



## HET ROER

GEREEDSCHAP VOOR  
SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN

## DE SPREEKBUIS

GEREEDSCHAP VOOR  
AANSPREEKGEDRAG

## HET KRACHTHONK

GEREEDSCHAP VOOR ACTIE

## DE TOOLBOX

GEREEDSCHAP VOOR  
PRAKTISCH LEREN

## DE FOCUSGROEP

GEREEDSCHAP VOOR  
SIGNALEREN EN VERBETEREN

# GEREEDSCHAP VOOR VEILIG VAKMANSCHAP

HULPMIDDELEN OM VEILIG(ER) TE WERKEN IN  
RISICOVOLLE OMGEVINGEN



STICHTING  
BEDRIJFSTAKREGELINGEN  
DAKBEDEKKINGSBRANCHE

**TNO** innovation  
for life

## UIT DE BOX

Wilt u een veilige werkcultuur in uw bedrijf? Om dat te realiseren is visie, ondersteuning en zichtbare betrokkenheid van het management een eerste vereiste. Maar dat wist u al. En hoe zit het met de medewerkers die de risico's lopen? Hoe komt veilig werken tussen hun oren en in hun vingers?

**D**aar heeft TNO onderzoek naar gedaan. Het resultaat is samengevat in vijf praktische werkvormen die u zo in uw bedrijf kunt invoeren. U vindt ze in deze brochure.

Samen met uw branche-organisatie biedt TNO trainingen aan om die werkvormen te leren toepassen en verankeren in uw bedrijf, bij voorkeur ingebed in een veiligheidsprogramma.

Wat kan het u opleveren? Meer betrokkenheid, hogere kwaliteit van werk, betere samenwerking. En (dus) minder ongelukken!

### WERKVORMEN VOOR LAAGGESCHOOLDE WERKNEMERS

De werkvormen zijn gericht op werknemers. Met name op degenen die laaggeschoold werk verrichten. Juist hier komen veel ongevallen voor omdat het vaak risicovol en zwaar werk is. TNO stelde in onderzoek vast dat bedrijven in hun veiligheidsprogramma's nog (te) weinig rekening houden met degenen die het 'simpele' broodnodige werk verrichten. Met andere woorden: bedrijven kunnen deze doelgroep moeilijk bereiken. Letterlijk doordat ze vaak op afstand van het bedrijf werken: in flexbanen en als ingehuurd (buitenlands) personeel. Maar ook figuurlijk: de communicatiestijl, manier van leren en taalproblemen belemmeren dikwijls een goed bereik. En zonder bereik geen communicatie en zonder communicatie geen begrip. En zonder begrip ook geen ander gedrag. Daar stukt dikwijls de verandering.

TNO heeft onderzocht wat er nodig is om juist deze groep en hun direct leidinggevendenden op een motiverende en positieve manier te betrekken bij veiligheidsprogramma's.

Het resultaat: een lijst van do's en dont's en een aantal praktische en effectieve werkvormen. Alles bijeen gereedschap voor veilig vakmanschap.

### AANVULLING OP WAT U AL DOET

Deze brochure is een gereedschapskist. Het bevat tools voor verschillende functies en beroepen. De tools zijn werkvormen die u eenvoudig kunt invoeren in uw dagelijkse werkpraktijk. Ze sluiten aan op elk opleidingsplan en de RI&E van de organisatie.

U kunt de tools prima invoegen in uw bestaande veiligheidsbeleid, campagne of activiteiten.

U hoeft er niets extra's voor te organiseren.

Het is scherp geslepen duurzaam gereedschap voor de professional die weet dat veiligheid een vanzelfsprekend onderdeel van z'n vak is. Zo realiseert u een kosten-efficiënt product of proces.

Kortom: het helpt u om laaggeschoolde medewerkers te bereiken, te raken en te bewegen tot veilig werken.

Veel succes (en plezier!) ermee!

## VEILIGHEIDSWIJZER

Welke gereedschap kiest u om veiligheidsrisico's in uw bedrijf te verminderen? Deze brochure schetst vijf werkvormen die u afzonderlijk of in combinatie kunt inzetten. Hoe bepaalt u uw keuze? Dat hangt er van af hoe het in uw bedrijf gesteld is met de vier voorwaarden voor succesvol leren. Want veilig gaan werken, is anders gaan werken en dat is een kwestie van leren.

