

Bevorderen van de motivatie voor veilig werken

Werkzame Elementen



Disclaimer

Bij de samenstelling van deze publicatie is de grootst mogelijke zorgvuldigheid in acht genomen. VeiligheidNL aanvaardt echter geen verantwoordelijkheid voor eventuele, in deze uitgave voorkomende, onjuistheden of onvolkomenheden.

Overname van tekst of gedeelten van tekst is toegestaan, mits met de juiste bronvermelding. Indien tekst gebruikt wordt voor commerciële doelstellingen dient altijd vooraf schriftelijke toestemming verkregen te zijn.

Privacy en gegevensbescherming

VeiligheidNL gaat zorgvuldig om met persoonsgegevens en behandelt deze vertrouwelijk. Zo worden persoonsgegevens alleen verwerkt door personen met een geheimhoudingsplicht en voor het doel waarvoor deze gegevens zijn verzameld. Daarbij zorgt VeiligheidNL voor passende beveiliging van persoonsgegevens.

VeiligheidNL behandelt uw persoonlijke gegevens conform de Algemene Verordening Gegevensbescherming (AVG) zoals deze sinds 25 mei 2018 geldt. Lees meer over onze privacy verklaring op www.veiligheid.nl/privacy.



Bevorderen van de motivatie voor veilig werken

Werkzame Elementen

Rapport 835

Arjella van Scheppingen (zelfstandig adviseur)
Malou Eilering
Birgitte Blatter
Judith Kuiper
Rozan van der Veen

Uitgegeven door
VeiligheidNL
Postbus 75169
1070 AD Amsterdam
www.veiligheid.nl

november 2019

Inhoudsopgave

Hoofdstuk		Pagina
1	Inleiding	5
1.1	Introductie	5
1.2	Doelstelling	5
1.3	Aanpak	5
2	Theoretisch fundament	6
3	Opzet Delphi onderzoek	8
3.1	Inhoud	8
3.2	Analyses	8
4	Resultaten: Delphi studie ronde 1	10
4.1	Overall resultaten	10
4.2	Autonomie	10
4.3	Competenties	12
4.4	Verbondenheid	14
5	Resultaten: Delphi studie ronde 2	17
5.1	Inhoudelijke elementen	17
5.1.1	Autonomie	17
5.1.2	Competenties	18
5.1.3	Verbondenheid	19
5.2	Uitvoeringselementen	19
5.2.1	Autonomie	20
5.2.2	Competenties	20
5.2.3	Verbondenheid	21
6	Conclusie: werkzame elementen	22
6.1	Autonomie	22
6.2	Competenties	23
6.3	Verbondenheid	24
Bijlage 1	Delphi studie: Vragenlijst Ronde 1	26
Bijlage 2	Delphi studie: Vragenlijst Ronde 2	31
Bijlage 3	Overige elementen door experts genoemd	35
	Factsheet Werkzame elementen	40

1

Inleiding

1.1

Introductie

Duurzaam veilig (kunnen) blijven werken wordt door diverse factoren bepaald. Het gaat om de wisselwerking tussen techniek, organisatie en mensen. In de huidige tijd is het van belang dat medewerkers, teams en organisatie als geheel snel kunnen inspelen op veranderingen. Daarbij past een veerkrachtig arbeidsveiligheidsbeleid. Ook is het van belang om een arbeidsklimaat te creëren waarin medewerkers zelf gemotiveerd zijn en leiderschap vertonen om ook in onvoorziene situaties veilig te blijven werken.

1.2

Doelstelling

Om bedrijven te ondersteunen bij het opzetten en uitvoeren van een effectieve aanpak gericht op het bevorderen van veilig werken heeft VeiligheidNL in kaart gebracht 'wat werkt' bij het stimuleren van de motivatie van medewerkers om veilig te werken. Dit is uitgewerkt in de vorm van werkzame elementen. Werkzame elementen zijn onderdelen van een aanpak die ervoor zorgen dat die aanpak de gewenste uitwerking heeft. In dit geval gaat het dus om onderdelen van een aanpak die eraan bijdragen dat de motivatie voor veilig werken onder medewerkers bevorderd wordt.

1.3

Aanpak

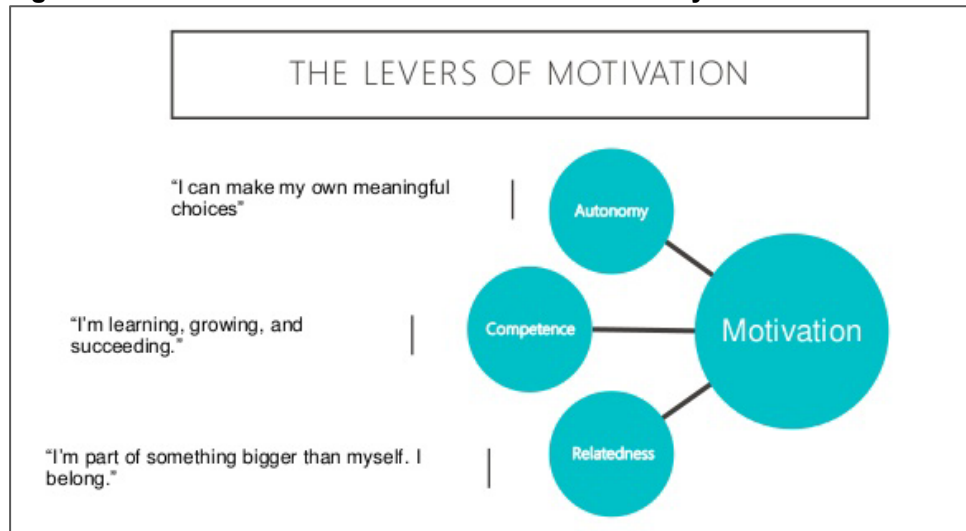
Om de werkzame elementen in kaart te brengen heeft VeiligheidNL op basis van de literatuur een theoretisch fundament opgesteld (hoofdstuk 2). Daarna is een Delphi onderzoek uitgevoerd onder experts (hoofdstuk 3).

2

Theoretisch fundament

Veel onderzoek laat zien dat veilig werken grotendeels wordt bepaald door de motivatie om veilig te werken. Als theoretisch fundament voor het formuleren van werkzame elementen voor motivatie voor veilig werken is gekozen voor de Self-Determination Theory (SDT) (Ryan & Deci, 2000) (figuur 1). Deze theorie is een veel gebruikte motivatietheorie die stelt dat er drie universele menselijke basisbehoeften zijn voor motivatie: autonomie, competenties en verbondenheid.

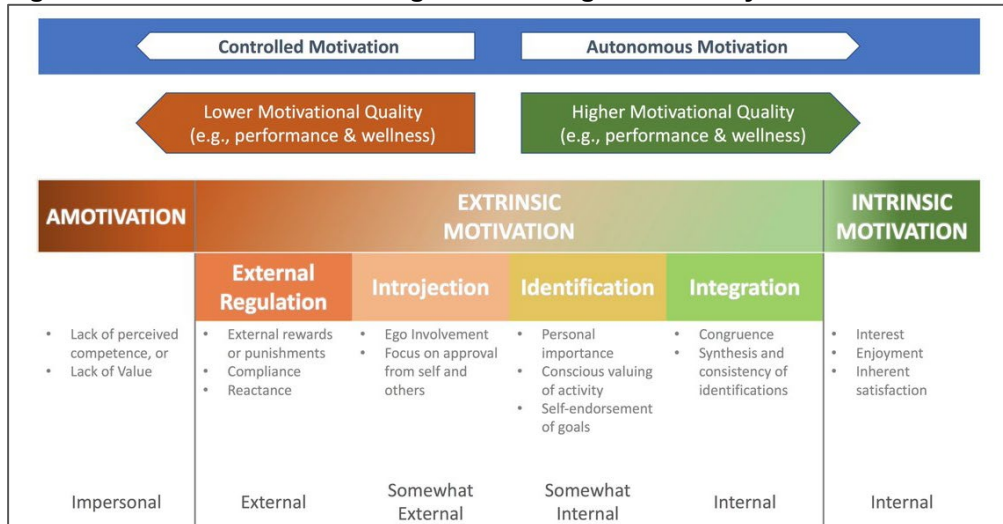
Figuur 1 Model van de Self-Determination Theory



Bron: Ryan, RM. & Deci, EL. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. *American Psychologist*, 55, 68-78.

Een subtheorie van de SDT (organismic integration theory) stelt de aard van motivatie voor bepaald gedrag voor als een continuüm (Ryan & Deci, 2000) (figuur 2). Dat continuüm loopt van totaal niet gemotiveerd (a-motivatie) tot intrinsiek gemotiveerd. Daartussen liggen nog vier regulatiestijlen. Naarmate de waarde van bepaald gedrag meer verinnerlijkt is, stijgt de mate van intrinsieke motivatie. Het bevorderen van intrinsieke motivatie gaat volgens deze theorie dan ook om het verinnerlijken van de waarde van bepaald gedrag.

Figuur 2 Model van de ‘Organismic integration theory’



Bron: Ryan, RM. & Deci, EL. (2000). Sel-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development and well-being. American Psychologist, 55, 68-78.

Al met al betekent dit dat je, om de intrinsieke motivatie (en het verinnerlijken van de waarde) voor bepaald gedrag te stimuleren conform de SDT, kunt inspelen op de drie basisbehoeften:

1. Autonomie: vertoon je gedrag dat past bij jouw waarden en interesse

De behoefte om vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan. Het gevoel van autonomie kan tot stand komen als medewerkers kunnen mee beslissen of wanneer de opgedragen taken in overeenstemming zijn met hun waarden en interesse. Werknemers staan daarmee ‘achter hun gedrag’. Ze hebben het ofwel zelf (mede) geïnitieerd ofwel ervaren het opgedragen gedrag als betekenisvol.

2. Competenties: voel je je ‘meester’ van het gedrag

De behoefte om doeltreffend om te gaan met de omgeving, om je competent en bekwaam te voelen, meesterschap. Mensen willen hun omgeving begrijpen. Het gevoel van vertrouwen in eigen kunnen (self-efficacy). Het gevoel van competentie verhoogt de capaciteit om zich flexibel aan te passen aan veranderende omstandigheden.

3. Verbondenheid: voel je je onderdeel van een groter geheel

De behoeften om positieve relaties op te bouwen met anderen. Medewerkers kunnen zich verbonden voelen als ze deel uitmaken van een team en zich open kunnen uiten. Het gevoel ergens bij te horen en onderdeel te zijn van een groter geheel met gezamenlijke normen en waarden.

3

Opzet Delphi onderzoek

3.1

Inhoud

Vanuit het theoretisch fundament is een concept lijst met elementen opgesteld waarvan verondersteld wordt dat ze bevorderend werken voor intrinsieke motivatie met betrekking tot veilig werken. Om deze concept werkzame elementen te toetsen is Delphi onderzoek uitgevoerd. In een Delphi studie wordt de mening van experts op systematische manier verzameld en verwerkt, met als doel te komen tot een gezamenlijke mening/beeld over bepaalde onderwerpen.

