

# **Handelen naar veiligheid in de GGZ.**

Bureaucratisch Veiligheidsbeleid, Vakmanschap, Collective Mindfulness, Machtsafstand en Veiligheid.

Thijs Kolet

thijs.kolet@gmail.com

Begeleiding: Peter Mascini.

Mei 2010

Bachelor Sociologie Eindwerkstuk

Erasmus Universiteit Rotterdam

(studentnummer: 306603)

## **Samenvatting.**

Dit bachelor eindwerkstuk sociologie richt zich op verschillende risicobeheersingstrategieën die binnen organisaties worden ingezet ten behoeve van veilig handelen. In de literatuur vindt men een lange geschiedenis in onderzoek naar veiligheid waarbij er zich gaandeweg, steeds meer een aandacht voor de handelingstrategieën binnen de individuele werknemers voordoet. Niet langer is het alleen het bureaucratisch veiligheidsbeleid dat door onderzoekers wordt aangedragen als methode om de veiligheid te bevorderen, ook individuele, informele handelingstrategie blijken een belangrijke rol te spelen in het voorkomen van onveilig gedrag. Hierbij wordt een top-down perspectief met een bottom-up perspectief gecombineerd waarmee een meer compleet beeld van risicobeheersingstrategieën wordt weergegeven. Literatuur onderzoek toont, dat er naast bureaucratisch veiligheidsbeleid, er een informele handelingstrategie omschreven als vakmanschap, van belang is in het reduceren van onveilig handelen en het verhogen van veiligheid (Mascini & Bacharias, 2008). In dit etnografisch veiligheidsonderzoek wordt gebruikgemaakt van een subjectieve meting waarbij met een vragenlijst, beantwoord door uitvoerende werknemers van de GGZ Noord- en Midden Limburg, wordt onderzocht hoe dit vakmanschap en bureaucratisch veiligheidsbeleid individueel en interactief van invloed zijn op onveilig handelen. Daarbij wordt gevonden dat naarmate er sprake is van een geringe machtsafstand tussen de hiërarchische lagen van de organisatie, vakmanschap het bureaucratisch veiligheidsbeleid ondersteunt in het voorkomen van onveilig handelen. Bij een grote machtsafstand bestaat dit verband niet. Dit onderschrijft het belang van een geringe machtsafstand en goede interactie tussen hiërarchische posities binnen de organisatie, voor een goede samenwerking tussen bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap, waarmee onveilig handelen kan worden voorkomen. Een derde concept; collective mindfulness (Weick, 1999) welke ook beoogt top-down en bottom-up met elkaar te combineren, blijkt onder controle van bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap, zijn negatieve effect op de afhankelijke variabele, onveilig handelen te verliezen en juist een positief verband met onveilig handelen te hebben. De aanwezigheid van een collectieve mindfulness verhoogt het onveilig handelen. Hiermee toont dit onderzoek dat het positieve effect van collective mindfulness op veiligheid (Weick, 1999; Vogus & Sutcliffe, 2007), kan worden verklaard door de contingente en interactieve combinatie van bureaucratisch veiligheidsbeleid en de elementen van vakmanschap; tacit knowledge, beslissingsruimte en persoonlijke verantwoordelijkheid.

## Inhoudsopgave.

<u>Samenvatting.....</u>	<u>2</u>
<u>Inleiding.....</u>	<u>4</u>
<u>Theorie.....</u>	<u>8</u>
<u>Bureaucratisch Veiligheidsbeleid.....</u>	<u>8</u>
<u>Vakmanschap. ....</u>	<u>9</u>
<u>Machtsafstand.....</u>	<u>14</u>
<u>Collective Mindfulness.....</u>	<u>16</u>
<u>Data en Meting.....</u>	<u>20</u>
<u>Bureaucratische veiligheidsbeleid.....</u>	<u>24</u>
<u>Vakmanschap.....</u>	<u>25</u>
<u>Tacit Knowledge.....</u>	<u>25</u>
<u>Beslissingsruimte.....</u>	<u>26</u>
<u>Persoonlijke Verantwoordelijkheid.....</u>	<u>26</u>
<u>Machtsafstand.....</u>	<u>28</u>
<u>Collective Mindfulness. ....</u>	<u>30</u>
<u>Onveilig Handelen.....</u>	<u>33</u>
<u>Data Analyse.....</u>	<u>35</u>
<u>Conclusie.....</u>	<u>40</u>
<u>Discussie.....</u>	<u>43</u>
<u>Referentie.....</u>	<u>45</u>
<u>Bijlage.....</u>	<u>48</u>
<u>Codeboek, Spss data bestand en Syntax, zijn te downloaden van url:</u>	
<u><a href="http://veiligheidggz.biz.ly">http://veiligheidggz.biz.ly</a>.....</u>	<u>48</u>

## **Inleiding.**

In de sociale wetenschappen wordt veel onderzoek gedaan naar hoe organisaties veilig en betrouwbaar kunnen opereren. In deze verschillende onderzoeken die zich richten op veiligheid van werknemer en organisatie, kan onderscheid worden gemaakt tussen onderzoeken die zich richten op een formele risicobeheersingstrategie en onderzoeken die zich richten op een informele risicobeheersingstrategie of een combinatie van deze. In de literatuur vindt men veel onderzoek die zich richt op het door de formele organisatie (bestuurder, manager, etc.) beheersbare, formele strategie wat wordt genoemd een top-down perspectief. Hierbij wordt vanuit de top van de organisatie bekeken hoe er met de toepassing van bureaucratisch veiligheidsbeleid veiliger kan worden gewerkt. Het top-down perspectief maakt een scherp onderscheid tussen het formuleren van een beleid en de beleidsimplementatie (Hill, 2005, p. 176.). Het top-down perspectief richt zich op de implementatie van het gebureaucratiseerde veiligheidsbeleid en de effecten van dit beleid op onveilig handelen. Uit verschillende onderzoeken is naar voren gekomen dat er sprake is van 'implementation gaps'. Dit houdt in dat de resultaten van het beleid niet overeenkomen met de gestelde doelen en dit suggereert dat er in de uitvoering van het werk andere zaken een rol spelen welke niet door het bureaucratisch veiligheidsbeleid worden geadresseerd. De klassieke top-down literatuur veronderstelt dat deze 'implementation gaps' vermeden kunnen worden door beleidsadviezen te geven die een effectievere implementatie bewerkstelligen (Hill, 2005, 178).

Implementatie van veiligheidsbeleid vindt echter ook op een andere manier plaats. Hill (2005) noemt dit 'the bottom-up alternative' waarbij niet vanuit de top van de organisatie naar de processen wordt gekeken maar vanuit de onderste lagen. Een top-down perspectief is in een perspectief vanuit de ogen van een bestuur of management en een bottom-up perspectief is een perspectief vanaf de werkvloer en vanuit de ogen van de uitvoerende werknemer. Vanuit een top-down perspectief ziet men dus het bureaucratische en formele en vanuit een bottom-up benadering kan men ook het informele observeren. Het belang van een bottom-up perspectief is dat een dergelijke benadering in staat is om de complexiteit en de interactieve dynamiek van de beleidssubjecten te weergeven (Hill, 2005, p. 184). Een bottom-up benadering kan tonen hoe beleidssubjecten omgaan met de implementatie van het veiligheidsbeleid, in

hoeverre deze van waarde is in de uitvoering van het werk en hoe deze zich verhoudt tot een informele risicobeheersingstrategie.

Veiligheidsonderzoek vanuit een bottom-up perspectief wordt vertegenwoordigd door etnografische veiligheidsstudies welke zich minder richten op het effect van het bureaucratische veiligheidsbeleid op de veiligheid en meer op de directe effecten vanaf de werkvloer en de uitvoering van het werk, op de veiligheid. Etnografisch veiligheidsonderzoek werkt daarmee methodisch anders dan een top-down perspectief en richt zich niet exclusief op de bureaucratische / formele organisatie maar ook op de informele organisatie. De literatuur laat duidelijk zien dat er naast het formele veiligheidsbeleid, een informeel aspect is dat leidt tot de uiteindelijke veiligheid.

Etnografisch onderzoek toont dat iets dat kan worden omschreven als vakmanschap naast het bureaucratisch veiligheidsbeleid tot een hogere veiligheid en minder onveilig handelen kan leiden. Een dergelijke bottom-up benadering van vakmanschap is echter onderbelicht. Onderzoek dat zich hier wel op richt (Mascini & Bacharias, 2008) geeft aan dat vakmanschap een effectieve risicobeheersingstrategie kan zijn.

In dit onderzoek wordt daarom onderzocht wat bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap voor het onveilig handelen van werknemers binnen de GGZ betekent. Gekozen is voor de GGZ omdat hier nog niet eerder een specifiek onderzoek naar deze verschillende risicobeheersingstrategieën is uitgevoerd. Ook suggereert voorgaand onderzoek en de specifieke setting van de GGZ, dat informele handelingsstrategie juist hier een belangrijke is (Glouberman, 2001; Tucker en Edmondson, 2003). Met de uitvoering van dit onderzoek binnen de GGZ wordt toegevoegd, hoe formele en informele risicobeheersingstrategieën van invloed zijn op onveilig handelen, binnen deze setting van de GGZ waar informele risicobeheersingstrategieën inherent zijn aan het werk.

Voorgaand onderzoek (Mascini & Bacharias, 2008) geeft aan dat naast dat bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap ieder een individueel effect hebben op onveilig handelen, deze twee risicobeheersingstrategieën ondersteunend of ondermijnend op elkaars effectiviteit kunnen werken. In verscheidene onderzoeken (Brooks, 2005; Gouldner, 1954; Schepens, 2005) ziet men dat in situaties waar het bureaucratisch veiligheidsbeleid niet toereikend is, het vakmanschap deze kan aanvullen. Maar er kan ook sprake zijn van een saboterend effect van vakmanschap op het beleid (Gouldner, 1954; Morrill, et al., 2003) dat kan leiden tot de eerder genoemde

‘implementation gaps’. Hiermee kan men veronderstellen dat het bureaucratisch beleid en vakmanschap een ondermijnend of ondersteunend effect op elkaar kunnen hebben. Vanuit een perspectief, van waaruit zowel de informele als de formele strategieën worden onderzocht, moet men er dus van uitgaan dat er sprake is van een interactie tussen de twee strategieën. Een interactie waarbij men zich kan afvragen wanneer en onder welke omstandigheden de verschillende strategieën elkaar aanvullen of elkaar tegen werken. Een antwoord hierop kan mogelijk worden gevonden in het verschil in niveau van het formele en informele handelingstrategieën binnen de organisatie. Vakmanschap / het informele, bestaat en ontwikkelt zich onder uitvoerende werknemers en bureaucratisch veiligheidsbeleid / het formele ontwikkelt zich bij beleidsmakers, bestuurders en management. Tussen de uitvoerende werknemers en beleidsmakers, bestuurders en management is een duidelijk verschil dat kan worden uitgedrukt in hiërarchische positie binnen de organisatie. Omdat de verschillende risicobeperkingstrategieën, in van elkaar verschillende hiërarchische lagen binnen de organisatie worden ontwikkeld, geïnitieerd en toegepast, kan men juist hier een beïnvloedende factor voor een interactie tussen het bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap verwachten. Doordat de verschillende risicobeheersingstrategieën in verschillende hiërarchische lagen van de organisatie worden ontwikkeld, geïnitieerd en toegepast kan men verwachten dat een afstemming tussen de verschillende strategieën wordt beïnvloed door een afstemming tussen de hiërarchische lagen. In deze interactie tussen bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap kan daarom worden verwacht dat een machtsafstand tussen de hiërarchische lagen, een belangrijk beïnvloedende factor is. Ook Hofstede (2001) veronderstelt dat een machtsafstand bepalend is voor een integratie van de formele en de informele organisatie. Verondersteld wordt dat als de machtsafstand gering is, het vakmanschap en veiligheidsbeleid elkaar beter aanvullen en zo een meer positieve interactie kunnen vormen betreffende het reduceren van onveilig handelen.