### WAT IS ER NODIG VOOR SUCCESVOL LEREN?

★ **BEWUSTZIJN** van veiligheidsrisico's en van de effecten van het eigen handelen (IK ZIE).

● **MOTIVATIE** om iets aan de veiligheidsrisico's te doen (IK WIL).

■ **KENNIS** van de veiligheidsprocedures en -regels en mogelijke oplossingen (IK WEET).

▲ **VAARDIGHEDEN** om veiligheidskennis in de praktijk toe te kunnen passen en bijvoorbeeld om elkaar respectvol aan te spreken (IK KAN).

### LEERCURVE

De vier punten zijn de noodzakelijke stappen in elk leertraject. Van leren fietsen tot veilig werken. Om medewerkers te bewegen tot veilig werken, is het nodig dat ze eerst de gevaren zien en herkennen (bewustzijn). Ze vervolgens ook nog willen wegnemen, voor zichzelf, collega's, familie (motivatie). Daarvoor moeten ze weten hoe dat kan (kennis) en ook in staat zijn om dat daadwerkelijk te durven en te kunnen doen (vaardigheden).

Vaak hebben bedrijven de neiging om iemand die niet veilig werkt meer informatie en oplossingen te geven. Dat werkt niet. De echte oorzaak van onveilig werken ligt juist in andere oorzaken en belemmeringen. De werkvormen in deze brochure zijn het gereedschap om daar wat aan te doen. Hoe? Per werkvorm ziet u één of meerdere kleurcodes. De kleur laat zien of de werkvorm vooral gericht is op bevorderen van bewustzijn, handelen, kennis of vaardigheden. Sommige werkvormen kunnen ook meerdere kleurencodes hebben. Daarmee kunt u bepalen welke werkvorm u het best in kunt zetten.

## DE WERKVORMEN



### DE SPREEKBUIS

Gereedschap voor aanspreekgedrag



### HET ROER

Gereedschap voor situationeel leidinggeven



### DE TOOLBOX

Gereedschap voor praktisch leren



### HET KRACHTHONK

Gereedschap voor actie



### DE FOCUSGROEP

Gereedschap voor signaleren en verbeteren



## NIET ZO, MAAR ZO

Praktijk- en literatuuronderzoek van TNO leverde – naast praktische en effectieve werkvormen - algemene do's en dont's op om als direct leidinggevende veilig werken te stimuleren:

# Don't!

- **NIET ABSTRACT.** Verwijs niet alleen naar lange termijn risico's, maar probeer ze te vertalen naar het hier en nu.
- **NIET OVERNEMEN.** Neem als leidinggevende niet direct het werk over als er problemen of vragen zijn. Stimuleer en coach op het zelflerend en -oplossend vermogen. Hou de handen regelmatig op de rug.
- **WEES NIET TE KRITISCH.** Benadruk vooral de kwaliteiten en successen. Complimenteer met goede resultaten. Belonen werkt namelijk stimulerender op gedragsverandering dan straffen.
- **NIET (D)RAMMEN.** Probeer niet om veilig gedrag erin te rammen, maar achterhaal waar de belemmeringen en obstakels zitten om veilig te werken. Is het een kwestie van niet willen of niet kunnen?
- **NIET ZELF HET WIEL UITVINDEN.** Maak gebruik van campagnes uit andere branches: dat voorkomt dat u zelf het wiel moet uitvinden. Immers: het werk is elders misschien anders, de risico's en de aanpak ervan zijn vaak gelijk.
- **NIET STRAFFEN.** Belonen werkt beter dan straffen. Wat wordt in de groep als beloning ervaren? Maak daar gebruik van. Het gaat meestal om waardering en niet om materie. Geef dus complimenten en aandacht.

