

Anders kijken, anders adviseren

Een pleidooi voor een kwalitatieve benadering

Rob Verkerke¹



Inleiding

Als een van de weinige antropologen in Arboland viel mij al snel op hoe heilig geloofd wordt in 'meten is weten' en in allerlei (semi-)wetenschappelijke modellen. Het leerde mij dat het wel degelijk zin heeft kwantitatief onderzoek te doen. Binnen de arbeidshygiëne, veiligheidskunde en ook de arbeids- en organisatiekunde is het gebruik van kwantitatieve methoden een must. Pas dan kan een advies onderbouwd worden. Duidelijk wordt dat een bepaalde verbetering noodzakelijk is om te voldoen aan de Arbo-wet of de eisen die het bedrijf zichzelf stelt. Arbo-professionals kunnen op deze manier uitstekend hun expertrol vervullen. Hoe zit het echter met de procesrol als adviseur? Wordt hier even zorgvuldig en wetenschappelijk verantwoord mee omgegaan? Ten slotte is het invullen van de procesrol cruciaal om voorgestelde verbeteringen bij bedrijven te helpen realiseren.

Bij mijn advisering rond cultuur- en gedragsverandering, het vergeten aandachtsgebied van de Arbo-professional, merk ik dat juist een kwalitatieve benadering sterk helpt bij het uitvoeren van interventies. Er wordt hoogstens gemeten als dit de bewustwording verhoogt en het gedragsverandering dichterbij brengt. Kwantitatief onderzoek werkt eerder vertragend en maakt al snel vaag welke gedragsverandering concreet nodig is. Mijn sterke voorkeur voor een meer kwalitatieve verandingsaanpak (overigens zonder de pretentie van het verrichten van een gedegen kwalitatief onderzoek) heb ik gekregen tijdens mijn intern adviseurschap bij Yara Sluiskil BV (zie kader 1). Kwalitatieve gegevens bieden namelijk concrete handvaten om interventies te starten. Hier was mijn opgave actief bij te dragen aan het laten slagen van het bedrijfsstreven tot de wereldtop te gaan behoren, vooral ook op het vlak van veilig en gezond gedrag. Dat is gelukt! Het veilig gedrag project is in 2008 door het Ministerie van SZW erkend als demo-project. En in 2009 heeft het bedrijf mede op grond van dit project (kader 2), de IFA Award (kader 3) ontvangen welke staat voor 's werelds beste kunstmestbedrijf op het gebied van Health, Environment, Safety en Quality. Natuurlijk gaf het spontane bezoek van allerlei bedrijven mij ook veel voldoening.

Na een toelichting op mijn meer kwalitatieve c.q. antropologische werkwijze breng ik drie hieraan gerelateerde stellingen in met als doel een discussie op gang te brengen. Mijn wens is dat naast kwantitatief onderzoek ook kwalitatief onderzoek steeds meer wordt gezien als onmisbare tool van de adviseur om de eigen adviezen bij de klant effectief te implementeren.

Kader 1 'Beelden over Yara Sluiskil BV'

In 2002 maakte ik voor het eerst kennis met Yara Sluiskil BV. Een chemisch bedrijf dat kunstmest en enkele nevenproducten produceert. Het viel vooral op door haar vriendelijke medewerkers. Tot op de dag van vandaag wordt dit elk bezoek weer bevestigd. Uiteraard heeft die vriendelijkheid ook haar schaduwzijde. Zelden hoor je een duidelijk ja of nee en er wordt veel over elkaar in plaats van met elkaar gepraat. Het bedrijf is een bonte mix van culturen. Het grootste stempel op de bedrijfscultuur drukt de regionale bevolking, afkomstig uit het Nederlandse Zeeuws-Vlaanderen en het Belgische Vlaanderen. Werk is goud waard in de uithoeken van beide landen. Het maakt voor de medewerkers de productie heilig. Nog steeds overheerst een hectische sfeer bij storingen ten koste van de analyse en de creativiteit. Het bedrijf maakt nu een moderniseringsslag, de klassieke hiërarchie achter zich latend. Die overigens gepaard ging met een uitstekende zorg voor haar mensen, maar wel in ruil voor een bijna onderdanige inschikkelijkheid en onbegrensde loyaliteit:

