

Afstudeer Scriptie

Op weg naar een optimale veiligheidscultuur bij Betap BV.



Auteur

Tiffany Bloeming

Studentnummer: 418516

School: Saxion Hogescholen

Studierichting: Hbo Integrale Veiligheidskunde

Academie: Bestuur Recht en Ruimte

Datum: 14 juni 2019

Opdrachtgever

Betap B.V. Genemuiden

Bedrijfsbegeleider

Jan van Boven

Schoolcoach

Monique Heck

Colofon

Titel	Op weg naar een optimale veiligheidscultuur.
Instituut	Saxion Hogeschool
Adres	M.H. Tromplaan 28, 7513 AB Enschede
Opleiding	Integrale veiligheidskunde
Leerjaar	Vier
Datum	14 juni 2019
Studiedeel	Afstuderen
Stageperiode	2019
Studielast	27 EC's
Auteur	Tiffany Bloeming Laveringsveen 12 7751 DN Dalen
Opdrachtgever	Betap BV De Blokmat 29 8281 JH Genemuiden
Bedrijfsbegeleider	Jan van Boven
Schoolcoach	Monique Heck

Voorwoord

Voor u ligt het definitieve onderzoeksrapport met betrekking tot de veiligheidscultuur bij Betap BV. In februari 2019 wordt gestart met het onderzoek waarin de nadruk ligt op het optimaliseren van de veiligheidscultuur binnen het bedrijf.

Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Betap BV. De contactpersoon en tevens de opdrachtgever betreft de heer van Boven. De opstart en de vervolgstappen vinden ten allen tijde plaats in overleg met de heer van Boven.

Om een zo optimaal mogelijk rapport te verkrijgen wordt er gebruik gemaakt van bestaande informatie, input van medewerkers en een nulmeting van een bedrijfsopname.

Het rapport bestaat uit één hoofddocument: de scriptie zelf. Het wordt ondersteund middels een bijlagenboekje.

Mijn dank gaat uit naar de volgende personen:

Jan van Boven, voor zijn effectieve steun als praktijkbegeleider;

Monique Heck, voor haar hulp als schoolcoach. Ik kon te allen tijde terugvallen op haar steun;

Dick Beens, voor zijn goede input en interessante reflecties op veiligheidsvraagstukken;

De operators en leidinggevenden die deel hebben genomen aan het onderzoek. Zonder hen zouden er geen resultaten zijn.

Anke Bastiaansen, voor het beoordelen van de scriptie;

Mijn familie en vrienden, voor de geboden hulp.

Emmen, 14 juni 2019

Samenvatting

Bij Betap B.V. speelt veiligheid een belangrijke rol, tenminste dat is het operationele uitgangspunt. Echter is dit, helaas, niet het geval bij alle bedrijven in Nederland. Op 29 juni 2018 vond er onder verantwoordelijkheid van een bedrijf uit in Kampen een dodelijk arbeidsongeval plaats op een werklocatie van die onderneming. De directeur van het betreffende bedrijf is hiervoor verantwoordelijk gesteld waarbij onder andere hijzelf en een direct leidinggevende zijn gearresteerd.

Ook blijkt uit rapporten van inspectie SZW dat het aantal arbeidsongevallen flink toeneemt. Het aantal meldingen van een arbeidsongeval is in 2018 (4368) met vier procent gestegen ten opzichte van 2017 (4212) (SZW, 2018). Inspecteur-generaal Marc-Kuipers spreekt van een triest bericht: “het is in ons aller belang dat wie ’s ochtends gezond naar zijn werk gaat, ’s avonds ook weer veilig en gezond thuiskomt” (Kuipers, 2018). Helaas is veilig werk niet vanzelfsprekend en zien we dat er in deze economie steeds sneller en efficiënter gewerkt moet worden. Dit gegeven leidt tot meer onveilige situaties en meer ongelukken (SZW, 2018).

Deze gebeurtenissen waren voor de directie van Betap B.V. de aanleiding tot het doen van onderzoek naar de veiligheidscultuur binnen het bedrijf. Er ontstonden vragen over de eigen bedrijfsveiligheid: is het bedrijf wel zo veilig is als gedacht, of waant Betap B.V. zich misschien veiliger dan het bedrijf daadwerkelijk is. Wanneer dit het geval is, kan dit ernstige gevolgen hebben die alles behalve wenselijk zijn (aansprakelijkheid-boetes et cetera).

Bij Betap B.V. heeft de directie duidelijk aangegeven dat deze situatie niet gewenst is. Men wil er dan ook alles aan doen om te streven naar 0 ongevallen en 100% veiligheid. Om dit proces in gang te zetten wil men een eerste slag maken binnen de Backing afdeling van Betap B.V.

Daarop aansluitend heeft de directie van Betap B.V. mij de opdracht gegeven om de veiligheidscultuur binnen het bedrijf te onderzoeken.

Hierop aansluitend is er een probleemstelling opgesteld, namelijk:

“Op welke wijze kan Betap Backing te Genemuiden de veiligheidscultuur positief beïnvloeden?”

Aan de hand van de uitvoering van enquêtes en interviews zijn de resultaten verkregen. Deze resultaten zijn aan de hand van de theorieën: veiligheidscultuur, veiligheidsladder en leiderschapsstijlen geanalyseerd. Er is hierbij sprake van zowel een kwalitatief als een kwantitatief onderzoek. De gegevens van de enquêtes worden kwantitatief bekeken aan de hand van aantallen/scores. De gegevens van de interviews bieden inhoudelijke ondersteuning in de vorm van kwalitatieve informatie.

Uit de resultaten is gebleken dat Betap B.V. Backing zich op dit moment op trede 4, het proactieve niveau, bevindt. In de toekomst wil het management van Betap B.V. dit niveau voor de onderdelen management commitment en betrokkenheid en participatie uitbreiden naar trede 5, het vooruitstrevende niveau. De overige onderdelen veiligheidsbewustzijn, communicatie en leiderschap wil men volledig op trede 4 krijgen en behouden. Uit de resultaten blijkt namelijk dat deze onderdelen op sommige punten nog te kort schieten en zich om deze reden deels op trede 3, berekenend niveau, bevinden.

De leiderschapsstijl “mensgericht leiderschap” scoort het hoogst binnen de Backing afdeling van Betap B.V.. De stijlen “laissez faire” en “MBE-P” scoren daarentegen erg laag. Het effect “groepscohesie” komt nadrukkelijk naar voren en sluit ook aan bij de meest voorkomende leiderschapsstijl. Het effect “betrokkenheid” scoort het minst hoog. Men geeft hiervoor als reden dat

men niet voldoende betrokken wordt door het management en dat veiligheid onvoldoende prioriteit heeft.

Een overkoepelende advisering die aan Betap B.V. verleend is, zegt: doe eerst een paar stapjes terug (op de ladder) voordat je vooruit wil. Het is van belang dat er een veiligheidsbeleid wordt opgesteld waarin kaders worden aangegeven. Er moet duidelijkheid gecreëerd worden, zodat er vervolgens aan de betrokkenheid van de medewerkers gewerkt kan worden.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting.....	4
Hoofdstuk 1. Inleiding	8
1.1 Organisatie omschrijving.....	8
1.2 Aanleiding.....	9
1.3 Doelstelling.....	9
1.4 Probleemstelling en onderzoeksvragen	10
1.5 Onderzoeksafbakening.....	11
1.5.1 Organisatie onderdeel: Backing	11
1.5.2 Veranderingsaspect: leiderschap	12
1.5.3 Indeling onderzoeksgroepen.....	12
1.5.4 Oplevering eindproduct.	13
1.6 Belanghebbenden	13
Hoofdstuk 2. Theoretisch kader	15
2.1 Veiligheidscultuur	15
2.1.2 Hearts and Minds	16
2.2 Management Commitment.....	17
2.3 Veiligheidsbewustzijn	18
2.4 Communicatie	18
2.5 Leiderschap.....	18
2.8 Samenhang theorieën	21
Hoofdstuk 3. Methode van onderzoek.....	22
3.1 Methode en instrumenten	22
3.1.1 Methode Enquêtes	23
3.1.2 Methode interviews	23
3.2 Kwantitatief vs. Kwalitatief onderzoek	23
3.3 Onderzoekspopulatie	24
3.4 Operationalisatie	25
3.5 Onderzoekskwaliteit.....	27
Hoofdstuk 4. Resultaten	28
4.1 Huidig niveau veiligheidscultuur	28
4.1.1 Management en veiligheidscultuur.....	28
4.1.2 Leidinggevend en cultuur	29
4.1.3 Operators en veiligheidscultuur	30

4.2	gewenste niveau veiligheidscultuur	32
4.2.1	Gewenste niveau vooraf.....	32
4.2.2	Gewenste niveau naderhand	32
4.2.2	Huidig vs. Gewenst	33
4.3	Leiderschap binnen Betap B.V. afdeling Backing	34
4.4	Betrouwbaarheid en validiteit.....	35
Hoofdstuk 5. Conclusie.....		37
5.1	Veiligheidscultuur.....	37
5.2	Leiderschapsstijlen en effecten.....	38
Hoofdstuk 6. Aanbevelingen		39
Bibliografie		42

Hoofdstuk 1. Inleiding

Allereerst wordt de organisatie omschreven; wordt het doel benoemd en komen de probleemstelling en de onderzoeksvragen aan bod. Er wordt afgesloten met de onderzoeksafbakening en de belanghebbenden van het onderzoek.

1.1 Organisatie omschrijving

Betap is een familiebedrijf, gevestigd te Genemuiden en is sinds 1975 wereldwijd actief als producent van tapijten (Betap, 2019).

In 2006 zijn de state-of-art productie- en opslagfaciliteiten gebouwd, waar zij continu upgraden. Samen met een team van enthousiaste, ervaren mensen is Betap in staat om een hoog niveau van service te bieden met een goede prijs-kwaliteitverhouding. Betap heeft een productiecapaciteit van 40 miljoen vierkante meter van getuft en 30 miljoen vierkante meter van non-wovens tapijt (Betap, 2019).

Betap biedt een breed scala van B2B-producten en oplossingen wereldwijd. In nauwe samenwerking met onze klanten ontwikkelen en produceren wij diverse synthetische en wollen producten (Betap, 2019).

Betap bestaat uit een vijftal fabrieken waarin de verschillende processen worden uitgevoerd. Het gaat van het binnenkomen van garen tot het uitgaan van tapijtrollen. In het onderzoek wordt vooral gefocust op de Backing. Bij de Backing wordt een halffabricaat afgewerkt. De achterkant van het tapijt wordt voorzien van verschillende compounds (lijmlagen). Dit wordt ook wel rug afwerking genoemd. Vervolgens volgt het droogproces waarbij vocht wordt onttrokken aan het product door middel van toevoeging van temperatuur en afzuiging. Zie de onderzoeksafbakening voor een uitgebreide beschrijving.

Zie in bijlage 1 het organogram van Betap B.V.

1.2 Aanleiding

Bij Betap B.V. speelt veiligheid een belangrijke rol, tenminste dat is het operationele uitgangspunt. Echter is dit, helaas, niet het geval bij alle bedrijven in Nederland. Op 29 juni 2018 vond er onder verantwoordelijkheid van een bedrijf uit in Kampen een dodelijk arbeidsongeval plaats op een werklocatie van die onderneming. De directeur van het betreffende bedrijf is hiervoor verantwoordelijk gesteld waarbij onder andere hijzelf en een direct leidinggevende zijn gearresteerd.

Ook blijkt uit rapporten van inspectie SZW dat het aantal arbeidsongevallen flink toeneemt. Het aantal meldingen van een arbeidsongeval is in 2018 (4368) met vier procent gestegen ten opzichte van 2017 (4212) (SZW, 2018). Inspecteur-generaal Marc-Kuipers spreekt van een triest bericht: “het is in ons aller belang dat wie ’s ochtends gezond naar zijn werk gaat, ’s avonds ook weer veilig en gezond thuiskomt” (Kuipers, 2018). Helaas is veilig werk niet vanzelfsprekend en zien we dat er in deze economie steeds sneller en efficiënter gewerkt moet worden. Dit gegeven leidt tot meer onveilige situaties en meer ongelukken (SZW, 2018).

Deze gebeurtenissen waren voor de directie van Betap B.V. de aanleiding tot het doen van onderzoek naar de veiligheidscultuur binnen het bedrijf. Er ontstonden vragen over de eigen bedrijfsveiligheid: is het bedrijf wel zo veilig is als gedacht, of waant Betap B.V. zich misschien veiliger dan het bedrijf daadwerkelijk is. Wanneer dit het geval is, kan dit ernstige gevolgen hebben die alles behalve wenselijk zijn (aansprakelijkheid-boetes et cetera).

Bij Betap B.V. heeft de directie duidelijk aangegeven dat dat deze situatie niet gewenst is. Men wil er dan ook alles aan doen om te streven naar 0 ongevallen en 100% veiligheid. Om dit proces in gang te zetten wil men een eerste slag maken binnen de Backing afdeling van Betap B.V.

Daarop aansluitend heeft de directie van Betap B.V. mij de opdracht gegeven om de veiligheidscultuur binnen het bedrijf te onderzoeken.

1.3 Doelstelling

De opdrachtomschrijving komt voort uit een introductiegesprek met de opdrachtgever. Tezamen met deze functionaris is gebrainstormd over zowel de doelstelling als de probleemstelling.

Betap B.V. heeft voor 2019 als doel gesteld: nul ongevallen per jaar en de veiligste tapijtfabriek van Nederland te willen zijn. Om dit doel te bereiken was er behoefte aan een nulmeting naar de veiligheidscultuur in het bedrijf, zodat aan de hand van deze nulmeting stappen gezet kunnen worden naar een veiliger bedrijf.

In dit onderzoek is daarbij als doel geformuleerd: ***De veiligheidscultuur in kaart brengen door middel van een praktijkgericht onderzoek aan de hand van een nulmeting en hierbij advies geven in de vorm van aanbevelingen zodat de veiligheidscultuur positief beïnvloed kan worden.***

Het onderzoek zal uiteindelijk resulteren in de vorm van een adviesrapport en in adviseringen. Deze advisering wordt echter niet geïmplementeerd door de student.

