

Vanzelfsprekend Gezond en Veilig in de betonindustrie – door dialoog

20 mei 2021

Auteurs

Cristel van de Ven en Aukje Nauta

Inhoudsopgave

Inhoud

1	Inleiding	3
2	Betonbedrijven werken samen om dialoog over gezond en veilig werken te verbeteren	4
2.1	Doel: permanent gesprekken voeren over veilig en gezond werken	4
2.2	Deelnemers: twaalf betonbedrijven	4
3	Projectaanpak: een combinatie van trainingen en actie-onderzoek	5
3.1	Nul- en eindmeting	5
3.2	Startconferentie	5
3.3	Masterclasses dialoog en intervisiesessies	8
3.4	Werkplaatsen	8
3.5	Dialoogmiddelen	9
3.6	Slotconferentie	13
4	Projectopbrengsten: dialoogmiddelen, enthousiaste bedrijven en geleerde lessen	17

Bijlagen

- Nulmeting
- Slotrapportage dialoog- en intervisiesessies
- De ontwikkelde dialoogmiddelen
- Mentimetervragen slotconferentie

1 Inleiding

Amerikanen noemen het *muscle memory*; handelingen die je uitvoert zonder erbij na te denken. Wie ooit een slipcursus heeft gedaan, weet hoe het werkt. Je wordt gedurende zo'n dag gedruild op een automatische reactie van je lijf. Als er dan later, voor je op de snelweg, plotseling hard wordt geremd, doen je benen werktuiglijk datgene wat je tijdens zo'n cursus is ingeprent. Met veilig en gezond werken zou het precies zo moeten gaan, vindt Ron Peters, directeur van het Betonhuis, de brancheorganisatie van cement- en betonbedrijven. Peters: "Je moet er niet bij hoeven nadenken. Veilig en gezond werken dient een vanzelfsprekendheid te zijn voor alle bedrijven en alle medewerkers". Aukje Nauta, mede-eigenaar van Factor Vijf Organisatieontwikkeling en bijzonder hoogleraar aan de Universiteit Leiden, trekt een parallel met tandenpoetsen. Nauta: "Dat doe je ook elke dag, gedachteloos. Je trekt niet in twijfel of het nodig en nuttig is. Je doet het gewoon."

In de cement- en betonindustrie is al jaren aandacht voor de veiligheid en gezondheid van medewerkers. Het Betonhuis coördineerde met financiële steun van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) eerdere projecten op dit terrein, zoals het project Verbetercoaches (2012-2013) en het project Voortdurend Veilig (2015-2016). Deze projecten leidden tot aantoonbare verbetering van het veiligheidsbewustzijn bij medewerkers. Tegelijkertijd constateert men dat de aandacht voor gezondheid en veiligheid af en toe wegzakt, vooral het aanspreken van medewerkers op onveilig gedrag. Dialoog over veilig en gezond werken wordt gezien als hét middel waarmee managers en medewerkers elkaar kunnen stimuleren om veilig en gezond te werken. Het Betonhuis startte daarom eind 2019 een volgend project gericht op het stimuleren van dialoog. Projectleider Henk Schuur zegt hierover: "De dialoog is een hulpmiddel. Door expliciet aandacht te schenken aan dialoog, kan men in bedrijven leren hoe met elkaar om te gaan en hoe de onderlinge samenwerking vorm te geven. Stap voor stap wordt dan gewerkt aan het onderlinge vertrouwen en aan de gezamenlijke verantwoordelijkheid van bedrijf en medewerkers voor veilig en gezond werken."

In dit rapport beschrijven we achtereenvolgens de doelstelling, deelnemers, programmaonderdelen en opbrengsten van dit project. Hiermee hopen we andere bedrijven en branches te inspireren om, net als de twaalf deelnemende betonbedrijven, de dialoog over veilig en gezond werken op gang te brengen en te houden.

2 Betonbedrijven werken samen om dialoog over gezond en veilig werken te verbeteren

2.1 Doel: permanent gesprekken voeren over veilig en gezond werken

Het project Vanzelfsprekend Gezond en Veilig maakt deel uit van het Programma Eerlijk, Gezond en Veilig Werk van het ministerie van SZW. Eline de Vries, programmamanager bij SZW vertelt tijdens de startconferentie: "Het blijft nodig om aandacht te vragen voor eerlijk, gezond en veilig werk. Er is al veel gedaan op dit gebied, maar het kan én moet toch beter. Zeker gezien het feit dat er jaarlijks veertig mensen overlijden als gevolg van een arbeidsongeval en ruim vierduizend als gevolg van een beroepsziekte." Het SZW-programma faciliteert branches en bedrijven die een gezamenlijke aanpak willen uitproberen, en stimuleert hen goede praktijken te delen en te ontwikkelen. SZW doet dit vanuit de overtuiging dat onderlinge kennisdeling leidt tot verbeteringen in het dagelijkse werk.

Gezond en veilig werken vraagt iedere dag opnieuw aandacht, van iedereen. Het project van het Betonhuis heeft dan ook als belangrijkste doelstelling om, samen met bedrijven uit de sector, manieren te ontdekken en te ontwikkelen om een permanent gesprek over veilig en gezond werken op de werkvloer te realiseren.

2.2 Deelnemers: twaalf betonbedrijven

Vanaf september 2019 heeft Betonhuis via verschillende communicatiekanalen bekendheid gegeven aan het project en gepolst welke bedrijven interesse hadden om deel te nemen. Op basis van de eerste reacties vonden gesprekken plaats met de directies van de bedrijven. De gesprekken hadden tot doel om het commitment van de directies te inventariseren. Een dergelijk commitment is een absolute "must" voor het behalen van de doelstellingen van dit project.

Uiteindelijk participeerden twaalf bedrijven uit de betonsector in het project Vanzelfsprekend Gezond en Veilig. Medewerkers, KAM-coördinatoren, personeelsadviseurs en leidinggevenden van deze twaalf bedrijven namen deel aan masterclasses, werkplaatsen en intervisiesessies over dialoog, waarover later meer.

De deelnemende bedrijven zijn regionaal verspreid over heel Nederland en variëren in grootte. Het kleinste deelnemende bedrijf heeft circa 15 medewerkers, het grootste ongeveer 800

De deelnemende bedrijven zijn (in alfabetische volgorde): Byldis, Fydro Groep, Geelen Beton , HCI, Lammers Beton, Orion Beton, Rouwmaat, Struyk Verwo Infra, Thijssen Den Brok, VBI Huissen, VBI Schuilenburg, IJB Groep.

3 Projectaanpak: een combinatie van trainingen en actie-onderzoek

Het project Vanzelfsprekend Gezond en Veilig bestond uit een aantal onderdelen, te weten:

1. Nul- en eindmeting
2. Startconferentie
3. Masterclasses en interviewsessies
4. Werkplaatsen
5. Ontwikkeling van dialooginstrumenten
6. Slotconferentie

Deze projectonderdelen, en hun onderlinge samenhang, werken we hieronder kort uit.

3.1 Nul- en eindmeting

Nulmeting

Het ministerie van SZW monitort de resultaten van het project. Voor de nulmeting zijn enquêtes gestuurd naar de betrokken betonbedrijven. Achtenzestig personen vulden de vragenlijst in.

Uit de nulmeting bleek onder andere dat bedrijven vooral aandacht hadden voor veilig werken en wat minder voor gezond werken. Respondenten gaven hun bedrijf gemiddeld een 7,6 voor veilig werken en een 7 voor gezond werken. Opvallend is dat medewerkers zichzelf, als individu, een hoger cijfer gaven dan zij hun bedrijf gaven voor veilig en gezond werken. Voor veilig werken scoorden mensen zichzelf gemiddeld een 8, en voor gezond werken een 7,5.

Er was bij de start van dit project vooral oog voor tastbare zaken zoals het gebruik van beschermingsmiddelen en veilige wandelpaden, etc. Maar gezond werken gaat ook over minder tastbare zaken zoals hoge werkdruk, piekbelasting, ongewenst gedrag en werksfeer etc. Om daar permanent aandacht aan te besteden, vinden bedrijven kennelijk lastig.

De infographic (bijlage 1) geeft meer detailinformatie over de resultaten van de nulmeting.

Het ministerie zal ook een eindmeting uitvoeren. De resultaten van de eindmeting zijn in de zomer van 2021 bekend.

