

Tussen Sturing en Vakmanschap

Een analyse van top-down en bottom-up beleidslogica's binnen de veiligheidscultuur

van Unica Rotterdam

Masterthese Sociologie (Arbeid, Organisatie en Management)

Erasmus School of Social and Behavioral Sciences

Erasmus Universiteit Rotterdam

Scriptiebegeleider: Prof. Dr. Peter Mascini

Anna Mara Eline Verplakke

415939

03-08-2025

Aantal woorden: 9345

Abstract

Dit onderzoek verkent de spanning tussen top-down beleid en bottom-up praktijk in de context van veiligheidscultuur bij Unica Building Services Rotterdam. Op basis van participatieve observaties, interviews en documentanalyse blijkt dat formeel beleid sterk leunt op meetbare output en controle, terwijl op de werkvloer veiligheid vooral wordt ingevuld via ervaring, improvisatie en onderlinge afstemming. Deze spanning tussen deze beleidslogica's leiden tot afstand en wantrouwen. Tegelijkertijd laten hybride praktijken zien dat bruggen mogelijk zijn, mits leidinggevenden ruimte bieden voor dialoog, vertrouwen en contextuele vertaling van beleid. Daarmee draagt het onderzoek bij aan inzicht in gedeelde beleidsimplementatie en cultuurvorming in organisaties.

Keywords: veiligheidscultuur, beleidsimplementatie, top-down benadering, bottom-up benadering, organisatiecultuur

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
1.1 Aanleiding	
1.2 Probleemstelling en onderzoeksvraag	
1.3 Relevantie	
1.4 Leeswijzer	
2. Theoretisch kader	8
2.1 Top-down en bottom-up benaderingen van beleid	
2.2 De top-down benadering van veiligheidscultuur	
2.3 De bottom-up benadering van veiligheidscultuur	
2.4 Steun voor top-down en bottom-up benaderingen: actoren en verklaringen	
2.5 De verhouding tussen top-down en bottom-up benaderingen: spanning en hybriditeit	
3. Methodologie	20
3.1 Onderzoeksopzet en casusselectie	
3.2 Dataverzameling	
3.3 Analytisch kader	
3.4 Positionaliteit en ethiek	
4. Resultaten	24
4.1 Manifestatie van beleidslogica's binnen Unica	
4.2 Actoren en hun voorkeuren	
4.3 De onderlinge verhouding tussen beleidslogica's	
5. Conclusie en discussie	38
5.1 Conclusies per deelvraag	
5.2 Reflectie op theoretisch kader en literatuur	
5.3 Reflectie op methode	
5.4 Praktische implicaties	
5.5 Suggesties voor vervolgonderzoek	
Literatuurlijst	42
Bijlagen	44

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Op 15 juni 2025 vond in de Rotterdamse haven een dodelijk bedrijfsongeval plaats. Twee werknemers kwamen om het leven en twee raakten zwaargewond tijdens het lossen van stalen platen. Volgens de Arbeidsinspectie wordt nog onderzocht of veiligheidsvoorschriften zijn nageleefd (NLA, 2025). De maatschappelijke onrust werd versterkt door uitspraken van het FNV en (oud-)medewerkers. Een vakbondsman noemde het betrokken overslagbedrijf “een cowboy-bedrijf” zonder cao en met structureel onveilige werkomstandigheden (Rijnmond, 2025). Een oud-werknemer gaf aan dat hij herhaaldelijk wees op onveilige situaties, maar werd uitgelachen en uitgemaakt voor “Pietje precies”. Zulke ervaringen wijzen op een diepere problematiek dan alleen het al dan niet naleven van regels, ze raken aan cultuur, aan de manier waarop in organisaties betekenis wordt gegeven aan veiligheid.

Hoewel dit ongeval plaatsvond in de overslagsector, geldt het bredere patroon ook voor de techniek. Volgens de Monitor Arbeidsongevallen 2023 behoren industrie, bouw en vervoer & opslagsectoren waarin veel technisch dienstverleners actief zijn, tot de meest risicovolle domeinen (NLA, 2024). Binnen de sector groeit het besef dat formele maatregelen zoals procedures, registraties en VCA-certificeringen niet altijd toereikend zijn. Steeds vaker wordt veiligheidscultuur gezien als de onderliggende laag die bepaalt hoe medewerkers omgaan met risico's wanneer regels niet direct toepasbaar zijn (Reason, 1997; Hopkins, 2006; Guldenmund, 2010).

Technisch dienstverlener Unica onderkent dit belang en heeft de ambitie om veiligheidscultuur actief te versterken via haar centrale veiligheidsbeleid. Dit top-down beleid bestaat onder andere uit meldingssystemen, toolboxtrainingen en het streven naar hogere treden op de Safety Culture Ladder. Daarmee wordt veiligheidscultuur niet alleen als belangrijk beschouwd, maar ook als iets dat actief kan worden gestuurd en gemeten binnen de

lokale vestigingen. Tegelijkertijd roept deze top-down benadering de vraag op in hoeverre centrale beleidssturing aansluit bij de dagelijkse realiteit van monteurs die de werkzaamheden uitvoeren. In de uitvoering van het werk spelen namelijk ook context, ervaring en vakmanschap een grote rol.

Unica Building Services Rotterdam vormt zo een casus om te analyseren hoe veiligheidscultuur zich manifesteert op het snijvlak van centraal beleid en lokale praktijk. In dit onderzoek wordt veiligheidscultuur dan ook benaderd als iets wat niet enkel ‘gepland’ wordt in beleid, maar ook ‘geleefd’ wordt in werkpraktijken. Het spanningsveld tussen formele beleidsintenties en informele praktijken vormt het analytische vertrekpunt van dit onderzoek.

1.2 Probleemstelling

In veel organisaties wordt veiligheidscultuur gepositioneerd als een beleidsinstrument dat via leiderschap en gedragsinterventies te beïnvloeden is (Guldenmund, 2010; Reason, 1997). Certificeringsmodellen zoals de Safety Culture Ladder maken dit expliciet door veiligheidscultuur meetbaar en stuurbaar te maken. Deze benadering sluit aan bij een top-down beleidslogica, waarin een beleidsdoel wordt geformuleerd aan de top van de organisatie en vervolgens geïmplementeerd via sturing, controle en meetinstrumenten (Sabatier, 1986; Mascini & Bacharias, 2012).

Tegenover deze benadering staat een meer bottom-up perspectief, waarin veiligheidscultuur niet wordt gezien als een maakbare set normen, maar als iets dat ontstaat in het dagelijkse werk van professionals (Hopkins, 2006; Dekker, 2014; Haukelid, 2008). Hier wordt cultuur opgevat als een contextueel en emergent fenomeen, waarin informele praktijken, lokale kennis en onderlinge afstemming centraal staan. Beide perspectieven

hebben invloed op veiligheidscultuur, maar impliceren een fundamenteel andere kijk op sturing.

In dit onderzoek staat de spanning tussen deze twee beleidslogica's centraal. Hoe manifesteert veiligheidscultuur zich binnen Unica Building Services Rotterdam, en in hoeverre zijn daar zowel top-down als bottom-up invloeden zichtbaar? Wie ondersteunen welk perspectief, en hoe verhouden deze perspectieven zich tot elkaar? Daarmee richt het onderzoek zich niet alleen op veiligheidscultuur als uitkomst, maar ook op de onderliggende beleidslogica's die haar vormgeven. Hieruit volgt de volgende onderzoeksvraag:

Hoe manifesteren top-down en bottom-up perspectieven op veiligheidscultuur zich binnen Unica Building Services Rotterdam, en hoe verhouden deze zich tot elkaar?

Deelvragen

1. In hoeverre zijn top-down en bottom-up perspectieven op veiligheidscultuur zichtbaar binnen Unica?
2. Welke actoren binnen de organisatie ondersteunen welk perspectief, en waarom?
3. Hoe verhouden beide perspectieven zich tot elkaar?

1.3 Relevantie

De maatschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in de toenemende complexiteit van veiligheidsvraagstukken binnen de technieksector. Factoren als personeelstekorten, vergrijzing, en de inzet van flexibele arbeidskrachten maken het waarborgen van veiligheid uitdagender dan ooit (Heyma et al., 2022). Tegelijk groeit de maatschappelijke en politieke druk op organisaties om veiligheid niet alleen te garanderen, maar ook aantoonbaar te maken. Incidenten zoals het dodelijk ongeval in de haven versterken het publieke besef dat formele

maatregelen niet volstaan, en vragen om een bredere reflectie op cultuur en praktijk. Onderzoek naar hoe veiligheidscultuur werkelijk vorm krijgt in organisaties kan hierin richting geven, juist omdat het inzicht biedt in de kloof tussen wat op de tekentafel verondersteld wordt en wat op de werkvloer gebeurt.

De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek ligt in de empirische toepassing van twee klassieke beleidsbenaderingen: de top-down en bottom-up beleidsbenadering. In bestaande literatuur en beleidsonderzoeken naar veiligheidscultuur is de top-down benadering vaak dominant, waarbij de nadruk ligt op centrale sturing, meetbare gedragingen en formele systemen. Het betrekken van een bottom-up perspectief is daarom van waarde om zicht te krijgen op hoe uitvoerenden veiligheid betekenis geven en vormgeven in de praktijk. Dit onderzoek legt de focus op hoe beleidslogica's zich in de praktijk manifesteren en verhouden tot werkpraktijken, betekenisgeving en organisatorische machtsverhoudingen.

Waar veel bestaande literatuur zich richt op de effectiviteit van veiligheidssystemen of gedragsinterventies (Reason, 1997; Guldenmund, 2010), onderzoekt dit onderzoek juist het spanningsveld tussen verschillende logica's van beleidssturing. Door inzichten uit beleidstheorie (Sabatier, 1986; Hill & Hupe, 2002) en sociologische perspectieven op veiligheidscultuur (Dekker, 2014; Mascini & Bacharias, 2012) te verbinden met kwalitatief veldonderzoek in een technisch dienstverlenend bedrijf, levert dit onderzoek een empirisch onderbouwde analyse van hoe veiligheid in de praktijk gestuurd wordt, en tot spanningen leidt binnen organisaties. Daarmee draagt dit onderzoek bij aan het bredere academische debat over beleid, cultuur en sturing door te laten zien hoe verschillende perspectieven binnen een organisatie in wisselwerking met elkaar bestaan.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 wordt het theoretisch kader uiteengezet. Hierin worden top-down en bottom-up beleidslogica's uitgewerkt, toegepast op veiligheidscultuur, en aangevuld met inzichten over actoren, macht en verhouding tussen perspectieven. Hoofdstuk 3 gaat in op de methodologie van het onderzoek, waaronder de keuze voor participatieve observatie, interviews en abductieve analyse. Hoofdstuk 4 presenteert de resultaten, geordend aan de hand van drie centrale vragen: (1) Zijn beide perspectieven zichtbaar? (2) Wie steunen welk perspectief? (3) Hoe verhouden de perspectieven zich? Tot slot worden in hoofdstuk 5 de conclusies besproken en gereflecteerd op de implicaties voor beleid, praktijk en theorie

2. Theoretisch Kader

2.1 Top-down en bottom-up benaderingen van beleid

Om de spanning tussen formeel beleid en werkpraktijken te analyseren, vormt het onderscheid tussen top-down en bottom-up beleidslogica's een belangrijk vertrekpunt. Deze benaderingen beschrijven verschillende visies op hoe beleid tot stand komt en wordt uitgevoerd, en zijn sinds de jaren tachtig een terugkerend onderzoeksobject binnen de bestuurs- en beleidswetenschappen (Sabatier, 1986; Hill & Hupe, 2002).