In de literatuur wordt een derde risicobeheersingstrategie gevonden in het werk van Weick (1999, 2001). Hierbij worden top-down en bottom-up met elkaar geïntegreerd in een concept genaamd collective mindfulness. Collective mindfulness stelt dat met een individuele internalisering van collectief gedeelde waarden en doelen een organisatie incidenten en ongelukken kan uitsluiten. Collective mindfulness bestaat uit vijf elementen namelijk; Preoccupation with failure, Reluctance to simplify, Sensitivity to

operations, Commitment to resilience en Underspecification of structures. Een gebruikte schaal (Safety Organization Scale) voor het meten van collective mindfulness is in voorgaand onderzoek in de reguliere gezondheidszorg erg succesvol gebleken (Vogus en Sutcliffe, 2007). Dit wordt daarom als een derde risicobeheersingstrategie aan dit onderzoek toegevoegd. Daarbij wordt onderzocht wat het directe effect van de aanwezigheid van een collective mindfulness is op onveilig handelen, onafhankelijk van de contextuele variabele machtsafstand in hiërarchie. Hierbij wordt een vergelijking gemaakt met de andere risicobeheersingstrategieën welke wel contextafhankelijk zijn.

De uiteindelijke onderzoeksvragen worden als volgt geformuleerd:

*Hoe beïnvloeden binnen de GGZ, bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap onveilig handelen?*

*Hoe beïnvloeden binnen de GGZ, bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap elkaar in hun verband met onveilig handelen en wat is de invloed van een machtsafstand in hiërarchie op deze interactie tussen bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap?*

*Hoe beïnvloedt binnen de GGZ, collective mindfulness onveilig handelen en hoe verhoudt deze zich tot de risicobeheersingstrategieën bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap?*

## **Theorie.**

### **Bureaucratisch Veiligheidsbeleid.**

Bureaucratisch veiligheidsbeleid is een formeel beleid en wordt door beleidsmakers vaak als het enige middel gezien waarmee een organisatie zichzelf veiliger kan laten functioneren. Binnen bureaucratisch veiligheidsbeleid zijn er vele instrumenten die de beleidsmaker kan bedenken en toepassen, om de veiligheid te vergroten. In bijna alle organisaties worden er verschillende regels en procedures toegepast die onveilige situaties, onveilig handelen, incidenten en ongelukken moeten voorkomen. Op deze manier wordt er binnen organisaties aan veiligheid gewerkt en top-down onderzoek toont dat de toepassing van dergelijke regels en procedures, een positief effect op de veiligheid heeft. Hill (2005) beschrijft dat er sprake kan zijn van 'implementation gaps' waarbij het beleid niet zo wordt uitgevoerd als bedoeld. Voor dit onderzoek is dit wel relevant, maar het is niet waar dit onderzoek zich op richt. Dat er implementation gaps bestaan doordat het beleid niet goed wordt uitgevoerd, is immers alleen waar vanuit een top-down perspectief. Vanuit het perspectief van de uitvoerende werknemers zou men kunnen zeggen dat het beleid niet goed aansluit bij de werkzaamheden waardoor werknemers van de regels en procedures moeten afwijken. Om een verdergaand inzicht te verkrijgen in verschillende risicobeheersingstrategieën dient het effect van bureaucratisch veiligheidsbeleid op onveilig handelen nader te worden onderzocht. Het gaat hierbij om de toepassing van bureaucratisch veiligheidsbeleid waarbij deze dient te worden gezien als een risicobeheersingstrategie welke de werknemer heeft geïncorporeerd in zijn werkzaamheden. De toepassing van bureaucratisch veiligheidsbeleid toont in vele onderzoeken een positief verband met de veiligheid (Cooper and Philips, 2004; Mearns et al, 2001; Varonen and Mattila, 2000; Vredenburg, 2002). Een verband dat naar verwachting ook onder uitvoerende werknemers van de GGZ zal worden gevonden.



## **Vakmanschap.**

Vakmanschap is een concept waar beleidsmakers en managers binnen een organisatie in minder directe mate een invloed op kunnen uitoefenen. Het is ondermeer een vaardigheid en kennis die zich binnen de uitvoerende werknemer zelf bevindt.

Vakmanschap is niet eenduidig vast te leggen in een handboek of in regelgeving en bestaat alleen in de ontwikkeling binnen de werknemer zelf. Vakmanschap wordt ontwikkeld met het uitvoeren van het werk en het opdoen van ervaring. Vakmanschap kan ook worden overgedragen door meer ervaren werknemers aan beginnende werknemers in wat wordt genoemd: een meester-gezel relatie (Gherardi and Nicolini, 2002). Onderzoek naar vakmanschap bij vissers (Brooks, 2005), bij houthakkers (Schepens, 2005) en bij mijnwerkers (Gouldner, 1954), toont dat uitvoerende werknemers hun eigen manieren ontwikkelen om hun veiligheid te waarborgen, daarmee vertrouwen zij op hun vakmanschap in het omgaan met risicovolle situaties. Omdat dit vakmanschap niet eenduidig is vast te leggen en daarmee niet onder directe beheersing van een centraal orgaan staat, kan deze minder makkelijk dan een formeel veiligheidsbeleid door beleidsmakers worden gevormd en gecontroleerd. Hierdoor wordt de functie van dit vakmanschap vaak niet onderkend en niet overwogen in de ontwikkeling van formeel veiligheidsbeleid.

Vakmanschap is een overkoepelend begrip waarbinnen drie elementen kunnen worden onderscheiden (Mascini & Bacharias 2008). Deze zijn: tacit knowledge, beslissingsruimte en persoonlijke verantwoordelijkheid.

Onder **Tacit knowledge** kan worden verstaan; de vaardigheden en kennis waar het uitvoerend personeel in hun dagelijks werk gebruik van maakt. Hiermee worden vaardigheden en kennis bedoeld die verkregen zijn op basis van ervaring. Deze tacit knowledge is niet eenduidig vast te leggen noch verbaal, noch in een handboek of protocol. Tacit knowledge is gebaseerd op ervaringen maar het is meer dan kennis opgedaan door ervaring alleen (Polanyi 1967). Er is gekozen voor het gebruik van de Engelse term 'tacit knowledge' omdat Nederlandse terminologie niet toerijkend is. Ervaringskennis zou kunnen worden gezien als een juiste vertaling maar de term legt te veel te nadruk op 'ervaring', het is immers meer dan ervaring. "Verholen kennis" past als Nederlands woord misschien wel het beste bij het concept tacit

knowledge, maar aangezien het woord “verholen” bijna net zo onbekend is als het woord “tacit” is niet voor deze term gekozen. Tacit knowledge wordt gezien als kennis die niet kan worden gevat door het bureaucratisch veiligheidsbeleid. Maar het is meer dan alleen ervaringskennis en meer dan dat wat niet kan worden omschreven of niet eenduidig kan gevat in beleidstermen en voorschriften. Tacit knowledge is kennis welke enkel kan worden opgedaan door het ervaren en verrichten van het werk. De werknemer kan met deze kennis handelen op basis van ervaring en intuïtie en zo situaties signaleren en oplossen op manieren die niet kunnen worden vastgelegd of eenduidig beschreven. Doordat deze kennis niet eenduidig is te omschrijven of af te bakenen, is dit concept lastig te meten. Aan dit probleem wordt tegemoet gekomen met de etnografische insteek van dit onderzoek waarbij niet de tacit knowledge zelf wordt gemeten maar de gepercipieerde mate van gebruik van ervan. Aan de hand daarvan kan worden begrepen wat de rol van de tacit knowledge op de werkvloer is. Omdat de uitvoerenden met hun, door ervaring opgedane kennis beter op unieke situaties kunnen anticiperen en zich dynamisch kunnen aanpassen heeft de aanwezigheid van tacit knowledge een positief effect op de veiligheid.

**Beslissingsruimte** houdt in dat de uitvoerende in staat is om af te wijken van de formele regels, bijvoorbeeld om een situatie adequaat te kunnen afhandelen. Het gaat hierbij dus om de ruimte die de individuele werknemer heeft op individueel en naar eigen denken, beslissingen te nemen. Dergelijke handelingen kunnen in strijd zijn met de bureaucratische veiligheidsregels maar voor de werknemer zelf voordelen hebben. Afwijken van de veiligheidsvoorschriften in bepaalde situaties, kan veiliger zijn dan vasthouden aan de regels. Met beslissingsruimte is de werknemer in staat om te anticiperen op risicovolle situaties waarin protocollen en reglementen niet toereikend zijn (Sanne, 2008). Diverse onderzoeken naar veiligheid geven voorbeelden van waar en hoe bureaucratisch veiligheidsbeleid door uitvoerende werknemers wordt overtreden ten behoeve van de veiligheid. Onderzoek door Schepens (2005) spreekt van houthakkers die zich in hun zicht beperkt voelen door de voorgeschreven gezichtsmaskers. Vanuit hun vakmanschap beslissen ze hun maskers niet altijd te dragen omdat naar hun eigen kennis en ervaring, de voordelen van het dragen van dit gezichtsmasker niet opwegen tegen de risico's die de bijkomende gezichtsbeperking met zich mee brengt.

Mascini & Bacharias (2008) geven een voorbeeld waarbij monteurs van een energiebedrijf in bepaalde gevallen hun veiligheidshandschoenen als een belemmering voor

veiligheid beschouwen. Dit omdat door het dragen van veiligheidshandschoenen, de monteur minder goed kan voelen wat zijn handen aanraken en manipuleren.

Beslissingsruimte is een apart begrip maar staat in verband met de tacit knowledge die de uitvoerende werknemer bezit en inzet als risicobeperkingstrategie. In de afweging of het afwijken van regels veiliger is, of minder risico met zich mee brengt, maakt de werknemer actief gebruik van zijn tacit knowledge. Beslissingsruimte maakt het in zekere zin mogelijk dat de werknemer zijn tacit knowledge kan toepassen.

Omdat beslissingsruimte uitvoerende werknemers is staat stelt om anders te handelen dan dat het bureaucratisch veiligheidsbeleid voorschrijft, indien de situatie daarom vraagt, zou men veronderstellen dat dit concept een positief effect heeft op onveilig handelen. Onderzoek (Mascini & Bacharias, 2008) toont echter dat beslissingruimte een negatief effect heeft op onveilig handelen. Dit kan komen doordat beslissingsruimte deels wordt gedefinieerd door het bureaucratisch veiligheidsbeleid. Als men spreekt van afwijken van veiligheidsprocedures spreekt men namelijk ook van een afwijken van wat het bureaucratisch veiligheidsbeleid voorschrijft. De afhankelijke variabele, de veiligheid, wordt gemeten aan de hand van onveilig handelen en dat wordt ook deels gedefinieerd door het bureaucratisch veiligheidsbeleid. Ook kan men verwachten dat beslissingsruimte niet altijd wordt toegepast met als doel veiliger werken.

Beslissingsruimte kan ook worden toegepast om bijvoorbeeld het werk op tijd af te krijgen of om andere praktische doelen te dienen. Het kan daarom zijn dat beslissingsruimte niet tot minder maar tot meer onveilig handelen leidt.

**Persoonlijke verantwoordelijkheid** houdt in: de mate waarin de werknemer zich persoonlijk verantwoordelijk voelt waarmee hij alert is op risico's van zijn handelen. Bij een sterke persoonlijke verantwoordelijkheid legt de uitvoerende vaak de oorzaak of schuld van een ongeluk of incident niet bij de formele organisatie maar bij zichzelf. In de perceptie van de persoonlijke verantwoordelijke ligt de oorzaak of schuld van een ongeluk bij zijn eigen onoplettendheid of onkunde. Er is een gevoel van schaamte bij het voordoen van een ongeluk of incident en het kan worden gezien als een teken van zwakheid (Gherardi & Nicolini, 2002, p. 204). Hierdoor zal de werknemer alerter zijn op mogelijke risico's, maar deze persoonlijke verantwoordelijkheid kan ook als gevolg hebben dat niet alle incidenten en ongelukken worden gemeld.

Persoonlijke verantwoordelijkheid kan er ook voor zorgen dat een werknemer afwijkt van bureaucratische regels of grotere risico's neemt om zijn werk goed te doen of op tijd af te krijgen. Persoonlijke verantwoordelijkheid wordt over het algemeen beschouwd als een positieve eigenschap omdat het een indicator is voor motivatie. In dit onderzoek waar persoonlijke verantwoordelijkheid enkel als risicobeheersingstrategie wordt geconceptualiseerd, worden een aantal perverse effecten blootgelegd. Het verzwijgen van incidenten en ongelukken werkt negatief op de veiligheid omdat er niet door anderen op deze kan worden geanticipeerd en er niet collectief van dergelijke fouten kan worden geleerd. En persoonlijke verantwoordelijkheid kan de prioriteit van veiligheid verkleinen en deze ondergeschikt maken aan andere doelen, zoals productie doelen of persoonlijke reputatie.