# Do!

- **RAAK EMOTIE.** Sluit aan bij de interesses en drijfveren van laaggeschoolde medewerkers. Zoek en raak de emotie: verdrink niet in de inhoud.
- **GEBRUIK BEELDTAAL.** Gebruik beeldende veiligheidsvoorschriften, niet alleen over wat er mis kan gaan, maar ook over hoe het wel moet.
- **GELOOFWAARDIGE VERTELLER.** Zet ambassadeurs in. Bijvoorbeeld mensen die in hun directe omgeving een ongeval hebben meegemaakt.
- **LUISTER.** Direct leidinggevendenden moeten vooral luisteren naar en in gesprek gaan met hun medewerkers. Geef niet te snel oplossingen maar vraag door naar de werkelijke blokkades voor gedragsverandering.
- **GEEF HET GOEDE VOORBEELD.** Leidinggevendenden hebben een belangrijke voorbeeldfunctie. Gedraag u dus zoals u van uw mensen wenst.
- **SPEEL IN OP DE BEROEPSTROTS.** Benadruk dat veilig werken een vanzelfsprekend onderdeel is van het vakmanschap.
- **INCASSEER NEUTRAAL.** Leer als leidinggevende met kritiek omgaan.
- **BETROKKENHEID BEGINT MET BETREKKEN.** Betrek medewerkers bij de opzet van een leerprogramma of toolbox: vraag naar hun behoefte.
- **FUN WERKT.** Maak werken aan veilig werken leuk. Bijvoorbeeld door een wedstrijd- (en belonings-) element in te bouwen.



## DE SPREEKBUIS

### GEREEDSCHAP VOOR AANSPREEKGEDRAG

Medewerkers en direct leidinggevenden vinden het vaak moeilijk en spannend elkaar en derden aan te spreken op gewenst gedrag. Dat is jammer, want elkaar op een respectvolle en stimulerende manier aanspreken leidt tot betere samenwerking en een sterkere (en veiliger) bedrijfscultuur. 'De Spreekbuis' is een werkvorm om het aanspreekgedrag te bevorderen.

#### WERKVORM

Gedrag is goed te beïnvloeden door elkaar als leidinggevende en collega's onderling aan te spreken op gewenst gedrag. Op die manier coach je elkaar en groeit er een groepsnorm: zo werken we hier, zo zijn onze manieren. De kern van elkaar aanspreken is het aangaan van een open gesprek. Het draait niet om een correctie of bestraffing.

Deze werkvorm klinkt makkelijk, maar in de praktijk vindt bijna ieder mens het moeilijk en eng om een ander aan te spreken op gedrag. Geef als leiding het goede voorbeeld en stimuleer dat iedereen elkaar gaat aanspreken. Waarom? Omdat je op zo'n manier van elkaar leert. Immers: het bereiken van veilig werken is een continu proces. Er zijn altijd onverwachte situaties en handelingen. Door daar samen scherp op te zijn, leer je van elkaar. Zo wordt aandacht voor veiligheid teamwerk. En daar plukt het bedrijf op alle terreinen de vruchten van: de kwaliteit het werk wordt beter, de teamspirit hoger en het werk prettiger en professioneler.

## Aansprekend?

Elkaar respectvol en stimulerend aanspreken doe je zo: je signaleert dat een collega zich onveilig gedraagt, maak contact op een neutrale manier, zonder waardeoordeel, verwijt of beschuldiging. Ga uit van wat je ziet, beschrijf je observatie. Focus op wat je wilt in plaats van wat je niet wilt. Ga op die manier het gesprek aan en sluit af met een afspraak.

#### PRAKTIJKVOORBEELD

Een bedrijf dat op steeds wisselende locaties werkt, heeft deze werkvorm ingevoerd. Door de wisselende werkomgevingen moeten de medewerkers voldoen aan zowel de veiligheidsregels van de locatie als aan de 'eigen' regels. Hoe de werksituatie er uitziet, is van tevoren nooit precies bekend. Elkaar in de gaten houden en kunnen communiceren met eigen collega's en die van andere partijen is dan heel belangrijk. Dit bedrijf volgde een training om dat te leren. Dat gebeurde met een trainer en een acteur. Zij speelden een situatie waarin men elkaar niet aanspreekt en er zaken fout lopen. De situatie loopt uit op schreeuwen en schelden. De deelnemers aan de training bespreken samen wat er fout ging in de communicatie. Ook geven ze aan hoe het anders zou kunnen. Vervolgens spelen de acteurs de situatie nogmaals, maar dan volgens de aanwijzingen van de deelnemers. Na deze voorbeeldsessie is, kunnen de medewerkers zelf oefenen. Eerst in een duo met de acteur en daarna met elkaar. Wat opvalt is dat de medewerkers ondanks enige aarzeling toch meedoen. Het gaat gepaard met de nodige grappen en opmerkingen. Vooral veel stoerdoenerij. Tot slot van de trainingssessie is er een gesprek over (on)veilige praktijksituaties en elkaar daar op (durven) aanspreken.

