

Van veiligheidsregels naar veilig gedrag



Veiligheidsadvies voor de DAF fabrieken Eindhoven



Van veiligheidsregels naar veilig gedrag

Veiligheidsadvies voor de DAF fabrieken Eindhoven

Opdrachtgever	Rudolf de Bruijn, manager Health & Safety DAF Trucks N.V. te Eindhoven
Opleidingsinstituut	Fontys Hogescholen te Eindhoven
Opleiding	Communicatie, voltijd
Begeleiders	Staf van Hoek, Adviseur Training & Development DAF Trucks N.V. te Eindhoven Anne-Marie Persijn, docent Communicatie Fontys Hogescholen Communicatie, te Eindhoven
Auteur	Judith Flachs

Eindhoven, juni 2012

Gehele of gedeeltelijke overneming of reproductie van de inhoud van deze uitgave, op welke wijze dan ook, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van DAF is verboden, behoudens de beperking bij wet gesteld. Het verbod betreft ook gehele of gedeeltelijke bewerking.

Samenvatting

DAF Trucks N.V. (DAF) richt zich op de ontwikkeling, productie, marketing, verkoop en service van middelzware en zware bedrijfswagens. DAF heeft productiefaciliteiten in Eindhoven, hier zijn drie fabrieken gevestigd namelijk de Motorenfabriek, de Truckfabriek en de Plaat Componenten fabriek. DAF streeft ernaar om aan haar medewerkers een veilige en gezonde werkomgeving te bieden. Volgens DAF gebeuren er echter nog altijd teveel ongevallen op de werkvloer.

DAF is zich intensiever gaan bezighouden met het item veiligheid. Het project 'Ik maak het verschil', dat officieel gestart is in 2010, heeft als doel het aantal ongevallen te halveren. Het project is erop gericht om de veiligheidscultuur te verbeteren en om de houding en het gedrag van medewerkers te veranderen ten opzichte van het item veiligheid. In opdracht van DAF is er in 2010 door TNO onderzoek verricht en een nulmeting uitgevoerd naar de veiligheidscultuur.

Hieruit kwam naar voren dat er nog niet de juiste cultuur gecreëerd is om een verbetering van de houding en het gedrag van productiemedewerkers te verwachten.

In de oriëntatiefase is er op verschillende manieren informatie verzameld. De uitkomsten van het TNO onderzoek, de analyse van de organisatie- en communicatie-elementen, literatuurstudie, participerende observaties en afnemen van persoonlijke interviews dienden als basis voor het ontstaan van de centrale vraag.

Deze luidt: *Hoe kan communicatie een bijdrage leveren aan het verbeteren van het veiligheidsgedrag van productiemedewerkers binnen DAF Trucks N.V. Eindhoven?*

Vanuit de persoonlijke interviews zijn hypothesen opgesteld. Deze zijn verder in het hoofdonderzoek, met behulp van focusgroep interviews, getoetst onder productiemedewerkers.

De belangrijkste conclusies uit dit onderzoek zijn:

- ◆ Veiligheid blijkt nog niet prioriteit nummer één te zijn, er is een spanningsveld tussen productiviteit en veiligheid;
- ◆ De ondervraagden vinden het belangrijk dat zij hun werk veilig kunnen uitvoeren en voelen zich verantwoordelijk voor elkaars veiligheid;
- ◆ Een deel van de productiemedewerkers geeft aan dat er vanuit de leiding te vaak en teveel van hetzelfde gecommuniceerd wordt. Er ligt wel een behoefte om meer met elkaar over veiligheid te spreken;
- ◆ Productiemedewerkers vinden het moeilijk om elkaar aanspreken op onveilig gedrag;
- ◆ De rol van veiligheidsrapporteur binnen een team is nog klein, wel wordt er aangegeven dat er vertrouwen is in de veiligheidsrapporteur;
- ◆ Productiemedewerkers ervaren dat er meer gedaan wordt aan de veiligheid, maar men koppelt dit niet aan het project 'Ik maak het verschil';
- ◆ DAF onderneemt sneller actie bij een onveilige situatie dan voorheen.

Uit de resultaten van het uitgevoerde onderzoek is er een advies opgesteld. Het blijkt dat vanuit het project 'Ik maak het verschil' bewustwording voor veiligheid op gang is gebracht. Het is belangrijk om nu de vertaalslag te maken naar het in gang zetten van gedragsverandering op het gebied van veiligheid. Hiervoor is het belangrijk dat DAF gaat werken met de interactie-visie (Reijnders, 2010) op communicatie. Voor DAF betekent dit dat er meer interactie middels persoonlijk contact nodig is. Deze interactie is een eerste stap naar meer betrokkenheid en zorgt voor meer draagvlak.

Het advies bestaat uit twee onderdelen. Het eerste onderdeel adviseert om de veiligheidsrapporteurs een centrale rol geven in de communicatie rondom veiligheid. Om hen hierbij te begeleiden en verder op te leiden is het advies om binnen alle fabrieken informatiesessies te organiseren.

Binnen deze informatiesessies worden er communicatietraining aangeboden om hen communicatief vaardiger te maken. Om de deskundigheid te bevorderen van de veiligheidsrapporteurs is het aan te bevelen om gezamenlijke bijeenkomsten met alle veiligheidsrapporteurs van de drie fabrieken, te ontwikkelen.

Het tweede onderdeel adviseert een vervolg op het project 'Ik maak het verschil', genaamd 'Wij maken het verschil'. De naam 'Wij maken het verschil' is gekozen omdat de gelijkenis met de naam van het eerste project duidelijk overkomt en daarnaast verwijst de term 'wij' naar de interactie die dit project beoogt. Binnen dit vervolgproject wordt aanbevolen om gebruik te maken van een interactieve werkvorm onder productiemedewerkers. Middels feedbacksessies kunnen productiemedewerkers hun mening uiten en kan er interactie plaatsvinden. Daarnaast zorgt het ervoor, dat men binnen een team, communicatief vaardiger wordt. Op deze manier wordt er gebruik gemaakt van de ideeën en inbreng van productiemedewerkers en dit verhoogt de motivatie. Dit project heeft als doel om draagvlak te creëren onder productiemedewerkers om zo het veiligheidsgedrag te verbeteren.

In hoofdstuk 6 *Concretisering adviezen* wordt dit advies verder beschreven.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie 'Van veiligheidsregels naar veilig gedrag', geschreven in opdracht van DAF Trucks N.V. Dit adviesrapport vormt mijn eindopdracht; het resultaat van de slotfase van de vierjarige studie Communicatie gevolgd aan de Fontys Hogescholen vestiging Eindhoven.

Tijdens deze fase heb ik mogen werken bij DAF Trucks N.V. en heb ik de rol van 'externe communicatieadviseur' op mij genomen. Dit was een erg leerzame periode voor mij. Mede dankzij verschillende mensen heb ik dit rapport zoals deze nu voor u ligt kunnen voltooien. Graag maak ik van deze gelegenheid gebruik om een aantal mensen in het bijzonder te bedanken.

Ten eerste bedank ik mijn begeleider van DAF Trucks N.V., Staf van Hoek, voor zijn inzichten en vertrouwen in mij. Alle medewerkers binnen DAF Trucks N.V. voor hun tijd, het verstrekken van informatie en fijne hulp bij de totstandkoming van deze scriptie. Een speciale dank aan de medewerkers binnen de fabrieken, hun hulp was essentieel voor de voortgang van het onderzoek. Ook de medewerkers binnen de afdeling Quality, zij zorgden tijdens mijn afstudeerperiode op zijn tijd voor een lach.

Ten tweede wil ik mijn afstudeerbegeleider vanuit de opleiding, Anne-Marie Persijn, bedanken voor haar inhoudelijke adviezen en feedback gedurende de gehele periode.

Als laatste een speciale dank aan mijn moeder, zij heeft mij enorm geholpen bij het lezen van stukken in de eindfase van de verslaglegging en gaf bruikbaar commentaar. Daarnaast heeft ze mij op persoonlijk gebied gesteund waar nodig was.

Dit is het einde van een mooie studietijd en de start van de ontdekkingsreis in het vak Communicatie en verdere ontwikkelingen.

Wat heb ik hier zin in!

Judith Flachs
Eindhoven, juni 2012

Inhoudsopgave

Titelpagina

Samenvatting

Voorwoord

1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Probleemomschrijving	8
1.3 Doel en resultaat	8
1.4 Leeswijzer	8
1.5 Verklarende begrippenlijst	8
2. DAF als organisatie	9
2.1 Organisatie omschrijving	9
2.2 Communicatie omschrijving	10
2.3 Huidige situatie fabrieken	11
2.3.1 Bevindingen cultuur en communicatie	11
3. Oriëntatiefase	14
3.1 Uitwerking oriëntatiefase	14
3.2 Resultaten oriëntatiefase	15
3.2.1 Verandering opdracht	15
3.2.2 Centrale vraag en deelvragen	16
3.2.3 Hypothesen persoonlijke interviews	16
4. Hoofdonderzoek	18
4.1 Methodiek	18
4.2 Resultaten focusgroep interviews	19
4.3 Interviews inhoudsdeskundigen	20
4.3.1 Samenvatting interview 1	20
4.3.2 Samenvatting interview 2	21
5. Conclusies en algemene adviezen	22
5.1 Oriëntatiefase	22
5.2 Focusgroep interviews	23
5.3 Eindconclusie	26
6. Concretisering adviezen	28
6.1 Verdieping rol veiligheidsrapporteur	29
6.2 Vervolg project	31

Literatuurlijst	34
------------------------	-----------

“Een mens heeft twee oren en één mond om twee keer zoveel te luisteren dan te praten.”

-Confucius-

1. Inleiding

Dit hoofdstuk geeft een beschrijving van de aanleiding, probleemstelling en het doel van deze scriptie, om de opdracht zo duidelijk mogelijk in beeld te brengen. Aan het einde van dit hoofdstuk volgt een leeswijzer en een verklarende begrippenlijst.

1.1 Aanleiding opdracht

DAF Trucks N.V. (DAF) richt zich op de ontwikkeling, productie, marketing, verkoop en service van middelzware en zware bedrijfswagens. DAF heeft productiefaciliteiten in Eindhoven (NL) en Westerlo (B). In Eindhoven zijn drie fabrieken gevestigd, namelijk de Motorenfabriek, de Truckfabriek en de Plaat Componenten fabriek. Een veilige en gezonde werkomgeving bieden aan haar medewerkers heeft een eerste prioriteit. Volgens DAF gebeuren er echter nog altijd teveel ongevallen op de werkvloer.

Na een dodelijk ongeval in 2007 in de motorenfabriek in Eindhoven, is DAF zich nog intensiever gaan bezighouden met het item veiligheid. DAF is gaan kijken naar het verbeteren van de techniek van machines en heeft verschillende (werk)procedures opgesteld. Met het project ‘Ik maak het verschil’¹, dat officieel gestart is in 2010, wil DAF de veiligheidscultuur verbeteren. Dit project is erop gericht om de houding en het gedrag van medewerkers te veranderen ten opzichte van het item veiligheid. Het doel van dit project is om het aantal ongevallen te halveren.

In opdracht van DAF is er in 2010 door TNO onderzoek² verricht en een nulmeting uitgevoerd naar de veiligheidscultuur. Hier kwam uit naar voren dat DAF in 2010, met behulp van de cultuurladder³, op calculatief niveau (binnen DAF wordt dit het berekenend niveau genoemd) presteerde. Met andere woorden; de veiligheid binnen DAF was vooral een kwestie van (werk)procedures. DAF wil nu het preventief niveau van houding en gedrag ten opzichte van veiligheid verbeteren. Uit het TNO onderzoek blijkt dat hier meer vertrouwen en verantwoordelijkheid voor nodig zijn.

Het onderzoek levert belangrijke inzichten op het gebied van veiligheidscultuur en -gedrag. Zo toont het onderzoek verschillende aandachtspunten:

- ◆ Medewerkers zijn weinig geïnteresseerd in trainingen en opleidingen;
- ◆ Medewerkers zijn onvoldoende betrokken bij de veiligheid van hun collega's;
- ◆ Volgens medewerkers heeft het doorgaan van de productie de eerste prioriteit boven veiligheid.