"Ons bedrijf is tijdens de landbouwcrisis ontstaan. De boerenknecht kwam zo van de akker en die moest je in een chemisch bedrijf precies vertellen wat ie moest doen, anders ging 't niet goed. Dat is een aantal decennia de insteek geweest tot pakweg zo'n 10 jaar geleden. Het is ook wel de volksaard in Zeeuws-Vlaanderen, van 'Oké, vertel ons wat we moeten doen' en daar voelen ze zich comfortabel bij. Als zij nu wordt gevraagd dingen uit zichzelf te doen en het is dan ook netjes in orde, dan moet je ze wel tools geven en zorgen voor een goede begeleiding. Je verandert dat ook niet zomaar even. Het is vaak toch van 'Zo deden we dat altijd.' Onze gemiddelde leeftijd gaat nu richting 50 jaar en het liefst wordt al het nieuwe als het even kan op stille wijze doodgeslagen. Voor je het weet, doe je daar ook aan mee terwijl we de ideeën van de jongeren juist de ruimte moeten geven. Voor mij zijn bedrijven die het best slagen in het samenbrengen van de ervaring van de ouderen en de frisse ideeën van de jongeren de kampioenen van de toekomst."

Jos van Damme (Interim manager KAM-afdeling en Hoofd Communicatie)

¹ gecertificeerd Arbeids- en Organisationsdeskundige, werkzaam bij Argus & Anthos – Inspiratie tot verandering; contact: www.inspiratie-totverandering.nl

Kader 2 'BBS project 2005-2008'

Het veilig gedragproject is een aangrijpingspunt geweest voor een cultuurverandering binnen Yara Sluiskil. Parallel hieraan is geïnvesteerd in leiderschap, een competentiegericht functionerings- en beoordelingsstelsel en een prioriteitenprogramma voor procesverbetering en innovatie. Yara heeft een uniek BBS-gedragsprogramma. Het programma gaat uit van ongeplande observaties ongeacht functie. Elke medewerker verricht een observatie op het moment dat onveilig gedrag gezien wordt. Hiërarchie telt niet. Zowel een directe oplossing ter plekke als een structurele oplossing zijn deel van de observatie, vastgelegd in een laagdrempelige database. Daarbij worden zo nodig ook technische en organisatorische problemen opgelost. BBS-teams sturen op de effectiviteit van de directe acties en brengen structurele oplossingen in de lijn.

Kader 3' Deelbeschrijving IFA Award'

Gedrag gebaseerde veiligheid (Behavio based safety, BBS). Door de jaren verbeterde Yara Sluiskil aanzienlijk zijn veiligheidsprestaties. Het time injury rate (LTI) voor zowel Yara werknemers als contractanten verminderde aanzienlijk. Nochtans, om het ambitieuze doel van nul LTI' S.A. te bereiken was een nieuw initiatief nodig. Aangezien het menselijke gedrag aan de basis van 80% van incidenten ligt, is de concentratie/focus op veilig gedrag essentieel. In 2004 en 2005 werd een pilot gelanceerd in het nitraat-, en de ladingsafdeling.

Sleutelzinnen:

juiste denkrichting;
bekwame observaties;
open mededeling;
en het tegenhouden van onveilige handelingen.

De ontwikkeling bij de gehele plaats in 2005 (na een volledige dag openluchtzitting voor iedereen) impliceerde ook eigen contractanten. De werknemers en de contractanten werden aangemoedigd om op onveilig gedrag te rapporteren en te handelen. De rapportering werd gedaan in een BBS- gegevensbestand en rapporten, samen met HESQ (dichtbij "near miss" rapporten) geboden een groeiend aantal kansen voor verbetering. Het BBS- project werd geselecteerd door het Nederlandse Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid als voorbeeld hoe veiligheid te verbeteren.