1.4 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Om aan de hand van een nulmeting aanbevelingen aan te kunnen dragen, voor een positieve beïnvloeding van de veiligheidscultuur, is de volgende probleemstelling opgesteld:

“Op welke wijze kan Betap Backing te Genemuiden de veiligheidscultuur positief beïnvloeden?”

Afbakening probleemstelling:

Om de probleemstelling begrijpelijk te maken dienen er een aantal aspecten nader toegelicht te worden, namelijk:

- **“Op welke wijze”** > hiermee wordt de advisering/de aanbevelingen bedoeld. Middels onderzoeksvraag 4 wordt dit aspect beantwoord. Er wordt een advisering opgesteld voor de directie van Betap B.V. Gezien het tijdsbestek wordt dit plan niet uitgevoerd door de student.
- **“Betap Backing”** > hiermee wordt nadrukkelijk de Backing-afdeling van Betap B.V. bedoeld. Het onderzoek richt zich specifiek op deze afdeling. Binnen deze afdeling wordt het halffabricaat voorzien van een onderkant, oftewel een compound/lijm laag.
- **“Veiligheidscultuur”** > de definitie die binnen dit onderzoek gehanteerd wordt, betreft: *‘..het product van individuele- en groeps waarden, attitudes, competenties en gedragingen op het gebied van veiligheid’*.
- **“Positief beïnvloeden”** > hiermee wordt specifiek het beïnvloeden van leiderschap bedoeld. Er wordt gekeken hoe, middels aanpassing van leiderschap, een cultuurverandering gestimuleerd kan worden. Wanneer er iets verandert bij de leiders, dan kunnen zij dit overdragen op de lagen onder hen. Dit proces wordt gestart in 2019.

Onderzoeksvragen die hierbij relevant zijn, betreffen:

1. Wat is het huidige niveau van de veiligheidscultuur van Betap Backing B.V.?
 - a. Op welk niveau bevindt de veiligheidscultuur zich binnen de management/coördinatie laag van de Backing?
 - b. Op welk niveau bevindt de veiligheidscultuur zich binnen de leidinggevende laag van de Backing?
 - c. Op welk niveau bevindt de veiligheidscultuur zich binnen de operators laag van de Backing?
2. Wat zijn de gewenste ambities, omtrent de veiligheidscultuur, van Betap Backing B.V.?
3. In hoeverre is er sprake van een GAP tussen het huidige en het gewenste niveau van de veiligheidscultuur? ¹
 - a. Welke uitkomsten biedt de GAP (wat zijn de verschillen in niveau)?
4. Welke aanbevelingen kunnen, aan de hand van de nulmeting, aangedragen worden om de gewenste ambities van de Backing te bereiken?

¹ Toelichting 3.1

Onder “GAP” wordt een verschil bedoeld. Het gaat om het verschil tussen de huidige en de gewenste situatie. Aan de hand van aanbevelingen moet gekeken of dit verschil enigszins gereduceerd kan worden.

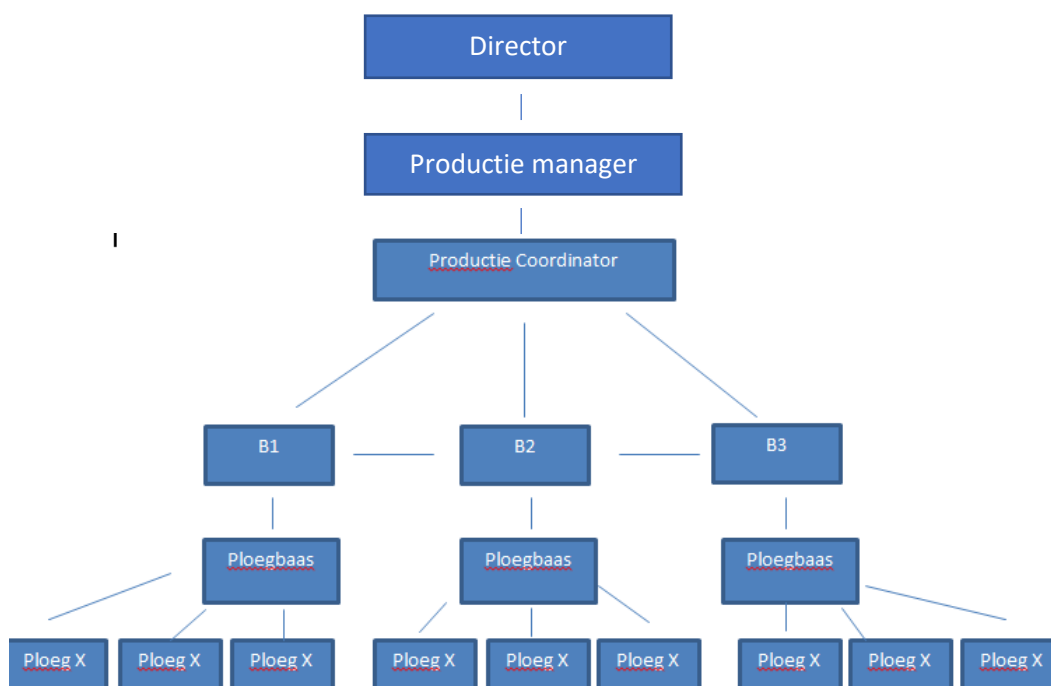
1.5 Onderzoeksafbakening

Hieronder vindt u de uitgebreide afbakening van het onderzoek. Er komt naar voren op welke deel van de organisatie het onderzoek gericht is, wat het eindproduct precies betreft en wat de omvang van het onderzoek is. Ook wordt toegelicht waarom de bepaalde keuzes gemaakt zijn.

1.5.1 Organisatie onderdeel: Backing

Zoals de probleemstelling al doet vermoeden, richt het onderzoek zich niet op de gehele organisatie. Het onderzoek richt zich enkel op 1 afdeling, namelijk de Backing.

De Backing bestaat uit een afdeling met drie productielijnen die wordt aangestuurd door een productiecoördinator. Per productielijn zijn er drie ploegen met elk een eigen ploegbaas. In totaliteit heeft de Backing negen ploegen. Een ploeg bestaat uit een aannaaiër, een precoater, een foamer, een ploegbaas, een controleur, wikkelman en een inpakker. Zie afbeelding 1.1 voor een schematische organogram van de afdeling.



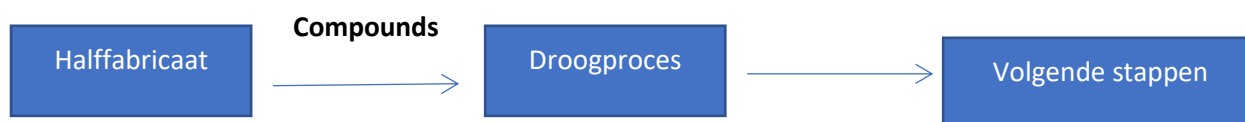
Afbeelding 1.1: organogram Backing.

Toelichting organogram backing:

Bovenaan staat de directeur van Betap B.V. Dit betreft de directeur van de gehele organisatie. Daaronder staat de productie manager. Deze persoon neemt, tezamen met de directie, deel aan het MT en kan op deze manier de productiecoördinator voorzien van informatie. Ook stuurt hij de productiecoördinator, namens de directie, aan. De productiecoördinator behoort tot de management laag, maar is eigenlijk een soort van schakel tussen management en de werkvloer. Hij stuurt de ploegbazen aan, om zo de werkzaamheden te laten stroomlijnen met de eisen vanuit de directie. De ploegbazen zijn in principe onderdeel van de ploeg, maar hebben als extra functie de aansturing van de ploeg.

Hieronder wordt specifiek het proces van de Backing besproken en schematisch afgebeeld.

Bij de Backing wordt een halffabricaat afgewerkt. De achterkant van het tapijt wordt voorzien van verschillende compounds (lijmlagen). Dit wordt ook wel rug afwerking genoemd. Vervolgens volgt het droogproces waarbij vocht wordt onttrokken aan het product door middel van toevoeging van temperatuur en afzuiging.



Afbeelding 1.2: proces Backing.

Waarom alleen de Backing?

Vanuit de directie van Betap B.V. is de opdracht gekomen om een onderzoek te doen naar de veiligheidscultuur binnen de organisatie. Echter betreft Betap B.V. een erg grote organisatie, bestaand uit verschillende vestigingen, waardoor een totaal onderzoek te groot zou zijn voor het bestaande tijdsbestek. Om die reden is besloten om het onderzoek te richten op een afdeling. Van daaruit kan men het verstrekken over de gehele organisatie.

1.5.2 Veranderingsaspect: leiderschap

Het onderzoek draait om het veranderen van de veiligheidscultuur. Echter is dat een breed begrip die benaderd kan worden uit verschillende invalshoeken. Om die reden wordt er bij dit onderzoek specifiek gekeken naar de invloed van leiderschap op de veiligheidscultuur. Er wordt dus vooral gekeken welke vormen van leiderschap aanwezig zijn en welke effecten dit met zich mee brengt. In de advisering wordt dan ook nadrukkelijk benoemd wat er gedaan moet worden aan de leiderschapsvormen, om zo de veiligheidscultuur positief te beïnvloeden.

Echter is dit begrip niet nadrukkelijk meegenomen in de probleemstelling, omdat andere zaken dan wellicht over hoofd gezien worden. De focus ligt op leiderschap, maar alle opties/richtingen dienen open gehouden te worden. Het is van belang dat niet blind gestaard wordt op leiderschap.

1.5.3 Indeling onderzoeksgroepen

Om een zo'n volledig mogelijk beeld te schetsen van de Backing afdeling, wordt deze tijdens het onderzoek opgesplitst in drie groepen, namelijk de managementlaag, de leidinggevenden en de operators. Deze indeling wordt gemaakt om een zo betrouwbaar mogelijke uitspraak te kunnen doen over de huidige situatie. Zowel het beleid van het management, als de ervaring van de operators wordt zo in kaart gebracht. In tabel 1.1 ziet u waaruit de onderzoeksgroepen bestaan. Afbeelding 1.3 geeft een schematische weergave van de driedeling weer.

De drie groepen zien er als volgt uit:

Management	Directeur, productie manager en productiecoördinator
Leidinggevenden	De ploegbazen van de 9 ploegen.
Operators	De medewerkers uit de 9 ploegen.

Tabel 1.1: inrichting onderzoeksgroepen.



Afbeelding 1.3: driedeling onderzoek.

1.5.4 Oplevering eindproduct.

In de doelstelling is al benoemd dat er een onderzoeksrapport inclusief een advisering opgeleverd gaat worden. Echter dient hier een kanttekening bij gemaakt te worden. De aanbevelingen/de adviezen worden namelijk niet uitgevoerd door de student. Wegens het korte tijdsbestek wordt dit plan enkel opgesteld. De organisatie is hiervan op de hoogte en gaat de uitvoering, tezamen met een veiligheidkundige, uitvoeren. De aanbevelingen zijn dusdanig concreet zodat men exact weet wat er mee **bedoelt** wordt en er geen misvattingen kunnen bestaan.

1.6 Belanghebbenden

In deze paragraaf worden de belanghebbenden van het onderzoek besproken. Zowel de actoren als de bijbehorende belangen worden toegelicht. Zowel de interne als de externe betrokkenen worden benoemd.

Directeur Betap B.V.

De directeur van Betap heeft in geval van dit onderzoek de opdracht verstrekt. Daarmee is hij in directe zin verbonden met het belang van het onderzoek. Hij streeft naar 0 ongevallen per jaar en de daarbij behorende optimale veiligheid. Middels dit onderzoek worden er handvaten geleverd om de veiligheid te optimaliseren, waardoor de directeur dichterbij zijn streven wordt gebracht.

Productie manager

Deze persoon zit in het MT en bedenkt alwaar het beleid. Zijn belang sluit aan op het belang van de directeur. Tezamen met het MT wordt er gestreefd naar een zo'n veilig mogelijke organisatie. Een inzicht in de veiligheidscultuur en de daarbij passende aanbevelingen geven de mogelijkheid om dit streven te vergroten.

Productiecoördinator

Bij de Backing is er een productiecoördinator die de drie backinglijnen coördineert. Ook zijn belang sluit aan bij de belangen van de directeur en de manager. Echter staat hij een stuk dichterbij de werkvloer dan de voorgaande actoren. De veiligheid van de werkvloer is voor deze actor een groot belang. Om deze reden is een onderzoek naar de veiligheidscultuur voor hem erg relevant. Wanneer de leiderschapsstijlen en de eventuele gebreken inzichtelijk zijn, dan kan hij hierop inspelen door de ploegbazen (onder hem) op een andere manier aan te sturen o.i.d.. Voor hem is het belangrijk om te weten wat er leeft en wat er speelt op de werkvloer. Op basis hiervan kan hij zijn strategie en tactiek aanpassen.

Leidinggevenden

In geval van Betap betreffen dit de ploegbazen. Zij verkrijgen informatie vanuit die coördinatoren en sturen op basis hiervan hun ploegen van operators aan. Het belang van de leidinggevende betreft de veiligheid van de operators en de veiligheid van hunzelf. Het is voor hun belangrijk dat er veilig gewerkt kan worden en dat eenieder weer veilig naar huis kan aan het einde van de dag.

Operators

Deze personen betreffen de uitvoerders van de werkzaamheden. Zij staan midden in het werkveld. Het belang van deze personen moet gezocht worden in de eigen veiligheid. Dit sluit aan bij het belang van de leidinggevenden/ploegbazen. Ook voor de relaties van de operators is het fijn wanneer men weet dat hij/zij aan het werk is in een veilige omgeving.

Afdeling HR

De afdeling HR biedt met name ondersteuning op het beleidsmatige gebied. Zij faciliteert in de behoeftes van het personeel. Het belang van deze actor is het verkrijgen van inzicht in de gebreken van de menskant. Op deze manier kan zij hierop inspelen en waar nodig faciliteren in bijv. trainingen o.i.d.. Wanneer men weet waar de vraag ligt, dan kan zij ook het juiste aanbod geven.

Overige afdelingen en locaties Betap B.V.

