



Adviesrapport

Werknemersbetrokkenheid als motivator voor veilig gedrag bij de
afbouw van de Noord/Zuidlijn



“Tell me and I will forget. Show me and I may remember, Involve me, and I will understand”

- Confucius -

Amsterdam
12 oktober 2015

 Gemeente Amsterdam

Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt het adviesrapport dat is opgesteld in het kader van mijn afstudeerproject voor mijn opleiding Toegepaste Psychologie aan de Hogeschool van Amsterdam. In dit rapport vindt u een samenvatting van het onderzoeksrapport 'Veilig gedrag bij de afbouw van de Noord/Zuidlijn: *Welke factoren beïnvloeden veilig gedrag van de werknemers op de werkvloer en hoe kunnen deze factoren beïnvloed worden?*'. Eveneens vindt u aanbevelingen die in navolging van het onderzoeksrapport tot stand zijn gekomen.

Mijn hartelijke dank gaat uit naar mijn begeleider Menno van Ijerson die zich vanaf het begin van het proces betrokken, behulpzaam en enthousiast heeft opgesteld. Ik wil hem ook bedanken voor het feit dat ik een eigen werkplek toegewezen heb gekregen, iets wat enorm heeft geholpen bij het schrijven van dit rapport. Ook wil ik de andere leden van Team-V, Gido Stuurman, Robbie de Leeuw en Ronald Overeem, bedanken voor het feit dat ook zij zich altijd behulpzaam en enthousiast hebben opgesteld. De mogelijkheid tot vragen stellen was er altijd en ze waren altijd bereid mee te denken. Verder wil ik Liese Huysmans hartelijk danken voor haar begeleiding en ondersteuning vanuit de HvA en wil ik Maarten Woolthuis en Martijn van der Donk hartelijk danken voor hun bijdrage en betrokkenheid.

Ik wens u veel leesplezier.

Michiel Baaijen

Amsterdam, 12 oktober 2015

Samenvatting

Het Noord/Zuidlijn project is een bouwproject waar verschillende partijen bij betrokken zijn. Voor de bouwplaatsmedewerkers is het van belang om de veiligheid te waarborgen. Resultaat Verantwoordelijke Eenheid Metro en Tram (Metro en Tram), de opdrachtgever van het project,

heeft geconstateerd dat het veilige gedrag van de werknemers 'goed' is te noemen, maar vindt dat dit nog beter kan. Om deze reden is onderzocht hoe het veilige gedrag van de werknemers kan worden gestimuleerd. In dit adviesrapport zijn de bevindingen van het onderzoek samengevat en worden aanbevelingen gedaan waarmee Metro en Tram veilig gedrag kan stimuleren bij de Noord/Zuidlijn.

Het onderzoek bestond uit een literatuurstudie, deskresearch en interviews met werknemers van de Noord/Zuidlijn. Door middel van deze methoden is er onderzocht welke factoren van invloed zijn op veilig gedrag van werknemers en hoe deze factoren beïnvloed kunnen worden om zo veilig gedrag te stimuleren. Eveneens zijn de interventies in kaart gebracht die Metro en Tram momenteel al inzet om veilig gedrag te stimuleren en is onderzocht hoe deze interventies onder de werknemers beleefd worden.

Het onderzoek heeft zowel aan de hand van de literatuur als aan de hand van de interviews meerdere factoren aan het licht gebracht die invloed hebben op veilig gedrag. **Na analyse van de resultaten zijn de factoren *veiligheidsattitude* en *risicoperceptie* uiteindelijk geselecteerd als belangrijkste factoren die veilig gedrag van werknemers beïnvloeden.**

Het advies is om de werknemers meer te betrekken bij het onderwerp veiligheid. Dit zal de *veiligheidsattitude*, *risicoperceptie* en *werktevredenheid* van de werknemers positief beïnvloeden waardoor zij zich veiliger gaan gedragen. Aanbevolen wordt om de werknemers door middel van een speciale toolboxmeeting intensief en actief te betrekken bij het onderwerp veiligheid. Verder dient er voor gezorgd te worden dat er systematisch ruimte wordt vrij gemaakt waarin werknemers feedback kunnen geven en waarin wordt overlegd over het onderwerp veiligheid.

Inhoud

Inleiding.....	5
aHet onderzoek.....	6

bFactoren met invloed op veilig gedrag.....	8
b.1Factoren uit de literatuur.....	8
Persoonlijke factoren.....	9
Organisatiegebonden factoren.....	10
b.2Factoren uit de interviews.....	11
Overige informatie uit de interviews.....	13
cDe bestaande beleidsinterventies.....	14
dHet stimuleren van veilig gedrag.....	15
d.1Het betrekken van werknemers.....	15
d.2Overtuigende communicatie.....	16
eConclusies & aanbevelingen.....	17
e.1Factoren die veilig gedrag beïnvloeden.....	17
e.2De beleidsinterventies.....	20
e.3Strategieën die het veilige gedrag van werknemers stimuleren.....	20
e.4Eindconclusie & aanbevelingen.....	21
fImplementatie van de aanbevelingen.....	22
f.1Werknemersbetrokkenheid: de strategie.....	22
Samenvatting werknemersbetrokkenheid.....	23
f.2Werknemersbetrokkenheid bij de Noord/Zuidlijn.....	23
Speciale toolboxmeeting: Kick-off werknemersbetrokkenheid.....	23
Maandelijks bijeenkomst.....	25
Bijlage 1: 'Excellent veilig gedrag' voor de werknemer.....	27

Inleiding

Dit adviesrapport is geschreven in opdracht van Resultaat Verantwoordelijke Eenheid Metro en Tram (Metro en Tram), afdeling van de gemeente Amsterdam. Metro en Tram is verantwoordelijk voor de bouw, het beheer en onderhoud van het Amsterdamse metro- en tramnetwerk, waaronder het Noord/Zuidlijn-project.

Het Noord/Zuidlijn project is een bouwproject waar zowel bouwplaatsmedewerkers (werknemers) als de omgeving (derden) bij betrokken zijn. Veilig en gezond werken is op dit project van belang om schade en ongevallen te voorkomen. Het project bevindt zich in de afbouwfase, wat nieuwe en andere veiligheidsaspecten en –risico's met zich mee brengt. Metro en Tram heeft de ambitie om haar bouwprojecten tot de meest veilige bouwprojecten van Nederland te laten behoren.

Team Veiligheid van Metro en Tram (Team-V) heeft tot één van haar taken om deze ambitie omtrent veiligheid en gezondheid (V&G) op de werkvloer concreet te maken en te waarborgen.

Team-V bestaat uit een viertal veiligheidkundigen die binnen Metro en Tram adviseren, ondersteunen en sturing geven op het gebied van V&G.

De risico's en de ambitie van Metro en Tram hebben er voor gezorgd dat zij al meerdere stappen ondernomen heeft om de veiligheid op de werkvloer te verhogen. Zo zijn duidelijke en concrete afspraken gemaakt in de contractfase met betrekking tot V&G. In 2012 is Team-V een veiligheidscampagne gestart die de werknemers bewuster laat worden van V&G en alles wat daar bij komt kijken. De verschillende inspanningen hebben er toe geleid dat de veiligheid bij de bouw van de Noord/Zuidlijn is toegenomen en dat Team-V het (veilige) gedrag van de werknemers momenteel als 'goed' beoordeelt. Team-V heeft echter aan de hand van onder andere werkplekbezoeken, metingen en trendanalyses eveneens moeten constateren dat, ondanks de stappen die genomen zijn, er nog te veel ongevallen plaatsvinden bij de afbouw van de Noord/Zuidlijn.

Dit is de aanleiding geweest voor Team-V, om te laten onderzoeken wat nog meer gedaan zou kunnen worden om de veiligheid bij de afbouw van de Noord/Zuidlijn te verhogen. Aangezien reeds veel aandacht is besteed aan wet- en regelgeving wordt, aangenomen dat op dit gebied niet heel veel winst meer te behalen valt. Team-V stelt dat indien alle werknemers de huidig geldende veiligheidsregels en -instructies zouden naleven, ongevallen niet of nauwelijks voor zouden moeten komen. De frequentie van het aantal ongevallen, de aard van de ongevallen en observaties tijdens werkplekbezoeken getuigen echter van het feit dat niet alle werknemers alle veiligheidsregels en -instructies altijd optimaal volgen. Zij gedragen zich niet altijd veilig. Het gedrag van de werknemers speelt dus een cruciale rol bij de veiligheid. Dit is de reden dat het onderzoek zich gericht heeft op het (veilige) gedrag van de werknemers en de manier waarop dit gestimuleerd kan worden. De vraag is hoe van 'goed' veilig gedrag van werknemers naar het meest veilige gedrag (excellent veilig gedrag) gekomen kan worden. De hoofdvraag van het onderzoek luidde:

Hoe kan Metro & Tram ervoor zorgen dat werknemers gestimuleerd worden 'excellent veilig gedrag' te vertonen bij de afbouw van de Noord/Zuidlijn?