Antropologische bril

Door mijn wetenschappelijke achtergrond werkte ik veelal vanuit een kwalitatieve benadering bij veranderingsprocessen. Deze benadering is oorspronkelijk afkomstig uit de antropologie die zich traditioneel richtte op niet-westerse samenlevingen en uit noodzaak (door de onbekende inheemse talen destijds)

de kwantitatieve methode inruilde voor een kwalitatieve. Kijken en meedoen is dan belangrijker dan objectiveren en meten. Het verzamelen van harde feiten blijft zeker nuttig, echter het beschrijven van beelden en meningen wordt belangrijker. Het opent de ogen veel meer. Het vermindert de bedrijfsblindheid en schept ruimte om het eigen handelen te heroverwegen. Wetenschappelijk gezien laat je de pretentie van objectiviteit en generaliseerbaarheid van data los en geef je de voorkeur aan een intersubjectief beeld dat puur kwalitatief van aard is en enkel geldig is voor de onderzochte context zelf (Russell Bernard 1988). Een typologie in cultuurfasen is dan niet logisch. Je zou dan veronderstellen dat culturen in te delen zijn in fasen. Fasen in termen van oordelende buitenstaanders. Vanuit een kwantitatieve benadering is dat objectief, vanuit een kwalitatieve benadering volstrekt flauwekul. Objectief? Normatief! Dan leg je van buitenaf een norm op wat meer zegt over de cultuur van de onderzoeker dan over de cultuur van het onderzoeksgebied.

Intersubjectief beeld

Intersubjectief wil zeggen dat na meerdere observaties een gedeeld beeld ontstaat. Nieuwe data bevestigen het beeld wel maar versterken of verzwakken het niet meer (Wester 1991). Bij het stap voor stap komen tot dit intersubjectieve beeld wordt geaccepteerd dat dit beeld gekleurd is door de onderzoeker zelf. Dit is veranderkundig gezien een groot voordeel. Als adviseur laat je jezelf kennen. Je geeft niet alleen beelden en meningen terug, maar ook wat de organisatie met jou als persoon doet. In feite intervineer je dan heel krachtig op gevoelsniveau.

Structureren en activeren

De scheiding tussen kwalitatief onderzoek en interventie wordt veel vager. Het onderzoek zelf al brengt beweging. In de antropologie heet deze onderzoeksmethode participerende observatie (kader 4). Het enige verschil tussen de antropoloog en de adviseur is de intentie van het onderzoek. De antropoloog volstaat met het beschrijven van zijn intersubjectieve beelden waar de adviseur deze beelden bewust inzet om bewustwording te creëren als eerste stap voor gedragsverandering. De beeldvorming wordt door de adviseur teruggegeven voor een reactie van de onderzochten c.q. de managers en de medewerkers zelf. De structurerende procesrol wordt ingewisseld voor een activerende rol waarbij je als adviseur je afwisselend meelevend opstelt en dan weer naïef of confronterend. Het leidt ertoe dat er een groot vraagteken wordt gezet achter de bestaande werkgewoonten en onderliggende overtuigingen. Er ontstaat in de organisatie veel discussie en al snel daarna ontstaat de behoefte eigen gewoonten bij te stellen of zelfs overboord te gooien. Dit laat zich soms treffend zien als men zelf aangeeft dat een werkgewoonte vroeger wel, maar vandaag de dag niet meer functioneel is om als organisatie en medewerker succesvol te kunnen zijn. Daarna zie je het gedrag van dag op nacht omslaan.

Kader 4 'Gedicht na drie nachten participerende observatie in de Ureumfabriek'

"... Brokken stampen. Krap naar boven. Stof overal. In een tunnel met stok. Flappen wegbeuken. Stootkracht. Krap bewegen. Leuning dichtbij. Hand bijna klem. Het sneeuwt maar door. Einde links. Begin rechts. Moe naar beneden. Klauteren. Over pijpen heen. Niet vallen. 10 meter diep. Schuin staan. Schoenen op glad vlak. Toch draaien. Niet veilig mogelijk? Hart voor productie. Beleid en praktijk. Tijd en geld. Streven en realiteit. Stoppen of doorgaan. ..."

