

Zachte vaardigheden in een harde omgeving

Van bevelen naar spelen

Bij het beïnvloeden van veiligheidsgedrag bij laaggeschoolde werknemers die gevaarlijk werk doen, ligt vaak teveel nadruk op regels en instructies. TNO verkende de waarde van de zachtere aanpak en formuleerde vijf alternatieve werkvormen.

tekst Raphaël Gallis, Annick Starren, Dolf van der Beek, Anja Dijkman en Sophia Kelders, met medewerking van Johan Suiker

In het TNO-onderzoeksproject 'Veiligheid bij laaggeschoold en risicovol werk' is gebleken dat aanspreekgedrag en andere *soft skills* – persoonlijke emotionele, sociale en intellectuele vaardigheden – nog niet de aandacht krijgen die ze verdienen. In het project zijn do's en don'ts ontwikkeld om veilig en goed samen te werken. Deze zijn vervolgens uitgezet in de industriële reiniging en het scheepsonderhoud.

Bijna dertig procent van de werkende bevolking valt onder de noemer 'laaggeschoold.' Dat wil zeggen dat deze mensen werk verrichten tot en met MBO2-niveau. Een groot deel van het door hen uitgevoerde werk is risicovol: denk aan industriële schoonmaak, bouw, transport en tuinbouw. Binnen het TNO-project zijn technieken ontwikkeld waarmee bedrijven/branches zelf aan de slag kunnen om de veiligheid te vergroten.

Bouwwerk van richtlijnen

Laaggeschoolde medewerkers vormen een kwetsbare groep. Traditionele methoden om hen kennis en vaardigheden bij te brengen sluiten niet aan bij hun beleevingswereld. Schoolse aanpakken bevestigen hun negatieve zelfbeeld en het niet klassikaal kunnen leren is juist een van de redenen dat zij van school zijn gegaan. Ook zijn zij vaak minder 'talig' en meer visueel ingesteld. Toch wordt van deze mensen het nodige verwacht. Zij werken met dure en risicovolle apparatuur (denk aan een druk-

vacuümwagen van een half miljoen euro en 2500 bar druk voor reinigingswerk). Ook verwachten wij van deze werknemers dat zij zich in een ingewikkeld krachtenveld van eigen werkgever, opdrachtgever, neven- en onderaannemers weten staande te houden en soms ook leiding geven. Branches en opdrachtgevers hebben eisen ten aanzien van veiligheid en beroepskennis (VCA). De SIR (Stichting Industriële Reiniging) heeft een heel bouwwerk van richtlijnen en exameneisen. In de meeste opleidingen is weinig aandacht voor de specifieke »

Bijna dertig procent van de werkende bevolking is laaggeschoold

Tabel 1: Vernieuwende en aansprekende aanpakken

	Situatie en vraag	Doel
Aanspreekgedrag	Medewerkers, en vooral eerstelijns leidinggevenden, vinden het moeilijk elkaar en derden aan te spreken op gewenst gedrag.	Vergroten van vaardigheden waardoor aanspreken beter gaat.
Interactieve toolboxen	Animo voor toolboxen ten behoeve van de VCA-verplichting is laag en de medewerkers zijn (zeer) ervaren, dus wat voegt het toe?	Voorlichting meer interactief maken, zodat deze wel aansluit bij de behoeften van de doelgroep.
Focusgroep gesprek	Er bleken communicatiebarrières te zijn waardoor medewerkers ongewenste situaties niet (durfden) te melden aan supervisors.	Achterhalen van de belemmeringen om zodoende een stap te kunnen zetten naar een open cultuur.
Game situationeel leiding geven	Het spelen van de game moet leidinggevenden in staat stellen om een aantal competenties te ontwikkelen, zoals: » Complimenteren. » 'dual ladder-principe' (hard op de regels van hoe we werken, te laat komen en dergelijke, zacht op het leren/fouten maken). » Coachen en openheid bevorderen. » Leren om rust uit te stralen en het irritatieniveau in toom te houden. » Bewustwording van de eigen doe-mentaliteit en de nadelen daarvan: door het gedrag van 'dat doe ik wel even' wordt eigenlijk de verantwoordelijkheid van werknemers overgenomen.	De leidinggevende in staat te stellen de gewenste competenties verder te ontwikkelen. Leidinggevenden krijgen de gelegenheid om nieuwe vaardigheden en gedrag met coaching van collega's te oefenen in een spelsituatie die vergelijkbaar is met de dagelijkse werksituatie.
SKILLS[®]-aankpak	Het is niet alleen belangrijk om het verschil tussen veilige en onveilige situaties te erkennen, maar ook het te kunnen veranderen. Essentieel in deze benadering is een gevoel van controle, beheersing en sociale steun te creëren als manier om persoonlijk welzijn en geestelijke gezondheid te behouden. Ook is er een link met motivatie en zelfredzaamheid.	De benadering is van origine ontwikkeld voor langdurig werklozen om hun geestelijke gezondheid te behouden en de best passende banen te vinden. De essentiële componenten zijn niet-didactische en actieve leermethoden om deelnemers actief te betrekken.