De *top-down benadering* vertrekt vanuit de gedachte dat beleid effectief is wanneer het centraal wordt geformuleerd, duidelijk gecommuniceerd en strak wordt gecontroleerd. In deze visie draait implementatie om sturing, afstemming en doelbereiking (Pressman en Wildavsky, 1973).

Daartegenover staat de *bottom-up benadering* waarin uitvoerende professionals niet enkel worden gezien als instrumenten van beleid, maar als medevormgevers ervan. Deze visie, onder meer gebaseerd op het werk van Lipsky (1980), benadrukt dat beleid in de praktijk wordt geïnterpreteerd, aangepast en gevormd door zogeheten *street-level bureaucrats*.

Beleidsuitvoering is daarmee eerder een proces van onderhandeling, improvisatie en contextuele afweging dan een lineaire overdracht van instructies (Barrett & Fudge, 1981).

Hoewel deze benaderingen vaak als tegenpolen worden gepresenteerd, stelt Sabatier (1986) dat zij ook als analytische ideaaltypen kunnen werken: zuivere modellen die helpen om verschillen in beleidspraktijken te begrijpen. In werkelijkheid zijn top-down en bottom-up logica's vaak verweven, en ontstaat hun betekenis in de onderlinge verhouding. Om deze logica's systematisch te kunnen vergelijken, onderscheidt Sabatier vier analytische dimensies: de initiële focus van beleid, de dominante actoren, de gehanteerde evaluatiecriteria en de algemene beleidsoriëntatie van beleidsuitvoering, zoals uitgewerkt in tabel 1.

Tabel 1

Vergelijking van top-down en bottom-up beleidsbenaderingen op vier dimensies

Dimensie	Top-down benadering	Bottom-up benadering
Initiële focus	Beleidsdoelen zoals geformuleerd door centrale beleidsmakers	Behoeften, doelen en gedrag van uitvoerders en doelgroepen
Belangrijkste actoren	Hoge ambtenaren, politici, beleidsformuleerders	Lokale uitvoerders, veldwerkers, cliënten
Evaluatiecriteria	Doelbereiking: mate waarin vooraf vastgestelde doelen worden gerealiseerd	Praktische bruikbaarheid en effectiviteit in de uitvoering
Algemene beleidsoriëntatie	Lineair en hiërarchisch: van beleid naar uitvoering via controle en sturing	Iteratief en adaptief: beleid vormt zich via interactie en praktijkervaring

Noot. Op basis van Sabatier (1986)

2.2 De top-down benadering van veiligheidscultuur

“Veiligheidscultuur is het product van individuele en groepswaarden, attitudes, percepties, competenties en gedragspatronen die de inzet voor, en de stijl en bekwaamheid van, het veiligheidsmanagement in een organisatie bepalen.” Reason (1997). Binnen een top-down

beleidslogica wordt veiligheidscultuur benaderd als een beheersbaar en stuurbaar fenomeen. De **initiële focus** ligt hierbij op het bereiken van strategische beleidsdoelen die centraal zijn vastgesteld, zoals het reduceren van ongevallen of het behalen van een bepaalde trede op de Safety Culture Ladder (Hudson, 2001). Veiligheidscultuur wordt opgevat als een set normen, waarden en gedragingen die voorspelbaar en stuurbaar zijn. Door middel van gerichte gedragsinterventies, zoals trainingen, protocollen en visuele campagnes, wordt geprobeerd gedragsverandering teweeg te brengen die uiteindelijk leidt tot cultuuromslag en de gewenste beleidsdoelstelling (Mascini & Bacharias, 2012).

Binnen deze logica zijn **dominante actoren** de beleidsmakers, leden van het management en QHSE-functionarissen. Zij bepalen wat onder ‘veilig gedrag’ wordt verstaan en zijn verantwoordelijk voor het formuleren en implementeren van beleid. De rol van uitvoerenden is in deze top-down visie beperkt tot het naleven van richtlijnen en het leveren van input via voorgeschreven feedbackmechanismen, zoals de registratie van ongevallen. De kloof tussen ontwerp en uitvoering wordt hiermee als vanzelfsprekend gepresenteerd, wat aansluit bij het klassieke rationele beleidsmodel waarin uitvoering primair als implementatie wordt gezien (Pressman en Wildavsky, 1973; Sabatier, 1986).

De **evaluatiecriteria** binnen deze benadering zijn voornamelijk kwantitatief van aard. Succes wordt afgemeten aan meetbare uitkomsten zoals auditresultaten, compliance scores, het aantal meldingen en de positie op laddermodellen zoals de Safety Culture Ladder. Veiligheidscultuur wordt in deze context geobjectiveerd en zichtbaar gemaakt in cijfers en dashboards. Deze benadering weerspiegelt wat Mascini en Bacharias (2012) omschrijven als *formele risicostrategieën* waarin veiligheid wordt nagestreefd via regels, procedures, training en centrale verantwoordelijkheidsstructuren. Effectiviteit wordt gekoppeld aan beheersbaarheid en normconformiteit. Daarmee sluit deze visie aan bij een *instrumentele*

beleidsopvatting, waarin cultuur primair wordt beschouwd als iets wat een organisatie bezit en kan meten (Smircich, 1983).

De **algemene beleidsoriëntatie** ligt daarmee op standaardisatie en controle. Door vooraf gedefinieerde gedragsnormen te implementeren en deze te toetsen via objectieve maatstaven, wordt geprobeerd om cultuurverandering op systematische te bewerkstelligen. Dit sluit aan bij het werk van Guldenmund (2000), die beschrijft hoe in veel veiligheidsbeleid cultuur wordt opgevat als een set ‘ideale’ gedragingen die via top-down beleidsinstrumenten kunnen worden verankerd. Het werk van Hudson (2001) over de Safety Culture Ladder is daar een voorbeeld van hij introduceert een groeimodel waarin organisaties via stappen richting een ‘proactieve’ veiligheidscultuur bewegen, op basis van toetsbare kenmerken.

Tegelijkertijd wijzen kritische auteurs op de beperkingen van deze benadering. Zo stelt Walker (2017) dat top-down benaderingen het risico in zich dragen om te vervallen in een *blame culture*, waarin fouten primair worden toegeschreven aan individueel falen in plaats van aan structurele oorzaken binnen de organisatie. In een dergelijke cultuur ontstaat terughoudendheid om incidenten te melden of risico's aan te kaarten. Dekker (2014) betoogt dat deze logica bovendien onvoldoende ruimte laat voor vakmanschap, contextueel oordelen en morele reflectie. Veiligheid wordt hierdoor gereduceerd tot gedrag dat al dan niet ‘goed’ was, zonder oog voor de complexiteit van besluitvorming in het moment.

Ook empirisch onderzoek wijst op deze spanning. In het onderzoek van Almond & Gray (2016) naar Britse regulering wordt veiligheidscultuur expliciet beschreven als een beleidsinstrument dat bedoeld is om naleving af te dwingen, maar dat in de praktijk vaak weerstand oproept. Werknemers ervaren het beleid als afstandelijk, formalistisch en niet-toereikend voor de praktijkcomplexiteit. Evenzo laat de casus in Mangelmans' (2020) masterthese over een multinational in de voedingsmiddelenindustrie zien hoe de

implementatie van veiligheidscultuurbeleid via controlemaatregelen formeel succesvol leek, maar in de praktijk leidde tot schijnparticipatie en strategisch gedrag van medewerkers binnen wat hij de '*acceptability space*' noemt.

Toch wordt in de literatuur ook erkend dat top-down benaderingen voordelen kunnen bieden. Ze maken het mogelijk om snel beleidsverandering te realiseren, bieden duidelijkheid over verantwoordelijkheden, en creëren uniformiteit in verwachtingen en gedragsnormen (Mascini & Bacharias, 2012; Guldenmund, 2010). Bovendien kunnen ze bijdragen aan externe verantwoording en beleidsmonitoring, doordat gedrag meetbaar en rapporteerbaar wordt (Sabatier, 1986).

De top-down benadering van veiligheidscultuur is dus sterk gericht op gedragssturing en meetbaarheid, met een centrale rol voor beleidsactoren en nadruk op controle. Hoewel deze benadering voordelen heeft op het gebied van uniformiteit, zichtbaarheid en beleidsverantwoording, wijzen diverse auteurs op de risico's van depolitisering, symbolisch beleid en verlies van praktisch vakmanschap (Gherardi & Nicolini, 2002; Mascini & Bacharias, 2012; Mangelmans, 2020; Dekker, 2014).

2.3 De bottom-up benadering van veiligheidscultuur

Vanuit een bottom-up perspectief wordt veiligheidscultuur opgevat als een geleefd, gedeeld proces dat ontstaat in de praktijk van het dagelijks werk (Gherardi & Nicolini, 2002; Haukelid, 2008). Waar de top-down benadering uitgaat van beleidsmatige sturing, vertrekt deze beleidslogica vanuit concrete werkpraktijken en de interpretaties van medewerkers zelf. De **initiële focus** ligt daarmee op collectieve betekenisgeving en vakmanschap. Veiligheid wordt gezien als iets dat ontstaat uit samenwerking, waarbij gedeeld begrip, vertrouwen en onderlinge afstemming centraal staan (Weick & Sutcliffe, 2007).

De **dominante actoren** binnen dit perspectief zijn niet beleidsmakers of managers, maar juist de medewerkers op de werkvloer: monteurs, ploegleiders en informele leiders. Zij beschikken over ervaringskennis en situationeel inzicht. Volgens Sanne (2008) worden normen en gedragsverwachtingen vaak doorgegeven via gedeelde verhalen over incidenten, bijna-ongelukken of goede voorbeelden. Deze *narratieven* vormen binnen teams een gedeeld referentiekader voor wat als veilig of onveilig geldt. Mascini & Bacharias (2012) benadrukken dat zulke informele overdracht van normen vaak onzichtbaar blijft in beleidsteksten, maar in de praktijk essentieel is voor het functioneren van veiligheidscultuur.