Voor de volledige vragenlijst van de Delphi studie wordt verwezen naar bijlage 1.

Voor deze Delphi studie zijn 30 Nederlandse experts/onderzoeker op het gebied van arbeidsveiligheid uit het netwerk van VeiligheidNL en Dr. Arjella van Scheppingen benaderd. Deze experts zijn per mail benaderd met de vraag om een via een online vragenlijst aan te geven hoe belangrijk zij de als potentieel werkzaam onderkende elementen vinden, gezien vanuit het doel de motivatie voor veilig werken onder medewerkers te bevorderen. Ook is gevraagd of er naar hun mening nog aanvullende potentieel werkzame elementen zijn.

Kenmerkend voor de Delphi procedure is dat met een aantal rondes wordt gewerkt.

Ronde 1

In de eerste ronde is inzicht verkregen in:

- de inhoudelijke elementen waarvoor onder de experts wel/geen consensus bestaat voor hun bevorderende werking voor de motivatie voor veilig werken;
- de eventueel aanvullende potentieel werkzame elementen voor motivatie voor veilig werken naar mening van deze experts. Deze overige genoemde potentieel werkzame elementen zijn in de projectgroep besproken en geduid. Daarbij is nagegaan of er onderscheidende andere inhoudelijke elementen door de experts zijn aangedragen, of dat dat meer uitvoeringselementen betreft.

Ronde 2

In de tweede ronde zijn de door de experts genoemde mogelijk aanvullende elementen voorgelegd en een aantal uitvoeringselementen. Hiervoor zijn de experts opnieuw uitgenodigd per mail om een digitale vragenlijst in te vullen. Voor de volledige vragenlijst wordt verwezen naar bijlage 2. Waar ronde 1 dus uitsluitend gericht was op potentieel werkzame inhoudelijke elementen, is in ronde 2 een verdiepingsslag gemaakt met inventarisatie van uitvoeringselementen.

3.2

Analyses

Gemiddelde

De deelnemers gaven een rapportcijfer als score voor het belang dat zij het genoemde element toedichtten vanuit het doel de motivatie voor veilig werken te bevorderen. De gemiddelde score is berekend om te bepalen hoe belangrijk deze experts als groep de betreffende elementen vonden. Daarbij gold een zes als voldoende. Een gemiddelde geeft echter nog niet aan in hoeverre de experts met één mond spreken of dat er juist een variatie aan meningen bestaat. Daarom is ook gekeken naar de mate waarin er consensus bestond onder de deelnemers.

Consensus

Om de mate van consensus te bepalen is gebruik gemaakt van de interkwartielafstand van de antwoorden, een maat voor de spreiding, het onderlinge verschil van de waarden. Op een 10-puntschaal gold een interkwartielafstand kleiner dan twee als maat voor consensus tussen experts over dat bepaalde onderwerp (Von der Gracht et al 2012, Van Scheppingen et al 2014). In andere woorden: de deelnemers waren het in dat geval eens over de gemiddelde beoordeling. Was de interkwartielafstand groter dan twee, dan was er geen consensus.

Daarmee zijn de volgende vier categorieën van antwoorden onderscheiden voor de bepaling van de mate van consensus:

		Consensus	
		Nee	Ja
Belangrijk	Nee	Men vond het element gemiddeld niet zo belangrijk, maar daar was geen consensus over	Men vond het element gemiddeld niet zo belangrijk en daar was consensus over
	Ja	Men vond het element gemiddeld belangrijk, maar daar was geen consensus over	Men vond het element gemiddeld belangrijk en daar was consensus over

4

Resultaten: Delphi studie ronde 1

4.1

Overall resultaten

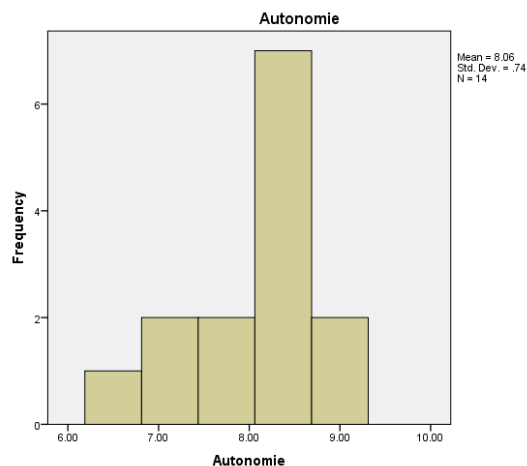
14 van de 30 benaderde experts hebben de vragenlijst ingevuld. Zowel autonomie, competenties als verbondenheid werden door de experts belangrijk gevonden voor het stimuleren van intrinsieke motivatie voor veilig werken. Autonomie was het belangrijkste (gem score 8,1), daarna competenties (8,0) en als laatste verbondenheid (7,7). Hieronder gaan we achtereenvolgens op de verschillende onderdelen in.

4.2

Autonomie

De experts beoordeelden de som van alle onderkende elementen naar de basisbehoefte autonomie gemiddeld als belangrijk (gemiddeld met een 8,1) (figuur 3, tabel 1). Daarover bestond ook consensus (IQR=2). Ofwel: onder deze experts was er consensus over het belang van het voelen van ruimte om zelf invloed te hebben op de manier van veilig werken.

Figuur 3 Score op element Autonomie



Alle afzonderlijk bevroegde elementen behorende tot de categorie autonomie werden gemiddeld genomen belangrijk gevonden (alle afzonderlijke elementen scoren hoger dan 7). Voor 4 afzonderlijke elementen bestond ook consensus over het belang, voor 4 andere elementen was geen consensus over het belang.

Tabel 1 Het gemiddelde belang en de mate van consensus voor de elementen ter bevordering van de basisbehoefte Autonomie

In welke mate beoordeelt u onderstaand element als belangrijk voor een aanpak gericht op het bevorderen van motivatie voor veilig werken?	Belang gemiddeld	IQR	Consensus
Op een uitnodigende niet dwingende manier communiceren over veiligheid	7,86	2,5	--
In de communicatie over veilig werken aansluiten bij interesse, waarden en taal van medewerkers	8,00	2,25	--
Stimuleren dat een ieder voor zichzelf de betekenis en zin van veiligheid (h)erkent	7,57	3,25	--
Ruimte creëren voor medewerkers om zelf keuzes te maken m.b.t. veilig werken	7,14	2,5	--
Medewerkers betrekken bij het inventariseren en aanpakken van risico's	8,50	1,5	√
Medewerkers betrekken bij het opstellen van afspraken over veilig werken	8,14	1,5	√
Medewerkers betrekken bij het inrichten van werkprocessen	8,64	1,25	√
Medewerkers als onderdeel van het werkproces verantwoordelijkheden en verschillende rollen geven in de uitvoering van het veiligheidsbeleid	8,64	1,25	√
Totaal Autonomie	8,1	1,0	√

Onder de experts was consensus over het belang van:

- medewerkers betrekken bij het inventariseren en aanpakken van risico's (8,50);
- medewerkers betrekken bij het opstellen van afspraken over veilig werken (8,14);
- medewerkers betrekken bij het inrichten van werkprocessen (8,64);
- medewerkers als onderdeel van het werkproces verantwoordelijkheden en verschillende rollen geven in de uitvoering van het veiligheidsbeleid (8,64).

Er was geen consensus over het belang van:

- op een uitnodigende, niet dwingende manier communiceren over veiligheid (7,86);
- in de communicatie over veilig werken aansluiten bij interesse, waarden en taal van medewerkers (8,00);
- stimuleren dat een ieder voor zichzelf de betekenis en zin van veiligheid (h)erkent (7,57);
- ruimte creëren voor medewerkers om zelf keuzes te maken m.b.t. veilig werkgedrag (7,14).

Naast bovenstaande, benoemden de experts nog andere elementen die de motivatie voor veilig werken bevorderen t.a.v. autonomie. Deze staan beschreven in bijlage 3, tabel 1.

Conclusie autonomie

De experts onderschreven het belang van autonomie in het veiligheidsbeleid om de motivatie van medewerkers voor duurzaam veilig werken te bevorderen.

- Er was consensus over het belang van het betrekken van medewerkers bij diverse aspecten van de veiligheidsaanpak.
- Er was geen consensus over de wijze waarop communicatie over veiligheid, betekenisgeving en ruimte daarvoor invulling moet krijgen.

De overige opmerkingen suggereren drie potentieel aanvullende elementen:

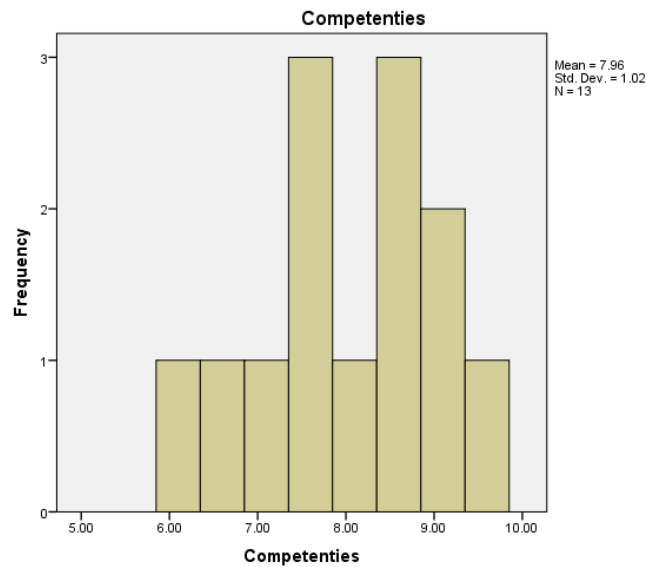
1. Goed aansluiten bij de doelgroep (behoeften, functiegroep, taal, persoonlijkheden). Dit element is door de projectgroep geduid als overkoepelend uitvoeringselement.
2. Ideeën van medewerkers serieus betrekken in de besluitvorming
3. De besluitvorming over veiligheidszaken waarvoor medewerkers inbreng hebben gehad actief terugkoppelen

4.3

Competenties

De experts vonden de bevroagde elementen voor competenties gemiddeld genomen belangrijk (score 8,0) (Figuur 4, tabel 2). Daar was ook consensus over (IQR =1,7).

Figuur 4 Score op element competenties



Alle afzonderlijk bevroagde elementen behorende tot de categorie competenties werden gemiddeld genomen allemaal belangrijk gevonden (alle elementen scoren hoger dan 7). Voor 5 afzonderlijke elementen bestond ook consensus over het belang, voor 5 andere elementen was geen consensus over het belang.

