

Samenvatting proefschrift

Understanding and exploring safety culture

Frank Guldenmund¹

Veiligheid en cultuur

Veiligheidscultuur is een lastig begrip. Maar waarom? Omdat zowel veiligheid en cultuur constructen zijn. Veiligheid is bovendien een heel dynamisch begrip waaraan ook normatieve kanten kleven. Over cultuur zijn wetenschappers het al heel lang oneens; bijvoorbeeld over wat het is of hoe het ontcijferd moet worden. Cultuuronderzoek is daarenboven een waardevrij begrip; een cultuur is niet goed of slecht. Combineer beide termen en dan krijg je vanzelf wrijving.

Omdat veiligheidscultuur zo lastig grijpbaar is (te maken), ontstaan er verschillende opvattingen over hoe men dit het beste kan doen. Dit is niets nieuws, stromingen zijn er genoeg te vinden in de wetenschap, vooral in de sociale wetenschappen. Om cultuur meer tastbaar te maken, valt men regelmatig terug op gedrag. Het gedrag is tenslotte een afspiegeling van de cultuur, nietwaar? Men gaat over gedrag praten alsof het cultuur is. Gedragsinterventies worden cultuurinterventies. Cultuur wordt gedrag. Simpel toch?

Onderhavig proefschrift is de weergave van een lange zoektocht naar veiligheidscultuur. Deze zoektocht is vastgelegd in een zestal hoofdstukken, waarvan de meeste reeds in wetenschappelijke tijdschriften zijn gepubliceerd. De hoofdstukken volgen globaal de empirische cyclus, het instrument van de empirische wetenschap. De cyclus bestaat uit vijf stappen, de honken die afgelopen dienen te worden voor een compleet onderzoek: observatie, inductie, deductie, testen en evaluatie. Deze cyclus dient als kapstok voor de zes artikelen van dit proefschrift.

Geschiedenis

Veiligheidscultuur is natuurlijk nauw gerelateerd aan organisatiecultuur. In feite hebben wij het begrip veiligheidscultuur helemaal niet nodig, zeker niet in de zin waarop Edgar Schein organisatiecultuur heeft gedefinieerd. Hij spreekt van patronen van (onbewuste) basisassumpties die gezamenlijk de kern van een organisatiecultuur vormen en deze assumpties zijn zo indringend dat zij zich in alle gelederen en in alle activiteiten van een organisatie manifesteren. Dus ook in de manier waarop men met veiligheid omgaat. Veiligheidscultuur is derhalve een afbakening van een bepaald onderdeel van de organisatiecultuur.

Organisatiecultuur is voorafgegaan door organisatieklimaat. Organiseatieklimaat is typisch een term van organisatiepsychologen en dit construct gaat dan ook vergezeld van de favoriete techniek van deze beroepsgroep: de vragenlijst. Schein verzet zich tegen het gebruik van vragenlijsten om een organisatiecultuur te lijf te gaan, zijn voorkeur gaat uit naar een meer antropologische, etnografische benadering. De vragen die je moet stellen

om de cultuur te ontcijferen, zijn voor ieder bedrijf, in principe, verschillend.

Cultuur en klimaat zijn eigenlijk nauw aan elkaar verwant, waarbij klimaat een momentopname biedt van het hier-en-nu, terwijl een etnografie vooral naar het verleden kijkt om het heden te duiden. Een vragenlijst is ook nomothetisch en veronderstelt één universele onderliggende structuur waarop bedrijven kunnen variëren. Maar beide technieken, vragenlijst en etnografie, verwijzen naar hetzelfde, lastig grijpbare construct.

Het is niets nieuws dat de geschiedenis zich herhaalt. Veiligheidscultuuronderzoek heeft het onderzoek naar organisatiecultuur nog eens dunnetjes overgedaan, echter zonder de paradigmaoorlogen van de laatste. Het is opvallend rustig in veiligheidscultuur-land.

Vragenlijsten

Zoals gezegd wordt het veiligheidscultuuronderzoek gedomineerd door vragenlijstonderzoek. Het gaat hier in feite om gedeelde attitudes en percepties of waarnemingen van allerlei zaken rondom veiligheid in een bedrijf. De voorkeur voor vragenlijstonderzoek is ook vanuit analytisch oogpunt goed te begrijpen. Vragenlijsten leveren (quasi) numerieke gegevens en die kunnen dan vervolgens gecorreleerd worden met verschillende veiligheidsindicatoren, wat doorgaans frequenties zijn: ongevallen, incidenten, meldingen, geturfde observaties, noem maar op. Opvallend is, dat correlaties tussen ongevallen en veiligheidsklimaatindices vaak niet zo hoog zijn. Dit is wellicht ook niet zo verwonderlijk, want zowel ongevalgegevens als veiligheidsklimaatindices zijn feitelijk fruitmanden, omnibustermen van appels, peren, bananen en aardbeien.