Activiteit

Met een trainingsacteur oefenen van dagelijkse praktijksituaties door middel van een rollenspel. De medewerkers wordt op een speelse manier geleerd hoe zij anderen (collega's, derden, leidinggevend) effectief kunnen aanspreken. Daarbij wordt gebruikt gemaakt van het model 'ik zie/hoor, ik vind, ik wil.'

De toolbox wordt effectief gemaakt; inbrengen van spelconcepten en rolwisseling. Laat een van de medewerkers de toolbox houden, laat bijvoorbeeld het gebruik van PBM's uitleggen aan een nieuwe medewerker (en betrek de hele groep erin). Het model is: 'ik begrijp, ik kan, ik wil.'

Uitvoerend personeel en/of meewerkend voormannen die de dialoog aangaan met de organisatie. De klankbordgroep wordt bij voorkeur geleid door iemand met goede communicatieve vaardigheden. Vooral zaken als doorvragen en luisteren zijn belangrijk. Het houden van een focusgroep is onder andere gericht op:

- » Veiligheidskritische informatie naar boven krijgen en delen met elkaar.
- » Inzicht krijgen in wensen, belemmeringen en belevingswereld van de medewerkers ten aanzien van veiligheid.
- » Medewerkers inzicht geven in de eigen rol ten aanzien van veiligheid.
- » De werkbare oplossingen die gezamenlijk worden geformuleerd, doorvertalen naar voorschriften of procedures.

De deelnemers worden verdeeld over teams. Er zijn verschillende spelrondes. In iedere ronde vindt er voor de teams een confrontatie plaats met een (nagespeelde) werksituatie waar een vraag of een probleem opgelost moet worden. Bijvoorbeeld: hoe geef je een werkinstructie aan een ervaren werknemer? Hoe voer je een gesprek met een medewerker die er (ogenschijnlijk) met de pet naar gooit? Alle rondes bevatten een aantal elementen om deelnemers met elkaar te laten oefenen met nieuwe competenties (toepassen situationeel leiderschap). Acteurs zetten de situatie neer waar de deelnemers aan het spel op moeten reageren, met ook een aantal onverwachte situaties.

Deze methode maakt gebruik van de kennis en vaardigheden van de deelnemers zelf in groepsbesprekingen en bij brainstormsessies. Ook is een sfeer van vertrouwen en sociale steun onder deelnemers belangrijk. De rol van facilitators is steunend gedrag te versterken en een positief leerklimaat in de groep te creëren. Tenslotte leren de deelnemers hoe problemen op te lossen en hoe om te gaan met ongewenste (onveilige) situaties op het werk door mogelijke barrières voor succes te identificeren en erop te anticiperen. En om al tijdig oplossingen voor te bereiden om potentiële barrières te overwinnen.

ke behoeftes en leerstijl van deze groep. Ook valt opdat er nauwelijks aandacht is voor vaardigheden die te maken hebben met de 'zachte kant' van veiligheid, bijvoorbeeld situationeel leiding geven.