Betap B.V. bestaat uit verschillende locaties. Wanneer de veiligheidscultuur is onderzocht bij de Backing, dan kunnen de andere locaties en afdelingen hier profijt uit halen door vroegtijdig in te spelen op de eventuele belemmeringen. Op deze manier hoeft het onderzoek niet X keer uitgevoerd te worden, maar kan men van elkaar leren.

Zakenpartners/klanten

Betap B.V. levert aan een groot scala klanten over de gehele wereld. Echter is de concurrentie groot en zijn er veel andere potentiële aanbieders. Om deze redenen is het onderzoek voor de zakenpartners ook van belang, want zij zijn op zoek naar de beste aanbieder. Wanneer duidelijk is dat Betap B.V. hoog scoort op veiligheid etc. dan kan zij zich hierin onderscheiden t.a.v. eventuele andere aanbieders.

Inspectie SZW

Voor de inspectie SZW is het van belang dat er geen arbeidsongevallen (met verzuim) bestaan. Een optimalisatie van de veiligheid betreft dan ook zeker een belang van deze actor.

Hoofdstuk 2. Theoretisch kader

Het theoretisch kader bespreekt welke theorieën geschikt zijn om het onderzoek uit te kunnen voeren. Het kader biedt houvast voor de operationalisatie van variabelen en geeft daarmee richting aan de dataverzameling, de analyse en de conclusies.

Het theoretisch kader wordt gestart middels een aantal kernbegrippen en definities. Vervolgens komen er een aantal theoretische modellen aan bod.

Leiderschap wordt apart in paragraaf 2.5 benoemd omdat dit een belangrijk onderdeel is van het onderzoek. Er wordt, zoals in paragraaf 1.5.2 gezegd is, toegespitst op leiderschap. Om die reden wordt dit begrip diepgaander toegelicht dan de overige begrippen.

2.1 Veiligheidscultuur

De veiligheidscultuur betreft een cultuur van gedeelde gewoonten, normen en waarden binnen een groep, vaak binnen een organisatie. De definitie is '*..het product van individuele- en groeps waarden, attitudes, competenties en gedragingen op het gebied van veiligheid*'. De veiligheidscultuur is ook deel van de organisatie cultuur, die in de volgende paragraaf verder wordt beschreven (Feijer, 2017). De hierboven gegeven definitie van een veiligheidscultuur is niet per sé de enige en goede definitie; er zijn namelijk verschillende opvattingen omtrent dit begrip. Door de verschillende opvattingen is het mogelijk dat er dan ook vanuit verschillende invalshoeken naar de cultuur gekeken wordt. Het hierboven omschreven gegeven kan soms moeilijkheden met zich meebrengen. Hierom wordt er gedurende dit onderzoek gebruik gemaakt van bovenstaande definitie.

2.1.1 Organisatiecultuur

Bij de organisatiecultuur staan de normen, de waarden en de gewoonten centraal. Waarden zijn bepaalde voorstellingen of verwachtingen die mensen hebben. Deze bepaalde verwachtingen worden als juist en goed beschouwd. Deze waarden zijn vaak relatief vaag en abstract. Bij waarden moet gedacht worden aan befrappen als betrouwbaarheid, behulpzaamheid en veiligheid. Soms komt het voor dat waarden zelfs om worden gezet in normen. Deze omzetting vindt plaats wanneer een bepaalde voorwaarde, in collectieve zin, als 'voldoende belangrijk' wordt gezien. Normen betreffen concrete gedragsregels die aangeven wat wel en niet mag (S. van der Werff en K.J. Hoeksema, 2010).

Handy (1978) heeft deze organisatiecultuur onderzocht en heeft in zijn boek laten weten dat er zes factoren zijn die invloed uit kunnen oefenen op de organisatiecultuur. Een factor kan de omgeving van de organisatie zijn, dit kan zelfs op een land terugslaan. De Nederlandse organisatiecultuur kan bijvoorbeeld omschreven worden als 'nuchter en zuinig'. Daarnaast zijn medewerkers ook een factor, zij hebben allemaal hun eigen normen en waarden binnen de organisatie. Verdere factoren zijn: de geschiedenis, de omvang, de beschikbare hulpmiddelen en de doelstellingen van de organisatie (L. ten Berge en M. Oteman, 2012).

Het veranderen van een cultuur kan moeilijk en ingrijpend zijn; de normen en waarden binnen een organisatie worden dan veranderd. Hoe ingrijpender de veranderingen kan des te meer tegenstand van de medewerkers worden verwacht. Maar het vaste patroon moet wel worden doorbroken, anders kan de cultuur nauwelijks veranderd worden (L. ten Berge en M. Oteman, 2012).

2.1.2 Hearts and Minds

De Hearts and Minds methode is door de universiteiten van Manchester, Leiden en Aberdeen voor Shell gecreëerd. De betreffende methode wordt gebruikt om inzicht te krijgen in de veiligheidsbeleving binnen de organisatie; de realiteit en de gevoelens.

De methode brengt als ware de 'harten' en de 'gedachten' van de personen in kaart. Dit houdt eigenlijk gewoon in dat het gevoel van de personen in kaart wordt gebracht (M. Verkleij, 2013).

Er zijn twee modules die inzicht geven in de motivatie van werknemers. Bij deze modules wordt ook gekeken hoe mensen gemotiveerd dienen te worden en welke barrières zich hierbij voordoen. De eerste module richt zich vooral op de algemene bereidheid om tot verandering te komen en de tweede belangrijke module richt zich op de veiligheidsladder. De veiligheidsladder zal in de volgende paragraaf worden toegelicht. De overige drie modellen gaan over de consequentiemaatregelen binnen een bedrijf, het veilig werken en het verbeteren van het ultieme leiderschap (Institute, N.B.).

2.1.3 Veiligheidsladder

De veiligheidsladder is gebaseerd op het Parker en Hudson model voor het meten van de organisatiecultuur en is een gevormd tot meetapparaat voor het meten van de veiligheid. Tot juli 2016 beheerde ProRail de veiligheidsladder, maar dit is overgenomen door Nederlandse Norm (NEN) (ProRail, 2015).

De veiligheidsladder bestaat uit 5 treden en op trede staat aangegeven waar een organisatie precies staat binnen de veiligheidscultuur. Per trede staat waar een bedrijf aan moet voldoen, welke criteria hiervan afhangen, hoe deze beoordeeld worden en waar tijdens de audit op gelet wordt.

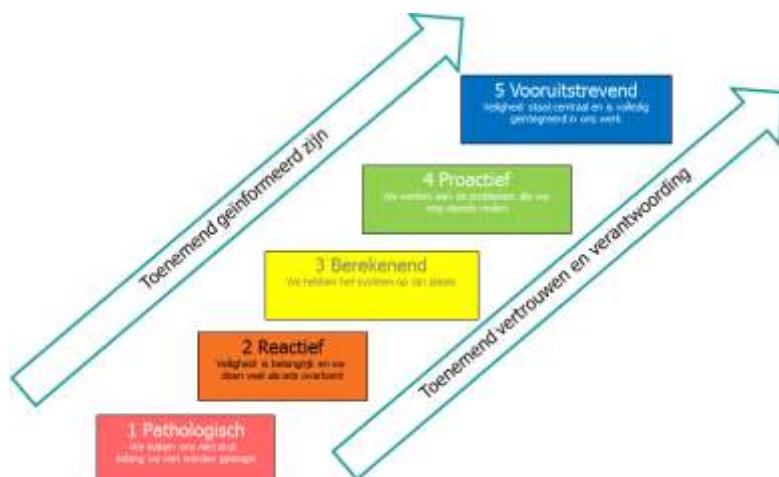
Binnen de eerste trede denkt de organisatie dat hen niks kan overkomen, er kan niet fout gaan. Er wordt ook weinig tot niet geïnvesteerd in de veiligheid, het management ziet dit als een kostenpost. Kenmerken zijn dat het management niets weet over het aantal ongevallen en dat een leidinggevende positie gelijk staat aan macht.

Binnen de tweede trede voelt de organisatie zich meer slachtoffer dan verantwoordelijke door verouderde bedrijfspatronen. Veranderingen worden vaak kortstondig doorgevoerd. De eerste trede komt erg overeen met de eerste. Verschillen zijn wel dat er een budget is voor veiligheid is, maar hier wordt makkelijk op bezuinigd en er wordt wel gekeken naar ongevallen, maar niet veiligheid in het algemeen.

Binnen de derde trede zijn er binnen de organisatie veiligheidsregels opgesteld voor de werkzaamheden binnen het bedrijf, maar alleen zolang de organisatie hiervan profiteert. Het hogere management is vooral betrokken bij de veiligheid. Kenmerken van deze trede zijn de aanwezigheid van een veiligheidscoördinator, de aanwezigheid van een aantal hulpmiddelen om de veiligheid te stimuleren en er worden nog steeds te weinig ongeval analyses gemaakt.

Binnen de vierde trede heeft veiligheid een hoge prioriteit binnen de organisatie. Er wordt veel geïnvesteerd in de aanspreekcultuur en het veiligheidsbewustzijn van de organisatie. Ook is er sprake van een vooruitdenkend initiatief en veilig werken wordt gezien als een eigen verantwoordelijkheid. Er vindt binnen dit soort organisaties veel overleg plaats over veiligheid en de positieve effecten hiervan. Het melden van onveilige situaties wordt gestimuleerd, waardoor veel meldingen en analyses binnenkomen.

Binnen de vijfde trede is veiligheid volledig geïntegreerd binnen de organisatie, iedere medewerker denkt vanuit een veiligheidstandpunt. Deze trede wordt gekenmerkt door een aandacht voor het veiligheidsbewustzijn en veiligheidstaken binnen alle functieomschrijvingen (G.J. Frijters, 2016).



Afbeelding 2.1: veiligheidsladder.

Er zijn een vijftal aspecten die de veiligheidscultuur binnen een organisatie kunnen verbeteren (G.J. Frijters, 2016):

- Management Commitment
- Veiligheidsbewustzijn
- Leiderschap
- Participatie en betrokkenheid
- Communicatie

2.2 Management Commitment

Toewijding van het management aan veiligheid is één van de belangrijkste aspecten voor veranderen van het gedrag. Wanneer het management toewijding hieraan toont kan dit leiden tot een sterke veiligheidscultuur. Alleen het stellen van een budget en het geven van taken aan ondergeschikten zal daarvoor niet voldoende zijn (G.J. Frijters, 2016).

Er worden vijf aspecten gebruikt om deze toewijding te meten. Ten eerste wordt er een veiligheidsstuurgroep opgericht waarop het management toezicht houdt. Deze groep stelt een veiligheidsbeleid, en om de doelstellingen te halen en het veiligheidsbeleid uit te voeren worden er middelen en trainingen ter beschikking gesteld. Tijdens de implementatie van het veiligheidsbeleid houdt het management het overzicht. Als laatste vindt er evaluatie plaats van de implementatie van het beleid en de resultaten hiervan en op de behaalde doelstellingen. Wanneer dit nodig is wordt er beleid bijgesteld (G.J. Frijters, 2016) (D. Feijer, 2017).

2.3 Veiligheidsbewustzijn

Een goed bewustzijn bestaat uit een twee onderdelen. Ten eerste moet er een stimulans zijn in de omgeving die mensen kunnen waarnemen en interpreteren. Ten tweede moeten mensen weten welke acties er na deze stimulans geformuleerd en uitgevoerd moeten worden (Bell, Green, Fischer en Baum, N.B.).

veiligheidsbewustzijn is het bewust zijn van risico's en de persoonlijke beleving hiervan, daarnaast kennis hebben over deze risico's en weten hoe om te gaan met deze risico's. Ook vind er zelfreflectie plaats ten aanzien van het verbeteren van het eigen gedrag en de communicatie rond veiligheid, dit heet zelfbewustzijn (G.J. Frijters, 2016).

Een middel wat gebruikt wordt voor het verhogen van het veiligheidszelfbewustzijn is de Last Minute Risk Analysis (LMRA). De LMRA is een risico checklist die kort voor het aanvangen van het werk wordt gebruikt om de risico's op de werkplek (persoonlijke beleving) en het gedrag ten aanzien van deze risico's (kennis en vaardigheden) te verhogen en eventuele verbeteringen in veiligheid door te voeren (zelfbewustzijn) (G.J. Frijters, 2016).

2.4 Communicatie

Communicatie is een begrip wat binnen de veiligheid van levensbelang is. Het veiligheidszelfbewustzijn kan door een goede communicatie dusdanig verhoogd worden. Door een helder communicatie en duidelijke regels kunnen werknemers worden aangesproken op hun gedrag. Bij het juist en effectief communiceren is het echter van belang dat er geluisterd, samengevat en doorgevraagd wordt (Bos, 1997). Er zijn drie vormen van communicatie belangrijk binnen dit onderzoek, namelijk het werkoverleg, het promoten van veiligheid en het geven en het ontvangen van feedback. Het werkoverleg wordt gezien als een goed transportmiddel om veiligheid bespreekbaar te maken. Het promoten van veiligheid heeft veel verschillende voordelen, zoals het vergroten van het veiligheidsbewustzijn. Als laatste kent feedback geven grote voordelen voor het continu willen en kunnen verbeteren van veiligheidsgedrag (G.J. Frijters, 2016). Het geven van feedback klinkt wellicht het meest voor de hand liggend maar vaak blijkt dit erg tegen te vallen; men vindt het lastig om feedback te geven maar ook om feedback te ontvangen (Ajzen, 2011).