De **evaluatiecriteria** in dit perspectief zijn voornamelijk kwalitatief en contextueel van aard. In plaats van te toetsen op prestatiescores of naleving, draait het om de vraag of beleid werkbaar is in de praktijk, en of het bijdraagt aan het inschatten van risico's en ruimte laat voor professioneel oordelen. Mascini en Bacharias (2012) spreken in dit verband over *informele risicostrategieën*: handelen gebaseerd op stilzwijgende kennis, ervaring en persoonlijke verantwoordelijkheid. Haukelid (2008) laat in zijn casusonderzoek binnen de olie-industrie zien dat medewerkers beleid pas accepteren wanneer het aansluit bij hun eigen inschatting van wat veilig handelen betekent. Waar dit niet het geval is, ontstaat *silent resistance*, herinterpretatie of strategisch gedrag.

De **algemene beleidsoriëntatie** van de bottom-up benadering is relationeel en adaptief van aard. Sturing, standaardisatie en controle maken plaats voor sociaal leren, moreel oordeel en professionele autonomie. Veiligheidscultuur wordt niet gezien als iets wat kan worden afgedwongen via gedragsnormen, maar als een proces dat zich ontwikkelt binnen werkgemeenschappen. Gherardi en Nicolini (2002) tonen aan dat leren plaatsvindt in *communities of practice*, waar nieuwkomers kennis eigen maken door mee te doen, observeren en zich aan te passen. In lijn hiermee stelt Dekker (2014) dat veiligheid niet voortkomt uit regels, maar uit het vermogen om in onzekere situaties moreel en technisch te

oordelen. Cultuur is in dit perspectief geen bezit, maar een praktijk en iets wat een organisatie voortdurend *doet* (Smircich, 1983). Dit sluit aan bij inzichten uit kritisch beleidsonderzoek, waarin beleid wordt opgevat als *levende praktijk* (Lipsky, 1980; Presman & Wildavsky, 1973.), gevormd door lokale normen, routines en de oordeelsvorming van uitvoerenden.

Hoewel deze benadering vaak als weerbarstig geldt vanwege haar moeilijk meetbare karakter, is zij fundamenteel voor het begrijpen van hoe veiligheidscultuur werkelijk functioneert binnen organisaties (Gherardi & Nicolini, 2002; Haukelid, 2008).

2.4 Steun voor top-down en bottom-up benaderingen: actoren en verklaringen

De voorkeur voor een top-down of bottom-up benadering van veiligheidscultuur is in organisaties nauw verweven met positie, verantwoordelijkheden en ervaring van actoren. Deze voorkeur is niet willekeurig: ze weerspiegelt machtsverhoudingen, vormen van kennis en uiteenlopende opvattingen over verantwoordelijkheid.

Binnen de top-down benadering is steun doorgaans afkomstig van beleidsmakers, en hoger management (Hudson, 2001; Mascini & Bacharias, 2012; Almond & Gray, 2016). Zij opereren op afstand van de werkvloer, maar dragen formeel de verantwoordelijkheid voor veiligheidsprestaties. Vanuit die positie is het logisch dat zij kiezen voor gestandaardiseerde sturingsinstrumenten zoals KPI's, audits of laddermodellen. Dergelijke tools maken veiligheid zichtbaar in dashboards en managementinformatie, en bieden aanknopingspunten voor toezicht en verantwoording (Hudson, 2001; Mascini & Bacharias, 2012). Zoals Almond & Gray (2016) betogen, functioneert veiligheidscultuur voor deze groep vaak als beleidsinstrument, het legitimeert interventies en stelt hen in staat om naleving af te dwingen. De voorkeur voor top-down is dus geworteld in de behoefte aan beheersbaarheid, controle en meetbare vooruitgang.

Voor uitvoerenden op de werkvloer, zoals monteurs en technici, ligt dit anders. Zij geven vaker de voorkeur aan een bottom-up benadering waarin veiligheid aansluit op concrete werkpraktijken (Gherardi & Nicolini, 2002; Haukelid, 2008; Sanne, 2008; Dekker, 2014). Vanuit hun perspectief is beleid pas legitiem als het herkenbaar, toepasbaar en zinvol is binnen hun eigen werkomgeving. Haukelid (2008) beschrijft hoe *practical sensemaking* hierbij een centrale rol speelt. Regels die niet passen bij de situatie worden niet serieus genomen. Gherardi & Nicolini (2002) wijzen op het belang van communities of practice, waarin veiligheidscultuur ontstaat in de vorm van gedeelde routines en ervaringskennis. Steun voor bottom-up komt voort uit de wens om gehoord te worden, om professionele ruimte te behouden en om veiligheid als gedeeld proces vorm te geven.

Naast formele positie speelt ook *organisatiecultuur* een rol. In organisaties met hoge hiërarchische afstand en beperkte dialoog tussen management en werkvloer, domineert vaak een top-down logica. Daar ontbreekt het aan vertrouwen in de oordeelsvorming van uitvoerenden (Hofstede, 1980; Haukelid, 2008). In culturen waar wel vertrouwen heerst, ontstaat meer ruimte voor bottom-up invulling. Walker (2017) stelt dat in een sfeer van wantrouwen eerder gekozen wordt voor toezicht, standaardisatie en controle. Dit komt ook naar voren in het werk van Mangelmans (2020). Medewerkers volgen beleid formeel, maar blijven in de praktijk hun eigen afwegingen maken, een teken van symbolische implementatie bij gebrek aan wederzijdse afstemming.

Informele machtsstructuren beïnvloeden de voorkeuren eveneens. Volgens Denis et al. (2001) kunnen ervaren collega's functioneren als informele leiders, zij hebben geen formele autoriteit maar wel invloed binnen hun team. Hun centrale positie binnen communities of practice maakt hen sleutelactoren in de overdracht van veiligheidsnormen. Hun steun aan bottom-up beleid is vaak gebaseerd op persoonlijke overtuiging en vakmanschap, maar ook

op hun rol als brug tussen werkvloer en beleid. Wanneer zij actief betrokken worden bij beleidsvorming, kunnen zij formeel beleid vertalen naar werkbare praktijken.

Ten slotte speelt *professionele identiteit* een belangrijke rol. Terwijl beleidsmakers veiligheid vaak benaderen vanuit systemen en compliance, zien uitvoerenden het als onderdeel van hun ambacht en morele kompas (Dekker, 2014). Deze fundamenteel verschillende opvattingen over wat veiligheid is, verklaren mede waarom bepaalde actoren meer affiniteit hebben met top-down of bottom-up logica's.

Concluderend is de steun voor top-down of bottom-up benaderingen niet slechts een kwestie van strategie, maar ook afkomstig uit machtsverhoudingen, professionele perspectieven, culturele waarden en vormen van vertrouwen. In de volgende paragraaf wordt verkend hoe deze benaderingen zich in de praktijk tot elkaar verhouden, en welke spanningen of vormen van hybriditeit daaruit voortkomen.

2.5 De verhouding tussen top-down en bottom-up benaderingen: spanning en synthese

Hoewel top-down en bottom-up benaderingen in de voorgaande paragrafen vooral als tegengesteld zijn gepresenteerd, bestaan ze in de praktijk meestal niet geïsoleerd van elkaar. In veel organisaties zijn beide logica's gelijktijdig aanwezig, soms naast elkaar, soms in conflict, en soms in hybride vormen. De verhouding tussen deze benaderingen wordt mede bepaald door structurele factoren zoals hiërarchische afstand, formele verantwoordelijkheden en vertrouwen in uitvoerenden (Mangelmans, 2020). Tegelijkertijd spelen culturele factoren en informele machtsstructuren een belangrijke rol in hoe deze logica's zich tot elkaar verhouden (Walker, 2017; 2001; Gherardi & Nicolini, 2002).

In de praktijk ontstaat vaak spanning wanneer beleidsmatige sturing botst met het ervaringsgerichte karakter van werk op de vloer. Zoals Haukelid (2008) laat zien in zijn

etnografisch onderzoek binnen de olie-industrie, wordt top-down beleid op de werkvloer regelmatig aangepast, geïnterpreteerd of zelfs genegeerd wanneer het onvoldoende aansluit bij de context. Deze ‘lokale vertalingen’ zijn geen uiting van onwil, maar vormen een manier waarop medewerkers betekenis geven aan beleid en dit inbedden in hun professionele praktijk. Sanne (2008) toont daarbij hoe werknemers beleid herinterpreteren via verhalen, morele afwegingen en gedeelde praktijken: formeel beleid krijgt op die manier een andere lading in de dagelijkse realiteit.

Wanneer zulke informele praktijken echter botsen met formele controlemechanismen, ontstaan spanningen. Mascini en Bacharias (2012) duiden dit als een botsing tussen formele risicobeheersingsstrategieën en informele strategieën gebaseerd op discretionaire oordeelsvorming, vakmanschap en gedeelde verantwoordelijkheid. Deze spanning kan escaleren wanneer beleidsmakers praktijkaanpassingen opvatten als non-compliance, en hierop reageren met intensivering van controle en auditing. In zulke situaties neemt het vertrouwen af, vergroot de afstand tussen lagen in de organisatie, en wordt veiligheidscultuur een papieren werkelijkheid in plaats van een gedeelde overtuiging (Walker, 2017). Walker spreekt in dit verband over een *climate of blame*, waarin uitvoerenden verantwoordelijk worden gehouden voor beleid dat zij niet zelf hebben vormgegeven. Strategisch gedrag, stil verzet of symbolische naleving zijn dan vormen van coping die het onderliggende conflict verhullen (Sanne, 2008). Een opvallend contrast ontstaat wanneer deze bevindingen worden gelegd naast inzichten uit de literatuur over High Reliability Organizations (HRO's). In deze theorie, onder andere zichtbaar in werk van Weick en Sutcliffe (2007), wordt juist gepleit voor het delegeren van beslissingsbevoegdheid naar de laag in de organisatie die over de meeste contextspecifieke kennis beschikt. *Deference to expertise* betekent dat niet formele positie, maar operationele ervaring leidend is bij risicovolle beslissingen. In plaats van controle en blame worden vertrouwen, adaptiviteit en snelle respons benadrukt als kernvoorwaarden voor

veiligheid. Dit staat haaks op de logica van *blame shifting* en juridisering zoals geschetst door Walker (2017) en Dekker (2014), waarin verantwoordelijkheid niet wordt gedeeld, maar juist wordt afgewenteld. Dekker (2014) waarschuwt dat formeel beleid in zulke contexten kan fungeren als indekkingsmechanisme voor het management. Regels worden dan niet ervaren als hulpmiddel, maar als instrument om verantwoordelijkheid juridisch of moreel af te schuiven op de werkvloer.

Deze spanning tussen vertrouwen in vakmanschap en behoefte aan indekking laat zien hoe fundamenteel verschillend de impliciete aannames zijn binnen top-down en bottom-up logica's.

