

Advies

Veilig Gedrag



Werk veilig



Houd plezier



Kijk vooruit

Inhoud

Inhoudsopgave	2
1 Inleiding	3
1.1 Doel	3
1.2 Aanleiding	3
1.3 Doelgroep	3
1.4 Leeswijzer	3
2 Van bewust naar onbewust veilig gedrag	4
2.1 95% van ons handelen is onbewust	4
2.2 Weerstand voor veilig gedrag	4
2.3 Inschatten risico's	5
3 Gedragsverandering	6
3.1 Sturen op onbewust gedrag	6
3.2 Sturen op eigen regie	6
3.3 Sturen op de gevolgen van gedrag	6
4 Borgen van veilig gedrag	7
4.1 Medewerkers	7
4.2 Leidinggevenden	7
4.3 Management	7
4.4 Deskundigen	7
4.5 Safety Buddy	7
4.6 Veiligheidsteam/deskundige en actualisering beleid	8
Literatuurlijst	9
Bijlagen	10
Bijlage 1: Feedback op (On)Veilig Gedrag	10
Bijlage 2: Organiseren van meetbare gedragsverandering	12

1 | Inleiding

1.1 Doel

Doelstelling van dit advies is om inzicht te geven in het organiseren van veilig gedrag gebaseerd op drie uitgangspunten:

- i) Stuur op onbewust gedrag naast bewust gedrag;
- ii) Geef medewerkers eigen regie en laat ze zelf vaststellen hoe ze veilig kunnen werken;
- iii) Stuur op de gevolgen van gedrag, geef feedback over wat goed gaat en grijp in als het mis (dreigt) te gaan.

Om veilig (onbewust) gedrag te realiseren is het cruciaal dat medewerkers actief betrokken worden bij de aanpak. De hele organisatie is verantwoordelijk voor en uitdrager van veilig gedrag. Dus ook de directie, de leidinggevendenden en de afdeling P&O spelen een belangrijke rol.

1.2 Aanleiding

In de Bouw & Infra sector is veel aandacht voor veilig werken. Veiligheidsbeleid is opgesteld, procedures zijn geschreven, richtlijnen zijn opgesteld, toolboxes worden gehouden en PBM's voorgeschreven. Sancties worden uitgedeeld als men zich er niet aan houdt, ongelukken worden gerapporteerd en geëvalueerd om ervan te leren. Ondanks deze inspanningen vinden er toch nog veel (bijna) ongevallen plaats. In de bouw zijn in 2019 18 mensen overleden tijdens het uitvoeren van werkzaamheden. In Nederland overlijden jaarlijks 4.100 mensen ten gevolge van beroepsziekten, waarvan 3.000 als gevolg van blootstelling aan gevaarlijke stoffen.

Hoe komt het dat, ondanks alle aandacht die ervoor veilig werken en het beïnvloeden van gedrag is, toch zoveel (bijna) ongevallen plaatsvinden? Dit kunnen we niet accepteren. We moeten ons blijven inspannen en zoeken naar mogelijkheden om ongevallen en blootstellingen terug te dringen! Maar hoe? Een belangrijke bijdrage aan veilig werken wordt geleverd door aandacht te besteden aan de drie bovengenoemde uitgangspunten. Om dit te ondersteunen wordt ook aandacht besteed aan het tot stand brengen van gedragsnormen als startpunt om op te gaan sturen in de organisatie (bijlage 2).

1.3 Doelgroep

Dit advies is bedoeld voor directies, leidinggevendenden, deskundigen, personeelsconsultanten, OR, maar uiteraard ook voor de medewerkers die elke dag op de werkvloer staan en te maken hebben met risico's.

1.4 Leeswijzer

Allereerst wordt in hoofdstuk 2 het onderwerp bewust en onbewust gedrag en de weerstanden voor veilig gedrag besproken. In hoofdstuk 3 komt aan de orde hoe gedragsverandering gerealiseerd wordt, gevolgd door hoofdstuk 4 over het borgen van veilig gedrag. In bijlage 1 wordt toegelicht hoe je feedback kunt geven. Tot slot wordt in bijlage 2 aandacht besteed aan het vaststellen en borgen van gedragsnormen.

¹ Persoonlijke beschermingsmiddelen

² Dit zijn totaalcijfers en niet alleen voor de B&I; Inspectie SZW, jaarplan 2020, blz. 27

2 | Van bewust naar onbewust veilig gedrag

2.1 95% van ons handelen is onbewust

Gedrag bestaat uit bewust en onbewust gedrag. Ons handelen komt voor 95% voort uit onbewust gedrag. Het beïnvloeden van (elkaars) gedrag vindt vooral onbewust plaats. Voorlichting en instructie zijn belangrijke onderdelen in het arbeidsomstandighedenbeleid om veilig te werken. Juist dit deel is gericht op de overige 5% van ons gedrag, het bewuste handelen.

Van nature gebruiken we ons bewustzijn voor nieuwe situaties. De oude routines gelden niet meer. Wanneer je voor het eerst in een elektrische auto een smal bergpad oprijdt, is alle aandacht op de uitvoering gericht. Een extra handeling zoals appen of telefoneren kan hier niet mee gecombineerd worden.