De bevindingen uit het onderzoek zijn vertaald naar dit adviesrapport wat is gericht aan Metro en Tram en dan in het bijzonder aan Team-V. In dit rapport worden aanbevelingen gedaan over wat de organisatie kan doen om veilig gedrag onder de werknemers (nog meer) te stimuleren. Het is aan Metro en Tram en Team-V om te kiezen hoe en in welke mate zij iets met deze aanbevelingen zullen gaan doen.

Dit adviesrapport is opgedeeld in twee delen:

Deel 1 bestaat uit een samenvatting van het uitgevoerde onderzoek. In hoofdstuk 1 wordt de methode waarop het onderzoek is uitgevoerd behandeld. Hoofdstuk 2 behandelt wat werknemers beweegt (niet) veilig te werken. In hoofdstuk 3 wordt behandeld hoe de interventies die Metro en Tram al inzet om veilig gedrag te stimuleren door de werknemers beleefd worden. In hoofdstuk 4 wordt beschreven wat strategieën zouden kunnen zijn om veilig gedrag te stimuleren. Tot slot worden in hoofdstuk 5 de getrokken conclusies en de aanbevelingen beschreven.

Deel 2 van dit rapport bestaat uit de concrete implementatie van de aanbevelingen waar in hoofdstuk 6 op wordt ingegaan.

Deel 1

a **Het onderzoek**

In dit hoofdstuk wordt beschreven hoe het onderzoek is opgebouwd en uitgevoerd. Gebruik is gemaakt van zowel literatuur- als praktijkonderzoek. Voor het literatuuronderzoek zijn (inter)nationale wetenschappelijke artikelen en psychologische vakliteratuur bestudeerd. Het praktijkonderzoek bestond uit acht (kwalitatieve) interviews met werknemers werkzaam aan de Noord/Zuidlijn. Op elk van de acht stations van de Noord/Zuidlijn is een werknemer geïnterviewd.

De volgende onderwerpen zijn onderzocht:

1. 'Excellent veilig gedrag'

In het vooronderzoek is onderzocht hoe 'excellent veilig gedrag' voor een werknemer er uit moet zien. Deze informatie heeft geleid tot een definitie van het ideale veilige gedrag van een werknemer (zie bijlage 1).

'Excellent veilig gedrag' is in kaart gebracht door middel van deskresearch en een interview. De beleidsstukken van Metro en Tram (Team-V) waarin het beleid omtrent V&G beschreven staat zijn bestudeerd en drie leden van Team-V zijn geïnterviewd. Dit was onderdeel van het vooronderzoek.

2. Factoren met invloed op veilig gedrag

Verder is onderzoek gedaan naar wat werknemers beweegt wel of niet veilig te werken. Uit zowel literatuur- als praktijkonderzoek zijn factoren naar voren gekomen welke inzicht geven in de reden dat werknemers wel of niet veilig gedrag vertonen/veilig werken. Deze kennis is gebruikt bij het zoeken naar manieren om veilig gedrag te stimuleren.

Voor het in kaart brengen van de factoren die invloed hebben op veilig gedrag is eerst literatuuronderzoek verricht. Dit diende als theoretisch kader en inzicht gaf in welke factoren volgens de literatuur van invloed zijn op veilig gedrag (zie hoofdstuk 2.1). Hierna is praktijkonderzoek (interviews) uitgevoerd wat specifiek inzicht gaf in welke factoren volgens de werknemers zelf van invloed zijn (zie hoofdstuk 2.2). De resultaten van de twee methoden zijn aan elkaar gespiegeld waardoor de overlap er uit gehaald kon worden en waardoor duidelijk werd wat de belangrijkste factoren zijn.

3. De bestaande beleidsinterventies

Daarnaast is onderzocht wat Metro en Tram al doet om veilig gedrag te stimuleren en hoe dit ontvangen wordt door de werknemers. Deze informatie is belangrijk aangezien het inzicht geeft in de huidige situatie. De beleidsinterventies zijn in kaart gebracht aan de hand van beleidsstukken van Metro en Tram. Tijdens de interviews met de werknemers is gevraagd naar de beleving van de interventies (zie hoofdstuk 3).

4. Het stimuleren van veilig gedrag

Tot slot is er literatuuronderzoek gedaan naar wat een organisatie kan doen om veilig gedrag te stimuleren. Dit is onderzocht door te kijken hoe de gevonden factoren die van invloed zijn op veilig gedrag, beïnvloed zouden kunnen worden. Meerdere manieren zijn gevonden waarop dit zou kunnen, echter gekozen is om de twee strategieën uit te werken die van invloed zijn op de belangrijkste factoren. Het zoeken naar strategieën is gedaan door middel van literatuuronderzoek (zie hoofdstuk 4).

Kortom, gekeken is naar wat factoren zijn die veilig gedrag beïnvloeden. Daarop volgend is gekeken wat Metro en Tram al doet om veilig gedrag te stimuleren en hoe dit door de werknemers ontvangen wordt. Tot slot is gekeken hoe de factoren beïnvloed kunnen worden om zo veilig gedrag te stimuleren. Op basis van deze gegevens zijn conclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

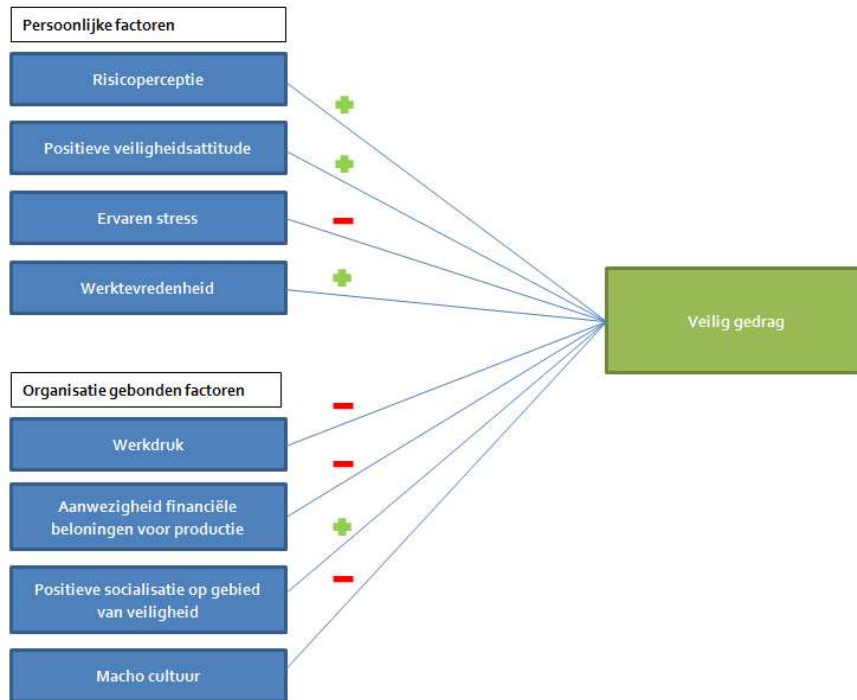
b Factoren met invloed op veilig gedrag

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste factoren die invloed hebben op veilig gedrag behandeld. Allereerst worden de factoren uit het literatuuronderzoek beschreven en hierna worden de factoren die uit de interviews naar voren kwamen besproken. Tevens worden de overige resultaten uit de interviews behandeld.

b.1 Factoren uit de literatuur

Uit het literatuuronderzoek kwamen meerdere factoren naar boven die invloed hebben op veilig gedrag. Deze factoren zijn ter verduidelijking opgedeeld in persoonlijke factoren en organisatiegebonden factoren.