Tabel 2 Het gemiddelde belang en de mate van consensus voor de elementen ter bevordering van de basisbehoefte competenties

In welke mate beoordeelt u onderstaand element als belangrijk voor een aanpak gericht op het bevorderen van motivatie voor veilig werken?	Belang gemiddeld	IQR	Consensus
Stimuleren van een gezamenlijke 'kijk' op veiligheid binnen het team	7,23	3,0	--
Tonen van voorbeeldgedrag door (informele) leiders	8,77	2,0	√
Trainingen aanbieden gericht op de ontwikkeling van veiligheidscompetenties en –vaardigheden	7,15	3,5	--
Zorgen voor beschikbaarheid van up-to-date veiligheidskennis binnen de organisatie	8,08	1,5	√
Delen van up-to-date veiligheidskennis binnen de organisatie	8,38	1,0	√
Uitwisselen van ervaringen m.b.t. (on)veilig werkgedrag	7,69	3,0	--
Het onderling bespreken van (on)mogelijkheden en weerstanden voor veilig werken	7,77	3,5	--
Het bieden van hulpstructuren om opgedane leerinzichten en verbeterpunten voor veilig(er) werken structureel door te voeren	7,23	3,5	--
Complimenteren en waarderen van medewerkers over hun inzet t.a.v. veilig werken (positieve feedback)	8,69	2,0	√
Veilig werken positief framen als onderdeel van goed vakmanschap	8,62	2,0	√
Totaal Competenties	8,0	1,7	√

Er was consensus over het belang van:

- Het tonen van voorbeeldgedrag door (informele) leiders (8,77)
- Zorgen voor beschikbaarheid van up-to-date kennis over veiligheid binnen de organisaties (8,08)
- Delen van up-to-date veiligheidskennis binnen de organisatie (8,38)
- Complimenteren en waarderen van medewerkers over hun inzet tav veilig werken (8,69)
- Veilig werken positief framen als onderdeel van goed vakmanschap (8,62)

Er was geen consensus over het belang van:

- Stimuleren van een gezamenlijke 'kijk' op veiligheid binnen het team (7,23)
- Trainingen bieden gericht op de ontwikkeling van veiligheidscompetenties en –vaardigheden (7,15).
- Uitwisselen van ervaringen over (on)veilig werkgedrag (7,69)
- Het onderling bespreken van (on)mogelijkheden en weerstanden voor veilig werken
- Het bieden van hulpstructuren om opgedane leerinzichten en verbeterpunten voor veilig(er) werken structureel door te voeren

Naast bovenstaande, benoemden de experts nog andere elementen die de competenties van medewerkers voor duurzaam veilig werkgedrag bevorderen. Dit staat beschreven in bijlage 3, tabel 2.

Conclusie competenties

De experts onderschreven het belang van competenties in het veiligheidsbeleid om de motivatie van medewerkers voor duurzaam veilig werken te bevorderen.

- Onder de experts bestond consensus dat de aanwezigheid en het delen van kennis over veiligheid, het waarderen van veilig werken en het positief framen van veilig werken als onderdeel van goed vakmanschap bijdraagt aan de motivatie voor veilig werken onder medewerkers.
- Voor het ontwikkelen van een gezamenlijke kijk op veiligheid, trainingen het uitwisselen van ervaringen en/of weerstanden en het bieden van hulpstructuren was onder de experts geen consensus voor de bijdrage aan motivatie voor veilig werken.

De overige opmerkingen suggereren 5 potentieel aanvullende elementen.

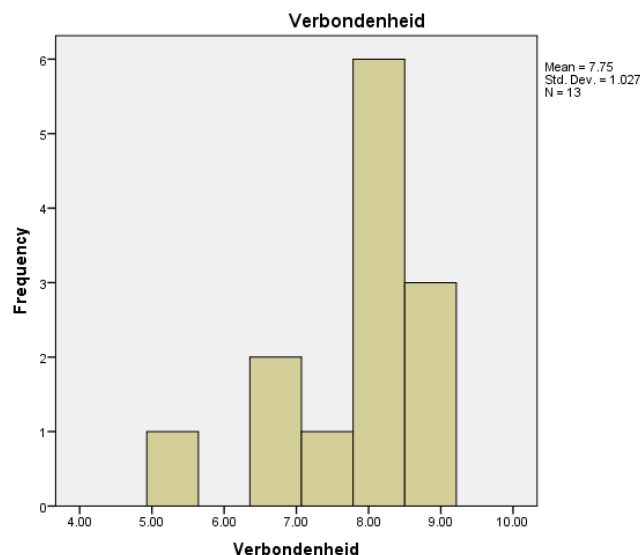
1. Aanvullend op het element 'Uitwisselen van ervaringen m.b.t. (on)veilig werkgedrag': Het (onderling) leren in de praktijk op de werkplek en leren van incidenten.
2. Team resilience stimuleren.
3. Zorg voor goede terugkoppeling over het effect van wat medewerkers hebben gedaan om de veiligheid te verbeteren, feedback loopings.
4. Benadruk de betekenisgeving van een functie, zorg voor erkenning van functies en taakidentiteit.
5. Benadrukken van professionaliteit en vakmanschap, waarbij aandacht voor technische veiligheidsaspecten van belang is.

4.4

Verbondenheid

De experts vonden de verbondenheid gemiddeld genomen belangrijk (score 7,75) (Figuur 5, Tabel 3), daar is ook consensus over (IQR=1,4).

Figuur 5 Score op element verbondenheid



De meeste van de afzonderlijk bevroegde elementen behorende tot de categorie verbondenheid werden gemiddeld genomen belangrijk gevonden. Dat gold met een score van 5,62 in veel mindere mate voor het element 'een positieve belonings- of waarderingsstructuur t.a.v. veilig werken uitvoeren'.

Voor 5 afzonderlijke elementen bestond consensus over het belang, voor 2 andere elementen was geen consensus over het belang.

Tabel 3 Het gemiddelde belang en de mate van consensus voor de elementen ter bevordering van de basisbehoefte verbondenheid

In welke mate beoordeelt u onderstaand element als belangrijk voor een aanpak gericht op het bevorderen van motivatie voor veilig werken?	Belang gemiddeld	IQR	Consensus
Een leiderschapsstijl uitoefenen die gekenmerkt wordt door vertrouwen, openheid en samenwerking	8,31	1.0	√
Actief betrekken van leidinggevenden bij het vaststellen van behoeften, doelen en afspraken over veilig werken	7,92	1.0	√
Saamhorigheid binnen het team stimuleren	8,31	1.0	√
Positieve verhalen over veilig werken delen in uitingen en communicatie	7,00	2.5	--
Een positieve belonings- of waarderingstructuur t.a.v. veilig werken uitvoeren	5,62	5.5	--
Ieders inbreng in het grotere geheel (team, organisatie) benadrukken	8,38	2.0	√
Benadrukken en waarderen van gezamenlijke resultaten	8,69	1,5	√
Totaal Verbondenheid	7,74	1,4	√

Er was consensus over het belang van:

- Een leiderschapsstijl uitoefenen die gekenmerkt wordt door vertrouwen, openheid en samenwerking (8,31)
- Actief betrekken van leidinggevenden bij het vaststellen van behoeften, doelen en afspraken over veilig werken (7,92)
- Saamhorigheid binnen het team stimuleren (8,31)
- Ieders inbreng in het grotere geheel (team, organisatie) benadrukken (8,38)
- Benadrukken en waarderen van gezamenlijke resultaten (8,69)

Er was geen consensus over:

- Positieve verhalen over veilig werken delen in uitingen en communicatie (7,00)
- Een positieve belonings- of waardering structuur t.a.v. veilig werken (5,62)

Naast bovenstaande, benoemden de experts nog andere elementen die de verbondenheid van de medewerkers voor duurzaam veilig werkgedrag bevorderen. Deze staan beschreven in bijlage 3, tabel 3.

Conclusie verbondenheid

De experts onderschreven het belang van verbondenheid in het veiligheidsbeleid om de motivatie van medewerkers voor duurzaam veilig werken te bevorderen.

- Onder de experts bestond consensus dat de onderlinge cohesie en het benadrukken en waarderen van ieders inbreng van is voor de motivatie voor veilig werken. Ook is er consensus over het belang van een leiderschapsstijl die die onderlinge cohesie bevordert.
- Er was geen consensus over het delen van positieve verhalen en een positieve waarderingstructuur voor veilig werken.

De overige opmerkingen suggereren 3 potentieel aanvullende elementen.

1. Het expliciteren en bespreekbaar maken (samen met medewerkers) van cultuur, normen, waarden en concreet gedrag.
2. Het stimuleren van de groepscohesie door te werken vanuit een gemeenschappelijk doel met alle belanghebbenden, ook externen.
3. Stimuleren van informele, interactieve bijeenkomsten voor en door medewerkers zelf.

Naast potentieel aanvullende elementen geven de overige opmerkingen ook een aantal aanvullingen op elementen weer of hoe uitvoering aan het element gegeven kan worden:

- Uitvoering geven op element 'Een positieve belonings- of waarderingsstructuur t.a.v. veilig werken uitvoeren': Vieren van behaalde resultaten en successen en stimuleren van positieve feedback
- Aanvullend op element 'Een leiderschapsstijl uitoefenen die gekenmerkt wordt door vertrouwen, openheid en samenwerking': gericht op dialoog.

Aanvullend op element 'Actief betrekken van leidinggevenden bij het vaststellen van behoeften, doelen en afspraken over veilig werken': Stimuleer een leiderschapsstijl die gekenmerkt wordt door 'hard op de afspraken, soft op de skills'.

5

Resultaten: Delphi studie ronde 2

Na ronde 1 van het onderzoek werden de experts een tweede maal benaderd, waarbij hen is gevraagd om te reageren op uitvoeringselementen van interventies om de intrinsieke motivatie voor veilig werken te bevorderen. 9 van de 30 benaderde experts hebben in deze tweede ronde de vragenlijst ingevuld.

5.1

Inhoudelijke elementen

Ronde 1 leidde tot diverse inhoudelijke elementen waarvoor onder de experts consensus bestaat dat ze bijdragen aan de intrinsieke motivatie voor veilig werken. In ronde 2 zijn aanvullend gesuggereerde inhoudelijke elementen voorgelegd aan de experts.

5.1.1

Autonomie

Er zijn in ronde 1 drie aanvullende elementen gesuggereerd die beoogden bij te dragen aan gevoelens van autonomie. Al deze elementen vond men gemiddeld genomen van belang. Voor twee van deze aanvullende elementen bestond ook consensus voor dat belang.

Tabel 4 Het gemiddelde belang en de mate van consensus voor de aanvullend gesuggereerde elementen ter bevordering van de basisbehoefte autonomie

In welke mate beoordeelt u onderstaand element als belangrijk voor een aanpak gericht op het bevorderen van motivatie voor veilig werken?	Belang gemiddeld	IQR	Consensus
Het serieus betrekken van ideeën van medewerkers in de besluitvorming over veiligheid	8,44	2,5	--
Het geven van actieve terugkoppeling over de besluitvorming van veiligheidszaken waar medewerkers inbreng in hebben gehad	9,38	1,0	√
Aansluiten bij de doelgroep (behoeften, functiegroep, taal, persoonlijkheden)	8,44	1,0	√

Onder de experts was consensus over het volgende belang.

- Het geven van actieve terugkoppeling over de besluitvorming van veiligheidszaken waar medewerkers inbreng in hebben gehad
- Aansluiten bij de doelgroep (behoeften, functiegroep, taal, persoonlijkheden).

Er was geen consensus over het volgende belang.

