



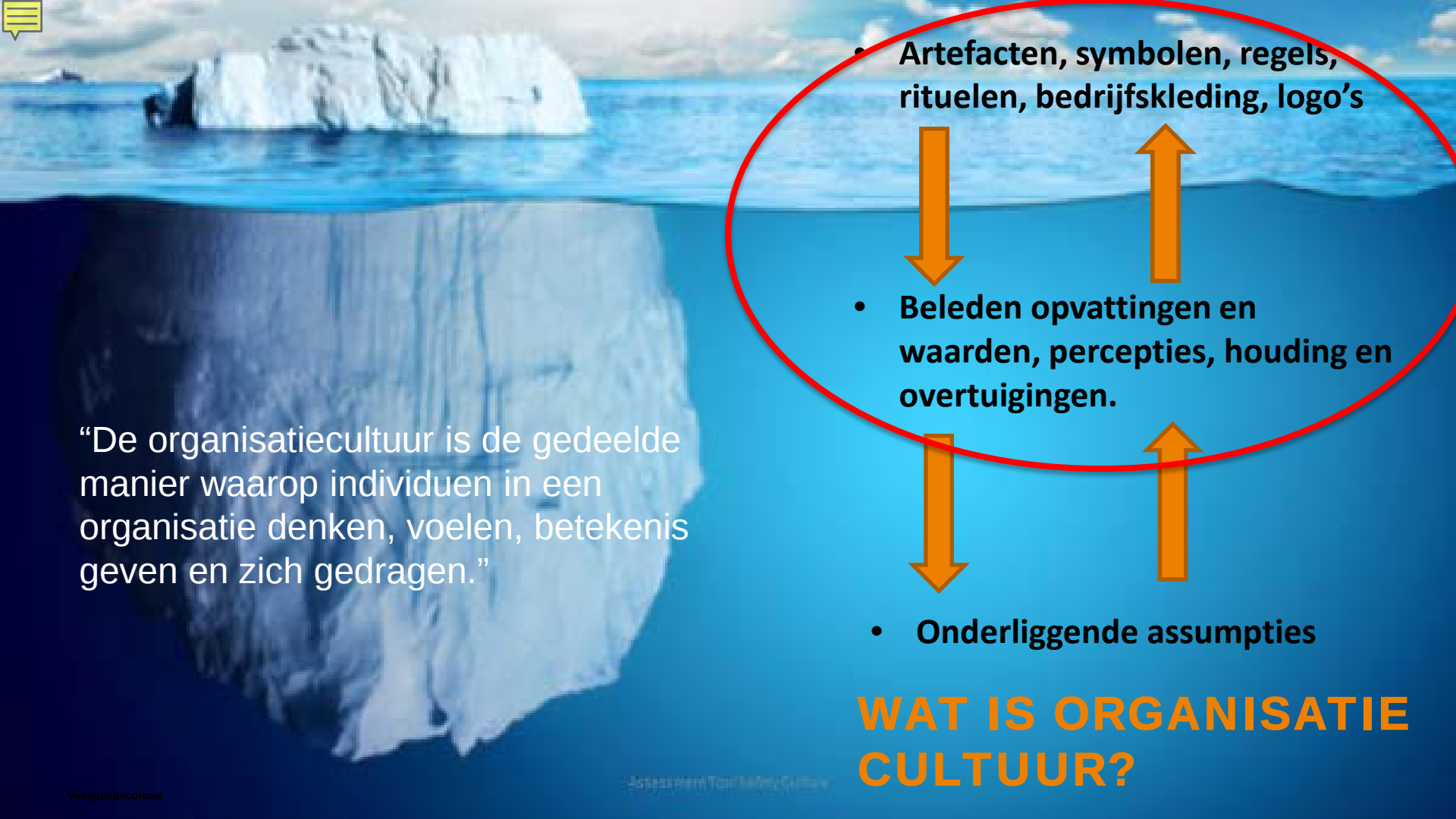
› VEILIGHEIDSCULTUUR

Meetinstrumenten en onderzoek naar cultuur door TNO | MSc. F.A. van der Beek

TNO innovation
for life

INHOUD

- › Hoe kijkt TNO in haar eigen veiligheidscultuuronderzoeken naar cultuur?
- › Hoe brengt TNO niet functionele cultuur aspecten in beeld? Twee voorbeelden.
- › Onderzoek 2019



“De organisatiecultuur is de gedeelde manier waarop individuen in een organisatie denken, voelen, betekenis geven en zich gedragen.”