2.2 Kennisoverdracht en dan?

Beleid en protocollen, voorlichting, onderwijs en bewustwordingscampagnes zijn allemaal vormen van kennisoverdracht voordat een nieuwe werkwijze, bouw materiaal of gereedschap wordt ingevoerd. Dit is belangrijk en in feite een randvoorwaarde voor de eerste stap in gedragsverandering³.

‘Na het goed organiseren van (technische) kennisoverdracht volgt het veilig gedrag vanzelf.’

De redenering is dat mensen die zich bewust zijn van de risico's en gevolgen van onveilig werken daadwerkelijk maatregelen nemen en veilig gedrag tonen. De kennisoverdracht wordt gevolgd door het juiste gedrag met als resultaat: veilig werk. Gelukkig geldt dit voor een grote groep medewerkers. Kennisoverdracht is er voldoende. Uit de ongelukken en het onveilig handelen op de bouwplaats blijkt helaas dat deze redenering niet voor alle medewerkers opgaat. Daar is meer voor nodig om veilig gedrag te realiseren. Het juiste gedrag ontbreekt ondanks de voorlichting. Vervolgstappen zijn dan de drie eerdergenoemde uitgangspunten:

1. Stuur op onbewust gedrag
2. Geef medewerkers 'eigen regie'. Laat medewerkers zelf bedenken hoe ze veilig kunnen werken.

3. Stuur op consequenties. Wat is het resultaat van gedrag? Wordt er beloond of gestraft?

Bij het realiseren van de uitgangspunten stuit men in de praktijk op weerstand. Het is goed om te weten waar die weerstanden vandaan komen.

2.2 Weerstanden voor veilig gedrag

Weerstanden voorkomen dat de kennis, door voorlichting en bewustwording aangereikt, niet wordt vertaald naar blijvend veilig gedrag. Hieronder worden een aantal van die weerstanden besproken:

Uitzondering op de regel (uitgangspunt 1)

Mensen vinden het lastig om de risico's en de gevolgen in te schatten. Zeker als het om langetermijngevolgen gaat. Iedereen kent het voorbeeld wel van de opa of oom die 40 jaar lang met asbest heeft gewerkt, nu 90 jaar oud is en nog steeds kerngezond.

Routines (uitgangspunt 1)

Een andere weerstand is de diep ingesleten routine en het niet willen of kunnen aanpassen. Routines ontstaan snel en zijn lastig af te leren. Het nut om op een andere manier te gaan werken wordt door de medewerkers niet altijd gezien. "We doen het altijd zo!" Voor hen is er geen noodzaak om te veranderen.

Sociale omgeving (uitgangspunt 1 en 3)

Een reden om in onveilige situaties te blijven werken ligt ook in de sociale omgeving. Deze bepaalt in grote mate hoe jij je gedraagt. Als meerdere medewerkers niet de benodigde PBM's dragen, wordt dat gezien als gangbaar en geaccepteerd gedrag. Dit gedrag wordt gekopieerd, ook wel spiegelen van gedrag genoemd. Het getoonde, onveilige gedrag wordt hiermee beloond. Aanspreken op dit onveilig gedrag wordt in deze werksituaties als storend en klikgedrag ervaren.

Opgelegde verandering (uitgangspunt 2)

Veilige invoering van nieuw of ander gereedschap, machines of verwerkingsmiddelen vereist in sommige gevallen een andere manier van werken. Deze andere manier van werken kan weerstand oproepen omdat medewerkers zich

³ Deze 'technische' kennisoverdracht wordt ook wel de 'antecedent' genoemd. Antecedenten zijn alle acties en maatregelen die genomen worden voordat het gedrag van de medewerkers plaatsvindt. Het beïnvloeden van gedrag door middel van bewustwording blijft een belangrijk en wezenlijk onderdeel van het gehele repertoire aan manieren om gedrag te beïnvloeden. Het ABC-model, dat vanuit de gedragsanalyse wordt gehanteerd, heeft naast de Antecedenten (technische kennisoverdracht), ook aandacht voor Behavior (gedrag) en de Gevolgen (consequenties) van het gedrag.

beperkt voelen in hun eigen keuzevrijheid (lees routines). Medewerkers zijn in de regel niet tegen verandering, zolang het doel van de verandering maar duidelijk is.

Het gevoel van een beperking in eigen keuzevrijheid ontstaat als men vanuit een opgelegde situatie anders moet werken, zonder de winst op veiliger werk te zien. Iets nieuws leren kost in eerste instantie meer tijd. Het wordt gevoeld als niet efficiënt werken tegenover de oude werkwijze. De voordelen worden niet direct gezien. Het gevolg is dat het wordt ervaren als 'iets afnemen'. De oude routine of werkwijze, die men gewend is, wordt gewijzigd. Een mogelijke reactie van een medewerker in deze situatie: Ik laat me niet (door jou) beperken. Het gevolg is dat men probeert de oude situatie (vrijheid in keuze) te herstellen (terugval).