In onderstaand figuur worden de gevonden factoren weergegeven. Hierna zullen de factoren per stuk kort behandeld worden. De factoren in de figuur zijn in positieve waarden weergegeven om zo het positieve of negatieve effect op veilig gedrag van de werknemer te kunnen laten zien



Figuur 1: Factoren die invloed hebben op veilig gedrag van de werknemers

Persoonlijke factoren

Hieronder volgen de factoren die invloed hebben op veilig gedrag en die per persoon verschillen. De factoren zijn persoonsafhankelijk, wat wil zeggen dat het per persoon verschilt of een factor voorkomt en in welke mate. Een voorbeeld hiervan is stress: het verschilt per persoon of hij of zij stress ervaart en in welke mate.

Risicoperceptie

De inschatting die een persoon kan maken van risico's wordt risicoperceptie genoemd. Hoe beter een persoon risico's kan inschatten, des te hoger is zijn risicoperceptie. Uit onderzoek blijkt dat werknemers met een hoge risicoperceptie hun collega's eerder kunnen waarschuwen bij onveilige situaties en zelf ook beter weten hoe zij veilig moeten werken (Arezes & Miguel, 2008; Brown, 2014; Choudry & Fang, 2008; Mullen, 2004).

Veiligheidsattitude

Wat iemand van veiligheid vindt en hoe hij zich omtrent dit onderwerp gedraagt wordt de veiligheidsattitude genoemd. Wanneer een persoon negatief tegenover veiligheid staat en het bijvoorbeeld 'onzin' vindt, representeert dit een negatieve veiligheidsattitude. Een ideale veiligheidsattitude is een attitude die bijdraagt aan het verbeteren van de veiligheid. Een veiligheidsattitude bestaat uit drie onderdelen:

1. De cognitieve component (kennis van persoon van veiligheid)
2. De evaluatieve component (wat persoon vindt van veiligheid)
3. De gedragscomponent (gedrag van persoon op gebied van veiligheid).

De gedragscomponent komt voort uit de andere twee componenten. Uit onderzoek blijkt dat indien een werknemer om veiligheid geeft (positieve veiligheidsattitude), hij veiliger werkt

(Robbins, Judge & Campbell, 2010; Rundmo & Hale, 2003; Sawacha, Naoum & Fang, 1999; Siu, Phillips & Leung, 2002).

Ervaren stress

De spanning die een persoon ervaart op het moment dat er meer van hem verwacht wordt dat hij waar kan maken of denkt waar te kunnen maken wordt stress genoemd. Stress heeft volgens onderzoek een negatieve invloed op veilig gedrag van werknemers omdat hun algehele functioneren er van achteruit gaat (Clarke, 2006; Robbins et al., 2010; Flin et al., 2000; Siu et al., 2002).

Werktevredenheid

In hoeverre een werknemer tevreden is met zijn baan wordt werktevredenheid genoemd. Hoe meer tevreden een werknemer is met zijn baan, des te hoger zijn werktevredenheid. Uit onderzoek blijkt dat werknemers met een hoge werktevredenheid minder vaak bij een arbeidsongeval betrokken zijn en zich bewuster zijn van de veiligheidsaspecten op het werk (Barling, Iverson & Kelloway, 2003; Greenberg, 2011; Probst & Brubaker, 2001; Ready, Boreskie, Law & Russel, 1993).

Organisatiegebonden factoren

In het onderstaande volgen de organisatiegebonden factoren die invloed hebben op veilig gedrag en die per organisatie verschillen. De factoren zijn organisatieafhankelijk, wat betekent dat het van de organisatie afhangt of de factoren voorkomen en in welke mate. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan bonussen voor hoeveelheid productie: het verschilt per organisatie of deze strategie in haar beleid is opgenomen en hoe dit beleid wordt uitgevoerd.

Werkdruk

De druk die er vanuit een organisatie is om werk binnen een bepaalde tijd af te krijgen wordt werkdruk genoemd. Een hoge werkdruk bestaat wanneer een organisatie van haar werknemers verwacht dat zij een bepaalde hoeveelheid werk afmaken binnen een tijdsbestek waarin er eigenlijk te weinig tijd is voor die hoeveelheid werk. Uit onderzoek is gebleken dat werknemers onder druk er eerder voor kiezen iets onveilig te doen omdat dat dit tijd kan besparen (Choudry & Fang, 2008; Han, Saba, Lee, Mohamed & Peña-Mora, 2014; Mullen, 2004; Wilton, 2011).

Aanwezigheid van financiële beloningen voor productie

De betaling vanuit een organisatie aan haar werknemers voor de hoeveelheid werk die zij doen. Hoe meer werk er verricht wordt, hoe meer de werknemers betaald worden bovenop hun maandelijks arbeidsloon. Uit onderzoek blijkt dat werknemers die financieel beloond worden voor productie, sneller gaan werken en er daardoor bijvoorbeeld voor kiezen veiligheidsinstructies die tijd kosten over te slaan (Choudry & Fang, 2008; Sawacha et al., 1999).

Socialisatie

Het proces waarbij ervaren werknemers een nieuwe werknemer laten zien hoe het er binnen de organisatie aan toe gaat, wat de gebruikelijke gang van zaken is en wat de geldende normen en waarden zijn, wordt socialisatie genoemd. Socialisatie kan zowel een positieve als negatieve invloed hebben op veilig gedrag. Wanneer een nieuwe werknemer bijvoorbeeld van zijn collega's krijgt uitgelegd dat het dragen van een helm wel verplicht is maar dat eigenlijk niemand hem draagt, kan dit gezien worden als socialisatie met een negatieve invloed op veilig gedrag (Robbins et al., 2010; Mullen; 2004; Wilton, 2011).

Macho cultuur

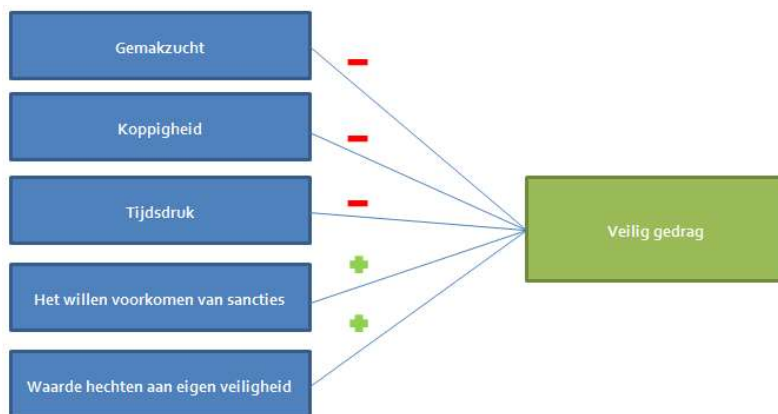
Een cultuur binnen een organisatie waarbij het belangrijk is voor werknemers om stoer, gedurfd en onbevreesd gevonden te worden, wordt een macho cultuur genoemd. Hoe meer werknemers stoer doen voor elkaar en willen laten zien dat zij bijvoorbeeld niet bang zijn voor pijn, des te meer er een macho cultuur binnen een organisatie heerst. Uit onderzoek blijkt dat de aanwezigheid van een macho cultuur er voor kan zorgen dat werknemers minder snel veiligheidsinstructies en –regels volgen (Choudry & Fang; 2008; Mullen, 2004).

b.2 Factoren uit de interviews

Uit de interviews met de werknemers zijn eveneens verschillende factoren naar boven gekomen die invloed hebben op veilig gedrag. De werknemers zijn bevraagd naar wat er voor zorgt dat zij veilig werken en wat er voor zorgt dat zij niet veilig werken. De redenen die werden gegeven zijn genoteerd als factoren die veilig gedrag beïnvloeden. Het niet volgen van veiligheidsregels wordt ook gezien als onveilig werken.

Bij het benoemen van de factoren is zo veel mogelijk getracht het in de bewoording van de geïnterviewden te doen. Een factor als ‘gemakzucht’ is bijvoorbeeld zo genoemd omdat de werknemers deze bewoording zelf gebruikten als reden voor het soms niet veilig werken. Indien een werknemer dit anders benoemde, maar na analyse van zijn antwoord bleek dat het op hetzelfde neerkwam, werd het antwoord ook geschaard onder de noemer ‘gemakzucht’. Om de leesbaarheid van deze paragraaf te verhogen zullen de factoren uitgelegd worden aan de hand van voorbeelden en citaten uit de interviews.

Onderstaand volgt eerst een figuur waarin de gevonden factoren worden weergegeven. Daarna worden de factoren per stuk behandeld.