- Artefacten, symbolen, regels, rituelen, bedrijfskleding, logo's
- Beleden opvattingen en waarden, percepties, houding en overtuigingen.
- Onderliggende assumpties

**WAT IS ORGANISATIE
CULTUUR?**



VEILIGHEIDSCULTUUR VS. ORGANISATIE CULTUUR

- › **Organisatiecultuur** is waarde vrij (geen goede of foute cultuur) en een type organisatiecultuur betekent niet meer of minder ongelukken
- › **VS.**
- › **Veiligheidscultuur:** zijn gedeelde waarden en aannames, perspectieven en gedrag van medewerkers van een organisatie *met betrekking tot veiligheid*.
- › Voor veiligheidscultuur wordt vaak een veiligheidsnorm gedefinieerd die niet-onderhandelbaar is (d.w.z. afwijken van deze norm is onveilig).
- › Bij hantering veiligheidscultuurladders is de aanname dat een hoger volwassenheidsniveau samengaat met meer of minder ongelukken (hoewel hiervoor nauwelijks empirische ondersteuning is)
- › Veiligheidscultuur is een uitwerking (deelaspect) van de organisatiecultuur.

TNO METHODEN OM CULTUUR TE ONTCIJFEREN

› Safety@Corebusiness

- › Gericht op: de *gemeenschappelijke perceptie van organisatielieden* over organisatorische structuren en processen, technische factoren en cultuuraspecten & gedrag (integrale meting)
- › Methode: **vragenlijstonderzoek (veiligheidsklimaatmeting)**
- › Diepgang: de bovenlaag, i.c. **'het topje van de ijsberg'**