3.2 Startconferentie

Bij de startconferentie van het project, in januari 2020 - een kleine 2 maanden vóór de coronacrisis - konden we nog met elkaar samenkomen in een fysieke vergaderruimte. Aanwezig op locatie bij het Betonhuis waren 25 mensen - directieleden, KAM-coördinatoren, personeelsprofessionals en voorlieden van geïnteresseerde bedrijven. Daarnaast waren leden van de projectgroep aanwezig, bestaande uit medewerkers van het Betonhuis, Factor Vijf, Bureau O2, SHMC en het ministerie van SZW.

Toenmalig voorzitter van het Betonhuis, Rob van Gijzel, opende de bijeenkomst met de woorden: "Het grote probleem bij dit onderwerp is dat veel bedrijven al heel wat bereikt hebben. Daardoor denk je dat het allemaal wel goed is zo, terwijl het altijd nóg beter kan. Zeker als je kijkt naar het behouden van bestaand personeel en het werven van nieuw personeel. Onze branche wordt door sommigen gezien als vies, zwaar en onveilig. Dat beeld moeten we veranderen. We moeten naar buiten laten zien wat er binnen gebeurt en op welke manier veiligheid en gezondheid bij ons centraal staan." Van Gijzel zag veilig en gezond werken dus niet alleen als een maatschappelijk verantwoord thema, maar ook als een belangrijk middel om een aantrekkelijk werkgever te zijn.

Tijdens de startconferentie werden 'pijnlijke' praktijksituaties aangehaald om te illustreren dat een ongeluk niet alleen spreekwoordelijk maar ook letterlijk in een klein hoekje schuilt. Projectleider Henk Schuur vertelde bijvoorbeeld eerlijk dat hij, ondanks zijn professionele kennis van veilig en gezond werken, vorig weekend toch een wankel ladder had beklommen om een vogelhuisje op te hangen. Toen hij op de hoogste sport stond, besepte hij hoe onveilig hij bezig was. Zo zie je maar, ook de mensen die zich bewust zijn van het belang van veilig werken, maken wel eens fouten. De belangrijkste vraag is: hoe kunnen we daarvan leren, zodat het in de toekomst niet meer gebeurt?

Aukje Nauta van Factor Vijf, dagvoorzitter van de startbijeenkomst, vertelde dat ze ooit de cao-onderhandelingen bij DSM begeleidde. Verschillende DSM'ers spraken haar erop aan dat ze, om struikelen te voorkomen, het snoer van haar laptop aan de grond moest vastplakken. Aan de deelnemers van de startbijeenkomst vroeg ze vervolgens waarop zij zoal zijn aangesproken in hun werk en hoe ze dat ervaren hebben. Een van de directeurs antwoordde dat hij eens vanuit zijn kantoor haastig de werkplaats op rende en door een medewerker op zijn schouder werd getikt omdat hij geen helm droeg. "Dat vond ik natuurlijk prima!" Aukje Nauta gaf aan dat dat precies is waar het om gaat: het zou normaal en vanzelfsprekend moeten zijn om elkaar aan te spreken op (on)veilig en (on)gezond werken.

Dat een dialoog over veilig en gezond werken makkelijker gezegd is dan gedaan, demonstreerden dialoogtrainer Jan-Willem Kirpestein (van SHMC) en werkplaatsbegeleider Cristel van de Ven (van Factor Vijf). Ze deden voor hoe zo'n gesprek vaak gaat. In een rollenspel speelde Jan-Willem een medewerker die weinig openheid van zaken geeft, en Cristel een leidinggevende die te veel veronderstelt en vooral instructies uitdeelt in plaats van luistert. Hoewel Jan-Willem en Cristel in het rollenspel nogal overdreven, ging er toch een zucht van herkenning door de zaal. Zo moest het dus niet. Hoe dan wel?

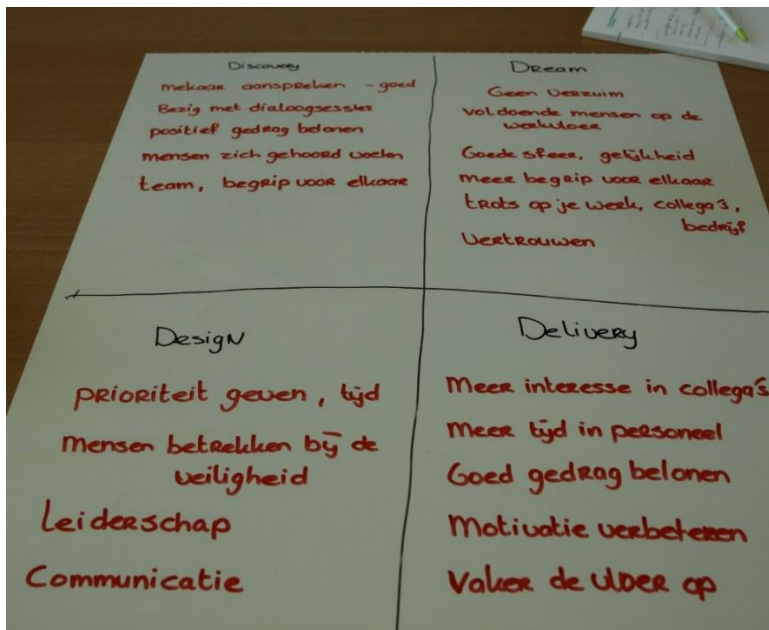


Foto 1: werkvorm 'waarderend onderzoeken'

Daarover gingen de deelnemers in subgroepen met elkaar in gesprek. Voor deze groepsdialogen gebruikten we de werkvorm van het waarderend onderzoeken. Mensen gingen allereerst na wat al goed gaat qua dialoog over veilig en gezond werken (discover) om daarna te bepalen wat de gewenste situatie is (dream), en vervolgens te bedenken wat er nodig is om dialoog vaker, in meer verschillende situaties en met meer mensen te voeren (design and deliver). De resultaten van deze interactieve werkvorm staan kort weergegeven in kader 1.

Waarderend onderzoek naar veilig en gezond werken.

De deelnemers aan de startbijeenkomst spraken in subgroepen over:

- **Discovery:** Wat gaat in jouw bedrijf al goed, qua dialoog over veilig en gezond werken? Hierbij werd bijvoorbeeld genoemd dat medewerkers zich gehoord voelen, dat onveilige situaties gemeld worden en dat er tijdens functioneringsgesprekken aandacht is voor veiligheid.
- **Dream:** Stel, die dialoog is optimaal en er wordt veilig en gezond gewerkt. Hoe ziet dat eruit? Antwoorden op deze vraag waren onder andere: goede samenwerking in een team, respect voor elkaar, een leeg rookhok en gelukkige en meedenkende medewerkers.
- **Design:** Wat is nodig om die droom te realiseren? Bijvoorbeeld dat leidinggevendenden de tijd en de vaardigheden hebben om personeel te begeleiden, dat mensen leren van elkaar en dat er open communicatie is.
- **Delivery:** Wat wordt jouw eerste stap? Kun je die meteen al zetten en zo ja, hoe? De deelnemers aan de conferentie gaven onder andere aan dat ze meer complimentjes gaan geven, dat ze een systeem gaan opzetten om de behoeftes van collega's te peilen en dat ze de kennis die ze al hebben op het gebied van feedback in de praktijk gaan brengen.

Kader 1: Resultaten waarderend onderzoek naar veilig en gezond werken

Deze werkvorm was een voorproefje van de werkplaatsen, waarin de deelnemende bedrijven nog veel vaker kennis en ervaringen met elkaar uitwisselden. De startconferentie eindigde met een uitleg van de werkplaatsen en masterclasses (zie hieronder) en een uitnodiging aan de aanwezige bedrijven om deel te nemen aan het verdere traject.

3.3 Masterclasses dialoog en intervisiesessies

Eén bedrijf uit de betonsector, IJB Groep uit Lemmer, had al ervaring opgedaan met het organiseren van dialoogtrainingen voor leidinggevenden en voorlieden. John Engelsman, directeur van IJB Groep en bestuurslid van het Betonhuis, vertelde erover tijdens de startconferentie. Hij merkte dat er binnen zijn bedrijf al wel werd gesproken over veilig en gezond werken, maar dat het vooral ging over wat er allemaal mis was. Engelsman zag ook dat leidinggevenden voornamelijk instructies gaven aan medewerkers hoe iets anders te doen. Zelden ging men op zoek naar *waarom* medewerkers onveilig of ongezond gedrag vertonen, terwijl dat juist de sleutel tot een duurzame gedragsverandering is. Engelsman: "Het gesprek over veilig en gezond werken moet gaan over wat je samen kunt doen om de situatie te veranderen. Zowel het bedrijf als medewerkers hebben er immers baat bij om gezond en veilig te werken". De dialoogtrainingen hebben bij IJB Groep niet alleen de vaardigheden van managers vergroot om een dialoog te voeren; ze hebben de groep leidinggevenden ook dichter tot elkaar gebracht. Mensen hebben tijdens de trainingen zichzelf laten zien, mede hiertoe uitgenodigd door de trainer. "Nu weten we beter van elkaar waarom iemand reageert zoals hij reageert, en is de drempel om elkaar vragen te stellen duidelijk lager geworden", zo meldde een deelnemer.