Figuur 2: Factoren die veilig gedrag beïnvloeden volgens de werknemers

Gemakzucht

Uit 6 van de 8 interviews kwam naar voren dat werknemers werk vaak ‘eventjes’ onveilig doen omdat dit voor hen op dat moment dan gemakkelijker is dan het werk veilig te doen. De werknemers weten wel hoe de taak veilig zou moeten, maar kiezen er voor het gemak voor het niet zo uit te voeren. Een voorbeeld hiervan is een werknemer die weet dat hij zijn veiligheidsbril moet dragen, maar er voor kiest dit niet te doen omdat hij zijn bril verderop heeft laten liggen en

geen zin heeft om deze bril te pakken. De werknemer weet dus wat de veiligheidsinstructies zijn, maar kiest er voor zijn gemak voor deze niet op te volgen.

Koppigheid

Uit 4 van de 8 interviews kwam naar voren dat werknemers soms niet veilig werken omdat zij het niet met veiligheidsinstructies eens zijn of denken dat ze niet nodig zijn. De werknemers weten dan wel wat de instructies zijn maar kiezen er voor deze niet te volgen. Een voorbeeld hiervan is een werknemer die weet dat hij zijn veiligheidshelm moet dragen, maar er voor kiest dit niet te doen omdat hij vindt dat het op de plek waar hij aan het werk is overbodig is. De werknemer weet dus wederom wat de veiligheidsinstructies zijn, maar kiest er voor ze niet te volgen omdat hij het er niet mee eens is.

Tijdsdruk

Uit 5 van de 8 interviews kwam naar voren dat werknemers niet altijd veilig te werken omdat zij soms onder tijdsdruk komen te staan. De werknemers hebben dan een minimale hoeveelheid tijd om hun werkzaamheden te voltooien en kiezen er dan eerder voor om veiligheidsinstructies niet te volgen omdat deze tijd in beslag nemen. Een voorbeeld hiervan is een werknemer die stof moet opruimen en weet dat dit met een stofzuiger moet, maar er voor kiest het met de bezem op te ruimen omdat de stofzuiger te ver weg ligt. Het halen van de stofzuiger zou te veel tijd in beslag nemen, waardoor hij risico zou lopen zijn werk niet op tijd af te krijgen (OF: Werknemer weet dat hij trap moet halen, maar duurt te lang, dus even op richteltje staan). De werknemer weet dus wat de veiligheidsinstructies zijn, maar kiest er vanwege de tijdsdruk voor deze niet op te volgen.

Het willen voorkomen van sancties

Uit 5 van de 8 interviews kwam naar voren dat een reden voor werknemers om veilig te werken kan zijn dat zij als zij dit niet doen bestraft kunnen worden door hun werkgever. De werknemers werken dan veilig en volgen veiligheidsinstructies omdat zij geen sancties willen. Een voorbeeld hiervan is een werknemer die zijn veiligheidsbril draagt omdat dit moet en hij geen sancties opgelegd wilt krijgen voor het niet dragen ervan.

Waarde hechten aan eigen veiligheid

Uit 4 van de 8 interviews kwam naar voren dat een reden voor werknemers om veilig te werken kan zijn dat zij niet betrokken willen raken bij een ongeval. De werknemers hechten waarde aan

hun eigen veiligheid en zorgen er voor dat zij veilig werken en de kans op ongevallen zo klein mogelijk houden. Een voorbeeld hiervan is een werknemer die zijn veiligheidsbril draagt omdat hij geen oogschade op wilt lopen.

Overige informatie uit de interviews

Door middel van de interviews is ook informatie verkregen over de beleving van de werknemers van de veiligheidsregels en over de manier waarop de werknemers kennis over veiligheid vergaren.

Beleving dat veiligheidsregels disfunctioneel zijn

Uit 6 van 8 interviews kwam naar voren dat werknemers de beleving kunnen hebben dat bepaalde veiligheidsinstructies en –regels de veiligheid niet ten goede komen. Sommige veiligheidsinstructies- en regels kunnen volgens hen belemmerend werken bij de uitvoer van hun werk en zorgen ervoor dat het werk minder veilig is. Een voorbeeld hiervan is een werknemer die bij werken op hoogte verstrikt raakt in zijn valgordel en hierdoor zijn werk moeilijker kan uitvoeren. De werknemer beleeft de veiligheidsinstructie hierdoor als een belemmering.

Kennis omtrent veiligheid

Uit de interviews kwam naar voren dat werknemers op de hoogte zijn van de geldende veiligheidsregels door de toolboxmeetings die eens in de zoveel tijd worden gehouden. **De toolboxmeetings zijn bijeenkomsten van VIA-NZL waar de werkinstructies worden voorgelegd en waar alle andere zaken behandeld worden omtrent het werk en V&G op de bouwplaats. Uit de interviews kwam naar voren dat de toolboxmeetings positief beoordeeld worden.**

Verder werd duidelijk dat de werknemers kennis over veiligheid bezitten dankzij het Veiligheid, Gezondheid en Milieu, Checklist Aannemers-certificaat (VCA-certificaat). Het VCA-certificaat is een certificaat dat elke werknemer van VIA-NZL moet bezitten om te kunnen werken. Uit de interviews bleek dat werknemers van mening waren dat het hebben van een VCA zou moeten betekenen dat je weet hoe je veilig moet werken. Zij concludeerden dat dit vaak niet het geval was, of dat sommige werknemers zich hier in ieder geval niet naar gedroegen.

c De bestaande beleidsinterventies

In het vorige hoofdstuk is beschreven welke factoren er invloed hebben op veilig gedrag. In dit hoofdstuk wordt er beschreven wat Metro en Tram al doet, welke interventies zij inzet, om dit veilige gedrag te stimuleren en wordt beschreven wat hoe de werknemers dit beleven. De interventies betreffen de Safety Award, het onderdeel 'Safety? Check!' van de veiligheidscampagne en de werkplekbezoeken waarbij gecontroleerd wordt op veiligheid.

Safety Award

Een 'gouden wisselhelm-trofee' die vier keer per jaar wordt uitgereikt aan de aannemer werkzaam aan het Noord/Zuidlijn project die het veiligst heeft gewerkt het betreffende kwartaal. De Safety Award wordt uitgereikt aan de hoofduitvoerder, de uitvoerders en alle werknemers van een aannemer in de vorm van de 'gouden wisselhelm' en een hapje en een drankje. Dit wordt officieel gedaan door de directie van Metro en Tram.

Uit de interviews kwam naar voren dat de Safety Award niet bekend was onder geïnterviewde de werknemers. 7 van de 8 geïnterviewde werknemers wist niet wat de Safety Award inhield. Een werknemer wist het wel maar dit kwam omdat hij toegang had tot computersysteem waarmee hij inzicht had in projecten.

Safety? Check!

Onderdeel van de veiligheidscampagne en heeft als doel het veiligheidsbewustzijn van de werknemers te verhogen. Op en rondom de werkvloer hangen posters die het bewustzijn

dienen te verhogen en er worden toolboxmeetings gehouden waar veiligheidsinstructies worden gegeven en waar filmpjes worden getoond die eveneens het veiligheidsbewustzijn dienen te verhogen.

Uit de interviews bleek dat de meningen over de posters en de filmpjes verschilden. Zo waren er werknemers die de posters bijvoorbeeld wel handig vonden als herinnering om veilig te werken, maar andere werknemers gaven aan zich niet heel veel van de poster aan te trekken. Toolboxmeetings (in het algemeen) worden door alle acht werknemers als positief beoordeeld.

Werkplekbezoeken

Werkplekbezoeken worden uitgevoerd om na te gaan of een aannemer en zijn werknemers de werkzaamheden uitvoeren volgens de overeengekomen werkwijze en of gewerkt wordt conform de contractvoorwaarden en de geldende (Arbo)wet- en regelgeving.

De werknemers gaven aan dat de werkplekbezoeken hen niet stoorden. Zij gaven aan dat je niets te vrezen hebt als je gewoon de regels volgt.

d **Het stimuleren van veilig gedrag**

In het vorige hoofdstuk is beschreven wat Metro en Tram al doet om veilig gedrag te stimuleren. In dit hoofdstuk wordt behandeld wat Metro en Tram verder kan doen om veilig gedrag te stimuleren. In de literatuur is gezocht naar strategieën die Metro en Tram in zou kunnen zetten. Het betrekken van werknemers bij beslissingen in de organisatie en overtuigende communicatie zijn de strategieën waar op in wordt gegaan. Per strategie wordt in dit hoofdstuk uitgelegd op welke manier deze strategie invloed heeft op veilig gedrag. Hiervoor wordt een koppeling gemaakt met de factoren uit hoofdstuk 2.

d.1 Het betrekken van werknemers

Het betrekken van werknemers kan volgens onderzoek op meerdere manieren een positieve invloed hebben op veilig gedrag.