Fysieke werkomgeving (uitgangspunt 1 en 2)

Tot slot is een remmende factor op het vertonen van veilig gedrag het niet of onvoldoende gebruik maken van de inrichting van de werkomgeving. Deze moet zo zijn ingericht dat medewerkers (onbewust) verleid worden om het juiste gedrag te vertonen. Het gaat hier bijvoorbeeld om het tonen van symbolen (blauwe stickers) op plaatsen waar de PBM's gedragen moeten worden, het aangeven van looppaden voor bezoekers en het plaatsen van toegangshekken. Ook hier speelt eigen regie bij medewerkers een belangrijke rol.

2.3 Inschatten risico's

Mensen schatten zelf (onbewust) in wat de consequenties zijn van hun gedrag. Dat doen ze door onderstaande drie vragen te beantwoorden.

- Zijn de gevolgen positief of negatief?
- Zijn de effecten direct of toekomstig?
- Zijn de gevolgen zeker of onzeker?

De afweging van de medewerker is of de risico's aanvaardbaar zijn op het moment van het bepaalde gedrag.

Zeker, direct en negatief

Het blijkt dat een medewerker een risico niet accepteert als hij zeker weet dat de gevolgen direct en negatief zijn. Bij een uitslaande brand in het bedrijfspand gaat hij zeer waarschijnlijk niet het gebouw binnen.

Onzeker, niet direct en niet negatief

Als de gevolgen van gedrag onzeker zijn of niet direct negatief, zal een medewerker het risico eerder nemen. Voorbeelden hiervan zijn blootstelling aan gevaarlijke stoffen zoals kwartstof, oplosmiddelen, lawaai maar ook zwaar fysiek werk. De effecten zijn pas na jaren merkbaar.

Weerstand

Het verkeerd inschatten van risico's zorgt ook voor weerstand. De gevolgen worden niet als waarschijnlijk en negatief gezien.

3 | Gedragsverandering

OM DE NIEUWE, VEILIGE WERKWIJZE (ONBEWUST) PLAATS TE LATEN VINDEN EN DE WEERSTAND TEGEN DE INPERKING VAN KEUZEVRIGHEID WEG TE NEMEN, ZIJN ER EEN AANTAL HANDVATTEN TE BIEDEN. HIERONDER WORDEN DEZE BESPROKEN VANUIT DE DRIE EERDERGENOEMDE UITGANGSPUNTEN.

3.1 Sturen op onbewust gedrag

Nadat de voorlichting en praktische instructie over veilig werken heeft plaatsgevonden weet men hoe er veilig gewerkt moet worden. Toch gebeurt dit niet altijd. Er lijkt een groot gat te zitten tussen 'weten hoe het moet' en 'doen omdat het veilig is'. Door gebruik te maken van onbewuste gedrag sla je de brug tussen weten en doen.

Sociale omgeving

Maak gebruik van de sociale omgeving en het kopieergedrag. Dit doe je door sleutelfiguren, ambassadeurs en medewerkers die het juiste gedrag al laten zien, een podium te geven. Directie en leidinggevendenden kunnen ook het gewenste gedrag bij medewerkers, bij voorkeur, publiekelijk belonen en natuurlijk zelf het goede voorbeeld geven. 'Laten zien' is een heel krachtig middel.

Routines

Handelen op de oude manier is niet alleen in het dagelijks patroon ingesleten, maar wordt door medewerkers vaak ook als efficiënt ervaren. Het past goed in het geheel van alle andere handelingen. Een effectieve manier om de oude routines te doorbreken is de nieuwe methode door medewerkers zelf te laten uitvoeren. De medewerkers veranderen alleen als ze hier het nut en de noodzaak van inzien. Bovendien zal ook het andere gedrag duidelijk een voordeel moeten hebben, wil de medewerker zijn gedrag veranderen. Door medewerkers vroegtijdig mee te nemen in de wijzigingen die gaan plaats vinden en hun expertise daarin te vragen, voelen ze zich serieus genomen en gehoord. Bij een bouwoverleg of bij de start van de werkdag wordt input gevraagd van de medewerkers. Medewerkers kunnen ook plaats nemen in projectgroepen over veilig werken. Meer hierover in 3.2

3.2 Sturen op eigen regie

Sturen op eigen regie is een manier om ander gedrag uit te lokken. Voordeel van deze benadering is dat de medewerkers zelf komen met handelingen om veilig te werken. Bij overtuiging volgt voorbeeldgedrag. Het wordt niet opgelegd

en goed gedrag wordt door collega's bekrachtigd als ook zij nut en noodzaak zien. Hiermee creëert de organisatie 'eigenaarschap' en eigen regie (zie verder hoofdstuk 4). Laat medewerkers bijvoorbeeld meedenken over het fysiek inrichten van werkruimten waarin men verleid wordt om het juiste gedrag te vertonen. Zo gaan ze bijvoorbeeld onbewust gebruik maken van PBM's en hulpmiddelen. Deze benadering zorgt ervoor dat medewerkers zelf de handelingen om veilig te werken in kaart brengen.