- Het serieus betrekken van ideeën van medewerkers in de besluitvorming over veiligheid

Conclusie inhoudelijke elementen autonomie:

Aan de in ronde 1 onderkende elementen ter bevordering van gevoelens van autonomie zijn twee elementen toegevoegd. Vanuit het vragenlijst deel van dit Delphi onderzoek waren de volgende elementen te onderscheiden die bijdragen aan de basisbehoefte autonomie.

- Medewerkers betrekken bij:
 - het inventariseren en aanpakken van risico's;
 - het opstellen van afspraken over veilig werken;

- het inrichten van werkprocessen.
- Medewerkers als onderdeel van het werkproces verantwoordelijkheden en verschillende rollen geven in de uitvoering van het veiligheidsbeleid.
- Het geven van actieve terugkoppeling over de besluitvorming van veiligheidszaken waar medewerkers inbreng in hebben gehad.
- Aansluiten bij de doelgroep (behoeften, functiegroep, taal, persoonlijkheden).

5.1.2

Competenties

Er zijn in ronde 1 vier aanvullende elementen gesuggereerd die beoogden bij te dragen aan gevoelens van competenties. Al deze elementen vond men gemiddeld genomen van belang. Voor één van deze aanvullende elementen bestond ook consensus voor dat belang.

Tabel 5 Het gemiddelde belang en de mate van consensus voor de aanvullend gesuggereerde elementen ter bevordering van de basisbehoefte competenties

In welke mate beoordeelt u onderstaand element als belangrijk voor een aanpak gericht op het bevorderen van motivatie voor veilig werken?	Belang gemiddeld	IQR	Consensus
Stimuleren van team resilience	6,78	3,0	--
Terugkoppeling geven ten aanzien van de bijdrage van medewerkers aan veilig werken	8,86	2,5	--
Benadrukken van de betekenisgeving en erkenning van het werk waar medewerkers uitvoering aan geven en taakidentiteit	8,11	2.5	--
Aandacht voor technische veiligheidsaspecten als onderdeel van professionaliteit en vakmanschap	8.3	1.5	√

Er was consensus over het belang van:

- Aandacht voor technische veiligheidsaspecten als onderdeel van professionaliteit en vakmanschap

Er was geen consensus over het volgende belang.

- Stimuleren van team resilience.
- Terugkoppeling geven t.a.v. de bijdrage van medewerkers aan veilig werken.
- Benadrukken van de betekenisgeving en erkenning van het werk waar medewerkers uitvoering aan geven en taakidentiteit.

Conclusie inhoudelijke elementen competenties

Aan de in ronde 1 onderkende elementen ter bevordering van gevoelens van competentie is één element toegevoegd. Vanuit het vragenlijst deel van dit Delphi onderzoek waren de volgende elementen te onderscheiden die bijdragen aan de basisbehoefte competentie.

- Het tonen van voorbeeldgedrag door (informele) leiders.
- Zorgen voor beschikbaarheid van up-to-date kennis over veiligheid binnen de organisaties.
- Delen van up-to-date veiligheidskennis binnen de organisatie.
- Complimenteren en waarderen van medewerkers over hun inzet t.a.v. veilig werken.
- Veilig werken positief framen als onderdeel van goed vakmanschap.
- Aandacht voor technische veiligheidsaspecten als onderdeel van professionaliteit en vakmanschap.

5.1.3

Verbondenheid

Er zijn in ronde 1 drie aanvullende elementen gesuggereerd die beoogden bij te dragen aan gevoelens van verbondenheid. Al deze elementen vond men gemiddeld genomen van belang. Voor alle drie van deze aanvullende elementen bestond ook consensus voor dat belang.

Tabel 6 Het gemiddelde belang en de mate van consensus voor de aanvullend gesuggereerde elementen ter bevordering van de basisbehoefte verbondenheid

In welke mate beoordeelt u onderstaand element als belangrijk voor een aanpak gericht op het bevorderen van motivatie voor veilig werken?	Belang gemiddeld	IQR	Consensus
Het expliciteren en bespreekbaar maken van cultuur, normen, waarden en gedrag	8,00	2,0	√
Het stimuleren van de groepscohesie door te werken vanuit een gemeenschappelijk doel met alle belanghebbenden, ook externen	8,00	2,0	√
Het stimuleren van informele, interactieve bijeenkomsten voor en door medewerkers zelf	8,44	1,5	√

Er was consensus over het volgende belang.

- Het expliciteren en bespreekbaar maken van cultuur, normen, waarden en gedrag.
- Het stimuleren van de groepscohesie door te werken vanuit een gemeenschappelijk doel met alle belanghebbenden, ook externen.
- Het stimuleren van informele, interactieve bijeenkomsten voor en door medewerkers zelf.

Conclusie inhoudelijke elementen verbondenheid

Aan de in ronde 1 onderkende elementen ter bevordering van gevoelens van verbondenheid zijn drie elementen toegevoegd. Vanuit het vragenlijst deel van dit Delphi onderzoek waren de volgende elementen te onderscheiden die bijdragen aan de basisbehoefte competentie.

- Een leiderschapsstijl die gekenmerkt wordt door vertrouwen, openheid en samenwerking.
- Actief betrekken van leidinggevenden bij het vaststellen van behoeften, doelen en afspraken over veilig werken.
- Saamhorigheid binnen het team stimuleren.
- Ieders inbreng in het grotere geheel (team, organisatie) benadrukken.
- Benadrukken en waarderen van gezamenlijke resultaten.
- Het expliciteren en bespreekbaar maken van cultuur, normen, waarden en gedrag.
- Het stimuleren van de groepscohesie door te werken vanuit een gemeenschappelijk doel met alle belanghebbenden, ook externen.
- Het stimuleren van informele, interactieve bijeenkomsten voor en door medewerkers zelf.

5.2

Uitvoeringselementen

De werkzame elementen zijn tot nu toe geformuleerd op het niveau 'wat moet er gebeuren' / 'wat zou helpen'. Om partijen (interventie ontwikkelaars, veiligheidsprofessionals bij branches en bij organisaties) nog beter advies te geven hierover, heeft VeiligheidNL op basis van eigen ervaring en expertise een aantal voorbeelden van potentieel werkzame uitvoeringselementen ('hoe deze elementen in

de praktijk te brengen') voorgelegd aan de experts. Vervolgens is de vraag gesteld aan de experts of zij nog aanvullende uitvoeringselementen zagen.

5.2.1

Autonomie

De voorbeelden die VeiligheidNL op basis van eigen ervaring en expertise heeft voorgelegd ter bevordering van gevoelens van autonomie zijn als volgt.:

Door VeiligheidNL voorgestelde uitvoeringselementen ter bevordering van autonomie

1	Organiseren van informele, interactieve bijeenkomsten voor en door medewerkers zelf
2	Werknemers laten participeren in veiligheidsprojectteams
3	Werknemers opleiden tot ambassadeurs waarin concrete taken geoefend en vaardigheden geleerd worden
4	Werknemers niet alleen (bijna) incidenten laten melden maar ook verbeter ideeën laten opschrijven (invoeren in een app)
5	Terugkoppelen van wat er met een melding van (bijna) incidenten gedaan is door leidinggevenden of KAM medewerker (via internet / meldsysteem of bijeenkomst)

Om gevoelens van autonomie te bevorderen suggereerden de experts de volgende uitvoeringselementen.

- De regel- en beslissingsruimte laag in de organisatie te leggen.
- Medewerkers stimuleren om inbreng te hebben in het aanpakken van veiligheidsissues.

5.2.2

Competenties

De voorbeelden die VeiligheidNL op basis van eigen ervaring en expertise heeft voorgelegd ter bevordering van gevoelens van competenties zijn als volgt.

Door VeiligheidNL voorgestelde uitvoeringselementen ter bevordering van competenties

1	Leidinggevende die zelf voorbeeldgedrag vertonen en aanspreken van leidinggevenden indien dit niet het geval is
2	Leidinggevenden laten participeren in workshops of trainingen waar complimenteren en belonen, voorbeeldgedrag en bespreekbaar maken van veilig gedrag aan de orde komen
3	Het bestaan en praktische hanteerbaarheid van veiligheidsbladen/informatiebladen samen met werknemers bespreken in werkoverleg
4	Het organiseren van bijeenkomsten waarin impliciete kennis onder werknemers wordt uitgewisseld (eventueel ook online)
5	Veilige processen door werknemers (de experts) in beeld laten brengen via video's en deze delen via een besloten platform
6	Veiligheidskundigen laten participeren in trainingen om te leren gedrag te beïnvloeden, vaardigheden leren om in gesprek te gaan in plaats van te zenden

Om de gevoelens van competenties te bevorderen suggereerden de experts de volgende uitvoeringselementen.

- Het actief overdragen van veiligheidskennis en directe kennistransfer naar de praktijk, eigen casuïstiek.
- Medewerkers de mogelijkheid bieden zichzelf bij te scholen, waar zinvol interdisciplinair.
- Interdisciplinair leren van incidenten.

- Veiligheid verbinden met vakmanschap.
- Besluitvorming niet alleen vanuit de hiërarchische lijn te laten plaatsvinden.

5.2.3

Verbondenheid

De voorbeelden die VeiligheidNL op basis van eigen ervaring en expertise heeft voorgelegd ter bevordering van gevoelens van verbondenheid zijn als volgt.

Door VeiligheidNL voorgestelde uitvoeringselementen ter bevordering van verbondenheid

1	De directeur een persoonlijk veiligheidsverhaal laten vertellen en commitment laten uitspreken op een bijeenkomst, op intranet of in andere bedrijfsmedia
2	Leidinggevenden laten participeren in veiligheidsprojectteams
3	Leidinggevenden zijn regelmatig op de werkplaats aanwezig, zodat het voor werknemers laagdrempelig wordt om veiligheid bespreekbaar te maken met de leidinggevende
4	Bijeenkomsten over veiligheid luchtig en met humor brengen, bv door acteurs in te schakelen en spelelementen (veilig bouwen spel)
5	Bijeenkomsten per team te organiseren zodat medewerkers die met elkaar samenwerken daar in gesprek kunnen gaan over veilig werken

Om de gevoelens van verbondenheid te bevorderen suggereerden de experts de volgende uitvoeringselementen.

- Gezamenlijk analyseren van incidenten.
- In gesprek met medewerkers over de waarde van veilig werken voor henzelf.
- Een faciliterende rol van leidinggevenden (bescheidenheid), met aanjagers vanuit het team zelf.
- Samenwerking bevorderen.
- Managementcommitment en sturing vanuit de top van het bedrijf door veiligheid te vertalen in korte en lange termijndoelstellingen, periodiek terug laten komen in (interactieve) bijeenkomsten, gedragsgericht.
- Management walk-arounds, niet om te observeren, maar om het gesprek aangaan over veiligheid op de werkvloer en inzichten op te doen.
- V&G waarden met alle belanghebbenden identificeren en uitwerken in concreet gedrag, waaraan iedereen bijdraagt waardoor de acceptatiegraad hoger wordt.
- Safety Buddy's; werkmethode waarbij de veiligheid onder medewerkers moet vergroten. Elke (nieuwe) medewerker is gekoppeld aan een buddy, waarbij ze elkaar feedback geven op hun (on)veilige werkgedrag en elkaar om hulp kunnen vragen waar nodig.
- Safety Champions; of veiligheidsambassadeurs. Dit zijn medewerkers binnen een bedrijf die de rol van safety champion op zich willen nemen. Zij voelen zich verantwoordelijk voor veilig werken en dragen dit uit door bijv. voorbeeldgedrag te vertonen en andere medewerkers te stimuleren om ook veilig te werken.
- Coaching on the job; intensieve vorm van begeleiding, waarbij gewerkt wordt aan de ontwikkeling van vaardigheden en kwaliteiten van de medewerker. De begeleiding vindt plaats op de werkplek van de medewerker plaats.