In onderzoek waar dit concept ook wordt gebruikt (Mascini & Bacharias, 2008), toont persoonlijke verantwoordelijkheid zich echter niet significant in relatie met de gemeten veiligheid. Naast het niet melden van incidenten en ongelukken en het verleggen van prioriteit zou de toename in motivatie en alertheid, welke ook gepaard gaat met persoonlijke verantwoordelijkheid, juist een positief effect kunnen hebben op de veiligheid.

In dit onderzoek gaan we er a priori vanuit dat dit laatste waar is. Vanwege het zorgende karakter van het werk in de zorg en het directe contact met de mensen en cliënten voor wiens welzijn de werknemer verantwoordelijk is, verwachten wij dat persoonlijke verantwoordelijkheid minder sterk de negatieve effecten, welke resulteren in meer onveilig handelen, tot uiting brengt en op sterkere wijze de positieve effecten. Hierdoor verwachten wij dat persoonlijke verantwoordelijkheid een positief effect heeft op het voorkomen van onveilig handelen.

Vakmanschap is, naast bureaucratisch veiligheidsbeleid, van invloed op onveilig handelen. Het is van belang om naast het traditionele top-down onderzoek ook het bottom-up perspectief te betrekken bij onderzoek naar veiligheid. Met een integratie van bottom-up met een top-down perspectief kan een verdergaand begrip van het veilig functioneren van uitvoerende werknemers en organisatie worden verkregen. Het is daarom relevant om bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap met elkaar te vergelijken in hun relatie met onveilig handelen en om te onderzoeken hoe deze concepten elkaar beïnvloeden in hun invloed op onveilig handelen.

Hiervoor formuleren we een eerste set Hypotheses.

**Hypothese 1:** De gepercipieerde toepassing van bureaucratisch veiligheidsbeleid leidt tot een vermindering in onveilig handelen.

**Hypothese 2:** De gepercipieerde toepassing van tacit knowledge leidt tot een vermindering in onveilig handelen.

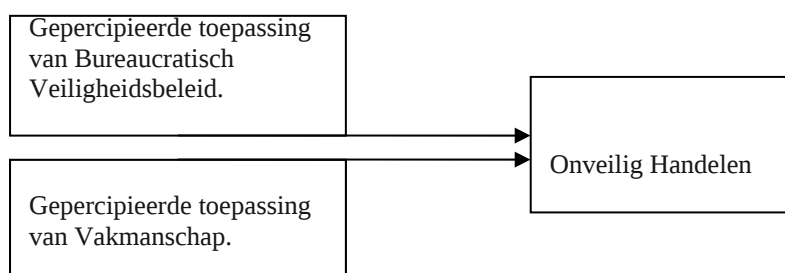
**Hypothese 3:** De gepercipieerde toepassing van beslissingsruimte leidt tot een toename in onveilig handelen.

**Hypothese 4:** De gepercipieerde toepassing van persoonlijke verantwoordelijkheid leidt tot een vermindering in onveilig handelen.

Figuur 1 geeft schematisch weer hoe de concepten zich tot elkaar verhouden.

Hierbij hebben bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap, individueel een direct effect op onveilig handelen. Ook hebben ze een effect waarbij ze met elkaar in verband staan waarbij het verband met het onveilig handelen onderhevig is aan een interactie tussen bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap, wat in figuur 2 wordt weergegeven.

Figuur 1.



## **Machtsafstand.**

Vakmanschap kan een saboterend effect hebben op het formele veiligheidsbeleid (Gouldner, 1954; Morril, et al., 2003). Hierbij wordt bureaucratisch veiligheidsbeleid niet toegepast omdat handelingen voortkomend uit vakmanschap in strijd zijn met deze. In bepaalde situaties kan er dus sprake zijn van een inhibitie van bureaucratisch veiligheidsbeleid door vakmanschap.

In andere situaties kan vakmanschap juist een bijdrage leveren aan het verminderen van onveilig handelen door situatiespecifieke kennis en vaardigheid toe te voegen. Kennis en vaardigheid zijn zo specifiek dat een bureaucratisch veiligheidsbeleid hier nooit in kan voorzien.

Beiden concepten zijn van invloed op het onveilig handelen binnen de organisatie in zijn geheel. Vakmanschap kan een ondersteunend effect hebben op de bijdrage van bureaucratisch veiligheidsbeleid aan vermindering van onveilig handelen, daar waar vakmanschap bureaucratisch veiligheidsbeleid aanvult. Anderzijds kan vakmanschap bureaucratisch veiligheidsbeleid saboteren in zijn bijdrage aan vermindering van onveilig handelen. De oorzaak van deze twee tegengestelde effecten is echter nog niet helder beantwoord.

Dit heeft tot de volgende vraag geleid: *Onder welke omstandigheden/condities binnen de organisatie werkt vakmanschap ondersteunend dan wel ondermijnend aan de bijdrage van bureaucratisch veiligheidsbeleid aan onveilig handelen?*

Uit de literatuur komt naar voren dat het bureaucratisch veiligheidsbeleid ineffectief is gebleken wanneer het 'gat' tussen formele en informele organisatie 'te groot' is. Ook wij vermoeden dat hiërarchische verhoudingen hierin een belangrijke rol spelen. Hofstede (2001) toont dat het 'gat' tussen formele en informele organisatie, ook wel afstand in hiërarchie genoemd, een belangrijke rol speelt in polarisering van beleidsmakers enerzijds tegenover uitvoerende werknemers anderzijds.

De frictie die ontstaat bij een te grote machtsafstand tussen de hiërarchische lagen leidt tot een interne belangenstrijd tussen de formele en informele organisatie en vormt een ondersteunende verklaring voor waarom vakmanschap het bureaucratische veiligheidsbeleid ondermijnt. Relevant hier aan beargumenteren Rochlin, La Porte & Robberts (1987) dat autoriteit een organisatie kan vormen van hiërarchisch naar collegiaal waarbij een meer collegiale organisatie cultuur, meer de informele netwerken dan de formele netwerken ondersteunt.

Andersom geldt dat een kleine machtsafstand leidt tot een ondersteunend effect van vakmanschap op bureaucratisch veiligheidsbeleid, waarbij onveilig handelen binnen de organisatie afneemt. Een betere samenwerking tussen formele en informele organisatie kan er toe leiden dat organisatievormen zich ten aanzien van veiligheid op elkaar afstemmen met als resultaat: relatief weinig onveilig handelen.

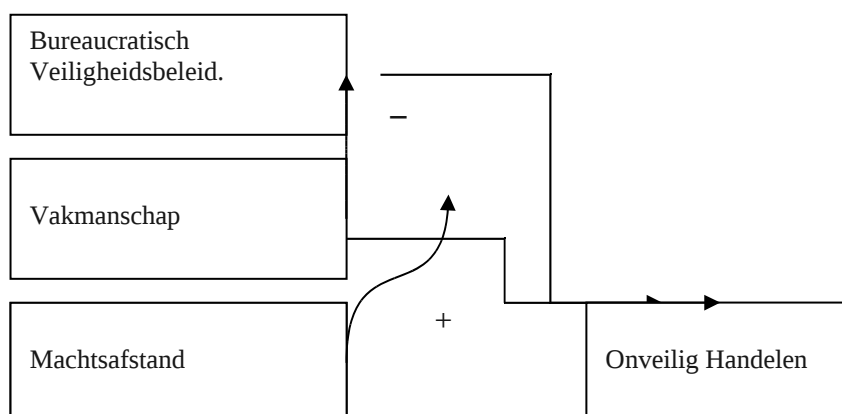
Onderzocht dient te worden of en hoe de machtsafstand tussen de hiërarchische lagen binnen de organisatie invloed uitoefent op de wisselwerking tussen bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap, in hun beïnvloeding van onveilig handelen. Hierbij wordt verwacht dat naarmate de machtsafstand geringer is, vakmanschap ondersteunend werk aan bureaucratisch veiligheidsbeleid.

Dit wordt onderzocht met een vijfde hypothese.

**Hypothese 5:** Onder een geringe machtsafstand toont bureaucratisch veiligheidsbeleid in interactie met vakmanschap een meer negatief verband met onveilig handelen dan onder een grote machtsafstand.

Figuur 2 geeft schematisch weer hoe de concepten zich met elkaar verhouden. De getoonde richting van de pijlen laat zien dat een interactie tussen vakmanschap en bureaucratisch veiligheidsbeleid onder invloed van een geringe machtsafstand, onveilig handelen vermindert. En dat een grote machtsafstand door zijn invloed op de interactie tussen vakmanschap en bureaucratisch veiligheidsbeleid onveilig handelen doet toenemen.

Figuur 2.



## **Collective Mindfulness.**

Collective mindfulness is een term die Weick (1999) introduceerde na onderzoek naar veiligheid binnen High Reliability Organizations (HRO). In collective mindfulness combineert Weick bottom-up en top-down door naar, zowel het collectief als het individu te kijken. Collective mindfulness kan worden gezien als een reactie op de Normal Accident Theorie (NAT) (Perrow, 1984). NAT stelt dat binnen een organisatie waar sprake is van tight coupling en high complexity, ongelukken onvermijdelijk zijn. Collective mindfulness is één van opvolgende theorieën<sup>1</sup> welke stelt dat de combinatie high complexity en tight coupling niet tot onvermijdelijke ongelukken hoeft te leiden. Bij de aanwezigheid van een collective mindfulness wordt de veiligheid verhoogd en zijn ongelukken wel uit te sluiten, aldus Weick. De volgende alinea bieden een korte toelichting op deze theorie.

Perrow komt tot zijn uitspraak dat ongelukken niet uit te sluiten zijn door de, in zijn ogen onverenigbaarheid van complexiteit en tight coupling. Om veilig met de complexiteit om te kunnen gaan is namelijk decentralisatie nodig omdat complexe specifieke situaties om specifieke oplossingen vragen. Maar om snel een kleine fout te kunnen herstellen, zodat deze kleine fout geen verdere gevolgen heeft voor verbonden (tightly-coupled) systemen, is juist een gecentraliseerde organisatie nodig (Perrow, 1984).

Weick (1987) reageert hierop met een concept dat veronderstelt dat autonomie van uitvoerende werknemers (decentralisering) wel veilig kan als deze centraal gedetermineerde doelen, assumpties en veronderstellingen delen. Dit concept wordt in eerste instantie een 'culture of reliability' (Weick, 1987) genoemd en wordt in later werk van Weick (1999) verder ontwikkeld tot het concept collective mindfulness. Weick ontleent het concept mindfulness aan het werk van Langer (1989) en maakt het met de toevoeging van 'collective' ook van toepassing op een groep en organisatie. Collective mindfulness wordt opgebouwd uit vijf elementen welke hieronder kort worden beschreven en toegelicht.

1. -Buiten de HRO waar fouten en ongelukken niet de draconische potenties hebben als bij een nucleair wapenarsenaal (Sagen, 1993), nucleaire installatie of een chemische

---

<sup>1</sup> Safety culture (Reason; 1997, 2000) is een andere theorie welke een vergelijkende kritiek op NAT onderbouwt.



raffinaderij (bijv. Chernobyl, Bhopal) is veiligheid vaak niet een topprioriteit. De nadruk ligt daar op succes in plaats van falen en op efficiëntie in plaats van betrouwbaarheid. Toch kan een *vooringenomenheid met betrekking tot falen* (Preoccupation with failure) er binnen een dergelijke organisatie voor zorgen dat efficiëntie en productiedoelen door de veiligheidsdoelstellingen worden overshaduwd. Hierbij worden ongelukken en fouten niet achter gehouden maar worden deze actief waargenomen en bewust openbaargemaakt, zodat op deze kan worden geanticipeerd en van deze kan worden geleerd.