Voor het project Vanzelfsprekend Gezond en Veilig heeft Jan Willem Kirpestein van SHMC de IJB-training omgewerkt naar een aantal masterclasses over dialoog. Aan deze masterclasses deden twee tot vier mensen per bedrijf mee. De masterclasses vonden plaats op verschillende locaties in het land, bij verschillende deelnemende bedrijven. De organisaties waren naar regio ingedeeld.

De deelnemers aan de masterclasses leerden de uitgangspunten van dialoog - zoals open vragen stellen, luisteren zonder meteen te oordelen, etc. - en scherpten hun eigen dialoogvaardigheden aan. Daarnaast kregen zij tips aangereikt om het geleerde binnen hun eigen bedrijf 'door te leren' aan andere collega's. De masterclasses werden afgewisseld met intervisiesessies, waarbij deelnemers reflecteerden op hun ervaringen met het voeren van dialogen in de eigen werkpraktijk.

Bijlage 2 bevat de slotrapportage van de masterclasses en intervisiesessies dialoog.

3.4 Werkplaatsen

Naast de masterclasses en intervisiesessies zijn er zes werkplaatsen georganiseerd, onder begeleiding van Aukje Nauta en Cristel van de Ven van Factor Vijf en met ondersteuning van Annemarie Arensen van bureau O2. Tijdens de werkplaatsen gingen de deelnemende bedrijven aan de slag met een vraagstuk rondom veilig en gezond werken uit de eigen praktijk. Werkwijze van de werkplaatsen is gestoeld op de methodiek van actie-onderzoek. Deze houdt in dat je, samen met een groep belanghebbenden, allereerst kijkt wat je wilt veranderen, vervolgens bedenkt welke actie helpt om de verandering teweeg te brengen, daarna de actie uitvoert, erop reflecteert en tenslotte bedenkt of, en zo ja, wat er nog meer nodig is om de verandering voor elkaar te krijgen. Kortom een repeterende cyclus van denken, doen en kijken die je gezamenlijk doorloopt (zie figuur 1).



Figuur 1: cycclus van actieonderzoek

Bij het merendeel van de deelnemende bedrijven was het grootste vraagstuk: hoe krijgen en houden wij gesprekken op de werkvloer over veilig en gezond werken aan de gang? Enkele bedrijven hadden daar al manieren voor gevonden. Bij Thijssen Den Brok werkt men bijvoorbeeld met een kaartspel met daarop prikkelende stellingen en statements. Elke week wordt één kaart gekozen en op het prikbord gehangen. Medewerkers, aangespoord door de KAM-coördinator en een voorman, gaan gedurende die week over dat thema met elkaar in gesprek. Struyk Verwo Infra werkt met *safety alerts*. Deze korte rapportages van (bijna) incidenten zijn bedoeld om van te leren, niet om mensen erop af te rekenen. Byldis houdt regelmatig *whiteboard meetings*: bijeenkomsten waarbij medewerkers samen in gesprek gaan over een onderwerp dat speelt op het werk, zoals veilig en gezond werken.

Tijdens de werkplaatsen werden ervaringen als deze uitgewisseld, kregen de deelnemers kennis en tips aangereikt over bijvoorbeeld (fasen van) gedragsverandering, en onderzochten bedrijven welke kennis en/of praktijkervaringen van andere organisaties ook voor hen van nut zouden kunnen zijn. Ze formuleerden acties om in de tussentijd, tussen de werkplaatsbijeenkomsten door, in het eigen bedrijf uit te proberen. De werkplaatsen zijn daarnaast gebruikt om verschillende dialooginstrumenten te ontwikkelen en te testen (zie onder), passend bij de vraagstukken uit de sector en bij de mensen die er werken.

Van fysieke naar online bijeenkomsten

De eerste werkplaats vond plaats in januari 2020, op locatie bij het Betonhuis. Daarna gooide de coronapandemie roet in het eten; vanaf juni 2020 waren de werkplaatsen online of hybride sessies (deels op locatie bij Betonhuis en deels online). Dit was voor sommige bedrijven in de betonsector een lastige stap. Soms om de eenvoudige reden dat er niet voldoende computers waren of geen stabiel internet om de werkplaatsen digitaal bij te wonen. De begeleiders en projectleider maakten de werkplaatsen zo interactief mogelijk, bijvoorbeeld via online polls en discussies in kleine groepen via digitale breakout-rooms. Uiteindelijk hebben vijf werkplaatsen en een aantal interviewsessies online of hybride plaatsgevonden. De deelnemers werden steeds vertrouwd met de digitale manier van werken; een mooi neveneffect van dit project.

3.5 Dialoogmiddelen

De deelnemende organisaties hadden de gezamenlijke wens om ervoor te zorgen dat mensen op de werkvloer regelmatig praten over veilig en gezond werken, en niet pas op het moment dat het (bijna) te laat is. De bedrijven wilden ook dat zo'n gesprek op een constructieve en positieve toon

gevoerd wordt. Iedereen was het erover eens: een dialoog moet niet te zwaar, niet veroordelend, en zeker niet te directief zijn. De gesprekken moeten bovendien praktisch worden ingestoken, anders vinden mensen het al gauw te "soft" of te "ingewikkeld". En de gesprekken zijn bij voorkeur kort en krachtig. "Uren uittrekken voor een gesprek over veilig en gezond werken? Dat gaat 'm bij ons niet worden", aldus een deelnemer.

Om dergelijke dialogen te initiëren en te faciliteren, werden meerdere dialoogmiddelen (zie bijlage 3) ontwikkeld en uitgewerkt. Tijdens de werkplaatsen gaven de deelnemers input, tussen de werkplaatsen door testten zij halffabricaten in de eigen werkpraktijk. Met de feedback uit de praktijktesten werden de dialoogmiddelen aangescherpt. Alle definitieve dialooginstrumenten zijn opgemaakt in een uniforme 'Betonhuisstijl' en gecheckt op eenvoudig taalgebruik. Om bedrijven wegwijs te maken in de aard, doelgroep en toepassingsmogelijkheden van de verschillende dialooginstrumenten, maakten we bovendien een handzaam overzicht dat bedrijven de weg wijst (zie figuur 2).

Kletspot

Eén instrument sprong er in de testfase met kop en schouders bovenuit; een pot met daarin 52 kaartjes - voor elke week van het jaar één. Op elk kaartje staat een vraag of stelling over veilig en gezond werken. De pot is tijdens de werkplaatsen omgedoopt tot 'Kletspot'. Voorbeelden van vragen uit de pot zijn:

- Vertrouw jij op routine?
- In welke situaties ga jij over de grens van veilig werken heen? En hoe ga je dit voorkomen?
- Wat betekent gezondheid voor jou? En handel je hiernaar?
- Heb je wel eens een ongeval meegemaakt? En wat heb je daarvan geleerd?
- Vind jij veilig werken wel of niet stoer?

De deelnemers aan de werkplaatsen hebben vragen aangeleverd voor in de kletspot. Ze hebben de vragen ook getest bij hun medewerkers. Dit leverde nuttige informatie op over bijvoorbeeld aansprekend en begrijpelijk taalgebruik. Ook over de vormgeving van de pot is goed nagedacht. Het moest een robuust ding worden; het liefst van beton natuurlijk. En dat is gelukt (zie foto 2).