Spiegelen en borgen

Na het onderzoek naar de beeldvorming en het inspireren van de medewerkers hiermee aan de slag te gaan (kader 5), is de derde veranderingsstap bij deze kwalitatieve aanpak het faciliteren van de verandering via overleg, intervisie en/of coaching. Dezepiegelende rol maakt dat de vrijgekomen energie in de organisatie zich uiteindelijk vertaalt in nieuw gewenst gedrag en bijpassende oplossingen. Daarbij accepteer je als adviseur dat dit proces misschien langer duurt dan de opdrachtgever wenst. De veranderkundige veronderstelling hierbij is dat je een nieuwe functionaliteit niet binnen een organisatie moet forceren. In termen van cultuur treden anders culturele mechanismen waarbij het oude vertrouwde gedrag het weer gaat winnen van het nieuwe nog onwennige gedrag. In die zin nuanceer je als adviseur het maakbaarheidsideaal binnen de klantorganisatie. In dit licht is de duur van een interventie dan ook niet vooraf te bepalen. Het veilig gedrag project is hier een mooi voorbeeld van. Het initiële streven was na anderhalf jaar het project te integreren in de werkwijze, maar uiteindelijk duurde het drieënhalf jaar. Het project is onder andere geslaagd omdat het veranderingstempo is aangepast aan onverwachte ontwikkelingen binnen het bedrijf zodat er voldoende tijd was om het gedrag rond veiligheid onomkeerbaar te veranderen, geborgd in de alledaagse manier van werken.

Kader 5 'Inspireren van medewerkers tot veilig gedrag'

Hier worden de deelnemers getraind in veilig gedrag. Zoals bij elke training is helder gemaakt wat de huidige situatie en wat de gewenste situatie is. Niet door dit als expert te analyseren en te presenteren, maar door de medewerkers zelf aan het werk te zetten, hen te helpen te laten benoemen wat beter moet. Na denktijd is tijd gemaakt voor het aan den lijve ervaren wat echt veilig werken is.

Aangrijpingspunten voor verandering

Steeds meer adviseurs verruilen hun overwegend kwantitatieve aanpak voor een meer kwalitatieve benadering. Het is echter zeker nog een minderheid in Arboland. Stil aan lopen

Kader 6 'Rollenspelbeschrijving bij leiderschapstraject'

Onderstaande beschrijving is een intersubjectief beeld van een willekeurige afdeling. Mooi was dat veel leidinggevers van verschillende afdelingen vroegen of het een ploeg van hun fabriek was:

"De sfeer in ploeg A zijn slecht. 1 medewerker valt negatief op door alles alleen te doen, niets te communiceren en regelmatig kritiek te geven aan met name de jongere medewerkers. Een andere medewerker zet zich wel goed in, maar zegt nooit wat hem dwars zit, al lijkt zijn gezicht boekdelen te spreken. De andere medewerkers beginnen ook steeds vaker te mokken tegen elkaar. Inmiddels resulteert deze situatie in een slechte ploegenoverdracht en laatst tot ook nog productieverlies door het onnodig lang laten duren van een reparatie."

er steeds meer 'antropologen' c.q. adviseurs met een open blik rond die echt nieuwsgierig zijn naar hoe een bedrijf is ontstaan en in de loop der jaren is veranderd, hoe de mensen zelf aankijken tegen hun werk en de toekomst. De adviseur loopt rond stelt vragen en werkt soms zelfs mee door bijvoorbeeld een nachtdienst mee te draaien (kader 6). De ingewonnen informatie wordt niet in verandermodellen gegoten en herleid tot een oordeel. De informatie is beschrijvend en zo concreet dat als vanzelf handvatten voor verbetering voor het oprapen liggen. Het is niet een kwestie van top-down of bottom-up. Het draait om wat iedereen van hoog tot laag met elkaar deelt en juist dat biedt aangrijpingspunten voor verandering. Natuurlijk blijft het nodig om veranderingsdoelen te formuleren en te meten of die bereikt worden. Echter die doelen werken meer ondersteunend dan leidend bij het veranderingsproces. Denk aan hele simpele doelen c.q. bedrijfsresultaten in plaats van theoretische doelen. Concrete doelen zijn bijvoorbeeld meer meldingen op het gebied van onveilig gedrag met een effectieve directe actie. Daar koop je als bedrijf en medewerker iets voor. Een simpel en krachtig voorbeeld van een concreet doel is een foto van een wel en van een niet opgeruimde fabriek. Het appelleert direct aan wat mensen zelf wel en zelf niet willen en maakt duidelijk welk gedrag dit van hen vraagt.

Stellingen ter discussie

Gevoed door mijn visie en ervaringen zijn de onderstaande stellingen op te vatten als een pleidooi voor meer aandacht voor een meer kwalitatief georiënteerde veranderingsaanpak. Een aanpak waarbij het onderzoek zelf en het teruggeven van de onderzoeksresultaten al zorgen voor de noodzakelijke beweging bij de klant.