#### TRAINING SPREEKBUIS

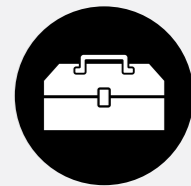
In de training leren deelnemers elkaar aanspreken op hun gedrag. Met een trainingsacteur worden dagelijkse praktijksituaties geoefend.

#### DOELGROEP

Leidinggevenden en medewerkers.

#### TRAININGS-INFO

Meer informatie over de trainingsopzet, de uitvoerders en prijzen kunt u opvragen bij TNO: zie het colofon op het eind van de brochure.



## DE TOOLBOX GEREEDSCHAP VOOR PRAKTISCH LEREN

Een toolbox-meeting is een periodieke bijeenkomst met als doel de arbeidsveiligheid in het dagelijks werk te bevorderen aan de hand van een specifiek onderwerp. Toolboxen hebben vaak een traditionele opzet: de informatie wordt vanaf een 'A4-tje' voorgelezen. Dat is niet inspirerend. Er wordt nauwelijks aandacht besteed aan het bediscussiëren van de manier van werken en aan vaardigheden. Dat kan inspirerender en beter.

### WERKVORM

Veel bedrijven houden regelmatig toolbox-meetings. Voor VCA-certificering is dat zelfs verplicht. En dat zien we dan ook terug: het afdraaien van een verplicht nummer als eenrichtingsverkeer van leidinggevende naar medewerkers. Zonder uitwisseling van inzichten en ideeën, zonder interactie. Daar schiet niemand wat mee op. Dat leidt niet tot veiliger werken. Een interactieve toolbox heeft meer effect. Het uitgangspunt is simpel: betrek elk teamlid erbij, stimuleer ieders inbreng, zorg voor gesprek. Dat kan door te werken met speelse vormen en rolwisseling. Bijvoorbeeld door medewerkers zelf een toolbox-sessie te laten organiseren. Het idee achter de interactieve toolbox is dat (veel) medewerkers prima weten hoe ze veilig moeten werken. Het is dus niet zinvol ze dit telkens opnieuw te vertellen. Besteed er wel aandacht aan, maar haal het uit mensen zelf. Praat erover, vraag, ga de interactie aan. Met deze werkvorm houdt u er vanzelf rekening mee dat veel laaggeschoolden niet goed leren door te luisteren. Maar des te beter door zelf inbreng te hebben en mee te doen.

### INVESTERING

Er hoeft niet veel geregeld te worden. Een interactieve toolbox kost aan materiaal even veel als een traditionele toolbox. Handige hulpmiddelen zijn de bekende materialen zoals white bord of flipover.

Wel vergt de interactieve toolbox meer tijd dan de traditionele: 30 minuten in plaats van 10. Zorg daarom voor een 'logische' plek in het werkschema.

### OPBRENGST

Met de interactieve toolbox ontstaat een open gesprek. Dat levert veel voordelen op in het werk en de omgang met elkaar. Dat gaat verder dan veilig werken. Denk aan: hogere compliance en een grotere zelfredzaamheid in het oplossen van knelpunten.

De winst van deze aanpak is dus meerledig: de medewerkers worden actief betrokken en hun vakmanschap wordt gerespecteerd. Vaardigheden worden verder ontwikkeld en aangescherpt. En de toolbox-meeting wordt weer nuttig en leuk!

### PRAKTIJKVOORBEELD

Uit het TNO-onderzoek blijkt dat deze vorm van toolboxmeetings al snel succes hebben. Medewerkers zijn (veel) meer betrokken en de leiding krijgt een veel scherper beeld van de veiligheidsvragen op de werkvloer. Door de interactie ontstaat er een actieve houding van alle deelnemers. Dat is een belangrijke stap naar een veiliger cultuur.

Zeker als medewerkers de traditionele toolboxen gewend zijn vergt deze nieuwe aanpak enige gewenning. Introduceer de nieuwe opzet daarom goed. Bijvoorbeeld door met één ploeg als voorbeeld te starten.