2.5 Leiderschap

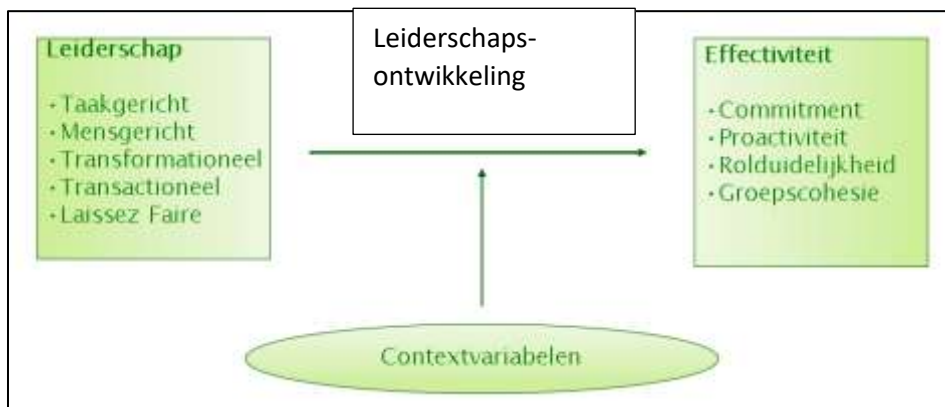
Een van de taken van een leidinggevende is het beschermen en het uitdragen van groepsnormen- en waarden. Leidinggevend zijn niet alleen de baas, maar zij hebben tegelijkertijd ook een voorbeeldfunctie. Het leidinggevende personeel dient eerst zelf het goede voorbeeld te geven om zo een positief effect te hebben op de borging en de verhoging van het veiligheidsgedrag (Mesu, Onderzoeksmodel). Daarnaast zijn taken van een leidinggevende het aanspreken op onveilig gedrag van medewerkers en het motiveren van medewerkers op hun veiligheidsbewustzijn (Litjens, 2015).

Leiderschap kent verschillende theorieën: persoonlijkheids-, gedrags- en contingentietheorieën. De persoonlijkheidstheorieën geven persoonlijkheidskenmerken van een persoon weer. Gedragstheorieën geven een beeld van het soort leiderschapsgedrag dat een leidinggevende vertoont. Een voorbeeld hiervan is het managerial grid van Blake & Mouton, waarbij een onderscheid wordt gemaakt tussen de zorg voor persoon (mensgericht) en de zorg voor productie (taakgericht). De contingentietheorieën hebben betrekking op de samenhang tussen de situatie en effectiviteit van leiderschapsstijl. Hierbij is de situatie leidend: de situatie maakt een persoon al dan niet een leider.

Tijdens het betreffende onderzoek wordt er nadrukkelijk gekeken naar het gedragsaspect van leiderschap. Er wordt specifiek gekeken naar bepaalde gedragingen van leidinggevend en niet naar

de persoonlijkheid van de leider en/of de situatie waarin hij of zij zich bevindt. Juist het gedragsaspect is van belang omdat er echt gekeken wordt naar bepaalde gedragingen die al dan niet worden uitgevoerd. Er wordt gefocust op bepaalde gedragingen die een persoon al dan niet een goede leider maken. Ook wordt gekeken naar de effecten van deze gedragingen.

Tevens wordt er tijdens het onderzoek gebruik gemaakt van het onderzoek model van Jos Mesu. In afbeelding 2.2 ziet u dat het onderzoek model bestaat uit drie onderdelen, namelijk leiderschap, effectiviteit en contextvariabelen.



Afbeelding 2.2: onderzoeksmodel leiderschapsstijlen (Mesu, Onderzoeksmodel).

Bij taakgericht leiderschap ligt het accent vooral op het einddoel en de uitvoering van de taak (Judge & Robbins, 2004). De leidinggevende stelt de doelen vast en organiseert het werk. Het gevolg van taakgericht leiderschap is dat medewerkers zich minder betrokken voelen bij een organisatie. Medewerkers werken volgens vaste werkmethoden en kennen weinig vrijheid. Pro activiteit is voor leidinggevende van belang. De leider moet aansturen, controleren, terwijl de medewerker passief kan wachten hoe het werk gedaan moet worden en wat er van de medewerker wordt verwacht. De rolduidelijkheid is duidelijk voor medewerkers in een taakgerichte omgeving. Er wordt immers met vaste werkmethoden gewerkt. Voor de groepscohesie zal taakgericht leiderschap nadelig zijn, hoewel dat per organisatie kan verschillen.

Judge en Robbins (2004) zeggen dat mensgericht het accent legt op de onderlinge verhouding. Een leidinggevende moedigt aan en vraagt om suggesties. Mensgericht leiderschap is meer gericht op teamwork. Dit heeft een positieve invloed op de groepscohesie en betrokkenheid van medewerkers. Medewerkers krijgen bijvoorbeeld de vrijheid om hun eigen methode van werken toe te passen en ideeën in te brengen. De rolduidelijkheid is daarentegen minder duidelijk dan bij taakgericht leiderschap. Van medewerkers wordt verwacht dat de medewerker proactief is. De leidinggevende is daarin proactief dat feedback van medewerkers wordt omgezet in oplossingen en doelen waaraan de leidinggevende kan werken.

Bass & Riggio (2006) zeggen dat taak- en mensgericht leiderschap onvoldoende is. Transformationeel leiderschap is, naast taak- en mensgericht leiderschap nodig om medewerkers boven zichzelf uit te kunnen laten stijgen (Bass & Riggio, 2006). Tevens zeggen Bass & Riggio dat transformationeel leiderschap leidt tot een hoge mate van werktevredenheid en betrokkenheid. Om een beeld te krijgen van transformationeel leiderschap, definiëren Bass & Riggio transformationeel leiderschap als: door volgers te inspireren en te stimuleren worden buitengewone prestaties bereikt. Leiderschapskwaliteiten worden binnen het proces ontwikkeld. Volgers worden daarbij empowered,

waardoor ze eigenaar worden van hun eigen aandeel in zichzelf, hun team, de afdeling en de gehele organisatie.

Transformationeel leiderschap kent vier componenten (Bass & Riggio, 2006):

Idealized influence

Idealized influence houdt in dat de leider een functie heeft als rolmodel. Hij/zij wordt bewonderd en vertrouwd door de medewerkers. Een transformationeel leider moet vastberaden en vasthoudend zijn (Bass & Riggio, 2006).

Inspirational motivation

De leider kan anderen inspireren en wekt teamspirit op bij medewerkers. Een leider communiceert een duidelijk visie en toont betrokkenheid bij de gemeenschappelijke doelen.

Intellectual stimulation

Bass & Riggio (2006) zeggen dat een leider anderen moet stimuleren tot creativiteit en innovatie. Geen kritiek leveren op de fouten van een medewerker is volgens Bass & Riggio belangrijk voor de motivatie van de medewerker.

Individualized consideration

Aandacht voor het individu houdt in dat er aandacht is voor de behoeften van de medewerker. Een leider neemt vooral de rol aan als coach en als mentor en de leider zorgt voor een veilig leerklimaat (Bass & Riggio, 2006).

Als laatste worden **transactioneel leiderschap en laissez-faire genoemd**. Transactioneel leiderschap kan gedefinieerd worden als ruilrelatie. Een medewerker levert een prestatie en krijgt daarvoor een beloning. Transactioneel leiderschap bestaat uit drie onderdelen, namelijk management by exception active (Vooraf wordt actie ondernomen), management by exception passive (achteraf wordt actie ondernomen) en laissez faire. Laissez-faire leiderschap wordt toegelicht als het aan het lot overlaten van de medewerkers.

Tijdens het onderzoek wordt onderzocht in welke mate er sprake is van de leiderschapsstijlen van het onderzoeksmodel van Mesu. Is er binnen Betap B.V. bijvoorbeeld overheersend sprake van transformationeel leiderschap en welk effect heeft transformationeel leiderschap dan op de betrokkenheid, pro activiteit, rolduidelijkheid en groepscohesie binnen Forbo. Wanneer medewerkers betrokken raken bij het verbeteren van de veiligheidsaspecten zal dit een positieve uitwerking hebben op de motivatie en het zelfbewustzijn van medewerkers om de veiligheid te verbeteren. Wanneer een leidinggevende participatief leiding geeft worden medewerkers gestimuleerd om betrokken te raken bij de veiligheid; men krijgt de wil om een bijdrage te leveren. Het 'Walking around' principe, oftewel het vragen van advies aan medewerkers, is een methode die hierbij kan helpen. Een andere methode is het structureel laten samenwerken van medewerkers door middel van bijvoorbeeld werkgroepen (G.J. Frijters, 2016). Hetzelfde moet zich worden afgevraagd bij de pro activiteit en de groepscohesie. De transformationele aanpak kan de pro activiteit wellicht bevorderen doordat men wordt uitgedaagd. Ook kan het zo zijn dat de groepscohesie toeneemt, omdat men elkaar echt nodig heeft bij het oplossen van moeilijkere doelen (Engbers, 2010).

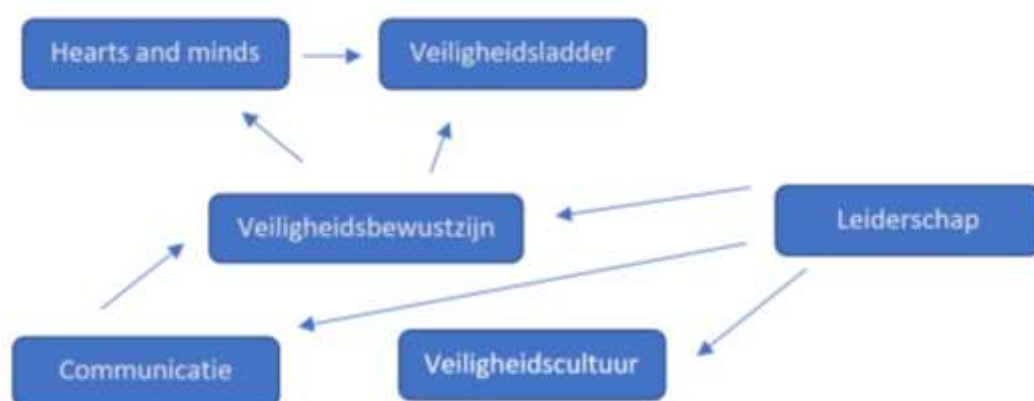
Twee minstens zo belangrijke elementen van het onderzoek model betreffen de leiderschapsontwikkeling en de verbanden tussen leiderschap en de effectiviteit. De leiderschapsontwikkelingen zijn van invloed op de relatie tussen leiderschap en de effectiviteit. Wanneer de ontwikkelingen verstard zijn, is het aannemelijk dat de effectiviteit ook minder is. Verder is volgens onderzoek gebleken dat rolduidelijkheid bijvoorbeeld een positief effect heeft op taakgericht onderzoek (Engbers, 2010).

2.8 Samenhang theorieën

In afbeelding 2.5 hieronder ziet u een schematische weergave van de samenhang van theorieën.

Toelichting:

1. Hearts- and minds > veiligheidsladder: de hearts- and minds biedt middels de uitkomsten van enquêtes en observaties input voor de veiligheidsladder. De resultaten van de hearts- and minds methode kunnen het niveau van de veiligheidscultuur weergeven op de veiligheidsladder.
2. Veiligheidsbewustzijn > veiligheidsladder en hearts- and minds: het veiligheidsbewustzijn biedt input voor zowel de hearts- and minds methode als voor de veiligheidsladder. De mate van bewustwording is belangrijk voor het veiligheidsbesef en de veiligheidscultuur. Een laag bewustzijn zegt iets over de cultuur, want dat geeft (aannemelijk gezien) een lager niveau aan dan wanneer het bewustzijn erg hoog is.
3. Leiderschap > veiligheidsbewustzijn, communicatie en veiligheidscultuur: de vorm van leiderschap is bepalend voor de bijbehorende effecten. Dit gegeven is per organisatie en per situatie verschillend, maar is wel relevant om in kaart te brengen.
4. Communicatie > veiligheidsbewustzijn: de manier van communicatie is van belang voor het veiligheidsbewustzijn. Middels heldere communicatie is het aannemelijk dat men ook bewuster wordt ten aanzien van de veiligheid. Ook zorgt een goede communicatie voor helderheid en duidelijkheid.



Afbeelding 2.3: *samenhang theorieën.*

Hoofdstuk 3. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk komen diverse onderwerpen op het gebied van methodologisch onderzoek naar voren. Onderwerpen zoals de manier van onderzoeken en de onderzoekspopulatie worden besproken. Met de beschrijving van deze aspecten is dit onderzoek wetenschappelijk verantwoordt.

3.1 Methode en instrumenten

Om alle informatie, die nodig is om de onderzoeksvragen te beantwoorden, te kunnen verzamelen zijn er een aantal dataverzamelingsmethoden gebruikt. Per dataverzameling wordt aangegeven of de methode bestaat uit field- of deskresearch. In tabel 3.1 ziet u een overzicht van de gehanteerde methoden per deelvraag. Ook wordt duidelijk welke actor te maken heeft met welke dataverzamelingsmethode.

	Onderzoeksvraag 1	Onderzoeksvraag 2	Onderzoeksvraag 3
Management	Interview/enquête	Interview/enquête	x
Leidinggevend	Interview/enquête	Interview/enquête	x
Operators	Interview/enquête	Interview/enquête	x
Onderzoeker	x	x	Literatuurstudie

Tabel 3.1: overzicht dataverzamelingsmethoden.

Bij de eerste onderzoeksvraag, “wat is het huidige niveau van de veiligheidscultuur van Betap Backing B.V.?”, is er, kijkend naar het vraagtype, een beschrijvende evaluatie naar het huidige niveau van de veiligheidscultuur gedaan. Er wordt gebruik gemaakt van een nulmeting onder zowel het management, de leidinggevend en de operators. Er wordt zowel gebruik gemaakt van een enquête als van een diepte interview. Dit wordt gedaan omdat een enquête alleenstaand afdoende is om kwalitatieve resultaten te boeken. De interviews zorgen voor een toelichting van de kwantitatieve enquête resultaten.

Bij de tweede onderzoeksvraag, “wat zijn de gewenste ambities, omtrent de veiligheidscultuur, van Betap Backing B.V.?”, worden dezelfde methoden gebruikt als bij de eerste onderzoeksvraag. Ook hier wordt gebruik gemaakt van enquêtes en diepte-interviews. Het is van belang om erachter te komen wat men wil en wat hiervoor dient te gebeuren.

Bij de derde onderzoeksvraag, “welke aanbevelingen kunnen, aan de hand van de nulmeting, aangedragen worden om de gewenste ambities van de Backing te bereiken?”, is er gebruik gemaakt van een vergelijking tussen de voorgaande onderzoeksvragen. Er zijn aanbevelingen gedaan om de GAP tussen de huidige en de gewenste situatie te verkleinen.

De enquêtes en de interviews worden toegespitst op de onderzoekseenheden. Zie tabel 3.3 voor de onderzoeksoperationalisatie.