3.3 Sturen op de gevolgen van gedrag

Feedback

Om getoond (onbewust) veilig gedrag te versterken is belonen belangrijk. Directie en leidinggevendenden hebben hierin een belangrijke rol. Naast goed voorbeeldgedrag is ook het geven van complimenten aan medewerkers die goed gedrag laten zien effectief (zie verder bijlage 1). Leren van feedback over metingen en observaties op basis van een gedragsnorm, is zinvol.

Inschatten Risico's

Informatievoorziening over de risico's waarvan het onzeker is dat ze direct gevolgen hebben verdienen hierin aandacht. Het is krachtig om medewerkers elkaar te laten informeren over de nadelige effecten die ze hebben ervaren.

4 | Borgen van veilig gedrag

HET REALISEREN VAN STRUCTUREEL EN CONSEQUENT VEILIG GEDRAG IS EEN UITDAGING. HET VRAAGT OM EEN LANGE TERMIJN COMMITMENT VANUIT ALLE LAGEN VAN DE ORGANISATIE. HET BORGEN VAN VEILIG GEDRAG HANGT AF VAN DE ROL DIE DE MEDEWERKERS, DIRECT LEIDINGGEVENDEN, DIRECTIE, SAFETY BUDDIES EN DESKUNDIGEN INNEMEN. DAARNAAST ZAL HET BELEID OP VEILIG GEDRAG GEËVALUEERD EN WAAR NODIG BIJGESTELD MOETEN WORDEN.

4.1 Medewerkers

Door medewerkers te blijven betrekken bij het evalueren van de gedragsnormen (zie bijlage 2) en het bespreekbaar maken van de resultaten, onderhoudt de organisatie "eigenaarschap". Vanuit hun eigen inzicht worden de medewerkers in staat gesteld de situatie te controleren en te beheersen. Hiermee wordt de top-down benadering en het 'opleggen van' voorkomen. De oorspronkelijke werkgroep (zie bijlage 2), die betrokken was bij het tot stand brengen van de gedragsnormen, kan overgaan in een veiligheidsteam/deskundige (4.6). De installatie van een veiligheidsteam/deskundige geeft ook weer een sterk signaal vanuit de directie. Medewerkers moeten wel getraind en/of voorgelicht worden op welke wijze ze constructieve feedback geven en elkaar kunnen aanspreken op onveilig gedrag. Kortom: Er moet sociale veiligheid zijn om meldingen te kunnen doen.

4.2 Leidinggevenden

Direct feedback geven en complimenteren zijn communicatiewijzes die we niet gewend zijn. Bovendien moet dit structureel worden toegepast en zijn 'timing' en de 'tone of voice' belangrijk. Er dient in kaart te worden gebracht waar de weerstanden zitten en hoe deze te bespreken zijn. Het vraagt om goede communicatieve vaardigheden. De directie of een leidinggevende moet op verschillende situaties kunnen inspelen en/of inspringen. Het vraagt om situationeel leiderschap, waarvoor training noodzakelijk is. Belangrijk is om het volgende vast te leggen:

- Wanneer wordt het goede gedrag van werknemers beloond door de directie of leidinggevende?
- Wanneer is er sprake van constructieve feedback?
- In welke situaties is direct ingrijpen vereist met bijpassende sancties?

4.3 Management

Het management is belangrijk in het stellen van een kader, het faciliteren en het geven van feedback. De uitspraak "practice what you preach" is hier heel relevant. Het management moet het juiste gedrag laten zien en er continu aandacht aan

besteden. Dit vraagt om een lange termijn commitment. Je kunt zeggen dat 'Veilig Gedrag' als een waarde gezien moet worden en niet als 'prioriteit'. De directie zal elk jaar de middelen (tijd, geld en mankracht) ter beschikking moeten stellen om veilig gedrag in beleid en operationele sfeer te organiseren.

4.4 Deskundigen

Deskundigen zoals veiligheidsdeskundigen, arbeidshygiënisten, arbeid- en organisatiedeskundigen en ergonomen spelen een grote rol in het positief beïnvloeden van gedrag. Belangrijk daarbij is de adviesrol die ze innemen. Adviseren kan op vele verschillende manieren en is ook afhankelijk van de ontvanger. Voor deskundigen is het van essentieel belang om te weten waar weerstanden vandaan komen en dat beïnvloeden van het onbewuste gedrag belangrijk is.

4.5 Safety Buddy

Aanleren is veel makkelijker dan afleren. Direct gebruik maken van de kracht van de sociale omgeving en de nieuwe 'routines en collectieve waarde over veiligheid inslijpen' is dan ook van grote toegevoegde waarde. Een safety buddy is actief betrokken bij het inwerkprogramma van nieuwe collega's. Een inwerkprogramma waarin veilig gedrag is opgenomen vormt hierbij een essentieel onderdeel. Een buddy kan ook worden ingezet om nieuwe hulpmiddelen en gewijzigde werkmethode te introduceren, op basis van evaluaties van veiligheidscijfers of eigen behoefte van medewerkers.