Overlegmoment	Middel	Doelgroep
Algemeen	Brochure Samen in Dialoog	Alle doelgroepen
	Tipkaartjes Goed gesprek	Alle doelgroepen
	Brochure Anderstaligen	HR, KAM
Werkoverleg	Kletspot	Alle doelgroepen
Whiteboardmeeting	Kletspot	Alle doelgroepen
Dagplanning doornemen	Kletspot	Alle doelgroepen
Werkplaatsinspecties / veiligheidsobservatie-rondes	Zakkaartje Aanspreken	Alle doelgroepen
Toolbox	Dialoogkaart	Werkvloer <i>mits begeleiding door een leidinggevende. Minder geschikt voor anderstaligen</i>
	Gesprekskaarten	Werkvloer <i>mits begeleiding door een leidinggevende. Minder geschikt voor anderstaligen</i>
	Kletspot	Alle doelgroepen
Weekafsluiting	Kletspot	Alle doelgroepen
Iemand aanspreken op onveilig gedrag	Zakkaartje Aanspreken	Alle doelgroepen
Gesprekken tijdens pauzes	Kletspot	Alle doelgroepen

Figuur 2: Overzicht ('Kieswijzer') ontwikkelde dialooginstrumenten



Foto 2: De kletsput

De kletsput spreekt aan omdat de vragen binnen een paar minuten te beantwoorden zijn met een groepje collega's. Ze zijn luchtig geformuleerd, leveren soms in eerste instantie wat ongemakkelijke en lacherige situaties op, maar dagen mensen uit om het over een onderwerp te hebben waar men normaliter niet snel over praat. Tweede voordeel van de kletsput is dat bedrijven 'm op meerdere manieren en momenten kunnen inzetten; bij *whiteboard meetings*, een dagstart, tijdens een werkoverleg of in de pauze. Sommige bedrijven zetten de kletsput op tafel in de kantine en lieten mensen zelf beslissen of ze er een vraag uit wilden pakken. Anderen lieten iemand met de kletsput rondlopen op de werkvloer (zie foto 3). Met teamleiders was afgesproken dat machines tien minuten mochten worden uitgezet, voor het beantwoorden van een paar vragen uit de pot.

Uit de tests bleek dat het belangrijk is dat diegene die een kletsput op de werkvloer introduceert, zelf beschikt over goede dialoogvaardigheden. Collega's die het lastig vonden om een vraag uit de pot zelf te beantwoorden, stelden regelmatig direct een wedervraag aan de initiator van het kletsputgesprek. Bijvoorbeeld: "Hoe ziet de directie dit?" of "Is daar dan wel geld voor?". Als de gespreksleider inhoudelijk inging op zo'n vraag, was men eigenlijk het 'gouden moment' kwijt om een dialoog te voeren over veilig en gezond werken. Dan werd het al snel een welles-nietes-gesprek, als vanouds. Doorvragen, luisteren, opnieuw doorvragen; dat bleken belangrijke vaardigheden om het kletsputgesprek te smeden tot een constructieve dialoog. Dus bleek de combinatie van masterclasses dialoog en de werkplaatsen om te komen tot passende dialoogmiddelen - broodnodige rituelen en routines zou je die middelen kunnen noemen - een gouden greep voor het daadwerkelijk stimuleren van goede gesprekken over veilig en gezond werken in de betonsector.



Foto 3: de kletsspot in bedrijf

3.6 Slotconferentie

Het project eindigde in april 2021 met een slotconferentie. Hierbij waren wederom directieleden, KAM-coördinatoren, bedrijfsleider en voorlieden aanwezig. De slotconferentie vond vanwege de aanhoudende coronapandemie wederom digitaal plaats (zie foto 4). Ron Peters trapte de bijeenkomst af. Hij zei tevreden te zijn met de opbrengsten van het project en benadrukte dat de betonindustrie niet klaar is met het onderwerp. Peters: "Veilig en gezond werken is een continu aandachtspunt. De dialoog erover blijven voeren is nodig om te komen tot nul ongevallen en nul doden per jaar." Net als Rob van Gijzel tijdens de startconferentie deed, belichtte Peters ook een ander belangrijk aspect van veilig en gezond werken. "Als we aandacht blijven geven aan veiligheid en gezondheid, dan worden we een aantrekkelijke industrie om in te werken", aldus de directeur van het Betonhuis.

Ervaringen deelnemende bedrijven

Wat hebben deelnemers geleerd uit het project? En wat heeft het hun bedrijven opgeleverd? Dat wilden we weten. De aanwezigen wisselden ervaringen uit.

Productieleider Remco van der Sluis van Fydro vertelde dat hij effect merkte van de masterclasses toen één van de medewerkers hem aansprak op zijn gedrag. "Ik heb nog wel eens de neiging om de fabriek binnen te lopen zonder veiligheidsschoenen. Eén van de jongens sprak me daarop aan. Ik denk dat ze dat een half jaar geleden niet gedaan zouden hebben. Nu doe ik altijd mijn veiligheidsschoenen aan", aldus Van der Sluis.

Ook Fydro-directeur Gijs Jansen ziet vooruitgang. Hoewel voorzichtig, merkt hij dat er opener met elkaar gesproken wordt op de werkvloer en dat er minder emoties en stress doorklinken in de gesprekken. "Mensen zitten minder in de verdediging", aldus Jansen. De dialogen gaan overigens niet altijd over veilig en gezond werken, maar vooral over taken en onderlinge werkafspraken. Maar ook daarbij werkt dialoog als gespreksvorm goed.



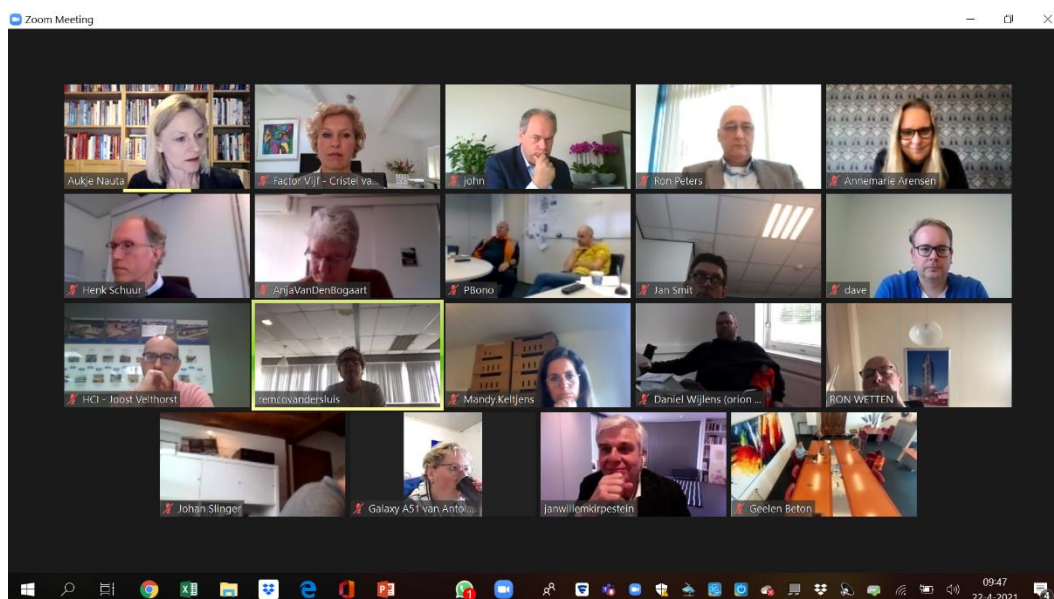


Foto 4: screenshot van slotconferentie

Bij Thijssen Den Brok ziet men eveneens een verschuiving. Veiligheidskundige Antoinette Linders: "Er werd voorheen niet vaak over veiligheid en gezondheid gesproken, maar nu wel. En die gesprekken zijn minder 'welles-nietes-spelletjes'. Mensen gaan er minder met gestrekt been in. Er is vaker een open gesprek." Directeur Thibaud den Brok beaamt dit. Als directeur deed hij zelf mee aan de gesprekken, onder leiding van KAM-coördinator Linders en voorman Tarasewicz. Hij gaf dan ook antwoord op de vragen uit de kletspot. En dat werkte. Den Brok: "Mensen durven meer te zeggen en elkaar meer vragen te stellen. Het wordt daardoor rustiger in de fabriek." Inmiddels zijn de mensen die er in eerste instantie een hard hoofd in hadden, ook mee. Sterker nog, zij zijn nu vaak het meest positief.

Voorman Radek Tarasewicz speelde een belangrijke rol in het betrekken van de Poolse collega's bij dit project. Anderstaligheid komt veel voor binnen de betonindustrie. Het vraagt vaak extra inspanningen om niet-Nederlands-sprekende collega's bewust te maken van het belang van dialoog over veilig en gezond werken. Tarasewicz, die zowel Pools als Nederlands spreekt, bleek voor Thijssen Den Brok een belangrijke verbindingsofficier. Maar niet iedereen heeft zo iemand in dienst. Voor alle bedrijven met anderstaligen in het personeelsbestand, maakten we een speciale brochure voor omgaan met anderstaligheid. Deze is toegevoegd aan de set dialoogmiddelen (zie figuur 2). Veel deelnemende bedrijven zijn geïnteresseerd om met de brochure aan de slag te gaan.

