige werkomgeving? Kunt u hier voorbeelden van geven? (*participatie*)
- a. Doorvragen: vragen collega's elkaar gemakkelijk om hulp? Geven zij elkaar feedback over hun veiligheid? Bieden ze elkaar hulp aan?
 - b. Komen medewerkers weleens met suggesties over het verbeteren van veiligheid bij u? Kunt u een voorbeeld hiervan geven? Wat doet u met dergelijke suggesties?
 - c. In hoeverre (en hoe) stimuleert u medewerkers om zelf het initiatief hierin te nemen en bij te dragen aan een veilige werkomgeving?
 - d. Heeft u enig zicht in hoeverre de initiatieven van medewerkers daadwerkelijk bijdragen aan veiligheidsresultaten (minder ongelukken etc)?
 - e. Heeft u het gevoel dat u fouten en/of onveilige situaties bespreekbaar kunt maken binnen de organisatie? Waarom wel / niet? Heeft u dit weleens gedaan? Met wie bespreekt u dit dan? (*psychologische veiligheid*)
 - f. Op welke manier wordt er in de organisatie gereageerd op het bespreekbaar maken van dergelijke fouten / vergissingen?
- 9) Zoals in elke organisatie het geval is worden er van tijd tot tijd fouten gemaakt die onveilige situaties kunnen opleveren. Op welke manier wordt er door de medewerkers en u omgegaan met dergelijke fouten of vergissingen? (*compliance versus participatiecultuur*)
- d. Doorvragen: in hoeverre maken medewerkers dergelijke fouten / vergissingen bespreekbaar? (hoe gaan ze om met het dilemma van 'melding'?)
 - e. In hoeverre leiden dergelijke fouten tot meer regelgeving en toezicht?
 - f. Op welke andere manieren worden dit soort situaties opgepakt om ze in de toekomst te voorkomen? (*leercultuur*)