De rol van safety buddy is een extra taak binnen een bestaande functie. Net als van het management en de leidinggevenden worden van de buddy specifieke communicatieve vaardigheden gevraagd. Daarnaast zal de buddy de bouwprocessen goed moeten kennen vanuit een seniorrol. Ze zijn de ambassadeurs van veilig gedrag en hebben al een voorbeeldrol ingenomen. De rol van safety buddy is een beloning op getoond, goed voorbeeldgedrag.

4.6 Veiligheidsteam/deskundige en actualisering beleid

Met het instellen van een veiligheidsteam of een deskundige (bij kleine werkgevers) zal het onderwerp 'Veilig Gedrag' als een natuurlijk onderdeel van de bedrijfsvoering gezien worden. Periodieke feedback op basis van metingen, meldingen, signalen en observaties worden ingezet om de gedragsnormen te actualiseren en het onderwerp op het netvlies van alle medewerkers te houden. Ook laat de directie zien dat ze een lerende organisatie willen zijn. Meldingen over onveilig gedrag worden gezien als winst en een leerpunt in plaats van een te beboeten overtreding.

Literatuurlijst

- NVAB-richtlijn: bevorderen van veilig gedrag in productie omgeving.
- Dossier veilig gedrag van [www. Arbokennisnet.nl](http://www.arbokennisnet.nl)
- Behavior Based System; guide Health and Safety Authority
- Organisaties conditioneren. De invloed van beloning en straf op werkprestaties: ABC-Analyse; Dr. Marius Rietdijk
- Safety II; Hollnagel
- Gedrag en veiligheid NVVK; Frank Guldenmond
- Veilig werkgedrag Brain Based Safety; J. Daalmans
- Experts over preventie van beroepsziekten door stoffen; TNO
- Verstand van Weerstand van Bert Pol.

Bijlage 1 | Feedback op (On)Veilig Gedrag

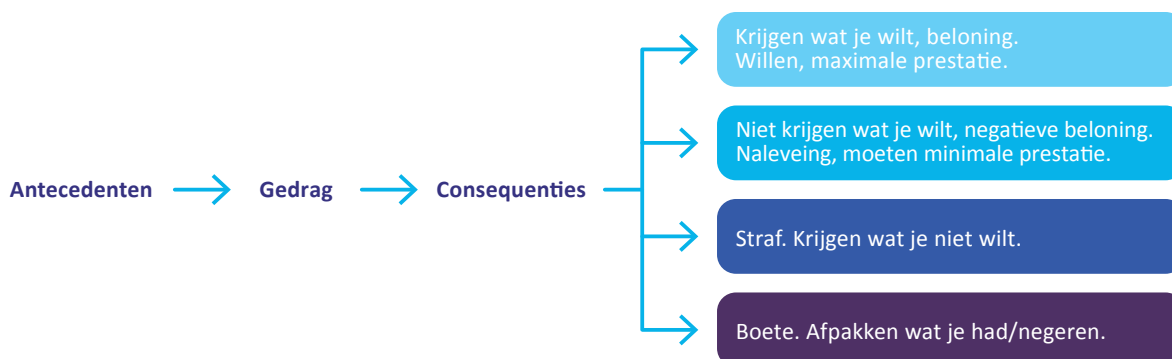
TERUGKOPPELING OF FEEDBACK OP HET GEOBSERVEERDE GEDRAG KAN OP VERSCHILLENDE MANIEREN. HET GAAT HIER DAN OVER HET HOE EN WANNEER. BIJ HOE MOET DE KEUZE GEMAAKT WORDEN UIT DE ONDERSTAANDE 4 MOGELIJKHEDEN EN DE WIJZE VAN COMMUNICEREN (VERBAAL EN /OF NON-VERBAAL). MET WANNEER WORDT HET MOMENT VAN FEEDBACK GEVEN BEDOELD. DIT KAN DIRECT NA OBSERVATIE OF ENIG MOMENT LATER GEDAAN WORDEN. FEEDBACK KAN GEGEVEN WORDEN OP AFDELINGS, - GROEPS OF INDIVIDUEEL NIVEAU.

De terugkoppeling of feedback gaat altijd over het getoonde gedrag en de bijbehorende gevolgen. Met de feedback beïnvloed je het toekomstige gedrag.

1. Effecten aanpak consequenties

De reden om juist aandacht te besteden aan de consequenties in je feedback, is omdat blijkt dat het aanpakken van de consequenties van gedrag 80% effectiever is dan het aanpakken van de antecedenten. Met antecedenten worden de van te voren opgestelde protocollen, beleidsregels en voorlichting, voorafgaand aan het gedrag bedoeld.

Figuur 4. De 4 keuzes in Consequenties; Belonen, Negatief belonen of dwingen, straffen en Boete opleggen



Binnen de 4 keuzes van de consequenties zijn beloningen weer 80% effectiever dan de andere drie. Meestal richten we ons op de negatieve consequenties: straffen en kritiek geven. Maar het blijkt dat gedrag eigenlijk voor 80% wordt bepaald door beloningen. Straffen en dwingen (negatieve beloning) is effectief bij dreigende incidenten waarbij direct ingrijpen noodzakelijk is om erger te voorkomen of bij herhaaldelijk (moedwillig) overtreden van essentiële gedragsnormen.