Struyk Verwo Infra was voorafgaand aan dit project al druk doende met het stimuleren van dialoog via o.a. *toolboxen* en *whiteboard meetings*. Toch gaf het project ook hen extra handvatten. Vooral de kletspot ziet bedrijfsleider Peter Bonouvrie als een mooie aanvulling op hun bestaande instrumentarium. "Die pot is laagdrempelig en speels. We willen 'm inpassen in onze Dag van de Veiligheid."

Ron Wetten, interim directeur van Orion Beton, toont zelf zijn eigen dialoogvaardigheden. Hij start zijn verhaal met het uitdelen van een pluim aan Daniël Wijlens die het project bij Orion Beton "verschrikkelijk goed getrokken heeft". Voor Wetten zit de meerwaarde van het project vooral in het bespreekbaar maken van datgene wat in de dagelijkse praktijk vanzelfsprekend is geworden. "Maar, is dat wel zo? Goed om daar bij stil te staan", aldus Wetten. Bij Orion investeren ze ook op een andere manier in veiligheid, bijvoorbeeld door apparatuur aan te

schaffen waarmee het werk lichter en veiliger wordt. Dialoog in combinatie met fysieke investeringen werpt daar z'n vruchten af.

Voor niet alle deelnemende bedrijven werkte de gekozen aanpak even goed. Directeur Jan Smit van Rouwmaat vertelde dat de masterclass niet aansloot bij de verwachtingen en het niveau van de chauffeurs die vanuit zijn bedrijf de training volgden. Toch heeft ook hij een positief gevoel overgehouden aan het project: "Deze aanpak werkte voor ons niet, maar we blijven zoeken naar wat wel bij ons past. Misschien kunnen de ontwikkelde dialoogmiddelen ons verder helpen."

Online poll

Via een online poll stelden we deelnemers een aantal vragen om te achterhalen welke voortgang zij zagen met betrekking tot dialoog over veilig en gezond werken (zie foto 5 en bijlage 4). Enkele resultaten zijn:

- Alle deelnemers zijn zelf vaker gesprekken gaan voeren over veiligheid en gezondheid;
- 78% van de respondenten vindt dat er in hun bedrijf vaker gesprekken worden gevoerd over veilig en gezond werken; de rest van de respondenten vindt dat er even vaak gesprekken worden gevoerd. Geen enkele respondent ziet achteruitgang;
- In 90% van de gevallen is het gelukt om andere mensen in het bedrijf warm te maken voor het voeren van gesprekken over veiligheid en gezondheid;
- De dialoog over veilig en gezond werken scoorde men gemiddeld met het rapportcijfer 5,6 voorafgaand aan het project, en een 7,2 na afloop van het project;
- 11% van de respondenten vindt dat het voeren van een dialoog over veiligheid en gezondheid inmiddels zo gewoon is als tandenpoetsen; 74% vergelijkt het met flossen (we doen het regelmatig) en 16% zegt dat een dialoog over veilig en gezond werken pas gevoerd wordt als er spreekwoordelijk sprake is van kiespijn; kortom, als er al iets aan de hand is.



Foto 5: screenshot van de online poll tijdens de slotconferentie.

Hoe verder?

Ter afronding van de slotconferentie brainstormden de deelnemers over wat er nodig is om dialoog over veilig en gezond werken te borgen binnen de eigen organisatie. Ideeën hiervoor zijn:

- Aanstellen van dialoogambassadeurs;
- Blijven praten over gezond en veilig werken tijdens vaste overlegmomenten;
- Herhalen, herhalen, herhalen van de boodschap;

- Open blijven staan voor negatieve opmerkingen en die positief oppakken;
- Verder bouwen aan een veiligheidscultuur;
- Ruimte vanuit de directie blijven bieden voor dialoog over veilig en gezond werken;
- Dialoogvaardigheden van leidinggevendenden blijven versterken;
- Financiering aanvragen bij het ministerie van SZW voor een vervolgproject dat gericht is op kennisuitwisseling met andere sectoren en bedrijven.

Rode draad in alle ideeën was het besef dat je dialoog continu moet blijven stimuleren. John Engelsman van IJB groep gaf een voorbeeld van hoe hij dat doet. Bij een eerste gesprek met de nieuwe OR van zijn bedrijf haalde hij een kaartje uit de kletsstof met daarop de vraag: 'Wat betekent gezondheid voor jou, en handel jij hiernaar?' Ieder OR-lid en John beantwoordden de vraag. Zo startten zij hun samenwerking vanuit dialoog; een belangrijk signaal. Volgens Engelsman draait het om het voeren van een goed gesprek met iedereen, van mens tot mens, ongeacht positie en rol. Dat vraagt ook om een continue dialoog met jezelf als directielid. "Als ik van mijn mensen veilig en gezond gedrag verwacht, hoe doe ik dat dan zelf?", vraagt John zich regelmatig af. Met die persoonlijke noot, die door de andere deelnemers volledig werd herkend en beaamd, sloten we de slotconferentie in een positieve sfeer af.

Na afloop gaven de deelnemende bedrijven aan het Betonhuis door hoeveel exemplaren van welke dialoogmiddelen zij graag wensten te ontvangen. Met deze dialoogmiddelen en de inzichten uit de masterclasses, interviews en werkplaatsen, zetten zij hun actie-onderzoek binnen de eigen organisatie voort. Want een dialoog over veilig en gezond werken is nooit af. Dus, wordt vervolgd!



4 Projectopbrengsten: dialoogmiddelen, enthousiaste bedrijven en geleerde lessen

De opbrengsten van dit project zijn op meerdere manieren te definiëren.

Allereerst zijn er concrete opbrengsten, in de vorm van de ontwikkelde dialoogmiddelen. Deze hebben we in hoofdstuk 3 nader toegelicht.

Ten tweede zijn er opbrengsten in de vorm van bedrijven die, na dit project, actief verder gaan met het stimuleren van dialoog. Van de twaalf bedrijven die startten zijn er elf die hebben aangegeven zich in mindere mate (een aantal keren per jaar en via interne dialogen) en meerdere mate (van wekelijkse whiteboard meetings tot het voornemen een cursus dialoogvaardigheden te organiseren voor heel het leidinggevend kader) te gaan bezighouden met borging en follow-up.

Tenslotte zijn er opbrengsten in de vorm van geleerde lessen. Deze vatten we als volgt samen:

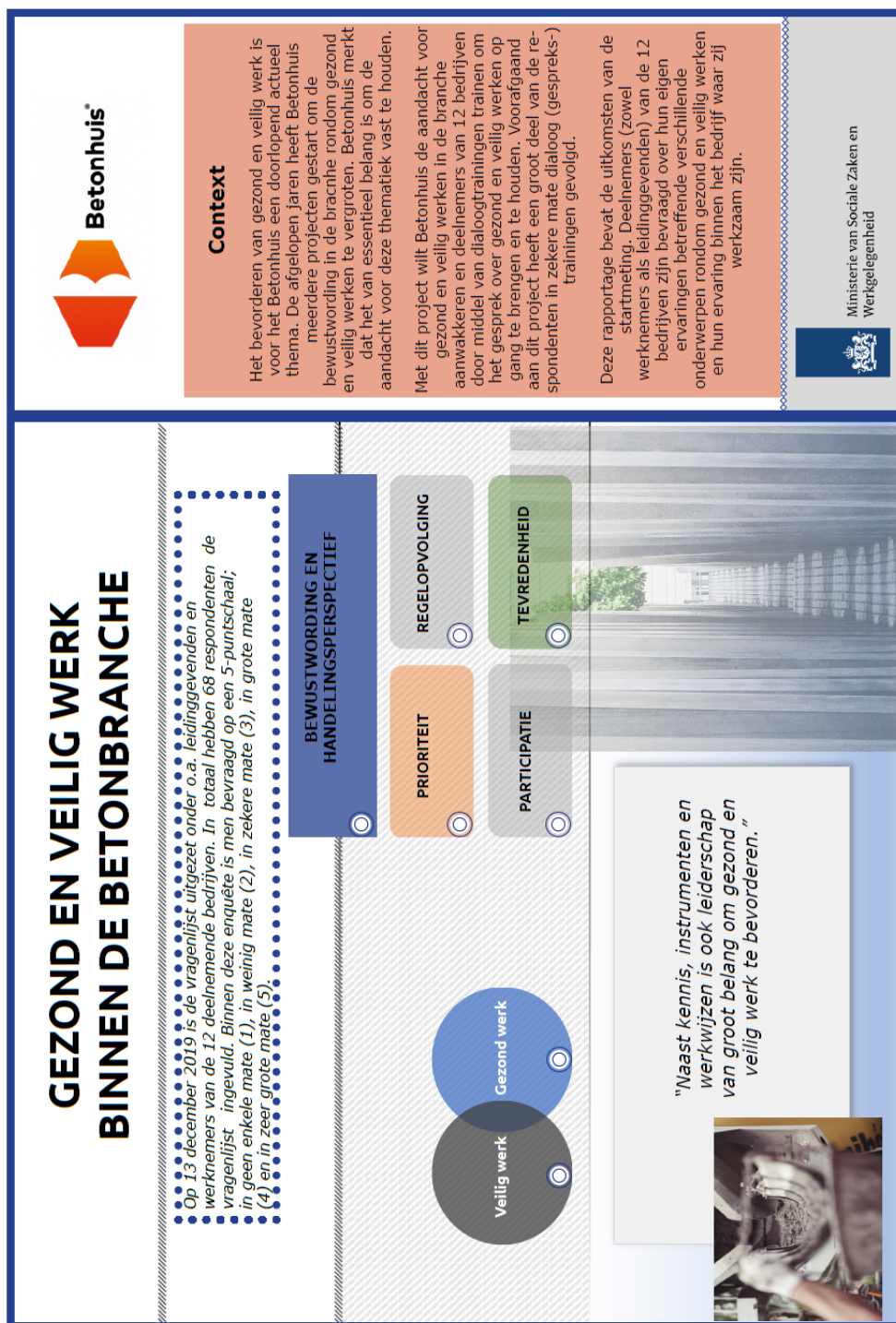
1. Betrokkenheid van de directie is cruciaal: In de bedrijven die actief aan de slag zijn gegaan met het versterken van dialoog op de werkvloer, maakten de directeuren/aandeelhouders zich sterk voor het slagen van het project in de eigen organisatie. Steun en commitment van de directie voor het stimuleren van dialoog is van cruciaal belang om gesprekken over veilig en gezond werken op de werkvloer te stimuleren. Daarbij is het niet alleen belangrijk dat directeur-eigenaren en managers uitspreken dat ze het een belangrijk onderwerp vinden, maar dat ze er ook naar handelen. Als een medewerker bijvoorbeeld aankaart dat een bepaalde opdracht onder zulke hoge tijdsdruk moet worden uitgevoerd dat veilig en gezond werken in het geding komt, dan is het belangrijk dat er met dit signaal direct iets wordt gedaan. Op het moment dat een directeur dan zegt: "Ja, maar doe het toch maar", dan worden alle inspanningen om te komen tot veiliger en gezonder werkgedrag tenietgedaan.
2. Praten zonder poespas: de betonsector wil investeren in het verbeteren van dialoog maar graag zonder 'poespas'. Korte, directe vragen zijn gewenst, vanwege de bedrijfscultuur in de sector en omdat niet iedere medewerker heel talig is ingesteld. Een gesprek over veilig en gezond werken moet daarom niet te lang duren. Daar is in het bedrijfsproces vaak geen tijd voor én het past niet bij de mentaliteit van de sector die gekenmerkt wordt door 'niet lullen, maar poetsen'. Een beetje praten mag – graag zelfs – maar liever niet te 'soft' en niet te lang. Anders haken mensen af. Ook bij de vormgeving van dialooginstrumenten bleek een stoer en robuust uiterlijk belangrijk voor de acceptatie van de geboden middelen.
3. De kletsput als krachtig hulpmiddel: Dialoogmiddelen kunnen medewerkers en leidinggevenden ondersteunen om een dialoog over veilig en gezond werken vanzelfsprekend te maken. Ze helpen om van dialoog een ritueel te maken binnen het bedrijf. Van de ontwikkelde dialoogmiddelen lijkt de kletsput de meest voor de hand liggende start. Maar ook de andere dialoogmiddelen blijven interessant om (in de toekomst) in te zetten.
4. Praten over veiligheid is nog steeds gemakkelijker dan praten over gezondheid: Gedurende het project en tijdens het uitwisselen van ervaringen op de slotconferentie bleek dat de deelnemende bedrijven nog steeds (net als in de nulmeting) het voornamelijk hebben over veilig werken. Iemand aanspreken die geen veiligheidsbril draagt lijkt nog altijd makkelijker dan iemand aanspreken op bijvoorbeeld stijgend

overgewicht of een vermoeden van bovenmatige stress. In een eventueel vervolg kan het nuttig zijn om hier extra aandacht aan te besteden.

5. Dialogoog is 'nooit af': dit project heeft een zwengel gegeven aan het verbeteren van de dialoog over veilig en gezond werken bij de deelnemende bedrijven. Overal zijn stappen gezet. Het rapportcijfer voor dialoog is gestegen van een magere naar een ruime voldoende. Toch is er nog volop ruimte voor verbetering. Het borgen van de dialoog, bijvoorbeeld in vaste overlegmomenten en door het verder versterken van dialoogvaardigheden, is nodig. Periodieke reflectie op hoe het er qua dialoog voorstaat en welke acties nodig zijn om voortgang te behouden, is noodzakelijk.



Bijlage 1: nulmeting



Bijlage 2: slotrapportage dialoog- en intervisiesessies

Over een periode van 1½ jaar zijn er negen regionale dialoog-sessies en zes intervisie-sessies gehouden met 10 tot 12 bedrijven uit de betonsector. De bedrijven die meededen waren afkomstig uit heel Nederland (regio's Noord, Midden en Zuid). Voorafgaand aan de sessies zijn interviews gehouden met directeuren en directeur-eigenaren van de organisaties die interesse toonden in het project. Het doel van deze interviews was om commitment van de directies te peilen voordat de bedrijven konden deelnemen aan het project.

De dialoog-sessies startten met 12 bedrijven. Tijdens het verloop van de dialoog-sessies hebben 2 bedrijven besloten om niet deel te nemen aan de daarop volgende intervisie sessies. Van de 10 bedrijven die aan alle sessies hebben deelgenomen zijn er 8 bedrijven zich in mindere mate (een aantal keren per jaar en via interne dialogen) en meerdere mate (van wekelijkse whiteboard meetings tot het voornemen de cursus te organiseren voor heel het leidinggevend kader) gaan bezig houden met borging en follow up. Ze maken actief gebruik van hetgeen ze in de trainingen en intervisie sessie hebben geleerd. Eén bedrijf kon wegens onderbezetting niet deelnemen aan de intervisiesessies.

De intervisiesessies zijn wegens coronamaatregelen deels via TEAMS gehouden en deels op de locaties. Het gevolg was dat er noodgedwongen kleinere deelnemende teams ontstonden wat de persoonlijke aandacht en intensiteit van de sessies bevorderde. Dit kwam het commitment van de deelnemers weer ten goede. Het onderlinge gevoel van veiligheid nam toe. Waren de teams tijdens de eerste drie dialoogsessies samengesteld uit 10 tot 12 deelnemers, dit aantal halveerde tijdens de intervisiesessies. Er kwam enerzijds doordat de sessies meer 'tailor made' werden gehouden op de bedrijfslocaties en waar dat niet lukte hetzelfde werd gedaan in TEAMS sessies. Het kostte meer uren maar het voordeel daarvan was dat het leereffect omhoog ging.

Waarom is dialoog zo belangrijk om te leren en te oefenen? Het gaat bij veilig en gezond en eerlijk werken om de 'wil', dus om veilig, gezond en eerlijk te **willen** werken. Kortom om gedrag. Gedragsverandering zonder wilsverandering leidt tot lippendienst en brengt geen wezenlijke verandering tot stand.

Hoe bereik je iemands wil? Daar zet dialoog op in. Naast bekend worden met dialoog als communicatie middel, zetten de sessies in op oefenen met praktische casussen en aandacht voor persoonlijke dilemma's.

Het doel van de sessies was drieledig:

1. **Bekendheid** krijgen met dialoog zelf. Wat is dialoog nu precies en waarin verschilt dialoog van discussie. Daarbij werd gebruik gemaakt van de Theory-U, ontwikkeld door Otto Scharmer docent aan het MIT in Boston en voorzitter van de SOL (Society of Organizational Learning). Leren luisteren met een open geest naar de feitelijke argumenten, parkeren van aannames over de ander, empathisch leren inleven in de ander (wat zit er achter iemands gedrag), zelfinzicht in eigen angsten en blokkades om te veranderen. Dialoog zoekt de vraag achter de vraag, het probleem achter het probleem helder in beeld te krijgen. Door de ander te leren begrijpen ontstaat ruimte om opbouwend een gedragsprobleem op te lossen en gedrag te veranderen. Discussie gaat over uitwisselen van argumenten, willen overtuigen, over 'winnen'. Wordt discussie te vroeg ingezet dan treedt vaak een averechts effect op. Dialoog begint met luisteren en niet met overtuigen. Parkeren van oneliners over de ander (die bij voorbaat de ander vastzetten), parkeren van cynische vooroordelen die eigen gelijk bij voorbaat bevestigen. Vier niveaus van luisteren zijn tijdens de sessies aan de hand van praktijksituaties de revue gepasseerd: downloadend luisteren, waarbij je uitgaat van je gelijk; luisteren naar de feitelijke gegevens zonder oordeel; luisteren vanuit inleven in de ander en luisteren om samen een nieuwe stap in gedeelde verantwoordelijkheid te zetten.