Toch sluiten top-down en bottom-up logica's elkaar niet per definitie uit. Verschillende auteurs pleiten juist voor een geïntegreerde benadering waarin beide perspectieven worden gecombineerd (Sabatier, 1986; Gunningham & Sinclair, 2009). Gunningham en Sinclair (2009) bepleiten een *smart mix* van centrale regulering en sociale dynamiek, waarbij sturing wordt verbonden met lokaal leiderschap, gedeeld eigenaarschap en dialoog. Sabatier (1986) onderstreept dat beleid vrijwel nooit volledig top-down of bottom-up wordt geïmplementeerd, en dat succesvolle beleidsvoering ruimte moet laten voor wederzijdse aanpassing en leerprocessen. Deze dynamiek wordt verder uitgewerkt in het *Advocacy Coalition Framework* (Sabatier & Jenkins-Smith, 1993), dat beleidsverandering beschouwt als het resultaat van interactie tussen coalities van actoren met gedeelde overtuigingen. In dit perspectief zijn spanningen tussen perspectieven niet problematisch zolang er ruimte is voor leerprocessen, dialoog en onderhandeling over beleidsgrenzen heen.

Bovendien wijzen Mascini en Bacharias (2012) erop dat formele en informele risicostrategieën niet per definitie tegengesteld zijn. Wanneer formeel beleid ruimte biedt voor discretionaire toepassing en als legitiem wordt ervaren, kan het vakmanschap van medewerkers juist worden versterkt. Ook Mangelmans (2020) laat zien dat hybriditeit kan

werken zolang er sprake is van vertrouwen, wederzijdse erkenning en ruimte voor interpretatie. In zulke gevallen ontstaat geen conflictzone, maar een werkbare acceptability space waarin formele sturing en praktijkwijsheid elkaar aanvullen.

Het welslagen van een hybride vorm hangt sterk af van de organisatiecultuur. In een context met hoge hiërarchische afstand en laag vertrouwen is de neiging tot beheersing groter, en wordt bottom-up input sneller als afwijkend of onprofessioneel bestempeld. In meer participatieve culturen daarentegen kunnen informele leiders fungeren als bruggenbouwers die zowel het beleid begrijpen als de taal van de werkvloer spreken (Denis et al., 2001). Ook economische factoren spelen een rol: onderzoek van Mascini (2005) laat zien dat spanningen tussen regels en praktijk vaak voortkomen uit tijdsdruk, prestatiedruk en commerciële belangen, waarbij veiligheid onder druk komt te staan.

Samenvattend is de verhouding tussen top-down en bottom-up beleidslogica's niet statisch of binair, maar fluïde en afhankelijk van context. Er heerst een spanning tussen de twee, maar hoeft niet destructief te zijn. Juist hoe organisaties omgaan met deze spanning, via controle of vertrouwen, rigiditeit of ruimte bepaalt of veiligheidscultuur een bestuurlijk concept blijft, of werkelijk wordt beleefd op de werkvloer. Zoals Drucker al stelde: "*Culture eats strategy for breakfast*" zonder aansluiting bij praktijk en waarden is zelfs het meest doordachte systeem gedoemd om symbolisch te blijven.

3. Methodologie

3.1 Onderzoeksopzet

Dit onderzoek is opgezet als een interpretatieve beleidsevaluatie, met als doel het spanningsveld tussen top-down en bottom-up beleidslogica's binnen een organisatiecontext te analyseren. De centrale casus betreft het veiligheidsbeleid en de cultuur van veiligheid binnen Unica Building Services Rotterdam. In tegenstelling tot klassieke evaluaties die zich richten op doelbereiking of naleving, richt dit onderzoek zich op de manier waarop beleid in de praktijk vorm krijgt, geïnterpreteerd wordt door verschillende actoren, en tot spanningen leidt tussen formele structuren en informele werkpraktijken.

Aanvankelijk is gekozen voor een embedded single-case study design (Yin, 2018), waarbij twee afdelingen (Contracten en Serviceprojecten) fungeerden als subunits binnen de overkoepelende case. Deze keuze was gebaseerd op hun verschillende werkstructuren (storingen versus projectmatig werk), hiërarchieën en locaties. Echter, tijdens het veldwerk bleek dat de belangrijkste verschillen in perspectieven op veiligheid niet zozeer tussen deze afdelingen, maar juist tussen organisatielagen naar voren kwamen: de werkvloer, het middenmanagement en het strategisch beleid. In lijn met de abductieve onderzoeksbenadering is de focus van de analyse daarom bijgesteld van afdelingsverschillen naar verschillen in beleidsperspectieven binnen de organisatie.

Deze heroriëntatie stelt het onderzoek in staat om de dynamiek tussen beleidsintenties en werkpraktijken scherper te analyseren. In plaats van enkel naar afdelingsgebonden variatie te kijken, wordt inzichtelijk hoe beleidslogica's zich langs verticale organisatielijnen manifesteren.

3.2 Onderzoeksbenadering en dataverzameling

De onderzoeksbenadering is abductief (Tavory & Timmermans, 2014): bestaande theorieën over beleidsimplementatie (Sabatier, 1986; Hill & Hupe, 2002) en veiligheidscultuur (Reason, 1997; Dekker, 2014) vormen het vertrekpunt, maar worden gaandeweg aangevuld en bijgesteld op basis van empirische bevindingen. Deze iteratieve wisselwerking maakt ruimte voor verrassende patronen, paradoxen en betekenissen die niet op voorhand theoretisch waren voorzien. De methodologische kern ligt in participatieve observatie, geïnspireerd door etnografische principes. Dit sluit aan bij de opvatting dat veiligheidscultuur niet uitsluitend is vast te stellen aan de hand van gedragsmetingen of normen, maar vooral tot uiting komt in routinematige handelingen, impliciete regels en informele omgangsvormen (Gherardi & Nicolini, 2002; Haukelid, 2008). Participatief observeren inclusief meewerken, meelopen en informele gesprekken maakt het mogelijk om deze culturele aspecten van veiligheid ‘van binnenuit’ te begrijpen. Daarnaast is gebruikgemaakt van documentanalyse (zoals interne beleidsstukken, toolboxmaterialen, verslagen van de Safety Culture Ladder-werkgroep en presentaties) en semigestructureerde interviews met monteurs, werkvoorbereiders, teamleiders, QHSE-functionarissen en directieleden. Deze interviews zijn gevoerd op basis van een topiclijst geïnspireerd door Sabatier’s vier dimensies (1986) én aanvullende thema’s uit het theoretisch kader. De onderzoeksdata zijn gecodeerd en geanalyseerd met behulp van Atlas.ti.

3.3 Analytisch kader

In dit onderzoek worden de top-down en bottom-up beleidslogica’s geanalyseerd aan de hand van vier vergelijkingsdimensies uit Sabatier (1986): initiële focus, dominante actoren, evaluatiecriteria en algemene beleidsoriëntatie. Deze dimensies vormen het uitgangspunt voor

het beantwoorden van deelvraag 1: *Op welke manier zijn beide beleidslogica's zichtbaar binnen Unica?*

Voor de beantwoording van deelvraag 2 (*Welke actoren steunen welke logica, en waarom?*) en deelvraag 3 (*Hoe verhouden beide logica's zich tot elkaar?*) worden inzichten uit aanvullende literatuur betrokken, zoals over leiderschap, machtsverhoudingen, veiligheidscultuur en beleidsvertaling. Daarbij blijven de vier dimensies op de achtergrond aanwezig als denkkader, maar vormen praktijkobservaties en theoretische verdieping de kern van de analyse.

3.4 Onderzoeksproces

Het veldwerk vond plaats in twee fasen. In fase 1, gericht op oriëntatie en beleidsanalyse, zijn centrale beleidsdocumenten, veiligheidsinterventies (zoals toolboxtrainingen) en strategische plannen geanalyseerd. Ook vonden oriënterende observaties plaats in beide afdelingen, met aandacht voor context, risicohandeling en cultuuruitingen. In fase 2, het verdiepende veldwerk, zijn drie toolboxmeetings, vier bijeenkomsten van de Safety Culture Ladder-werkgroep, één directieoverleg met een QHSE-functionaris en één algemene werknemersbijeenkomst geobserveerd. Daarnaast zijn meeloopdagen uitgevoerd met zes monteurs. In deze fase zijn ook tien interviews afgenomen met sleutelfiguren uit verschillende lagen van de organisatie, variërend van werkvloer tot directie. De combinatie van methoden resulteert in methodologische triangulatie (Flick, 2018), die de diepgang, betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek versterkt.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

De kwaliteit van het onderzoek is gewaarborgd door methodologische strategieën die passen bij kwalitatieve, abductieve benaderingen (Creswell, 2014; Lincoln & Guba, 1985). Deze

strategieën omvatten triangulatie van data en methoden, transparante dataverzameling en analyse (met gebruik van Atlas.ti en een audit trail), member checks (waarbij voorlopige interpretaties zijn gedeeld met enkele respondenten ter validatie), en structurele reflexiviteit (met kritische reflectie op vooronderstellingen van de onderzoeker en de invloed van haar positie in het veld). In lijn met het kwaliteitskader van Lincoln & Guba (1985) is gewerkt aan credibility (geloofwaardigheid), dependability (consistentie) en confirmability (controleerbaarheid), in plaats van klassieke validiteitscriteria.

3.6 Positionaliteit van de onderzoeker

De onderzoeker is ruim 2,5 jaar werkzaam bij Unica, maar buiten de onderzochte afdelingen. Deze dubbele positie, als insider én buitenstaander, biedt zowel risico's (zoals blinde vlekken of vooringenomenheid) als kansen (zoals toegang, vertrouwen en culturele sensitiviteit) (Berger, 2015). De onderzoekende houding ontstond al voor de start van het scriptietraject. Informele gesprekken, observaties en ervaringen vormden een belangrijke voedingsbodem voor de formele onderzoeksfase. Gedurende het veldwerk is expliciet gewerkt met een reflexieve benadering, waarbij de rol van de onderzoeker telkens werd benoemd richting respondenten, en er actief werd gestuurd op een veilige, open setting. Deze aanpak draagt bij aan de ethische en epistemologische integriteit van het onderzoek.

3.7 Ethische overwegingen

Het onderzoek is uitgevoerd conform de ethische richtlijnen van de Erasmus Universiteit en algemene normen voor sociaalwetenschappelijk onderzoek (Israel & Hay, 2006).

Respondenten zijn vooraf geïnformeerd over het doel, de werkwijze en hun rechten, en hebben schriftelijk toestemming gegeven via een informed consent-formulier. Alle data zijn geanonimiseerd (bijv. “monteur”, “contractbeheerder”), veilig opgeslagen en enkel gebruikt

na expliciete toestemming. In lijn met het principe van *do no harm* (Guillemin & Gillam, 2004) zijn uitspraken die door respondenten achteraf als gevoelig of herleidbaar zijn benoemd, uitgesloten van de analyse.