Hogere werktevredenheid

Allereerst stellen Greenberg (2011), Mendelson, Turner & Barling (2011) en Robbins et al. (2010) dat het betrekken van werknemers bij beslissingen in de organisatie de werktevredenheid van de werknemers verhoogt. Werktevredenheid is een factor die een positieve invloed heeft op veilig gedrag. Indien werknemers betrokken worden bij beslissingen zal hun werktevredenheid verhogen, waarmee het een positieve invloed heeft op het veilige gedrag van de werknemers.

Positievare veiligheidsattitude en hogere risicoperceptie

Tiemeijer, Thomas & Prast (2009) stellen dat het betrekken van personen bij een onderwerp er voor zorgt dat zij informatie omtrent dit onderwerp beter opnemen. Gesteld kan worden dat indien een werknemer betrokken wordt bij het onderwerp veiligheid, hij informatie omtrent dit onderwerp beter zal opnemen. De cognitieve component van de veiligheidsattitude (kennis van veiligheid) wordt hiermee positief beïnvloed. Ook zal informatie over risico's beter opgenomen worden wat het inzicht in risico's en daarmee de risicoperceptie verhoogd. Indien werknemers worden betrokken bij beslissingen omtrent veiligheid zal zowel hun veiligheidsattitude als hun risicoperceptie positief beïnvloed worden. Dit heeft een positieve invloed op het veilige gedrag van de werknemers.

Verder stellen Alblas & Wijsman (2009) dat wanneer werknemers meer betrokken worden bij een onderwerp, zij een positievere beleving zullen hebben van de uiteindelijke beslissingen en veranderingen omtrent dit onderwerp. Witte, Jonker & Vink (2012) geven aan dat wanneer werknemers meer betrokken worden bij een onderwerp zij zich meer verbonden zullen voelen met de resultaten en dat zij zich er ook meer voor zullen inzetten. Dit gebeurt als zij merken dat er enerzijds ruimte is om een bijdrage te leveren en anderzijds dat er ook daadwerkelijk wat mee gedaan wordt.

Indien de werknemers dus meer betrokken worden bij het onderwerp veiligheid, zullen enerzijds beslissingen omtrent veiligheid positiever ontvangen worden, waarmee de evaluatieve component van de veiligheidsattitude positief beïnvloed wordt. Anderzijds zullen werknemers zich meer voor veiligheid gaan inzetten, waarmee de gedragscomponent van de veiligheidsattitude positief beïnvloed wordt.

Afname van stress

Tot slot zorgt het betrekken van werknemers er volgens Robbins et al. (2010) voor dat stress onder de werknemers verlaagd wordt. Ervaren stress is een factor die een negatieve invloed heeft op veilig gedrag. Indien werknemers betrokken worden zal hun stress verlagen. Dit heeft een positieve invloed op hun veilige gedrag.

Kortom, het betrekken van werknemers beïnvloedt de factoren werktevredenheid, veiligheidsattitude en risicoperceptie positief en de factor ervaren stress negatief. Het heeft op die manier een positieve invloed op het veilige gedrag van werknemers.

d.2 Overtuigende communicatie

Werknemers overtuigen door middel van communicatie is eveneens een manier om veilig gedrag te stimuleren. Bij overtuigende communicatie is er een standpunt ingenomen door de ene partij en worden er argumenten die dit standpunt onderbouwen aangevoerd richting een andere partij (Aronson, Wilson & Akert, 2011). Indien een organisatie vertelt dat veiligheid belangrijk is en dat werknemers veilig moeten werken is dit een voorbeeld van overtuigende communicatie.

Veiligheidsattitude en risicoperceptie

Volgens het *Elaboration likelihood model* van Petty en Cacioppo (1986) zou overtuigende communicatie via twee routes tot attitudeverandering kunnen leiden:

Route 1. Via de centrale route van overtuiging en/of via de perifere route van overtuiging. De centrale route betreft het proces waarbij personen informatie zorgvuldig verwerken, er

aandachtig naar luisteren en over de argumenten nadenken. Dit zorgt vaak voor een langdurige en solide attitudeverandering.

Route 2. De perifere route betreft het proces waarbij personen informatie niet grondig verwerken vanwege desinteresse of afleiding en daardoor door oppervlakkige kenmerken van de boodschap (aantrekkelijkheid van een spreker, duur van een toespraak, etc.) worden beïnvloed. Dit zorgt voor een tijdelijke en oppervlakkige attitudeverandering.

Indien werknemers via de centrale route overtuigd worden van het nut en de noodzaak van veiligheid, en zij overtuigd worden van de bestaande risico's, zal dit een positievere veiligheidsattitude teweeg brengen en zal hun risicoperceptie verhoogd worden. Dit heeft een positieve invloed op veilig gedrag.

e Conclusies & aanbevelingen

Op basis van de gevonden informatie uit het onderzoek zijn er meerdere conclusies getrokken. Allereerst worden de conclusies rondom de factoren die veilig gedrag beïnvloeden behandeld. Daarna worden de conclusies omtrent de strategieën die veilig gedrag stimuleren behandeld. Als dit is gedaan worden de beleidsinterventies behandeld. Hierna volgt als laatste stap een algehele eindconclusie waaruit de daarop volgende aanbevelingen voortkomen.

e.1 Factoren die veilig gedrag beïnvloeden

Uit het literatuuronderzoek zijn acht factoren naar voren gekomen die veilig gedrag beïnvloeden.

Persoonlijke factoren:

1. *Risicoperceptie*
2. *Veiligheidsattitude*
3. *Ervaren stress*
4. *Werktevredenheid*

Organisatiegebonden factoren:

5. *Werkdruk*
6. *Financiële beloningen*
7. *Socialisatie*
8. *Macho cultuur*

Uit de interviews zijn zes factoren naar voren gekomen die veilig gedrag beïnvloeden:

1. *Gemakzucht*
2. *Koppigheid*

3. *Tijdsdruk*
4. *Het willen voorkomen van sancties*
5. *Waarde hechten aan eigen veiligheid*
6. *Beleving dat veiligheidsregels disfunctioneel zijn¹*

De factoren uit het literatuuronderzoek en de interviews zijn naast elkaar gelegd. Er is gekeken of er overlap tussen de verschillende factoren bestond en er is gekeken welke factoren onder de zelfde noemer geschaard konden worden. Dit heeft tot de volgende conclusies geleid.

Veiligheidsattitude

De factoren *gemakzucht*, *koppigheid*, *waarde hechten aan eigen veiligheid* en *de beleving dat veiligheidsregels disfunctioneel zijn* die uit de interviews naar voren kwamen, hebben allen te maken met de veiligheidsattitude van een werknemer. De veiligheidsattitude bestaat uit wat een werknemer weet van veiligheid (cognitieve component), hoe een werknemer denkt over veiligheid (evaluatieve component) en hoe een werknemer handelt op het gebied van veiligheid (gedragscomponent). Rundmo & Hale (2003) stellen dat een ideale veiligheidsattitude een attitude is die bijdraagt aan het verbeteren van de veiligheid, waarbij een werknemer gedrag vertoont wat bijdraagt aan het verlagen van het aantal ongevallen en bijna-ongevallen.

Gemakzucht

Een werknemer die er voor kiest om voor het gemak 'even' iets onveilig te doen met het risico dat het er iets mis kan gaan streeft niet volledig naar het verlagen van het aantal ongevallen. Deze werknemer heeft dus geen ideale veiligheidsattitude (Rundmo & Hale, 2003). Verder stellen Sawacha et al. (1999) stellen dat als een werknemer geeft om veiligheid en het belangrijk vindt (positieve evaluatie van veiligheid), hij ook veiliger gedrag gaat vertonen. Er zou dus gesteld kunnen worden dat het geven om veiligheid de gedragscomponent van de veiligheidsattitude, en daarmee het veilige gedrag van een werknemer, positief beïnvloedt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat indien de veiligheidsattitude positief beïnvloed wordt, de keuze van de werknemer om iets onveilig te doen uit gemakzucht, minder snel of niet meer gemaakt zal worden.