Daarnaast wordt als sterk punt aangegeven dat de afhandeling na een ongeval op een correcte manier gebeurt.

Sinds 2010 is via een interne veiligheidscampagne veel gedaan om de veiligheidscultuur en het veiligheidsgedrag naar een hoger niveau te brengen: denk hierbij aan trainingen, identificeren van gevaren en het opstarten van zogenaamde veiligheidsactiegroepen.

¹ Zie bijlage I voor meer informatie over het project ‘Ik maak het verschil’

² Zie bijlage II voor meer informatie over het uitgevoerde TNO onderzoek

³ Afgeleid van het onderzoeksprogramma van Hearts and Minds voor Shell E&P

Vanuit de opdrachtgever is naar voren gekomen dat er gezocht wordt naar een onderzoek dat de effectiviteit van de algehele veiligheidscommunicatie laat zien. Er wordt van alles gedaan op het gebied van veiligheidscommunicatie, maar het is niet duidelijk welk effect dit heeft. Volgens de projectleider is het op dit moment onduidelijk hoe het item veiligheid 'leeft' onder de medewerkers. Er is sinds het TNO onderzoek geen onafhankelijke meting uitgevoerd.

1.2 Probleemomschrijving

Vanuit DAF wordt een verbetering van de houding en het gedrag van productiemedewerkers verwacht, maar het TNO onderzoek wijst uit dat hiervoor nog niet de juiste cultuur is gecreëerd. Wat kan er op het gebied van communicatie gedaan worden om dit doel te bereiken?

1.3 Doel en resultaat

Het onderzoek heeft als doel resultaten van het veiligheidsproject en de huidige inrichting van de communicatie te onderzoeken, om hierna vervolgstappen binnen de communicatie te adviseren. Met deze vervolgstappen wordt aangegeven wat er verbeterd kan worden op het gebied van veiligheidscommunicatie om zo het gedrag van productiemedewerkers op het gebied van veiligheid te beïnvloeden.

1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk twee wordt er een korte samenvatting gegeven over de organisatie- en communicatie-elementen van DAF. Daarnaast volgt er een beschrijving van de huidige situatie binnen de fabrieken. Hoofdstuk drie beschrijft de oriëntatiefase. De gehanteerde onderzoeksmethoden die gebruikt zijn in deze fase en de gemaakte keuzes worden besproken en onderbouwd. Aan het einde van dit hoofdstuk worden de centrale vraag en deelvragen besproken.

Hoofdstuk vier geeft een omschrijving van het hoofdonderzoek, resultaten worden beknopt samengevat.

In hoofdstuk vijf worden alle conclusies en algemene adviezen besproken die uit de verschillende onderzoeksmethoden naar voren zijn gekomen. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een eindconclusie waarin de deelvragen beantwoord worden.

Hoofdstuk zes beschrijft het advies, dat antwoord op de centrale vraag geeft.

Alle bijlagen zijn samen in een apart document geplaatst, genaamd 'Bijlagen'.

1.5 Verklarende begrippenlijst

MF	Motorenfabriek
TF	Truckfabriek
PKF	Plaat Komponente fabriek
BoM	Board of Management
MT	Managementteam
MVA	Melding veiligheidsafwijking

“Als je blijft doen wat je altijd gedaan hebt, zul je de resultaten krijgen die je altijd gekregen hebt.”

-Albert Einstein-

2. DAF als organisatie

Hieronder volgt een beknopte omschrijving van DAF als organisatie. Er wordt inzicht gegeven in de organisatie- en communicatie-elementen. Deze informatie is noodzakelijk om een passend advies te geven. Het onderzoek is met behulp van deskresearch, participerende observaties en interviews verricht. In bijlage III is een uitgebreide beschrijving opgenomen met behulp van het funderingsschema (van den Bosch & Zweekhorst, 2007). Voor de duidelijkheid en inzichtelijkheid van de opdracht wordt de huidige situatie binnen de fabrieken ook beschreven.

2.1 Organisatie omschrijving

Algemeen

DAF is een dochteronderneming van het Amerikaanse PACCAR Inc. DAF richt zich op de ontwikkeling, productie, marketing, verkoop en service van middelzware en zware bedrijfswagens. Een andere kernactiviteit richt zich op de marketing, verkoop en service van lichte bedrijfswagens die worden geproduceerd bij Leyland Trucks Ltd. in het Verenigd Koninkrijk.

DAF heeft productiefaciliteiten in Eindhoven (NL) en Westerlo (België), Eindhoven telt meer dan 5700 FTE's, Westerlo heeft ca. 2200 FTE's. Het hoofdkantoor van DAF is gevestigd in Eindhoven. Hier worden verschillende onderdelen geproduceerd en vindt tevens de eindassemblage van de CF en XF modellen plaats, Leyland Trucks (Engeland) produceert de LF-serie.

DAF levert bovendien componenten, zoals assen, motoren en cabines aan derden voor toepassing in onder andere bussen en speciale voertuigen.

DAF neemt al jaren een concurrerende positie op de Europese markt in.

(www.daf.com)

Missie en visie

Binnen DAF is niet duidelijk terug te vinden welke visie en missie gehanteerd worden. Op de website wordt wel duidelijk de werkwijze van DAF beschreven, namelijk dat DAF zich concentreert op de ontwikkeling, productie, marketing, verkoop en service van middelzware en zware bedrijfswagens. De slogan van DAF luidt: “Driven by quality”. Daarnaast komt naar voren dat de klant op de eerste plaats komt. Hieruit valt op te maken dat men binnen DAF er naar streeft om kwalitatief goede bedrijfswagens te produceren waarbij de wensen van de klant op nummer één staan.

(www.daf.com)

Merkwaarden ⁴

- ◆ Vigilant (waakzaam): de zorg voor onze medewerkers en service, onze reactie op klanten en naar elkaar. Onze gevoeligheid voor de markt en voor het milieu.
- ◆ Honest (eerlijk): dit is de reden dat klanten onze technologie en onze mensen vertrouwen. De directheid van onze zakelijke benadering.
- ◆ Drive (aandrijven): dit symboliseert de energie van DAF, de snelheid op reactie, de dynamiek. DAF is vastberaden om te slagen en te doen wat nodig is.
- ◆ Smart (slim): het belang, de spanning, de verrassing van de aanpak van DAF.
- ◆ Brave (dapper): het draait allemaal om de moed om te vechten voor onszelf en voor waar wij in geloven. DAF is getest voor haar lef, haar vertrouwen, haar vermogen om te overleven en succesvol te zijn, meer dan iedere concurrent. DAF is dapper in haar inzet en zorg.

⁴ DAF Brand Book, p.14, vertaald uit het Engels

Organisatiestructuur

DAF is een groot, volwassen⁵ bedrijf waarbinnen veel regels en voorschriften bestaan. Er zijn grootschalige eenheden op productieniveau. Er is sprake van een machinebureaucratie (Michels, 2006). De organisatie functioneert op basis van rationele en praktisch haalbare overwegingen, je kunt DAF daarom ook beschrijven als een mechanistische organisatie (van Dam & Marcus, 2005). DAF is een complexe organisatie, medewerkers geven aan dat de organisatiestructuren soms verwarrend zijn.

Leiderschapsstijl

Volgens de benadering van Hersey & Blanchard (van Dam & Marcus, 2005) neigt de stijl van leidinggevend binnen de fabriek naar instrueren; productiemedewerkers horen wat er moet gebeuren en wat de target is. Binnen DAF zie je twee type medewerkers, afhankelijk van hun functie, werkervaring en bereidheid tot werken. Sommige hebben sterk een mening hoe het anders zou moeten binnen de fabriek, anderen komen alleen om te werken en geven geen mening. Een groot deel van de productiemedewerkers hebben geen opleiding gevolgd.

Kantoorpersoneel is veelal hoger opgeleid, zij werken zelfstandig en zij weten wat hun taken zijn. Een manager blijft eindverantwoordelijk.

Organisatiecultuur

Kijkend naar de kleurentheorie van Caluwé & Vermaak (2006) past het blauwdrukdenken het beste bij DAF. Dat wil zeggen dat de organisatie projectmatig werkt en gericht is op kennis en resultaten. Daarnaast heerst er een eilandcultuur, medewerkers gaan voor hun eigen afdelingsbelang en niet voor het belang van de hele organisatie.

Collega's onderling communiceren open naar elkaar, op verticaal niveau wordt de cultuur hiërarchischer. Hoe hoger je in de organisatie komt, hoe hiërarchischer/ dominanter de cultuur wordt.

Organisatiestrategie

Op de website van DAF is beschreven dat het inkoopbeleid gebaseerd is op de strategie van DAF. In deze strategie staat de klant centraal. DAF werkt volgens het 'built to order' principe. Dat betekent dat pas met de productie van een truck gestart wordt, na een order van een klant.

Voor het realiseren van de inkoopstrategie worden strategische inspanningen beschreven, denk hierbij aan kwaliteitseisen, verwachtingen naar een leverancier toe, een gunstige marktpositie en concurrerende totale kosten. De omschreven strategie is een marketingstrategie die ervoor moet zorgen dat DAF in de truckmarkt concurrerend is en blijft.

2.2 Communicatie omschrijving

Visie op communicatie

De communicatie verloopt grotendeels top-down. Er wordt voornamelijk informatie gegeven, wat ook wel informering genoemd wordt (van Ruler e.a. 2008). De interne communicatieadviseur geeft aan dat er geen tijd is om na te denken over de strategie. Deze visie heeft kenmerken van de actievisie⁶ (Reijnders, 2010).

Communicatiestructuur

De communicatie verloopt veelal top-down, in de fabriek vindt er nagenoeg geen bottom-up communicatie plaats. Het duurt vaak lang voordat informatie op de juiste plaats terecht is gekomen. De top neemt beslissingen en dit gebeurt op een formele manier.

⁵ Van Dam & Marcus, 2005

⁶ Zie theoretisch kader voor meer uitleg hierover

Organisatie van de communicatie

De communicatieafdeling heeft vooral een uitvoerende rol, advies wordt vaak gegeven als men hierom vraagt. De interne communicatieadviseur geeft aan dat hij in het project 'Ik maak het verschil' een algehele communicatietaak heeft, dus zowel uitvoerend als adviserend. De tijdsdruk op de afdeling is hoog.

Communicatieklimaat

Uit gesprekken blijkt dat kantoorpersoneel geen duidelijk beeld heeft over de taken en doelen van de interne communicatieadviseur. Er wordt geklaagd over een informatieoverschot via hun mail.

Communicatiestrategie

Bij DAF is de informationele stroming het meest dominant (van Ruler e.a. 2008). Communicatiemedewerkers houden zich voornamelijk bezig met de vraag hoe zij hun doelgroep het beste bereiken. De interne communicatieadviseur vertelt dat de klant op welk gebied dan ook op nummer één staat. Dit noemt hij een soort DAF-gen, hij omschrijft de strategie als "doeners". Ook hier zie je de actie-visie van Reijnders (2010) terugkomen.

2.3 Huidige situatie fabrieken

Er werken ongeveer 2500 medewerkers in de drie fabrieken in Eindhoven (cijfers april 2012). De verschillende (hiërarchische) lagen en functies die er bestaan binnen de fabriek zijn weergegeven in het organogram (zie pagina 12).

Voor de functies in de fabriek zijn er Nederlandse en Engelse benamingen. Deze worden door elkaar gebruikt. De naam teamleider is verwarrend, hij is formeel 1^e voorman maar wordt in de fabriek teamleider genoemd. Volgens de functieomschrijving van PACCAR inc.⁷ mag een 1^e voorman geen teamleider heten. De functieomschrijving van teamleider moet nog opgesteld worden. In deze scriptie is gekozen voor de Nederlandse benamingen en ook voor de functienaam teamleider. Daarnaast heeft de persoon die zich binnen een team meer met veiligheid bezig houdt twee benamingen; een veiligheidsrapporteur of een kartrekker veiligheid.

2.3.1 Bevindingen omtrent cultuur en communicatie

Na aanleiding van uitgevoerd onderzoek, gesprekken en participerende observaties kwam het volgende naar voren.