2. **Preventie** door oefenen in zelfinzicht met betrekking tot eigen gedrag. Dit gebeurde door een dialoog te voeren aan de hand van persoonlijk ingebrachte casussen. De dialoog met elkaar had tot doel de deelnemers te leren reflecteren op eigen gedrag en de oorzaken van dat gedrag. Leidraad was de vraag: wanneer bracht je jezelf en een ander in gevaar? Waarom deed je nu net dat ene waardoor je een onveilige situatie creëerde en wat leerde je daarvan? Hoe ga je dat in je team veranderen? Men leerde om medewerkers verantwoordelijk te maken voor de interactie met andere collega's als zij voor onveilige situaties hadden gezorgd. Actief moesten zij dan een dialoog arrangeren met de betreffende collega's die door een bepaalde actie in een onveilige situatie dreigden terecht te komen.

3. **Borging** door actief de dialoog aan te gaan met directieleden, medewerkers en teams via whiteboard meetings en persoonlijke gesprekken. Door het opzetten van structurele maandelijkse

interviewsessies met medewerkers en collega's en hen daarvoor handvatten te geven. Daar hebben inmiddels meerdere deelnemers gebruik van gemaakt en follow up dialogen en interviewsessies met hun teams en medewerkers in gang gezet.

Opgedane inzichten en lessen ter verbetering

- A. Er is een verschil merkbaar in betrokkenheid en impact van de sessies bij verschillende bedrijven. Een flink aantal deelnemers was bijzonder geïnteresseerd. Zij hebben zelfstandig andere collega's geïntrigeerd en voor follow up gezorgd binnen hun organisaties. Zij waren in staat het hogere leidinggevende kader te overtuigen van de effectiviteit van de dialogische interview aanpak die zij verkozen. Zij wachtten niet op goedkeuring maar gingen er gewoon mee aan de slag. Het werd duidelijk dat men in deze bedrijven het hogere leidinggevende kader vrij eenvoudig meekreeg. Deze deelnemers waren ook altijd aanwezig en zochten geen argumenten om een keer over te slaan. Je zag dat hun 'wil' er was om iets te gaan maken van de handreikingen die werden gedaan en de inzichten die men opdeed.
- B. Het commitment nam toe naarmate de teams kleiner werden. Dit had zeker te maken met een groeiend gevoel van veiligheid en vertrouwen tussen de deelnemers onderling. De toename van persoonlijke aandacht, mede mogelijk gemaakt door kleinere teams werkte eveneens commitment verhogend.
- C. Er zijn een aantal testen gedaan rondom beïnvloedingsstijlen (Hersey en Blanchard) in leiderschap waarvan dankbaar gebruik is gemaakt. Het opgedane inzicht hierbij was dat dialoog en aanspreken van de leidinggevende vaardigheid vraagt om de ander te lezen en zo goed mogelijk te doorgronden. Men kwam er achter dat ieder een eigen voorkeursstijl heeft, maar dat de voorkeursstijl cq. effectiviteit in dialoog ook in de weg kan staan. Er is geoefend met andere stijlen van aanspreken, afhankelijk van de medewerker die je voor je hebt.
- D. Voorafgaand aan de sessies zijn persoonlijke interviews gehouden met directeuren en directeur-eigenaren van geïnteresseerde bedrijven in het project. De les achteraf is dat soms een commitment te vrijblijvend bleek te zijn. Sommigen namen zelfs deel aan de sessies, anderen toonden onvoldoende belangstelling in de voortgang van het project. In sommige gevallen gaf dit de deelnemers de indruk dat er geen echte interesse was van vanuit de directie. Dat werkte niet stimulerend.
- E. In de bedrijven waar dialoog borging actief ter hand is genomen, bleek dat ook de directeuren/aandeelhouders zich sterk maakten voor het slagen van het project in de eigen organisatie. Geleerde les voor het vervolg: aan de poort een duidelijk commitment van het hogere kader mee krijgen. Anders krijgt toch al gauw de waan van de dag prioriteit wat tot afzeggingen leidt.
- F. In sommige gevallen geven de bedrijven aan dat de keuze voor de afgevaardigde medewerkers mogelijk niet de juiste was. Duidelijk werd dat een goede verspreiding en borging van dialoog begint bij het kader dat invloed heeft zowel op de werkvloer als naar boven toe. De impact van het project was het grootst bij die bedrijven die hun kader afvaardigden. De dialogen kregen daar de meeste diepgang en er ging een goede invloed van uit naar de directie toe. Bij afvaardiging van medewerkers op het niveau voorman of vrachtwagenchauffeur bleken de trainingen minder goed aan te sluiten op de beleving van de deelnemers. Verschillende deelnemers hebben moeite om hun eigen aannames en opvattingen los te laten en zich open te stellen voor de gedachten van andere deelnemers. Dit is echter een onlosmakelijk effect van dialoogtrainingen. Niet bij iedereen hebben de trainingen hetzelfde positieve effect.

Slotconclusie

Ondanks het feit dat enkele deelnemers van de bedrijven niet alle sessies hebben gevolgd is er een grote meerderheid van betrokken deelnemers die met het project voor zichzelf en voor hun bedrijf verder willen en verder zijn gegaan met het gebruik van de dialoog als middel om het bewustzijn van gezond en veilig werken op een hoger niveau te brengen en te houden.

30 maart 2021,
Jan Willem Kirpestein
SHMC

11 tipkaartjes met spelregels. Deze kaartjes bevatten per spelregel tips voor wat je juist wel én niet moet doen.



Voorblad en Tipkaartje met spelregel nummer 1.

4. Dialoogkaart In vijf stappen naar een goed gesprek over veilig en gezond werken

De Dialoogkaart kan op groot formaat worden uitgeprint. Met de dialoogkaart voor zich op tafel, kunnen groepjes van 3 of 4 collega's op gestructureerde wijze in gesprek gaan over veilig en gezond werken.



De Dialoogkaart.

5. Gesprekskaarten Luisteren, samenvatten en doorvragen

Met de gesprekskaarten kan men in tweetallen het gesprek aangaan, waarbij luisteren, samenvatten en doorvragen centraal staan. De deelnemers vullen het antwoord op vragen op de gesprekskaart in, alvorens ze gezamenlijk te bespreken.

Er zijn verschillende gesprekskaarten:

- Voorval op het werk of privé waar je niet zomaar over praat
- Elkaar aanspreken
- Goede voornemens
- Verbeteren en tips



Een van de Gesprekskaarten.

6. Zakkaartje Aanspreken

Kaartje op borstzakformaat, met de belangrijkste tips en stappen voor wanneer je iemand aanspreekt.



Het Zakkaartje Aanspreken.

7. 52 vragenkaarten in een Kletspot

52 vragenkaarten in een Kletspot. De vragen zijn ook in een PPT beschikbaar, om los te gebruiken. Bijvoorbeeld op beeldschermen op plekken in het bedrijf waar veel doorloop is. De Kletspot bevat ook een aantal blanco kaartjes, om zelf een vraag op te schrijven.



Twee voorbeelden van een Kletspotkaartje.

8. Brochure Tips voor het verbeteren van de communicatie op de werkplek tussen anderstaligen

Brochure met concrete tips voor het communiceren met anderstaligen op de werkplek.
Bijvoorbeeld over de voertaal of tolken.

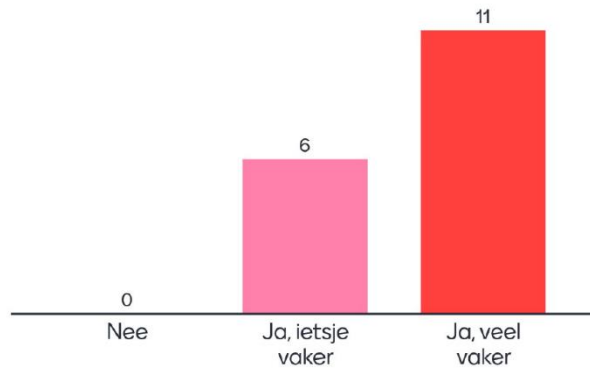


Pagina 2 en 3 van de brochure *Tips voor het verbeteren van de communicatie op de werkplek tussen anderstaligen*.