4.Resultaten

Dit hoofdstuk presenteert de resultaten van participatieve observaties, interviews en documentanalyse binnen Unica Building Services Rotterdam. De analyse volgt het onderscheid tussen top-down en bottom-up beleidslogica's (Sabatier, 1986), zoals uitgewerkt in hoofdstuk 2. In paragraaf 4.1 staat de manifestatie van beide logica's centraal. Paragraaf 4.2 bespreekt actoren en hun voorkeuren, en paragraaf 4.3 verkent de onderlinge verhouding tussen de perspectieven binnen Unica Building Services Rotterdam. Citaten en observaties vormen het uitgangspunt van de analyse en worden systematisch gekoppeld aan eerder verkregen theoretische inzichten.

4.1 Manifestatie van beleidslogica's binnen Unica

Om te analyseren hoe veiligheidscultuur zich manifesteert binnen Unica Building Services Rotterdam, maken we gebruik van het onderscheid tussen top-down en bottom-up beleidslogica's (Sabatier, 1986). Deze benaderingen kennen elk hun eigen kenmerken, actoren, evaluatiecriteria en beleidsoriëntatie. In deze paragraaf bespreken we eerst hoe zowel de top-down logica zichtbaar is in de organisatie, alsook de bottom-up logica.

Top-down beleidslogica binnen Unica

Gedurende de participatieve observatieperiode kwam tijdens diverse observatiemomenten, interviews en documentanalyse een duidelijk top-down beleidsframe naar voren. Tijdens de eerste bijeenkomst van de Safety Culture Werkgroep, een werkgroep opgezet om de veiligheidscultuur binnen Unica te versterken, stelde één van de directieleden:

"De doelstelling van deze werkgroep is het behalen van niveau 3 op de Safety Culture Ladder." -Observatie Safety Culture Werkgroep - 5 mei 2025

Dit citaat laat zien dat veiligheidscultuur binnen Unica begint bij extern vastgestelde beleidsdoelen, zoals het behalen van een trede de Safety Culture Ladder. Deze **initiële focus** weerspiegelt een top-down benadering, waarin centrale beleidsmakers bepalen wat onder 'goede' veiligheidscultuur wordt verstaan.

Ook in formele documenten is deze beleidslogica zichtbaar. In het landelijk verspreide veiligheidsboekje, dat op papier en via de interne app is gedeeld, wordt het centrale doel van het beleid als volgt geformuleerd:

"Veiligheid is voor Unica dan ook prioriteit nummer één. We werken daar permanent aan door samen bewust bezig te zijn met veiligheid...Dit veiligheidsboekje beschrijft hoe we binnen Unica samen veilig en gezond werken." (Unica, Veiligheidsboekje, 2024).

Hoewel het boekje spreekt van "samen", ligt de verantwoordelijkheid voor de invulling van veiligheid primair bij beleidsmakers en leidinggevendenden. De beleidsoriëntatie is beheersmatig, veiligheid wordt voorgesteld als iets dat via regels, instructies en systemen vorm krijgt. De rol van medewerkers is hierin voornamelijk volgend. Dit wordt zichtbaar in de uitgebreide uitwerking van gedragsregels en procedures die in het boekje centraal staan.

De **dominante actoren** binnen deze beleidslogica zijn voornamelijk de directieleden van UBS Rotterdam, het centrale QHSE-team in Hoevelaken en de lokale QHSE-coördinator. Deze dominantie blijkt onder meer uit hun centrale rol in het formuleren van beleidsdoelen en het aansturen van de implementatie ervan. Tijdens een observatiemoment tijdens het overleg

tussen de directieleden werd expliciet gesproken over de wens om het veiligheidsbewustzijn te vergroten en werd besproken hoe de Safety Culture Werkgroep hierin een rol moest spelen. De werkgroep werd door de directie opgezet om concrete stappen te zetten richting trede 3 van de Safety Culture Ladder. – Observatie Safety Culture, 2 juni 2025

De QHSE-coördinator, aanwezig bij dit overleg, adviseerde hierin over de praktische vertaling van beleid in onder andere het gebruik van werkinspecties. In deze context vervult de QHSE-coördinator een ondersteunende rol. Hij voert veel van de praktische opvolging daarmee vormt hij een verbindende schakel tussen het centrale beleid en de operationele uitwerking op de werkvloer. Echter, blijkt uit het interview met hem een sterk besef van de praktijklogica en een kritische houding ten opzichte van bureaucratische procedures:

“Ik probeer altijd praktisch te denken, ook wat betreft veiligheid. Het moet wel werkzaam zijn buiten.” – QHSE coördinator, interview, 19 mei 2025

Hoewel hij dus bijdraagt aan beleidsuitvoering en controle, heeft hij wel voeling voor bottom-up perspectieven.

Evaluatiecriteria binnen deze top-down beleidslogica zijn op de eerste plaats sterk kwantitatief van aard. Tijdens verschillende overleggen werd de nadruk gelegd op cijfers en KPI's om de beleidsdoelen te halen, zo ook tijdens de toolbox:

“We gaan weer bovenop de KPI's zitten, want we doen te weinig meldingen” – Observatie Toolboxmeeting, 21 mei 2025

Ook compliancepercentages werden tijdens het directieteam-overleg als succes gemarkeerd zonder inhoudelijke reflectie, zoals bij de stijging van LMRA-compliance van 33% naar 41%. Gedrag wordt hiermee geëvalueerd op basis van zichtbare, meetbare output.

Deze evaluatiepraktijk wordt vanuit de QHSE- afdeling ondersteund door digitale infrastructuur die gedragsregistratie faciliteert. Binnen Unica zijn de evaluatiecriteria verweven met systemen zoals de *Veilig Unica App* en het bijbehorende *Power-BI dashboard*, waarmee het management inzicht heeft in meldingen, inspecties en LMRA's. Zoals een interne mededeling stelt:

“De nieuwe rapportage betekent nieuwe mogelijkheden [...] de rapportage wordt iedere nacht bijgewerkt en dus bijna real-time.” (QHSE,2025)

Deze infrastructuur maakt het mogelijk om prestaties van medewerkers en teams te monitoren en draagt bij aan een evaluatiecultuur waarin aantallen centraal staan:

“De melding wordt gekoppeld aan een project- of contractverantwoordelijke waardoor de melding altijd direct bij de juiste persoon terecht komt en vervolgens kan worden opgevolgd.”

-QHSE, Interne communicatie, 13 april 2023

De evaluatiecriteria is niet alleen zichtbaar in meetbare indicatoren, maar ook in gedragssturing door externe prikkels zoals beloning en straf. Zo werd tijdens een werknemersbijeenkomst een monteur naar voren gehaald die een melding had gemaakt in de app over verkeerde gasmeters. Tijdens een werknemerbijeenkomst werd hij naar voren gehaald, werd bedankt door de directie en ontving een cadeaubon.

Daarnaast werd in directie- en toolboxoverleggen openlijk gesproken over het gebruik van disciplinaire maatregelen: *“Wanneer mensen moedwillig iets niet doen dan gaan we ook gewoon straffen.”* – Observatie, Directieoverleg, 19 mei 2025

“Als je niet aan je aantallen komt, moet je ook niet aankomen bij mij om loonsverhoging te vragen.” - Observatie Toolboxmeeting, 6 juni 2025)

Hoewel veiligheid in de communicatie wordt gepresenteerd als een gedeelde verantwoordelijkheid, blijkt de feitelijke invulling sterk hiërarchisch. Tijdens een

werknemersbijeenkomst presenteerde de directie ‘10 gedragsregels’ die veiligheid reduceren tot individuele plichten. Formuleringen als *“We doen altijd een LMRA”*, *“We melden gevaarlijke situaties”* en *“We gebruiken de juiste PBM’s”* onderstrepen dat medewerkers geacht worden om vooraf gedefinieerde gedragingen na te leven, zonder ruimte voor gezamenlijke interpretatie of contextuele afwegingen. Dit wordt ook benadrukt in het veiligheidsboekje en in de app: *“Werk altijd veilig en gezond door deze veiligheidsgedragsregels te volgen”* – Unica Veiligheidsboekje, 2025

Dit sluit aan bij wat Mascini & Bacharias (2012) beschrijven als formele risicostrategieën: gestandaardiseerd gedrag, centraal geformuleerde normen, en beperkte ruimte voor lokale praktijkkennis. Binnen deze logica wordt veiligheid niet zozeer gezamenlijk geconstrueerd, maar gemeten, gecontroleerd en afgedwongen.

Samengevat is er een top-down **beleidsoriëntatie** zichtbaar binnen Unica Building Services Rotterdam waarin gedragsverandering wordt afgeleid van zichtbare output, en waarin digitale systemen en externe prikkels functioneren als instrumenten van beleidscontrole.

Bottom-up perspectief binnen Unica

Tijdens een observatie van twee monteurs die samen een pomp installeerden, bleek dat het materiaal niet volledig aansloot op de ruimte. In plaats van de werkzaamheden te staken of externe hulp in te schakelen, besloot één van de monteurs om ter plekke een oplossing te creëren. Hij brak een baksteen doormidden, pakte een ijzeren staaf en gebruikte deze als hefboom om de pomp op zijn plek te krijgen. Toen ik hem vroeg of dit wel een veilige aanpak

was, antwoordde hij: *“Juist als ik improviseer werk ik veilig, dan ga ik echt nadenken.”* –

Observatie werkzaamheden, 3 juni 2025

Deze anekdote weerspiegelt de **initiële focus** zoals Sabatier (1986) die beschrijft binnen bottom-up beleidslogica. Niet het beleid of de regel is het startpunt, maar het concrete werkprobleem. Ervaring, improvisatie en contextgevoeligheid vormen de leidraad. Veiligheid wordt hier begrepen als een voortdurend proces dat ontstaat in het handelen, niet als een vooraf vastgelegde set gedragsregels (Gherardi & Nicolini, 2002).

Dit perspectief wordt niet alleen zichtbaar op de werkvloer, maar wordt ook gedeeld door andere actoren binnen de organisatie. De QHSE-coördinator, enerzijds een dominante actor in het top-down beleidsvorming, benadrukt dat beleid pas waardevol is als het aansluit bij de praktijk:

“Je moet procedure schrijven zoals je werkt en niet andersom.” -QHSE-coördinator, interview, 19 mei 2025)

De QHSE-coördinator wijst hierop dat de beleidsvorming start hier bij werkervaring en vakmanschap, niet bij abstracte richtlijnen.

Binnen het bottom-up perspectief bevinden de **dominante actoren** zich niet in de formele beleidslagen, maar vooral op de werkvloer in de vorm van informele leiders, zoals ervaren monteurs, teamleiders. Tijdens toolboxen of bijeenkomsten van de Safety Culture Ladder-werkgroep kwamen gesprekken over veiligheid pas echt op gang wanneer praktijkvoorbeelden herkenbaar en concreet waren. Een discussie over veilig werken aan installaties wanneer er sprake is van een lekkage, geïnitieerd door het directielid werd gevoerd door de aanwezige monteurs, werkvoorbereiders en leidinggevenden. Omdat de regels elkaar tegenspraken en dat onduidelijkheid creëerde in de geschetste situatie, mengde de ervaren beheerstechnicus zich en zei:

“Je kijkt eerst wie er in het pand de leiding heeft. Een jonge gast kan in paniek raken op zo’n moment, kijk wie de beheerstechnicus is en schakel hem in.” -Observatie Safety Culture Werkgroep, 2 juni 2025)

Deze uitspraak illustreert hoe ervaringsdeskundigheid en informeel gezag bepalen wat werkt. Binnen zulke *communities of practice* (Gherardi & Nicolini, 2002) vindt sturing plaats via sociale interactie, collectieve ervaring en impliciete normen, niet via formele hiërarchische instructie.