2. -Simplificering van complexe handelingen is normaal bij alle vormen van organisatie (Turner, 1978). Het maakt het werk makkelijker en eenvoudiger, maar werknemers negeren daarmee informatie en kunnen daarmee dus voortbouwen op een verkeerde assumptie. Simplificatie vergroot de kans op een eventuele verrassing (Weick, 1999:92). Een *Weerstand tegen simplificatie van interpretaties* (Reluctance to simplify interpretations) maakt dat informatie welke van belang kan zijn voor het detecteren van een risico, niet verloren gaat door simplificatie. Het zijn niet de overeenkomsten in waarnemingen maar de verschillen welke bijdragen aan het detecteren van abnormaliteiten. Schulman (1993) stelt dat inter-persoonlijke kwaliteiten daarom een primaire bijdrage leveren aan de veiligheid van een organisatie.

3. -*Verbondenheid met het werk* (sensitivity to operations) betekent dat de werknemers alle signalen tot zich nemen. Werknemers werken met bewustzijn van de totale omgeving en een alertheid voor alle interacties en dynamiek welke de werkzaamheden met zich meebrengen. Een term afkomstig van de marine 'having the bubble' (Roberts & Rousseau, 1989) kan worden gebruikt om dit te illustreren. Als mensen 'the bubble' hebben, verlopen handelingen simultaan met attentie. Mensen handelen bewust, nadenkend, met wijsheid, met omzichtigheid en behoedzaam (Meacham, 1983; Weick, 1993).

4. -*Toewijding aan veerkracht* (commitment to resilience) betekent dat op het moment zelf adequaat kan worden omgegaan met onverwachte gebeurtenissen en dat men terug kan veren / zich kan herstellen, van een fout of ongeluk. Het betekent niet alleen dat men kan omgaan met verandering maar ook dat men deze ervaring zal gebruiken en toepassen in toekomstige situaties. Bestand zijn tegen het onverwachte is een onderdeel van dit concept. Belangrijk is om in de praktijk te leren en hiervan gebruik te maken.

“Improvement in overall capability, i.e., a generalized capacity to investigate, to learn, and to act, without knowing in advance what one will be called to act upon, is a vital protection against unexpected hazards” (Wildavsky, 1991:10)

5. *-Onderspecificering van structuren* (underspecification of structures) geeft weer dat bij een flexibele hiërarchische structurering, de werknemers met de meest relevante kennis en expertise voor een specifieke situatie, op het moment van het voordoen van deze specifieke situatie, de nodige beslissingen kunnen maken. Om dit te kunnen doen is het van belang dat rang en status niet de basis is voor wie de beslissing maakt op het moment dat een onverwachte gebeurtenis zich voordoet.

Collective mindfulness legt hiermee de nadruk op een collectief gedeelde cultuur, maar ook op de individuele werknemer en diens bewustzijn van de processen die zich voordoen. Niet alleen het bewustzijn van veiligheid en veilig werken maar bewust van alle processen die gaande zijn. In ‘Organizing for Mindfulness: Eastern Wisdom and Western Knowledge’, beargumenteren Karl Weick en Ted Putnam (2006) dat mindfulness kan worden gezien vanuit de Buddhistische leer, waarin het bewustzijn centraal staat. Bewustzijn als onderdeel van “het pad van de Buddha” klinkt wat zweverig, maar het raakt aan een niet te ontkennen element van collective mindfulness en aan andere theorie gericht op veiligheid. De auteurs suggereren dat het wellicht niet de extra attentie voor falen, simplificatie, etc. zijn die de organisatie veiliger maken, maar simpel het feit dat men zich meer bewust is van de processen om zich heen. Bewustzijn van hoe aandacht en attentie werkt kunnen daarmee voorwaarden zijn voor een grotere alertheid en daarmee veiligheid.

Omdat collective mindfulness, net als de combinatie van bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap onder invloed van machtsafstand, een combinatie van top-down en bottom-up perspectief tracht te combineren, nemen we deze op in een model waarin al deze concepten worden vertegenwoordigd. Hiermee kunnen we de vergelijking maken tussen de beïnvloeding van onveilig handelen door de aanwezigheid van een collective mindfulness en de aanwezigheid van bureaucratisch veiligheidsbeleid en van vakmanschap en hun interactie onder invloed van machtsafstand.

Collective mindfulness wordt gemeten aan de hand van de 'Safety Organisation Scale' (SOS) ontwikkeld door Vogus en Sutcliffe (2007). In onderzoek (Vogus & Sutcliffe, 2007) binnen een groot aantal ziekenhuizen is de SOS een zeer betrouwbare schaal gebleken, daarom dat wij deze schaal gebruiken in vergelijking met de combinatie van de concepten; bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap. De SOS gebruikt tevens een kleiner aantal items (9) dan de meting van vakmanschap en bureaucratisch veiligheidsbeleid (19).

In het onderzoek van Vogus en Sutcliffe (2007) heeft de aanwezigheid van collective mindfulness een positief effect op de veiligheid, een effect dat ook in dit onderzoek wordt verwacht.

Toetsing van de volgende Hypothese kan hier duidelijkheid verschaffen.

**Hypothese 6:** Een sterke aanwezigheid van een collective mindfulness leidt tot een vermindering in onveilig handelen.

## **Data en Meting.**

In navolging van eerder verricht etnografisch veiligheidsonderzoek, richt dit onderzoek zich op de geestelijke gezondheidszorg, een ander werkveld dan de traditionele, technisch beheersbare organisaties. We hebben gekozen voor de GGZ omdat naar veronderstelling, vakmanschap hier een belangrijke rol kan spelen. Glouberman & Mintzberg (2001) beargumenteren in hun onderzoek binnen de reguliere gezondheidszorg dat het onderscheid tussen het bureaucratisch veiligheidsbeleid en informele kennis / vakmanschap in de GGZ en psychiatrie het minst duidelijk is. Vanwege deze onduidelijke scheidslijn kan men verwachten dat vakmanschap en bureaucratisch veiligheidsbeleid zich ook hier in interactieve relatie met elkaar verhouden.

In tegenstelling tot andere werkvelden waar gelijksoortig veiligheidsonderzoek is verricht, is het centrale arbeidselement binnen de GGZ de mens. De patiënt is een mens en het is niet zijn ziekte of afwijking welke wordt behandeld maar de persoon zelf. In de behandeling wordt wel gebruik gemaakt van materiële hulpmiddelen maar het voornaamste instrument is de hulpverlener zelf. Zijn interactie, de communicatie en de persoonlijkheid van cliënt en hulpverlener zijn daarom de centrale arbeidsobjecten binnen de GGZ. De interactie tussen werknemer en cliënt is een essentieel onderdeel van het werk en zorgt voor een hoge complexiteit. In het onderzoek van Schepens (2005) wordt gesproken over het vakmanschap van houthakkers welke noodzakelijk is om adequaat om te gaan met de unieke arbeidsomstandigheden. In kwalitatief onderzoek naar veiligheid geven werknemers op vergelijkbare wijze aan dat, formele organisatie en protocol ontoereikend zijn om de veiligheid te waarborgen. Ook hier in de GGZ ziet men door de complexiteit, behoefte aan vakmanschap en informele organisatie.

In de psychiatrische hulpverlening binnen de GGZ vindt men een dezelfde behoefte aan informele kennis, informele risico-beheersing en informele organisatievormen. Doordat er in de psychiatrie wordt gewerkt met mensen die door hun ziektebeeld vaak nog complexer te begrijpen zijn dan “gezonde”, “normale” mensen, heeft de hulpverlener in deze setting een mechanisme voor risicobeheersing ontwikkeld dat zich baseert op persoonlijke ervaringen en ervaringen van collega's. Omdat de GGZ en psychiatrie niet een fysiek technisch maar een mentaal werkveld is, maakt dat vakmanschap zich hier op een andere, wellicht belangrijkere wijze kan profileren. In de GGZ is de hulpverlener met zijn persoonlijkheid zijn eigen instrument welke hij inzet in het verzorgen en

behandelen van cliënten. Het zorgende element is in de GGZ net als in de reguliere gezondheidszorg een essentieel onderdeel van het werk (Glouberman, 2001; Baumann, 1998). Daarbij is GGZ medewerker zelf een middel in de interactie met de cliënt, wat grotendeels de uiteindelijke uitvoering van een behandeling en het werk is. Protocollen, opleiding en handboeken bieden hier wel formele ondersteuning bij, maar de ruimte voor eigen invulling blijft noodzakelijk door de complexe sociale aard van de setting. De formele organisatie is niet volledig toereikend om de daadwerkelijke interactie met patiënten te coördineren en de risico's hierin te voorkomen. Hierover zegt Smeijters (2006:4) het volgende:

“in de hulpverlening zijn geen twee cliënten en geen twee behandelingen aan elkaar gelijk. Neem bijvoorbeeld pijn, angst of verdriet. Dat zijn subjectieve ervaringen die zich onttrekken aan kwantificering die ze gelijkschakelt.”

Met andere woorden: werknemers binnen de GGZ moeten de gecompliceerde problemen en interacties empatisch tegemoet treden. Juist daarom moet de werknemer in de GGZ nog meer dan in andere werkvelden een beroep doen op zijn 'vakmanschap' die hij door ervaring heeft verworven.

Voor de uitvoering van dit onderzoek hebben we GGZ Noord- en Midden- Limburg bereid gevonden hun medewerking aan dit onderzoek te verlenen. GGZ Noord- en Midden- Limburg is een instelling met haar hoofd locatie in Venlo en met enkele afdelingen in de omgeving van Venlo.

GGZNML verleent tal van verschillende soorten geestelijke gezondheidszorg voor een brede range van cliënten met een uitlopende problematiek.

De opzet van het onderzoek was er op gericht om uitvoerende werknemers werkzaam met de cliënten, zelf een vragenlijst te laten invullen. Hierbij zouden we niet alleen individuele werknemers maar ook groepen werknemers werkzaam op verschillende afdelingen met elkaar kunnen vergelijken. Voor de benadering van de werknemers hadden we toegang tot het personeelsbestand en het intranet van de instelling. Uit het totale personeelsbestand van ongeveer 2700 personen, zijn 640 personen geselecteerd welke als verpleegkundige, sociaal werker of gedragsdeskundige in direct contact met groepen cliënten werkzaam zijn. Vervolgens hebben we in de survey gevraagd aan te geven op welke afdeling men werkzaam is en in welke functie.

De 640 geselecteerde werknemers hebben een brief ontvangen met uitleg en uitnodiging tot deelname aan het onderzoek welke was ondertekend door de directeur van GGZNML. Deze brief is toegevoegd in de bijlage.

In de uitnodigingsbrief wordt verwezen naar een website waarbij op bezoek, een webpagina wordt geopend met een kort welkom en button naar de site van surveymonkey.com. Hier kon de survey kon worden ingevuld.

Zowel de in de uitnodigingsbrief naar verwezen URL, als de survey op surveymonkey.com zijn niet langer online. Alternatieve URL met interactieve en niet interactieve versies zijn toegevoegd aan de bijlage.

Uiteindelijk hebben 160 mensen op valide wijze aan de survey deelgenomen.

De uiteindelijke respons door 25 % van de respondenten is laag te noemen. Wij vermoeden, omdat de uitnodiging tot deelname is verstuurd gedurende de zomer vakantie periode, de respons lager is uitgevallen dan als deze in een andere periode was verzonden.

Omdat er in dit onderzoek, in het gebruikte concept collective mindfulness en ook de gecombineerde concepten bureaucratisch veiligheidsbeleid, vakmanschap en machtsafstand, sprake is van een gedeelde cultuur, dient de individuele responses te worden geaggregeerd naar het niveau van de afdeling. De afdelingen waarbinnen deze cultuur bestaat dient de analyse eenheid te zijn en niet de individuele werknemer. De 640 geselecteerde werknemers zijn werkzaam gespreid over een totaal van 49 verschillende afdelingen welke na het aggregeren van de data, de analyse eenheden vormen. Het maken van een analyse op het niveau van de afdelingen is uiteindelijk niet gelukt door de lage response en beperkingen aan de verzamelde data.

Het probleem met de data is dat er niet bekend is hoeveel mensen er per afdeling werkzaam zijn en dat niet alle mensen werkzaam op de afdeling zich binnen de door ons geselecteerde groep van 640 bevinden. Er is namelijk ook een groep interdisciplinaire medewerkers die binnen het personeelsbestand van de instelling wel op een andere manier zijn gecodeerd maar niet zodanig, dat kan worden achterhaald om welke afdelingen en het wel of niet zou gaan. Het ontbreken van kennis over het totaal aantal werknemers per afdeling maakt het onmogelijk om een betrouwbare representatie per afdeling weer te geven. Naast dit probleem is er sprake van een voor het aggregeren van de data, problematisch kleine N. De lage response van N 160 verspreid over een relatief groot aantal afdelingen maakt dat de data niet kan worden geaggregeerd.