Een etnografische aanpak heeft meer moeite om zijn kwalitatieve gegevens te rijmen met kwantitatieve gegevens. Een etnografische aanpak is daarom meer gericht op begrijpen dan op voorstellen.

Cultuuronderzoek

Er zijn verschillende manieren om veiligheidscultuur te bestuderen, die grofweg uiteen vallen in kwalitatieve en kwantitatieve aanpakken. Maar wat moeten wij eigenlijk bestuderen? Er zijn eveneens verschillende cultuurmodellen in omloop en de meeste gaan ervan uit dat een cultuur bestaat uit een kern met daaromheen verschillende lagen die 'gepeld' moeten worden. Schein maakt een onderscheid tussen artefacten, beleden waarden en basisassumpties. De laatste vormen de kern van een cultuur maar zijn onzichtbaar en dienen dus afgeleid te worden.

Hiervoor gebruiken wij de artefacten en de beleden waarden. Artefacten zijn alle tastbaarheden van een organisatie: de gebouwen, de techniek, de geuren, de omgangsvormen, de kleding, etc. Beleden waarden zijn de mondelinge uitingen van leden van

¹ Promotie-instituut TU Delft; promotiedatum 12 januari 2010

een organisatie op de vraag waarom zij iets zus-of-zo doen. Deze kunnen direct verwijzen naar de basisassumpties, maar dat hoeft niet. Het kunnen net zo goed ambities zijn, of intenties.

Onderzoek naar cultuur maakt gebruik van artefacten en basisassumpties en probeert op basis hiervan een cultuur te ontcijferen. Voordat tot dataverzameling kan worden overgegaan, dient een onderzoeker zich eerst terdege te vergewissen van hoe zij of hij over de werkelijkheid denkt. Is er één werkelijkheid en is deze objectief waarneembaar? Of bouwt iedere onderzoeker haar of zijn eigen werkelijkheid? Het gaat hier om de keuze van het onderzoeksparadigma. Zonder dit paradigma is achteraf niet goed duidelijk welke keuzen de onderzoeker gemaakt heeft en waarom. Klakkeloos onderzoeksinstrumenten van anderen overnemen is onverstandig, want hierin liggen vaak allerlei aannamen over de werkelijkheid van de ontwikkelaar opgesloten. Welke technieken staan de onderzoeker ter beschikking? Er wordt gebruik gemaakt van gedragsobservaties, documentanalyse, vragenlijsten, persoonlijke interviews, focusgroups, en allerlei gestandaardiseerde vormen hiervan. Door de gegevens te contrasteren en te combineren ontstaan er langzaam patronen van kernbegrippen die de geobserveerde data kunnen verklaren. Dit kunnen basisassumpties worden, maar eerst dienen zij nog in verschillende situaties te worden getest voordat een onderzoeker kan besluiten dat deze assumpties voor groepen mensen in de organisatie gelden.

Hier wordt andermaal een belangrijk punt aangeraakt. Voor wie gelden de ontcijferde basisassumpties en in welke mate? Aanvankelijk beschouwde Schein een organisatiecultuur als een groot geheel: iedereen bezat dezelfde basisassumpties. Deze opvatting heeft hij later vervangen door een meer gedifferentieerd beeld, waarin verschillende subculturen co-existeren. Schein maakt hierbij onderscheid tussen het management, de technici en de uitvoerenden, maar het kan goed zijn dat er in een bepaalde organisatie een geheel ander onderscheid gemaakt kan worden.

pudding

The proof of the pudding is in the eating, zoals de Engelsen beweren, dus het spreekt vanzelf dat er in het proefschrift een casestudy uitgebreid wordt besproken. Het gaat hier om een inspectiebedrijf dat met verschillende instrumenten is benaderd. Het doel van het onderzoek was, om te bezien in hoeverre deze instrumenten vergelijkbare informatie opleveren. Het tegendeel was het geval. Instrumenten complementeren elkaar eerder dan dat zij overlappen. Interviews en focusgroups leveren de context waarin de resultaten van vragenlijsten dienen te worden geïnterpreteerd. Vragenlijsten geven hooguit antwoord op de wat-vraag en niet de waarom-vraag.