Een nadelig effect bij een negatieve beloning is dat medewerkers net genoeg doen om dwang te voorkomen. Medewerkers tonen geen of minder initiatief om veiliger te werken. Straffen en dwingen heeft vaak een negatieve invloed op de sfeer.

2. Situatie uit de praktijk

Stel: je bent leidinggevende:

Een medewerker staat op de bouwplaats dicht bij hijswerkzaamheden en draagt een helm. ~ijn directe collega draagt echter geen helm en jij constateert dit. Wat doe je?

- Je negeert de situatie en onderneemt geen actie
- Je spreekt de medewerker zonder helm aan
- Je geeft de medewerker met helm een compliment en negeert de andere medewerker
- Je geeft de medewerker met helm een compliment en spreekt de andere medewerker aan

Wanneer je de keus maakt om de medewerker zonder helm aan te spreken, dan bepaal je de manier waarop:

- Je corrigeert hem publiekelijk
- Je bespreekt de situatie apart met de medewerker

Wanneer je de situatie apart wil bespreken met de medewerker, bepaal dan het tijdstip:

- Direct aanspreken
- Bespreken in de pauze

Maak als laatste de keuze of je deze observatie registreert om vast te stellen in welke mate de helm wel of niet wordt gedragen.

Voorbeeld 2: Nu ben je een collega en heb je te maken met hetzelfde voorbeeld als hierboven.

Welke keuze(s) van de bovengenoemde mogelijkheden hebben het meeste effect op toekomstig veilig gedrag?

3. Feedback

Feedback kan op verschillende manieren gegeven worden. Er is positieve en constructieve feedback.

Positieve feedback is belonen en bij constructieve feedback wordt in een open gesprek de observatie besproken. Een gunstige verhouding tussen positieve en constructieve feedback om het meeste effect te creëren op de consequenties blijkt 5:1 te zijn. Oftewel: 5 x zoveel keer belonen ten opzichte van constructieve feedback geven.

4. Positieve feedback (Belonen)

Welke consequenties uit de twee voorbeelden in het kader hebben het meeste effect? Dat is uiteraard het geven van complimenten. Wil je het effect van belonen optimaal benutten, dan zal dit zoveel mogelijk direct en bij voorkeur publiekelijk moeten gebeuren. Zo wordt voorbeeldgedrag gecreëerd. Dit is een begin om oude routines te doorbreken. Belonen kan ook op een later moment. Hierbij gaat het om het terugkoppelen van observaties van gedrag over een bepaalde periode. Dit is dan indirect en kan gedaan worden

in werkoverleggen, via intranet of een nieuwsbrief. Wat in deze situaties gecommuniceerd kan worden, is bijvoorbeeld in welke mate het gebruik van PBM's is gestegen of dat er minder blootstelling is geweest aan stof. Het objectief maken van de verbeteringen maakt inzichtelijk dat het een groepsproces is. Dit groepsproces versterkt de kracht van het spiegelen.

5. Constructieve Feedback

Deze vorm van feedback is het aangaan van een open gesprek zonder het getoonde gedrag direct te veroordelen. Het doel is om te achterhalen waarom bijvoorbeeld de helm niet wordt gedragen. Dit kan verschillende redenen hebben. In dit gesprek kun je de consequenties van het gedrag, de risico's op blootstellingen op korte en lange termijn en het doel van het dragen van de PBM bespreken. Constructieve feedback vraagt vaak om meer tijd en wordt daarom niet gelijk gekoppeld aan de observatie. Constructieve feedback kan individueel of in teamverband worden gegeven. In een onveilige situatie waar het om gezamenlijke werkzaamheden gaat heeft het de voorkeur om dit in een teamvergadering te bespreken.

Een voorbeeld is het werk van steigerbouwers, waarbij de steigerbouwers vanuit hun ervaring op de meest veilige wijze de steigers plaatsen, maar dit niet volgens de norm doen. In het gesprek kan dan achterhaald worden wat de redenen zijn van hun handelen en welke overtuigingen voor hen gelden.

6. Overall Feedback

Overall feedback is het geven van een terugkoppeling op observaties en metingen na een periode van voorvallen die hebben plaatsgevonden. Daarbij is het belangrijk om verbeteringen in gedrag van mensen in een groep of als afdeling aan te geven. Maak daarbij gebruik van de kracht van belonen en het geven van complimenten.

Bijlage 2 | Organiseren van meetbare gedragsverandering

1. Inleiding

Om medewerkers te motiveren het gewenste gedrag te tonen is feedback hierover belangrijk. Feedback zal dan moeten bestaan uit objectieve informatie naast de feedback op gedrag zoals beschreven in bijlage 1. De objectieve informatie wordt verkregen door het vaststellen van gedragsnormen. Als deze gedragsnormen zijn vastgesteld en gecommuniceerd met de medewerkers, kan men monitoren.

Doelstelling van het monitoren is om te leren van elkaar en onveilige situaties te voorkomen. Het monitoren bestaat uit signaleren, melden en registreren van het gedrag ten opzichte van een vastgestelde gedragsnorm. Voor alle (risicovolle) handelingen of (deel)processen worden gedragsnormen opgesteld.