Dit heeft als consequentie dat de data op het niveau van het individu blijft en dat niet de afdeling de analyse eenheid is maar de individuele werknemer.

Dit betekent dat wordt getoetst in hoeverre medewerkers zich veiliger gedragen naarmate ze meer het idee hebben dat de organisatie waarvoor zij werken meer gebruik maakt van de risicobeheersingstrategieën. Hiermee gaan we er vanuit dat medewerkers zelf handelen naar de manier waarop zij denken dat de organisatie de verschillende risicobeheersingstrategieën benut.

In de volgende paragrafen wordt beschreven hoe de te meten concepten zijn vormgegeven. De concepten zijn ontwikkeld uit een literatuurstudie naar veiligheid en eerder uitgevoerd veiligheidsonderzoek. Een onderzoek naar veiligheid verricht bij energie bedrijf Eneco (Mascini & Bacharias, 2008) en onderzoek bij een grootaantal ziekenhuizen in de Verenigde Staten (Vogus & Suthcliffe, 2007) hebben als leidraad gefungeerd voor het ontwerpen van de vragenlijst. Met data uit een kwalitatief vooronderzoek en analyse van de bedrijfsmethodiek en beleidsstukken betreffende veiligheid, zijn de concepten aangepast en toegespitst naar het te onderzoeken werkveld. Het kwalitatief onderzoek, bestaat uit open gestructureerde interviews en het testen van een concept vragenlijst, met zowel uitvoerende werknemers als leidinggevenden, werkzaam binnen de GGZ Noord en Midden Limburg en andere GGZ instellingen.

### **Bureaucratische veiligheidsbeleid.**

De variabele bureaucratische veiligheidsbeleid meet de gepercipieerde toepassing van bureaucratisch veiligheidsbeleid rondom het handelen binnen de instelling. Het concept wordt gemeten met een 10-tal items waarvoor de volgende inleidende vraag wordt gesteld.

*Geef aan in welke mate er volgens u gebruik wordt gemaakt van volgende, specifieke veiligheidsinstrumenten.*

De respondent kan hierbij op volgende stellingen antwoorden met een 5 puntsschaal variërend van 1) *zeer weinig* tot 5) *zeer veel*.

*(de opvolgende veiligheidsinstrumenten worden getoond in tabel 1)*

Hierbij representeert een hoge score een hoge gepercipieerde toepassing van bureaucratisch veiligheidsbeleid. Na factoranalyse blijkt dat een 10-tal items gezamenlijke tot een factor laden welke ook betrouwbaar is. Deze items zijn samengevoegd tot een variabele welke gepercipieerde toepassing van bureaucratisch veiligheidsbeleid meet.

*Tabel 1. Factoranalyse en betrouwbaarheidsanalyse Bureaucratisch Veiligheidsbeleid*

		<i>F.%</i>
		<i>zeer veel</i>
• <i>Veiligheidsvoorschriften.</i>	.74	4.8%
• <i>Het vernieuwen van procedures als gevolg van veranderende omstandigheden.</i>	.79	3.9%
• <i>Het toepassen van veiligheidsprocedures in de praktijk.</i>	.81	5.6%
• <i>Terugkoppeling geven aan alle werknemers van de betreffende afdeling na een incident.</i>	.64	9.4%
• <i>Veiligheidsinspecties.</i>	.71	1.3%
• <i>Het betrekken van veilig werken in functioneringsgesprekken.</i>	.75	3.2%
• <i>Veiligheid bespreken tijdens het werkoverleg.</i>	.70	8.9%
• <i>Het testen van medewerkers op kennis van de veiligheidsvoorschriften.</i>	.74	0.6%
• <i>Het bijscholen van medewerkers door middel van veiligheidstrainingen en –cursussen.</i>	.74	5.0%
• <i>Het geven van veiligheidsinstructies aan nieuwe medewerkers voordat zij aan de slag gaan.</i>	.77	5.6%
Eigenwaarde	5.4	
R <sup>2</sup>	5	
N	0,5	
	5	
	138	
Cronbach's Alpha	.90	
N	10	

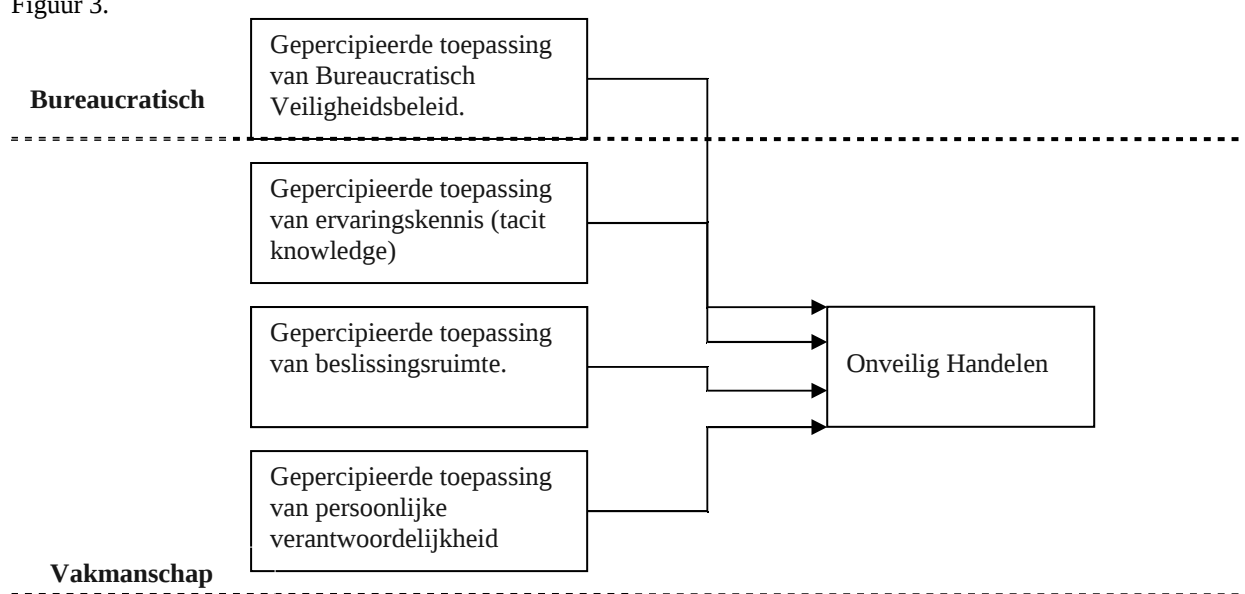


## Vakmanschap.

De factoranalyse toont aan dat er binnen vakmanschap drie dimensies zijn te onderscheiden. Deze dimensies komen overeen met de gevonden dimensies binnen vakmanschap in voorgaand onderzoek (Mascini et al., 2005).

Met het opdelen van vakmanschap in de drie dimensies moet het model bij hypothese één en twee worden aangepast. In plaats van een enkele variabele welke vakmanschap meet dienen er drie afzonderlijke variabelen in het model te worden geplaatst. Figuur drie geeft daarmee een betere weergave dan dat figuur één in eerste instantie deed

Figuur 3.



De drie elementen van vakmanschap, tacit knowledge, beslissingsruimte en persoonlijke verantwoordelijkheid worden apart beschreven.

### Tacit Knowledge.

De gepercipieerde toepassing van tacit knowledge wordt gemeten aan de hand van 4 items waarvoor de volgende vraag wordt gesteld.

*Geef aan in welke mate er volgens u gebruik wordt gemaakt van het volgende.*

*(de opvolgende items worden getoond in tabel 2)*

De respondent kan hierbij op de volgende stellingen antwoorden met een 5 puntsschaal variërend van 1) *zeer weinig* tot 5) *zeer veel*. Hierbij representeert een hoge score een hoge gepercipieerde toepassing van tacit knowledge.

Na factoranalyse blijken 4 items tot een betrouwbare factor te behoren.

### **Beslissingsruimte.**

Het concept beslissingruimte wordt met een 3-tal items gemeten waartoe de volgende vraag wordt gesteld.

*Geef aan in welke mate er volgens u gebruik wordt gemaakt van het volgende.*

*(de opvolgende veiligheidsinstrumenten worden getoond in tabel 2)*

De respondent kan hierbij op de volgende stellingen antwoorden met een 5 puntsschaal variërend van 1) *zeer weinig* tot 5) *zeer veel*.

*(de opvolgende veiligheidsinstrumenten worden getoond in tabel 2)* Hierbij representeert een hoge score een hoge gepercipieerde toepassing van beslissingsruimte. Factor analyse toont dat de 3 items voor beslissingsruimte allen tot het zelfde concept behoren.

### **Persoonlijke Verantwoordelijkheid.**

Persoonlijke verantwoordelijkheid wordt gemeten met een 2-tal items waartoe de volgende vraag wordt gesteld.

*Geef aan in welke mate u het eens bent met de volgende stellingen.*

De respondent kan hierbij op de volgende stellingen antwoorden met een 5 puntsschaal variërend van 1) *Helemaal mee oneens* tot 5) *helemaal mee eens*.

*(de opvolgende stellingen worden getoond in tabel 2)* Hierbij representeert een hoge score een hoge persoonlijke verantwoordelijkheid. Waarvoor 4 items in de vragenlijst zijn opgenomen voor de meting van persoonlijke verantwoordelijkheid blijkt na factoranalyse dat dit het best met 2 items wordt gemeten. 2 items van persoonlijke verantwoordelijkheid blijken niet tot de gemeenschappelijke factor te behoren. De items welke wel een gemeenschappelijke factor maken richten zich minder op de individuele schuld aan oorzaak bij het voordoen van een incident en meer op een persoonlijke alertheid voor incidenten en bewust zijn van de risico's van het werk. Hiermee is het gevoel van schaamte en de schuld verlegging, van de organisatie naar het individu, in mindere mate van toepassing en heeft de meting minder oog voor de negatieve gevolgen hiervan. Met het afvallen van deze twee variabelen is het meer het persoonlijke bewust zijn van risico's en alertheid dat wordt gemeten waarmee een positief verband met veiligheid kan worden verwacht. Ook Tucker en Edmondson (2003) beschrijven dat 'vigilance' exclusief groot is onder verpleegkundige en verzorgend personeel. Door de verzorgende aard van het werk en verpleegkundige achtergrond van het personeel binnen de GGZ, verwachten wij positieve resultaten van dit concept.

Tabel 2. Factor en betrouwbaarheidsanalyse vakmanschap.

		F.% zeer veel / helemaal mee eens		
• Het gebruiken van ervaren medewerkers om nieuwe krachten in te werken.	.83			14.4%
• Het extra in de gaten houden van nieuwe medewerkers.	.82			11.9%
• Geen Blad voor de mond nemen als iemand voor gevaar zorgt.	.73			9.4%
• Werken op basis van ervaring.	.68			13.2%
• Het geven van ruimte aan medewerkers om hun eigen inzicht te gebruiken, al is dat in strijd met de regels.	.80			0.0%
• Het toestaan aan medewerkers om terug te vallen op eigen inzicht in situaties waarvoor geen regels zijn.	.79			5.0%
• Erop vertrouwen dat medewerkers zelf weten hoe ze het werk het beste kunnen uitvoeren.	.66			5.6%
• Als men tijdens het werk even niet oplet, heeft men zo te maken met een ongeval incident.		.82		8.8%
• Ik ben mij er voortdurend van bewust dat zelfs de kleinste vergissing tot ongelukken en incidenten kan leiden.		.78		20.0%
Eigenwaarde	2.61	1.48	1.85	
R <sup>2</sup>	0.29	0.21	0.16	
N	158	158	158	
Cronbach's Alpha	.79	.67	.71	

### **Machtsafstand.**

Het concept machtsafstand wordt met een 8-tal items gemeten waarvoor de volgende vraag wordt gesteld.

*Geef aan bij de onderstaande stellingen aan in hoeverre u het met deze eens bent?*

De respondent kan hierbij op de volgende stellingen antwoorden met een 5 puntsschaal variërend van 1) *Helemaal mee eens* tot 5) *Helemaal mee oneens*.

*(de opvolgende stellingen worden getoond in tabel 3)*

Hierbij representeert een hoge score een grote afstand in hiërarchie.