Stelling 1: "Koude adviezen (= zonder kwalitatieve onderbouwing) maken de klant niet warm om zijn arbeidsomstandigheden te willen verbeteren. De Arbo-professional is zich daar onvoldoende bewust."

Vanaf 1994 is veel onderzoek verricht vanuit de zorgplicht

van de werkgever, hierop gewezen door de Arbo-professional. Er volgde onderzoek met als opbrengst koude gegevens rond risicobeheersing en gezondheid. Koud omdat in de regel de werkgever zich er niet probleemeigenaar door ging voelen. Het was vaak niet concreet en sloot niet aan op wat leefde. Er zijn meer risico-inventarisaties uitgevoerd zonder dan met een beeld van wat werkgever en werknemer zelf belangrijk vinden. De Arbo-professional is vaak vergeten kwalitatieve informatie te verzamelen om een brug te slaan tussen wat moet en wat leeft. Interviews en rondgang werden vaak wel verricht, maar niet vanuit echte interesse in de klantorganisatie, het soort werk en de mensen die er werken. Technisch en beheersmatig perfect, maar organisatie- en veranderingkundig zwaar onder de maat. De werkgever wil nu alleen een Arbo-professional die naast koude, ook warme informatie teruggeeft en actief helpt het werk gezonder en veiliger te maken. En wel in termen van organisatie en gedrag.

Stelling 2: "Voor een succesvolle implementatie van adviezen is kwalitatieve informatie over de organisatie, haar arbeidsomstandigheden en medewerkers onmisbaar."

Metten is weten. Dit adagium is zo heilig in Arboland dat het bijna een taboe is om kwalitatieve data serieus te nemen. Want het is subjectief. Het gaat over beleving in plaats van feiten. Dit of-of denken leidt ertoe dat naast het verzamelen van de koude feiten het verzamelen van beelden en meningen vergeten wordt. Juist deze kwalitatieve informatie is nodig om aan te sluiten bij de klant en deze te bewegen tot investeren in arbeidsomstandigheden. Wat beweegt een werkgever en werknemer veiliger te werken: een analyse van het ongeval of een foto van het slachtoffer? Waardoor wordt het advies van de adviseur geloofwaardiger: door een goed rapport of door te hebben mee gelopen in het bedrijf? Wat maakt naleving van werkvergunningen waarschijnlijker: een handtekening op het formulier of een gesprek met de uitvoerders ter plekke? Het is bij al deze vragen niet of-of, maar en-en. Kortom verzamelen van kwalitatieve informatie is minstens even belangrijk als kwantitatieve informatie om een advies succesvol te kunnen implementeren.

Stelling 3: "Als elke Arbo-professional vertrouwd was met kwalitatief onderzoek naar gedrag, dan was gedrag geen vergeten factor geweest binnen Arboland."

Wat is moeilijker dan gedrag onderzoeken en gedrag beïnvloeden? Het is al lastig voor psychologen en antropologen, laat staan voor wie zich hiermee tijdens vooropleiding en Arbo-opleiding weinig bezig hoefde te houden. Gedrag is nu eenmaal complex, gevoed door cultuur, opvoeding, genen etc. Gelukkig bood de Arbo-wet aan de professional voldoende geboden om te wijzen op allerlei gewenst c.q. verplicht gedrag, maar wat als de klant zelf daarin niet gelooft? Dan is het nodig erachter te komen waar de klant wel in gelooft. Dit besef ontbreekt in de regel bij de Arbo-professional. Het vraagt om kwalitatief onderzoek zodat duidelijk wordt welke beelden, behoeften en gedrag binnen de klant-

organisatie spelen rond het betreffende arbothema. Hoewel veel adviseurs zich steeds meer bewust zijn van de noodzaak deze belevingsaspecten mee te nemen, ontbreekt het hen vaak aan een open blik en de nodige kwalitatieve onderzoeksvaardigheden. Het normatief kijken naar arbeidsomstandigheden staat, al dan niet bewust, een onbevooroordeelde blik op de arbeidsomstandigheden van de klantorganisatie in de weg. Jammer, onbekend maakt vooralsnog onbeminde.