Koppigheid

Een werknemer die veiligheidsregels niet volgt omdat hij daar geen zin in heeft, draagt niet bij aan het verbeteren van de veiligheid. Ook laat hij zien dat hij er niet alles aan doet om ongevallen te voorkomen en representeert hiermee geen ideale veiligheidsattitude (Rundmo & Hale, 2003). Wanneer de veiligheidsattitude positief beïnvloed wordt, zal de werknemer eerder veilig gedrag vertonen (Sawacha et al., 1999) en zal de werknemer dus ook eerder de veiligheidsregels volgen. Op basis hiervan kan gesteld worden dat de koppigheid van werknemers kan afnemen naarmate hun veiligheidsattitude positiever wordt.

Waarde hechten aan eigen veiligheid

Een werknemer die veilig werkt omdat hij niet bij een ongeval betrokken wilt raken, laat hiermee zien dat hij zijn eigen veiligheid in ieder geval belangrijk vindt. De evaluatieve component van de veiligheidsattitude is dan positief. Indien de veiligheidsattitude van een werknemer positief beïnvloed wordt, zal de evaluatieve component van de veiligheidsattitude ook positiever worden. Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat een positievere veiligheidsattitude er

¹

De beleving dat veiligheidsregels disfunctioneel zijn, werd door werknemers niet genoemd als factor die veilig gedrag beïnvloedt. De onderzoeker heeft echter kunnen concluderen dat het wel als factor gezien moet worden.

toe zal kunnen leiden dat de werknemer meer waarde zal gaan hechten aan zijn eigen veiligheid.

Beleving dat veiligheidsregels disfunctioneel zijn

Uit de interviews werd duidelijk dat de disfunctionele eigenschappen van bepaalde veiligheidsregels, of de beleving dat ze dit zijn, er voor kunnen zorgen dat werknemers genoeg krijgen van de regels. Hieruit kan opgemaakt worden dat de disfunctionaliteit van een veiligheidsregel, een negatieve invloed heeft op de evaluatieve component van de veiligheidsattitude.

Risicoperceptie

Brown (2014) stelt dat risicoperceptie de inschatting van een persoon is over 'de waarschijnlijkheid dat er iets ergs gaat gebeuren'. Arezes & Miguel (2008) stellen dat risicoperceptie de subjectieve inschatting van personen omtrent gevaar is. Anders gezegd is risicoperceptie dus de inschatting die een persoon maakt van risico's.

Gemakzucht

Een werknemer die besluit uit gemak even niet veilig te werken heeft een inschatting gemaakt van de risico's. Indien de risicoperceptie van een werknemer hoger wordt, zal hij er minder snel voor kiezen om uit gemak onveilig te werken, aangezien hij inziet dat dit risico's met zich meebrengt. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de hoogte van de risicoperceptie van een werknemer van invloed is op de mate waarin hij onveilig werkt uit gemakzucht.

Koppigheid

Een werknemer die de veiligheidsregels niet volgt of onveilig werkt omdat hij denkt dat het zijn manier ook veilig is, laat zien dat hij de inschatting maakt dat zijn eigen manier niet meer risico's met zich meebrengt. Op het moment dat de risicoperceptie positief beïnvloed zou worden, zou dit er voor kunnen zorgen dat koppige werknemers in gaan zien dat hun eigen manier van werkzaamheden uitvoeren misschien toch wel risico's met zich meebrengt en dat de veiligheidsinstructies niet voor niets zijn.

Werkdruk en ervaren stress

De factor *tijdsdruk* heeft te maken met het feit dat werknemers soms weinig tijd hebben om hun werk af te maken en wordt daarom geschaard onder de factor *werkdruk*. De werkdruk kan stress tot gevolg hebben, waardoor de factor tijdsdruk eveneens geschaard kan worden onder de factor ervaren stress.

Op basis van bovenstaande paragraaf (5.1) kan gesteld worden dat:

- Vier van de zes factoren die uit de interviews naar voren kwamen te maken hebben met de *veiligheidsattitude* van een werknemer. De veiligheidsattitude is dus uit zowel het literatuuronderzoek als uit het praktijkonderzoek gevonden als factor die veilig gedrag beïnvloedt;
- Twee van de vijf factoren die uit de interviews naar voren kwamen te maken hebben met de *risicoperceptie* van een werknemer. De risicoperceptie is dus eveneens zowel uit het literatuuronderzoek als uit het praktijkonderzoek gevonden als factor die veilig gedrag beïnvloedt;

Op basis van bovenstaande conclusies kan gesteld worden dat:

- De factoren *veiligheidsattitude* en *risicoperceptie* de belangrijkste factoren zijn die veilig gedrag beïnvloeden.

e.2 De beleidsinterventies

Er zijn meerdere conclusies getrokken met betrekking tot de huidige beleidsinterventies. Deze luiden:

- De Safety Award is niet bekend onder de geïnterviewde werknemers;
- De posters vanuit het onderdeel 'Safety? Check!' van de veiligheidscampagne zijn een vorm van overtuigende communicatie. De werknemers worden namelijk overtuigd van het feit dat veiligheid belangrijk is. De posters worden verschillend maar vrij passief beleefd door de werknemers. De meeste werknemers lijken zich niet heel veel aan te trekken van de posters;
- De toolboxmeetings vanuit de veiligheidscampagne zijn eveneens een vorm van overtuigende communicatie omdat ook hierin de werknemers worden overtuigd van het feit dat veiligheid belangrijk is. De toolboxmeetings worden door alle werknemers positief beoordeeld;
- De communicatie van de interventies vanuit 'Safety? Check!' kan gezien worden als eenrichtingsverkeer: er is geen mogelijkheid tot inbreng van de werknemers zelf;
- De werkplekbezoeken worden door geen van de werknemers als storend ervaren;
- Het betrekken van werknemers kan er voor zorgen dat de informatie die gecommuniceerd wordt vanuit de veiligheidscampagne beter wordt verwerkt en onthouden door de werknemers.

e.3 Strategieën die het veilige gedrag van werknemers stimuleren

De strategieën die gevonden zijn beïnvloeden de factoren die van invloed zijn op veilig gedrag. De beïnvloeding van deze factoren leidt tot veiliger gedrag.

Het betrekken van werknemers bij het onderwerp veiligheid

Het betrekken van werknemers bij het onderwerp veiligheid beïnvloedt 4 factoren die veilig gedrag stimuleren:

- Een hogere werktevredenheid van werknemers;
- Een positievere veiligheidsattitude van werknemers;
- Een hogere risicoperceptie van werknemers;
- Afname van stress bij werknemers.

Overtuigende communicatie omtrent veiligheid

Overtuigende communicatie omtrent veiligheid beïnvloedt twee factoren die veilig gedrag stimuleren:

- Een positieve veiligheidsattitude van werknemers;
- Een hogere risicoperceptie van werknemers.

Verder kan geconcludeerd worden dat:

- Langdurige en solide attitudeverandering door middel van overtuigende communicatie tot stand komt via de centrale route van overtuiging.

e.4 Eindconclusie & aanbevelingen

Hieronder volgt de eindconclusie op basis van alle bevindingen en worden er op basis van de eindconclusie aanbevelingen gedaan. De doelstelling van het onderzoek was om te kijken wat Metro en Tram kan doen om veilig gedrag onder de werknemers te stimuleren.

Er is onderzocht welke factoren het veilige gedrag van de werknemers beïnvloeden. Na analyse van de resultaten uit de literatuur en de interviews kan geconcludeerd worden dat de factoren *veiligheidsattitude* en *risicoperceptie* de belangrijkste factoren zijn die veilig gedrag beïnvloeden.