6

Conclusie: werkzame elementen

Het theoretisch fundament en het vragenlijst gedeelte van het Delphi onderzoek hebben geleid tot een set aan door experts onderkende inhoudelijke werkzame elementen voor intrinsieke motivatie voor veilig werken. Ook heeft het een aantal door VeiligheidNL en de geraadpleegde experts gesuggereerde uitvoeringselementen opgeleverd om dat in de praktijk te brengen. Onderstaand beschrijven we voor elk van de drie basisbehoeften de theoretische rationale en de bevindingen.

6.1

Autonomie

Motivatie ontstaat als mensen het gevoel hebben dat ze op een manier werken die past bij hun waarden en interesse. Het gaat om de behoefte om psychologisch vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan. Het gevoel van autonomie kan tot stand komen als medewerkers kunnen mee beslissen of wanneer de opgedragen taken in overeenstemming zijn met hun waarden en interesse. Werknemers staan daarmee 'achter hun gedrag'.

Duurzaam en intrinsiek gemotiveerd veilig werkgedrag ontstaat als mensen de manier van werken zelf (mede) geïnitieerd hebben of het veilig werken ervaren als betekenisvol voor zichzelf.

Wat kan je doen om aan deze basisbehoefte van autonomie te bevorderen?

Management

- Medewerkers actief betrekken en stimuleren inbreng te hebben in:
 - het inventariseren en aanpakken van risico's;
 - het opstellen van afspraken over veilig werken;
 - het inrichten van werkprocessen.

Leidinggevenden

- Medewerkers als onderdeel van het werkproces verantwoordelijkheden en verschillende rollen geven in de uitvoering van het veiligheidsbeleid.
- Het geven van actieve terugkoppeling over de besluitvorming van veiligheidszaken waar medewerkers inbreng in hebben gehad.
- Aansluiten bij de doelgroep (behoeften, functiegroep, taal, persoonlijkheden).

Een aantal voorbeelden van hoe je ervoor kunt zorgen dat de basisbehoefte aan autonomie bevorderd wordt?

Management

- Besluitvorming niet alleen vanuit de hiërarchische lijn te laten plaatsvinden, regel- en beslissingsruimte laag in de organisatie, verbinden met de concrete veiligheidsissues.

Leidinggevenden

- Terugkoppelen van wat er met een melding van (bijna) incidenten gedaan via internet/meldsysteem of bijeenkomsten.

Medewerkers

- Organiseren van informele, interactieve bijeenkomsten voor en door medewerkers zelf.
- Werknemers laten participeren in veiligheidsprojectteams.
- Werknemers opleiden tot ambassadeurs waarin concrete taken geoefend en vaardigheden geleerd worden.
- Werknemers niet alleen (bijna) incidenten laten melden, maar ook verbeter ideeën laten opschrijven (invoeren in een app).

6.2

Competenties

Het gaat om de behoefte om doeltreffend om te gaan met de omgeving, om je competent en bekwaam te voelen, om meesterschap. Mensen willen hun omgeving begrijpen. Het gevoel van vertrouwen in eigen kunnen (self-efficacy). Het gevoel van competentie verhoogt de capaciteit om zich flexibel aan te passen aan veranderende omstandigheden.

Duurzaam en intrinsiek gemotiveerd veilig werkgedrag ontstaat als mensen zich competent voelen of in staat achten om het gedrag te (gaan) vertonen.

Wat kan je doen om deze basisbehoefte aan ervaren competenties te bevorderen?

Management

- Het tonen van voorbeeldgedrag door (informele) leiders.
- Complimenteren en waarderen van medewerkers over hun inzet t.a.v. veilig werken.

Leidinggevenden

- Het tonen van voorbeeldgedrag door (informele) leiders;
- Zorgen voor beschikbaarheid van up-to-date kennis over veiligheid binnen de organisaties;
- Delen van up-to-date veiligheidskennis binnen de organisatie;
- Complimenteren en waarderen van medewerkers over hun inzet tav veilig werken.

Medewerkers

- Veilig werken positief framen als onderdeel van goed vakmanschap;
- Delen van up-to-date veiligheidskennis binnen de organisatie;
- Aandacht voor technische veiligheidsaspecten als onderdeel van professionaliteit en vakmanschap.

Een aantal voorbeelden hoe je ervoor kunt zorgen dat aan de basisbehoefte van ervaren competenties voldaan kan worden zijn:

Management

- Leidinggevenden aanspreken indien ze zelf geen veilig werkgedrag laten zien;
- Medewerkers de mogelijkheid bieden zichzelf bij te scholen, waar zinvol interdisciplinair.

Leidinggevenden

- Leidinggevenden participeren in workshops en trainingen waar complimenteren en belonen, voorbeeldgedrag en bespreekbaar maken van veilig werkgedrag aan de orde komt;
- Het bestaan en praktische hanteerbaarheid van Veiligheidsbladen/Informatiebladen bespreken in het werkoverleg (verlevendigen van informatiebladen);
- Het organiseren van bijeenkomsten waarin kennis onder werknemers wordt uitgewisseld, eventueel ook online;
- Coaching on the job.

Medewerkers

- Het actief overdragen van veiligheidskennis en directe kennistransfer naar de praktijk, vanuit eigen casuïstiek;
- Veilige processen door werknemers in beeld laten brengen via video's en deze delen via een besloten platform;
- Veiligheidskundigen laten participeren in trainingen om te leren gedrag te beïnvloeden, vaardigheden leren om in gesprek te gaan ipv te zenden;
- Interdisciplinair leren van incidenten.

6.3

Verbondenheid

Het gaat om de behoeften om positieve relaties op te bouwen met anderen. Medewerkers kunnen zich verbonden voelen als ze deel uitmaken van een team en zich open kunnen uiten. Het gevoel ergens bij te horen en onderdeel te zijn van een groter geheel met gezamenlijke normen en waarden.

Duurzaam en intrinsiek gemotiveerd veilig werkgedrag ontstaat als mensen zich verbonden voelen met de anderen, prettig samenwerken en voelen dat ze onderdeel zijn van een team of organisatie.

Wat kan je doen om deze basisbehoefte van verbondenheid te bevorderen?

Management

- Direct leidinggevenden actief betrekken bij het vaststellen van behoeften, doelen en afspraken over veilig werken (niet alleen door de staf of hoger management bepaald);
- Benadrukken van ieders inbreng in het grotere geheel (team, organisatie);
- Benadrukken en waarderen van gezamenlijke resultaten.

Leidinggevenden

- Een leiderschapsstijl die gekenmerkt wordt door vertrouwen, openheid en samenwerking;
- De leidinggevende stimuleert saamhorigheid onder medewerkers;
- Het stimuleren van de groepscohesie door te werken vanuit een gemeenschappelijk doel met alle belanghebbenden, ook externen.

Medewerkers

- Het expliciteren en bespreekbaar maken van cultuur, normen, waarden en gedrag.

Een aantal voorbeelden hoe je ervoor kunt zorgen dat aan de basisbehoefte van verbondenheid voldaan kan worden zijn:

Management

- Managementcommitment tonen, bv door een directeur een authentiek, persoonlijk veiligheidsverhaal te laten vertellen of door betrokkenheid te tonen via intranet of andere bedrijfsmedia.
- Managementcommitment en sturing vanuit de top van het bedrijf door veiligheid te vertalen in korte en lange termijndoelstellingen, periodiek terug laten komen in (interactieve) bijeenkomsten, gedragsgericht.
- Management walk arounds, niet om te observeren, maar om het gesprek aangaan over veiligheid op de werkvloer en inzichten op te doen.

Leidinggevenden

- Leidinggevenden laten zich regelmatig zien om veiligheid bespreekbaar te maken.
- Leidinggevenden participeren actief in veiligheidsprojectteams.
- Leidinggevenden hebben een faciliterende rol, met aanjagers vanuit het team zelf.
- Leidinggevenden stimuleren het houden van informele –en interactieve bijeenkomsten voor en door medewerkers zelf.
- Leidinggevenden organiseren bijeenkomsten per team zodat medewerkers die met elkaar samenwerken daar in gesprek kunnen gaan over veilig werken.
- Laagdrempelige en luchtige bijeenkomsten over veiligheid met bijvoorbeeld spelelementen of de inzet van acteurs.
- Leidinggevenden zetten Safety Champions periodiek in het zonnetje.
- Leidinggevenden zorgen ervoor dat samen met alle betrokkenen de V&G waarden worden geïdentificeerd en werken dit zelf (of door medewerkers) uit in concreet gewenst doelgedrag.

Medewerkers

- Medewerkers zijn met elkaar in gesprek over de waarde van veilig en gezond werken voor henzelf.
- Medewerkers analyseren incidenten gezamenlijk.
- Er zijn Safety Buddy's aanwezig onder de medewerkers; mensen die elkaar ondersteunen en stimuleren om duurzaam veilig te blijven werken.
- Er zijn Safety Champions aanwezig onder de medewerkers.

Bijlage 1 Delphi studie: Vragenlijst Ronde 1

Doet u mee aan een Delphi onderzoek naar het creëren van omstandigheden waardoor de intrinsieke motivatie voor veilig werkgedrag wordt bevorderd?

6-4-2017

Beste (arbeids)veiligheidsexpert,

U weet als geen ander dat er nog steeds relatief veel arbeidsongevallen plaatsvinden in Nederland. In 2015 liepen meer dan 210.000 werknemers letsel op als gevolg van een arbeidsongeval, met alle nadelige gevolgen van dien.

Duurzaam veilig werken vraagt om veilige werkomstandigheden. Maar ook vraagt het om veilig werkgedrag van medewerkers. Veel veiligheidstrainingen richten zich tegenwoordig dan ook op het bevorderen van veilig(er) werkgedrag. Maar helaas leidt dat niet automatisch tot duurzaam effecten (Swuste en Guldenmund, 2013). Het voorschrijven, verplichten of druk opleggen van veilig(er) werkgedrag werkt vaak maar tijdelijk. Gedrag wordt pas duurzaam verinnerlijkt als mensen er (voor zichzelf) de zin of waarde ervan doorgronden, als het past bij wie ze willen zijn (Ryan & Deci, 2000). Van daaruit raakt men (intrinsiek) gemotiveerd, een voorbode voor duurzaam veilig(er) werkgedrag. Duurzaam veilig werkgedrag vraagt – kortom - om omstandigheden die de intrinsieke motivatie ervoor stimuleren.