Gun deze nieuwe opzet wel wat gewenningstijd. Het duurt even voordat medewerkers zich 'vrij' voelen om mee te doen. Om dat te bereiken moet de leidinggevende die de toolbox begeleidt voldoende didactische vaardigheden hebben. Dat kunt u leren in de training.

### TRAINING TOOLBOX

In de training leren leidinggevenden hoe ze de toolbox-meeting interactief kunnen maken. Ze leren hoe ze een groepsgesprek over een veiligheidsthema kunnen starten en gaande houden. Hoe spreek je acties af die iedereen steunt en begrijpt? Ook leren de deelnemers hoe ze positieve feedback kunnen geven.

### DOELGROEP

Leidinggevenden.

### TRAININGS-INFO

Meer informatie over de trainingsopzet, de uitvoerders en prijzen kunt u opvragen bij TNO: zie het colofon op het eind van de brochure.



## DE FOCUSGROEP

### GEREEDSCHAP VOOR SIGNALEREN EN VERBETEREN

**Weet u hoe uw medewerkers de veiligheid in hun werk beleven? De focusgroep is een werkvorm die medewerkers de mogelijkheid biedt om hun mening te uiten zonder dat er een waardeoordeel wordt geveld. Dat schept een veilig en open werkklimaat. En wanneer medewerkers zich sociaal veilig voelen, wijzen ze eerder op problemen. Zo ontstaan er veel oren en ogen om risico's te signaleren.**

#### WERKVORM

Het komt nogal eens voor dat er angst heerst of dat communicatie barrières zijn. Daardoor durven medewerkers ongewenste situaties niet te melden bij supervisors. Het gevolg: onveilige situaties en manieren van werken blijven voortbestaan. De Focusgroep is een manier om daar wat aan te doen. Het principe is dat het uitvoerend personeel in open dialoog gaat met het management. Doorvragen en luisteren (van het management) zijn de kern van deze werkvorm. De Focusgroep richt zich op het in kaart brengen en delen van veiligheidskritische informatie.

#### INVESTERING

Maak voor aanvang van de focusgesprek duidelijk wat het doel van de bijeenkomst is, zodat mensen met de juiste inzet en verwachtingen deelnemen. Tijdens het focusgesprek is het belangrijk dat de gespreksleider niet over gedrag of situaties oordeelt maar alleen open vragen stelt en (vooral) luistert. Juist het verzamelen van informatie is belangrijk, niet het oordeel. Het is zeer belangrijk dat er ook iets met de opmerkingen gebeurt. De gespreksleider kan zowel van binnen als

buiten de organisatie komen. Sta hier goed bij stil. Als er veel weerstand en wantrouwen is, is het verstandig een externe gespreksleider te zoeken. Iemand uit de organisatie komt anders al snel 'tussen twee vuren'. Dat is een moeilijke positie die het gesprek geen goed doet.

#### OPBRENGST

Door regelmatig focusgesprekken te houden ontstaat er meer openheid en vertrouwen bij medewerkers en management. Het introduceren en starten van deze werkvorm vergt enige tijdsinvestering. Maar wanneer iedereen eenmaal het vertrouwen en de vaardigheid heeft dan kan een half uur per week voldoende zijn. Voor het bedrijf levert deze werkvorm kritieke informatie op over wat er speelt rond (on)veiligheid op de werkvloer. Door elke keer duidelijk aan te geven welke acties er volgen op opmerkingen en vragen en door de voortgang van die acties regelmatig goed terug te koppelen, zal het succes groeien.

#### PRAKTIJKVOORBEELD

In een bedrijf voor scheepsreiniging en -onderhoud is deze werkvorm geïntroduceerd. In de proefperiode organiseerde het bedrijf twee sessies: één met medewerkers en één met leidinggevenden.

In de medewerkerssessie kwamen twee veiligheidskwesties al snel boven tafel. Beide waren nog niet bekend bij de KAM-coördinator. Er bleken problemen met de luchtkwaliteit in de spuithal en een onderdeel van de straalkap was stuk. Waarom bereikte deze informatie de KAM-coördinator niet? De werknemers gaven aan dat deze problemen wel werden besproken tijdens de lunch en de koffie. "Niemand denkt er aan dit te melden bij de juiste persoon", luidde de reactie. Ondanks de goede relatie met de KAM-coördinator was er blijkbaar een blokkade om bij hem te melden.