Eveneens is er onderzocht hoe de gevonden factoren die invloed hebben op veilig gedrag beïnvloed zouden kunnen worden, om op die manier veilig gedrag te stimuleren. Geconcludeerd wordt dat het betrekken van werknemers bij het onderwerp veiligheid een positieve invloed heeft op zowel de belangrijkste factoren *veiligheidsattitude* en *risicoperceptie* als op de factoren *werktevredenheid* en (afname van) *ervaren stress*. Op basis van deze conclusies wordt de volgende aanbeveling gedaan:

- Metro en Tram zal de werknemers meer moeten gaan betrekken bij het onderwerp veiligheid om zo veilig gedrag te stimuleren

Verder is er gevonden dat overtuigende communicatie op het gebied van veiligheid eveneens een positieve invloed op de *veiligheidsattitude* en de *risicoperceptie*. Geconcludeerd wordt dat Metro en Tram middels de huidige veiligheidscampagne al gebruik maakt van overtuigende communicatie. De informatie die gecommuniceerd wordt zou echter meer effect hebben indien de communicatie via de centrale route zou plaatsvinden. Dit is te bereiken door de werknemers meer te betrekken bij het onderwerp veiligheid. Op basis van deze conclusies wordt de volgende aanbeveling gedaan:

- Metro en Tram zal gebruik moeten blijven maken van de huidige beleidsinterventies waaronder de veiligheidscampagne. Dit is namelijk een vorm van overtuigende communicatie. Echter zal dit in combinatie met het betrekken van werknemers bij veiligheid moeten gebeuren

Tot slot werd uit de interviews duidelijk dat de werknemers de toolboxmeetings positief ervaren. De laatste aanbeveling luidt daarom:

- Metro en Tram zal voor het betrekken van werknemers gebruik moeten maken van toolboxmeetings

In het volgende hoofdstuk zal worden ingegaan op de implementatie van de aanbevelingen. Hierbij wordt er uitsluitend ingegaan op het betrekken van werknemers bij het onderwerp veiligheid. Het advies omtrent de huidige beleidsinterventies is namelijk dat die op dezelfde manier ingezet dienen te blijven worden als nu gebeurd.

Deel 2

f Implementatie van de aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal worden behandeld hoe de aanbevelingen die op basis van het onderzoeksrapport gedaan zijn, concreet geïmplementeerd kunnen worden. Voordat het betrekken van werknemers bij het onderwerp veiligheid geïmplementeerd kan worden, is het belangrijk uit te leggen wat het precies inhoudt.

f.1 Werknemersbetrokkenheid: de strategie

De strategie van een organisatie waarbij werknemers meer betrokken worden bij processen en beslissingen wordt *werknemersbetrokkenheid* genoemd (Robbins et al., 2010; Wilton, 2011). Deze strategie omvat het stimuleren van werknemers om werkprocessen te verbeteren door hen suggesties te laten maken en oplossingen te laten bedenken voor specifieke lokale problemen (Dhondt & Vaas, 2008; Wilton, 2011). De gedachte is om werknemers meer 'verantwoordelijkheid' te geven over beslissingen door hen erover mee te laten denken. Werknemersbetrokkenheid richt zich op het verkrijgen van steun, begrip en bijdrage van alle werknemers in een organisatie en het beoogt de betrokkenheid en het meewerken van de werknemers te verhogen voor het behalen van doelstellingen. De werknemers beschikken over een bron van kennis over de werkvloer die vaak hogerop in de hiërarchie van de organisatie niet bekend is. Zij kennen de taken en werkprocessen vaak het best en zijn daarom de aangewezen persoon om hier hun expertise over uit te laten spreken (Dhondt & Vaas, 2008; Wilton, 2011). Werknemers krijgen de mogelijkheid om zich te uiten over bijvoorbeeld regels en de gang van zaken, maar het management houdt de positie om beslissingen te nemen. De betrokkenheid van de werknemers heeft dus een grens (Wilton, 2011). Het betrekken van werknemers bij beslissingen, vooral waar hun visie en beleving er toe doet, kan de effectiviteit van een implementatie goed doen (Greenberg, 2011).

Bij werknemersbetrokkenheid hoort een duidelijke en concrete communicatie vanuit het management (Dhondt & Vaas, 2008; Wilton, 2011; Witte et al., 2012). Het evalueren en vertellen over de behaalde prestaties van een afdeling binnen de organisatie, het uitspreken van waardering omtrent de behaalde resultaten en het communiceren van doelstellingen zijn hier voorbeelden van. Verder is het bij het betrekken van werknemers erg belangrijk dat het management ook daadwerkelijk wat doet met de input die zij van haar werknemers vergaart.

Indien dit niet gebeurt zullen de werknemers zich niet serieus genomen voelen en zal dit een averechts effect hebben (Witte et al., 2012).

Samenvatting werknemersbetrokkenheid

Concreet betekent bovenstaande dat er met de volgende punten rekening gehouden dient te worden bij het implementeren van werknemersbetrokkenheid:

1. Zorg dat je als organisatie duidelijk en concreet communiceert naar werknemers (Dhondt & Vaas, 2008; Wilton, 2011; Witte et al., 2012);
2. Zorg dat werknemers de mogelijkheid hebben om zich te uiten over bijvoorbeeld regels en de gang van zaken (Dhondt & Vaas, 2008; Wilton, 2011);
3. Zorg voor meer verantwoordelijkheid van werknemers door hen mee te laten denken over beslissingen (Wilton, 2011);
4. Zorg dat werknemers gestimuleerd worden om werkprocessen te verbeteren door hen suggesties te laten maken en oplossingen te laten bedenken voor specifieke lokale problemen (Dhondt & Vaas, 2008; Wilton, 2011);
5. Zorg dat je daadwerkelijk wat doet met de input die je van de werknemers verkrijgt (Witte et al., 2012).

f.2 Werknemersbetrokkenheid bij de Noord/Zuidlijn

Het advies is om werknemers meer te betrekken bij het onderwerp veiligheid door middel van toolboxmeetings. Aanbevolen wordt om allereerst een speciale toolboxmeeting te geven waarin het betrekken van werknemers bij het onderwerp veiligheid centraal staat. Deze toolboxmeeting geldt als kick-off van de werknemersbetrokkenheid. Los van deze speciale toolboxmeeting dient het altijd toegankelijk te zijn voor de werknemers om meldingen te maken of feedback te geven op het gebied van veiligheid. Tot slot zal er maandelijks tijd vrij gemaakt dienen te worden waarin veiligheid centraal betrekken van werknemers hierbij centraal staat. In onderstaande paragrafen worden deze punten behandeld.

Speciale toolboxmeeting: Kick-off werknemersbetrokkenheid

Op basis van de belangrijkste onderdelen van werknemersbetrokkenheid (zie 6.1.1) worden onderstaand suggesties gedaan voor de invulling van de toolboxmeeting waarin het betrekken van werknemers centraal staat. Per suggestie worden er ook voorbeelden gegeven.

Invulling toolboxmeeting

1. Zorg dat je duidelijk en concreet communiceert naar werknemers (Dhondt & Vaas, 2008; Wilton 2011; Witte et al., 2012)

Suggesties:

- Geef aan dat werknemers vanaf heden meer betrokken zullen worden bij het onderwerp veiligheid en dat er meer mogelijkheid zal zijn voor inspraak en overleg;
- Licht concreet toe wat de doelstelling van Metro en Tram is;
VB: minder ongevallen bij afbouw van Noord/Zuidlijn

- Communiceer concreet wat Metro en Tram en Team-V van de werknemers verwacht qua betrokkenheid;
VB: Verwachting dat de werknemers meedenken over veiligheid en de veiligheidsregels- en instructies, dat zij bijna-ongevallen melden, etc.
- Communiceer concreet hoe het ideale veilige gedrag er volgens Metro en Tram voor werknemers uitziet;
VB: bespreking document 'Excellent veilig gedrag' (zie bijlage 1)
- Communiceer recente gebeurtenissen;
VB: bespreking recent voorgevallen ongevallen, nieuwe werkzaamheden inclusief risico's, uitreiking Safety Award: De communicatie naar de werknemers omtrent bijvoorbeeld de Safety Award is nu niet optimaal. Zorg dat de werknemers beter op de hoogte zijn van dit soort interventies. Ook is communicatie van ongevallen van belang. De werknemers krijgen op deze manier meer inzicht in risico's op de werkvloer.
- Communiceer concreet de (eventuele) veranderingen omtrent veiligheidsregels- en instructies die er aan komen of die al ingevoerd zijn.