DAF verwacht dat men zich aanpast aan de heersende cultuur. Er wordt erg doel- en procesmatig gewerkt en gecommuniceerd.

Binnen de fabriek wordt er soms nog gesproken over de 'oude' cultuur; daarmee wordt bedoeld dat medewerkers geen inbreng hebben en dat alle besluiten van bovenaf worden genomen en opgelegd. Deze oude cultuur zie je soms nog terug in de fabrieken, maar medewerkers geven aan dat dit al voor een deel positief is veranderd. Productiemedewerkers durven nog niet allemaal hun mening te geven, zij zijn bang om hierop afgerekend te worden. Daarnaast hebben velen niet geleerd om iets te verwoorden, dit vinden zij moeilijk. Dit kan ook te maken hebben met hun opleidings- en cognitief niveau. Een deel van de productiemedewerkers heeft geen opleiding gevolgd, zij zijn in dit werk 'gerold' zoals dit genoemd wordt.

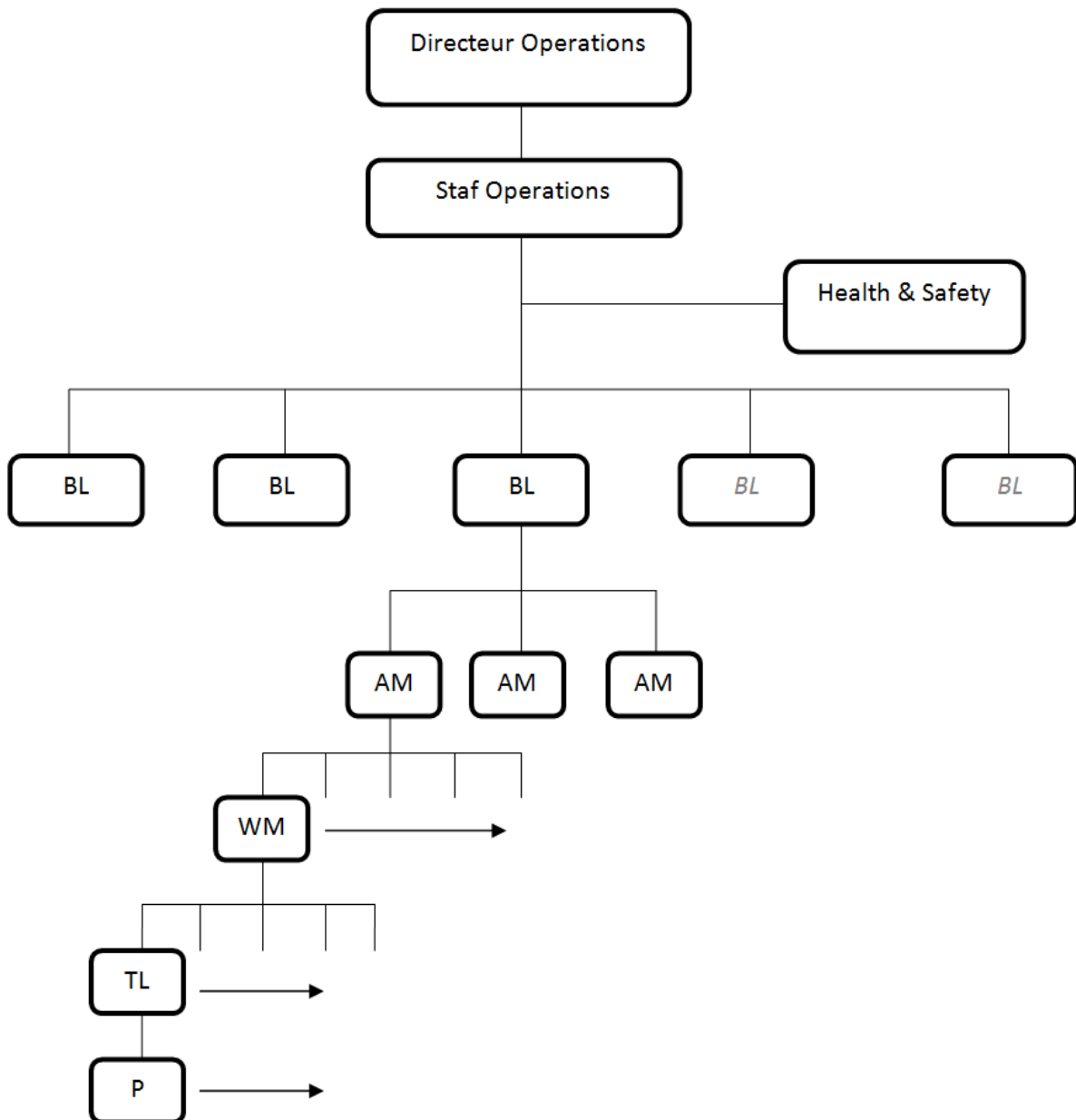
In de fabriek heerst een sociale status, aanzien wordt door iedereen belangrijk gevonden. Bijvoorbeeld het rijden in een heftruck wordt gezien als een soort statussymbool. Toen er in de fabriek werd overgegaan op de High Frequency Trainsystem (HFT) was dit voor velen confronterend.

⁷ PACCAR Inc. is het moederbedrijf van DAF

Zij wilden niet in deze 'treintjes' rijden omdat zo hun aanzien/ status zou verminderen. (Zie ook bijlage III voor meer informatie over de organisatie- en communicatie-elementen).

De communicatie verloopt via de organisatielijnen die worden aangegeven in het organogram (zie hieronder), ook wel lijncommunicatie genoemd. Daarnaast laat het organogram ook de beslissingsbevoegdheden zien. De top neemt beslissingen en deze informatie wordt top-down gecommuniceerd. Er vindt dus veel verticale communicatie plaats, horizontale communicatie een stuk minder. Men communiceert alleen per afdeling, niet op fabrieksniveau (eilandcultuur).

Organogram Operations



- BL** Bedrijfsleider
- BL** Bedrijfsleider Westerlo (B)
- AM** Areamanager
- WM** Werkmeester
- TL** Teamleider
- P** Productiemedewerker

Communicatie binnen de fabrieken

Binnen de fabrieken wordt er veel overleg gepleegd. In bijlage IV wordt een globaal beeld geschetst welke (structurele) vormen van communicatie er zijn binnen de drie fabrieken. Binnen al deze overleggen/ bijeenkomsten komt het thema veiligheid (in meerdere of mindere mate) terug. Verschillen die er bestaan binnen de fabrieken worden per fabriek besproken.

Rol veiligheidsrapporteur

Een veiligheidsrapporteur is het eerste aanspreekpunt voor productiemedewerkers op het gebied van veiligheid. Deze taak wordt op vrijwillige basis ingevuld door een productiemedewerker. Een productiemedewerker kan gevraagd worden om deze rol op zich te nemen door een werkmeester. Ook kan hij zelf aangeven interesse te hebben in deze taak. Zijn/ haar doel is om de veiligheid op de werkvloer te verbeteren binnen de eigen afdeling. Een veiligheidsrapporteur loopt wekelijks veiligheidsrondes met behulp van een checklist om zo meer inzicht te verkrijgen in onveilige situaties. De meeste veiligheidsrapporteurs hebben een VCA (Veiligheid, gezondheid en milieu Checklist Aannemers) opleiding gevolgd en zij krijgen per kwartaal een training. Deze rol bestond al voordat het project 'Ik maak het verschil' opgestart werd. Door dit project wil men deze rol belangrijker gaan maken. Een voorbeeld hiervan is het feit dat veiligheidsrondes nu structureel gelopen worden.

In de MF krijgen veiligheidsrapporteurs (hier kartrekkers veiligheid genoemd) meer training in de vorm van informatiesessies. Deze trainingen worden wekelijks gegeven maar omdat productiemedewerkers in ploegendiensten werkzaam zijn, krijgt een veiligheidsrapporteur één keer per drie weken een training. Deze informatiesessies worden gegeven door de preventiemedewerker en de PPS facilitator van de MF. Een preventiemedewerker heeft een adviserende rol om de veiligheid binnen een fabriek te verbeteren en werkt vanuit de Arbo-dienst.

“Denk als een wijs man maar communiceer in de taal van gewone mensen.”

-William Butler-

3. Oriëntatiefase

Nu de aanleiding van de opdracht en de organisatie beschreven is wordt het onderzoek ingeleid. Omdat de oriëntatiefase een belangrijke fase is geweest tijdens de vorming van de opdracht en het onderzoek, wordt deze duidelijk beschreven. Er wordt uitgelegd welke onderzoeksmethoden er zijn gebruikt en om welke reden hiervoor gekozen is. De verandering van de opdracht komt aanbod en de centrale vraag met bijbehorende deelvragen worden besproken. Als laatste worden enkele resultaten uit de oriëntatiefase beschreven.

3.1 Uitwerking oriëntatiefase

Tijdens de oriëntatiefase is op verschillende manieren informatie gezocht om een beter beeld te krijgen van de opdrachtoomschrijving en van DAF als organisatie. Dit is nodig om meer grip te krijgen op de opdracht en om het onderzoek vorm te geven. Hieronder bespreek ik de verschillende manieren waarop informatie verzameld is.

TNO onderzoek⁸

De uitgevoerde nulmeting door TNO schetst een duidelijk beeld over de veiligheidscultuur van DAF en het veiligheidsgedrag van de medewerkers.

Een aantal opvallende punten:

- Het constant door laten lopen van de productie heeft de eerste prioriteit;
- Het plannen van werk concentreert zich op de snelste en goedkoopste manier om werk af te krijgen;
- Het valt op dat voor de productiemedewerkers veiligheid niet op nummer één staat;
- Er is weinig betrokkenheid naar elkaar;
- Men ervaart een veiligheidsbijeenkomst eerder als tijdsverspilling;
- Slechte veiligheidsprestaties worden bestraft en beloning van goed gedrag blijft uit;
- De afhandeling na een ongeluk gebeurt op een adequate manier.

Met de start van het project ‘Ik maak het verschil’ zijn door de BoM vier kernwaarden geformuleerd om naar een preventief niveau te gaan:

1. Doen wat je zegt
2. Geïnformeerd
3. Vertrouwen
4. Prioriteiten

Funderingsschema (van den Bosch & Zweekhorst, 2007)⁹

Om de organisatie- en communicatie-elementen te analyseren is het funderingsschema gebruikt. Dit schema is een belangrijk middel om een duidelijk beeld te krijgen van de organisatie en om mismatches binnen de organisatie op te sporen. Met behulp van literatuur, gesprekken en participerende observaties is gezocht naar informatie. Het laat zien dat DAF, volgens Caluwé & Vermaak (2006), een ‘blauwe’ organisatie is. Er wordt op een rationele manier gewerkt en gedacht, waarbij resultaten veelal worden vormgegeven in cijfers.

⁸ Zie bijlage II voor meer informatie over dit onderzoek

⁹ Voor een korte samenvatting hiervan zie hoofdstuk 2, de uitgebreide analyse is terug te lezen in bijlage III

Observaties en gesprekken

Er zijn gesprekken gevoerd met verschillende medewerkers van verschillend niveau. Denk hierbij aan de projectleider van het project 'Ik maak het verschil', medewerkers van de afdeling Training & Development en van de afdeling Health & Safety, een preventiemedewerker, een aantal medewerkers binnen de fabriek o.a. een PPS facilitator en een medewerker van de communicatieafdeling. Dit om inzicht te krijgen in de organisatie, de manier van werken binnen DAF en om meer informatie te verkrijgen over hoe er binnen DAF wordt omgegaan op het gebied van veiligheid. Zij waren mijn vraagbaak en raadgevers. Hierbij viel op dat velen verschillende oplossingen voorstelden om de veiligheid te verbeteren.

In deze scriptie wordt er gesproken over 'onveilig gedrag'. Hieronder volgen een aantal voorbeelden wat men verstaat onder onveilig gedrag: Onder zware onderdelen lopen, pallets op een verkeerde manier opstapelen, hanggereedschap niet op de juiste manier terug hangen, geen gehoor- oog- en gezichtsbescherming dragen, zonder waarschuwing een machine aanzetten, de werkinstructies niet opvolgen.