Het creëren van omstandigheden waarmee de intrinsieke motivatie voor veilig werkgedrag wordt bevorderd krijgt in de arbeidsveiligheid nog weinig aandacht. VeiligheidNL is daarom een onderzoek gestart naar factoren die bijdragen aan het bevorderen van (intrinsieke) motivatie voor veilig(er) werken in arbeidssituaties. Daarvoor vragen we uw medewerking. En wel als expert/panellid van een Delphi studie. Meer specifiek vragen we u twee keer een digitale vragenlijst in te vullen (duur 15 min). Aan het eind van de studie ontvangt u de bevindingen van het onderzoek. Het onderzoek resulteert in een factsheet '*kernelementen bij het motiveren voor veilig gedrag op de werkvloer*'. Dit factsheet is primair bedoeld voor verantwoordelijken voor de veiligheidsaanpak binnen arbeidsorganisaties. Het beoogt bij te dragen aan het ontsluiten van kennis en praktijkervaring om de intrinsieke motivatie voor veilig(er) werkgedrag binnen arbeidsorganisaties te bevorderen.

Doet u mee?

Het Delphi onderzoek is opgezet op basis van literatuur. Heeft u interesse in de achtergrond? Klik dan [hier \(zie link\)](#).

Werkzame elementen

Om bedrijven beter te kunnen ondersteunen bij het opzetten en uitvoeren van een effectieve aanpak gericht op het bevorderen van veilig werken, brengt VeiligheidNL in kaart ' wat werkt' bij het stimuleren van de motivatie van werknemers om veilig te werken. Het doel is werkzame elementen te formuleren; dat zijn de onderdelen van een aanpak die ervoor zorgen dat die specifieke aanpak de gewenste uitwerking heeft. Veiligheidsfunctionarissen kunnen deze elementen gebruiken bij het opzetten en uitvoeren van een aanpak die aansluit bij de eigen context.

Delphi studie

Vanuit theorie en literatuur hebben we een concept lijst van werkzame elementen opgesteld welke in een Delphi studie wordt getoetst bij experts. Deze eerste vragenlijst is bedoeld om meer zicht te krijgen op de relevantie van de concept werkzame elementen. Later dit jaar volgt een tweede ronde waarin we een aangescherpte lijst van werkzame elementen aan u willen voorleggen.

Na deze Delphi studie zullen we uitvoerbaarheid en randvoorwaarden voor uitvoering van de werkzame elementen toetsen bij veiligheidsfunctionarissen in de praktijk.

Het invullen van deze vragenlijst duurt ongeveer 15 minuten.

Focus op intrinsieke motivatie

Om arbeidsongevallen te voorkomen wordt veel aandacht besteed aan het bevorderen van veilig(er) werkgedrag. Uit onderzoek blijkt dat intrinsieke motivatie van medewerkers van belang is voor duurzaam veilig werkgedrag want het voorschrijven, verplichten of druk opleggen met betrekking tot veilig werken werkt vaak maar tijdelijk. Maar wat bepaalt of medewerkers intrinsiek gemotiveerd zijn, hoe bereik je dat in de praktijk?

Het theoretische fundament voor de werkzame elementen voor het bevorderen van intrinsieke motivatie is gelegen in de Self-Determination Theory (Ryan & Deci, 2000). Volgens deze theorie zijn er drie universele menselijke behoeften waar je op in kan spelen om intrinsieke motivatie te stimuleren, namelijk:

1. Autonomie: de perceptie om het gedrag zelf te mogen bepalen, men heeft het gevoel zelf de handen aan het stuur te hebben, ook al beoefenen anderen daar invloed op uit.
2. Competentie: het gevoel van vertrouwen in eigen capaciteiten en acties (self-efficacy), men voelt zich 'meester' van het gedrag.
3. Verbondenheid: het gevoel ergens bij te horen, onderdeel te zijn van een groter geheel met gezamenlijke normen en waarden.

Op basis van de literatuur hebben we een concept werkzame elementen (activiteiten, strategieën) opgesteld die in theorie effectief zijn in het bevorderen van autonomie, competentie en verbondenheid m.b.t. veilig werken. We leggen deze hieronder per categorie aan u voor.

Autonomie

Autonomie gaat over de perceptie om gedrag zelf te mogen bepalen, vanuit eigen interesses en waarden; het gevoel handen aan het stuur te hebben, ook al beoefenen anderen daar invloed op uit. Mensen hebben behoefte aan een zekere regelvrijheid, de ruimte om beslissingen te kunnen nemen over zaken die gerelateerd zijn aan hun werkzaamheden. We zijn eerder intrinsiek gemotiveerd voor gedrag waar we zelf voor kiezen, dan voor gedrag dat anderen ons opleggen.

WAT werkt om de autonomie van medewerkers, en daarmee de intrinsieke motivatie voor veilig werken, te bevorderen?

Hieronder worden principes en activiteiten beschreven die in theorie de autonomie van medewerkers kunnen bevorderen. Geef bij elk element aan in welke mate het volgens u belangrijk is binnen een aanpak gericht op het bevorderen van de intrinsieke motivatie van medewerkers voor veilig werken.

□ Op een uitnodigende, niet dwingende manier communiceren over veilig werken	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ In de communicatie over veilig werken aansluiten bij interesse, waarden en taal van medewerkers	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ Stimuleren dat een ieder voor zichzelf de betekenis en zin van veiligheid (h)erkent	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ Ruimte creëren voor medewerkers om zelf keuzes te maken m.b.t. veilig werken	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ Medewerkers betrekken bij het inventariseren en aanpakken van risico's	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ Medewerkers betrekken bij het opstellen van afspraken over veilig werken	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ Medewerkers betrekken bij het inrichten van werkprocessen	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ Medewerkers als onderdeel van het werkproces verantwoordelijkheden en verschillende rollen geven in de uitvoering van het veiligheidsbeleid	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk

Zijn er volgens u nog andere elementen die belangrijk zijn bij het bevorderen van de autonomie van medewerkers? Zo ja, kunt u deze beschrijven?

[Open tekstveld]

Competentie

Competentie gaat over het gevoel van vertrouwen in eigen capaciteit en acties (self-efficacy). Mensen hebben behoefte aan geloof in hun eigen kunnen, aan het kunnen voldoen aan de (werk)eisen, aan het krijgen van waardering en bevestiging.

WAT werkt om de competentie van medewerkers, en daarmee de intrinsieke motivatie voor veilig werken, te bevorderen?

Hieronder worden principes en activiteiten beschreven die in theorie de competentie van medewerkers kunnen bevorderen. Geef bij elk element aan in welke mate het volgens u belangrijk is binnen een aanpak gericht op het bevorderen van de intrinsieke motivatie van medewerkers voor veilig werken.

□ Stimuleren van een gezamenlijke 'kijk' op veiligheid binnen het team	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ Tonen van voorbeeldgedrag door (informele) leiders	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ Trainingen aanbieden gericht op de ontwikkeling van veiligheidscompetenties en – vaardigheden	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ Zorgen voor beschikbaarheid van up-to-date veiligheidskennis binnen de organisatie	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ Delen van up-to-date veiligheidskennis binnen de organisatie	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ Uitwisselen van ervaringen m.b.t. (on)veilig werkgedrag	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ Het onderling bespreken van (on)mogelijkheden en weerstanden voor veilig werken	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ Het bieden van hulpstructuren om opgedane leerinzichten en verbeterpunten voor veilig(er) werken structureel door te voeren	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ Complimenteren en waarderen van medewerkers over hun inzet t.a.v. veilig werken (positieve feedback)	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk
□ Veilig werken positief framen als onderdeel van goed vakmanschap	1 -----10 Helemaal niet belangrijk	Heel erg belangrijk

Zijn er volgens u nog andere elementen die belangrijk zijn bij het bevorderen van de competentie van medewerkers? Zo ja, kunt u deze beschrijven?
 [Open tekstveld]

Verbondenheid

Verbondenheid gaat over het gevoel ergens toe te behoren en het hebben van gezamenlijke normen en waarden (veiligheid, hebben van een thuisbasis). We vinden het fijn om ons verbonden te voelen met anderen en raken eerder intrinsiek gemotiveerd voor gedrag dat hiermee samenhangt.

WAT werkt om de verbondenheid van medewerkers, en daarmee de intrinsieke motivatie voor veilig werken, te bevorderen?

Hieronder worden principes en activiteiten beschreven die in theorie de verbondenheid van medewerkers kunnen bevorderen. Geef bij elk element aan in welke mate het volgens u belangrijk is binnen een aanpak gericht op het bevorderen van de intrinsieke motivatie van medewerkers voor veilig werken.

<p>□ Een leiderschapsstijl uitoefenen die gekenmerkt wordt door vertrouwen, openheid en samenwerking</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>
<p>□ Actief betrekken van leidinggevenden bij het vaststellen van behoeften, doelen en afspraken over veilig werken</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>
<p>□ Saamhorigheid binnen het team stimuleren</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>
<p>□ Positieve verhalen over veilig werken delen in uitingen en communicatie</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>
<p>□ Een positieve belonings- of waarderingstructuur t.a.v. veilig werken uitvoeren</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>
<p>□ Ieders inbreng in het grotere geheel (team, organisatie) benadrukken</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>
<p>□ Benadrukken en waarderen van gezamenlijke resultaten</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>

Zijn er volgens u nog andere elementen die belangrijk zijn bij het bevorderen van de verbondenheid van medewerkers? Zo ja, kunt u deze beschrijven?
 [Open tekstveld]

Bijlage 2 Delphi studie: Vragenlijst Ronde 2

Theoretische achtergrond

De Self-Determination Theory (SDT) vormt de basis van dit Delphi onderzoek naar werkzame elementen voor intrinsieke motivatie voor veilig werken. Deze theorie gaat uit van drie psychologische basisbehoefte voor het duurzaam vertonen van bepaald gedrag: autonomie, competenties, verbondenheid. Conform SDT hebben we u in ronde één diverse potentieel werkzame elementen voorgelegd.

Resultaten Delphi studie ronde 1

Onder de experts die de vragenlijst invulden bestaat consensus dat alle drie de basisbehoeften belangrijk zijn voor het stimuleren van intrinsieke motivatie voor veilig werken. Op de afzonderlijke elementen is in ronde 1 consensus gevonden voor de volgende elementen.

Autonomie

- Actieve betrokkenheid van medewerkers bij:
 - o het inventariseren en aanpakken van risico's;
 - o het opstellen van afspraken over veilig werken;
 - o het inrichten van werkprocessen.
- Medewerkers verantwoordelijkheden en verschillende rollen geven in de uitvoering van het veiligheidsbeleid

Competenties

- Het tonen van voorbeeldgedrag door (informele) leiders
- Zorgen voor beschikbaarheid van up-to-date kennis over veiligheid binnen de organisaties
- Delen van up-to-date veiligheidskennis binnen de organisatie
- Complimenteren en waarderen van medewerkers over hun inzet tav veilig werken
- Veilig werken positief framen als onderdeel van goed vakmanschap

Verbondenheid

- Een leiderschapsstijl uitoefenen die gekenmerkt wordt door vertrouwen, openheid en samenwerking
 - Actief betrekken van leidinggevenden bij het vaststellen van behoeften, doelen en afspraken over veilig werken
 - Saamhorigheid binnen het team stimuleren
 - Ieders inbreng in het grotere geheel (team, organisatie) benadrukken
 - benadrukken en waarderen van gezamenlijke resultaten
-

Aanvullende elementen

Naast de elementen die u zijn voorgelegd, zijn er door de experts aanvullende elementen gesuggereerd die we u graag in deze tweede ronde willen voorleggen. Wilt u uw mening geven over onderstaande gesuggereerde aanvullende elementen?