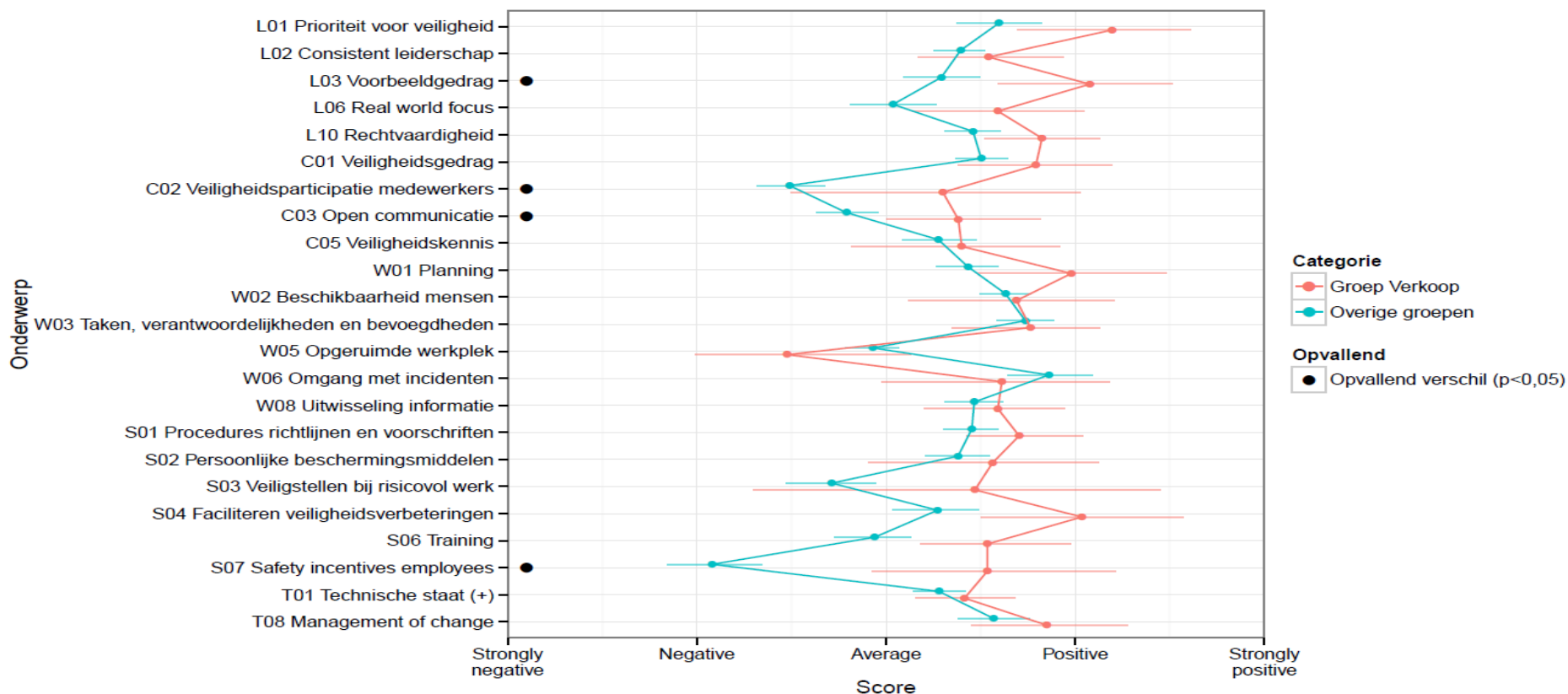


SAFETY@COREBUSINESS SCAN

VOORBEELD: VRAGENSET PROCEDURES

	Helemaal niet	In geringe mate	In enige mate	In sterke mate	In zeer sterke mate	Weet niet
Procedures, richtlijnen en voorschriften in ons bedrijf						
zijn helder en duidelijk geformuleerd	☐	☐	☐	☐	☐	☐
zijn gemakkelijk te vinden	☐	☐	☐	☐	☐	☐
worden goed en regelmatig bijgewerkt	☐	☐	☐	☐	☐	☐
zijn bekend bij de medewerkers op de werkvloer	☐	☐	☐	☐	☐	☐
zijn makkelijk te begrijpen	☐	☐	☐	☐	☐	☐
helpen in het dagelijks werk	☐	☐	☐	☐	☐	☐

S@CB Profielplot: afdeling Verkoop(n=13)



Overzicht op basis van Safety@Corebusiness gegenereerd door TNO. Opgemaakt op: 2014-11-12

TNO METHODEN OM CULTUUR TE ONTCIJFEREN

› Quicksan Veiligheidscultuur

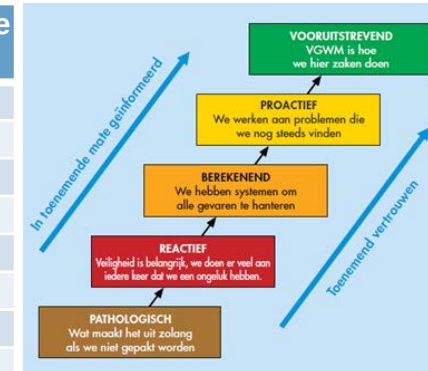
- › Gericht op: negen dimensies veiligheidscultuur + vijf complementaire aspecten
- › Methode: semi-gestructureerde interviews (open gesprek o.b.v. topiclijst), documentstudie, rondgangen (observeerbare artefacten en zichtbaar gedrag) en groepsdiscussie
- › Diepgang: *bepaalde blik op de onderlaag*; i.c. 'de massa onder water'