Samenvatting en bespiegeling

De Arbo-professional is gedrag vergeten als essentiële factor bij het verbeteren van de arbeidsomstandigheden. Een kwantitatieve benadering helpt weliswaar te onderbouwen welke verbeteringen op het gebied van de arbeidsomstandigheden binnen bedrijven noodzakelijk zijn, maar is niet voldoende om de inhoudelijk onderbouwde adviezen geïmplementeerd te krijgen. Het eigen maken van een kwalitatieve benadering maakt de Arbo-professional effectief. Hij zal zijn procesrol hierdoor beter kunnen invullen en zo

Kader 7 'Terugblik en vooruitblik door directeur en voorzitter OR'

"Veiligheid was vroeger geen managementitem. Nu is dat zeker wel het geval. Natuurlijk voelden we ons begaan met de veiligheid van onze mensen, maar achteraf waren we ons er onvoldoende van bewust dat we naast goede fabrieken en vakbekwame mensen nog veel konden winnen met het sturen op gedrag. Door een aantal incidenten werd ons duidelijk dat onze mensen de productie heilig verklaarden. Prima, maar niet ten koste van de eigen veiligheid. Dat is in niemands belang. Daarom zijn we onze mensen gaan uitdagen, met name op het gebied van veilig gedrag en leiding geven. Nu er helderheid is over hoe we willen werken, zullen we moeten sturen op verantwoordelijkheid en discipline. Uiteraard op een vasthoudende en positieve manier."

(Marc Van Hijfte, directeur)

"We zijn duidelijk op weg naar maximale veiligheid. Eerst was het not-done de veiligheid ter discussie te stellen, nu wordt er heel veel over veiligheid gepraat. We zijn de drempel over van 'We weten toch hoe we het moeten doen' naar 'Netjes samen voorbereiden, elkaar aanspreken en afspraken maken.' Helaas hebben we toch weer een aantal ongevallen gehad. Mensen willen dan toch iets te snel doen, hebben veiligheid dan niet tussen de oren. En we zien met name als het druk is zoals bij stops, dat de neiging bestaat veiligheid weer neer te leggen bij de arbodienst. De managers corrigeren hier niet altijd consequent op. We zijn er dus nog niet. Als groot risico zie ik dat nieuwe mensen minder tijd krijgen om mee te lopen met een ouwe rot. Sterker nog, de ervaren vaklui verlaten ons bedrijf nu bij bosjes. Het is daarom een zorg vanuit de OR hoe we onze vakbekwaamheid ook uit het oogpunt van veiligheid hoog houden."

(Maurice Vereecken, voorzitter OR/tevens hoofd Arbo)