3.1.1 Methode Enquêtes

Gedurende het onderzoek wordt er onder zowel de managementlaag, de leidinggevend en de operators enquêtes uitgedeeld. Deze enquêtes worden vormgegeven middels de hearts and minds methode (zie theoretisch kader). Aan deze enquêtes wordt het onderdeel leiderschap toegevoegd, zodat opgemerkt kan worden welke leiderschapsstijlen en gekleurde drijfveren aanwezig zijn. Om dit onderdeel toe te voegen wordt gebruik gemaakt van de bestaande enquêtes van Dhr. Jos Mesu (zie theoretisch kader).

3.1.1.1 Uitvoering Enquêtes

De enquêtes worden in overleg met de proces coördinator persoonlijk uitgedeeld. Hiervoor is gekozen, omdat de respondenten op deze manier mondeling toegelicht kunnen worden omtrent de bedoelingen en de verwachtingen. Op deze manier kunnen er geen misvattingen bestaan. Ook is hiervoor gekozen omdat het respons op deze manier, aannemelijk gezien, hoger is dan wanneer de respondenten de enquête in de mailbox ontvangen. Het is nu persoonlijk en er wordt een band met de respondenten gecreëerd.

Voor de Poolse medewerkers wordt er een enquête in het Pools opgesteld. Op deze manier is de kans op misvattingen minder groot, omdat men begrijpt wat er staat en wat er gevraagd wordt. Dit is van positieve invloed op de betrouwbaarheid van het onderzoek.

3.1.2 Methode interviews

Gedurende het onderzoek worden er ook onder alle drie de lagen diepte interviews afgenomen. Deze interviews zijn relevant om de uitkomsten van de enquêtes kracht te geven. De enquêtes geven voornamelijk een kwantitatieve weergave en de interviews bieden de kwalitatieve kant. In deze interviews kan nadrukkelijk doorgevraagd worden naar het hoe en het waarom.

3.1.2.1 Uitvoering interviews

Het is van belang dat de interviews na de uitvoering van de enquêtes worden afgenomen. Op deze manier kan nadrukkelijk ingespeeld worden op opvallende resultaten afkomstig van de enquêtes.

Iedereen uit de managementlaag en de leidinggevend dient geïnterviewd te worden. Kijkend naar de operators dient er minimaal 1 medewerker per ploeg geïnterviewd te worden. Dit om een zo'n compleet mogelijk beeld te vormen.

De Poolse medewerkers kunnen, met behulp van een interne tolk, geïnterviewd worden.

3.2 Kwantitatief vs. Kwalitatief onderzoek

Bij kwalitatief onderzoek wordt gekeken naar het hoe en het waarom. Er wordt echt gezocht naar een verklaring voor een bepaald verschijnsel. Bij kwantitatief onderzoek wordt juist gekeken naar aantallen/scores. Er wordt dus gekeken naar hoeveelheden (Swaen, 2019).

Gedurende dit onderzoek wordt zowel kwantitatief als kwalitatief onderzoek verricht. Het kwantitatieve aspect komt voort uit de codering van de enquêtes. De codering verloopt via SPSS en een codeerschema. Het kwalitatieve aspect komt voort uit de diepte interviews. Deze bieden een verantwoording voor de resultaten afkomstig van de enquêtes.

3.3 Onderzoekspopulatie

In deze paragraaf wordt de populatie van het onderzoek besproken. Dit betreffen de personen die onderdeel uitmaken van het onderzoek. Wanneer er gekeken wordt naar de betrokken actoren en de organogram uit hoofdstuk 1, kan de populatie vorm gegeven worden. In deze paragraaf wordt de onderzoekspopulatie uitgewerkt op aantal werknemers per functie en ploeg, geslacht, leeftijd en nationaliteit.

Het management van Betap B.V. Backing bestaat uit de productiecoördinator. De leidinggevenden bestaan uit negen personen. De Backing bestaat uit negen ploegen met ieder een eigen ploegbaas. De operators bestaan uit 54 medewerkers. Hiervan zijn 36 medewerkers vast en 18 medewerkers flex. De flex werkers betreffen Poolse personen.

Management	Productiecoördinator
Leidinggevenden	Ploegbaas 3X Ploegbaas 3X Ploegbaas 3X
Operators	54 (23 vast)

Tabel 3.2: onderzoekspopulatie.

Kijkend naar de Backing lijn zijn alle werknemers van mannelijk geslacht. 36 medewerkers beschikken over de Nederlandse nationaliteit en 18 medewerkers beschikken over de Poolse nationaliteit. Deze Poolse medewerkers spreken niet of nauwelijks Nederlands. De gemiddelde leeftijd van de medewerkers van de Backing ligt tussen de 30 en 50 jaar. 25 medewerkers betreffen vaste medewerkers. Deze personen worden meegenomen in het onderzoek.

3.4 Operationalisatie

Om een basis te vormen voor de enquêtes en interviewvragen zijn de diverse begrippen uit het theoretisch kader geoperationaliseerd. In tabel 3.3 is de operationalisatie weergegeven.

				Eenheid	Variabele	Indicator
VEILIGHEIDSCULTUUR	Management			Management commitment	Beleid	Opgesteld beleid
						Doelstellingen
						TVB
					Houding	Basishouding
						Resources/ kostenpost
						Kosten en baten van veiligheid
						Positie leidinggevend personeel
					Participatie	Veiligheidsstuurgroep
						Inzicht voortgang
						Evaluatie voortgang
	Leidinggevenden	Operators		Leiderschap	Doelstellingen	Vertalen naar werkvloer
						Evalueren
						Resources
				vormen		Taakgericht
						Mensgericht
						Transformationeel
						Transactioneel
						Laissez faire
				Effectiviteit		Commitment
						Proactiviteit
						Rolduidelijkheid
						Groepscohesie
				Veiligheidsbewustzijn	Risico's	Kennis
						Vaardigheden
						Wil tot verbeteren
					Middelen	LMRA
					Mate	Type leider
						Werkgroepen

				Participatie en betrokkenheid		Melden van ongevallen
						Maken van ongevalsanalyses
						Verantwoordelijkheid
				Communicatie	Werkoverleg	Kwantiteit veiligheid
						Kwaliteit veiligheid
						Type stijl
					Promotie	Kwantiteit veiligheid
						Kwaliteit veiligheid
					Feedback	Kwantiteit veiligheid
						Kwaliteit veiligheid
						Reden
						Vertrouwen
				Brain based safety	Instinctieve vermogen	Besef (on)veiligheid
				Gekleurde drijfveren	Individuele drives	Intellectueel/conceptueel
					Groepsdrives	Competitie
						Kracht
					Mondiaal	
	Orde/regels					
	Geborgenheid					

Tabel 3.3: Operationalisatie

3.5 Onderzoekskwaliteit

Binnen deze paragraaf wordt toegelicht wat validiteit en betrouwbaarheid inhoudt. Tevens wordt toegelicht hoe deze begrippen zijn gewaarborgd binnen het onderzoek.

Validiteit

Bij validiteit wordt gekeken of er ook daadwerkelijk wordt gemeten wat men wil meten. Er zijn twee vormen van validiteit, namelijk externe validiteit en interne validiteit.

- **Externe validiteit:** de mogelijkheid om de data te generaliseren over personen, situaties en perioden (Tubbing, 2018).
- **Interne validiteit:** de mate waarin een causale conclusie op basis van een studie is gerechtvaardigd. Een dergelijke oordeel wordt gevormd door de mate waarin een studie systematische fouten (of 'bias') minimaliseert (Tubbing, 2018) .

In dit onderzoek wordt de interne validiteit naar een zo hoog mogelijk niveau gebracht door middel van het onderzoeken van alle lagen van de Backing afdeling. Op deze manier is de representativiteit van het onderzoek zo valide mogelijk. Daarnaast zijn de belangrijke begrippen van het onderzoek uitvoerig geoperationaliseerd aan de hand van wetenschappelijke modellen. Deze operationalisatie kan omgezet worden in vragenlijsten.

Het waarborgen van de externe validiteit is lastiger omdat het hierbij gaat om subjectieve belevingen. Echter wordt dit binnen het onderzoek gewaarborgd door middel van triangulatie. Bij triangulatie worden verschillende dataverzamelmethodeën en theorieën met elkaar vergeleken om een zo optimaal mogelijk beeld te verkrijgen. Er wordt iets vanuit verschillende richtingen onderzocht om zo dezelfde onderzoeksvraag te beantwoorden (Communicatie Kenniscentrum, 2019). Er wordt bijvoorbeeld zowel een interview gehouden, een enquête uitgedeeld als een veldbelevingsdag bijgewoond. Tijdens deze belevingsdag loopt de onderzoeker een dag mee met het management, de leidinggevendenden en de operators. Tijdens deze dag kan informatie ingewonnen worden.

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek geeft aan in welke mate een onderzoek vrij is van toevallige fouten. Wanneer iemand het onderzoek zou herhalen dient de uitkomst hetzelfde te zijn (Tubbing, 2018).

Het waarborgen van de betrouwbaarheid wordt binnen dit onderzoek gedaan door het hanteren van een grote onderzoekseenheid, namelijk de gehele Backing. Iedere betrokken actor van de Backing wordt meegenomen in het onderzoek. Op deze manier kunnen er nauwkeurige uitspraken gedaan worden. Verder wordt er gebruik gemaakt van triangulatie, zodat uitkomsten met elkaar vergeleken worden. Ook wordt er bij de enquêtes gebruik gemaakt van de Likertschaal zodat de antwoorden gestandaardiseerd zijn. Deze triangulatie houdt in dat er gebruik wordt gemaakt van verschillende informatiebronnen. In geval van dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van deskresearch, interviews, veldonderzoek en enquêtes.

In hoofdstuk 4.4 worden deze begrippen, a.d.h.v. de verkregen resultaten, geavaleerd.

Hoofdstuk 4. Resultaten

In dit vierde hoofdstuk van het rapport worden de verkregen resultaten beschreven. Aan de hand van de twee onderzoeksvragen wordt zowel het huidige als het gewenste niveau van de veiligheidscultuur beschreven. Resultaten zijn verkregen uit vragenlijsten voor de productiecoördinator, vragenlijsten voor het leidinggevend personeel en vragenlijsten voor operators. De respons van de enquêtes betreft 100%. De Backing heeft 1 productiecoördinator, 9 leidinggevend en 23 operators. Tezamen betreffen dit 33 respondenten. Er zijn 33 enquêtes ingevuld, dit geeft een score van 100%.

Let op! Bij de resultaten wordt het onderdeel leiderschap nadrukkelijk meegenomen. Het wordt duidelijk welke resultaten wijzen op de cultuur en welke resultaten wijzen op leiderschap. Tezamen leiden deze resultaten tot een concluderend antwoord in hoofdstuk 5.

In de antwoorden wordt een verdeling gemaakt op basis van management, de leidinggevend en de operators. De deelvragen worden aan de hand van feiten besproken, zie hieronder allereerst de resultaten van deelvraag 1. Deze zijn verkregen op basis van de enquêteresultaten, aangevuld met verkregen veldinformatie en interviewgegevens. Zie bijlage 2 tot en met 6 voor een compleet overzicht van de ruwe resultaten.

4.1 Huidig niveau veiligheidscultuur

In deze paragraaf wordt het huidige niveau van de veiligheidscultuur binnen de Backing van Betap B.V. beschreven. Hiermee wordt de eerste onderzoeksvraag, 'Wat is het huidige niveau van de veiligheidscultuur van de Backing binnen Betap B.V. 1?', beantwoord. De verkregen resultaten zijn middels de vijf aspecten van de veiligheidscultuur - management commitment, leiderschap, veiligheidsbewustzijn, participatie en betrokkenheid en communicatie - beschreven. Deze beschrijving vindt plaats op het niveau van management (productiecoördinator), leidinggevend personeel en operators.

4.1.1 Management en veiligheidscultuur

De resultaten omtrent het management en de veiligheidscultuur zijn verkregen middels enquêtes en een aantal mondelinge vragen tijdens een "veld beleving dag". In bijlage 7 vindt u de enquête omtrent cultuur, in bijlage 8 de enquête over leiderschap en in bijlage 9 vindt u de veld-/interviewvragen.

Het management van Betap Backing B.V. bestaat uit één productiecoördinator. Deze persoon heeft dan ook deelgenomen aan de enquêtes en aan het interview/veldvragen. Aan het management is gevraagd om de veiligheid binnen de Backing van Betap B.V. een cijfer te geven. De productiecoördinator gaf de veiligheid een 6 met ruimte tot verbetering. Zie bijlage 3 voor een overzicht van de cijfers en de bijbehorende informatie.

Zie bijlage 2 tot en met 6 voor een compleet overzicht van de ruwe resultaten. Ook staat hierin precies uitgelegd hoe alles is berekend en wat dit inhoudt.

Thema's	Gemiddelde score	Uitkomst
Management Commitment	3,5 (=4)	Proactief
Veiligheidsbewustzijn	4	Proactief
Participatie en betrokkenheid	5	Vooruitstrevend
Communicatie	3	Berekenend
Leiderschap	4	Proactief
Gemiddelde totaal	4	Proactief

Tabel 4.1. Huidige niveau veiligheidscultuur Betap (management).

Allereerst moet de kanttekening gemaakt worden dat er, voor bovenstaande resultaten, maar gebruik is gemaakt van één persoon. Bij Betap B.V. bestaat het management uit één productiecoördinator waardoor het niet mogelijk is om hier mensen aan toe te voegen. Het is dus aannemelijk dat wanneer er een andere productiecoördinator zou komen, dit invloed heeft op de resultaten. Zie paragraaf 4.4 voor de informatie omtrent de betrouwbaarheid en de validiteit.