QUICKSCAN SAFETY CULTURE

	Negen 'dimensies' van veiligheidscultuur uit de Hearts & Minds-methodiek (Parker et al., 2006, Hudson 2007)	Aspect zoals opgenomen in de tool
1	Leiderschap en betrokkenheid	Leiderschap
2	Mening van het management over de oorzaken van incidenten	Visie management
3	Winst versus veiligheid	Productie versus veiligheid
4	Veiligheidscommunicatie	Veiligheid communicatie
5	Participatie en commitment van medewerkers	Participatie
6	Contractor management	Contractors
7	Procedure en regel management	Procedures
8	Incident reportage and analyse	Registratie
9	Uitvoering en follow-up of audits	Audits
	De vijf complementaire aspecten die in dit onderzoek zijn gebruikt (en relevante belangrijkste referenties)	Aspect zoals opgenomen in de tool
10	Persoonlijke versus procesveiligheid (e.g. Baker et al.; 2007, Rollenhagen, 2010)	Proces en arbeidsveiligheid
11	Functioneren en rollen van supervisors (e.g. Kapp, 2011)	Rol supervisor
12	Maintenance management (e.g. Arunraj and Maiti, 2007; Reason and Hobbs, 2003)	Onderhoud
13	Leren van incidenten (e.g. Reason 1997; Drupsteen et al., 2013; IAEA, 2016)	Leercultuur
14	Omgaan met complexiteit (e.g. Weick and Sutcliffe, 2007, Hollnagel et al., 2006)	Complexiteit



RESULTATEN EN CLOSE OUT

- › Inzicht in de 14 dimensies van veiligheidscultuur; beeld van sterke - , verbeter- en opvallende punten.
- › Eindscore (à la Hearts & Minds): 1 (pathologisch) – 5 (generatief)
- › Initiële score per gesprek door beoordelaar op schaal 1-10. Kijken naar consistentie tussen personen en spreiding van de scores op de thema's.
- › Impact cultuur op VMS en Veiligheidsprestaties: **groen**, **oranje**, **rood** ("stoplicht") :
 - o Geen aanwijzingen impact veiligheidscultuur op VMS / prestaties → **groen**
 - o Aanwijzingen voor mogelijk negatieve impact veiligheidscultuur op VMS / prestaties → **oranje**
 - o Duidelijke aanwijzingen voor negatieve impact veiligheidscultuur op VMS / prestaties → **rood**
- › De door respondenten genoemde effectieve (cultuur) interventies
- › Reactie van het bedrijf (incl. evt. bijstelling betekenis resultaten op basis van *groepsdiscussie*)



2019 FUNDAMENT VOLWASSENHEIDSMODELLEN BETWIST: WAT NU?

- › De *volwassenheid van de veiligheid(scultuur)* wordt vaak gemeten met auditlijsten/ vragenlijsten/ groepsdiscussies.
 - › Er is een keur aan (eigen) aanpakken: Hearts & Minds, Keil Centre - SCMM, Bradley Curve, MIRM, Veiligheidsladder NEN, etc.
- **Filho & Waterson, 2018:** kritische review 135 publicaties over maturiteitsmodellen veiligheidscultuur
 - › ontbreken duidelijke definitie van veiligheidscultuur
 - › nauwelijks pogingen om een link te leggen met een onderbouwd theoretisch kader en navolgbare methodiek
 - › weinig studies rapporteren details over de betrouwbaarheid (11) en validiteit (14)
- › Deze aanpakken zijn niet bedoeld om cultuur goed te meten, maar om teams/ groepen een dialoog rond veiligheid en risico te structureren en verantwoordelijkheden hierin meer duidelijk te krijgen.

WRAP UP

- › Veiligheidscultuur ontcijferen we door gedeelde waarden en aannames, perspectieven en gedrag van medewerkers van een organisatie met betrekking tot veiligheid te duiden.
- › TNO hanteert diverse methodieken (al dan niet in combinatie) om de veiligheidscultuur te duiden.
- › Cultuur volwassenheid aanpakken zijn niet bedoeld om cultuur (betrouwbaar) te meten, maar om teams/ groepen een dialoog rond veiligheid en risico te structureren en verantwoordelijkheden hierin meer duidelijk te krijgen. Zo wordt het in de praktijk ook vaak ingezet. En dragen desalniettemin bij aan het maken van verbeterstappen in het kader van een cultuur(verander)programma.
- › Veiligheidscultuur is een uitwerking van de organisatiecultuur. TNO onderzoekt dit jaar de mogelijkheid veiligheidscultuur meer betrouwbaar en valide te meten op basis van evidence-based organisatie cultuur aanpakken.

› **BEDANKT VOOR UW AANDACHT**

DOLF.VANDERBEEK@TNO.NL

Voor meer inspiratie:
TIME.TNO.NL

TNO innovation
for life