Na factoranalyse wordt een meetschaal aangemaakt, deze nieuwe variabele wordt gecreëerd door de scores van de verschillende items bij elkaar op te tellen. Aan de hand van de frequentie verdeling van deze variabele wordt op 50 % een scheidslijn getrokken waarnaar de variabele wordt hergecodeerd. Deze nieuwe hergecodeerde variabele heeft nu twee categorieën. Een lage score staat voor een gering ervaren van machtsafstand en een hoge score voor een groot ervaren van machtsafstand.

*Tabel 3. Factor en betrouwbaarheidsanalyse machtsafstand.*

*F.% Helemaal  
mee oneens*

---

● <i>Leidinggevend</i> en luisteren naar wat ik heb te zeggen over de manier van werken.	.68	1.3%
● <i>Met mijn leidinggevende</i> kan ik praten over de manier waarop op de afdeling wordt gewerkt.	.67	1.9%
● <i>Mijn leidinggevend</i> doet echt wat met mijn feedback op de manier van werken.	.70	3.8%
● <i>Mijn leidinggevende</i> doet echt wat met mijn input bij werkoverleg.	.72	2.5%
● <i>Het management</i> luistert naar wat ik heb te zeggen over de manier van werken.	.81	13.8%
● <i>Met het management</i> kan ik praten over de manier waarop op de afdeling wordt gewerkt.	.82	15.0%
● <i>Het management</i> doet echt wat met mijn feedback op de manier van werken.	.83	14.0%
● <i>Het management</i> doet echt wat met mijn input bij werkoverleg.	.81	16.4%
Eigenwaarde	4.5	
	7	
R <sup>2</sup>	.57	
N	155	
Cronbach's Alpha	.89	

---

### **Collective Mindfulness.**

Mindful organiseren bestaat uit vijf onderdelen. Deze zijn *preoccupation with failure*, *reluctance to simplify interpretations*, *sensitivity to operations*, *commitment to resilience* en *underspecification of structures* (Weick et al., 1999).

Collective Mindfulness wordt gemeten via de SOS (Safety Organization Scale) ontwikkeld door Vogus & Sutcliffe (2007). De items uit de SOS zijn vertaald uit het Engels en aangepast naar het onderzoeksveld. De schaal bestaat uit 9 items welke de respondent beantwoordt op een 7 puntsschaal variërend van 1) *Helemaal niet* tot 7) *In zeer grote mate*.

*(de 9 individuele items worden getoond in tabel 4)*

Hierbij representeert een hoge score een grote aanwezigheid van collective mindfulness.

Vragen 1 & 2 meten: *preoccupation with failure*.

Vraag 3 meet: *reluctance to simplify*.

Vragen 4 en 5 meten: *sensitivity to operations*.

Vragen 6 & 7 meten: *commitment to resilience*.

Vragen 8 & 9 meten: *deference to expertise*.

In factoranalyse van de meting van SOS valt geen onderscheid te maken tussen de 5 dimensies van collective mindfulness en toont er zich één factor. Aan de hand van de individuele factorladingen kan worden beargumenteerd dat 8 in plaats van 9 items tot deze enkele factor behoren. Met een theoretisch argument namelijk duplicatie van de

SOS en daarmee theoretische betrouwbaarheid wordt de enkele wat lage individuele factorlading getolereerd. 9 items worden gereduceerd tot één variabele voor collective mindfulness. Net als in het onderzoek van Vogus and Sutcliffe (2007) blijkt dit een sterk betrouwbare schaal.

Tabel 4. Factor en betrouwbaarheidsanalyse Collective Mindfulness.

F.% in zeer  
grote mate

• Wanneer ik mijn functies aan iemand moet overdragen dan bespreek ik altijd waar mogelijk voor uitgekoken dient te worden.	.55	8.8%
• Voor zaken die mogelijk fout zouden kunnen gaan trekken wij extra tijd uit.	.79	15.0%
• Alternatieven op normale werk activiteiten worden door ons besproken.	.80	8.1%
• Talenten en eigenschappen van werknemers op de afdeling zijn door ons goed in kaart gebracht.	.82	3.1%
• Unieke eigenschappen worden door ons besproken, zodat we weten op de afdeling wie speciale relevante eigenschappen en kennis heeft.	.82	3.8%
• Fouten worden zodanig besproken door ons, zodat we ervan kunnen leren.	.90	7.5%
• Wanneer een fout zich heeft voorgedaan dan wordt er achteraf besproken hoe we dit hadden kunnen voorkomen.	.88	10.6%
• Wanneer we een probleem proberen op te lossen dan maken wij gebruik van de unieke vaardigheden van onze collega's.	.86	9.4%
• Wanneer en patiënten crisis zich voordoet dan verzamelen wij snel onze collectieve expertises om dit op te lossen.	.85	13.2%
Eigenwaarde	6.00	
R <sup>2</sup>	0.66	
N	158	
Cronbach's Alpha	.93	



## **Onveilig Handelen.**

Onveilig handelen, kan worden omschreven als handelingen, gedragingen en situaties die als niet veilig worden beschouwd. Het gaat hierbij om de mening en beleving van de werknemer zelf. Dit zijn handelingen, gedragingen en situaties waarbij een ongeluk of incident waarschijnlijk is zich voor te doen, of een situatie waarbij het voordoen van een ongeluk of incident, excessief negatieve gevolgen kan hebben. Het kan hierbij gaan om niet hygiënisch werken, het niet dragen van een alarmeringsapparaat, het niet gebruiken van de juiste hulpmiddelen, het niet signaleren of negeren van signalen die duiden op een crisis, het niet of onvolledig overdragen en niet of onvolledig rapporteren. Onveilig handelen kan worden toegeschreven aan menselijke handelen, al kan dit door de aard van het werk soms ook onvermijdelijk lijken. Bepaalde risico's zijn in de perceptie van de werknemer nu eenmaal met de werkzaamheden verbonden maar fouten of onveilig gedrag kunnen de risico's van deze meer tot uiting brengen.

Wat als onveilig wordt beschouwd, wordt deels gedefinieerd door wat het bureaucratische veiligheidsbeleid hier over te zeggen heeft maar ook door wat de werknemers zelf vanuit hun eigen referentie als onveilig beschouwen.

Het concept onveilig handelen wordt met een 7 tal items gemeten waartoe de volgende vraag wordt gesteld.

*Geef aan hoe vaak u de volgende handelingen verricht?*

De respondent kan hierbij op volgende stellingen antwoorden met een 5 puntschaal variërend van 1) *Nooit* tot 5) *Heel vaak*.

*(de opvolgende handelingen worden getoond in tabel 5)*

Hierbij representeert een hoge score een hoge mate van onveilig handelen.

Factoranalyse toont dat 7 items van onveilig handelen tot een factor behoren welke betrouwbaar is. De 7 items worden gereduceerd tot een variabele welke onveilig handelen meet.

Tabel 5. Factor en betrouwbaarheidsanalyse onveilig handelen.

F.% Nooit

• Onvoorbereid aan de het werk beginnen.	.63	33.8%
• Van de veiligheidsvoorschriften afwijken.	.78	51.3%
• Een taak individueel uitvoeren, terwijl dat officieel in teamverband zou moeten gebeuren.	.70	45.6%
• Zonder voorgeschreven beschermingsmiddelen werken.	.66	1.3%
• Werk op een zodanige wijze uitvoeren dat u daarmee uzelf en uw collega's in gevaar brengt.	.72	0.0%
• Een werkplek zodanig achterlaten dat die gevaren oplevert voor anderen.	.74	81.9%
• Belangrijke informatie of gebeurtenissen niet rapporteren in de dagrapportage.	.57	80.0%
Eigenwaarde	3.32	
R <sup>2</sup>	.47	
N	160	
Cronbach's Alpha	.80	

## Data Analyse.

Tabel 7 laat de individuele correlaties zien tussen onveilig handelen, bureaucratisch veiligheidsbeleid, tacit knowledge, beslissingsruimte, persoonlijke verantwoordelijkheid en collective mindfulness.

Tabel 7 toont dat Bureaucratisch veiligheidsbeleid zich significant negatief verhoudt met onveilig handelen. Dit betekent dat naarmate men aangeeft meer bureaucratisch veiligheidsbeleid te ervaren, er minder onveilig wordt gehandeld. \*Hypothese één wordt bevestigd.

*“De gepercipieerde toepassing van bureaucratisch veiligheidsbeleid leidt tot een vermindering in onveilig handelen”*

Het zelfde geldt voor gepercipieerde toepassing van Tacit knowledge welke een significant negatief verband met onveilig handelen laat zien. \*Hypothese twee wordt bevestigd.

*“ De gepercipieerde toepassing van Tacit Knowledge leidt tot een vermindering in onveilig handelen”*

Beslissingsruimte zorgt voor een verhoogd onveilig handelen en. Dit toont dat niet alle elementen van vakmanschap leiden tot minder onveilig handelen. \*Hypothese Drie wordt hiermee bevestigd.

*“De gepercipieerde toepassing van beslissingsruimte leidt tot een toename in onveilig handelen”*

Persoonlijke verantwoordelijkheid toont zich niet significant. \*Hypothese vier wordt hiermee ontkracht.

*“De gepercipieerde toepassing van persoonlijke verantwoordelijkheid leidt tot een vermindering in onveilig handelen”*

Op significantie niveau  $p < 0.1$  verhoudt collective mindfulness zich significant negatief tot onveilig handelen.

\*Hypothese vier wordt in bi-variate correlatie analyse, bevestigd.

*“Een sterke aanwezigheid van een collective mindfulness leidt tot een reductie in onveilig handelen”*

De onderlinge correlaties tussen de afhankelijke variabele  $r < 0.9$  tonen dat er geen sprake is van een multicollineariteits probleem (Pallant, 2004:142).

Tabel 7. Bi-variate correlaties tussen afhankelijke en onafhankelijke variabelen.

	Onveilig handelen	Bureaucratisch Veiligheidsbeleid	Tacit Knowledge	Beslissingsruimte	Persoonlijke Verantwoordelijkheid
• Gepercipieerde toepassing van Bureaucratisch Veiligheidsbeleid.	-.25**				
• Gepercipieerde toepassing van Tacit Knowledge.	-.25**	.58**			
• Gepercipieerde toepassing van beslissingsruimte.	.16*	-.02 n.s.	.00 n.s.		
• Gepercipieerde toepassing van Persoonlijke Verantwoordelijkheid	-.04 n.s.	.06 n.s.	.00 n.s.	.00 n.s.	
• Gepercipieerde toepassing van Collective Mindfulness.	-.15 n.s. (P<0.06)	.56**	.63**	.11 n.s.	.04 n.s.

N = 160, \* P < 0.05 \*\* P < 0.01

Vervolgens worden de vijf verschillende risicobeperkingstrategieën in een regressie met onveilig handelen geplaatst. Tabel 8 toont net als in de bi-variate correlaties in tabel 7, een negatief effect op onveilig handelen door bureaucratisch veiligheidsbeleid nu ook met de toevoeging van de 3 elementen van vakmanschap en collective mindfulness in het zelfde model. Dit komt met uitzondering van de toevoeging van collective mindfulness, overeen met de resultaten gevonden in voorgaand onderzoek (Mascini & Bacharias, 2008) en bevestigt op een wijze verschillend van de bi-variate correlaties getoond in tabel 7, de \*Hypothese één, twee en drie. \*Hypothese vier wordt ook hier ontkracht.

Collective mindfulness toont een significante positieve relatie met onveilig handelen op het laagste significantie niveau. Dit is tegen de verwachting van de eerder bevestigde \*Hypothese zes in, waarmee deze dient te worden verworpen. Het is niet collective mindfulness dat een vermindering in onveilig handelen bewerkstelligd. Het in tabel 8 getoonde positieve verband tussen collective mindfulness en onveilig handelen is een verband, waarbij wordt gecontroleerd voor de het effect van de andere variabelen in het model. Het verschil in richting van dit verband tussen de bi-variate Pearson correlatie in tabel 7 en de Bèta in tabel 8 toont dat het negatieve verband wordt overgenomen door bureaucratisch veiligheidsbeleid, en de elementen van vakmanschap; tacit knowledge, beslissingsruimte en persoonlijke verantwoordelijkheid.

Bij deze regressie toont de variatie inflatie factor (VIF) welke voor alle onafhankelijke variabele kleiner is dan 2, dat er geen sprake is van een multicollineariteits probleem (VIF<10) Gujarati & Porter (2009 : 340).