Literatuurstudie ¹⁰

Om een beeld te krijgen van de rol van interne communicatie binnen deze opdracht is literatuur gelezen van verschillende auteurs. Vooral het doel en de visie op interne communicatie heeft mij inzicht gegeven in hoe DAF nu met veiligheidscommunicatie omgaat en hoe het eventueel anders zou kunnen. De gelezen informatie over gedragsverandering en communicatie tijdens veranderingen bieden veel handvatten in deze scriptie.

Persoonlijke interviews binnen de fabrieken

Met behulp van semi-gestructureerde interviews is onderzoek verricht hoe het item veiligheid 'leeft' binnen de drie fabrieken. Er is bekeken hoe de communicatie op dit moment is ingericht; wat gaat goed en wat gaat minder goed op het gebied van veiligheidscommunicatie.

Om een zo breed mogelijk beeld over dit onderwerp te vormen zijn deze interviews afgenomen met medewerkers op de verschillende niveaus binnen de fabrieksstructuur. Per fabriek heb ik gesproken met de bedrijfsleider, een areamanager, een werkmeester, een teamleider en een veiligheidsrapporteur (zie ook het organogram op pagina 12).

Er is gekozen voor een semi-gestructureerd interview, omdat er op deze manier een aantal vooraf opgestelde onderwerpen besproken kunnen worden maar er nog genoeg ruimte en vrijheid is voor de geïnterviewde om datgene in te brengen wat hij/zij relevant vindt. Daarnaast bestaat het voordeel dat er tijdens het interview aanvullende vragen gesteld kunnen worden. Er is toestemming gevraagd om een audio opname te maken en aan de respondenten is anonimiteit gegarandeerd.

Er zijn in totaal 15 gesprekken gevoerd, 5 interviews per fabriek. Hierbij is gebruik gemaakt van een topiclijst (zie bijlage VI). Er is gekozen om de uitgewerkte interviews in bijlage VII te plaatsen, om het leesgemak te bevorderen.

3.2 Resultaten oriëntatiefase

3.2.1 Verandering opdracht

Het was de bedoeling van DAF dat ik als afstudeeropdracht een onderzoek ging uitvoeren met betrekking tot de effectiviteit van veiligheidstrainingen. Hieruit moest een advies ontstaan met vervolgstappen binnen de communicatie, om zo het veiligheidsgedrag van medewerkers positief te beïnvloeden. Het project 'Ik maak het verschil' is gestart om de houding en het gedrag van medewerkers te verbeteren ten opzichte van het item veiligheid. DAF heeft al veel geïnvesteerd in dit project.

¹⁰ Zie bijlage V voor het theoretisch kader

Tijdens de oriëntatiefase kwam ik erachter dat alleen onderzoek doen naar de effectiviteit van veiligheidstrainingen te weinig was. Door te oriënteren, observeren en gesprekken te voeren met verschillende medewerkers ontstond bij mij het idee om het onderzoek te verbreden, namelijk onderzoek doen naar de algehele veiligheidscommunicatie binnen de fabrieken. DAF streeft namelijk naar een preventief niveau¹¹ op het gebied van veiligheid en hiervoor is een verandering in de houding en het gedrag van medewerkers nodig. Dit heeft vooral betrekking op productiemedewerkers en dit omvat veel meer dan alleen de effectiviteit van veiligheidstrainingen. Zodoende ontstond bij mij het voorstel om onderzoek te verrichten onder productiemedewerkers omdat voornamelijk van hen een verandering in houding en gedrag verwacht wordt. In overleg met de opdrachtgever en begeleiders is daarom mijn opdracht veranderd.

Na gesprek met de opdrachtgever en andere raadgevers is besloten om het onderzoek alleen in de fabrieken in Eindhoven uit te voeren. Deze manier van onderzoeken (kwalitatief onderzoek) is arbeidsintensief en de verandering van de opdracht heeft veel tijd gekost. Het formaat onderzoek waar nu voor gekozen is, paste dan ook net binnen de afstudeerperiode.

3.2.2 Centrale vraag en deelvragen

Aan het einde van de oriëntatiefase is de centrale vraag ontstaan, deze luidt:

“Hoe kan communicatie een bijdrage leveren aan het verbeteren van het veiligheidsgedrag van productiemedewerkers binnen DAF Trucks N.V. Eindhoven?”

Om de centrale vraag te beantwoorden zijn er drie deelvragen opgesteld:

1. *Hoe is de huidige communicatie ingericht op het gebied van veiligheid binnen de drie fabrieken?*
 - ◆ Op welke manier en met welke boodschap wordt er op dit moment gecommuniceerd van en naar productiemedewerkers op het gebied van veiligheid?
 - ◆ Zijn er verschillen op te merken in veiligheidscommunicatie binnen de drie fabrieken?
2. *Wat is er bekend over de recente resultaten van de communicatie op het gebied van veiligheid?*
 - ◆ Welke resultaten zijn er al behaald met het project ‘Ik maak het verschil?’
3. *Wat zijn succesfactoren rondom het bevorderen van gedragsverandering d.m.v. communicatie?*
 - ◆ Wat is er bekend rondom het doorvoeren van een gedragsverandering in een organisatie?
 - ◆ Welke actoren - factoren spelen een rol bij gedragsverandering?

3.2.3 Hypothesen persoonlijke interviews

Uit de afgenomen interviews zijn gezamenlijke hypothesen van de drie fabrieken opgesteld, deze hypothesen worden getoetst in het hoofdonderzoek (zie hoofdstuk 4).

1. Er is meer aandacht voor veiligheid dan een aantal jaren terug, hier speelt het project ‘Ik maak het verschil’ een rol in
2. Anderen aanspreken op onveilig gedrag is moeilijk
3. De productie heeft meer prioriteit dan de veiligheid
4. Het MT vertoont niet altijd het juiste voorbeeldgedrag

¹¹ Zie bijlage II voor uitleg over het preventief niveau a.d.h.v. de cultuurladder

5. Het verwerken van een MVA duurt te lang
6. Het MT heeft een aantal in te zetten MVA's per week bepaald
7. Het thema veiligheid wordt altijd als eerste besproken tijdens een overleg
8. Door krapte in tijd kan de staf in de fabriek de veiligheidsrondes niet structureel mee lopen
9. De rol van veiligheidsrapporteur is onduidelijk
10. Productiemedewerkers hebben geen training gevolgd vanuit het project 'Ik maak het verschil'
11. Herhalen van de informatie over veiligheid is een juiste manier van communiceren
12. Gedrag is de grootste oorzaak van de ongelukken die er gebeuren

Het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 4) beschrijft het hoofdonderzoek wat uitgevoerd is.

“Hoe ingewikkelder onze communicatiemiddelen, hoe minder we communiceren.”

-Joseph Priestley-

4. Hoofdonderzoek

Na de oriëntatiefase wordt het hoofdonderzoek besproken. De methode van onderzoek komt ter sprake en er wordt een beknopte samenvatting gegeven van de onderzoeksresultaten. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een samenvatting van twee interviews met externe inhoudsdeskundigen op het gebied van veiligheidscommunicatie.

4.1 Methodiek

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat er uit persoonlijke gesprekken met medewerkers duidelijk naar voren komt dat productiemedewerkers negatief reageren op een vragenlijst. In het verleden is er vaak geen terugkoppeling gegeven door een stagiaire of afstudeerder. Hierdoor is de kans groter dat er een te lage respons verkregen wordt als er gewerkt wordt met een vragenlijst. Daarnaast wordt er gezocht naar persoonlijke ervaringen van de respondent waardoor het verstandig is om te kiezen voor interviews (Verhoeven, 2010).

Nadat de opdrachtgever bovenstaande bevindingen bevestigt, is de kwalitatieve benadering de meest logische keus.

Verantwoording keuze focusgroep interview

Er is in eerste instantie voor verder onderzoek onder de productiemedewerkers gekozen voor een spiegelbijeenkomst. Spiegelbijeenkomsten worden veel georganiseerd binnen ziekenhuizen en het onderwijs. Het Academisch Medisch Centrum in Amsterdam heeft aan de basis gestaan van de ontwikkeling van de spiegelbijeenkomst en past het instrument organisatiebreed toe (Witman, 2009). Het algemene doel van een spiegelbijeenkomst is inzicht krijgen in de ideeën en gevoelens van personen over een probleem of fenomeen. Dit heeft overeenkomsten met een focusgroep interview, het enige verschil is dat in een spiegelbijeenkomst de medewerkers als toehoorder door hun patiënten de spiegel laten voorhouden. Het blijkt dat deze directe confrontatie een groter effect heeft op het gedrag van de hulpverleners dan bij indirecte terugkoppeling zoals bij enquête-uitkomsten (Witman, 2009).

Na overleg via e-mail met mevr. Witman ¹² en docenten is er toch gekozen voor een focusgroep interview. De rol van toehoorder is belangrijk om hen van een stukje persoonlijke feedback te voorzien, maar in dit onderzoek is de mening en ervaring van de productiemedewerker het belangrijkste doel. Als er dan gewerkt wordt met toehoorders (denk hierbij aan een teamleider, werkmeester, areamanager) bestaat de kans dat de productiemedewerkers sociaal wenselijke antwoorden geven en niet vrijuit hun mening (durven te) geven.

Uitvoering focusgroep interview

De hypothesen die opgesteld zijn vanuit de persoonlijke interviews worden getoetst onder productiemedewerkers door middel van een focusgroep interview. Dit focusgroep interview wordt binnen de drie fabrieken georganiseerd, om zo per fabriek onderzoek te doen naar de mening van productiemedewerkers.

Er is gekozen voor een groep van tien personen, om ervoor te zorgen dat iedereen aan het woord komt. Een grotere groep werkt nadelig op de interactiviteit van de groep (Verhoeven, 2010).

De productiemedewerkers worden random uitgekozen om zo een goed mogelijke representatie van de doelgroep te krijgen. Er is toestemming gevraagd om een audio opname te maken en aan de respondenten is anonimiteit gegarandeerd. Daarnaast is deelname aan het interview vrijwillig.

¹² Schrijfster van verschillende literatuur over spiegelbijeenkomsten

Tijdens de uitvoering van het focusgroep interview wordt er naar antwoord gezocht op de volgende vraag:

Leveren de doorgevoerde verbeteringen op het gebied van veiligheidscommunicatie daadwerkelijk een verandering op in het veiligheidsgedrag?

Deelvraag 1 en deelvraag 2 komen terug in bovenstaande vraagstelling.

Er wordt gebruik gemaakt van zowel stellingen als open vragen.

Stellingen

- ♦ Veiligheid is altijd belangrijker dan het doorlopen van de productie
- ♦ De mening van mijn baas wordt belangrijker gevonden dan mijn eigen mening
- ♦ Ik vind het belangrijk dat ik veilig mijn werk kan doen
- ♦ Ik vind het belangrijk dat mijn collega's veilig hun werk kunnen doen
- ♦ Dat gepraat over veiligheid vind ik maar overdreven gedoe
- ♦ Ik word gewaardeerd voor het werk dat ik doe
- ♦ De staf heeft niet genoeg aandacht voor veiligheid

Vragen

- ♦ Hoe worden jullie geïnformeerd over veiligheid?
- ♦ Wat heb je gehoord over het project 'Ik maak het verschil'?
- ♦ Wat heb je van dit project geleerd?
- ♦ Welke onveilige situaties zie je op de werkvloer?
- ♦ Spreek je anderen aan op onveilig gedrag?
- ♦ Hoe spreek je anderen aan op onveilig gedrag?
- ♦ Vind je het aanspreken op onveilig gedrag makkelijk/ moeilijk?
- ♦ Waarom gebeuren er ongelukken in de fabriek?
- ♦ Wat vind jij dat DAF kan doen aan de veiligheid?
- ♦ Wat kun jij zelf doen aan de veiligheid?
- ♦ Is DAF nu meer bezig met veiligheid dan een aantal jaren terug?
- ♦ Is DAF nu veiliger dan een aantal jaren terug?
- ♦ Wat vind jij goed gaan op het gebied van veiligheidscommunicatie?
- ♦ Wat vind jij niet goed gaan op het gebied van veiligheidscommunicatie?