Door het gezamenlijk verkennen van de situatie blijkt dat grote problemen (kapotte slang, gaten in het dok) worden gemeld bij de direct leiding-

gevende, die het weer meldt aan de KAM-coördinator. Kleine problemen worden wel gemeld aan de leiding, maar die meldt ze niet door. Niet alle meldingen bereiken daardoor het management. Tijdens de sessie bleek dat er ook nog andere blokkades zijn om te melden, zoals angst voor baanverlies en angst om als een zeurkous over te komen.

De deelnemers aan de focusgroep waren positief over deze werkvorm. Ze worden nooit op deze manier bevroegd, zo geven ze aan. Iedere maand of twee maanden een sessie zou mooi zijn, vindt men.

#### TRAINING FOCUSGROEP

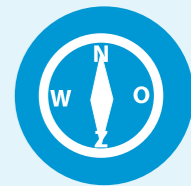
In de training leren deelnemers een focusgroep opzetten en uitvoeren. Ook leren ze vaardigheden voor het voeren van het open gesprek.

#### DOELGROEP

Management en medewerkers.

#### TRAININGS-INFO

Meer informatie over de trainingsopzet, de uitvoerders en prijzen kunt u opvragen bij TNO: zie het colofon op het eind van de brochure.



## HET ROER

### GEREEDSCHAP VOOR SITUATIONEEL LEIDINGGEVEN

Leidinggevend met een doe-mentaliteit zijn vaak onvoldoende competent in coachen, delegeren en instrueren. Zodra medewerkers vastlopen in taken neemt de leidinggevende het werk over. Vaak heeft hij of zij dat zelf niet door. In de praktijk belemmert dat de groei van medewerkers en is het een obstakel voor een goede en veilige manier van werken. Daar is wat aan te doen door situationeel leiding te geven.

#### WERKVORM

Leidinggevend kunnen medewerkers op allerlei manieren aansturen. Bijvoorbeeld door iets op te dragen of door een taak te delegeren. Maar het gaat altijd om beïnvloeden: het gedrag van de leidinggevende zorgt ervoor dat het gedrag van de medewerker leidt tot gewenste resultaten.

Om effectief leiding te geven moet u de stijl van leidinggeven afstemmen op de medewerker. Een beginner stuurt u anders aan dan een ervaren kracht. Ook wanneer u een ervaren medewerker een nieuwe taak geeft, kan het voorkomen dat u in het begin extra begeleiding moet geven. Die begeleiding kan bestaan uit instructie, of uit coaching als blijkt dat de medewerker de taak zelfstandig op kan pakken. Situationeel leidinggeven is dus de vaardigheid om de leiderschapsstijl af te stemmen op de situatie en het niveau en de behoefte van de medewerker.

#### PRAKTIJKVOORBEELD

Uitvoerders (leidinggevend) bij een bedrijf voor industriële reiniging zijn zich onvoldoende bewust van de invloed die hun stijl van leidinggeven heeft op het (veilige) werkgedrag van de medewerkers. Ze spelen het spel 'Omniclean in troebel water', ontwikkeld door Salsaparilla The game company in samenwerking met TNO. Wat leverde het op?

Leidinggevend hebben meer begrip en inzicht opgedaan over de verschillende manieren waarop ze medewerkers kunnen benaderen en aansturen. Met name heeft het schema van situationeel leidinggeven (wanneer instrueren, begeleiden, coachen en delegeren) veel toegevoegd aan de persoonlijke vaardigheden. De opzet en de vorm van de game zorgt ervoor dat men zich kwetsbaar op durft te stellen. De game draagt positief bij aan het samenwerken als team op de locatie.

De deelnemers gaven aan dat ze het belangrijk vinden om een gezamenlijk referentiekader te ontwikkelen, waardoor het mogelijk is een open cultuur te creëren waarbinnen men elkaar feedback kan en durft te geven.

Na een maand blijkt dat de inzichten die de leidinggevend hebben opgedaan worden opgemerkt door de directie. Het voornemen is om met alle leidinggevend een game te spelen waarin situationeel leidinggeven en het aansturen van veilig werken centraal staat.

#### TRAINING ROER

Een training in de vorm van een game voor leidinggevend om medewerkers op het juiste moment op de juiste wijze aan te spreken en te sturen.