Tabel 8. Lineaire regressie. Mate waarin onveilig handelen wordt verklaard door bureaucratisch veiligheidsbeleid, tacit knowledge, beslissingsruimte, persoonlijke verantwoordelijkheid en collective mindfulness

Onafhankelijke variabelen	Onveilig handelen Bèta
• Gepercipieerde toepassing van Bureaucratisch Veiligheidsbeleid	-.28**
• Gepercipieerde toepassing van Tacit Knowledge	-.15 n.s.
• Gepercipieerde toepassing van Beslissingsruimte.	.11 n.s.
• Gepercipieerde toepassing van Persoonlijke Verantwoordelijkheid	-.01 n.s.
• Gepercipieerde toepassing van Collective Mindfulness.	.21*
R <sup>2</sup>	.08
Df	129

\*P<0.1 \*\* P <0.05

Om te onderzoeken hoe machtsafstand van invloed is op de relatie tussen vakmanschap en bureaucratisch veiligheidsbeleid wordt een regressie uitgevoerd waarbij voor de vier risicobeperkingstrategieën, bureaucratisch veiligheidsbeleid, tacit knowledge, beslissingsruimte en persoonlijke verantwoordelijkheid drie interactie termen zijn aangemaakt. Deze worden aan regressiemodel toegevoegd.

Tabel 9. Interactie termen voor de vier risicobeperkingstrategieën.

•Gepercipieerde toepassing van Bureaucratisch Veiligheidsbeleid * gepercipieerde toepassing van Tacit Knowledge.
•Gepercipieerde toepassing van Bureaucratisch Veiligheidsbeleid * gepercipieerde toepassing Beslissingsruimte.
•Gepercipieerde toepassing van Bureaucratisch Veiligheidsbeleid * gepercipieerde toepassing Persoonlijke Verantwoordelijkheid.

Voor het aanmaken van interactie termen worden de genoemde onafhankelijke variabelen met elkaar vermenigvuldigd. Met het toevoegen van interactie termen aan het regressie model wordt er gecontroleerd voor de onderlinge interactie tussen de

onafhankelijke variabelen. Het toevoegen van de interactietermen geeft het model een beter fit, het geeft een betere representatie van de relatie tussen de afhankelijke variabele; onveilig handelen en de verklarende variabelen; bureaucratisch veiligheidsbeleid, tacit knowledge, beslissingsruimte en persoonlijke verantwoordelijkheid.

Vervolgens is het bestand is gesplitst naar een categorie welke een geringe machtsafstand ervaart en een categorie die een grote machtsafstand ervaart. Voor het maken van de twee verschillende categorieën zijn de respondenten gedeeld tot twee groepen. Een groep respondenten die aangeven een geringe machtsafstand te ervaren en een groep respondenten die aangeven een grote machtsafstand ervaren. Beiden groepen kunnen zo met elkaar worden vergeleken.

(Tabel 10 toont de Bèta's en significantie bij een splitsing op 50% van de schaal machtsafstand. Regressie analyses bij splitsing op andere procentpunten zoals bijvoorbeeld 75 % etc. tonen een vergelijkbaar resultaat).

De regressie in tabel 10 toont dat de interactie variabelen bij zowel een geringe als grote machtsafstand niet significant met de afhankelijke variabele onveilig handelen. Het interactie effect elke hypothese vijf beschrijft wordt niet direct aan getoond, wel worden de hoofdeffecten aangetoond. De regressie toont dat wanneer er sprake is van een geringe machtsafstand, bureaucratisch veiligheidsbeleid zich negatief verhoudt met onveilig handelen en dat dit verband niet significant is wanneer er sprake is van een grote machtsafstand.

\*Hypothese vijf wordt hiermee bevestigd.

*“Onder een geringe machtsafstand toont bureaucratisch veiligheidsbeleid in interactie met vakmanschap een meer negatief verband met onveilig handelen dan onder een grote machtsafstand”*

Een geringe machtsafstand tussen de hiërarchische lagen zorgt voor een ondersteunend effect van vakmanschap op de invloed van bureaucratisch veiligheidsbeleid op het verminderen van onveilig handelen. Bij een geringe machtsafstand doen er zich minder onveilige handelingen voor omdat, onder deze omstandigheid, de elementen van vakmanschap het bureaucratisch veiligheidsbeleid ondersteunen.

Tabel 10 geeft ook weer dat bij een grote machtsafstand persoonlijke verantwoordelijkheid leidt tot een vermindering in onveilig handelen. Dit is een onverwacht effect van persoonlijke verantwoordelijkheid. Een effect dat kan worden verklaard door de gepercipieerde noodzaak van persoonlijke verantwoordelijkheid bij een grote machtsafstand.

Omdat het bureaucratisch veiligheidsbeleid en de elementen van vakmanschap elkaar bij een grote afstand in macht tussen de hiërarchische lagen niet ondersteunen, is de individuele werknemer wat betreft informele risicobeheersingstrategie meer op zichzelf aangewezen. Onder deze omstandigheid van een grote machtsafstand wordt persoonlijke verantwoordelijkheid een belangrijke risicobeheersingstrategie welke duidelijk voor een vermindering in onveilig handelen zorgt.

Tabel 10. Lineaire regressie. De mate waarin onveilig handelen wordt verklaard door bureaucratisch veiligheidsbeleid, tacit knowledge, beslissingsruimte, persoonlijke verantwoordelijkheid, collective mindfulness en de interactie variabelen bureaucratisch veiligheidsbeleid \* tacit knowledge, bureaucratisch veiligheidsbeleid \* beslissingsruimte, bureaucratische veiligheidsbeleid \* persoonlijke verantwoordelijkheid. Data bestand gesplitst naar (1) gering ervaren machtsafstand en (2) groot ervaren machtsafstand.

Onafhankelijke variabelen	Onveilig handelen	
	Bèta's	
	1	2
• Gepercipieerde toepassing van Bureaucratisch Veiligheidsbeleid	-.32*	-.26 n.s.
• Gepercipieerde toepassing van Tacit Knowledge	-.18 n.s.	.04 n.s.
• Gepercipieerde toepassing van Beslissingsruimte.	.08 n.s.	.11 n.s.
• Gepercipieerde toepassing van Persoonlijke Verantwoordelijkheid	.00 n.s.	-.26*
• Gepercipieerde toepassing van Collective Mindfulness.	.18 n.s.	.24 n.s.
• Bureaucratisch veiligheidsbeleid *	-.03 n.s.	-.01 n.s.
• Bureaucratisch veiligheidsbeleid * Tacit knowledge	.01 n.s.	.010 n.s.
• Bureaucratisch veiligheidsbeleid * Beslissingsruimte.	-.01 n.s.	-.02 n.s.
• Bureaucratisch veiligheidsbeleid * Persoonlijke Verantwoordelijkheid		
R <sup>2</sup>	.03	.04
Df	55	58

\*P<0.1

## **Conclusie.**

Dit onderzoek laat zien dat naast de toepassing van bureaucratisch veiligheidsbeleid, tacit knowledge een belangrijk aandeel heeft in het verminderen van onveilig handelen. Dit onderstreept het belang van etnografisch onderzoek en het hanteren van een gecombineerd bottom-up / top- down perspectief.

Zo ook toont dit onderzoek dat de drie informele risico omgangsstrategieën tacit knowledge, beslissingsruimte en persoonlijke verantwoordelijkheid niet onder de meer algemene noemer van vakmanschap kunnen worden gebracht, maar als afzonderlijke strategieën moeten worden opgevat.

De in tabel 7 getoonde bevestiging van hypothese één en twee, welke laten zien dat bureaucratisch veiligheidsbeleid (Pearsons  $r$  is:  $-0.25$ ,  $N$  160,  $P < 0.05$ ) en tacit knowledge (Pearsons  $r$  is:  $-0.25$ ,  $N$  160,  $P < 0.05$ ) zich negatief verhouden tot onveilig handelen, en bevestiging van hypothese drie, waarbij beslissingsruimte (Pearsons  $r$  is:  $0.16$ ,  $N$  160,  $P < 0.05$ ) zich positief verhoudt met onveilig handelen, bemoedigt een aandacht niet alleen voor bureaucratisch veiligheidsbeleid maar ook voor de elementen van vakmanschap. Zowel het bureaucratisch veiligheidsbeleid als tacit knowledge heeft een negatief effect op onveilig handelen daarmee een positief effect op veiligheid. Hiermee vinden wij in de GGZ een vergelijkbaar effect als in onderzoek door Mascini & Bacharias (2008) bij energie bedrijf Eneco. Ook kan binnen de GZZ een dezelfde drie dimensies van vakmanschap worden onderscheiden.

Bevestiging van de eerste, tweede en derde hypothese toont dat de incorporatie van een top-down en bottom-up perspectief nodig is om meer volledig te kunnen begrijpen hoe veiligheid en onveilig handelen tot stand komen. Het belang van etnografisch onderzoek en oog voor ook informele risicobeperkingstrategie wordt met deze bevindingen ondersteund.

De in tabel 10 getoonde verbanden en daarmee bevestiging van hypothese vijf; dat onder een geringe machtsafstand, elementen van vakmanschap ondersteuning biedt aan het bureaucratisch veiligheidsbeleid in het verminderen van onveilig handelen, toont het belang van een geringe machtsafstand tussen de hiërarchische lagen van de organisatie voor het reduceren van onveilig handelen. De machtsafstand waar Hofstede (2001) van spreekt is duidelijk van invloed op de samenwerking tussen de formele en informele organisatie. Een onverwacht resultaat bij de toetsing van deze hypothese is dat persoonlijke verantwoordelijkheid zich bij een groot ervaren van machtsafstand negatief



verhoudt met onveilig handelen, een effect dat zich niet voordoet bij een gering ervaren van machtsafstand. Hypothese vier: 'de gepercipieerde toepassing van persoonlijke verantwoordelijkheid leidt tot een vermindering in onveilig handelen', wordt onder de context van een grote machtsafstand, bevestigd.

Een theoretische verklaring voor dat een persoonlijke verantwoordelijkheid een vermindering van onveilig gedrag in de hand werkt bij een grotere machtsafstand, kan worden gevonden in het grotere belang van deze persoonlijke verantwoordelijkheid bij een grote machtsafstand. Doordat er bij een grotere machtsafstand geen sprake is van een ondersteuning door de elementen van vakmanschap aan bureaucratisch beleid, is een persoonlijke verantwoordelijkheid nodig om het gebrek aan deze samenwerking op te vangen. Als er sprake is van een kleine machtsafstand en daarmee wel sprake van een ondersteunend effect van de elementen van vakmanschap op bureaucratisch veiligheidsbeleid, dan wordt deze toegevoegde waarde van persoonlijke verantwoordelijkheid door deze samenwerking gedragen, waarmee het effect van persoonlijke verantwoordelijkheid verdwijnt. De resultaten in tabel 10 ondersteunen dit. Dit laat zien dat een persoonlijke verantwoordelijkheid voor alertheid en bewustzijn voor veiligheid, alleen bij een geringe machtsafstand door zowel de formele als de informele organisatie wordt ondersteund. Deze bevinding komt overeen met de door Rochlin, la Porte en Robberts (1987) beschreven transitie van hiërarchisch naar collegiaal, waarbij bij een sterk hiërarchisch verdeelde organisatie de informele structuren van groter belang worden.

De bevestiging van Hypothese zes in bi-variate correlatie analyse toont dat collective mindfulness als individueel concept zich negatief verhoudt met onveilig handelen. Tabel 7 toont tussen onveilig handelen en collective mindfulness een Pearsons  $r$  -0.15 ( $n=160$ ,  $P<0.1$ ) wat betekent dat naarmate er meer collective mindfulness wordt ervaren er ook minder onveilige handelen wordt ervaren. Het significantie niveau van dit verband is echter laag.

Een positieve relatie met onveilig handelen op een gelijk laag significantie niveau, getoond in de regressie tabel 8 (Bèta 0.21,  $P<0.1$ ) laat echter zien dat dit verband omgekeerd is als het concept in een model wordt geplaatst met bureaucratisch veiligheidsbeleid en de informele risicobeheersingstrategieën. Dit laat zien dat het verband van collective mindfulness met onveilig handelen, ondercontrole van bureaucratisch veiligheidsbeleid, tacit knowledge, beslissingsruimte en persoonlijke

verantwoordelijkheid, omgekeerd is en dat het dus de controle variabelen zijn welke het verband met onveilig handelen verklaren.