De casestudy wordt afgesloten met een ontcijfering van basisassumpties. Dit heeft achteraf plaatsgevonden dus deze assumpties zijn niet uitgebreid getest. Bovendien zijn zij geformuleerd voor de gehele organisatie en is er geen differentiatie gemaakt voor verschillende onderdelen hiervan. Op basis van de vragenlijst bleek de organisatie ook vrij homogeen te zijn.

Het verleden, heden en de toekomst

Er is een groot onderscheid te maken in benaderingen van veilig-

heidscultuur. Het etnografisch onderzoek is vooral gericht op het verleden. Met behulp van dit verleden probeert men het heden te verklaren. Vragenlijsten geven een momentopname van de cultuur, het hier-en-nu. Een derde benadering gebruikt weliswaar ook het heden, maar richt zich daarmee nadrukkelijk op de toekomst: waar wil men over twee of drie jaar zijn? Deze benadering maakt gebruik van ontwikkelingshiërarchieën van tussen de drie en vijf stappen. Deze hiërarchieën zijn momenteel niet wetenschappelijk onderbouwd; zij zijn gebaseerd op de meningen van ervaringsdeskundigen. Ook hier geldt, de aanpakken zijn eerder complementair dan overlappend.

Het zou waardevol zijn de drie aanpakken in wetenschappelijk onderzoek te combineren. Er kunnen zo casestudies worden uitgevoerd, liefst verschillende keren achter elkaar, waarmee de ontwikkeling van organisaties kan worden beschreven en getoetst aan de hiërarchieën. Welke interventies leiden tot een (hiërarchische) verbetering? Moet een bedrijf iedere stap afronden of kan een bedrijf stappen overslaan? Zijn er vijf stappen, of minder? Of meer? Wat zijn de gedetailleerde kenmerken van een stap en met welke vragenlijstscores gaan zij gepaard? Dergelijk onderzoek geeft ons meer grip en inhoud aan veiligheidscultuur.

De relatie tussen veiligheidscultuur en veiligheidsmanagement wordt nogal eens vergeten, hoewel deze evident is. Ik heb hier in een vorige editie van TtA reeds over geschreven (2009, nr. 4), en deze relatie komt ook aan de orde in het proefschrift.

Beelden van veiligheidscultuur

Het proefschrift eindigt met een overzicht van de belangrijkste gezichtspunten op veiligheidscultuur aan de hand van metaforen; beelden die het gezichtspunt treffend illustreren.

Achtereenvolgens passeren het net (de wetenschappelijke benadering), het luchtkasteel (de religieuze benadering), het attenderend concept, de spiegel (het ontwikkelingsperspectief), het ding (de instrumentele benadering) en het essentieel aanvechtbare concept. Dit laatste is een begrip van de Engelse filosoof Walter Bryce Gallie die stelt dat er over cultuur, net als een aantal andere begrippen waaronder kunst, altijd meningsverschillen zullen bestaan. Dit is niet een kwestie van smaak of persoonlijke achtergrond maar als gevolg van een spanning in de kern van het begrip die zich niet laat oplossen door definitie of argumentatie. Wat sommige begrippen aangaat ontstaan er vaak verschillende 'kampen' van waaruit men de ander bestookt en ondermijnt. Zoals gezegd, speelt een dergelijke strijd niet in de studie van de veiligheidscultuur.

Wat is de toekomst van veiligheidscultuur? Ik denk dat het begrip op den duur slijtage zal gaan vertonen. Managers verliezen hun belangstelling en willen niet meer in de spiegel koekeloeren. Gedragsinterventies blijken toch minder duurzaam dan verwacht of voorgespiegeld. De etnografische studies laten zich in de praktijk lastig vergelijken. Enzovoorts. Eén benadering echter, wordt niet gehinderd door een doel dat gaat vervelen; dit is de religieuze benadering. Het gaat hier niet om een nauw omlijnd doel maar om de weg ernaartoe. Het is het hardnekkig volgen van deze weg dat bevredigt. Het pad is het doel.

Het proefschrift wordt uitgegeven door Uitgeverij BOXPress in Oosterwijk en is te bestellen aldaar of bij de auteur.