4.2 Resultaten focusgroep interviews

De volledig uitgewerkte focusgroep interviews zijn terug te vinden in bijlage VIII. Hieronder wordt een beknopte samenvatting gegeven van de resultaten. Het onderzoek is een indicatieonderzoek, de resultaten zijn niet representatief voor de gehele doelgroep.

Stellingen

- ♦ Ongeveer 50% van de productiemedewerkers binnen de MF en TF vinden dat de veiligheid *soms* of *zelden* belangrijker is dan de productie. Binnen de PKF ligt dit aantal een stuk lager. Hier geeft juist 86% aan dat de veiligheid *altijd* belangrijker is dan het doorlopen van de productie.
- ♦ Ongeveer driekwart geeft aan dat de mening van hun baas *altijd* of *soms* belangrijker is dan hun eigen mening, binnen de TF is dit 100%.
- ♦ Allen vinden het belangrijk dat zowel zichzelf als hun collega's veilig hun werk kunnen uitvoeren.
- ♦ Een deel (MF 63%, TF 44% en PKF 36%¹³) geeft aan dat zij het praten over veiligheid *soms* of *zelden* overdreven gedoe vinden.

¹³ Procenten zijn afgerond

- ◆ Gemiddeld voelt de helft van de aanwezigen zich *altijd* gewaardeerd voor het werk dat zij verrichten, binnen de MF ligt dit percentage het hoogst (71%).
- ◆ Het grootste deel productiemedewerkers binnen de TF en MF geeft aan dat de staf genoeg aandacht voor veiligheid heeft. Binnen de PKF ligt dit aantal lager, hier wordt door een aantal aangegeven dat zij deze stelling moeilijk kunnen beantwoorden omdat zij nooit in contact komen met de staf.

Vragen

Het duurt lang voordat productiemedewerkers zich op hun gemak voelen en hun mening geven.

Er wordt aangegeven dat de meeste informatie over veiligheid via een teamoverleg gecommuniceerd wordt. Het veiligheidsproject 'Ik maak het verschil' is nagenoeg onbekend onder de productiemedewerkers. Wel wordt er verteld dat de rol van veiligheidsrapporteur gewaardeerd wordt. Een deel van de groep geeft aan ontevreden te zijn over de communicatie omtrent veiligheid, zij willen dat er eerder, meer en duidelijker gecommuniceerd wordt met hen. Ook blijkt dat het nog erg moeilijk is om elkaar aan te spreken op onveilig gedrag, men krijgt vaak een negatieve reactie. Op de vraag waarom er ongelukken gebeuren wordt geantwoord dat een ongeluk nooit te voorkomen is. Wel geven zij aan dat onveilig gedrag, onwetend- en onoplettendheid, over het algemeen de oorzaak van een ongeluk is. Daarnaast wordt aangegeven dat de werkdruk ook soms voor onveilige situaties zorgt, door tijdsdruk kan er soms niet meer veilig gewerkt worden.

Positief is dat er vanuit DAF sneller actie ondernomen wordt bij een onveilige situatie dan een paar jaar terug, dit werkt motiverend volgens hen. DAF is meer bezig met veiligheid; veiligheid is altijd het eerste agendapunt tijdens een overleg en bij het begin van elke dienst start men met de informatievoorziening over onveilige situaties.

4.3 Interviews externe inhoudsdeskundigen

Om deelvraag 3 te beantwoorden is er vanuit het persoonlijke netwerk gezocht naar inhoudsdeskundigen met praktijkervaring in het doorvoeren van veiligheidscommunicatie. Er zijn twee interviews afgenomen; interview één is persoonlijk afgenomen, het tweede telefonisch.

Het eerste interview is afgenomen met een communicatiemedewerker die bij van Gansewinkel werkzaam is. Zij werkt hier sinds 2001 en heeft zich veel bezig gehouden met de communicatie omtrent veiligheid. Het tweede interview heeft plaatsgevonden met een medewerker van Du Pont de Nemours (Nederland) B.V., hij heeft de functie als 'Site Safety Specialist' en doet dit werk al meer dan twintig jaar.

4.3.1 Samenvatting interview 1

Veiligheid is één van de kernpunten van van Gansewinkel, alle kernpunten zijn een thema geweest binnen het bedrijf. Om de veiligheid te bevorderen heeft deze medewerker een tijd terug intensief gewerkt aan een interne veiligheidscampagne. Zij geeft aan dat het MT een belangrijke rol hierin heeft gespeeld. "Veiligheid moet op nummer één staan, anders werkt een verandering op het gebied van veiligheid niet". Voorbeeldgedrag hierin is erg belangrijk. Daarnaast geeft ze aan dat door de campagne de waardering en terugkoppeling vanuit het MT verbeterd is. Dit vergroot de betrokkenheid onder de medewerkers. Volgens de communicatiemedewerker moet er eerst bewustwording gecreëerd worden, daarna kan je werken aan een (gedrags)verandering.

Het is belangrijk om duidelijke kaders te scheppen, een eenduidige en duidelijke boodschap moet volgens haar bij alle lagen terecht komen in de organisatie. "Deze boodschap moet in toon en taal aangepast worden op de doelgroep". Daarnaast is er ook gekozen om verschillende trainingen te verzorgen, een voorbeeld is het leren ontvangen van feedback. Deze training zorgde ervoor dat medewerkers op een prettige manier werden aangesproken op hun gedrag. Dit had zeker een positief effect.

Ze geeft aan dat de managers toen begonnen zijn met veiligheidsrondes te lopen op andere afdelingen. Dit om meer in contact te komen met de medewerkers en om met een frisse blik naar een afdeling te kijken. Daarnaast is het belangrijk om medewerkers te belonen voor veilig gedrag en af te rekenen op onveilig gedrag.

4.3.2 Samenvatting interview 2

De medewerker van Du Pont de Nemours vertelt dat het belangrijk is om betrokkenheid te creëren onder zowel het MT als de medewerkers. Dit kan o.a. gebeuren door geen dingen op te leggen, niet top-down te communiceren met medewerkers. Daarnaast geeft hij aan dat het MT “achter het bureau vandaan moet”. Om ook vanuit het MT betrokkenheid te tonen rondom het thema veiligheid, kan er gekozen worden voor het meelopen van veiligheidsrondes met een manager of operator vertelt hij. Het MT moet dan ook echt in contact komen met de operators, “ga eens met ze praten”. Als veiligheid nummer één is moet hiervoor de tijd die nodig is worden vrijgemaakt. Hij geeft aan dat een bedrijf ervoor moet zorgen dat mensen in een stadium komen om te durven praten, alleen op deze manier wordt veiligheid breed in de organisatie gedragen. Daarnaast moeten goede prestaties herkend en gevierd worden, dit moet consequent gebeuren.

Binnen Du Pont is men gaan werken met zogenaamd veiligheidskern teams. Een doorsnede van de hele organisatie zit in een team en zij bespreken verschillende issues. Een operator uit dit team communiceert deze informatie door binnen zijn eigen team. “Dit werkt goed, op deze manier vertelt één van de operators het verhaal en dit komt beter over dan dat een manager dit doet”.

In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 5) worden conclusies uit zowel de oriëntatiefase als het hoofdonderzoek getrokken en algemene adviezen gegeven. Daarnaast worden de deelvragen beantwoord.

“Gezonde meningsverschillen zijn vaak een teken van vooruitgang.”

-Gandhi-

5. Conclusies en algemene adviezen

Er zijn conclusies gehaald uit de oriëntatiefase en uit de interviews met externe inhoudsdeskundigen. Daarna worden de uitkomsten van de drie uitgevoerde focusgroep interviews besproken. Deze komen nagenoeg met elkaar overeen, daarom is ervoor gekozen om de conclusies samen te vatten dit hoofdstuk. Opvallende uitkomsten worden per fabriek uitgelicht. Daarna wordt er antwoord gegeven op de deelvragen en onderzoeksvraag in de vorm van een eindconclusie.

5.1 Oriëntatiefase

TNO onderzoek¹⁴ en persoonlijke interviews¹⁵

Zowel uit het TNO onderzoek als uit de persoonlijke interviews kunnen de volgende conclusies getrokken worden.

- Het doorgaan van de productie heeft nog steeds de eerste prioriteit boven veiligheid.
- Daarnaast blijkt uit de persoonlijke interviews dat de interesse in deelname van training en opleiding nog onvoldoende is.
- Goed gedrag wordt niet structureel beloond.

Door de BoM zijn vier kernwaarden¹⁶ geformuleerd voor een preventieve veiligheidscultuur, namelijk:

1. Doen wat je zegt
2. Geïnformeerd
3. Vertrouwen
4. Prioriteiten

Het blijkt uit de focusgroep interviews dat productiemedewerkers niet allemaal geïnformeerd zijn over het project ‘Ik maak het verschil’ en zij weten niet wat er van hen verwacht wordt. Daarnaast moet er zeker nog gewerkt worden aan vertrouwen en prioriteiten. Men voelt zich nog niet vrij om bij een onveilige situatie het werk te stoppen en veiligheid is niet prioriteit nummer één.

Funderingsschema¹⁷

Er kunnen belangrijke conclusies getrokken worden met de informatie uit het funderingsschema en het project ‘Ik maak het verschil’. Met dit project streeft DAF naar een verandering in houding en gedrag van productiemedewerkers. Uit het funderingsschema blijkt dat DAF een ‘blauwe’¹⁸ organisatie is, het blauwdrukdenken overheerst. Er wordt veel gewerkt met regels en procedures, op deze manier is het moeilijk om betrokkenheid te creëren onder medewerkers.

De actie-visie op communicatie bemoeilijkt dit ook. Er vindt te weinig interactie plaats en er wordt teveel geïnformeerd.

Daarnaast werkt DAF volgens het ‘built to order’ principe. Dit leidt tot spanning op de productie.

¹⁴ Zie bijlage II voor meer informatie over dit onderzoek

¹⁵ Zie bijlage VII voor de uitwerkingen van de persoonlijke interviews

¹⁶ Zie bijlage II voor meer informatie over deze kernwaarden

¹⁷ Zie bijlage III voor het funderingsschema

¹⁸ Zie bijlage III voor meer informatie over het blauwdrukdenken

Observaties en gesprekken

Uit de observaties en gesprekken met de medewerkers¹⁹ van verschillend niveau blijkt dat er op alle niveaus verschillend wordt gedacht over veiligheid. Zij gaven veel oplossingen en ideeën om de veiligheid te verbeteren. Het is een goed idee om deze verschillende ideeën op allerlei niveaus met elkaar te gaan bespreken.

Literatuurstudie²⁰

DAF hanteert nu vooral de actie-visie op communicatie. Het is verstandig om meer de interactie-visie op communicatie te gaan hanteren (Reijnders, 2010).

Met de interactie-visie ga je een gezamenlijk beeld creëren over een bepaald thema, het helpt het management en de medewerkers communicatiever te worden. Je gaat dus van informeren (voorlichten), naar communiceren (uitwisselen) (Reijnders, 2010). De communicatie moet hierop aangepast worden, meer interactie met elkaar levert een gedeeld handelingsperspectief op en rijkere uitkomsten. Voorwaarden hiervoor zijn nieuwsgierigheid naar de opvattingen van de ander, begrip, openheid en een vertrouwd klimaat in de organisatie.

Kroon (2009) stelt ook dat de vorm en de inhoud van de communicatie met elkaar moeten kloppen. Als er dus iets gaat veranderen binnen een organisatie, zal ook de communicatie over deze verandering anders moeten zijn dan wat medewerkers gewend zijn.

5.2 Focusgroep interviews

Stellingen

1) *Veiligheid is altijd belangrijker dan het doorlopen van de productie*

Uit de eerste stelling komt naar voren dat ongeveer 50% van de productiemedewerkers binnen de TF en MF aangeven dat de veiligheid *soms* of *zelden* belangrijker is dan de productie.

De productiemedewerkers van de PKF geven een betere waardering voor deze stelling. 86% geeft aan dat veiligheid *altijd* belangrijker is dan het doorgaan van de productie.