Dit toont dat bureaucratisch veiligheidsbeleid ondersteund door de informele risicobeheersingstrategieën tacit knowledge, beslissingsruimte en persoonlijke verantwoordelijkheid, een meer volledige verklaring voor onveilig handelen geeft dan collective mindfulness. Dit suggereert dat het niet de door Weick (2001) genoemde set van gedeelde waarden betreffende veiligheid is welke een organisatie in staat stelt om tight coupling en high complexity veilig met elkaar te verenigen, maar een succesvolle samenwerking tussen bureaucratisch veiligheidsbeleid en de elementen van vakmanschap.

In het voorkomen van onveilig handelen is het van belang om de formele en informele risicobeheersingstrategieën met elkaar te kunnen combineren. Voor een succesvolle combinatie waarbij een ondersteunend effect plaats vindt, is het van belang dat de machtsafstand tussen de verschillende hiërarchische lagen gering is. Een goede communicatie tussen de hiërarchische lagen waarbij niet alleen wordt gehoord maar ook wordt geluisterd is absoluut van belang als het gaat om het voorkomen van onveilig handelen.

Een top-down perspectief waarbij alleen wordt gekeken naar de formele bureaucratische implementatie van veiligheidsbeleid geeft een onvolledig beeld van hoe de veiligheid tot stand komt. Informele risicobeheersingstrategie is van belang en bij een positieve samenwerking ondersteunt informele risicobeheersingstrategie de formele. Een geringe afstand tussen hiërarchische lagen binnen de organisatie, bemoedigt een positieve samenwerking en geldt als voorwaarde voor een optimaal veilig functioneren.

## **Discussie.**

Bij dit onderzoek moet worden stil gestaan bij de lage respons van 25 %. Door dit resultaat moet men voorzichtig en wat terughoudend zijn met het generaliseren van de resultaten.

Babbie (2007) noemt een response voor een e-survey van 60 % goed en 70 % zeer goed. 25 % is dus niet goed en dat heeft consequenties voor de validiteit van de resultaten.

Aanbevelingen voor de toekomst richten zich op het onderzoeksontwerp.

Het zou verstandig zijn om de survey korter en makkelijker te maken en om de personalia aan het eind van de survey aan bod te laten komen in plaats van aan het begin. Ook uit het kwalitatief vooronderzoek en benadering van andere GGZ instellingen dan GGZNML, kwam naar voren dat, werknemers binnen de GGZ veiligheid een belangrijk onderwerp vinden maar dat openlijk spreken hierover gepaard gaat met een wantrouwen en vrees voor mogelijke persoonlijke consequenties. Door aan het einde van de survey naar gegevens te vragen waar aan de hand van welke, een respondent zich kan afvragen of deze naar hem of zijn afdeling kunnen leiden, kan men verwachten dat minder mensen bij het starten van de survey wegens privacy overwegingen hun participatie staken.

Een tweede kritische tekortkoming aan dit onderzoek waarop kan worden verbeterd is de periode van vakantie waarin de survey uitnodiging is verzonden en het ontbreken van het zenden van een herinnering. Ook had een kort bezoek aan alle 41 afdelingen met een persoonlijk contact met de werknemers of een leidinggevende kunnen bijdragen aan het kwalitatief vooronderzoek en aan een grotere betrokkenheid en vertrouwen onder werknemers.

Een ander punt van tekortkomen is het ontbreken van een variabele welke een wenselijkheid van bureaucratisch veiligheidsbeleid meet. Met een tweede concept welke naast machtsafstand de samenwerking tussen bureaucratisch veiligheidsbeleid en vakmanschap beïnvloed, bijvoorbeeld een variatie in hulpverleningsstijl (Fagion, 2006), had dit onderzoek wellicht een duidelijker inzicht kunnen geven op het samenwerkingsverband van formele en informele handelingsstrategieën binnen de GGZ. Fagion (2009) beschrijft dat er onder hulpverleners en sociaal werkers distinct verschillende hulpverleningsstijlen bestaan welke op verschillende wijze met formeel beleid en informeel handelen omgaan. Voor toekomstig onderzoek zou het relevant zijn om onderzoeken in hoeverre de door Fagion beschreven romantische of verlichte

hulpverleningsvisie en stijl, van invloed is op de samenwerking tussen formeel in informeel.

Een ander punt van kritiek is het ontbreekt een objectieve meting van de veiligheidsprestatie waarmee deze beperking aan het concept onveilig handelen in voorgaand onderzoek (Mascini & Bacharias, 2008) niet is overkomen. De gehanteerde tijdsperiode voor rapportage van incidenten en ongelukken en serieuze bedreiging van 12 maanden<sup>2</sup> in plaats van 24 maanden zoals bij het onderzoek bij Eneco (Mascini & Bacharias, 2008) heeft geen duidelijke verbetering opgeleverd en een zelf gerapporteerde verzuim dan wel met of zonder letsel, waarvoor in de vragenlijst drie items waren opgenomen bleek niet bruikbaar als variabele voor veiligheid. Voor een eventueel toekomstig onderzoek welke er voor kiest ook incidenten en ongelukken van cliënten / patiënten te onderzoeken, zou men kunnen proberen toegang te krijgen tot een nationale database; MIP (melding incidenten patiënten), waar iedere GGZ instelling verplicht ernstige incidenten en ongelukken aan dient te melden.

---

<sup>2</sup> Gebaseerd op ander onderzoek in de zorg (Douwes, 2008; SZW & VWS, 2004)

## Referentie.

- Babbie, E. (2000) *Practice of Social Research*, Wadsworth Publishing.
- Baumann A. (1998) Who cares? Who cures? The ongoing debate in the provision of health care, *Journal of Advanced Nursing*, 28(5), pp. 1045.
- Brooks, B (2005) Not Drowning, Waving!, Safety Management and Occupational Culture in an Australian Commercial Fishing Port, *Safety Science*, 43 (10), pp 795-814.
- Cooper, M.D., Philips, R.A. (2004) Exploratory Analysis of the Safety Climate and Safety Behavior Relationship. *Journal of Safety Research*, 35, 497-512.
- Douwes et all. (2008) *Het grote gevaar van de zorg, Overzicht van arbeidsrisico's van en maatregelen voor verpleegkundigen en verzorgenden*, TNO Kwaliteit van Leven, Arbeid.
- Fargion, S. (2006) Thinking Professional Social Work: Expertise and Professional Ideologies in Social Workers, Accounts of Their Practice, *Journal of Social Work*, 6, pp 255.
- Gherardi, S., Nicolini, D. (2002) Learning the Trade. A Culture of Safety in Practice. *Organization*, 9 (2), 191-223.
- Glouberman, S., Mintzberg, H. (2001) Managing the Care of Health and the Cure of Disease Part I: Differentiation, *Health Care Management Review*, Aspen Publishers, pp 56-69.
- Gouldner, A. (1954) *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, Illinois, Free Press, pp 18.
- Gujarati, D., Porter, D. (2009) *Basic Econometrics*, McGraw-Hill.
- Hill, M. (2005) *The public policy process*, Addison-Wesley Longman Ltd.
- Hofstede, G. (2001) *Culture's Consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2<sup>nd</sup> ed.). [Thousand Oaks, CA: SAGE Publications](#).
- Langer, E. (1989) Minding matters: The consequences of mindlessness-mindfulness, in: Berkowitz, L. (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, San Diego, CA: Academic Press, 22, pp. 137-173.
- Mascini, P. et al ( 2005) The Blameworthiness of Health and Safety Rule Violations, *Law & Policy*, 27 (3, July), 472-490.
- Mascini, P. (2007) *Veiligheidscultuur bij Eneco*, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Manscini, P., Bacharias, Y. (2008) *Formal and Informal Safety Management: The Importance of Ethnographic Research for Safety Surveys*, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Meacham, J.A. (1983) Wisdom and the context of knowledge: Knowing that one doesn't know, In: Kuhn, D., Meacham (eds.) *On the development of developmental psychology*, Basel: Karger, pp. 111-134.

Mearns, K., Whitaker, S.M., Flin, R. (2001) Benchmarking Safety Climate in Hazardous Environments. A Longitudinal, Interorganizational Approach. *Risk Analysis* 21 (4), 771-786.

Morrill, C., Zald, M. N., Below, H. (2003) Covert Political Conflict in Organizations: Challenges from Below, *Annual Review of Sociology*, 29, 391-415.

Pallant, J. (2004) [\*SPSS Survival Manual\*](#) : A [\*step by step guide\*](#) to [\*data analysis\*](#) using [\*SPSS\*](#), Allen & Unwin.

Perrow, C. (1984) *Normal Accidents: Living With High Risk Technologies* (Revised edition, 1999) Princeton, NJ: Princeton University Press.

Polanyi, M. (1967) *The Tacit Dimension*, New York: Anchor Books.

Reason, J (1997) *Managing the risks of organizational accidents*, Aldershot, Hants, England ; Brookfield, Vt., USA : Ashgate.

Reason, J. (2000) Beyond the limitation of safety systems, *Australian Safety News*, April.

Roberts K H, Rousseau D M. (1989) Research in Nearly Failure-Free, High-Reliability Organizations: Having the Bubble. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 36, pp.132–9.

Rochlin, G.I., La Porte, T.R., Robberts, K.H. (1987) The Self-Designing High Reliability Organisation: Aircraft Carries Flight Operations at Sea, *Naval War College Review*, 40, 4, pp. 76-90.

Sagan, S.D. (1993) *The Limits of Safety: Organizations, Accidents and Nuclear Weapons*, Princeton, New Jersey: Princeton University 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), 645-657.

Schepens, F (2005) L'erreur est humaine mais non professionnelle. Le Bûcheron et l'accident [Error is Human, not Professional : Lubberjacks and Accidents], *Sociologie du travail*, 47 (1), pp 1-16.

Schulman, P.R. (1993) The analysis of high reliability organizations : A comparative framework, in: Roberts, K.H. (ed.) *New challenges to understanding organizations*, New York: Macmillan, pp. 33 -54.

SZW en VWS (2004), Sociale zaken en werk gelegenheid Ministerie, Volksgezondheid, Welzijn en Sport Ministerie Arboconvenant 2001 'Gezonder zorgen in de GGZ 2001-2003.

Tucker, A., Edmondson, A. (2003) Why Hospitals Don't Learn from Failures, Organizational and Psychological Dynamics that Inhibit System Change, *California Management Review*, 45 (2), pp 52-72.

Turner, B. (1978) *Man-made disasters*, London: Wyekeham Publications.

Varonen, U., Mattila, M. (2000) *The Safety Climate and Its Relationship to Safety Practices*, Safety of the Work Environment and Occupational Accidents in Eight Wood-Processing Companies. *Accident Analysis and Prevention* 32, 761-769.

Vogus, T. J., & Sutcliffe, K.M. (2007) *The Safety Organizing Scale*, Development and Validation of a Behavioral Measure of Safety Culture in Hospital Nursing Units, *Medical Care*, 45(1), 46-54.

Vredenburg, A.G. (2002) Organizational Safety. Which Management Practices are Most Effective in Reducing Employee Injury Rates?, *Journal of Safety Research*, 33(2), 259-276.

Weick, K.E. (1987) Organization culture as a source of high reliability, *California Management Review*, 29 (2), pp. 112–127.

Weick, K.E. (1993) The collapse of sensemaking in organizations: The Mann Gulch disaster, *Administrative Science Quarterly*, 38, pp. 628-652.

Weick, K.E., Sutcliffe, K.M. (2001) *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity*, Jossey-Bass, San Francisco.

Weick, K. E., Sutcliffe, K. M., & Obstfeld, D. (1999). Organizing for high reliability: Processes of collective mindfulness. In B. Staw & R. Sutton (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 21, pp. 81-123.

Weick, K., Putnam, T. (2006) Organizing for mindfulness, *Eastern Wisdom and Western Knowledge*, Sage.

Wildavsky, A (1991) *Searching for safety*, New Brunswick: Transaction Books.

## Bijlage.

Codeboek, Spss data bestand en Syntax, zijn te downloaden van url:

<http://veiligheidggz.biz.ly>

## Brief aan medewerkers GGZ Noord- en Midden Limburg