Vijf werkvormen

In samenwerking met Orsima (paritaire organisatie voor onderhoud, reiniging en aanverwante activiteiten in scheepvaart, industrie en milieu) is een aantal aanpakken en werkvormen verder ontwikkeld en uitgeprobeerd. In vijf bedrijven zijn vijf werkvormen uitgeprobeerd (zie tabel 1). Op basis van de door de bedrijven ingevulde assessment en de in het intakegesprek geuite behoeften zijn afspraken gemaakt over de in te zetten activiteit. Per bedrijf is steeds één activiteit ingezet. In dit project hebben wij samengewerkt met Salsaparilla, een ontwikkelaar van spelconcepten, organisatieadvies en coaching.

In de startbijeenkomst konden de aanwezigen (directeuren en HR-medewerkers) ervaren waar hun medewerkers bijna dagelijks mee worden geconfronteerd. Zo konden ze bijvoorbeeld met een trainingsacteur 'aan den lijve ondervinden' hoe lastig het is om een collega op gewenst gedrag aan te spreken. Bij alle deelnemende bedrijven zijn metingen uitgevoerd over de ervaringen die

Laaggeschoolde medewerkers vormen een kwetsbare groep

zijn opgedaan. Alle werkvormen zijn positief beoordeeld. Echter, een vernieuwend concept als interactieve toolboxes blijkt enige tijd nodig te hebben om goed te kunnen werken; medewerkers en instructeur moeten wennen aan het nieuwe concept. De nametingen zijn deels uitgevoerd en worden nog herhaald, vooral om te onderzoeken of er een bestendige verandering is opgetreden. Op de slotbijeenkomst, die werd georganiseerd voor vertegenwoordigers van de hele branche, hebben de aanwezigen kennis gemaakt met de nieuw ontwikkelde veiligheidsaanpakken. In vier verschillende, roulerende workshops konden men zelf ervaren hoe ze werken. Zowel bedrijven als vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers gaven aan de opzet positief te waarderen, vooral vanwege de beschikbaarheid van praktische instrumenten en de aansluiting op de praktijk.

Conclusies en follow-up

Het onderzoek en toepassing in de praktijk tonen aan dat meer spelgerichte en interactieve aanpakken effectiever zijn om het veiligheidsbewustzijn bij laaggeschoold risicovol werk te vergroten. Veel verbeterprogramma's hebben een *top-down* aanpak. Specifiek voor dit project is gekozen voor een *bottom-up* benadering om de behoeften van de medewerkers meer centraal te stellen. Juist door aandacht te geven aan de 'zachte kant' van veiligheid ontstaat er in het bedrijf een meer open cultuur waarin veilig gedrag bespreekbaar wordt.

Het onderzoeksprogramma loopt door tot eind 2010. Bedrijven kunnen online een assessment doen. TNO wil met de gegevens uit deze assessments een database opbouwen waarmee bedrijven kunnen benchmarken (bijvoorbeeld per branche). Uiteraard worden de gegevens vertrouwelijk behandeld. Tot slot wil TNO bekijken op welke wijze de resultaten uit dit project te koppelen zijn aan de eisen uit VCA 2008. «

Heeft u interesse om deel te nemen aan één van de vervolgprojecten of heeft u behoefte aan meer informatie? Dan kunt u contact opnemen met de auteurs. E-mail: raphael.gallis@tno.nl.

Kijk voor meer informatie over het project op www.tno.nl en zoek op 'laaggeschoold en risicovol werk.' De online assessment kunt u invullen op <http://risicobewust.elijst.nl>.

Raphaël Gallis, Dolf v.d. Beek, Anja Dijkman en Annick Starren (projectleider) zijn onderzoeker/adviseurs bij TNO Kwaliteit van Leven | Arbeid.

Sophia Kelders was daar stagiaire.

Johan Suiker is secretaris van Orsima, het paritaire overleg van de Industriële Reinigings- en scheepsonderhoud-branche.