In zijn totaliteit is veiligheid niet prioriteit nummer één, maar het blijkt dat binnen de PKF deze prioriteit hoger ligt dan binnen de MF en TF.

2) *De mening van mijn baas wordt belangrijker gevonden dan mijn eigen mening*

Ongeveer driekwart geeft aan dat de mening van hun baas *altijd* of *soms* belangrijker is dan hun eigen mening. Binnen de TF is dit zelfs 100%.

Productiemedewerkers hebben de opvatting dat hun mening minder of niet belangrijk wordt gevonden dan de mening van hun leidinggevenden. Dit kan te maken hebben met een hiërarchische manier van leiding geven.

3) *Ik vind het belangrijk dat ik veilig mijn werk kan doen*

Alle medewerkers vinden over het algemeen belangrijk dat zij hun werk veilig kunnen doen. Diegenen die de waardering *soms* gaven zeggen dat er teveel veiligheidsregels nagestreefd moeten worden om het werk in een bepaald tijdsbestek goed uit te voeren.

Hieruit komt de werkdruk naar voren en de opvatting vanuit het verleden en nog van sommige leidinggevenden dat de productie prioriteit nummer één is.

4) *Ik vind het belangrijk dat mijn collega's veilig hun werk kunnen doen*

Allen vinden het belangrijk dat hun collega's veilig kunnen werken.

Iedereen voelt zich verantwoordelijk voor elkaars veiligheid.

¹⁹ Zie hoofdstuk 3 voor, paragraaf 3.1 onder 'observaties en gesprekken' voor uitleg medewerkers verschillend niveau

²⁰ Zie bijlage V voor het theoretisch kader

5) *Dat gepraat over veiligheid vind ik maar overdreven gedoe*

Een deel (MF 63%, TF 44% en PKF 36% ²¹) geeft aan dat zij het praten over veiligheid *soms* of *zelden* overdreven gedoe vinden. Deze groep ergert zich aan het feit dat er vanuit de leiding te vaak en teveel van hetzelfde gecommuniceerd wordt. De rest vindt het praten over veiligheid *nooit* overdreven gedoe.

Medewerkers begrijpen de informatie, maar doordat er steeds op dezelfde manier en dezelfde informatie gegeven wordt 'hoort' men het niet meer. Het maakt geen indruk meer op hen.

6) *Ik word gewaardeerd voor het werk dat ik doe*

Gemiddeld voelt ongeveer de helft van de genodigden zich *altijd* gewaardeerd voor het werk dat zij verrichten, binnen de MF is dit percentage het hoogst (71%). Niemand geeft aan dat dit *nooit* gebeurt.

Dit is erg positief en is een belangrijke uitkomst om te gebruiken voor een verandering.

7) *De staf heeft niet genoeg aandacht voor veiligheid*

Door een aantal productiemedewerkers vanuit de PKF wordt aangegeven het moeilijk te vinden om deze stelling te beantwoorden omdat zij nooit in contact komen met de staf binnen de fabriek. Deze stelling is door een aantal open gelaten, zij hebben geen waardering gegeven.

Er is een afstand tussen productiemedewerkers en de staf.

Binnen de MF en de TF vindt nagenoeg iedereen dat de staf genoeg aandacht voor veiligheid heeft. Over deze stelling is binnen de TF een verdeelde mening: er is genoeg aandacht vanuit de staf maar de werkmeester en teamleider zijn teveel gericht om hun target in de productie te behalen. Daarnaast wordt gesteld dat juist de staf deze druk oplegt.

Men krijgt een dubbele boodschap; en het hanteren van veiligheidsregels en de productiecijfers behalen. Dit veroorzaakt een spanning tussen veiligheid en productiviteit.

Belangrijkste verschillen van de drie fabrieken

Uit de conclusies kan opgemaakt worden dat binnen de PKF de veiligheid belangrijker wordt geacht dan binnen de MF en TF.

Daarnaast kan opgemaakt worden dat er onder de ondervraagden vanuit de TF het idee leeft dat hun mening nooit belangrijk wordt gevonden.

Uit de conclusies is op te maken dat de geïnterviewden uit de MF het minst tevreden zijn over de communicatie omtrent veiligheid. Dit kan te maken hebben met de manier van communiceren naar hen.

Binnen de MF voelen de ondervraagden zich het meeste gewaardeerd. Dit kan te maken hebben met de informatiesessies die binnen de MF worden gehouden en dat veiligheidsrapporteurs hier terugkoppeling geven.

Vragen

Mening geven

Het duurt lang voordat productiemedewerkers zich op hun gemak voelen en hun mening geven. Het lijkt of zij niet gewend zijn om hun mening te geven tijdens een bijeenkomst. Veel vinden het moeilijk om hun mening te verwoorden. Mogelijke oorzaken zouden kunnen zijn; het cognitief niveau van productiemedewerkers, het opleidingsniveau en de hiërarchische structuur binnen de fabriek.

Er zal rekening gehouden moeten worden met deze belemmerende factoren.

²¹ Procenten zijn afgerond

Rol veiligheidsrapporteur

Een teamoverleg blijkt een belangrijk middel om over veiligheid te communiceren. Als er over veiligheid gesproken wordt heeft een teamleider nog vaak het woord. Daarin speelt de veiligheidsrapporteur nu nog een kleine rol.

Productiemedewerkers hebben vertrouwen in een veiligheidsrapporteur. Deze uitkomst is positief en dit is een kracht waar meer gebruik van gemaakt kan worden. Het is belangrijk dat een veiligheidsrapporteur een duidelijkere positie gaat innemen. Op deze manier wordt hij de aanspreekpersoon op het gebied van veiligheid en kan hij medewerkers motiveren. Er wordt namelijk duidelijk uitgesproken door de productiemedewerkers dat een actieve houding van een veiligheidsrapporteur een belangrijke rol speelt bij het veiliger maken van DAF.

Project 'Ik maak het verschil'

Informatie over het project 'Ik maak het verschil' is niet bekend bij de productiemedewerkers. Het doel van dit project is ook onbekend. Sommige medewerkers geven aan hier meer informatie over te willen ontvangen.

DAF heeft ervoor gekozen om de communicatie rondom het project voornamelijk top-down te laten verlopen. Volgens de projectleider is het proces nu zover dat er binnen nagenoeg alle teams één toolbox is uitgerold naar productiemedewerkers door teamleiders.

Hieruit valt op te maken dat er niet duidelijk gecommuniceerd is dat deze toolbox vanuit het project afkomstig is, of dat de toolbox (nog) niet aan de geïnterviewde productiemedewerkers uitgerold is.

Communicatie en informatie over veiligheid

Een deel van de groep is ontevreden over de communicatie omtrent veiligheid; ze krijgen of geen informatie over veiligheid of pas als het te laat is. Zij geven aan dat er meer, eerder en duidelijker gecommuniceerd moet worden met hen. De behoefte om meer met elkaar te bespreken en meningen te horen van collega's vanuit andere afdelingen ligt er.

Het is belangrijk om aan deze behoefte te gaan voldoen.

Aanspreken

Anderen aanspreken op onveilig gedrag is moeilijk, men krijgt vaak een negatieve reactie en sommigen zijn bang voor negatieve consequenties. Merendeel vindt dan ook dat het aanspreken op onveilig gedrag nog te weinig gebeurt.

Het is belangrijk om te erkennen dat deze opvattingen belemmerend werken op het aanspreken van anderen op onveilig gedrag.

Ongelukken

De productiemedewerkers zijn het met elkaar eens dat een ongeluk nooit te voorkomen is. Wel geven zij aan dat gedrag (routine, de gevaren niet inzien, onwetend- en onoplettendheid) over het algemeen de oorzaak van een ongeluk is. Daarnaast wordt aangegeven dat de werkdruk soms ook voor onveilige situaties zorgt. Door de tijdsdruk kan er soms niet meer veilig gewerkt worden, de productie wordt alleen stil gezet in ernstige gevallen.

Productiemedewerkers moeten voortdurend alert gehouden worden op veiligheidsgedrag. De leiding kan ondersteuning bieden door de eerste prioriteit te geven aan veiligheid.

Sneller handelen

Positief is dat DAF al sneller actie onderneemt bij een onveilige situatie dan voorheen. Dit werkt motiverend. DAF is meer bezig met veiligheid; veiligheid is altijd het eerste agendapunt tijdens een overleg en bij het begin van elke dienst start men met de informatievoorziening over onveilige situaties.

Men merkt in de praktijk dat er meer gedaan wordt aan veiligheid maar men koppelt dit niet aan het project 'Ik maak het verschil'.

5.3 Eindconclusie

Deelvraag 1:

Hoe is de huidige communicatie ingericht op het gebied van veiligheid binnen de drie fabrieken?

In de fabrieken wordt veel overleg gepleegd (zie bijlage IV voor de overlegstructuren). Besluiten op het gebied van veiligheidsbeleid worden top-down gecommuniceerd. Productiemedewerkers worden door hun teamleider in een teamoverleg geïnformeerd over veiligheid, een veiligheidsrapporteur brengt vaak alleen een paar opmerkingen in. Een veiligheidsrapporteur heeft op het moment nog een kleine rol binnen een teamoverleg. Productiemedewerkers geven aan vertrouwen te hebben in een veiligheidsrapporteur, het is daarom belangrijk dat de rol van veiligheidsrapporteur vergroot wordt.

Productiemedewerkers geven hun vragen of problemen op het gebied van veiligheid door aan hun teamleider of werkmeester. Een werkmeester beslist of hij dit eventueel doorgeeft aan de areamanager, deze informatie wordt dan via de organisatielijnen verder naar boven gecommuniceerd. Een deel van de productiemedewerkers geven aan niet in contact te komen met de staf van de fabriek, zij communiceren niet direct met hen.

Deelvraag 2:

Wat is er bekend over de recente resultaten van de communicatie op het gebied van veiligheid?

Onder de productiemedewerkers is het project 'Ik maak het verschil' nagenoeg onbekend, zij kennen de naam van het project alleen de campagneposters die in de fabrieken hangen. Zij weten niet welk doel dit project heeft en wat er van hen verwacht wordt. Hierdoor realiseren zij zich niet genoeg het belang van dit veiligheidsproject.

Uit de focusgroep interviews komt naar voren dat zij in de praktijk wel een verschil merken in de communicatie op het gebied van veiligheid. DAF onderneemt sneller actie bij een onveilige situatie en veiligheid is altijd agendapunt nummer één tijdens een overleg. Deze verschillen worden niet gekoppeld aan het project.

Een deel van de productiemedewerkers geeft aan ontevreden te zijn over de communicatie omtrent veiligheid; ze krijgen of geen informatie over veiligheid of pas als het te laat is. Zij geven dan ook aan dat er meer, eerder en duidelijker gecommuniceerd moet worden met hen. Zij hebben de behoefte om meer met elkaar te bespreken en meningen te horen van collega's vanuit andere afdelingen.

De onderzoeksvraag luidde:

Leveren de doorgevoerde verbeteringen op het gebied van veiligheidscommunicatie daadwerkelijk een verandering op in het veiligheidsgedrag?

Uit de focusgroep interviews blijkt dat productiemedewerkers nog weinig verandering zien in de verbetering van het veiligheidsgedrag. Het aanspreken van anderen op onveilig gedrag gebeurt nog weinig en is moeilijk. Sommigen zijn bang voor negatieve consequenties, dit kan te maken hebben met de hiërarchische structuur die aanwezig is. Het blijkt dat veiligheid niet prioriteit nummer één is. Er wordt nog teveel top-down gecommuniceerd. Productiemedewerkers geven aan dat ze behoefte hebben om meer met elkaar over veiligheid te willen spreken.

Deelvraag 3:

Wat zijn succesfactoren rondom het bevorderen van gedragsverandering d.m.v. communicatie?

Vanuit de conclusies zijn een aantal succesfactoren opgesteld, deze factoren werken mee aan een verbetering van het veiligheidsgedrag van productiemedewerkers.