Ook de rol van voorbeeldgedrag komt sterk naar voren. Tijdens een observatie werkte een leidinggevend monteur met een minder ervaren monteur, waarbij zij samen veiligheidssituaties bespraken. De leidinggevend monteur gaf aan: *“Het mag eigenlijk niet meer, maar we gaan opsteken via het dak. We hebben geen andere optie om deze buizen naar boven te krijgen. ... Ik pak ze wel aan vanaf het dak, dan kan jij beneden blijven.”* -Observatie werkzaamheden, 20 juni 2025

Hij nam de verantwoordelijkheid voor de risicovolle handeling op zich. Hiermee beschermde hij de ander. Dit illustreert niet alleen informeel leiderschap, maar ook het belang van morele afwegingen binnen sociale relaties, een kenmerk van bottom-up sturing.

“Iedere monteur buiten gaat niet naar werk om onveilig te werken. Ze nemen af en toe risico’s, maar risico’s zijn een aanvaardbaar iets. Het is echt het bewustzijn van de monteurs zelf.” -QHSE-coördinator, interview 19 mei 2025

Vanuit het bottom-up perspectief binnen UBS Rotterdam zijn de **evaluatiecriteria** veiligheid en veilig gedrag geëvalueerd op basis van werkbaarheid en contextuele logica. Niet het afvinken van formulieren staat centraal, maar of gedrag in de praktijk zinnig, veilig en verantwoord voelt.

Bijvoorbeeld, tijdens een observatie werd een luchtkoppeling ruw gemaakt met een handzaag, zonder het dragen van handschoenen, ondanks dat dit volgens de formele richtlijn wel zou moeten. Zowel de leidinggevend als minder ervaren monteur maakten deze keuze bewust:

“Zonder handschoenen gaat het zaagje beter naar je hand staan” - Observatie

werkzaamheden 20 juni 2025

In dit geval werd veiligheid niet begrepen als het opvolgen van instructies, maar als het maken van een afgewogen beslissing op basis van ervaring en inschatting. Evaluatie vond plaats in het moment, niet via regels.

Een ander voorbeeld is dat tijdens een toolboxmeeting een ongeval werd besproken waarbij een externe alpinist een spanningsmeter om zijn nek droeg en een schok kreeg. Hoewel de aanwezige monteurs aangaven dit al te weten, leidde het incident tot een gedeeld gesprek:

‘Ja je moet natuurlijk als je spanning gaat meten dat koord van je nek halen, 230 volt in je nek moet je niet hebben ... probeer dan dat koord er nog maar eens af te krijgen.’ –

Observatie Toolboxmeeting, 21 mei 2025

De bespreking functioneerde als collectieve evaluatie, bestaande normen werden bevestigd en overgedragen aan alle aanwezige collega's, zonder dat formele interventie nodig was.

Ook improvisatie wordt niet afgewezen, maar juist als teken van bewustzijn gezien. In een fabriekshal stond een monteur op de bovenste trede van een ladder, formeel verboden, en zei met een knipoog:

“Niet zeggen hè, maar anders moeten we er een hoogwerker bij halen.” - Observatie

werkzaamheden, 12 mei 2025

Deze pragmatische inschatting laat zien dat gedrag wordt beoordeeld op effectiviteit en proportionaliteit, niet op formele naleving. Evaluatie gebeurt via moreel kompas, vakmanschap en sociale afstemming.

Regels worden dan ook pragmatisch aangepast:

“Die LMRA? Ja die doe ik gewoon in m’n hoofd. Als je steeds in hetzelfde ketelhuis komt, dan weet je het op een gegeven moment wel.” – Observatie werkzaamheden, 20 juni 2025

Tot slot speelt responsiviteit een grote rol in hoe evaluatiesystemen worden gewaardeerd. Als meldingen geen actie opleveren, verliezen ze hun betekenis:

“Ze zeggen: ik heb het al tien keer gemeld, maar er wordt niks mee gedaan.” – QHSE coördinator interview, 19 mei 2025

Dit kwam ook naar voren binnen overleg waar een monteur aangaf dat hij vaak genoeg via formulieren informatie over werkzaamheden doorgaf, een document maakte met foto’s en omschrijvingen. Hij later op dezelfde locatie terugkomt en er niets mee is gedaan. Daar baalde hij van en gaf aan dat hij zich dan afvraagt wat voor zin het heeft. Zonder terugkoppeling verliezen top-down evaluatiecriteria hun legitimiteit. Binnen het bottom-up perspectief is betekenisvolle responsiviteit cruciaal, meldingen moeten leiden tot actie, anders haakt de werkvloer af. Deze ervaring laat zien dat binnen het bottom-up perspectief niet controle of standaardisatie, maar werkbaarheid, responsiviteit en vakmanschap centraal staan. De **beleidsoriëntatie** is adaptief en relationeel. Beleid ontstaat niet bovenaf, maar via reflectie op de werkvloer. Improvisaties, moreel oordelen in context en informele overdracht vormen daarbij het fundament voor wat als ‘veilig’ geldt.

4.2 Actoren en voorkeuren voor beleidslogica’s

De voorkeur voor een top-down of bottom-up benadering binnen Unica Building Services wordt in sterke mate beïnvloed door de formele positie, professionele identiteit en mate van

praktijkbetrokkenheid van actoren. In deze paragraaf worden de dominante actoren per beleidslogica besproken, evenals de verklaringen voor hun voorkeur. Hierbij wordt zichtbaar hoe machtsverhoudingen, culturele waarden en normatieve oriëntaties samenkomen in de ondersteuning van bepaalde beleidslogica's.

Top-down georiënteerde actoren

Binnen de top-down beleidslogica bevinden zich vooral actoren in leidinggevende en beleidsvormende posities, zoals het centrale QHSE-team, directieleden van UBS Rotterdam en teamleiders. Zij opereren vaak op afstand van het directe werkproces, maar dragen formeel de verantwoordelijkheid voor veiligheidsresultaten. Vanuit die positie is het logisch dat zij kiezen voor gestandaardiseerde, controleerbare sturingsinstrumenten zoals KPI's, audits of compliancepercentages (Hudson, 2001; Mascini & Bacharias, 2012). Tijdens een Safety Culture Ladder-overleg werd gesteld:

“We gaan weer bovenop de KPI's zitten, want we doen te weinig meldingen.” -Observatie directieoverleg, 19 mei 2025

Deze focus op zichtbare output sluit aan bij wat Almond & Gray (2016) beschrijven als ‘beleidscultuur van verantwoording’: beleidsinstrumenten zoals de Safety Culture Ladder legitimeren interventies en stellen management in staat om prestaties zichtbaar te maken, zowel intern als richting externe partners.

Ook in formele documenten klinkt deze logica door. Het veiligheidsbeleid van Unica spreekt van een “structurele borging van veiligheid” en benoemt expliciet de verantwoordelijkheden van management:

“Het management is eindverantwoordelijk voor het vaststellen van beleid, het nemen van beheersmaatregelen en het creëren van randvoorwaarden.” (Unica Veiligheidsbeleid, 2024)

Beleidsuitgangspunten worden dus top-down vastgesteld en gedragen door actoren met formele zeggenschap. De beleidsoriëntatie is beheersmatig en gericht op voorspelbaarheid. De evaluatiecriteria zijn sterk kwantitatief, zoals blijkt uit de nadruk op meldingen, compliancepercentages en het behalen van de Safety Culture Ladder-treden.

Een opvallende bevestiging van deze logica kwam van een werkvoorbereider die zich conformeerde aan de regels vanuit vertrouwen in het systeem:

“Zij hebben er voor geleerd, dus zij zullen er wel verstand van hebben.” – Werkvoorbereider interview, 17 juni 2025

Hieruit spreekt een legitimatie van beleid op basis van hiërarchisch gezag en expertise een klassiek kenmerk van top-down benadering (Sabatier, 1986).

Bottom-up georiënteerde actoren

De bottom-up beleidslogica wordt vooral gesteund door uitvoerende medewerkers zoals monteurs, beheertechnici en sommige teamleiders met nauwe betrokkenheid bij de uitvoering. Voor deze actoren is beleid pas legitiem als het herkenbaar en werkbaar is binnen hun context (Haukelid, 2008). Zoals een monteur tijdens een observatie aangaf:

Sommige regels zijn binnen bedacht door mensen die nooit buiten hebben gewerkt. Dan denk ik: leuk idee, maar zo werkt het niet.” – Observatie werkzaamheden, 12 juni 2025

De voorkeur voor bottom-up beleid komt voort uit ervaring met incongruentie tussen regels en praktijk. Gherardi & Nicolini (2002) beschrijven hoe binnen ‘communities of practice’ veiligheidscultuur ontstaat uit onderlinge afstemming, gedeelde routines en impliciet vakmanschap. Informele leiders zoals ervaren monteurs of ploegleiders spelen hierin een centrale rol: zij zijn niet formeel verantwoordelijk, maar bepalen in de praktijk vaak hoe wordt omgegaan met risico’s en procedures.

“Je kijkt eerst wie er in het pand de leiding heeft. Een jonge gast kan in paniek raken op zo ’n moment, kijk wie de beheerstechnicus is.” – Observatie Toolboxmeeting, 13 mei 2025

Deze uitspraak illustreert hoe informele gezagsverhoudingen veiligheid sturen in plaats van formele instructies.

Ook de QHSE-coördinator, formeel ingebed in top-down structuren, laat in interviews en observaties blijken dat hij de praktijklogica omarmt:

“Heel vaak wordt binnen wat bedacht en naar buiten opgedragen. Ja, dat werkt niet. Je moet procedures schrijven zoals je werkt en niet andersom.” – QHSE-coördinator interview, 2025

Hij fungeert als hybride actor, verantwoordelijk voor monitoring en naleving, maar ook pleit ook voor werkbare, contextgevoelige oplossingen.

Tussenposities en spanningsvelden

Niet elke actor laat zich eenduidig typeren als top-down of bottom-up georiënteerd.

Sommigen tonen loyaliteit aan formeel beleid, maar maken in de praktijk hun eigen afwegingen. Dit blijkt uit een interview met een monteur:

“Sommige jongens doen het al twintig jaar op hun manier, en dat gaat dan mis. Regels zijn er niet voor niks.” -Observatie kantoor, 10 juni 2025

Hieruit blijkt dat ook binnen de uitvoeringspraktijk steun voor top-down principes kan bestaan, mits ze worden gezien als functioneel en logisch. Deze ambivalentie wijst op een complex samenspel van professionele identiteit, ervaring en normatief oordeel.