Bijlage 4: Mentimetervragen slotconferentie (uitkomsten)

Heb je zelf vaker een goede dialoog gevoerd over veilig en gezond werken?

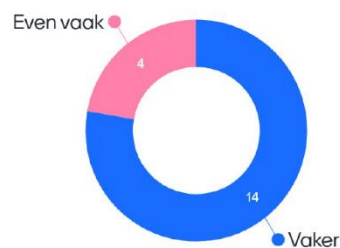
Mentimeter



17

Voert men in jouw bedrijf momenteel vaker, even vaak of minder vaak dialogen over veilig en gezond werken dan vóór dit project?

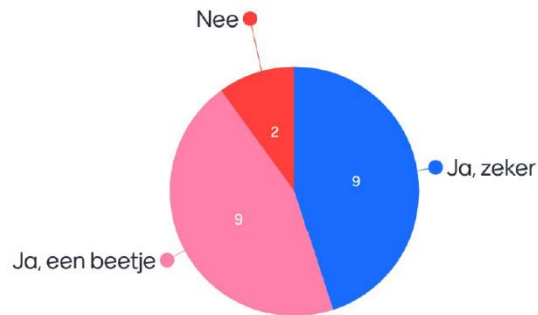
Mentimeter



18

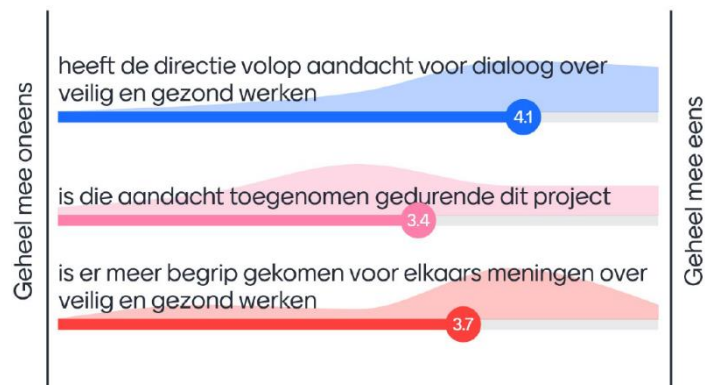
Is het gelukt om collega's warm te krijgen voor dialogen over veilig en gezond werken?

Mentimeter



In ons bedrijf

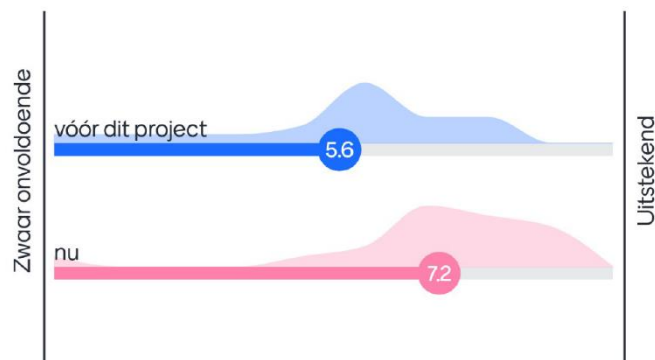
Mentimeter



19

Welk rapportcijfer geef jij de dialoog over veilig en gezond werken in jouw bedrijf?

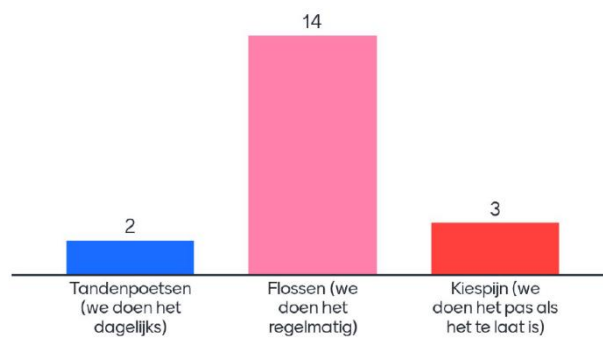
Mentimeter



19

Kies wat het beste past: 'Bij ons is de dialoog over veilig en gezond werken net zo gewoon als...'

Mentimeter



19

Wat is er nodig om de dialoog over veilig en gezond werken in jouw organisatie te borgen?

een dialoogtrekker aanstellen; anders zoekt het volledig in	Leren om vooroordelen opzij te zetten	Blijven bespreken, vaste momenten, acties oppakken. Gewoon blijven doen, ondanks de waan van alledag.
gewoon vaak de dialoog starten en voeren, mensen stimuleren om zich uit te spreken over dingen die hen opvallen	Continue aandacht Open blijven staan ook voor negatieve opmerkingen en deze positief oppakken	Voor elke locatie / afdeling zou er een vast overleg moment moeten zijn waar veilig en gezond werken een vast onderdeel is. Waarbij werknemers in elk geval de mogelijkheid krijgen om over veiligheid en gezondheid input te leveren.
Continue aandacht hiervoor blijven houden.	Draagvlak over de hele breedte van de organisatie.	door te blijven spreken herhalen, herhalen en nogmaals herhalen, maar ook voor het openstaan en bespreken van reacties, en vooral ook je collega serieus nemen



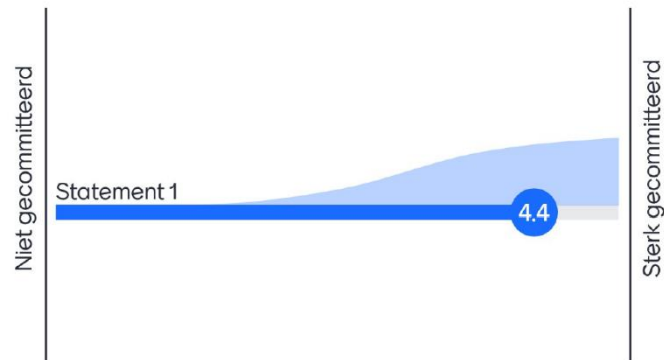
Wat is er nodig om de dialoog over veilig en gezond werken in jouw organisatie te borgen?

Continue aandacht voor dialoog, ambassadeurs binnen de organisatie, leiderschapstrainingen voor leidinggevenden, beloningmiddel	Vrijheid om voor je eigen mening uit te komen	De ruimte geven zodat de wil om door te gaan bij steeds meer mensen vorm krijgt.
Het vast inplannen van bespreek momenten en door de tijd voor vrij maken Steeds blijven te vernieuwen en veiligheid op andere manieren te blijven benaderen om iedereen uitgedaagd te houden	Verder bouwen aan de veiligheidscultuur Verder bouwen aan vaardigheden leidinggevenden.	Ruimte vanuit de directie
Vast in structureel werkoverleg (terugkoppeling van vraag/opmerkingen (nee is ook antwoord) Eig belangrijk: iedereen in waarde laten	Laar eerst je collega's kennen in een veilige omgeving. Als je dan veiligheid voelt dan gaat het aanspreken vele malen makkelijker.	



In hoeverre voel je je gecommitteerd om de dialoog over veilig en gezond werken te blijven voeren/stimuleren?

Mentimeter



19

Alleen voor directeuren: schrijf in 1 zin hoe je de dialoog over veilig en gezond werken blijft voeren/stimuleren, MET de naam van je bedrijf erbij

Mentimeter

Door zelf het voorbeeld te geven, me in te zetten en tijd en geld te investeren. IJB Groep.

HCI - opvolgen periodieke gesprekken. Actiepunten uitvoeren dmv extra fte technische dienst. Investeren in nieuwe dak, verlichting en vloer arceringen. Goede voorbeeld geven.

Door er zelf bij te blijven en ondersteunend te naar de kartrekkers, jaarlijks Jan Willem uit te nodigen, budget ja natuurlijk als we er niets aan doen gaat t je sowieso geld kosten

Fydra: We gaan continuërend tijd, aandacht en budget beschikbaar stellen om daadwerkelijk te komen tot een breed gedragen overtuiging dat veilig en gezond (werken) 100% belangrijk is. Welkelijks, 30 minuten, geldkraan open.

Betrekken van de medewerkers budget komt vrij en deels aanwezig orion

Zorgdragen dat het in elk overleg binnen ons bedrijf boven aan de agenda staat + ook daadwerkelijk stappen zetten. Geelen Beton

Wij investeren hier steeds in. VEL

7