- ◆ Veiligheid is prioriteit nummer één, veiligheid gaat altijd voor de productie
- ◆ In gesprek gaan met elkaar, van informeren naar communiceren
- ◆ Draagvlak creëren onder medewerkers door interactie en betrokkenheid. Het thema veiligheid 'leeft' op de werkvloer
- ◆ Veilig werken en veilig gedrag van productiemedewerkers belonen
- ◆ Productiemedewerkers zien als een waardevolle bron van kennis en informatie

Uit de interviews met de externe inhoudsdeskundigen komt duidelijk naar voren dat vanuit het MT gecommuniceerd en uitgedragen (denk aan voorbeeldgedrag) moet worden dat veiligheid prioriteit nummer één is. Dit vergroot de betrokkenheid onder alle medewerkers. Verder blijkt ook dat het belangrijk is om eerst bewustwording te ontwikkelen, waarna men gaat werken aan gedragsverandering. Uit het project 'Ik maak het verschil' is de bewustwording op gang gebracht, de gedragsverandering moet nog volgen.

Het uitdragen van een duidelijke en eenduidige boodschap en deze in toon en taal aanpassen aan de doelgroep is belangrijk. Het is ook belangrijk dat het MT in actie komt, als voorbeeld wordt gegeven het meelopen van veiligheidsrondes. Hiervoor zal tijd vrijgemaakt moeten worden. Er wordt aangegeven dat het herkennen en belonen van veilig gedrag meewerkt aan een gedragsverandering.

Terugkoppeling gegevens

De medewerkers die medewerking hebben verleend aan de persoonlijke interviews zijn telefonisch en per mail bedankt voor hun medewerking.

Na de focusgroep interviews is er aan alle ondervraagden in de vorm van een brief een terugkoppeling gegeven over de uitkomsten van het onderzoek. Daarin worden zij ook bedankt voor hun medewerking.

In het volgende hoofdstuk (hoofdstuk 6) wordt er antwoord gegeven op de centrale vraag in de vorm van een advies.

“Je weet nooit wat je kunt, tot je het geprobeerd hebt.”

-James Geary-

6. Concretisering adviezen

Vanuit het onderzoek zijn conclusies getrokken en deze worden meegenomen met de vorming van het advies. Dit advies geeft antwoord op de centrale vraag.

De centrale vraag luidt:

“Hoe kan communicatie een bijdrage leveren aan het verbeteren van het veiligheidsgedrag van productiemedewerkers binnen DAF Trucks N.V. Eindhoven?”

Communicatiestrategie

Het is belangrijk dat DAF gaat werken met de interactie-visie ²². Op deze manier stimuleert DAF de communicatie tussen mensen. De ontmoeting met de ander staat hierbij centraal. Communicatie is overal en altijd waar mensen samen werken, er is altijd een wederzijdse beïnvloeding, ook wel symmetrische communicatie genoemd door Reijnders (2010).

Voor DAF betekent dit dat er meer persoonlijk contact nodig is. Op deze manier worden alle medewerkers actief betrokken bij een besluitvorming. Deze eerste stap naar meer betrokkenheid en interactie zorgt voor meer draagvlak.

Het doel van dit advies is om het gedrag van productiemedewerkers te beïnvloeden. De Trap van Quirke ²³ laat zien dat productiemedewerkers een hoge mate van betrokkenheid moeten ervaren om een gedragsintentie te stimuleren. Voor deze mate van betrokkenheid is een hogere mate van interactiviteit nodig. Het model laat zien dat de communicatiemiddelen die nu ingezet zijn niet bijdragen aan de betrokkenheid van productiemedewerkers. Daarom worden er in dit advies middelen besproken waarbij interactie middels persoonlijk contact centraal staat. Een passende keuze van middelen schept een realistische verwachting van communicatie (Reijnders, 2010).

De communicatiestrategie bestaat uit twee onderdelen. Allereerst is het belangrijk de rol van de veiligheidsrapporteur verder te verdiepen. Deze medewerker speelt een belangrijke rol in het bevorderen van de veiligheid. Uit onderzoek blijkt namelijk dat productiemedewerkers vertrouwen hebben in een veiligheidsrapporteur. Productiemedewerkers geven aan dat een actieve houding van een veiligheidsrapporteur een belangrijke rol speelt bij het veiliger maken van DAF. Hij of zij is een teamlid en staat dus dichtbij de productiemedewerkers. Juist omdat deze veiligheidsrapporteurs zo dicht bij de productiemedewerkers staan, kunnen zij op een persoonlijke manier met hen communiceren. Dit contact is voor de productiemedewerkers laagdrempelig en dat bevordert de interactie die nodig is om de betrokkenheid te vergroten. Daarom adviseer ik om de veiligheidsrapporteurs een centrale rol te geven in de communicatie rondom veiligheid.

Het tweede onderdeel van de communicatiestrategie is het geven van een vervolg aan het project ‘Ik maak het verschil’. Dit project heeft de bewustwording voor veiligheid in gang gezet. Het is belangrijk om nu de vertaalslag te maken naar het in gang zetten van gedragsverandering op het gebied van veiligheid. De naam ‘Ik maak het verschil’ is al goed bekend binnen DAF, dus is het goed om deze bekendheid te gebruiken voor het vervolgproject. Ik adviseer daarom om het vervolgtraject ‘Wij maken het verschil’ te noemen. De gelijkenis met de naam van het eerste project is duidelijk. Daarnaast verwijst de term ‘wij’ naar de interactie die dit project beoogt.

²² Voor meer uitleg over deze visie zie bijlage V

²³ Voor meer uitleg over dit model zie bijlage V

De combinatie van deze twee onderdelen zorgen voor een hoge mate van interactie op het gebied van veiligheid. Deze interactie zorgt ervoor dat de medewerkers zich verbonden gaan voelen met de doelen die op dit gebied gesteld zijn. Dankzij deze verbondenheid groeit de urgentie die zij geven aan veiligheid. Juist omdat er op een laagdrempelige manier wordt gecommuniceerd, kunnen de medewerkers zich de doelen eigen maken.

Communicatiemiddelen

De twee onderdelen van de communicatiestrategie worden nu uitgewerkt in middelen. De verdieping van de rol van de veiligheidsrapporteur gaat om het duidelijker maken van zijn rol en om het communicatiever maken van deze medewerkers. Ook het vervolgproject 'Wij maken het verschil' wordt globaal uitgelegd.

Meelopen van veiligheidsrondes

Naast de twee onderdelen van de communicatiestrategie, adviseer ik de staf binnen een fabriek om structureel veiligheidsrondes mee te gaan lopen met een veiligheidsrapporteur. Op deze manier laat de staf zich meer zien in de fabrieken en daarnaast is het belangrijk dat er een dialoog ontstaat tussen de staf en de productiemedewerkers. Veiligheid kan hierdoor onderwerp van gesprek worden. Het is belangrijk dat de staf gaat vragen naar wat er speelt op de vloer, waarom iets wel of niet gebeurt en dat zij interesse tonen in de mening van productiemedewerkers. Dit verkleint de afstand tussen de staf en productiemedewerkers.

6.1 Verdieping rol veiligheidsrapporteur

Verduidelijking rol veiligheidsrapporteur

Om de verwarring tussen de twee benamingen van de veiligheidsrapporteur tegen te gaan, adviseer ik om alleen de term 'veiligheidsrapporteur' te gebruiken. Deze naam wordt meer gehanteerd in de fabrieken en is herkenbaar voor alle medewerkers. Dit besluit wordt in een teamoverleg gecommuniceerd naar productiemedewerkers. De andere medewerkers binnen de fabriek krijgen dit ook te horen via overleg, dit kan gebeuren tijdens de Productievoortgang-overleggen. Het is belangrijk om deze term vanaf nu consequent te hanteren in alle communicatiemiddelen.

Het is belangrijk duidelijk te maken wie binnen een team de rol van veiligheidsrapporteur op zich neemt. Daarna is het van belang dat de rol voor alle drie de fabrieken hetzelfde beschreven wordt en hierna gecommuniceerd wordt naar alle medewerkers in de fabriek. Deze rol kan in de overleggen besproken worden die structureel plaatsvinden.

Op het intranet (Dafweb) is een beschrijving van de teamrol veiligheidsrapporteur te vinden. Onderstaande bevoegdheden staan hierin beschreven:

- ◆ Melden en verhelpen van onveilige situaties
- ◆ Bewustzijn creëren betreffende veiligheid
- ◆ Verzorgen van de interne communicatie binnen het team en externe communicatie namens het team
- ◆ Verzorgen van verbeter initiatieven rondom veiligheid ²⁴

Deze omschrijving geeft duidelijk de taken weer maar is nog bij veel productiemedewerkers en zelfs bij sommige veiligheidsrapporteurs onbekend. In de praktijk worden bovenstaande taken niet allemaal uitgevoerd. Het advies is om deze taken duidelijk te communiceren naar veiligheidsrapporteurs zodat zij deze taken ook daadwerkelijk gaan uitvoeren.

De verduidelijking van de rol van veiligheidsrapporteur werkt aan de doelen 'ervan weten' en 'begrip hebben' van Quirke (Reijnders, 2010).

²⁴ 'Beschrijving teamrol Kartrekker Veiligheid', Intern document, Dafweb

Uitbreiding rol veiligheidsrapporteur

Een veiligheidsrapporteur gaat een belangrijkere rol krijgen op het gebied van veiligheid. Hiervoor is het nodig dat deze rol uitgebreid wordt.

Invoering informatiesessies

In de MF wordt eenmaal per week een informatiesessie over veiligheid verzorgd voor veiligheidsrapporteurs. Dit gebeurt niet in de andere twee fabrieken. Ik adviseer om deze sessies in de andere twee fabrieken ook te gaan organiseren met als doel de veiligheidsrapporteurs te begeleiden en verder op te leiden en om deze rol bekend te maken en te benadrukken bij productiemedewerkers.

Deze informatiesessies worden binnen de MF verzorgd door de preventiemedewerker en de PPS facilitator. Mijn advies is om deze manier van organiseren in de andere fabrieken over te nemen. De preventiemedewerker van de MF kan ondersteuning bieden bij de organisatie van deze informatiesessies in de andere fabrieken.

Deze informatiesessies werken aan de doelen 'begrip hebben' en 'ondersteunen' van Quirke (Reijnders, 2010).

Communicatietraining

Daarnaast is belangrijk om veiligheidsrapporteurs meer training aan te bieden om hun taken goed te kunnen uitvoeren. Uit onderzoek blijkt dat mondige veiligheidsrapporteurs zeker een aandeel hebben in het veiliger maken van een afdeling. Daarnaast blijkt ook uit onderzoek dat productiemedewerkers het moeilijk vinden om hun mening te geven en deze te verwoorden. Training op het gebied van gesprekstechnieken is daarom een belangrijk onderdeel om toe te voegen aan de informatiesessies. Onderwerpen van trainingen zijn:

- Actief luisteren
- Anderen aanspreken
- Presenteren
- Feedback geven en ontvangen

De afdeling Training & Development van DAF kan de invulling van deze trainingen ontwikkelen.

Training werkt aan het doel 'ondersteunen' van Quirke (Reijnders, 2010).

Gezamenlijke bijeenkomsten

Voor alle veiligheidsrapporteurs van de drie fabrieken adviseer ik een gezamenlijke bijeenkomst die structureel georganiseerd wordt door de preventiemedewerkers en de PPS facilitators van alle drie de fabrieken.

Het doel van deze gezamenlijke bijeenkomsten is het bevorderen van de deskundigheid van veiligheidsrapporteurs.

Zij wisselen in de bijeenkomst van mening en bespreken de werkwijze die zij hanteren. Op deze manier kunnen zij de gezamenlijke doelen verwezenlijken en samen groeien in deze rol.

De eventuele knelpunten en vragen die naar voren komen uit de informatiesessies kunnen tijdens deze gezamenlijke bijeenkomsten opgelost en beantwoord worden. Deze knelpunten worden door een preventiemedewerker ingebracht.

In het begin is het aan te raden om dit twee keer per jaar te organiseren. Na twee jaar kan dit afgebouwd worden naar een jaarlijkse bijeenkomst.

Deze gezamenlijke bijeenkomsten werken aan het doel 'zich betrokken voelen' van Quirke (Reijnders, 2010).