#### DOELGROEP

Leidinggevend.

#### TRAININGS-INFO

Meer informatie over de trainingsopzet, de uitvoerders en prijzen kunt u opvragen bij TNO: zie het colofon op het eind van de brochure.



## HET KRACHTHONK

### GEREEDSCHAP VOOR ACTIE

Hoe kunnen medewerkers naast het (h)erken-  
nen van onveilige situaties deze ook controle-  
ren, beheersen en elkaar steunen? Door ge-  
bruik te maken van kennis en vaardigheden die  
medewerkers inbrengen in groepsbesprekingen  
en brainstormsessies ontstaat een actief han-  
delende en zelfbewuste houding. Dat maakt het  
werken veiliger, beter en prettiger.

#### WERKVORM

Bij alle leren is vertrouwen in eigen kunnen es-  
sentieel. Als je niet vertrouwt in je eigen kunnen,  
doe en kun je het ook niet. Door medewerkers  
niet alleen inzicht te bieden, maar ook vertrou-  
wen en handelingsvrijheid te geven om een on-  
veilige situatie op te lossen, ontstaat er initiatief.  
Dit wordt empowerment genoemd. Het is het  
geheel van maatregelen om medewerkers te  
stimuleren zelf verantwoordelijkheid te dragen.  
Het doet daarmee een appél op de zelfredzaam-  
heid.

In tegenstelling tot delegeren gaat empower-  
ment juist uit van intrinsieke motivatie van de  
medewerkers. De leiding heeft daarbij een acti-  
verende, stimulerende en signalerende rol.

#### PRAKTIJKVOORBEELD

De directie van een havenbedrijf vraagt zich af  
hoe ze het veiligheidsgedrag van werknemers  
kan bevorderen is. TNO signaleert in gesprek-  
ken met het MT dat de sleutel ligt in assertivi-  
teit van werknemers. Dat wil zeggen: openlijk  
durven te spreken over het thema veiligheid. Het  
bedrijf gaat werken aan empowerment. Om het  
concreet te maken richt het zich op verbetering  
van de veiligheid op het werk. Dat gaat in drie  
rondes. In de eerste ronde hebben de trainers/  
adviseurs gesprekken met werknemers en ma-  
nagement. De tweede ronde draait om het aan-  
scherpen van de vraag en het helder krijgen van  
de onderwerpen waar in de training aan gewerkt  
kan worden. De derde ronde bestaat uit gericht  
werken aan oplossingen voor de vragen.

#### TRAINING KRACHTHONK

Een training in empowerment van mede-  
werkers, geënt op de door TNO ontwikkelde  
skills@aanpak.

#### DOELGROEP

Leidinggevenden en medewerkers.

#### TRAININGS-INFO

Meer informatie over de trainingsopzet, de uit-  
voerders en prijzen kunt u opvragen bij TNO: zie  
het colofon op het eind van de brochure.





## COLOFON

'Gereedschap voor veilig vakmanschap' is het resultaat van het project 'Laaggeschoold en risicovol werk' uitgevoerd binnen het TNO onderzoeksprogramma 'Herkennen en Beheersen van Ernstige Arbeidsrisico's' (HEAR) in de periode 2007 - 2010.

## UITGAVE

December 2011

## TNO

Polarisavenue 151  
2132 JJ Hoofddorp  
Postbus 718  
2130 AS Hoofddorp

T 088 866 61 00

F 088 866 87 95

E [info-arbeid@tno.nl](mailto:info-arbeid@tno.nl)

## TEKST

Arboriginals: Jos Bus

TNO: Annick Starren (projectleider) en Anja Dijkman. Met medewerking van Raphaël Gallis, Dolf van der Beek en Linda Drupsteen

## VORMGEVING

Puur Ontwerp: Ermin de Koning

## MET DANK AAN

Praktijkvoorbeelden in samenwerking met onder andere ORSIMA, Conservator en Pronk multiservice

## MEER WETEN OVER DE TRAININGEN?

U kunt via TNO of uw branche-organisatie een training aanvragen voor de beschreven werkvormen.

T 088 866 5213

E [annick.starren@tno.nl](mailto:annick.starren@tno.nl)

o.v.v. 'Gereedschap voor veilig vakmanschap'