Autonomie

<p>□ Serieus betrekken van ideeën van medewerkers in de besluitvorming</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>
<p>□ Geven van actieve terugkoppeling over de besluitvorming van veiligheidszaken waar medewerkers inbreng in hebben gehad</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>
<p>□ Aansluiten bij de doelgroep (behoeften, functiegroep, taal, persoonlijkheden)</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>

Competentie

<p>□ Stimuleren van team resilience</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>
<p>□ Stimuleren van team resilience</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>
<p>□ Benadrukken van de betekenisgeving en erkenning van het werk waar medewerkers uitvoering aan geven en taakidentiteit</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>
<p>□ Aandacht voor technische veiligheidsaspecten als onderdeel van professionaliteit en vakmanschap</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>

Verbondenheid

<p>□ Het expliciteren en bespreekbaar maken van cultuur, normen, waarden en gedrag</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>
<p>□ Het stimuleren van de groepscohesie door te werken vanuit een gemeenschappelijk doel met alle belanghebbenden, ook externen</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>
<p>□ Het stimuleren van informele, interactieve bijeenkomsten voor en door medewerkers zelf</p>	<p>1 -----10 Helemaal niet belangrijk</p>	<p>Heel erg belangrijk</p>

Inhoudelijke elementen

De werkzame elementen die we u voorgelegd hebben zijn geformuleerd op het niveau van 'wat moet er gebeuren / wat zou helpen?'. Naast deze inhoudelijke elementen zijn ook uitvoeringselementen van belang; hoe kunnen de elementen in de praktijk gebracht worden.

Op de volgende pagina's hebben we per onderwerp een aantal uitvoeringselementen op een rij gezet. Graag horen we of u hier opmerkingen of aanvullingen op heeft.

Autonomie

Wij denken aan de volgende uitvoeringselementen ten aanzien van autonomie:

- Organiseren van informele, interactieve bijeenkomsten voor en door medewerkers zelf
- Werknemers laten participeren in veiligheidsprojectteams
- Werknemers opleiden tot ambassadeurs waarin concrete taken geoefend en vaardigheden geleerd worden
- Werknemers niet alleen (bijna) incidenten laten melden maar ook verbeter-ideeën laten opschrijven (invoeren in een app)
- Terugkoppeling van wat er met melding van (bijna) incidenten gedaan is door leidinggevende of KAM-medewerker (via intranet / meldsysteem / bijeenkomst)

Heeft u opmerkingen of aanvullende ideeën?

[Open tekstveld]

Competentie

Wij denken aan de volgende uitvoeringselementen ten aanzien van het bevorderen van competentie:

- Leidinggevenden die zelf voorbeeldgedrag vertonen en aanspreken van leidinggevenden indien dit niet het geval is
- Leidinggevenden laten participeren in workshops of trainingen waar complimenteren en belonen, voorbeeldgedrag, bespreekbaar maken van veilig gedrag aan de orde komen
- Het bestaan en praktische hanteerbaarheid van veiligheidsbladen/informatiebladen samen met werknemers bespreken in werkoverleg
- Het organiseren van bijeenkomsten waarin impliciete kennis onder werknemers wordt uitgewisseld (eventueel ook online)
- Veilige processen door werknemers (de experts) in beeld laten brengen via video's en deze delen via een besloten platform
- Veiligheidskundigen laten participeren in trainingen om te leren gedrag te beïnvloeden, vaardigheden te leren om in gesprek te gaan in plaats van te zenden

Heeft u opmerkingen of aanvullende ideeën?

[Open tekstveld]

Verbondenheid

We denken aan de volgende uitvoeringselementen ten aanzien van het bevorderen van verbondenheid:

- De directeur een persoonlijk veiligheidsverhaal laten vertellen en commitment laten uitspreken op een bijeenkomst, op intranet of in andere bedrijfsmedia
- Leidinggevenden laten participeren in veiligheidsprojectteams
- Leidinggevenden zijn regelmatig op de werkplaats aanwezig, zodat het voor werknemers laagdrempelig wordt om veiligheid bespreekbaar te maken met de leidinggevende
- Bijeenkomsten over veiligheid luchtig en met humor brengen, bv door acteurs in te schakelen en spelelementen (veilig bouwen spel)
- Bijeenkomsten per team te organiseren zodat medewerkers die met elkaar samenwerken daar in gesprek kunnen gaan over veilig werken

Heeft u opmerkingen of aanvullende ideeën?

[Open tekstveld]

Heeft u nog opmerkingen en/of aanvullingen op deze vragenlijst?

[Open tekstveld]

Bijlage 3 Overige elementen door experts genoemd

Autonomie

Tabel 1 toont de suggesties van de experts om gevoelens van autonomie voor veilig werken onder medewerkers te bevorderen:

Tabel 1 Overige potentieel werkzame elementen genoemd door de experts die de basisbehoefte autonomie voor medewerkers voor duurzaam veilig werkgedrag zouden bevorderen

Genoemde suggesties:

hun ideeën serieus nemen en goede terugkoppeling geven als organisatie over wat er mee gebeurd is

werknemers inzicht geven in hun onbewuste (routine)gedrag

werknemers 'blootstellen' aan een consistent, integraal veiligheidsbeleid (met MT en LG die goede voorbeeld geven), ingebed in lopende processen en gestoeld op aangaan van de discussie

Als een regel of procedure niet past op de situatie waar men in de werkpraktijk tegenaan loopt dan moet de flexibiliteit bestaan in de organisatie om een voorstel te kunnen doen voor een alternatief veiligheidsbeheersmaatregel die een equivalent veiligheidsniveau (of hoger) heeft. Deze maatregel moet dan wel gecommuniceerd en afgestemd worden met de betrokken leidinggevende/ manager. Je wilt niet dat men ad-hoc gaat improviseren zonder overleg. Als het zo is dat werkinstructies of procedures überhaupt niet op orde zijn dan zal de organisatie die moeten updaten. Aangezien productieprocessen veranderen in de tijd, is een actieve update van dergelijke documenten sowieso een must.

Medewerkers het vertrouwen en de ruimte geven om zelf zaken op te pakken en te lossen. De uitdaging hierbij is dat je hier als organisatie het liefst wel inzicht in krijgt, dus dat het ergens gemeld moet worden.

Rekening houden met functieniveau, zou best kunnen dat deze functiegroep andere betekenis geeft aan autonomie

Vraag of ze dwingende of uitnodigende instructief willen. Bepaalde persoonlijkheidstypen kunnen beter omgaan met dwingende instructies, anderen juist niet.

waardering voor het vakmanschap van mensen

aandacht voor regels en overtreden van regels (niet altijd zijn regels geschikt voor de specifieke taak, dan mag er afgeweken worden) hebben ook te maken met de cultuur in de organisatie: angstcultuur of juist samenwerkingscultuur

Werknemers overtuigen van hun vrijheid om, bij geïdentificeerd risico, het primaire proces te mogen onderbreken. En hen in voorkomende gevallen daarvoor complimenteren

Ze serieus nemen

zorg dat veiligheid helpt het primaire proces te verbeteren. Zorg dat veiligheid onderdeel wordt van vakmanschap zorg voor positieve connotatie van veiligheid met werk

Zorgen dat mensen voldoende regelruimte hebben in hun werk en er mogelijkheden zijn om op anderen terug te kunnen vallen als zij hun werk op een bepaald moment niet (veilig)

kunnen uitvoeren.

Competenties

Tabel 2 toont de suggesties van de experts om de competenties voor veilig werken onder medewerkers te bevorderen.

Tabel 2 overige potentieel werkzame elementen genoemd door de experts die de basisbehoefte competenties voor medewerkers voor duurzaam veilig werkgedrag zouden bevorderen

Genoemde suggesties:

(al doende) leren op de werkplek

Help medewerkers zelf tot de oplossing voor onveiligheid te komen. Vragen als 'Hoe hadden we dit kunnen voorkomen' en 'Hoe zouden we de volgende keer kunnen handelen' kunnen hierbij helpen. Deel deze inzichten met de rest van de organisatie.

De vraag is of competentie van medewerkers het veilig werken zo zwaar beïnvloedt. ik lees de vragen heel erg in relatie tot kennis over veiligheid. Maar het kan juist ook zo zijn dat het vooral over je vak goed uitvoeren moet gaan, waarbij het dan ook meteen veilig gebeurt.

Vraag is of 'vaardigheden' gericht op veilig werken dus centraal moet staan. Of juist vaardigheden om je werk kwalitatief goed uitvoeren.

Fouten maken mag, bieden van herstelmogelijkheden na het maken van een fout in plaats van het focussen op de fout.

Ik mis het delen van kennis omtrent bekende risico's. Of wordt dat bedoeld met 'veiligheidskennis'? Onveilig werkgedrag? Dat is OK, als onveilige beslissingen van leiders daar ook mee bedoeld worden, maar dat straalt deze tekst niet uit.

Ja, zie onderzoek van TNO naar team resilience

Opm.: 17 snap ik niet veiligheid is geen losstaande competentie maar mi. een uitkomst van een goedwerkende organisatie/team/ werkproces. samenwerken, vakmanschap, communicatie, vertrouwen zijn competenties die bijdragen aan veiligheid

Terugkoppeling geven over het effect van wat werknemers gedaan hebben om veiligheid te verbeteren

Uitdagende doelstellingen creëren waarbij een aanspraak op die competenties wordt gedaan. Zorgen voor taakidentiteit.

Wat ik vaak mis zie gaan in de praktijk zijn drie zaken.

1. Men geeft een training aan mensen met primair een theoretisch deel. Oefenen en hands on ervaring opdoen met (vooral) gedrag is ook heel veel oefenen (m.b.v. een acteur en met elkaar).
 2. Men oefent nieuw gedrag in de trainingssetting maar er is geen actieve transfer naar de praktijk waardoor het rendement van training vaak laag is. Je zal de stap naar de praktijk moeten maken, en op de eigen werkplek moeten gaan oefenen met het gedrag. BBS programma's zijn daar een goed voorbeeld van.
 3. Herhaling over tijd. Het training van vaardigheden en competenties in de praktijk kost tijd en moeite. Gedrag veranderen is gewoon lastig. In een classroom setting trainen is leuk maar als men weer in de dagelijkse werksetting terecht komt dan is het de uitdaging actief aan de slag te gaan met de nieuwe vaardigheden. Onder stress of productiedruk hebben mensen de neiging weer terug te vallen in oude patronen en gedrag. Terwijl je dan juist die nieuwe vaardigheden hard nodig hebt. Regelmatig opnieuw trainen en oefenen is nodig om mensen te vormen en gedrag
-

in te laten slijten op zo'n niveau dat het van bewust bekwaam naar onbewust bekwaam gaat.