6.2 Vervolg project

Voordat het project 'Wij maken het verschil' verder wordt uitgewerkt, staan hieronder enkele aandachtspunten.

Zorg dat productiemedewerkers de juiste informatie ontvangen

Het blijkt dat productiemedewerkers niet of nauwelijks geïnformeerd zijn over de inhoud van het project 'Ik maak het verschil'. Het is daarom belangrijk om binnen die laag in de fabriek deze informatie te gaan communiceren binnen het teamoverleg. Deze informatie moet duidelijk, transparant en eenduidig zijn. Maak duidelijk wat er verwacht wordt van productiemedewerkers. Onduidelijkheid kan leiden tot onzekerheid. Ook kan het weerstand oproepen waardoor het moeilijker wordt om een verandering door te voeren.

Zorg dat de informatie vanuit het management van de fabriek gegeven wordt zodat zij meer in contact komen met de werkvloer. De productiemedewerkers zien op deze manier dat het project door het management belangrijk wordt gevonden. Het management is daarnaast natuurlijk ook bereid om toelichting te geven op de informatie die zij verstrekken en eventuele vragen te beantwoorden. Houdt productiemedewerkers op de hoogte van de voortgang van het project 'Wij maken het verschil'. Deze taak zal door een veiligheidsrapporteur uitgevoerd worden en in een teamoverleg besproken worden. Hij ontvangt deze informatie via de informatiesessies.

Op deze manier werk je aan de doelen 'ervan weten' en 'begrip hebben' van Quirke (Reijnders, 2010).

Ga met elkaar in gesprek

Uit interviews met de focusgroep komt naar voren dat productiemedewerkers behoefte hebben om meer met elkaar in gesprek te gaan. DAF verwacht van productiemedewerkers een verandering in het gedrag. Om dat te bereiken, is een hoge mate van interactie nodig.

Door met elkaar te communiceren over veiligheid en informatie terug te koppelen merken productiemedewerkers dat zij gehoord worden en dat hun mening wel degelijk van belang is. Op deze manier worden zij gezien als een waardevolle bron van kennis en informatie die men niet onbenut kan laten. Dit is de eerste stap naar meer betrokkenheid en interactie en is nodig om draagvlak te creëren onder de productiemedewerkers.

Hierin komen de doelen 'ondersteunen' en 'zich betrokken voelen' terug van Quirke (Reijnders, 2010).

Veiligheid moet prioriteit nummer één worden

Uit onderzoek blijkt dat veiligheid nog geen prioriteit nummer één is en dat er een spanningsveld is tussen veiligheid en productiviteit. Dit spanningsveld is een voorbeeld van een onderwerp om te verwerken in een interactieve werkvorm. Een interactieve werkvorm is samen tot gevarieerde en bruikbare meningen, visies en ideeën te komen. Uiteindelijk is de kans groot dat productiemedewerkers hun visie op de verandering veranderen waardoor je draagvlak creëert (Reijnders, 2010).

Het management van de fabriek gaat uitdragen dat veiligheid prioriteit nummer één is. Dit komt tot stand als zij meer in contact komen met de werkvloer en informatie over veiligheid verstrekken naar productiemedewerkers.

Project 'Wij maken het verschil'

Hieronder volgt een globaal ontwerp hoe dit project ingezet kan worden. Er is gekozen om geen tijdsplanning en budgettering op te stellen omdat de benodigde gegevens hiervoor niet beschikbaar waren ten tijde van het opstellen van dit advies.

Doelstelling

De doelstelling van het vervolgproject 'Wij maken het verschil' is draagvlak creëren onder productiemedewerkers om zo het veiligheidsgedrag te verbeteren. Op deze manier wordt gewerkt aan het doel 'zich betrokken voelen' van Quirke (Reijnders, 2010).

Doelgroep

De focus komt te liggen op productiemedewerkers, daarnaast horen de andere medewerkers binnen de fabrieken ook bij de doelgroep.

Productiemedewerkers geven moeilijk hun mening, het duurt wat langer voordat zij zich op hun gemak voelen. Hiermee moet rekening gehouden worden in de communicatie. Het communicatief niveau van productiemedewerkers ligt relatief laag. Het is belangrijk om de communicatie in toon en taal aan te passen; eenvoudig, duidelijk en concreet.

Van de andere doelgroepen (teamleiders, werkmeesters, areamanagers, bedrijfsleiders) kan men verwachten dat zij op een juiste manier feedback kunnen geven en ontvangen.

Rol van projectleider

Zowel de projectleider als de interne communicatiespecialist binnen DAF nemen (voor een deel) de rol van procesontwerper op zich. De projectleider zorgt voor de fasering van het project en dat er voldoende interactieve momenten ingebouwd worden. De interne communicatiespecialist ondersteunt en adviseert op het gebied van communicatie.

Communicatiemiddel

Er gaat gewerkt worden met feedbacksessies. Feedbacksessies zorgen ervoor dat iedereen zijn mening kan uiten en dat er interactie kan plaatsvinden. Daarnaast zorgt het ervoor dat men binnen een team communicatief vaardiger wordt. Er wordt bottom-up begonnen met communiceren, de sessies worden gestart binnen een team van productiemedewerkers. Hun mening en ideeën staan dus centraal in deze sessies.

Er wordt een discussie op gang gebracht over verschillende onderwerpen. Een teamleider (en eventueel in een later stadium de veiligheidsrapporteur) neemt de rol van facilitator op zich*. Een facilitator begeleidt de bijeenkomst. Hij stelt vragen, zorgt dat iedereen zijn mening kan geven en zet ideeën op papier. Een werkmeester kan bij deze bijeenkomst ook aanwezig zijn, hij/zij neemt dan de rol aan van toehoorder. Onduidelijkheden en vragen kunnen ook door de werkmeester gesteld worden.

De facilitator maakt ook een samenvatting van de bijeenkomst. Deze samenvatting wordt steeds door elke hiërarchische laag doorgecommuniceerd naar de volgende laag, beginnend bij de teamleider. De bedrijfsleider van de fabriek communiceert dit door naar de projectleider. De projectleider legt verantwoording af op hoger niveau.

Iedere laag kan feedback geven en eventueel vragen stellen bij onduidelijkheid. Deze vragen worden teruggekoppeld en verder besproken.

De gemaakte beslissingen worden binnen alle lagen duidelijk en eenduidig teruggekoppeld door de teamleiders. Op deze manier wordt echt gebruik gemaakt van de ideeën en inbreng van productiemedewerkers en daaruit blijkt tevens waardering voor de productiemedewerkers. Dit werkt motiverend naar de productiemedewerkers.

Op deze manier wordt er gewerkt aan de intrinsieke motivatie van productiemedewerkers. Dit wordt gedaan om het preventief niveau te bereiken, kijkend naar de cultuurladder²⁵.

*Binnen DAF is er aan ongeveer tweederde van alle teamleiders de cursus 'coachend aansturen' gegeven. Ongeveer een derde is nu met de cursus bezig. Deze cursus is erop gericht dat een teamleider communicatief vaardiger worden. Dit is een goede stap in de juiste richting. Op deze

²⁵ Zie bijlage II voor meer informatie over de cultuurladder

manier kan een teamleider met zijn opgedane kennis de feedbacksessies beter leiden en kan hij rol van facilitator beter vervullen. De veiligheidsrapporteur krijgt in de informatiesessies verschillende trainingen, hij/zij kan de rol van facilitator uiteindelijk gaan overnemen.

Onderwerpen die terug kunnen komen in feedbacksessies:

- ◆ Belang van veiligheid
- ◆ Veiligheid versus productiviteit
- ◆ Invulling veiligheid binnen een teamoverleg
- ◆ Verwachtingen naar een veiligheidsrapporteur
- ◆ Communicatie naar – en aanspreken van collega's

Start met ontwikkeling van een handleiding

De projectleider gaat per fabriek met een aantal teamleiders in gesprek. Hij legt het doel van het project uit en maakt duidelijk dat er een handleiding ontwikkeld gaat worden. De behoefte van de teamleiders zijn leidend voor de invulling van de handleiding. Deze informatie neemt hij mee naar de daadwerkelijke ontwikkeling van de handleiding. In samenwerking met de interne communicatiespecialist en de afdeling Training & Development wordt deze handleiding ontwikkeld. Deze is praktisch van aard en beschrijft hoe een teamleider de feedbacksessies kan begeleiden. Deze handleiding wordt door de projectleider steeds bijgesteld naarmate de feedbacksessies ook verder ontwikkelen. De handleiding kan gezien worden als een 'meegroeit' document. Het document sluit op deze manier aan bij de ontwikkelingen in de praktijk.

De handleiding wordt door de projectleider gepresenteerd aan de teamleiders. Na deze presentatie gaan de teamleiders werken met de handleiding tijdens de feedbacksessies.

Belangrijke punten binnen dit project

Laat in 'Wij maken het verschil' duidelijk de kernwaarden terug komen die vanuit de BoM zijn opgesteld voor het project 'Ik maak het verschil'²⁶. De kernwaarden benadrukken dat het belangrijk is om beloften na te komen. Ook is het van belang dat iedereen de juiste informatie krijgt en de ruimte krijgt voor terugkoppeling. Werken aan vertrouwen vanuit de medewerkers voor de verandering is essentieel voor een succesvol verloop van het project. Men kan alleen op betrokkenheid rekenen als er consequent door alle hiërarchische lagen uitgedragen wordt dat veiligheid de eerste prioriteit heeft.

Daarnaast kunnen er een aantal merkwaarden van DAF gekoppeld worden aan dit project. De merkwaarden vigilant (waakzaam), honest (eerlijk) en drive (aandrijven) komen terug in dit project²⁷. DAF steekt veel energie in dit project en laat zien dat zij zorg draagt voor haar medewerkers; hun veiligheid het vertrouwen van medewerkers zijn belangrijk.

Mogelijke discussiepunten

- ◆ Er moet nagedacht worden welke ruimte een team krijgt om over veiligheid binnen het team te spreken.
- ◆ Belonen van veiligheidsgedrag. Het kan een idee zijn om meerdere manieren te ontwikkelen voor het belonen van veiligheidsgedrag. Laat veiligheidsrapporteurs met ideeën komen.

²⁶ Zie bijlage II voor deze kernwaarden

²⁷ Zie hoofdstuk 2 paragraaf 2.1 voor meer uitleg over deze merkwaarden

Literatuurlijst

- De Caluwé, L. en Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen - een handboek voor de veranderkundige*. Alphen aan den Rijn: Wolters Kluwer
- Koeleman, H. (2002). *Interne communicatie bij verandering - van middelen- naar interventiedenken*. Alphen aan den Rijn: Kluwer
- Kroon, J. (2009). *Wat hebben ze nú weer bedacht?! - hoe één simpel communicatieprincipe het verschil maakt bij uw verandertraject*. Culemborg: Van Duuren Media.
- Michels, W.J. (2006). *Communicatie handboek*. Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- Reijnders, E. (2010). *Basisboek interne communicatie - aanpak en achtergronden*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.
- Reijnders, E. (2004). *Samen veranderen – de weg naar een gedragen besluit*. Utrecht: Uitgeverij LEMMA BV.
- Van Dam, N. en Marcus, J. (2005). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Houten: Wolters-Noordhoff bv.
- Van Ruler, B. en Elving, W. en van den Hooff, B. en Smit, E. en Verhoeven, P. (2008). *Communicatiemanagement - in communicatiewetenschappelijk perspectief*. Amsterdam: Boom onderwijs.
- Verhoeven, N. (2010). *Onderzoeken doe je zo!* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Witman, Y. (2009). De spiegelbijeenkomst als interventie in samenwerking tussen professionals: weten zonder meten. In: *Onderzoekende professionaliteit* (red) Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Interne documenten

- Concept TNO-rapportage, *Veiligheidscultuur DAF Trucks N.V.* 2010
- DAF Brand Book
- Folder Het DAF productie Systeem, *Alles in één keer goed*.
- Interne folder, *Ik maak het verschil*, 2010
- Document intranet, *Beschrijving teamrol Kartrekker Veiligheid*.