In tabel 4.1 is te zien dat er in de managementlaag erg hoog wordt gescoord op het onderdeel *participatie en betrokkenheid*. Veiligheid bevindt zich binnen dit onderdeel op het vooruitstrevende niveau, wat betekent dat veiligheid volledig is geïntegreerd in alle bedrijfsprocessen (zie hoofdstuk 2 theoretisch kader). Een verklaring hiervoor kan zijn dat de productiecoördinator nauw in contact staat met de directie en dus veel betrokken wordt bij zaken over de veiligheid. Ook de onderdelen *management commitment*, *veiligheidsbewustzijn* en *leiderschap* scoren hoog. Deze bevinden zich namelijk op het proactieve niveau, wat inhoudt dat veiligheid binnen deze gebieden een hoge prioriteit heeft en continu wordt verbeterd (zie hoofdstuk 2, blz. 16 theoretisch kader). Het management bevestigt in het interview dat hij zich voldoende bewust is van de veiligheid, maar dat het niet altijd een voldoende hoge prioriteit heeft. Hij geeft hierbij aan dat er nog zeker wel verbetering in zit. Ook zegt het management dat zij op dit moment niet voldoende tijd in zijn rol steekt, waardoor de prestatie niet optimaal is. Zij bevindt zich meer aan de kantoor kant dan aan de kant van het werkveld. Verder geeft het management aan dat er veel Poolse flexwerkers aanwezig zijn die de Nederlandse taal afdoende beheersen, waardoor ze bepaalde zaken wellicht niet snappen. Dit kan van invloed zijn op het *veiligheidsbewustzijn*. De gegevens tezamen kunnen een verklaring zijn waarom de bovenstaande onderdelen wel goed, maar niet optimaal scoren.

Gemiddeld gezien bevindt de veiligheidscultuur zich binnen de managementlaag op het proactieve niveau.

Zie bijlage 9 voor het interview met het management.

4.1.2 Leidinggevend en cultuur

De resultaten met betrekking tot de leidinggevend en de veiligheidscultuur zijn verkregen middels enquêtes en een aantal mondelinge vragen tijdens een “veld beleving dag”. In bijlage 7 vindt u de enquête over de cultuur, in bijlage 8 de enquête over het leiderschap en in bijlage 10 vindt u de veld-/interviewvragen.

De leidinggevend van de Backing bij Betap B.V. bestaan uit 9 personen. Deze personen vervullen de rol van ploegbaas.

Aan de leidinggevend is gevraagd om de veiligheid binnen de Backing van Betap B.V. een cijfer te geven. De leidinggevend gaven de veiligheid gemiddeld een 5,2. Zie bijlage 4 voor een overzicht van de gegeven cijfers.

Zie bijlage 2 tot en met 6 voor een compleet overzicht van de ruwe resultaten. Ook staat hierin precies uitgelegd hoe alles is berekend en wat dit inhoudt.

Thema's	Gemiddelde score	Uitkomst
Management Commitment	4	Proactief
Veiligheidsbewustzijn	3,5 (=4)	Proactief
Participatie en betrokkenheid	3,5 (=4)	Proactief
Communicatie	3	Berekenend
Leiderschap	3,75 (=4)	Proactief
Gemiddelde totaal	4	Proactief

Tabel 4.2. *Huidige niveau veiligheidscultuur Betap (Leidinggevenden).*

In tabel 4.2 is te zien dat zowel *het management commitment*, *het veiligheidsbewustzijn*, *de participatie en betrokkenheid* als *het leiderschap* allemaal op proactief niveau scoren. Dat wil zeggen dat de veiligheid binnen deze gebieden een hoge prioriteit heeft en dat er continu aan gewerkt wordt. Echter wordt in de tabel ook duidelijk dat *het veiligheidsbewustzijn* en *de participatie en betrokkenheid* zich tussen het berekende niveau en het proactieve niveau bevinden. Deze elementen zijn dus nog niet volledig ontwikkeld tot trede 4. Enerzijds kan dit verklaard worden door het feit dat uit de enquêtes blijkt dat er echt sprake is van een sterke *groepscohesie* die ervoor zorgt dat men alles samen doet en zich dan ook samen bewust is van de spelende zaken. Het is niet zo dat er allemaal individuele werknemers zijn die zomaar maar iets doen. Een andere verklaring die meer richting het berekende niveau wijst, is het gegeven dat de leidinggevenden zich onvoldoende betrokken voelen bij de veiligheid. Men geeft aan dat ze niet worden meegenomen in veiligheidsontwikkelingen en/of doelstellingen. Ook geeft men aan dat ze hierdoor niet goed kunnen participeren en de veiligheid over kunnen brengen op de operators onder hen. De verklaring van de hoge score van het *management commitment* kan gezocht worden in het feit dat er wordt aangegeven dat de productiecoördinator relatief vaak te vinden is op de werkvloer. *Leiderschap* staat ook nog net niet op trede 4, waarvoor het ontbreken van kaders en het zachtvaardige optreden van de productiecoördinator een verklaring kunnen bieden. De lagere score van het onderdeel *communicatie* (trede 3) valt te verklaren door het gegeven dat de leidinggevenden vinden dat er afdoende met hen gecommuniceerd wordt omtrent veiligheid. Tijdens werkoverleggen is het geen vast onderdeel en als het wel wordt besproken, dan gebeurt dit vaak in de vorm van mededelingen van de productiecoördinator.

Gemiddeld gezien bevindt de veiligheidscultuur zich binnen de leidinggevende laag op het proactieve niveau.

Zie bijlage 4, 5, 10, 11 en 12 voor een ondersteunende verklaring van deze gegevens.

4.1.3 Operators en veiligheidscultuur

De resultaten over de operators en de veiligheidscultuur zijn verkregen middels enquêtes en een aantal mondelinge vragen tijdens een “veld beleving dag”. In bijlage 7 vindt u de enquête over de cultuur, in bijlage 8 de enquête over het leiderschap en in bijlage 11 vindt u de veld/interviewvragen.

Er zijn 23 operators van de Backing die werkzaam zijn onder één van de 9 ploegbazen.

Aan de operators is gevraagd om de veiligheid binnen de Backing van Betap B.V. een cijfer te geven. De leidinggevenden gaven de veiligheid gemiddeld een 5,8. Zie bijlage 5 voor het hele overzicht van de cijfers.

Zie bijlage 2 tot en met 6 voor een compleet overzicht van de ruwe resultaten. Ook staat hierin precies uitgelegd hoe alles is berekend en wat dit inhoudt, etc..

Thema's	Gemiddelde score	Uitkomst
Management Commitment	4	Proactief
Veiligheidsbewustzijn	3,5 (=4)	Proactief
Participatie en betrokkenheid	3,5 (=4)	Proactief
Communicatie	3	Berekenend
Leiderschap	4	Proactief
Gemiddelde totaal	4	Proactief

Tabel 4.3. *Huidige niveau veiligheidscultuur Betap (Operators).*

In tabel 4.3 is te zien dat *management commitment* en *leiderschap* volledig scoren op het proactieve niveau (trede 4). Dit betekent dat men, binnen deze kaders, veiligheid als een hoge prioriteit ziet en continu bezig is met het verbeteren hiervan. Op zich is dit opvallend omdat de operators aangeven dat er geen kaders gelden en dat duidelijkheid vaak ontbreekt. Uit het veldonderzoek kan dit positieve gegeven toch verklaard worden omdat men bang is elkaar af te vallen en alles toch iets positiever brengt dan de werkelijkheid. Dit is te verklaren door het feit dat er een sterke samenhangende familie cultuur is binnen Betap B.V.. Zie hoofdstuk 4.4 en bijlage 12 voor een nadere toelichting van dit gegeven. Aan de andere kant is de positieve score ook wel te verklaren, omdat de operators aangeven dat er sprake is van mensgericht leiderschap. Deze stijl sluit goed aan bij de sterke *groepscohesie* en de heersende familie cultuur (bijlage 12). De onderdelen *veiligheidsbewustzijn* en *betrokkenheid* en *participatie* bevinden zich tussen de treden 3 en 4 in. Dit is te verklaren doordat de operators zich nog niet voldoende betrokken voelen bij de veiligheid. Men geeft aan geen werkoverleggen te hebben en nooit gevraagd te worden naar input voor veiligheidsstukken (bijlage 5). Ook geeft men aan dat ze hierdoor niet weten waar ze aan toe zijn en waar de gevaren zich nou echt bevinden. Als men twee gevaren op kan noemen, werd dit al als veel gezien (blijkt uit veldonderzoek). Dit gegeven maakt aannemelijk dat het *veiligheidsbewustzijn* niet voldoende ontwikkeld is. Het onderdeel *communicatie* scoort op trede 3, het berekende niveau. Dit valt te verklaren door het feit dat er wordt aangegeven dat men elkaar niet durft of wil aanspreken op (on)veilige handelingen. Dit is weer te verklaren a.d.h.v. de sterk heersende familiecultuur. Ook valt dit te verklaren doordat er een gebrek is aan informatieverlening omtrent veiligheid. Operators worden niet op de hoogte gebracht van veiligheidsonderzoeken en de bijbehorende onderzoeken. Dit blijkt zowel uit interviews, de enquêtes als het veldonderzoek. Zie bijlage 5, 11 en 12 voor ondersteunende informatie.

4.2 gewenste niveau veiligheidscultuur

Om er achter te komen wat het gewenste niveau is, zijn er gesprekken gevoerd met het management. Op verzoek van Betap B.V. is alleen het management betrokken bij het gewenste niveau, omdat de doorvoer ook van hieruit dient te komen. Echter is wel gepleit de opmerkingen van de medewerkers en de leidinggevendenden hierin mee te nemen. Zie voor een totaaloverzicht van deze opmerkingen bijlage 4, 5, 10 en 11. Zie voor het interview met het management bijlage 9.

Om het gewenste niveau in kaart te brengen, is er zowel in het begin van het onderzoek als aan het einde van het onderzoek gevraagd wat de gewenste situatie is. In de beginfase had het management nog geen idee wat de uitkomsten waren en moest zij totaal op gevoel antwoord geven. Na het onderzoek is de vraag nogmaals gesteld en kon er antwoord worden gegeven naar aanleiding van de resultaten; er kon dus een toekomstbeeld geschetst worden. Zie in paragraaf 4.2.1 de uitkomst van het eerste gesprek en zie in paragraaf 4.2.2 de uitkomst van het tweede gesprek.

In paragraaf 4.3 vindt u een aantal resultaten over het leiderschap binnen de Backing. Dit onderdeel is, op verzoek van het management, specifiek meegenomen in het onderzoek. De uitgebreide resultaten (enquêtes en interviews) van dit onderdeel vindt u in de bijlagen 3 tot en met 6.

4.2.1 Gewenste niveau vooraf

Voorafgaand de uitvoering van enquêtes en het doen van interviews is aan de productiecoördinator (het management) gevraagd waar Betap B.V., volgens hem, op dit moment staat en waar het naartoe zou moeten/willen.

Hij gaf hierop het antwoord dat Betap B.V. zich op dit moment op trede 2 (reactief) bevindt. Hij geeft hierbij aan dat hij dit concludeert, omdat er vaak pas naderhand actie wordt ondernomen. Men is meer bezig met de productie dan met veiligheid, want met de productie wordt geld verdiend. Ook geeft hij aan dat hij persoonlijk te weinig aandacht besteedt aan de veiligheid, waardoor het eigenlijk een beetje een “ondergeschoven kindje” is geworden.

In de toekomst zou hij graag naar trede 4 (proactief) willen. Hij wil dat veiligheid een hoge prioriteit krijgt en dat er continu aan gewerkt wordt. Hij geeft zelf aan: “Het moet niet meer als een last worden gezien, maar juist als een winst”. Hij vult dit gegeven aan met het gegeven dat het investeren inderdaad geld kost, maar dat er in de toekomst winst mee gemaakt kan worden. Deze winst moet gezien worden als de levens van mensen en het gecreëerde veiligheidsgevoel.

4.2.2 Gewenste niveau naderhand

Na de uitvoering van het onderzoek is gebleken dat in alle drie de groepen het proactieve niveau naar voren is gekomen. Dit betreft al het vooraf gewenste niveau van het management. Echter zijn er ook een aantal elementen naar voren gekomen waaruit blijkt dat Betap B.V. zich nog niet in het geheel op dit niveau bevindt. Het gaat hier puur om het gemiddelde niveau. Met name op het gebied van communicatie valt nog wel degelijk winst te behalen. Zie hiervoor bijlage 2 tot en met 6.

Om deze redenen geeft het management aan dat zij zeker niet omlaag wil gaan in niveau, maar ook zeker niet per direct wil stijgen. De doelstelling voor de toekomst is om de deelelementen *communicatie, veiligheidsbewustzijn en leiderschap* volledig op trede 4 te krijgen en te behouden. Uit de enquêtes en de interviews is gebleken dat deze onderdelen zich deels nog op trede 3 (berekennend) bevinden en dat hier dus zekerwinst te behalen is. Stap 5 is, aldus het management, nog een halte te ver. Dit houdt in dat veiligheid niet alleen belangrijk moet worden gevonden, maar dat het oog wel degelijk een prioriteit moet krijgen en dat er daadwerkelijk aan gewerkt moet worden.

Het management spreekt de wens uit om de overige onderdelen, namelijk *veiligheid en betrokkenheid en management commitment* in de toekomst op trede 5 te krijgen.

De leidinggevenden en de operators sluiten aan bij de mening over trede 4. Zij geven aan dat dit de meest gunstige situatie is op dit moment, omdat men dan continu bezig is met de gevaren en risico's. Trede 5 is volgens een aantal nog net iets te ver, maar toch geeft één tweetal aan daar wel naartoe te willen. Eén persoon zegt: "We willen toch ook optimaal produceren, dus waarom de veiligheid ook niet op een optimaal niveau?". Zie bijlage 10 en 11 voor een nadere uitwerking van deze gegevens.

Zoals al eerder vermeld, wordt in dit geval de insteek van het management meegenomen. Gunstig is dat de mening van de leidinggevenden en de operators zich op eenzelfde lijn bevindt.

4.2.2 Huidig vs. Gewenst

Kijkend naar het huidige niveau en het gewenste niveau bestaan er nog wel een aantal GAP's. zie in tabel 4.4 het verschil tussen beide situaties.

Onderdeel	Huidig	Gewenst	GAP
Management Commitment	Proactief	Vooruitstrevend	1 trede
Veiligheidsbewustzijn	Proactief	Proactief	0 treden
Betrokkenheid en participatie	Proactief	Vooruitstrevend	1 trede
Communicatie	Berekenend	Proactief	1 trede
Leiderschap	Proactief	Proactief	0 treden

Tabel 4.4. GAP huidige vs. Gewenste niveau.