Wellicht een periodieke check doen op kennis en vaardigheden van medewerkers om te zien of die up-to-date zijn. Verder ook de inzet van buddy's, dus ervaren mensen koppelen aan relatief onervaren mensen om leren (van twee kanten!) te bevorderen (nieuwe mensen leveren ook weer nieuwe ideeën).

Verbondenheid

Tabel 3 toont de suggesties van de experts om de verbondenheid van de medewerkers voor duurzaam veilig werkgedrag te bevorderen.

Tabel 3 Overige potentieel werkzame elementen genoemd door de experts die de basisbehoefte verbondenheid voor medewerkers voor duurzaam veilig werkgedrag zouden bevorderen

Genoemde suggesties:

machocultuur /familiecultuur ter sprake brengen en proberen terug te dringen

Gemeenschappelijk doelen nastreven

Ik mis de verticale verbondenheid; dit gaat wel heel erg over de werkvloer, maar intussen weten we toch wel beter?

Ik zie geen vragen meer terug over de gezamenlijke normen en waarden. Ik denk dat dit belangrijk is, maar dat bedrijven deze normen en waarden a) vaak niet expliciteren en nader uitwerken in welk gedrag men dan daarbij wil zien (alleen op die manier kun je het effect van een waarde of norm in de praktijk ook monitoren), b) vaak top-down bepalen i.p.v. samen met medewerkers, en c) ik ervan overtuigd ben dat er niet sprake kan zijn van 1 set met normen en waarden voor iedereen (bijv. de afd. inkoop acteert in een andere context en met andere klanten dan een afd. Operatie), je moet dus differentiëren tussen groepen. Tenslotte, ik zie niet in op welke manier een positieve belonings- of waarderingsstructuur invloed zou kunnen hebben op het bevorderen van verbondenheid; had ik graag een voorbeeld bij gehad. Gaat dit over complimenten en schouderklopjes (in het bijzijn van collega's) door een leidinggevende?

interactieve besprekingen over veiligheid, inbreng en georganiseerd door medewerkers zelf. Zorgen voor collectief veiligheidsbesef en delen van informatie. Vertrouwen creëren waarbij "Just culture" kan worden gecreëerd. Positief framen van boodschappen.

Bijvoorbeeld: las iemand een H2S-pieper is vergeten en komt hem ophalen, dan juist belonen i.p.v. straffen. Behavioristische aanpak (Marinus Rietdijk-UVA).

Kijk voor verbondenheid verder dan wat het werk van medewerkers verlangt. Kijk ook naar hoe medewerkers er op sociaal vlak voor elkaar zijn. Daarnaast vroeg ik mij af of jullie ook de invloed van inhuur kunnen meenemen. Ik verwacht dat wisselende samenwerkingen / teams op basis van inhuur en flexkrachten een enorme impact kunnen hebben op het wij-gevoel binnen een organisatie en binnen teams.

Misschien ook de negatieve kant delen, de kwetsbaarheid, dat je afhankelijk bent van elkaar? Een ander kan bijdragen aan jouw onveilige situatie en v.v.

Probeer nieuw Rijnlands te organiseren i.p.v. Angel-Saksisch. Carrot & stick werkt niet.

Hard zijn op afspraken, soft op skills, alleen positieve feedback (zeker bij laaggeschoold risicovol werk) zie ook TNO onderzoek hiernaar

professionaliteit en behalen van resultaten en successen dragen bij aan verbondenheid
 verbondenheid is een belangrijk aspect om openheid en vertrouwen te krijgen. vraag is of dat per se nodig is om veilig te werken. Persoonlijk denk ik dat er andere factoren belangrijker zijn, zoals technische omgeving, goede hulpmiddelen etc.

Zorgen dat mensen ook buiten de werksituatie om elkaar beter kunnen leren kennen, bijv. op bedrijfsuitjes of teambuilding activiteit, zodat zij meer over elkaar te weten komen dan alleen werk gerelateerde info.

Tabel 4 Overige opmerkingen van de experts

Eerder geplaatste opmerking is dat veiligheid grotendeels een uitvloeisel is van professioneel organiseren en handelen. m.i. wil je mensen niet motiveren voor veilig gedrag maar voor professioneel gedrag. Dit is ook iets waar zowel medewerkers als organisatie trots op zullen zijn en over zullen communiceren. Dit wordt wel benoemd bij competentie (nr. 19), maar kan wat mij betreft verder worden uitgewerkt (in bijv. professionele werkprocessen hoeft veiligheid niet eens expliciet benadrukt te worden omdat het een logisch onderdeel is. niet minder belangrijk dan andere competenties, zoals op tijd leveren, maar ook niet belangrijker.

Ga eens met TNO in Leiden praten ;-) daar weten ze ook veel af van dit onderwerp.

Leuk onderzoek, ben benieuwd naar resultaten. Op basis van deze theorie is er ook een andere vragenlijst gemaakt voor veiligheidscultuur. (Fleming, M. & Scott, N., 2012)

Nee, goed initiatief om het verklaringsmodel verder te brengen :-)

Nuttig, ik ben benieuwd naar de waardering van de anderen.

Werkzame elementen bij het bevorderen van de motivatie voor veilig werken

Duurzaam veilig (kunnen) blijven werken wordt door diverse factoren bepaald. Het gaat om de wisselwerking tussen techniek, organisatie en mensen. Het is van belang dat medewerkers, teams en de organisatie als geheel snel kunnen inspelen op veranderingen. Daarbij past een arbeidsklimaat waarin medewerkers zelf gemotiveerd zijn en leiderschap vertonen om ook in onvoorziene situaties veilig te blijven werken. Deze factsheet laat zien welke elementen belangrijk zijn om de motivatie van medewerkers te stimuleren om veilig te werken.

Inspelen op 3 psychologische basisbehoeften stimuleert de intrinsieke motivatie:



Hoe kunnen deze 3 basisbehoeften gestimuleerd worden?



Welke interventies op management, leidinggevende en werknemer niveau kunnen toegepast worden om de motivatie voor veilig werken te vergroten?



Autonomie

De behoefte om psychologisch vrij te kunnen handelen en niet onder druk te staan. Werknemers staan daarmee 'achter hun gedrag'.



Competenties

De behoefte om doeltreffend om te gaan met de omgeving, om je competent en bekwaam te voelen, meesterschap. Het gevoel van competentie verhoogt de capaciteit om je flexibel aan te passen aan veranderende omstandigheden.



Verbondenheid

De behoeften om positieve relaties op te bouwen met anderen. Het gevoel ergens bij te horen en onderdeel te zijn van een groter geheel met gezamenlijke normen en waarden.

- Werknemers stimuleren inbreng te hebben in:
 - Inventariseren / aanpakken van risico
 - Opstellen van afspraken over veilig werken
 - Inrichten van werkprocessen
- Werknemers verantwoordelijkheden / rollen geven in de uitvoering van het veiligheidsbeleid en daarbij aansluiten bij de behoeften van de werknemers
- Actief terugkoppelen over besluitvorming t.a.v. veilig werken waar werknemers inbreng in hebben gehad

- Complimenteren en waarderen van werknemers over hun inzet en resultaten ten aanzien van veilig werken
- Binnen de organisatie zorgen voor –en delen van up-to-date kennis over veiligheid
- Veilig werken positief framen en voorbeeldgedrag tonen als onderdeel van goed vakmanschap
- Aandacht voor technische veiligheidsaspecten als onderdeel van professionaliteit en vakmanschap

- Leidinggevenden actief betrekken bij het vaststellen van behoeften, strategische doelen en afspraken over veilig werken.
- Stimuleren van saamhorigheid onder werknemers; men voelt een gezamenlijk belang om veilig te werken. Ook is er vertrouwen, openheid en samenwerking (leidinggevende stimuleert dit)
- Groepscohesie stimuleren door te werken vanuit een gemeenschappelijk doel met de betrokkenen
- Het expliciteren en bespreekbaar maken van cultuur normen, waarden en gedrag



- o Ook lager in de organisatie beslissingsruimte geven m.b.t. veiligheidsissues / veiligheidsbeleid. Hierbij de verbinding maken met concrete veiligheidsvraagstukken.



- o Terugkoppelen wat er met een melding van (bijna) incidenten is gedaan via internet/ meldsysteem of bijeenkomsten;
- o Werknemers aanmoedigen om mee te denken over veiligheid (bv. door open te staan voor feedback en feedbackmomenten te creëren, gezamenlijk met werknemers V&G waarden/doelen met concrete acties op te stellen)



- o Werknemers opleiden tot veiligheidsambassadeurs; zij hebben een voorbeeldrol voor veilig werken en dragen dit uit door bijv. andere medewerkers te stimuleren om ook veilig te werken;
- o Werknemers actief inbreng laten hebben t.a.v. veiligheidszaken (bv. incidenten melden, verbeterideeën opschrijven zoals in een app en participeren in veiligheidsprojectteams.)



- o Management toont voorbeeldgedrag en spreekt ook leidinggevenden aan indien zij geen veilig gedrag laten zien (bv. niet 'even snel' de productieruimte in zonder veiligheidsschoenen);
- o Werknemers de mogelijkheid bieden zichzelf bij te scholen, waar zinvol interdisciplinair.



- o Leidinggevenden/ veiligheidskundigen trainen om eigen competenties te vergroten en een faciliterende rol leren aan te nemen → aandachtspunten: gedrag beïnvloeden, in gesprek gaan i.p.v. zenden, complimenteren / belonen, voorbeeldgedrag, bespreekbaar maken veilig gedrag.
- o Het bestaan van-, praktische hanteerbaarheid, verspreiden en levendig houden van veiligheidsinformatie (bladen).



- o Actief overdragen van veiligheidskennis en directe kennistransfer naar de praktijk, vanuit eigen casuïstiek;
- o Interdisciplinair leren van incidenten.



- o Managementcommitment tonen, bv. d.m.v. een persoonlijk veiligheidsverhaal van de directeur;
- o Management walk-arounds, niet om te observeren, maar om het gesprek aan te gaan over veiligheid op de werkvloer en inzichten op te doen.



- o Leidinggevenden regelmatig op de werkplek laten komen ;
- o Luchtige bijeenkomsten organiseren over veiligheid met bv. spelelementen of inzet van acteurs.



- o Werknemers gezamenlijk (on)veilige processen in kaart laten brengen, bv. via video's, foto's of casuïstiek, deze samen analyseren en oplossingen bedenken. Dit kan bv. tijdens een toolbox-meeting, werkoverleg of weekstart;
- o Iedere (nieuwe) werknemer een 'Safety Buddy' geven; collega's die elkaar ondersteunen en stimuleren om duurzaam veilig te (blijven) werken. Zij kunnen een dagje met elkaar meelopen om meer kennis over elkaars werkzaamheden te krijgen (ook management, leidinggevenden).