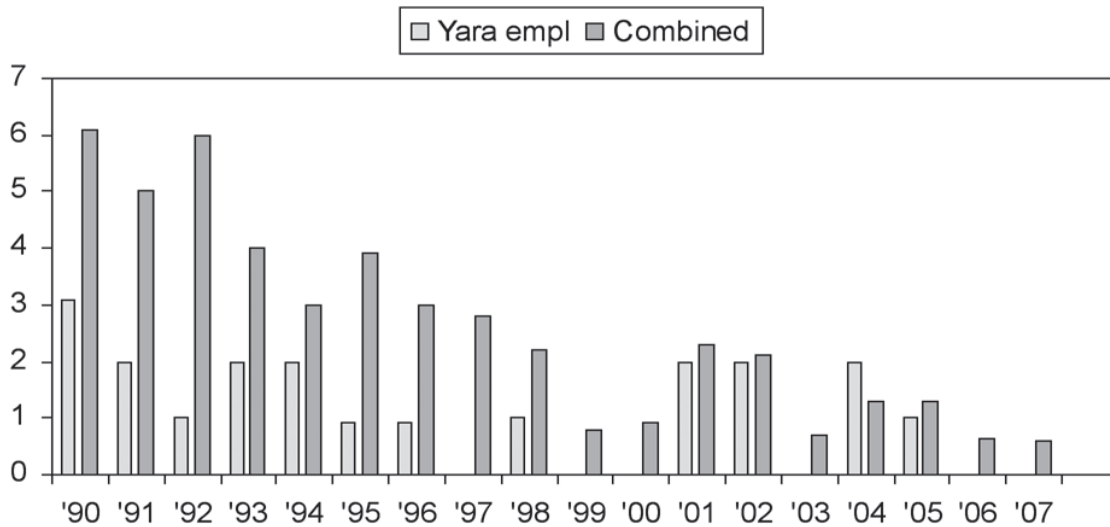


Yara april 2005 Startbijeenkomst BBS: samen veilig werken Foto: Hans Kooyman

beter een brug weten te slaan tussen wat leeft bij de klant en wat moet vanuit de wet. In die volgorde. Het vraagt om een blikverruiming om zowel met een kwantitatief oog als met een kwalitatief oog te kijken naar organisaties, mensen en hun arbeidsomstandigheden. Met de stellingen is beoogd een discussie op gang te brengen bij Arbo-professionals. Wat uiteindelijk telt zijn niet de interne discussies hierover, maar wat de klant zelf ziet als opbrengst van de inzet van dure Arbo-professionals (kader 7).

Hoofddoelstelling was minder ongevallen en meer gedrag-smeldingen. Een trendbreuk in afname ongevallen kon niet worden vastgesteld, wel een tijdelijke daling. Wel is een sterke stijging van meldingen op het gebied van gedrag vastgesteld. Naast deze overall-doelstellingen zijn specifiekere proces- en resultaatdoelstellingen geformuleerd. De eerste procesdoelstelling was dat elke medewerker observeert op een steeds hoger niveau. Aan het begin van het project werd elke observatie (hoe slecht ook) gewaardeerd en later werd enkel een specifieke gedragsobservatie met effectieve directe actie geaccepteerd. De tweede procesdoelstelling draaide om het functioneren van de BBS-teams. Van de eerste doelstelling over een juiste teamsamenstelling tot gebruik van een oplostechniekmethode bij complexe observaties. De resultaatdoelstellingen draaiden om het implementatieniveau van BBS zoals het percentage effectieve directe actie (einde project 66% van de observaties), structurele oplossing binnen twee maanden (einde project 93% van de observaties), het beleefde veiligheidsgevoel einde project 7,3 op 10) etc. Daarnaast is ingeschat of het veiligheidsbewustzijn is verhoogd, veiligheid vaker onderwerp van gesprek is gewor-

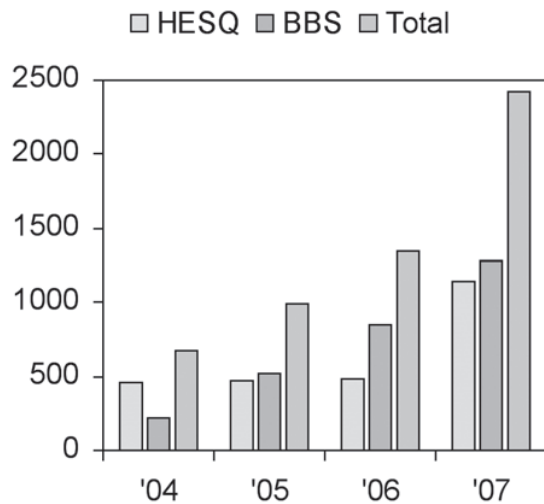
den, het voorbeeldgedrag van leidinggevend is verbeterd etc. Dit is niet gemeten. Hierin is wel verbetering waargenomen door de medewerkers.



LTI rate per million hours worked.

Record period without LTI for Yara Sluiskil employees: 3.171

million hours (period 2005-2008).



Number of BBS and HESQ reports.

Stimulating BBS observations/ reports also enhanced HESQ near miss reporting.

Literatuur

Harris, Harris, M., (1988): Culture, People, Nature, Harper & Row, New York

Kidder, H.,Judd, C., (1987): Research Methods in Social Relations, CBS Publishing, New York

Koot, W, Hogema, I., (1992): Organisatiecultuur. Fictie en werkelijkheid, Coutinho, Muiderberg

Russell Bernard, H., (1988): Research Methods in Cultural Anthropology, Sage, London

Trice, H.,Beyer, J., (1993): The cultures of Work Organizations, Prentice-Hall, New Jersey

Wester, F., (1991): Strategieën voor kwalitatief onderzoek, Coutinho, Muiderberg

Wester, F., (2005): Rapporteren over kwalitatief onderzoek, Lemma, Utrecht