In tabel 4.4 is te zien dat er bij het onderdeel *management commitment* één trede overbrugd moet worden om tot het gewenste niveau te komen. Bij het onderdeel veiligheidsbewustzijn betreffen dit nul treden. Echter moet men wel actief blijven werken aan dit onderdeel, om zo op het gewenste niveau te blijven. Bij het onderdeel betrokkenheid en participatie dient er één trede overbrugd te worden. Aannemelijk gezien is dit een behoorlijke uitdaging, omdat de betrokkenheid een meermaals genoemde obstakel betreft. Echter acht Betap B.V. dit als zeer belangrijk onderdeel waardoor men er extra energie in wil steken om dit punt te optimaliseren. Bij het onderdeel communicatie dient er één trede overbrugd te worden om tot het gewenste proactieve niveau te komen. Het onderdeel communicatie scoort op dit moment het laagst en heeft dan ook extra aandacht nodig. Bij het onderdeel trede betreft de overbrugging nul treden. Bij dit punt geldt dat er actief geacteerd moet blijven worden om het niveau te kunnen behouden.

4.3 Leiderschap binnen Betap B.V. afdeling Backing

Op verzoek van de directie en het management van Betap B.V. is er binnen dit onderzoek een “extra” diepgaand onderzoek gedaan naar de leiderschapsstijlen en de bijbehorende effecten die aanwezig zijn bij Betap B.V.. Het doel hiervan is om inzichtelijk te krijgen welke stijlen er echt bovenuit steken en of deze stijlen ook overeenkomen met de ervaringen van de andere groepen. De drie groepen worden naast elkaar gezet en met elkaar vergeleken. Op basis hiervan kan in de aanbevelingen een advisering meegenomen worden om het leiderschap wellicht te gebruiken om de cultuur positief te beïnvloeden.

In tabel 4.5 ziet u een overzicht van de voorkomende leiderschapsstijlen en de bijbehorende effecten. De stijlen en effecten zijn gerangschikt van hoogst scorend naar laagst scorend. De groen gearceerde blokken laten overeenkomstige scores tussen groepen zien. Zie bijlage 3 tot en met 6 voor een uitgebreide weergave van de ruwe resultaten.

Management	Leidinggevend	Operators
Inspirational Motivation (3,75)	Mensgericht leiderschap (4,13)	Mensgericht (3,84)
Mensgericht (3,60)	Individualized Consideration (4,06)	Taakgericht (3,73)
MBE-A (3,50)	Taakgericht leiderschap (3,98)	Inspirational Motivation (3,68)
Contingent Reward (3,50)	Intellectual Stimulation (3,94)	Intellectual stimulation (3,65)
Intellectual stimulation (3,25)	MBE-A (3,89)	MBE-A (3,58)
MBE-P (3,25)	Inspirational Motivation (3,89)	Contingent Reward (3,48)
Taakgericht leiderschap	Contingent Reward (3,78)	Individualized Consideration (3,45)
Laissez Faire (2,75)	Idealized Influence (3,67)	Idealized influence (3,41)
Idealized influence (2,75)	MBE-P (2,19)	Laissez Faire (2,22)
Individualized Consideration (2,75)	Laissez Faire (2,00)	MBE-P (2,21)
Effecten	Leidinggevend	Operators
Groepscohesie (4,00)	Groepscohesie (4,17)	Groepscohesie (4,15)
Proactiviteit individueel (4,67)	Proactiviteit individueel (3,89)	Rolduidelijkheid (3,91)
Rolduidelijkheid (3,67)	Proactiviteit afdeling (3,56)	Proactiviteit individueel (3,67)
Proactiviteit afdeling (3,67)	Betrokkenheid (3,25)	Betrokkenheid (3,46)
Betrokkenheid (3,38)	Rolduidelijkheid (3,20)	Proactiviteit afdeling (3,36)

Tabel 4.5. Leiderschapsstijlen Betap B.V..

In tabel 4.5 is te zien dat de leiderschapsstijl “mensgericht leiderschap” bij alle drie de groepen het hoogst scoort en daarmee dus het meest voorkomt binnen de Backing van Betap B.V.. Dit gegeven wordt door de interviews en het veldonderzoek bevestigd, omdat het duidelijk is dat men samen één is en elkaar echt ziet als een soort familie. De leiderschapsstijlen “laissez faire” en “MBE-P” scoren bij alle drie groepen het laagst. Dit wordt in de interviews en het veldonderzoek ondersteund, omdat duidelijk is dat eenieder bij Betap B.V. bereid is om keihard te werken en dat er zeker geen sprake is van de mindset “laat maar waaien”. Het effect “groepscohesie” scoort erg hoog bij de drie groepen. Dit valt, zoals al eerder benoemd, te verklaren aan de hand van de heersende “mensgerichte leiderschapsstijl” en de aanwezige familiecultuur. Zie bijlage 3, 4, 5, 8, 10, 11 en 12 voor alle invullende informatie omtrent leiderschap.

4.4 Betrouwbaarheid en validiteit

Concluderend kan gezegd worden dat de resultaten zowel betrouwbaar als valide zijn. De verklaring hiervoor bestaat uit een aantal punten, namelijk:

Betrouwbaarheid

- Er is een grote onderzoekseenheid gehanteerd, namelijk het management (1 persoon), de leidinggevendenden (9 personen) en de operators (23 personen). Deze 33 personen betreffen alle vaste medewerkers van de Backing van Betap B.V.. Echter moet hier wel een kanttekening geplaatst worden. Het management bestaat bij de Backing van Betap B.V. maar uit één productiecoördinator. Dit houdt in dat deze persoon in dit geval dus in zijn eentje de enquêtes en interviews heeft beantwoord voor de managementslaag. Wanneer deze rol door een andere persoon wordt vervuld kan het zo zijn dat de resultaten iets afwijken. De betrouwbaarheid kon bij Betap B.V. niet beter dan dit.
- Er is in de enquêtes gebruik gemaakt van de Likertschaal waardoor de deelnemers telkens een keuze hadden uit vijf antwoordmogelijkheden. Op deze manier zijn de antwoorden gestandaardiseerd. Door deze optie kon de veiligheidscultuur ook op basis van feitelijke informatie berekend worden.
- In dit onderzoek blijken de resultaten behoorlijk positief. Uit de interviews, de enquêtes en de veldbelevingsdag is ook gebleken dat men ook zeker vindt dat Betap B.V. goed op weg is, maar als onderzoeker wil ik hier toch graag een kleine kanttekening bij plaatsen. Het is namelijk zo dat ik gedurende het afgelopen half jaar goed kennis heb kunnen maken met Betap B.V. en de betrokken personen. En iets dat mij hierbij is opgevallen, is het heersende geloof. Het grootste deel van de respondenten is (streng) gelovig. Uit ervaring heb ik kunnen zien dat dit geloof zorgt voor een soort hechte band tussen de medewerkers van Betap B.V.. Men is namelijk al verbonden middels het geloof. Op deze manier is Betap B.V., in mijn ogen, een soort van familie geworden. Als ik met deze gegevens terugblik op de resultaten, is het aannemelijk dat de resultaten deels zijn beïnvloed hierdoor. Door de hechte banden en door de familiale sfeer is het aannemelijk dat men de situatie beter heeft voorgedaan dan dat deze daadwerkelijk is. Puur en alleen omdat men elkaar niet wil afvallen, want de ander voelt als familie. Let op! Dit is een eigen opvatting; een mogelijke verklaring, maar geen puur feit. Dit gegeven is mij nadrukkelijk opgevallen tijdens de veldbelevingsdagen. Zie bijlage 12 voor een uitwerking hiervan.

Validiteit

- Er is gebruik gemaakt van triangulatie. De resultaten zijn vanuit verschillende invalshoeken benaderd. Allereerst hebben alle vaste betrokkenen van de Backing deelgenomen aan het onderzoek. Dit heeft geleid tot een 100% respons. Ook is er gebruik gemaakt van zowel interviews, enquêtes, deskresearch en een veldbelevingsdag. Middels deze verschillende dataverzamelingsmethoden kunnen de resultaten met elkaar worden gecombineerd en kan dat leiden tot een samenvattende conclusie. De dataverzamelingsmethoden vulden elkaar aan en zorgden ervoor dat de verkregen feiten meerdere malen werden bevestigd. Dat is in dit onderzoek goed te zien, want uit iedere dataverzamelingsmethode blijkt dat er binnen Betap B.V. echt een “mensgerichte” cultuur hangt. Uit de enquêtes komt duidelijk naar voren dat mensgericht leiderschap hoog scoort, uit de veldbelevingen blijkt dat men erg hecht is met elkaar en in de interviews wordt dit gegeven alleen maar aangevuld. Dit geldt ook voor de score van het proactieve veiligheidscultuur niveau. Iedere deelnemende groep scoort namelijk nagenoeg gelijk op de verschillende onderdelen. Dit laat zien dat vanuit de verschillende invalshoeken hetzelfde ervaren wordt. In interviews wordt dan ook bevestigd dat Betap B.V. best al wel goed op weg is, maar dat er aan sommige onderdelen nog wat aandacht geschonken moet worden. Eén van die punten betreft bijvoorbeeld de communicatie. Dit gegeven komt ook weer nadrukkelijk naar voren in de uitkomsten van de enquêtes.

Hoofdstuk 5. Conclusie

Aan de hand van de enquêteresultaten, de opgedane veldervaring en de gehanteerde theorie is er een conclusie geformuleerd over de huidige en de gewenste cultuur- en leiderschapssituatie binnen Betap B.V. De hoofdvraag van het onderzoek luidt: ***“Op welke wijze kan Betap Backing te Genemuiden de veiligheidscultuur positief beïnvloeden?”***

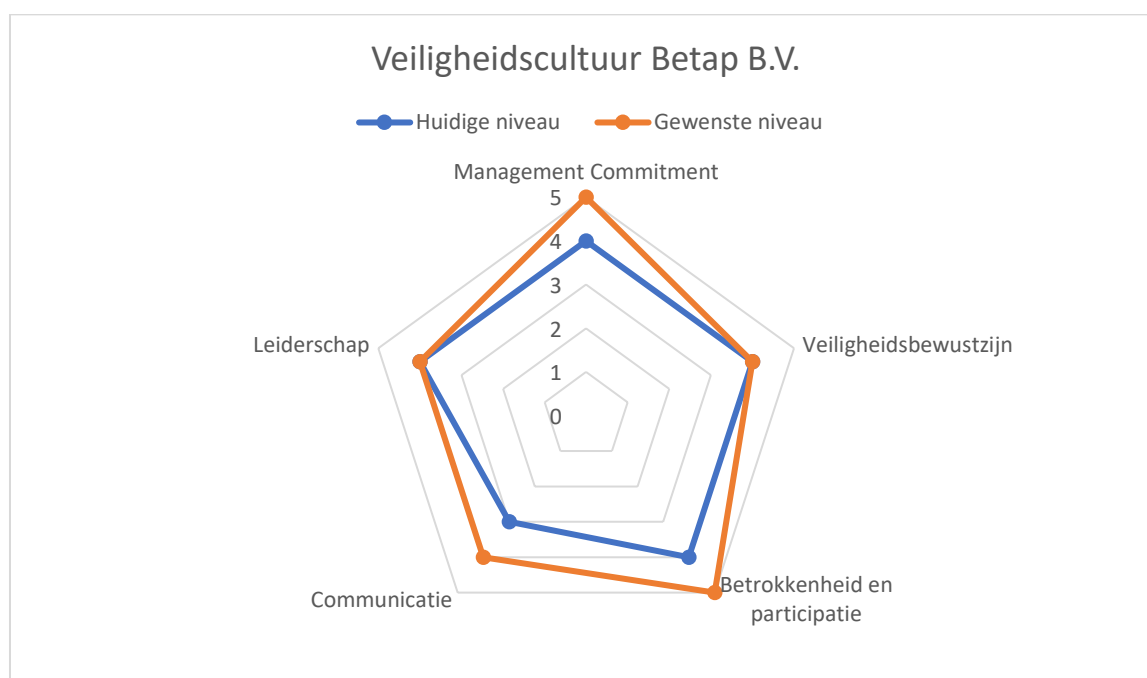
5.1 Veiligheidscultuur

Aan de hand van hoofdstuk 4 en de bijlagen 2 tot en met 6, kan gesteld worden dat Betap B.V. zich op dit moment op **trede 4: het proactieve niveau** bevindt. Dit houdt in dat veiligheid een hoge prioriteit heeft en dat er continu aan gewerkt wordt. Echter betreft dit een gemiddelde en geldt dit niet voor alle vijf onderdelen van de veiligheidscultuur.

De enquêtes en gesprekken hebben uitgewezen dat vooral de onderdelen communicatie, veiligheidsbewustzijn en leiderschap nog niet sterk staan en dat er wel degelijk iets gedaan moet worden om deze onderdelen op trede 4 te krijgen/houden.

De wens van Betap B.V. is om het niveau van trede 4 volledig te behalen, maar ook om dit niveau vast te houden. Het management commitment en de participatie en betrokkenheid wil men uitbreiden naar trede 5: het vooruitstrevende niveau.

In grafiek 5.1 vindt u een grafiek waarin is weergegeven op welk niveau Betap B.V. zich op dit moment bevindt en waar zij naartoe wil in de toekomst. In hoofdstuk 6 vindt u een overzicht van aanbevelingen die aan Betap B.V. gedaan worden om het gewenste niveau te behalen, maar vooral ook om het huidige niveau te behouden.



Grafiek 5.1: veiligheidscultuur Betap B.V.

5.2 Leiderschapsstijlen en effecten

Bij Betap B.V. komt nadrukkelijk naar voren dat de leiderschapsstijl “mensgericht leiderschap” het meest voorkomt en daarmee het hoogst scoort. Dit betekent dat het leiderschap vooral gericht is op de relatie met de medewerker. Emotie en gevoel spelen een grotere rol dan wanneer de stijl bijvoorbeeld alleen maar “taakgericht” zou zijn. Dit blijkt ook uit de interviews, want men geeft aan graag vrienden te willen zijn en een goede sfeer te willen behouden.