Daarnaast speelt de bredere organisatiecultuur een bepalende rol. In situaties van wantrouwen en hiërarchische afstand domineren vaak top-down logica's (Hofstede, 1980; Walker, 2017). Tijdens observaties gaven ervaren monteurs aan dat zij zich onvoldoende gehoord voelen door “de mensen van binnen” een signaal dat top-down beleid zonder dialoog ervaren wordt als afstandelijk en instrumenteel.

De resultaten laten zien dat steun voor top-down of bottom-up beleidslogica's binnen Unica niet willekeurig is, maar verbonden is aan formele positie, machtsverhoudingen, praktijkervaring en normatief oordeel over wat 'veiligheid' betekent. Beleidsmakers en leidinggevendenden neigen naar beheersbaarheid en legitimiteit, terwijl uitvoerenden eerder zoeken naar werkbaarheid en collectief eigenaarschap. Hybride actoren zoals de QHSE-coördinator bewegen daartussen en kunnen bijdragen aan de vertaling van beleid naar praktijk. In de volgende paragraaf wordt verkend hoe deze verschillende voorkeuren zich in de organisatie tot elkaar verhouden, en welke spanningen en brugpogingen daaruit voortvloeien

4.3 De verhouding tussen beleidslogica's: spanning, macht en vertrouwen

De verhouding tussen top-down en bottom-up beleidslogica's binnen Unica wordt gekenmerkt door spanning, machtsverschillen en pogingen tot brugvorming. Hoewel beide benaderingen zichtbaar zijn in de organisatiepraktijk, is er geen sprake van gelijkwaardigheid. Het formele beleid, gestuurd vanuit het directieteam, domineert via systemen zoals LMRA-formulieren, meldprocedures en normatieve targets. Deze beleidslogica is sterk gericht op controle, beheersbaarheid en meetbare output.

Op de werkvloer wordt deze dominante positie regelmatig als moeilijk ervaren. Monteurs en teamleiders geven aan dat veiligheid in hun dagelijkse praktijk niet altijd gediend is bij rigide protocollen. Zoals een teamleider tijdens een werkoverleg opmerkte: *"Soms lijkt het belangrijker dat de meldingen omhoog gaan, dan dat er vervolg aan wordt gegeven."* – Observatie, toolboxmeeting 20 mei 2025. In zulke contexten ontstaat een symbolische omgang met systemen: mensen vullen formulieren in 'voor de vorm', zonder dat dit hun gedrag wezenlijk beïnvloedt. Dit bevestigt de analyse van Meyer en Rowan (1977), die betogen dat organisaties vaak formeel conformeren aan beleid terwijl de praktijk afwijkt.

Een belangrijk gevolg van deze spanning is een afname van wederzijds vertrouwen. Verschillende medewerkers benoemen een angst om zich uit te spreken of om fouten te melden. Een contractbeheerder, verwoordde het als volgt: *“Ja als de directeur zo reageert als ‘t mis gaat dan ga je ook niks meer aangeven”* – Contractbeheerder, interview, 22 mei 2025.

Dit gebrek aan responsiviteit voedt het cynisme naar het beleid en sluit aan bij Dekkers (2014) kritiek op de bureaucratisering van veiligheid: wanneer controlemechanismen domineren zonder echte dialoog, ondermijnt dat de bereidheid om risico's bespreekbaar te maken.

Tegelijkertijd zijn er signalen van brugvorming. De QHSE-coördinator benoemde dat hij bewust probeert formeel beleid te vertalen naar werkbare oplossingen. Deze hybride rol tussen systeem en praktijk laat zien dat betekenisvolle implementatie afhankelijk is van contextuele vertaling en informele afstemming. Zulke rollen functioneren als schakels in de organisatie, mits zij voldoende mandaat en vertrouwen krijgen.

Of deze brugvorming slaagt, hangt nauw samen met de bredere organisatiecultuur. In een hiërarchisch georganiseerde context, waarin afwijkende perspectieven worden weggezet als weerstand of onwil, is er weinig ruimte voor onderhandeling tussen beleidslogica's. Tijdens meerdere observaties werd er door werknemers een angstcultuur benadrukt waarin fouten liever verborgen blijven dan gedeeld met management. Zoals een van de monteurs zei: *“Mensen durven niks te zeggen als de directeur erbij is.”* – Observatie Safety Culture werkgroep 2 juni 2025.

Een ander gaf aan dat onderling monteurs ook niet altijd werk neer durven te leggen door een “machocultuur”. Dergelijke cultuurpatronen onderdrukken het open gesprek dat nodig is om formeel beleid te laten aansluiten op de praktijk.

Wanneer dit vertrouwen er wel is, zoals geobserveerd tijdens de Safety Culture werkgroep, ontstaat er juist dialoog, vakmanschap en gedeeld eigenaarschap. Zoals

Gunningham en Sinclair (2009) stellen, is vertrouwen geen bijproduct maar een noodzakelijke voorwaarde voor effectieve regulering. Dit wordt onderstreept door inzichten uit de HRO-literatuur. In organisaties die betrouwbaar willen opereren onder complexe en risicovolle omstandigheden, is het essentieel dat besluitvorming wordt gedelegeerd naar de operationele laag waar expertise aanwezig is (Weick & Sutcliffe, 2007). Vertrouwen in uitvoerenden is dan geen luxe, maar een randvoorwaarde voor adaptief en responsief veiligheidsbeleid.

Observaties tijdens de werkzaamheden en gesprekken met de monteurs sluiten aan bij de bevindingen van Mascini & Bacharias (2012) en Mangelmans (2025), die stellen dat formele en informele risicostrategieën pas effectief kunnen samenwerken als er onderling vertrouwen is. Wanneer dat ontbreekt, zoals blijkt uit de meldingsmoeheid onder monteurs, werken informele routines juist als tegenkracht tegen het beleid. Maar in situaties waarin brugfiguren zoals de QHSE-coördinator actief zoeken naar afstemming en erkenning, ontstaan hybride praktijken waarin formeel beleid en informeel vakmanschap elkaar versterken.

5. Conclusie en Discussie

5.1 Conclusie

Dit onderzoek had als doel om te analyseren hoe top-down en bottom-up beleidslogica's zich manifesteren binnen de veiligheidscultuur van Unica Building Services Rotterdam, en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Uit de resultaten blijkt dat beide benaderingen tegelijkertijd aanwezig zijn binnen de organisatie, maar op gespannen voet met elkaar staan. De top-down logica komt vooral tot uiting in formeel beleid gericht op controle, meetbaarheid en compliance – zoals via de Veilig Unica App, toolboxtrainingen en de ambities rondom de Safety Culture Ladder. De bottom-up logica wordt zichtbaar in de manier waarop monteurs en werkvoorbereiders veiligheid betekenis geven op basis van ervaring, vakmanschap en wederzijdse afstemming.

Deelvraag één liet zien dat beide logica's in de praktijk zichtbaar zijn, maar zich vaak in parallelle werkelijkheden afspelen. Het formele beleid leeft sterk binnen managementlagen, terwijl de werkvloer zich voornamelijk focust op informele routines. Deelvraag twee toonde aan dat de steun voor deze logica's nauw verbonden is met formele positie, professionele identiteit en machtsverhoudingen. Management, QHSE-functionarissen en beleidsmakers steunen overwegend de top-down benadering, terwijl uitvoerenden de voorkeur geven aan bottom-up interpretaties. De derde deelvraag maakte duidelijk dat de verhouding tussen deze logica's niet neutraal is, waar vertrouwen, gedeeld eigenaarschap en informele bruggenbouwers aanwezig zijn, ontstaan werkbare hybride vormen. Waar dat ontbreekt leidt de spanning tot afstand, wantrouwen en symbolische implementatie.

Veiligheidscultuur binnen Unica is daarmee niet eenduidig, maar vormt zich in een voortdurende wisselwerking tussen centrale sturing en lokale praktijk. De mate waarin beide logica's elkaar versterken of juist belemmeren, blijkt bepalend voor de mate van gedeelde veiligheidscultuur.

5.2 Wetenschappelijke reflectie

Dit onderzoek bevestigt bestaande literatuur over de spanning tussen beleidsintenties en uitvoering (Sabatier, 1986; Lipsky, 1980), maar laat ook zien hoe veiligheidscultuur een casus vormt waarin deze spanning tot op de werkvloer doorwerkt. Waar eerdere studies vaak focussen op ofwel de effectiviteit van veiligheidsbeleid (Hudson, 2001) of de complexiteit van vakmanschap (Dekker, 2014), laat deze studie zien dat beide benaderingen gelijktijdig opereren en soms met elkaar botsen.

Een belangrijke bijdrage van dit onderzoek is dat het niet alleen beschrijft wat er wringt, maar ook aanwijzingen geeft voor hoe bruggen geslagen kunnen worden, via hybride actoren zoals QHSE-coördinatoren, via narratief gedeeld begrip in teams, en via informele leiders die zowel top-down als bottom-up talen spreken. Daarmee draagt deze studie bij aan het debat over beleidscultuur als dynamisch proces (Mascini & Bacharias, 2012), waarin gedeelde betekenisgeving en vertrouwen net zo belangrijk zijn als formele beleidsinstrumenten.

Ook theoretisch laat dit onderzoek zien dat veiligheidscultuur niet louter via top-down modellen zoals de Safety Culture Ladder kan worden gevat, maar vraagt om een bredere blik waarin cultuur als praktijk wordt benaderd (Smircich, 1983; Gherardi & Nicolini, 2002).

5.3 Beperkingen van het onderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen. Ten eerste is het uitgevoerd binnen één vestiging van Unica en op basis van een kwalitatieve casestudy, waardoor generaliseerbaarheid beperkt is. Ten tweede was de onderzoeker zelf als werknemer aanwezig in de organisatie, wat mogelijk invloed heeft gehad op wat gedeeld werd tijdens observaties of interviews.

Daarnaast is gekozen voor een interpretatieve benadering, wat betekent dat alternatieve verklaringen, bijvoorbeeld op basis van kwantitatieve correlaties of causale analyses, buiten

beschouwing zijn gebleven. Tot slot zijn niet alle actoren evenredig vertegenwoordigd in de data. De stem van uitvoerenden is rijk aanwezig, maar de top van de organisatie is slechts beperkt betrokken via documentanalyse en een enkele observatie.

5.4 Aanbevelingen voor beleid en toekomstig onderzoek

Voor organisaties als Unica die veiligheidscultuur willen versterken, is het belangrijk om niet alleen te investeren in formeel beleid, maar ook in de vertaalslag naar de praktijk. Beleid werkt pas als het als legitiem wordt ervaren door degenen die het moeten uitvoeren. Dit vraagt om ruimte voor dialoog, feedback en contextuele aanpassing. Leidinggevendens spelen hierin een sleutelrol: zij kunnen bruggen slaan tussen beleid en praktijk, mits zij aandacht hebben voor vakmanschap, vertrouwen tonen en betrokkenheid faciliteren.