2. Zorg dat werknemers de mogelijkheid hebben om zich te uiten over bijvoorbeeld regels en de gang van zaken (Dhondt & Vaas, 2008; Wilton, 2011)

3. Zorg voor meer verantwoordelijkheid van werknemers door hen mee te laten denken over beslissingen (Wilton, 2011)

Suggesties:

- Laat werknemers nadenken en benoemen/noteren of er veiligheidsregels-/instructies zijn die naar hun mening niet praktisch zijn en die ze graag aangepast zouden willen zien;
- Laat werknemers nadenken en benoemen/noteren hoe zij zelf denken dat de veiligheidsregels-/instructies die als niet praktisch worden ervaren (deels) aangepast zouden kunnen worden zodat zij minder hinder veroorzaken;
De informatie die voortvloeit uit de inspraak van de werknemers zal inzicht geven in problemen en oplossingen op het gebied van veiligheid op de werkvloer. Praktische en eenvoudige oplossingen (vb: een touwtje aan de veiligheidsbril zodat werknemers hem niet kunnen laten liggen) kunnen op deze manier gevonden en besproken worden.
- Laat werknemers nadenken over de veiligheidsaspecten van de werkzaamheden die specifiek bij hun eigen functie horen;
VB: Electricien laten nadenken over wat soms voor onveilige situaties zorgt? Wat risico's zijn? Welke veiligheidsregels-/instructies nuttig zijn? Welke niet?

4. Zorg dat werknemers gestimuleerd worden om werkprocessen te verbeteren door hen suggesties te laten maken en oplossingen te laten bedenken voor specifieke lokale problemen (Dhondt & Vaas, 2008; Wilton, 2011)

Suggesties:

- Bespreek bijna-ongevallen;

VB: wat maken werknemers mee? Hoe komt dit? Hoe kan volgens hen het best voorkomen worden?

- Bespreek hoe werknemers zelf denken dat veiliger gedrag gestimuleerd zou kunnen worden;
VB: wat zorgt dat ze soms niet veilig werken? Wat zorgt dat ze dit wel doen? Hoe kan dit gestimuleerd worden?
- Geef werknemers de mogelijkheid vragen te stellen met betrekking tot veiligheid en veiligheidsregels- en instructies.

5. Zorg dat je daadwerkelijk wat doet met de input die je van de werknemers verkrijgt (alb et al., 2012)

- Zorg dat er twee tot vier weken na eerste toolboxmeeting van Team-V terugkoppeling plaatsvindt van wat er gevraagd en behandeld is in de eerst toolboxmeeting;
VB: Aangeven dat er wordt onderzocht of de brillen die veel hinder veroorzaken, kunnen worden aangepast

De exacte invulling van de toolboxmeeting ligt in de handen van Team-V. Zij zijn specialisten op het gebied van veiligheid en hebben ervaring met het ontwikkelen van toolboxmeetings.

Los van de speciale toolboxmeeting moet er ook op andere manieren aandacht en tijd besteed worden aan het betrekken van werknemers bij veiligheid. In onderstaande paragrafen wordt de werknemersbetrokkenheid op de lange termijn besproken,

Maandelijks bijeenkomst

Het moet voor de werknemers een gewoonte worden om zich te uiten, feedback geven en mee te denken op het gebied van veiligheid. Volgens Tiemeijer et al. (2009) kan een nieuwe gewoonte gecreëerd worden door nieuw gewenst gedrag te verbinden aan een omgeving, zodat er associaties ontstaan tussen het nieuwe gedrag en die omgeving.

Ongeveer maandelijks wordt er op elk station door VIA-NZL een toolboxmeeting gegeven. Het advies is van deze bijeenkomsten gebruik te maken. Voor of na de bijeenkomst zou er tijd vrij gemaakt kunnen worden waarin de werknemers betrokken worden bij het onderwerp veiligheid. Op deze momenten wordt inspraak van de werknemers verwacht. Zij krijgen de ruimte om zich te uiten, feedback te geven en mee te denken op het gebied van veiligheid. Ook ontvangen zij terugkoppeling van eerder besproken onderwerpen en worden ze op de hoogte gesteld van recente gebeurtenissen. Werknemers zullen merken dat de momenten een nieuw, terugkerend onderdeel zijn en zij zullen het gaan associëren met hun betrokkenheid bij veiligheid. Op deze manier wordt de gewoonte om mee te denken en feedback te geven gecreëerd. Het zal zorgen voor veiliger gedrag en het zal bruikbare informatie van de werkvloer opleveren.

6.2.3 Continue mogelijkheid tot inspraak en feedback

Om er voor te zorgen dat het betrekken van de werknemers bij veiligheid een continu proces wordt en blijft is het belangrijk om er voor te zorgen dat er voor werknemers ten alle tijden de mogelijkheid is om inspraak te leveren omtrent veiligheid. Ook op momenten dat er geen gezamenlijk bijeenkomst is.

Zorg dat er voor de werknemers een toegankelijke mogelijkheid aanwezig is om feedback te geven, melding te maken van (bijna)ongevallen, etc. Creëer hiervoor een platform.

VB: een website/applicatie waarop werknemers terecht kunnen met hun vragen/opmerkingen omtrent veiligheid, e-mailadres waar werknemers naar kunnen mailen of een telefoonnummer waar werknemers naar kunnen bellen voor vragen/opmerkingen

Literatuurlijst

- Alblas, G., & Wijsman, E. (2009). *Gedrag in organisaties* (6e ed.). Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Arezes, P., & Miguel, A. (2008). Risk perception and safety behaviour: A study in an occupational environment. *Safety Science*, 46, 900-907.
- Aronson, E., Wilson, T., & Akert, R. (2011). *Sociale Psychologie* (7e ed.). Pearson Education.
- Barling, J., Iverson, R., & Kelloway, K. (2003). High-Quality work, Job satisfaction and Occupational Injuries. *Journal of Applied Psychology*, 88, 276-283.
- Brown, V. (2014). Risk perception: It's personal. *Environmental Health perspectives*, 122(10), A276-A279.
- Choudry, R., & Fang, D. (2008). Why operatives engage in unsafe work behavior: Investigating factors on construction sites. *Safety Science*(46), 566-584.
- Clarke, S. (2006). Safety climate in an automobile manufacturing plant: The effects of work environment, job communication and safety attitudes on accidents and unsafe behavior. *Emerald Insight*, 35, 413 - 430.
- Dhondt, S., & Vaas, F. (2008). *Waardevol werk: Van arbeidskwaliteit naar sociale innovatie*. Den Haag: Uitgeverij LEMMA.
- Flin, R., Mearns, K., O'Connor, P., & Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: Identifying the common features. *Safety Science*, 34, 177-192.
- Greenberg, J. (2011). *Behavior in Organizations* (10 ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Han, S., Saba, F., Lee, S., Mohamed, Y., & Peña-Mora, F. (2014). Toward an understanding of the impact of production pressure on safety performance in construction operations. *Accident Analysis and Prevention*, 68, 106-116.
- Mendelson, M. B., Turner, N., & Barling, J. (2011). Perceptions of the presence and effectiveness of high involvement work systems and their relationship to employee attitudes. *Personnel Review*(40), 45-69.
- Mullen, J. (2004). Investigating factors that influence individual safety behavior at work. *Journal of Safety Research*, 35, 275-285.
- Petty, R. E., & Cacioppo, J. T. (1986). From Communication and persuasion: Central and peripheral routes to attitude change. *Springer-Verlag*.
- Probst, T., & Brubaker, T. (2001). The effects of job insecurity on employee safety outcomes: Cross-sectional and longitudinal investigations. *Journal of Occupational Health Psychology*(6), 129-159.
- Ready, A., Boreskie, S., Law, S., & Russel, R. (1993). Fitness and lifestyle parameters fail to predict back injuries in nurses. *Canadian Journal of Applied Physiology*(18), 80-90.
- Robbins, S., Judge, T., & Campbell, T. (2010). *Organizational Behaviour*. Pearson Education Limited.
- Sawacha, E., Naoum, S., & Fong, D. (1999). Factors affecting safety performance on construction sites. *International Journal of Project Management*, 17(5), 309-315.

- Siu, O., Phillips, D., & Leung, T. (2002). Safety climate and safety performance among construction workers in Hong Kong: The role of psychological strains as mediators. *Accident Analysis and Prevention, 36*, 359-366.
- Tiemeijer, W., Thomas, C., & Prast, H. (2009). In *De menselijke beslisser: Over de psychologie van keuze en gedrag*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Wilton, N. (2011). *An introduction to Human Resource Management*. SAGE Publications.
- Witte, M., Jonker, J., & Vink, M. J. (2012). *Essenties van verandermanagement*. Deventer: Kluwer.

Bijlagen

Bijlage 1: 'Excellent veilig gedrag' voor de werknemer