Bij zowel het management, de leidinggevenden als de operators scoort deze stijl het hoogst. Dit laat zien dat men in uitvoering en qua beleving op één lijn liggen. De leidinggevenden schatten zichzelf relatief goed in, want de ervaringen van de operators lopen nauw met de inschatting van de leidinggevenden. Dit laat zien dat er geen sprake is van overmaatse gevoelens en/of belevingen.

Ook bij effecten is er een duidelijke score waarneembaar, namelijk “groepscohesie”. Dit effect scoort bij alle drie groepen als hoogst. Dit gegeven sluit weer aan bij de mensgerichte leiderschapsstijl; het samen zijn en het samen doen!

De leiderschapsstijlen “laissez faire” en “Management by exception – passive” scoren daarentegen bij alle drie de groepen erg laag. Dit laat zien dat er geen “laat maar waaien” cultuur aanwezig is bij Betap B.V.. Het effect “betrokkenheid” scoort bij alle drie de groepen erg laag. Dit is opmerkelijk omdat er echt een wij-cultuur aanwezig is. Aangegeven wordt dat dit gegeven zich voordoet, omdat veiligheid nog geen echte prioriteit heeft en dat men zich daarom niet voldoende betrokken voelt.

Hoofdstuk 6. Aanbevelingen

Binnen dit hoofdstuk worden de aanbevelingen, om het verschil tussen het huidige en het gewenste niveau te reduceren, in onwillekeurige volgorde besproken. De aanbevelingen zijn volledig voortgevloeid uit de verkregen resultaten en conclusies. De aanbevelingen betreffen een advisering aan de directie en het management van Betap B.V.. Het betreft geen verplichting.

1. Opstellen/ontwikkelen van een beleidsplan veiligheid

Een grote wens vanuit de organisatie is het verkrijgen van duidelijkheid, aan de hand van kaders. Het opstellen van een beleidsplan ten aanzien van veiligheid biedt hiervoor mogelijkheden. In dit plan kan nadrukkelijk beschreven worden wat de veiligheidsdoelstellingen zijn, welke gedragingen al dan niet (on)gewenst zijn, welke regels/afspraken gelden, welke consequenties gelden bij het overtreden hiervan en wie waarvoor aansprakelijk is. Door dit beleidsplan kan er verbetering plaatsvinden op het gebied van *de communicatie, het leiderschap en het veiligheidsbewustzijn*. Zie bijlagen 9,10 en 11 voor de aanvullende informatie omtrent het ontbreken van kaders.

2. Ontwikkelen van een veiligheidscommunicatieplan

Op dit moment is gebleken dat de communicatie omtrent veiligheid nog niet altijd verloopt zoals men wenst, er zijn een aantal gebreken (zie bijlage 3, 4, 5, 11). Wanneer er een communicatieplan wordt opgesteld, kunnen hierin alle relevante veiligheidsonderwerpen worden meegenomen. Deze relevante veiligheidsonderwerpen kunnen dan jaarlijks besproken worden en kunnen bijvoorbeeld invulling gaan geven aan werkoverleggen. Op deze manier kan *de communicatie, het veiligheidsbewustzijn en de participatie en betrokkenheid* naar een hoger niveau gebracht worden.

3. Inzichtelijk maken voortgang veiligheidsdoelstellingen

Gebleken is dat men zich niet voldoende betrokken voelt bij veiligheid en niet op de hoogte is van de veiligheidsdoelstellingen en de eventuele voortgang hiervan. Aanbevolen wordt om duidelijke KPI's op te stellen, waardoor duidelijk wordt wat precies gemeten wordt en wat de voortgang is. Er moet worden gestart met een nulmeting die wordt uitgebreid naar verloop van tijd. Deze gegevens moeten voor iedere groep inzichtelijk zijn, zodat de betrokkenheid kan groeien en eenieder ook zijn mening kan geven. Dit verbetert *het veiligheidsbewustzijn, de communicatie en de participatie en de betrokkenheid*. Zie bijlagen 3, 4, 5, 11 en 12 voor aanvullende informatie over de betrokkenheid.

4. Organiseer workshops t.a.v. de verbetering van communicatie/feedback

Vanuit de organisatie wordt aangegeven dat het aanspreken van elkaar, op (on)veilige handeling, niet altijd soepel verloopt (bijlage 11, vraag 2). De wens is om het beter om te leren gaan met het geven en het ontvangen van feedback. Echter is dit niet voor iedereen weggelegd en kan het als lastig ervaren worden. Wanneer de organisatie getraind wordt in het geven en het ontvangen van feedback, dan kan de feedback op zowel kwantitatief als kwalitatief gebied toenemen. Dit zorgt voor een verbetering van *de communicatie, leiderschap en het veiligheidsbewustzijn*.

5. Denk na over een juiste leiderschapsstijl

Op dit moment scoort de leiderschapsstijl “mensgericht leiderschap” erg hoog, maar men moet zich afvragen of deze stijl wel het meest geschikt is voor de doorvoer van harde veranderingen. Er wordt aangegeven dat er nu een soort van “één grote familie” is ontstaan waardoor men elkaar niet meer aan durft of wil spreken op onveilige gedragingen etc.. Om deze reden wordt aanbevolen om te onderzoeken wat de meest geschikte stijl is voor Betap B.V. en/of men verder wil met één stijl of akkoord gaat met de verschillende stijlen van leidinggevend. Om dit te onderzoeken kunnen de uitkomsten van de leiderschap enquête meegenomen worden en is het van belang om helder te hebben wat Betap B.V. in de toekomst wil en wat zij daarvoor nodig heeft. Aannemelijk is dat een directieve/taakgerichte (minder vriendelijke) aanpak geschikter is voor de doorvoer van harde veranderingen dan een “softere” stijl. Dit zorgt in beginfase wellicht wel voor roering, maar om iets te bereiken moet men eerst door de obstakels heen. Zie bijlage 3, 4, 5 en 6 over de leiderschapsstijlen voor de input voor deze aanbeveling.

6. Train het management en de leidinggevend

Na het maken van keuzes en het opstellen van kaders is het van belang dat het management en de leidinggevend worden getraind in het uitdragen/uitvoeren van de gewenste leiderschapsstijl en de daarbij horende handelingen. Ook moet men daarbij getraind worden in het durven optreden; in het acteren als leider in plaats van het onderdeel uitmaken van de groep. Uiteraard hoeft deze persoon zich niet te distantiëren van de groep, maar hij/zij moet er wel kunnen staan indien dit nodig is. De personen onder hem moeten dit ook kunnen en willen waarderen. Door de uitvoer van dit punt kan *leiderschap* naar een hoger niveau getild worden.

7. Verbeteren imago productiecoördinator

Aangegeven wordt dat de productiecoördinator op het moment niet echt in die rol wordt gezien. Men ziet hem als “te lief” en geeft aan dat hij niet echt optreedt als coördinator. Het is aanbevolen om de leidinggevend en operators in te lichten omtrent de specifieke functies van deze rol. Maar het is minstens zo belangrijk om ervoor te zorgen dat de productiecoördinator ook op gaat treden volgens zijn functie. Vaak wordt benoemd dat hij op dit moment alleen het goede nieuws brengt en dat de leidinggevend met het slechte nieuws komen te zitten. Dit is natuurlijk niet de bedoeling, dus het is van belang dat hierin actie ondernomen wordt. Helemaal door de bekendheid omtrent de komst van een vervangende/nieuwe productiecoördinator is het aan te bevelen om actie te ondernemen. Zie bijlage 10, vraag 2 en vraag 6 en bijlage 12 voor aanvullende informatie omtrent de reden van deze aanbeveling.

8. Verbeteren werkoverleg

Vanuit de organisatie komt de wens om het werkoverleg te verbeteren. Operators geven aan ook graag deel te willen nemen aan werkoverleggen om zo meer betrokken te raken. Ook komt er vanuit de leidinggevende de wens om veiligheid een vast onderdeel te maken van het werkoverleg. Een belangrijke wens die hierbij komt kijken is dat men graag meer inspraak wil hebben in de vorm van een eigen mening. Dit kan bereikt worden door het format van het werkoverleg te herzien en wellicht ook mogelijkheden voor de operators te bieden. Een tweemaandelijks bijeenkomst is bijvoorbeeld een optie. Hierbij kan iedereen uitgenodigd worden. Dit gegeven kan *de betrokkenheid en participatie, de communicatie en het veiligheidsbewustzijn* verbeteren. Zie ter ondersteuning bijlage 5 en bijlage 11, vraag 4.

Algemene overkoepelende advisering

Vanuit de directie en het management is gebleken dat de huidige productiecoördinator op de korte termijn vervangen wordt. Ook komt vanuit het management en de leidinggevende naar voren dat er niet te snel moet worden gegaan in het veranderingsproces (bijlage 9 & 10). In het kader van onderzoek is dit wellicht een juist moment voor een nieuwe start. Vandaar hieronder een algemene advisering. Zie bijlage 9 t/m 12 voor de ondersteunende informatie.

Denk erover na om eerst stappen terug te doen, om vervolgens stappen vooruit te doen. Een cultuurverandering is niet zomaar “eventjes” gedaan en heeft tijd en discipline nodig. Met de aankomende verandering van de productiecoördinator kan deze advisering bijvoorbeeld meegenomen worden. Men verlangt naar kaders en die kunnen door de nieuwe productiecoördinator en de directie geboden worden, middels de volgende stappen:

- Zorg voor een veiligheidsbeleid voor zowel de korte als de lange termijn. Hierin moeten kaders gesteld zijn omtrent het “hoe” en het “wat”. Het moet duidelijk zijn wat Betap B.V. wil en wat daarvoor nodig is. Ook moeten hierin de gewenste richtlijnen en bijbehorende afspraken en consequenties staan.
- Begin met een frisse start. Licht de medewerkers in over de uitkomsten van dit onderzoek en laat nadrukkelijk merken dat de wensen/opmerkingen van eenieder zijn meegenomen. Dit ook met name om betrokkenheid te genereren.
- Geef aan dat het vanaf NU anders moet. Laat hierbij nadrukkelijk merken dat Betap B.V. het belang van de veiligheid inziet en echt wil werken aan een verbetertraject.
- Benoem dat verandering niet makkelijk is en dat dit gepaard kan gaan met frustraties, etc. licht hierbij bijvoorbeeld toe dat jullie als bedrijf wellicht eerst een stapje terug moeten doen om vervolgens gezamenlijk te kunnen stijgen. Hier kan bijvoorbeeld ondersteuning gevraagd worden vanuit HRM of een extern bureau.
- Geef aan dat jullie samen gaan werken aan een nieuwe en veiligere Betap B.V..
- Presenteer het nieuwe veiligheidsbeleid en bijbehorende plannen voor de toekomst. Denk aan: de gewenste leiderschapsstijl, de gewenste veiligheidseisen, het gewenste gedrag, etc.
- Biedt eenieder de ruimte om te reageren. Let op! Ga hierbij niet in de aanval, want het is logisch dat een verandering/nieuwe start hard aan kan komen op de betrokkenen.
- Geef het geïntroduceerde even de rust, maar geef wel een termijn aan vanaf wanneer Betap B.V. gaat starten met het verbetertraject.

Bibliografie

- Ajzen, I. (2011). Beredenerend gedrag. In W. Zwaard, *Modellen voor veiligheidsprofessionals*.
- Bass, B., & Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership*. Mahwah, New Jersey.
- Bell, Green, Fischer en Baum. (N.B.). *Enviromental Psychology*. New York: Harcourt College.
- Betap. (2019). *Over ons*. Opgehaald van Betap.com: <https://www.betap.com/>
- Bos, H. (1997). *Zorg voor mensen met een verstandelijke handicap*.
- Communicatie Kenniscentrum. (2019). *Triangulatie*. Opgehaald van Communicatie Kenniscentrum: <https://communicatiekc.com/triangulatie/>
- D.Feijer. (2017). *Veiligheidscultuur*. Enschede: Saxion Hogeschool.
- Daalmans, J. (2019). *Theorie*. Opgehaald van Brain Based Safety: <https://brainbasedsafety.nl/>
- Engbers, M. (2010). *Leiding geven aan onzekerheid*. Open Universiteit Nederland .
- G.J. Frijters. (2016). *Brainsafe*. Etten-Leur: D&F-Group.
- Graves, C. (sd). *Gekleurde drijfveren* .
- Institute, E. (N.B.). *The theory behind the program of harts and minds*. Houston: Energy Institute.
- Judge, T., & Robbins, S. (2004). *Gedrag in organisaties*. Amsterdam, Noord-Holland: Pearson Benelux B.V. Opgehaald van <http://dare.ubvu.vu.nl/bitstream/handle/1871/23745/167399.pdf?sequence=2>
- Kuipers, M. (2018). *Flinke stijging dodelijke bedrijfsongevallen in 2018*. Opgehaald van Westlanders.nu: <https://www.westlanders.nu/veiligheid/flinke-stijging-dodelijke-bedrijfsongevallen-in-2018-30251/>
- L. ten Berge en M. Oteman. (2012). *Inleiding Organisatiekunde*. Bussum: Coutinho.
- Litjens, C. (2015). *Veiligheidsdenken*.
- M. Verkleij. (2013). *Groeien in zelfbewustzijn*. Den Haag: Boom Lemma .
- Mesu, J. (sd). *Onderzoeksmodel*.
- ProRail. (2015). *Handboek Veiligheidsladder*. Utrecht: ProRail.
- S. van der Werff en K.J. Hoeksema. (2010). *Sociologie voor de praktijk*. Bussum: Coutinho.
- Scholten, M. (2019). *Wat is effectief leiderschap?* Opgehaald van tsm.nl: <https://tsm.nl/2017/06/29/wat-is-effectief-leiderschap/>
- Swaen, B. (2019). *Onderzoeksmethoden*. Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/kwalitatief-vs-kwantitatief-onderzoek/>
- SZW, I. (2018). *Flinke stijging dodelijke bedrijfsongevallen in 2018*. Opgehaald van Westlanders.nu: <https://www.westlanders.nu/veiligheid/flinke-stijging-dodelijke-bedrijfsongevallen-in-2018-30251/>

Tubbing, L. (2018). *Onderzoeksmethoden*. Opgehaald van De afstudeer consultant:
<https://deafstudeerconsultant.nl/afstudeertips/onderzoeksmethoden/validiteit-en-betrouwbaarheid/>