Een concrete aanbeveling is om focusgroepen op te zetten waarin monteurs en beleidsmakers gezamenlijk reflecteren op veiligheidsinterventies – niet om te toetsen, maar om te begrijpen. Ook training in narratief leiderschap, waarin ruimte is voor het delen van verhalen over veiligheid, kan bijdragen aan wederzijds begrip.

Voor toekomstig onderzoek ligt er een kans in het vergelijken van vestigingen binnen Unica of tussen verschillende organisaties, om te onderzoeken welke factoren bijdragen aan succesvolle hybriditeit. Ook zou vervolgonderzoek kunnen inzoomen op de rol van informele leiders en sociale netwerken bij het tot stand komen van veiligheidscultuur. Tenslotte verdient de spanning tussen formele controlemechanismen en morele oordeelsvorming meer aandacht in beleidsonderzoek.

Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1991). *The theory of planned behavior. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179–211.
- Almond, P., & Gray, G. C. (2016). *Frontiers and borders: Safety and modernity in the US and UK. Regulation & Governance*, 11(2), 116–132.
- Barrett, S., & Fudge, C. (Eds.). (1981). *Policy and action: Essays on the implementation of public policy*. Methuen.
- Berger, R. (2015). *Now I see it, now I don't: Researcher's position and reflexivity in qualitative research. Qualitative Research*, 15(2), 219–234.
<https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). SAGE Publications.
- Dekker, S. W. A. (2014). *The bureaucratization of safety. Safety Science*, 70, 348–357.
<https://doi.org/10.1016/j.ssci.2014.07.015>
- Denis, J.-L., Langley, A., & Cazale, L. (2001). *Leadership and strategic change under ambiguity. Organization Studies*, 22(4), 673–699.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2002). *Learning the trade: A culture of safety in practice. Organization*, 9(2), 191–223.
- Guillemin, M., & Gillam, L. (2004). *Ethics, reflexivity, and 'ethically important moments' in research. Qualitative Inquiry*, 10(2), 261–280.
- Gunningham, N., & Sinclair, D. (2009). *Organizational trust and the limits of management-based regulation. Law & Society Review*, 43(4), 865–900.
- Haukelid, K. (2008). *Theories of (safety) culture revisited—An anthropological approach. Safety Science*, 46(3), 413–426.
- Heyma, A., van der Torre, A., & Smulders, P. (2022). *Krapte op de arbeidsmarkt: Een analyse van oorzaken en oplossingsrichtingen* (SEO-rapport nr. 2022-46). SEO Economisch Onderzoek.
- Hill, M., & Hupe, P. (2002). *Implementing public policy: Governance in theory and in practice*. SAGE Publications.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. SAGE Publications.
- Hudson, P. (2001). *Safety culture: The way ahead? Theory and practice in risk communication. Journal of Hazardous Materials*, 86(1), 1–16.

- Israel, M., & Hay, I. (2006). *Research ethics for social scientists*. SAGE Publications.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. SAGE Publications.
- Mangelmans, M. (2020, June 21). *Inbedding van veiligheidscultuur in de organisatiecultuur: Een onderzoek naar de overeenstemming van veiligheidscultuur binnen teams en hoe deze is ingebed binnen de organisatiecultuur van vertrouwen en hiërarchische afstand*. Erasmus Universiteit Rotterdam. <http://hdl.handle.net/2105/61567>
- Mascini, P. (2005). *The role of enforcement in compliance with regulations*. *Law & Policy*, 27(3), 289–316.
- Mascini, P., & Bacharias, M. (2012). *Integrating a top-down and bottom-up approach to safety regulation*. *Regulation & Governance*, 6(4), 548–567.
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363.
- Nederlandse Arbeidsinspectie. (2025). *Monitor arbeidsongevallen 2023*. <https://www.inspectieszw.nl/documenten/rapporten/2025/06/20/monitor-arbeidsongevallen-2023>
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. B. (1973). *Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland*. University of California Press.
- Rijnmond. (2025, June 20). *Vakbond FNV Havens: Dodelijk ongeluk bij Steinweg is poging doodslag*. Rijnmond Nieuws. <https://www.rijnmond.nl/nieuws/2029541/vakbond-fnv-havens-dodelijk-ongeluk-bij-steinweg-is-poging-doodslag>
- Sabatier, P. A. (1986). *Top-down and bottom-up approaches to implementation research*. *Journal of Public Policy*, 6(1), 21–48.
- Sabatier, P. A., & Jenkins-Smith, H. C. (1993). *Policy change and learning: An advocacy coalition approach*. Westview Press.
- Sanne, J. M. (2008). *Framing risks in a safety-critical and hazardous job: Risk-taking as responsibility in railway maintenance*. *Journal of Risk Research*, 11(5), 645–658.
- Smircich, L. (1983). *Concepts of culture and organizational analysis*. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339–358.
- Tavory, I., & Timmermans, S. (2014). *Abductive analysis: Theorizing qualitative research*. University of Chicago Press.
- Unica. (2024). *Veiligheidsboekje: Veilig en gezond werken binnen Unica Building Services*.
- Walker, D. M. (2017). *Blame culture in organizations: Understanding and preventing scapegoating*. *Journal of Business Ethics*, 145(4), 699–716.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2007). *Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty* (2nd ed.). Jossey-Bass.
- Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). SAGE Publications.



CHECKLIST ETHICAL AND PRIVACY ASPECTS OF RESEARCH

INSTRUCTION

This checklist should be completed for every research study that is conducted at the Department of Public Administration and Sociology (DPAS). This checklist should be completed *before* commencing with data collection or approaching participants. Students can complete this checklist with help of their supervisor.

This checklist is a mandatory part of the empirical master's thesis and has to be uploaded along with the research proposal.

The guideline for ethical aspects of research of the Dutch Sociological Association (NSV) can be found on their website (http://www.nsv-sociologie.nl/?page_id=17). If you have doubts about ethical or privacy aspects of your research study, discuss and resolve the matter with your EUR supervisor. If needed and if advised to do so by your supervisor, you can also consult Dr. Bonnie French, coordinator of the Sociology Master's Thesis program.

PART I: GENERAL INFORMATION

Project title:

Name, email of student: Anna Verplakke 415939av@eur.nl

Name, email of supervisor: Peter Mascini mascini@essb@eur.nl

Start date and duration: 13-4-2025 until 22-06-2025

Is the research study conducted within DPAS **YES - NO**

If 'NO': at or for what institute or organization will the study be conducted?

PART II: HUMAN SUBJECTS

1. Does your research involve human participants. **YES - NO**

If 'NO': skip to part V.

If 'YES': does the study involve medical or physical research? **YES NO**

Research that falls under the Medical Research Involving Human Subjects Act ([WMO](#)) must first be submitted to [an accredited medical research ethics committee](#) or the Central Committee on Research Involving Human Subjects ([CCMO](#)).

2. Does your research involve field observations without manipulations that will not involve identification of participants. **YES -NO**

If 'YES': skip to part IV.

3. Research involving completely anonymous data files (secondary data that has been anonymized by someone else). **YES - NO**

If 'YES': skip to part IV.

PART III: PARTICIPANTS

1. Will information about the nature of the study and about what participants can expect during the study be withheld from them? **YES NO**

2. Will any of the participants not be asked for verbal or written 'informed consent,' whereby they agree to participate in the study? **YES NO**

3. Will information about the possibility to discontinue the participation at any time be withheld from participants? **YES NO**

4. Will the study involve actively deceiving the participants? **YES NO**
Note: almost all research studies involve some kind of deception of participants. Try to

think about what types of deception are ethical or non-ethical (e.g. purpose of the study is not told, coercion is exerted on participants, giving participants the feeling that they harm other people by making certain decisions, etc.).

- | | | |
|-----|---|-----------------|
| 5. | Does the study involve the risk of causing psychological stress or negative emotions beyond those normally encountered by participants? | YES NO |
| 6. | Will information be collected about special categories of data, as defined by the GDPR (e.g. racial or ethnic origin, political opinions, religious or philosophical beliefs, trade union membership, genetic data, biometric data for the purpose of uniquely identifying a person, data concerning mental or physical health, data concerning a person's sex life or sexual orientation)? | YES - NO |
| 7. | Will the study involve the participation of minors (<18 years old) or other groups that cannot give consent? | YES - NO |
| 8. | Is the health and/or safety of participants at risk during the study? | YES NO |
| 9. | Can participants be identified by the study results or can the confidentiality of the participants' identity not be ensured? | YES NO |
| 10. | Are there any other possible ethical issues with regard to this study? | YES - NO |

If you have answered 'YES' to any of the previous questions, please indicate below why this issue is unavoidable in this study.

What safeguards are taken to relieve possible adverse consequences of these issues (e.g., informing participants about the study afterwards, extra safety regulations, etc.).

Are there any unintended circumstances in the study that can cause harm or have negative (emotional) consequences to the participants? Indicate what possible circumstances this could be.

Please attach your informed consent form in Appendix I, if applicable.

Continue to part IV.

PART IV: SAMPLE

Where will you collect or obtain your data?

Recorder, Laptop

Note: indicate for separate data sources.

What is the (anticipated) size of your sample?

10-15

Note: indicate for separate data sources.

What is the size of the population from which you will sample?

150

Continue to part V.

Part V: Data storage and backup

Where and when will you store your data in the short term, after acquisition?

Laptop

Note: indicate for separate data sources, for instance for paper-and pencil test data, and for digital data files.

Who is responsible for the immediate day-to-day management, storage and backup of the data arising from your research?

Me

How (frequently) will you back-up your research data for short-term data security?

Once

In case of collecting personal data how will you anonymize the data?

Pseudoniemen

Note: It is advisable to keep directly identifying personal details separated from the rest of the data. Personal details are then replaced by a key/ code. Only the code is part of the database with data and the list of respondents/research subjects is kept separate.

PART VI: SIGNATURE

Please note that it is your responsibility to follow the ethical guidelines in the conduct of your study. This includes providing information to participants about the study and ensuring confidentiality in storage and use of personal data. Treat participants respectfully, be on time at appointments, call participants when they have signed up for your study and fulfil promises made to participants.

Furthermore, it is your responsibility that data are authentic, of high quality and properly stored. The principle is always that the supervisor (or strictly speaking the Erasmus University Rotterdam) remains owner of the data, and that the student should therefore hand over all data to the supervisor.

Hereby I declare that the study will be conducted in accordance with the ethical guidelines of the Department of Public Administration and Sociology at Erasmus University Rotterdam. I have answered the questions truthfully.

Name student: Anna Verplakke

Name (EUR) supervisor:

Date: 13/4/2025

Date: