

Adviesrapport

Hoe Metro en Tram hoofduitvoerders kan ondersteunen bij het stimuleren van veilig gedrag op de werkvloer.



Veilig werken, moeten of willen?

Student: Casper Kuijpers
Studentnummer: 500641801
Tel: 06 11 90 77 85
@: kuijpers.casper@gmail.com
Datum: 17-08-2015, Amsterdam
Studie: Toegepaste Psychologie

Begeleidster: Liese Huysmans
Docent Toegepaste Psychologie
@: l.m.a.Huysmans@hva.nl

Opdrachtgever: Menno van Iterson
Organisatie: Gemeente Amsterdam –
Metro en Tram
@: m.van.Iterson@amsterdam.nl



Hogeschool van Amsterdam



Gemeente Amsterdam

Dit adviesrapport is in het kader van mijn opleiding 'Toegepaste Psychologie' geschreven voor de Gemeente Amsterdam – Metro en Tram. In dit rapport worden aanbevelingen gedaan voor de verbetering van veilig gedrag op de werkvloer aan de metro Noord/Zuidlijn. Na een interessante stage bij de Koninklijke Luchtvaart Maatschappij (KLM) waar ik ondersteund heb bij de implementatie van een veiligheid management systeem was ik aangenaam verrast een afstudeeropdracht te kunnen schrijven over veilig gedrag binnen een organisatie.

De betrokkenheid en enthousiasme van Team-V bij het waarborgen van de veiligheid van werknemers werkzaam aan de Noord/Zuidlijn is voor mij een grote motivatie geweest om degelijk advies af te leveren. De leden van Team-V: Menno van Iterson, Robbie de Leeuw, Ronald Overeem en Gido Stuurman hebben altijd de mogelijkheid geboden om te sparren waarvoor ik ze wil bedanken.

Het schrijven van dit adviesrapport was niet mogelijk geweest zonder ondersteuning van Martijn van der Donk en Maarten Woolhuis. Bij dezen wil ik hun dan ook hartelijk bedanken. Ook de ondervraagde hoofdvoerders wil ik danken voor hun tijd en input. Tot slot wil ik mijn stagebegeleider Liese Huysmans bedanken voor de nodige begeleiding bij het schrijven van deze afstudeeropdracht.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Casper Kuijpers

Amsterdam, 15 augustus 2015

SAMENVATTING

De bouw van de metro Noord/Zuidlijn is een groot bouwproject in de gemeente Amsterdam. Resultaat Verantwoordelijke Eenheid Metro en Tram (verder te noemen: Metro en Tram), opdrachtgever voor de bouw van de metro, ziet het als haar taak de veiligheid van de werknemers te waarborgen en te voorkomen dat er incidenten of ongevallen plaatsvinden. Momenteel beschouwd zij het gedrag van haar werknemers als goed maar denkt dat hier meer winst te behalen valt met betrekking tot de veiligheid op de werkvloer. Daarom is onderzoek gedaan naar hoe Metro en Tram leidinggevende zoals hoofduitvoerders van de aannemers kan ondersteunen bij het stimuleren van veilig gedrag op de werkvloer. Het doel van dit onderzoek was informatie te vergaren om tot dit adviesrapport te komen.

Een literatuur- en praktijkgericht onderzoek is uitgevoerd waarin is onderzocht wat er speelt onder hoofduitvoerders van de aannemers bij het stimuleren van veilig gedrag op de werkvloer. Vanuit dit onderzoek zijn verschillende belemmeringen naar voren gekomen die hoofduitvoerders ervaren bij het stimuleren van veilig gedrag. De belangrijkste belemmeringen die naar voren zijn gekomen zijn *het niet hebben van een beleidsmatige mogelijkheid tot belonen én het tekort aan kennis over gedragsbeïnvloeding*. Met deze kennis is opnieuw in de literatuur gezocht naar interventies die deze belemmeringen kunnen verhelpen. Uit de literatuur komt naar voren dat belonen op veilig gedrag de sleutel is naar een veiligere werkomgeving. De aanbeveling die wordt gegeven is dan ook het bieden van een beleidsmatige manier tot belonen en een voorlichting over gedragsbeïnvloeding aan leidinggevenden.

INHOUD

Voorwoord.....	1
Samenvatting.....	3
1.Inleiding.....	5
2.Onderzoek.....	6
3. Resultaten.....	8
3.1 Literatuur; Factoren van invloed op veiligheidstimulerend gedrag van de leidinggevende.....	8
3.1.1 Werkdruk.....	8
3.1.2 Attitude	8
3.1.3 Veiligheidskennis.....	9
3.1.4 Invloed van leidinggevende.....	9
3.2 Praktijk; De beleving van de hoofduitvoerder.....	9
3.2.1 Manier van leidinggeven.....	9
3.2.2 Belemmeringen bij het stimuleren van veilig gedrag.....	10
3.2.3 Relatie Metro en Tram.....	10
3.2.4 Waar hebben hoofduitvoerders behoefte aan?.....	11
4.Cruciale belemmering hoofduitvoerder.....	12
5.Literatuuronderzoek naar mogelijke interventies.....	13
5.1 Voorlichting gedragsbeïnvloeding & mogelijkheid tot belonen.....	13
6.Conclusie & Advies.....	14
6.1 Factoren van invloed op hoofduitvoerder.....	14
Literatuur.....	14
Praktijk.....	14
6.2 Cruciale factor.....	15
6.3 Mogelijke interventie.....	15
Voorlichting gedragsbeïnvloeding & mogelijkheid tot belonen.....	15
6.4 Eindconclusie & Advies.....	16
7.Implementatie van de aanbevelingen.....	17
7.1 Ontwerp beloningssysteem.....	17
Hoe te belonen?.....	18
7.2 Voorlichting.....	21
Inhoudelijk.....	21
Geciteerde werken.....	22
Bijlage: Definitie excellent veilig gedrag.....	24

INLEIDING

Dit adviesrapport is geschreven in opdracht van Menno van Iterson, manager Veiligheid & Gezondheid van Team-V bij de Resultaat Verantwoordelijke Eenheid Metro en Tram, verder te noemen Metro en Tram.

Metro en Tram is onderdeel van de Gemeente Amsterdam en is verantwoordelijk voor de bouw, het beheer en onderhoud van het Amsterdamse metro- en tramnetwerk. Daarnaast draagt de organisatie bij aan het beleid en de uitvoering van het openbaar vervoer binnen Amsterdam. Metro en Tram streeft ernaar een betrouwbaar, efficiënt en aantrekkelijk metro- en tramnetwerk te realiseren binnen de gemeente Amsterdam. Menno is veiligheidskundige en manager van Team Veiligheid (Team-V). Team-V bestaat uit 4 veiligheidskundigen en heeft tot doel de veiligheid tijdens de werkzaamheden aan het openbaar vervoersysteem te waarborgen en stelt onder andere het beleid op voor Veiligheid & Gezondheid. Metro en Tram streeft naar nul ongevallen op de werkvloer en verricht inspanningen om dit te bewerkstelligen.

Eén van de projecten van Metro en Tram is het bouwen van de Noord/Zuidlijn. Team-V heeft geconstateerd dat ondanks de verrichte inspanningen, nog steeds ongevallen plaatsvinden bij de uitvoering van dit project. Deze ongevallen zijn mede de aanleiding geweest tot deze adviesvraag.

Team-V denkt dat het toevoegen van extra regels niet leidt tot een veiligere werkomgeving en zoekt daarom mogelijke oplossingen in het beïnvloeden van het gedrag van de bouwplaats medewerker.

Een belangrijke speler die invloed heeft op het gedrag van de medewerker is de hoofduitvoerder van de aannemer. Deze leidinggevende moet onder andere zorgen dat het veiligheidsbeleid wordt vertaald naar de praktijk en is de schakel tussen de werkvloer en het management van de aannemer. Zo is de hoofduitvoerder een belangrijke speler die ervoor kan zorgen dat het klimaat voor veilig gedrag op de werkvloer optimaal is.

In overleg met Team-V is daarom onderzoek gestart naar een oplossing die Team-V helpt bij het verbeteren van het veiligheidsgedrag op de werkvloer. Het doel van dit advies is dan ook Metro en Tram handvatten te geven waarmee zij hoofduitvoerders van de aannemers kunnen ondersteunen bij het stimuleren van veilig gedrag op de werkvloer. De onderzoeksvraag die aan dit adviesrapport ten grondslag ligt, is: *Hoe kan Metro & Tram ervoor zorgen dat hoofduitvoerders werkzaam aan de metro Noord/Zuidlijn meer kunnen bijdragen aan het stimuleren van veilig gedrag op de werkvloer?*

In dit adviesrapport worden aanbevelingen gedaan. Metro en Tram moet vervolgens zelf kijken hoe en welke aanbevelingen zij willen toepassen. Dit rapport is in eerste instantie bedoeld voor Team-V en kan in overleg worden verspreid onder aannemers.

Om een gedegen advies uit te brengen is op voorhand onderzoek gedaan. In hoofdstuk twee is beknopt weergegeven hoe dit onderzoek heeft plaatsgevonden. In hoofdstuk drie zijn de resultaten, verkregen in het literatuur- en praktijkonderzoek, bondig weergegeven. In hoofdstuk vier wordt toegelicht welke belemmering als belangrijkste wordt gezien. Vervolgens worden in hoofdstuk vijf de mogelijke interventies uiteengezet. Daarna wordt in hoofdstuk zes de conclusie en het advies beschreven. Tot slot wordt in hoofdstuk zeven het advies verder uitgewerkt voor implementatie. Voor meer informatie over dit onderzoek wordt verwezen naar het onderzoeksrapport.

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier het onderzoek heeft plaatsgevonden en welke stappen er zijn genomen om tot het adviesrapport te komen.

Op basis van een combinatie van een interview met Team-V en analyse van het document 'Leidraad V&G Werkwijze Team Veiligheid' is het begrip 'excellent veilig gedrag' gedefinieerd. Deze definitie geeft inzicht in welke gedragingen Metro en Tram op de werkvloer terug wilt zien komen en is als leidraad genomen bij het literatuur en praktijkonderzoek. Hierop volgend is literatuur geraadpleegd en vervolgens heeft het praktijkonderzoek plaatsgevonden. Aan de hand van de resultaten van het praktijkonderzoek zijn vervolgens passende interventies geformuleerd.

In de literatuur is gezocht naar factoren die de hoofduitvoerders mogelijk belemmeren bij het stimuleren van veilig gedrag op de werkvloer. Daarnaast is gekeken naar welke stijl van leidinggeven het meest effectief is wanneer het gaat om het stimuleren van veilig gedrag. Op basis van de bevindingen uit de literatuur kan men verwachten dat de volgende factoren de hoofduitvoerder mogelijk beïnvloeden bij het stimuleren van veilig gedrag op de werkvloer:

- De mate van nadruk op productie vanuit de organisatie;
- De ervaren tijdsdruk van de hoofduitvoerder;
- De hoeveelheid administratie voor de hoofduitvoerder;
- De mate van regelgeving met betrekking tot veiligheid;
- De attitude van de opdrachtgever ten opzichte van veiligheid;
- De attitude van de leidinggevende van de hoofduitvoerder ten opzichte van veiligheid;
- De hoeveelheid veiligheidskennis van de hoofduitvoerder;
- De werkdruk van de hoofduitvoerder;
- De attitude ten opzichte van veiligheid van de hoofduitvoerder.

Deze factoren worden in hoofdstuk 3 nader toegelicht aan de hand van de gevonden literatuur. De in de literatuur gevonden factoren zijn mogelijk ook van invloed op hoofduitvoerders werkzaam aan de metro Noord/Zuidlijn. Deze factoren bepalen wellicht in de praktijk in welke mate een hoofduitvoerder veilig gedrag op de werkvloer zal stimuleren. In het procesmodel hieronder wordt weergegeven hoe de verschillende factoren uiteindelijk leiden tot de bereidheid van de hoofduitvoerder om veilig gedrag op de werkvloer te stimuleren en welke verbanden tussen deze verschillende factoren gevonden zijn.

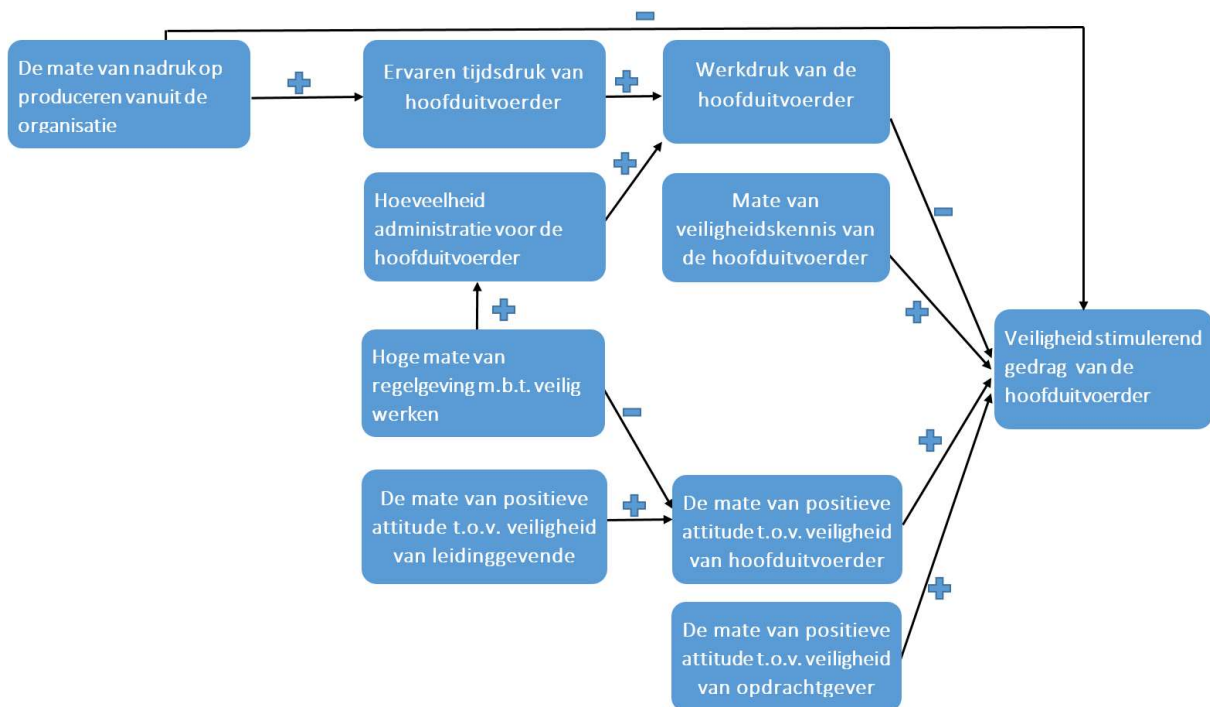


Fig. 1 Procesmodel; geeft de relatie weer tussen factoren die de hoofduitvoerder beïnvloeden bij het stimuleren van veilig gedrag

Tot slot is in de literatuur gevonden dat een transformationele leiderschapsstijl de beste manier van leidinggeven is wanneer het gaat om het stimuleren van veilig gedrag op de werkvloer welke is toegelicht in paragraaf 3.1.4.

Deze factoren zijn vervolgens als sensitizing concepts¹ gebruikt tijdens interviews met negen hoofduitvoerders van aannemer VIA-Noord/Zuidlijn (VIA-NZL). Deze interviews hadden als doel te achterhalen wat er in de praktijk speelt onder de hoofduitvoerders bij het stimuleren van veilig gedrag. Gekozen is voor deze vorm van kwalitatief onderzoek mede omdat Verhoeven (2011) het interview als de beste onderzoeksmethode aanhaalt wanneer het gaat om gevoelige onderwerpen, de achterliggende motieven en de beleving van de respondent centraal staan. Alle deelprojecten van de metro Noord/Zuidlijn zijn betrokken bij het onderzoek. Na afname van de interviews zijn deze vervolgens getranscribeerd en geanalyseerd.

De resultaten van het literatuur- en praktijkonderzoek zijn met elkaar vergeleken waarnaar er gezocht is naar overeenkomsten, verschillen en verklaringen. Na analyse van de resultaten is vervolgens opnieuw de literatuur geraadpleegd, ditmaal op zoek naar mogelijke interventies die de gevonden belemmeringen mogelijk zouden kunnen verhelpen. Uiteindelijk is op deze informatie het adviesrapport gebaseerd.

1

Sensitizing Concepts zijn begrippen die kunnen worden gebruikt voor algemeen inzicht en werkrichting tijdens het onderzoek, wanneer de onderzoeker geen beeld heeft van het verloop van het onderzoek.

RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten, verkregen in het literatuur en praktijkonderzoek, bondig weergegeven. Ten eerste wordt verder ingegaan op de belangrijkste factoren die in de literatuur zijn gevonden welke hoofduitvoerders mogelijk aanzetten tot het wel of niet stimuleren van veilig gedrag zijn op de werkvloer. Vervolgens worden de belangrijkste resultaten van het praktijkonderzoek behandeld.

3.1 LITERATUUR; FACTOREN VAN INVLOED OP VEILIGHEIDSTIMULEREND GEDRAG VAN DE LEIDINGGEVENDE

Het verband tussen de hieronder genoemde factoren worden weergegeven in het procesmodel in hoofdstuk 2.

3.1.1 WERKDRUK

Werkdruk wordt gezien als de druk die men ervaart bij het uitvoeren van zijn/haar werk (Alblas & Wijsman, 2009). Wanneer een werknemer hoge werkdruk ervaart, is de kans groter dat hij betrokken raakt bij een ongeluk op de werkvloer (Siu, Phillips, & Leung, 2004). Het is dus aannemelijk dat bij een hogere werkdruk, werknemers meer onveilig gedrag vertonen en dat de veiligheidsprestatie omlaag gaat. Voor een hoofduitvoerder, ook een werknemer, bestaat de veiligheidsprestatie voor een deel uit het stimuleren van veilig gedrag. Een hoge werkdruk zou er volgens Siu et al. (2004) voor kunnen zorgen dat hij veilig gedrag op de werkvloer minder zal stimuleren.

Factoren die bijdragen aan een hoge werkdruk onder leidinggevendens zijn de focus op productie in plaats van beveiliging vanuit de organisatie (Reason, 1997), de ervaren tijdsdruk (Klauw, Hengel, Meer, & Wiezer, 2013) en de hoeveelheid administratieve taken (Flin, Mearns, O'Conner, & Bryden, 2000). In de praktijk hebben deze factoren mogelijk indirect invloed op de keuze van een hoofduitvoerder om over te gaan tot het stimuleren van veilig gedrag.

3.1.2 ATTITUDE

Een attitude is een houding, denkwijze of opstelling ten opzichte van het attitude object (Aronson, Wilson, & Akert, 2011). Met andere woorden: "Hoe kijkt de hoofduitvoerder aan tegen veiligheid?". Hierin is veiligheid het attitudeobject en zijn opvatting hierover de evaluatie. Deze attitude komt volgens Aronson et al. (2011) voort uit de affectieve, de cognitieve en de gedragsmatige component. Zo bestaat de *affectieve* component uit emotionele reacties op het attitudeobject. De *cognitieve* component bestaat uit gedachten en opvattingen over het attitudeobject. En tot slot de *gedragsmatige* component die bestaat uit handelingen of het observeerbare gedrag ten opzichte van het attitude object.

Uit onderzoek van Newman, Mason, & Griffin (2008) blijkt dat wanneer werknemers merken dat hun leidinggevende een positieve attitude ten opzichte van veiligheid heeft, zij zich eerder gemotiveerd voelen veilig te werken. Wanneer de attitude van de leidinggevende van de hoofduitvoerder als positief wordt ervaren door de hoofduitvoerder, is het volgens het onderzoek van Newman et al. (2008) aannemelijk dat de hoofduitvoerder meer gemotiveerd zal zijn veilig gedrag te stimuleren.

Daarnaast stellen Siu et al. (2004) dat wanneer werknemers een negatieve attitude ten opzichte van veiligheid van hun leidinggevende ervaren, werknemers minder gemotiveerd zijn om veilig te werken. In de praktijk kan verwacht worden dat wanneer een hoofduitvoerder een negatieve attitude van zijn werkgever ervaart, hij minder gemotiveerd is tot het stimuleren van veilig gedrag.

Ook vonden Njå & Fjelltun (2010) dat de attitude van een leidinggevende onder invloed staat van de hoeveelheid regelgeving omtrent veiligheid. Hoe meer regels er zijn, hoe meer een leidinggevende zich zorgen gaat maken over het feit of ze wel nageleefd zullen worden. Dit heeft een negatieve invloed op de attitude ten opzichte van veiligheid van de leidinggevende, in dit geval de hoofduitvoerder.

Tot slot blijkt uit onderzoek van Huang & Hinze (2006) dat een positieve attitude van de opdrachtgever van een bouwproject ten opzichte van veiligheid, een positief effect heeft op de veiligheidsprestatie van aannemers en onderaannemers. Verder stellen Musonda, Haupt & Smallwood (2009) dat een positieve attitude van een opdrachtgever ten opzichte van veiligheid de veiligheidsprestatie van de personen betrokken bij dit bouwproject positief beïnvloedt. De reden die hiervoor wordt gegeven is dat deze betrokkenen genoodzaakt zijn te werken in overeenstemming met de waarden van de opdrachtgever. Met betrekking tot de hoofduitvoerder kan dit betekenen dat hij veilig gedrag mogelijk eerder zal stimuleren wanneer hij een positieve attitude ten opzichte van veiligheid van zijn opdrachtgever ervaart (Huang & Hinze, 2006; Musonda et al., 2009).

3.1.3 VEILIGHEIDSKENNIS

Veiligheidskennis bestaat volgens Vinodkumar & Bhasi (2010) uit het bewustzijn over welke manieren de organisatie risico's op de werkvloer terug wilt dringen. Vinodkumar & Bhasi (2010) stellen dat veiligheidskennis leidt tot een hogere veiligheidsparticipatie. Veiligheidsparticipatie wordt in deze omschreven als het gedrag van werknemers dat de veiligheid en gezondheid van collega's verhoogt en de door de organisatie gestelde doelen op het gebied van veiligheid helpt te bereiken. Wanneer een hoofduitvoerder een hoge mate van veiligheidskennis heeft, is het aannemelijk dat hij veilig gedrag onder zijn werknemers meer zal stimuleren omdat hij op deze manier bijdraagt aan het behalen van de door de organisatie gestelde doelen op het gebied van veiligheid (Vinodkumar & Bhasi, 2010).

3.1.4 INVLOED VAN LEIDINGGEVENDE

De kwaliteit van leidinggeven wordt volgens Krause & Weekley (2005) mede bepaald door de gebruikte leiderschapsstijl. De meest functionele leiderschapsstijl die wordt aangehaald bij het bevorderen van veilig gedrag op de werkvloer, is de transformationele leiderschapsstijl (Barling, Kelloway, & Loughlin, 2002; Koster, Stam, & Balk, 2011; Krause & Weekley, 2005). Transformationeel leidinggevend inspireert hun werknemers om eigenbelangen en zelfinteresses te overstijgen voor het belang van de organisatie. Dit doet hij door aandacht te geven aan de 4 dimensies van transformationeel leiderschap (Barling, 2014; Krause & Weekley, 2005; Paffen, 2011;). Wel te verstaan: inspirerend motiveren, intellectueel stimuleren, individuele betrokkenheid en ideale invloed.

3.2 PRAKTIJK; DE BELEVING VAN DE HOOFDUIVVOERDER

Onderstaande resultaten zijn de bevindingen die voortkomen uit de gevoerde interviews met de hoofduitvoerders. De informatie die is verkregen uit de interviews is onderhevig aan de interpretatie van de onderzoeker en beschrijven veelal de belevingswereld van de hoofduitvoerders. Het zijn geen feitelijke bevindingen.

3.2.1 MANIER VAN LEIDINGGEVEN

Waar veel waarde aan wordt gehecht door een overgroot deel van de hoofduitvoerders is de voorbereiding van het werk. Wanneer het werk aan de voorkant goed is voorbereid; werknemers zijn ingelicht, werkplek is voorzien van veiligheidsvoorzieningen en er ontstaan geen onverwachte situaties, dan kan het werk veilig worden uitgevoerd. Alle hoofduitvoerders proberen werknemers bewust van veiligheid te maken. Door respect voor elkaar te hebben en de hiërarchie weg te halen wordt het gesprek op gelijkwaardig niveau aangegaan. Op deze manier wordt geprobeerd werknemers consequent te betrekken en door middel van een gelijkwaardige discussie in te laten zien dat veilig werken voor iedereen van belang is. Het geloof dat nul ongevallen te realiseren valt is bij een enkele hoofduitvoerder aanwezig.

Door middel van werkplekbezoeken en het gele/rode-kaarten systeem worden de regels gehandhaafd. Een gele kaart kan hierbij worden gezien als officiële waarschuwing, bij een rode kaart moet een werknemer direct de bouwplaats verlaten en is dan voor onbepaalde tijd geschorst. Dit kaarten systeem wordt door alle hoofduitvoerders als effectief ervaren.

Het aanspreken van werknemers op onveilig gedrag en het bewustmaken van de werknemers op veiligheid lijkt door alle hoofduitvoerders op gelijke wijze te geschieden. Door werknemers direct te attenderen op hun gedrag proberen hoofduitvoerders de werknemer te confronteren met het gedrag dat hij vertoont. Door het persoonlijk te maken, te blijven te herhalen, interactief te maken en te onderbouwen wordt geprobeerd veiligheidsbewustzijn te creëren en gedrag te sturen.

Wanneer de werkplek er netjes uitziet, geven twee hoofduitvoerders complimenten voor het werk, wat als belangrijk onderdeel van leidinggeven wordt gezien. De andere hoofduitvoerders zien complimenteren niet direct als een hoofdtaak.

3.2.2 BELEMMERINGEN BIJ HET STIMULEREN VAN VEILIG GEDRAG

GEEN KENNIS OVER GEDRAGSBEÏNVLOEDING

Een overgroot deel van de hoofduitvoerders gaf aan dat niet alle ongevallen kunnen worden beheerst omdat dat het ‘menselijk gedrag’ is. De hoofduitvoerders hebben zelf het gevoel dat ze er al alles aan doen. Op basis van de interviews lijkt het dat de hoofduitvoerders niet weten hoe ze gedrag kunnen beïnvloeden en ze geven dit indirect ook aan.

GEVOEL VAN CONCURRENTIE ONDERLING

Een aantal hoofduitvoerders sprak over het gevoel van concurrentie onder de deelprojecten. Er heerst het gevoel dat er weinig wordt gecommuniceerd en vooral naar de ‘eigen portemonnee’ wordt gekeken. Dit straalt ook af op de veiligheid. Zo ontstaan er bijvoorbeeld discussies over wie stof moet opruimen en wie dat stof veroorzaakt heeft. Ondertussen blijft het liggen en is het stof een potentieel gevaar.

VEEL KLEINE ONDERAANNEMERS

Het merendeel van de hoofduitvoerders vindt het lastig om de vele kleine onderaannemers aan te sturen. De kleine onderaannemers durven minder snel commentaar te leveren uit vrees voor hun baan, veiligheidsinvesteringen kosten relatief meer geld, ze werken soms te lang door omdat ze ‘per meter’ worden betaald en het is moeilijk te controleren of deze werknemers wel over de gestelde certificaten beschikken. Omdat veel taken worden uitbesteed aan onderaannemers voelt een hoofduitvoerder zich steeds meer een managementbureau. Hierdoor verliest hij het zicht op de veiligheid van deze werkzaamheden.

WERKDRUK

Een ander gegeven dat hoofduitvoerders unaniem aangaven als beïnvloedende factor is tijdsdruk en budget. Het voorzien van veiligheidsspullen kost geld, en het opbouwen daarvan kost tijd. De werkdruk van de hoofduitvoerder lijkt hierdoor groter te worden. Ook geven twee hoofduitvoerders aan dat ze teveel administratieve taken hebben om genoeg tijd over te hebben om zich op de bouwplaats te bevinden. Ze vinden het hierdoor moeilijker om op veiligheid te sturen. Tijdsdruk, budget en administratie geven hoofduitvoerders aan als factoren die de werkdruk van de hoofduitvoerder verhogen.

3.2.3 RELATIE METRO EN TRAM

Tijdens de interviews is ook gevraagd hoe de hoofduitvoerders de relatie met Metro en Tram ervaren. Het merendeel geeft aan een normale en prettige relatie te ervaren op het gebied van V&G. De werkplekbezoeken die Team-V uitvoert om veiligheid te controleren op de werkvloer worden door vrijwel alle hoofduitvoerders als nuttig ervaren. Eén uitvoerder meldt dat Metro en Tram soms te weinig kennis van zaken heeft op het gebied van V&G. Er worden soms eisen gesteld die praktisch gezien niet veilig zouden kunnen worden uitgevoerd.

Een hoofduitvoerder merkt op dat sinds de overschakeling van ruwbouw naar afbouw de begeleiding in de beginfase van het bouwproject door veiligheidskundigen van Metro en Tram een stuk minder is. In de

voorbereidingsfase was er voorheen meer ruimte om te sparren over opgestelde plannen. Bij de hoofduitvoerder kan dit zo overkomen dat Metro en Tram de verantwoordelijkheid meer bij de aannemer, en dus de hoofduitvoerder legt. Daarnaast sprak een andere hoofduitvoerder over te weinig commitment van het management van zowel VIA-NZL als Metro en Tram. Het management wordt te weinig op de werkvloer gezien.

Tot slot meldt één hoofduitvoerder dat de werkplekbezoeken niet erg nuttig waren. Hij kreeg het gevoel dat Metro en Tram erop 'kickt' om waarschuwingen uit te delen en heeft daarnaast ook het gevoel dat ze niet echt helpen.

3.2.4 WAAR HEBBEN HOOFDUIVVOERDERS BEHOEFTE AAN?

Een van de behoeften van de hoofduitvoerders is om meer kennis te krijgen over wat er zich in 'de bovenkamer' van de bouwplaats medewerker afspeelt. De hoofduitvoerders lijken behoefte te hebben aan meer kennis over hoe zij het gedrag van de werknemers kunnen beïnvloeden. Met deze informatie denkt men gedrag beter te kunnen sturen.

Een hoofduitvoerder geeft aan dat hij behoefte heeft aan een manier om te belonen. Beleidsmatig kan hij momenteel alleen corrigeren door rode en gele kaarten uit te delen.

Het breder dragen van veiligheid van het management van VIA-NZL en Metro en Tram wordt door een tweetal hoofduitvoerders aangedragen als stimulans voor veilig werken op de werkvloer. Daarnaast zouden meer veiligheidskundigen het werk makkelijker maken omdat op de bouwplaats zo beter gesurveilleerd kan worden. Tot slot zou het Digitale Veiligheid Paspoort² volgens een hoofduitvoerder meer houvast kunnen bieden in het sturen op veiligheid doordat het makkelijker wordt te controleren of werknemers en onderaannemers over de juiste instructies en papieren beschikken.

2

CRUCIALE BELEMMEERING HOOFDUITVOERDER

Uit de resultaten van de interviews kan worden geconcludeerd dat alle factoren die de hoofduitvoerders beïnvloeden veilig gedrag te stimuleren, hen niet dermate negatief beïnvloeden dat zij ertoe besluiten om dit niet of in mindere mate te doen. Alle gevonden factoren uit het literatuuronderzoek die overeen komen met de bevindingen uit de praktijk, lijken een door de hoofduitvoerders geaccepteerd gegeven. Een interventie gericht op een van deze factoren zal daardoor relatief weinig bijdragen aan het veilige gedrag van werknemers op de werkvloer. De randvoorwaarden voor een hoofduitvoerder om veilig gedrag te stimuleren zijn in redelijke mate aanwezig.

De cruciale factor in het proces blijkt het veiligheid stimulerend gedrag van de hoofduitvoerder zelf. Uit de interviews blijkt dat alle hoofduitvoerders niet lijken te weten hoe ze veilig gedrag het beste kunnen stimuleren. Het gebrek aan kennis en mogelijkheden voor gedragsbeïnvloeding bij de hoofduitvoerders zorgt ervoor de veilig gedrag wellicht niet op een optimale manier wordt gestimuleerd. De randvoorwaarden kunnen verbeterd worden waardoor een hoofduitvoerder nog meer gestimuleerd wordt om veilig gedrag te stimuleren, maar als hij niet weet hoe hij dit moet doen, of dit niet op een juiste manier doet, zal de veiligheid niet verbeteren. Daarom is voor gekozen om naar interventies te zoeken op deze belemmering omdat wanneer deze is verholpen dit de meeste impact heeft op het veilige gedrag op de werkvloer.

5.1 VOORLICHTING GEDRAGSBEÏNVLOEDING & MOGELIJKHEID TOT BELONEN

Een van de belemmeringen die uit de interviews naar voren is gekomen, is dat de hoofduitvoerders weinig kennis hebben van gedragsbeïnvloeding. Momenteel ligt de nadruk onder hoofduitvoerders vooral op het straffen van onveilig gedrag. Mede door onwetendheid over hoe gedrag te beïnvloeden is, en het niet hebben van een beleidsmatige mogelijkheid tot belonen. Straffen heeft als nadeel dat wanneer het niet consequent gebeurt, het veel minder effectief is. Wanneer onveilig gedrag niet gestraft wordt, kan dit zelfs worden opgevat als een soort beloning (Zimbardo, Johnson, & McCain, 2009). Daarnaast verslechtert de relatie tussen hoofduitvoerder en werknemer door straffen en zal de werknemer de hoofduitvoerder het liefst uit de weg gaan (Hommes, Molen, & Kluijtmans, 2010). Door hoofduitvoerders inzicht te geven in andere vormen van gedragsbeïnvloeding kunnen ze in de toekomst efficiënter veilig gedrag op de werkvloer stimuleren.

Meerdere onderzoeken naar het bevorderen van veilig gedrag in de werkomgeving schrijven voor dat belonen een effectieve manier is om de veiligheid te bevorderen (Mazureck & Hattem, 2006; Permuth & Gazica, 2013; Vlakveld, Goldenbeld, Knapper, & Bax, 2014;). Door veilig gedrag te belonen kan veilig werken bevorderd worden werknemers zich veiliger zullen gedragen. (Alblas, Endeman, & Heinstra, 2011; Aronson et al., 2011; Zimbardo et al., 2009). Daarnaast leidt belonen op veilig gedrag tot een positieve attitude ten aanzien van veiligheid (Aronson et al., 2011).

Een van de mogelijke interventies is hoofduitvoerders voorlichten over belonen als methode tot gedragsbeïnvloeding en beleidsmatig de mogelijkheid bieden om gedrag te belonen. Door de hoofduitvoerder meer handvatten in de vorm van kennis en beleid te geven bij het stimuleren van veilig gedrag, zal dit daarna efficiënter gebeuren en het gedrag op de werkvloer veiliger worden. Daarnaast zal een door de toegenomen kennis over gedragsbeïnvloeding meer gemotiveerd zijn tot het stimuleren van veilig gedrag (Vinodkumar & Bhasi, 2010).

CONCLUSIE & ADVIES

De centrale vraag van het onderzoek luidde: *“Hoe kan Metro & Tram ervoor zorgen dat hoofduitvoerders werkzaam aan de Noord/Zuidlijn meer kunnen bijdragen aan het stimuleren van veilig gedrag?”*.

Om antwoord te geven op deze vraag is de literatuur geraadpleegd en gezocht naar factoren die hoofduitvoerders mogelijk beïnvloeden bij het stimuleren van veilig gedrag op de werkvloer. Vervolgens zijn onder negen hoofduitvoerders van VIA-NZL interviews afgenomen om inzicht te krijgen in wat er daadwerkelijk speelt onder deze doelgroep met betrekking tot dit onderwerp. Deze resultaten zijn vergeleken met het literatuuronderzoek. Tot slot is op de belangrijkste gevonden belemmering in de literatuur gezocht naar mogelijke interventies.

6.1 FACTOREN VAN INVLOED OP HOOFDUITVOERDER

LITERATUUR

Uit het literatuuronderzoek kwamen verschillende factoren naar voren die wellicht ook meespelen onder hoofduitvoerders werkzaam aan de metro Noord/Zuidlijn omtrent het stimuleren van veilig gedrag.

- Factoren die direct invloed hebben op het wel of niet stimuleren van veilig gedrag door hoofduitvoerders zijn als volgt: de mate van nadruk op produceren vanuit de organisatie, de werkdruk die een hoofduitvoerder ervaart, de hoeveelheid veiligheidskennis waarover een hoofduitvoerder beschikt, de attitude van een hoofduitvoerder ten opzichte van veiligheid en de attitude van de opdrachtgever ten opzichte van veiligheid.
- Factoren die indirect invloed hebben op het wel of niet stimuleren van veilig gedrag door hoofduitvoerders: de ervaren tijdsdruk door de hoofduitvoerder, de hoeveelheid administratie, de hoge mate van regelgeving met betrekking tot veiligheid en de attitude van de leidinggevende van de hoofduitvoerder.

Daarnaast is de transformationele leiderschapsstijl gevonden als meest effectieve leiderschapsstijl wanneer het gaat om stimuleren van veilig gedrag.

PRAKTIJK

Wanneer de resultaten van het interview met de gevonden literatuur worden vergeleken, kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

OVEREENKOMSTEN MET LITERATUUR

Transformationele leiderschapsstijl

Het aanspreken van werknemers op onveilig gedrag en het bewustmaken van de werknemers op veiligheid doen alle hoofduitvoerders door werknemers te confronteren met het gedrag dat hij vertoont, door het persoonlijk te maken, de hiërarchie weg te halen in het gesprek, te blijven te herhalen, interactief te maken en te onderbouwen wordt geprobeerd veiligheidsbewustzijn te creëren en gedrag te sturen. Hiermee geeft hij aandacht aan de dimensies intellectueel stimuleren, individuele betrokkenheid en ideale invloed (Paffen, 2011). Doordat het geloof nul ongevallen te kunnen behalen bij de hoofduitvoerders niet aanwezig is, geven ze geen aandacht aan de dimensie ‘inspirerend motiveren’. Er kan dus gesteld worden dat alle hoofduitvoerders eigenschappen van een transformationele leiderschapsstijl erop nahouden (Paffen, 2011).

De attitude van de leidinggevende en opdrachtgever ten opzichte van veiligheid

Twee hoofduitvoerders geven aan minder commitment ten opzicht van veiligheid te ervaren vanuit de het management van VIA-NZL en Metro en Tram. Er wordt aangegeven dat Metro en Tram minder verantwoordelijkheden met betrekking tot veiligheid op zich neemt ten opzichte van de ruwbouw fase. Deze

bevindingen kunnen duiden op het feit dat de hoofduitvoerders de gedragsmatige component van de attitude van VIA-NZL en Metro en Tram ten opzichte van veiligheid, als minder positief ervaren. Gesteld zou kunnen worden dat deze hoofduitvoerders een minder positieve attitude ten opzichte van veiligheid van hun leidinggevende en opdrachtgever ervaren dan voorheen.

Volgens Huang & Hinze (2006), Musonda et al. (2009) en Newman et al. (2008) leidt dit ertoe dat deze hoofduitvoerders minder gemotiveerd zullen zijn veilig gedrag te stimuleren.

Werkdruk van de hoofduitvoerder

Alle hoofduitvoerders gaven unaniem aan dat tijdsdruk en het budget een beïnvloedende factor is bij het stimuleren van veilig gedrag. Daarnaast gaven 2 hoofduitvoerders aan teveel administratieve taken te hebben om zich genoeg op de werkvloer te kunnen bevinden. De werkdruk lijkt door deze drie factoren hoger te worden waardoor hoofduitvoerders minder snel overgaan tot het stimuleren van veilig gedrag. In tegenstelling tot wat er in de literatuur gevonden is geven hoofduitvoerders aan dat deze werkdruk onderdeel is van het werk en zien ze dit zelf niet als belemmerende factor.

OVERIGE FACTOREN

Naast factoren die in literatuur en praktijkonderzoek zijn gevonden, komen uit de interviews ook nog de volgende belemmeringen naar voren:

- Hoofduitvoerders lijken weinig kennis te hebben van gedragsbeïnvloeding.
- Het gevoel van onderlinge concurrentie tussen de deelprojecten zorgt mogelijk voor onveilige situaties en is niet bevorderlijk voor de veiligheid op de werkvloer.
- Het beleid biedt beperkte mogelijkheden om gedrag te beïnvloeden.
- Meerdere kleine onderaannemers die voor een kortere periode op de bouwplaats lijkt het moeilijker te maken voor hoofduitvoerders om de veiligheid op de werkvloer te waarborgen.

6.2 CRUCIALE FACTOR

De hoofduitvoerders weten niet goed genoeg hoe zij het gedrag van de werknemers kunnen beïnvloeden en zij hebben hier beleidsmatig te weinig mogelijkheden toe. Deze twee belemmeringen worden gezien als de twee belangrijkste belemmeringen bij het stimuleren van veilig gedrag.

6.3 MOGELIJKE INTERVENTIE

VOORLICHTING GEDRAGSBEÏNVLOEDING & MOGELIJKHEID TOT BELONEN

Versillende onderzoeken naar veilig gedrag op de werkvloer schrijven voor dat belonen de meest effectieve manier is om veiligheidsgedrag positief te beïnvloeden (Mazureck & Hattem, 2006; Permuth & Gazica, 2013; Vlakveld et al., 2014). Momenteel kunnen hoofduitvoerders beleidsmatig wel straffen maar niet belonen. Acht van de negen hoofduitvoerders geven aan gedrag vooral te beïnvloeden door middel van straffen. Een van de hoofduitvoerders geeft aan graag beleidsmatig een manier te hebben tot belonen.

Op basis van gevonden literatuur kan worden geconcludeerd dat hoofduitvoerders meer nadruk moeten leggen op belonen van veilig gedrag in plaats van het straffen van onveilig gedrag omwille de volgende redenen:

- Straffen brengt de volgende nadelen met zich mee: wanneer het niet consequent gebeurt is straffen veel minder effectief, wanneer onveilig gedrag niet wordt bestraft kan dit op worden gevat als beloning en straffen verslechtert de relatie tussen hoofduitvoerder en bouwplaats medewerker waardoor deze in de toekomst minder snel onveilige situaties zal melden (Zimbardo et al., 2009).

- Belonen op veilig gedrag zorgt ervoor dat veilig gedrag zich herhaalt (Alblas et al., 2011; Aronson et al., 2011; Zimbardo et al., 2009). Daarnaast zorgt belonen op veilig gedrag ervoor dat medewerkers een positieve attitude ten opzichte van veiligheid ontwikkelen waardoor werknemers meer gemotiveerd zijn veilig te werken (Aronson et al., 2011).

Een mogelijke interventie zou een aanpassing in het beleid zijn waardoor hoofduitvoerders in plaats van onveilig gedrag te kunnen bestraffen, veilig gedrag ook kunnen belonen. Daarnaast moeten hoofduitvoerders kennis en inzicht krijgen dat belonen op veilig gedrag, leidt tot herhaling van veilig gedrag. Een voorlichting over hoe gedragsbeïnvloeding het meest efficiënt is en uitleg van de beleidsmatige mogelijkheid tot belonen, zou de hoofduitvoerders in staat moeten stellen veilig gedrag op de werkvloer op een hoger niveau te kunnen brengen.

6.4 EINDCONCLUSIE & ADVIES

Op basis van de voorheen gestelde bevindingen volgt nu de eindconclusie. Gesteund door deze conclusie worden vervolgens de aanbevelingen gedaan.

Om tot een advies te komen is in de loop van het onderzoek een keuze gemaakt uit factoren die de hoofduitvoerder beïnvloeden bij het stimuleren van veilig gedrag. Omdat de randvoorwaarden om veilig gedrag te stimuleren in redelijke mate aanwezig zijn, is tot de conclusie gekomen dat de grootste belemmering het veiligheid stimulerend gedrag van de hoofduitvoerder zelf is. Te weinig kennis over gedragsbeïnvloeding en geen beleidsmatige mogelijkheid tot belonen lijkt te resulteren in een nadruk op het ontmoedigen van onveilig gedrag in plaats van het stimuleren van veilig gedrag. Op deze twee belemmeringen wordt dan ook de kern van het advies gebaseerd. Met behulp van literatuur is geconcludeerd dat nadruk op het belonen van veilig gedrag, de sleutel is tot verbetering van de veiligheidsprestaties op de werkvloer.

Metro en Tram kan in samenwerking met haar aannemers door het voorzien van een beleidsmatige manier tot belonen én het geven van voorlichting over gedragsbeïnvloeding, ervoor zorgen dat hoofduitvoerders van de aannemers werkzaam aan de metro Noord/Zuidlijn meer zullen bijdragen aan het stimuleren van veilig gedrag op de werkvloer. Daarnaast zal de opgedane kennis van gedragsbeïnvloeding en de manier waarop de organisatie veilig gedrag wilt bevorderen ertoe leiden dat hoofduitvoerders meer gemotiveerd zijn veilig gedrag op de werkvloer te stimuleren (Vinodkumar & Bhasi, 2010).

Uit bovenstaande conclusies is het volgende advies opgesteld:

- Zorg ervoor dat hoofduitvoerders beleidsmatig de mogelijkheid hebben tot het belonen van veilig gedrag op de werkvloer.
- Geef de hoofduitvoerders een voorlichting over de bevinding dat belonen een effectieve manier van gedragsbeïnvloeding is en geef informatie over de werking van het ontworpen beloningssysteem.
-

IMPLEMENTATIE VAN DE AANBEVELINGEN

In dit hoofdstuk zal de implementatie van de aanbevelingen worden behandeld. Allereerst wordt er ingegaan op waar aan gedacht zou kunnen worden bij het ontwerpen van een beloningssysteem. Daarna wordt behandeld hoe een voorlichting omtrent gedragsbeïnvloeding er uit zou kunnen komen te zien.

Een beloningssysteem kan effectief zijn wanneer het gaat om het bekrachtigen van gewenst gedrag. In termen van veiligheid kunnen beloningen helpen om veilig gedrag te stimuleren, een positieve attitude ten opzichte van veiligheid creëren, betrokkenheid met veiligheid te verhogen en waardering te uiten aan individuele werknemers of aan de gehele organisatie voor hun bijdrage aan de veiligheid van de organisatie (Abbas et al., 2011; Aronson et al., 2011; Hommes et al., 2010; Zimbardo et al., 2009).

Hoewel de implementatie van een dergelijk beleid wellicht als eenvoudig kan worden beschouwd is het belangrijk genoeg tijd te steken in de ontwikkeling ervan. Het beleid moet zo worden ontworpen dat het voorkomt dat het werknemers ontmoedigt om onveilige situaties te melden. In dit hoofdstuk wordt concreet weergegeven waar bij de ontwikkeling van een beloningssysteem/beleid rekening mee gehouden kan worden.

7.1 ONTWERP BELONINGSSYSTEEM

De komende suggesties kunnen worden gebruikt om een beloningssysteem te integreren in het huidige beleid op veiligheid. Aan de hand van onderzoeken en literatuur kunnen een aantal richtlijnen worden opgesteld waaraan een effectief beloningssysteem moet voldoen (Permeth & Gazica, 2013; Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid, 2011).

1. Lijn de beloningen op met bestaande doelen

- Geef een duidelijke definitie van wanneer en waarom werknemers een beloning kunnen verwachten. Bij vertoning van welk gedrag wordt er een beloning toegekend en hoe wordt dit bepaald?
- De gestelde doelen moeten uitdagend doch haalbaar zijn en moeten worden afgestemd op de doelgroep. Mocht de werknemer bij een eerste poging geen beloning ontvangen, moet hij toch gemotiveerd zijn om bij een tweede poging dit wel te bereiken.
- Ken niet alleen beloningen toe op eindresultaat maar ook op gedragingen die aan het beoogde eindresultaat bijdragen

NOTE: Maak duidelijk welk specifiek gedrag men wilt stimuleren. Gebruik hierbij een heldere en positieve omschrijving en maak het meetbaar. De definitie van excellent veilig gedrag (opgesteld in het onderzoeksverslag, te vinden in de bijlage) kan hierbij als leidraad worden genomen. Wanneer men een van deze gedragingen vertoont kan men een beloning verwachten. Houd het concreet; “Werkt planmatig en houd je daarbij aan de relevante wet- en regelgeving” is duidelijker dan “Voer je werk veilig uit”.

2. Zorg ervoor dat het systeem positief ontvangen wordt

- Betrek werknemers bij het ontwikkelen van het beloningssysteem.
- Vermijd publicaties welke groepen of individuele werknemers in een negatieve context plaatsen.
- Betrek het management bij de implementatie ervan zodat ook zij het belang van veiligheid kunnen benadrukken.

3. Zorg dat werknemers de benodigde kennis, vaardigheden en middelen hebben om het gewenste gedrag te kunnen vertonen

- Breng in kaart waar werknemers behoefte aan hebben bij het uitvoeren van hun werkzaamheden en zorg dat hieraan wordt voldaan.
- Zorg dat werknemers weet wat van hen wordt verwacht.

NOTE: Voor het melden van onveilige situaties en/of ongevallen moet de werknemer de mogelijkheid hebben dit gemakkelijk te kunnen doen.

4. Geef geregeld feedback aan werknemers zodat ze weten hoe ze ervoor staan en wat ze kunnen doen om te verbeteren, dit versterkt het effect.

- Stel vast hoe je deze doelen wilt communiceren.
- Maak duidelijk waarom iemand wordt beloond en wat het resultaat is van het veilige werken (persoonlijke relevantie).

5. Monitor het verloop van de implementatie van het systeem om er zeker van te zijn dat het werkt.

- Documenteer en communiceer de behaalde mijlpalen.
- Communiceer veranderingen in het systeem.
- Krijg inzicht in de prestatie van het systeem.

NOTE: Een nulmeting geeft kan naderhand inzicht geven in de effectiviteit van het programma.

HOE TE BELONEN?

Belonen kan op verschillende manieren. Om het resultaat te bereiken dat werknemers langdurig veilig gedrag op de werkvoet zullen vertonen, zullen bepaalde beloningsstrategieën beter werken dan andere. Dit onderdeel geeft weer welke manier van belonen veelal wordt aangeraden bij het stimuleren van veilig gedrag op de werkvloer.

Directe beloning

Een directe beloning vindt plaats direct na de handeling/het gedrag dat in de toekomst herhaald moet worden. Door de beloning vlak na de handeling aan te bieden, koppelt de werknemer de positieve consequentie gemakkelijker aan het gedrag dat hij vertoont heeft. Dit is belangrijk omdat de werknemer het gevoel moet hebben dat hij de beloning ontvangt vanwege het vertonen van veilig gedrag. Mocht er teveel tijd tussen het gedrag en de beloning zitten heeft de werknemer wellicht moeite het verband te zien tussen het gedrag en de beloning.

Periodieke beloning

Naast deze directe beloning kan het systeem worden aangevuld met een (bescheiden) loterij die na een bepaalde periode wordt gehouden. Iedereen die bijvoorbeeld een directe beloning heeft ontvangen, maakt aan het einde van de maand kans op een kleine prijs. Deze loterij kan plaatsvinden tijdens een gezamenlijke lunch of borrel waarbij stil wordt gestaan bij de veiligheidsprestatie van de afgelopen maand en het belang van veilig werken nogmaals wordt benadrukt.

Consistent belonen

Het is bij belonen belangrijk dat alle prestaties op dezelfde manier worden gemeten. Alle werknemers moeten in redelijke mate dezelfde kans hebben op het ontvangen van een beloning. Degene die geen beloning krijgen moeten dit niet als oneerlijk ervaren. Degene die wel een beloning ontvangen moeten dit als rechtmatig

ervaren, onverwachte beloningen moeten dan ook worden vermeden. Tot slot hoeft de beloning niet iedere keer gegeven te worden, wel regelmatig.

NOTE: De werkplekbezoeken kunnen worden ingezet als ronde waar de Adviseur Veiligheid en Gezondheid van Team-V en hoofduitvoerders kunnen vaststellen of werknemers in aanmerking komen voor een beloning. Ook kan worden overwogen om naast hoofduitvoerders, ook uitvoerders de mogelijkheid te geven tot belonen op de werkvloer sinds deze meer tijd op locatie besteden.

Vorm van beloning

Er bestaan verschillende soorten belonen. Grofweg zijn deze onder te verdelen in materiële en immateriële beloningen.

Wanneer men een materiële beloning uitdeelt, is het belangrijk dat deze niet te groot is. Door de beloning klein te houden wordt de externe rechtvaardiging voor het vertoonde gedrag geminimaliseerd. Hierdoor zal er eerder een positieve attitude ten opzichte van veilig gedrag ontstaan en zullen werknemers een hogere intrinsieke motivatie ervaren om veilig gedrag te vertonen. Het geven van een kleine beloning zal daarom langdurige gedragsverandering tot stand brengen (Aronson et al., 2011). Grote beloningen leiden tot een sterke externe rechtvaardiging. Zo stimuleren ze wel gehoorzaamheid, maar voorkomen ze daadwerkelijke verandering in attitudes. Belangrijker is dat er een reële kans bestaat dat de beloning wordt ontvangen. Daarnaast is het van belang dat degene die de beloning ontvangt, deze ook echt aantrekkelijk vindt. Hier kan men achter komen door het de werknemers zelf te vragen (door werknemers te betrekken bij de ontwikkeling van hun eigen beloning is de kans groter dat de beloning positief ontvangen wordt).

NOTE: Wanneer de materiële beloning die gegeven wordt te koppelen valt aan het thema veiligheid, zal de werknemer gemakkelijker de koppeling maken met het veilige gedrag dat hij heeft vertoont. Voorbeelden van kleine materiële beloningen met het thema veiligheid zijn een veiligheidshesje, zonnebrand (op hete dagen veiligheidsbevorderend) of een sleutelhanger in de vorm van gevarendriehoek. Ook kan er voor worden gekozen om in plaats van deze kleine materiële beloningen groene kaarten uit te delen aan de werknemers. Een groene kaart kan dan symbool staan voor een materiële prijs of lot voor de loterij. Wanneer er wordt overgegaan tot een loterij kan een iets grotere beloning worden verloot, bijvoorbeeld een chiquere veiligheidshelm.

Immateriële beloningen kunnen worden gegeven in de vorm van complimenten. Hiermee kan de hoofduitvoerder of veiligheidskundige de werknemer verbaal belonen. Dit is vaak een makkelijke manier van belonen en ook efficiënt.

RODE EN GELE KAARTEN; BLIJVEN GEBRUIKEN OF NIET?

In het advies en de implementatie van dit advies ligt de focus vooral op het belonen van veilig gedrag. Daarnaast worden de nadelen van straffen expliciet weergegeven. Om misverstanden te voorkomen is het belangrijk te vermelden dat dit niet wil zeggen dat straffen uit het beleid moet verdwijnen. Belonen werkt namelijk het beste in combinatie met straffen. Zo wordt veilig gedrag gestimuleerd door middel van belonen en onveilig gedrag ontmoedigd door middel van straffen. Invoering van een beloningsstelsel kan daarom prima een uitbreiding zijn op het huidige beleid, het kaartensysteem, om het nog effectiever te maken. Wel moet dan rekening worden gehouden met de neveneffecten die optreden bij toepassing van staf. (Zimbardo et al., 2009; Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid, 2011).

7.2 VOORLICHTING

Doormiddel van voorlichting zal er voor gezorgd worden dat de hoofduitvoerders van aannemer VIA-NZL kennis verkrijgen over de theorie achter gedragsbeïnvloeding en kennis verkrijgen over de praktische uitvoerbaarheid van deze gedragsbeïnvloeding. In deze voorlichting zouden de volgende punten daarom aan bod moeten komen:

- Uitleg dat belonen in combinatie met straffen als effectieve vorm van gedragsbeïnvloeding ingezet kan worden om werknemers te stimuleren veilig gedrag te laten vertonen
- Uitleg over de werking van het beloningssysteem dat beschikbaar wordt gesteld aan de hoofduitvoerders

INHOUDELIJK

De inhoudelijke invulling van de voorlichting zal uit een aantal verschillende onderwerpen bestaan. Deze onderwerpen worden hieronder behandeld.

Operante conditionering als effectieve vorm van gedragsbeïnvloeding

Er wordt geadviseerd om in de voorlichting de psychologische theorie 'operante conditionering' uit te leggen:

- Psychologie achter belonen
- Psychologie achter straffen
- Gevolgen van belonen
- Gevolgen van straffen

Manieren van belonen en straffen

Er wordt eveneens geadviseerd om in de voorlichting de verschillende manieren waarop beloond of gestraft kan worden te behandelen:

- Direct belonen
- Periodiek belonen
- Consistent belonen

Vormen van belonen

Verder wordt er geadviseerd om in de voorlichting stil te staan bij de verschillende vormen van belonen:

- Materieel/Immaterieel
- Omvang van beloning

Praktische uitvoerbaarheid

Als laatste wordt er geadviseerd om in de voorlichting te behandelen hoe het belonen en straffen van de werknemers praktisch uitgevoerd gaat worden bij het Noord/Zuidlijn project:

- Uitleg van het beloningssysteem dat beschikbaar wordt gesteld
- Uitleg van wat er van de hoofduitvoerders verwacht wordt

GECITEERDE WERKEN

- Alblas, G., Endeman, A., & Heinstra, R. (2011). *Praktische psychologie voor leren en onderwijzen*. Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Alblas, G., & Wijsman, E. (2009). *Gedrag in organisaties*. Groningen Noordhoff Uitgevers.
- Aronson, E., Wilson, T., & Akert, R. (2011). *Sociale Psychologie (7e ed.)*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Barling, J. (2014). *The Science of Leadership. Lessons from Research for Organisational Leaders*. New York: Oxford University press.
- Barling, J., Kelloway, K., & Loughlin, C. (2002). Development and Test of a Model Linking Safety-Specific Transformational Leadership and Occupational Safety. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 488 - 496.
- Flin, R., Mearns, K., O'Conner, P., & Bryden, R. (2000). Measuring safety climate: identifying the common features. *Safety Science*, 34, 177 - 192.
- Huang, X., & Hinze, J. (2006). Owner's Role in Construction Safety: Guidance Model. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132(2) 174–181.
- Klauw, M. van, Hengel, K. O., Meer, L. van, & Wiezer, N. (2013). *Uitvoerders onder druk*. Harderwijk: Stichting Arbeuw.
- Koster, R. de, Stam, D., & Balk, B. (2011). Accidents happen: The influence of safety-specific transformational leadership, safety consciousness, and hazard reducing systems on warehouse accidents. *Journal of Operations Management*, 29, 753–765.
- Krause, T. R., & Weekley, T. (2005). Safety Leadership; A four factor model for establishing a high-functioning organisation. *Professional Safety*, 50(11), 34-40.
- Mazureck, U., & Hattem, J. (2006). Rewards for Safe Driving Behavior: Influence on Following Distance and Speed. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 1980, 31-38.
- Molen, H. T. van der, Hommes, M., & Kluijtmans, F. (2011). *Gespreksvoering. Basisvaardigheden en gespreksmodellen (3^e ed.)*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Musonda, I., Haupt, T., & Smallwood, J. (2009). Client attitude to health and safety - a report on contractor's perceptions. *Journal for the Physical and Development Sciences*, 16(2), 69-85.
- Newman, S., Mason, C., & Griffin, M. (2008). Safety in Work Vehicles: A Multilevel Study Linking Safety Values and Individual Predictors to Work-Related Driving Crashes. *Journal of Applied Psychology*, 93(3), 632-644.
- Njå, O., & Fjelltnun, S. (2010). Managers' attitudes towards safety measures in the commercial road transport sector. *Safety Science*, 48, 1073-1080.
- Paffen, P. (2011). Wat is typerend voor transformationele leiders? *Holland Belgium Management Review*, 139, 8-14.
- Permuth, R., & Gazica, M. (2013). *Improving Workplace Safety with Recognition and Rewards Programs [Leidraad]*. Geraadpleegd op 25 juni 2015, van

http://sodexomotivation.com/uploads/images/Improving_Workplace_Safety_with_Recognition_and_Reward_Programs.pdf

Reason, J. (1997). *Managing the risk of organisational accidents*. Burlington: Ashgate Publishing Company.

Siu, O., Phillips, D., & Leung, T. (2004). Safety climate and safety performance among construction workers in Hong Kong: The role of psychological strains as mediators. *Accident Analysis and Prevention*, 36(3), 359-366.

Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid (2011). *Beloningen voor verkeersveilig gedrag* [Factsheet]. Geraadpleegd op 23 juli 2015, van http://www.swov.nl/rapport/Factsheets/NL/Factsheet_Belonen.pdf

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs* (4e ed.). Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Vinodkumar, M., & Bhasi, M. (2010). Safety management practices and safety behaviour: Assessing the mediating role of safety knowledge and motivation. *Accident Analysis and Prevention*, 42(6), 2082-2093.

Vlakveld, W., Goldenbeld, C., Knapper, A., & Bax, C. (2014). *Veiligheidscultuur in het wegtransport*. Den Haag: Stichting Wetenschappelijk Onderzoek Verkeersveiligheid SWOV.

Zimbardo, P. G., Johnson, R. L., & McCain, V. (2009). *Psychologie een inleiding*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Definitie 'excellent veilig gedrag':

- *De werknemer werkt planmatig en houdt zich daarbij aan de relevante wet- en regelgeving.*
- *De werknemer is zich bewust van de aanwezige veiligheidsrisico's en herkent deze op de werkvloer.*
- *Wanneer zich een onveilige situatie voordoet dan stopt de werknemer met het werk en gaat pas verder wanneer de onveilige situatie verholpen is.*
- *De werknemer voert zijn werk uit zodat hij geen schade toebrengt aan de gezondheid van zichzelf, anderen of het milieu.*
- *De werknemer spreekt collega's aan wanneer zij zich niet aan de regelgeving houden of ander onveilig gedrag vertonen.*
- *De werknemer beloont collega's na vertoning van veilig gedrag.*
- *De werknemer draagt PBM's op de bouwplaats.*
- *De werknemer meldt ongevallen en onveilige situaties bij zijn leidinggevende.*
- *De werknemer meldt potentiële verbeteringen met betrekking tot veiligheid.*
- *De werknemer staat open voor feedback.*