Voorbeeld: Wat moet je doen als je gaat boren met een pneumatische boor

- o Stof- gebruik ademhalingsbescherming
- o Lawaai- gebruik gehoorbescherming
- o Snoeren- voorkomen struikelgevaar
- o Opruimen afval- voorkomen struikelgevaar
- o Waarschuwen collega's- schade beperken omgevingslawaai

De gedragsnorm geldt als een minimumwaarde waaraan de medewerkers in de organisatie moeten voldoen. Hieronder volgt een stappenplan om de gedragsnormen projectmatig vast te stellen. Doelstelling is dat zowel kleine als grote bouwondernemingen hiermee aan de slag kunnen gaan. Bij een kleine organisatie zal een werkgroep wellicht uit 3 personen bestaan en bij grote uit 5 tot 10 personen. Het uitgangspunt is dat er systematisch gewerkt wordt met betrokkenheid van de medewerkers die uiteindelijk het veilige gedrag moeten tonen.

2. Werkgroep

Werkgroep/projectgroep

Leden	Toelichting	Effect
Leidinggevende(n)	Belang van veilig werken wordt door hun deelname benadrukt. Dit zorgt voor een sterk signaal.	Goed voorbeeldgedrag. Directe communicatie tussen leidinggevende(n) en werknemers.
Medewerker(s) Afhankelijk van de grootte van de organisatie zijn medewerkers met verschillende specialismen vertegenwoordigd	Van de werkvloer komen goede ideeën over belemmeringen en oplossingen voor veilig gedrag bij werkzaamheden die steeds weer veranderen door andere techniek, materiaal en gereedschap.	Eigen regie en afname weerstand op veranderingen. Betrokkenheid van medewerkers in het realiseren van veilig gedrag geeft niet alleen erkenning, maar ook eigenaarschap. De intrinsieke motivatie om een bijdrage te leveren aan veilig gedrag wordt hiermee vergroot. Deze benadering creëert nagenoeg vanzelf ambassadeurs (hiermee wordt appel gedaan op alle drie de uitgangspunten).
Een externe deskundige (veiligheidskundige of arbeidshygiënist) of een eigen KAM coördinator.	De inbreng van kennis over actuele wetswijzigingen en richtlijnen.	Gedragsnormen op basis van actuele wetgeving en richtlijnen.

3. Wat voor soort organisatie zijn we?

Om met succes de gedragsnormen vast te stellen en te implementeren, is het raadzaam om bij aanvang van het opstellen van de gedragsnormen de volgende vragen te beantwoorden:

Vraag	Toelichting	Actie
1 Is de cultuur van de organisatie gericht op verbeteren, vernieuwen en/of leren?	Worden medewerkers gestimuleerd om ideeën aan te dragen of in te voeren voor verbeteringen in vergaderingen of bouwoverleggen?	Ja; dan aan de slag met de werkgroep Nee: Het vernieuwen en leren en verbeteren zal niet alleen via scholingsprogramma's aanwezig moeten zijn, maar ook van elkaar leren moet als een norm gezien worden. Openstaan voor anders denken, onderwerpen in vergaderingen bespreken met respect voor elkaar. Eerst dit organiseren, voordat gedragsnormen worden opgesteld.
2 Is de cultuur veilig genoeg om te signaleren en te melden?	Wordt een medewerker gemotiveerd, gestimuleerd en beloond in zijn gedrag of juist gestraft in zijn gedrag als hij/zij blootstelling signaleert dan wel ongelukken meldt?	Ja; dan aan de slag met de werkgroep Nee: Bij een werkomgeving waarin men zich niet veilig voelt om elkaar aan te spreken op werksituaties die niet veilig zijn zal daar eerst aan gewerkt moeten worden alvorens de gedragsnormen worden opgesteld.
3 Zijn er weerstanden aanwezig tegen veranderingen? (Hoe diep zitten de routines)	Gaat men ondanks voorlichting of gerichte aanwijzingen over veilig werk toch onveilig werken?	Ja: Nut en noodzaak van veranderingen in werkwijzen van werken zal eerst gecommuniceerd worden, waarbij toegelicht wordt dat de ervaring en mening van medewerkers meetelt.
4 Welke medewerkers staan open voor veranderingen?	Deze medewerkers kunnen de vernieuwing uitdragen en functioneren als ambassadeurs.	Ja: Nodig een van hen uit voor een werkgroep. N.B. Ook het uitnodigen van de grootste criticaster helpt om vroegtijdig weerstanden te vernemen.
5 Zijn er verschillen in de teams aanwezig?	a) Wat gaat goed in het een team en waarom? b) Wat gaat minder goed in het andere team en waarom?	Kennis hierover haalt vroegtijdig weerstanden weg. De informatie die hiervoor nodig is, is veelal beschikbaar bij medewerkers op de werkvloer.
6 Zijn eerder genomen maatregelen succesvol geweest?	Zo ja, wat is er toen gedaan?	Kennis hierover haalt vroegtijdig weerstanden weg. De informatie die hiervoor nodig is, is veelal beschikbaar bij medewerkers op de werkvloer.

Met de antwoorden kan vastgesteld worden welke teams en welke medewerkers open staan voor veranderingen, leren en ontwikkelen. Deze inzichten kunnen gebruikt worden om te bepalen waar in de organisatie als eerst aandacht aan besteed moet worden.

4. Vaststellen norm voor veilig gedrag

Je stelt de veiligheidsnorm vast door te beschrijven welk gewenst gedrag vertoond moet worden bij bepaalde handelingen. Een voorbeeld is betonzagen.

De volgende vragen dienen beantwoord te worden voor de start van het werk:

- Welk gedrag moet getoond worden bij dit werk?
- Welk gereedschap en hulpmiddelen worden ingezet voor deze werkzaamheden?
- Welke PBM's moeten gedragen worden? (voorkomen of opvangen van stof, lawaai en risico bij het omvallen van muren)
- Hoe wordt de werkplek achtergelaten?

Onderstaande onderwerpen gelden als voorbereiding voor het beschrijven van de norm in een bepaalde handeling. Deze handelingen zijn te splitsen in algemeen gedrag bij elke handeling (generiek) en specifiek gedrag per handeling.

Algemeen

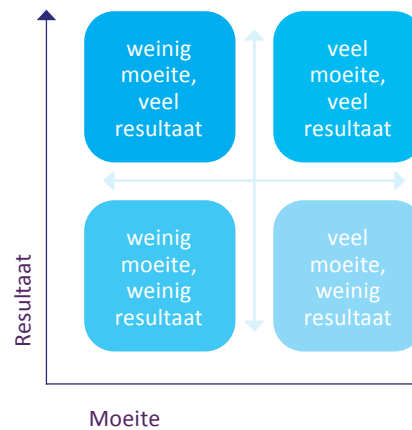
- Het melden van onveilige handelingen, gevaar en incidenten
- Vaststellen welk gedrag je wil zien van leidinggevenden/management en werkgever
- Het opdoen en verspreiden van kennis
- Beschikbaar stellen van hulpmiddelen voor een veilige werkplek
- Het geven van een goed voorbeeld
- In gesprek gaan met medewerkers over veilig gedrag, motivatie en weerstanden
- Complimenteren van medewerkers

Specifiek per handeling

- Het gebruik maken van PBM/Gevaarlijke stoffen/ Fysieke handeling
- Acties om een opgeruimde werkplek achter te laten
- Noodzakelijke communicatie met directe collega's voor veilig werken

5. Tips voor de normbeschrijving

Op basis van de gemelde (bijna) ongevallen of op basis van de in de RI&E aangegeven risicovolle werkzaamheden wordt een overzicht gemaakt van de uit te voeren normbeschrijvingen. Deze beschrijvingen worden vervolgens gecategoriseerd op de mate van energie (tijd en middelen) die het kost en de mate van impact voor het tot stand brengen van een gedragsnorm. Aan de hand van onderstaand model worden de uit te voeren observaties in 4 categorieën ingedeeld. Het wordt duidelijk welke risicovolle werksituaties met relatief weinig energie en een groot resultaat in kaart worden gebracht.



Figuur 2

Het werkt stimulerend om eerst het laaghangend fruit (weinig moeite, veel resultaat) te oogsten en daarna de andere werksituaties met risico's in kaart te brengen. In kaart brengen van de minder makkelijk te beschrijven gedragsnormen in het (deel) proces zorgt voor een leereffect. Begin klein en begin met makkelijk te observeren risico's.

6. Monitoren, signaleren en melden afwijkingen gedragsnorm

Leren van onveilige situaties

Alle medewerkers zijn met behulp van de vastgestelde gedragsnorm in staat om afwijkingen in gedrag te signaleren en kwantificeren. Vastgesteld wordt wat en hoe vaak het niet goed gaat. In het kader van veilig gedrag zal er dan ook een meldingsprocedure moeten zijn. De kracht van registreren is dat het als leerdoel gebruikt wordt en niet als 'naming en shaming' document. Randvoorwaarde is dat het doel van de registratie duidelijk wordt gecommuniceerd en teruggekoppeld. Wat hebben we hiervan geleerd? Wat is aangepast? Is het werk nu veiliger geworden? Werken medewerkers nu veiliger?

Wij zijn kennis- en adviescentrum Volandis. We bouwen aan een gezonde en bloeiende bouw- en infrasector. Waarin mensen veilig werken. Plezier houden in hun werk. En op tijd vooruit kijken. Dat is goed voor iedereen: werknemer, werkgever én opdrachtgever. Want gezonde en gemotiveerde mensen halen de beste resultaten. We dagen je uit hier zélf actief mee aan de slag te gaan. Weet hoe je bezig bent. En waar je naartoe werkt. Merk het zelf: bewust werken wérkt.

Volandis is een organisatie van:



Volandis

Ceintuurbaan 2-100a
3847 LG Harderwijk
Postbus 85
3840 AB Harderwijk

0341 - 499 299
info@volandis.nl

[volandis.nl](https://www.volandis.nl)