

Bijlagen



Bijbehorende bij de scriptie 'Van veiligheidsregels naar veilig gedrag'

Inhoudsopgave

Bijlage I	Veiligheidsproject 'Ik maak het verschil'	3
Bijlage II	TNO onderzoek	6
Bijlage III	Funderingsschema	8
Bijlage IV	Overlegstructuren	15
Bijlage V	Theoretisch kader	16
Bijlage VI	Topiclijst	21
Bijlage VII	Uitgewerkte persoonlijke interviews	22
Bijlage VIII	Uitgewerkte focusgroep interviews	49

Bijlage I

Veiligheidsproject 'Ik maak het verschil'

Aanleiding

In 2007 heeft er een ongeluk met dodelijke afloop in de motorenfabriek in Eindhoven plaatsgevonden. Dit heeft een grote impact gehad binnen DAF. Na dit ongeval is DAF intensiever bezig met het thema veiligheid. In 2007 is gewerkt aan verbeteren van de techniek. Denk hierbij aan het veiliger maken van machines en aan het verbeteren van procedures met behulp van de OHSAS 18001 norm¹. Een volgende stap die gemaakt is in 2009 is naar het thema cultuur/ gedrag. Vanuit dit laatste thema is het project 'Ik maak het verschil' ontstaan, dat officieel van start is gegaan in 2010. Het doel van dit project is de veiligheidscultuur verbeteren, door een preventieve veiligheidscultuur te creëren. Het achterliggende doel is ervoor zorgen dat er minder ongevallen plaatsvinden binnen de drie fabrieken in Eindhoven.

TNO onderzoek

In opdracht van DAF is er in september 2010 door TNO onderzoek verricht en een meting gedaan van de veiligheidscultuur. Hier kwam uit naar voren, met behulp van de cultuurladder², dat DAF op berekenend niveau presteerde. Sinds die tijd is er veel gedaan om de veiligheidscultuur naar een hoger niveau te brengen, namelijk op preventief niveau. Met andere woorden; de veiligheid binnen DAF was vooral een kwestie van procedures. DAF wil naar het preventief niveau om houding en gedrag ten opzichte van veiligheid te verbeteren.

Dit nieuwe veiligheidsprogramma is in 2010 met de volgende uitgangspunten gecommuniceerd naar alle DAF medewerkers:

"Veiligheid begint bij u. U maakt het verschil als u een onveilige situatie opmerkt, u maakt het verschil als u uw collega's wijst op een mogelijk gevaar; U bent degene die ervoor kan zorgen dat u, en uw collega's, aan het einde van de dag weer veilig en gezond naar huis kunnen. Dus:

- Kijk niet de andere kant op, maar doe zelf iets.
- Spreek elkaar aan op onveilig gedrag.
- Meld onveilige situaties.
- Geef het goede voorbeeld.
- Kom afspraken na."

(Interne folder 'Ik maak het verschil', 2010)

PACCAR Productie Systeem

Het project kan eigenlijk gezien worden als een onderdeel van het PACCAR Productie Systeem (PPS). PPS, ook wel Lean manufacturing (slanke productie) genoemd, is een managementfilosofie afkomstig van de Japanse autofabrikant Toyota. Deze filosofie is erop gericht om verspillingen, geen toegevoegde waarde, te elimineren. Je gaat je dan bezig houden met het continue verbeteren van processen. Op deze manier gaat de kwaliteit omhoog en de kosten omlaag wat het bedrijfsresultaat zal verbeteren. De klant staat voorop. Binnen iedere fabriek is een PPS facilitator werkzaam om deze managementfilosofie door te voeren en optimaal te begeleiden.

Vanuit PPS is men binnen de fabrieken gaan werken met teams en met het toekennen van rollen aan teamleden, zogenaamde kartrekkers. Een kartrekker houdt zich meer bezig met een bepaald onderwerp binnen een team, zoals de veiligheid, kwaliteit, orde en netheid.

(Interne folder 'Het DAF Productie Systeem', jaartal onbekend)

¹ OHSAS staat voor 'Occupational Health and Safety Assessment Series' en is een veiligheids-, gezondheids- en welzijnsmanagementsysteem.

² De cultuurladder is afgeleid van het onderzoeksprogramma van Hearts and Minds voor Shell E&P. Zie bijlage 2 voor meer uitleg hierover en meer informatie over het TNO onderzoek.

Key Performance Indicators

Binnen DAF wordt er gewerkt met Key Performance Indicators (KPI's), ook wel Kritieke Prestatie indicatoren genoemd. Dit is een managementinstrument om variabelen van prestaties te analyseren³. Deze variabelen zijn Safety (veiligheid), Quality (kwaliteit), Delivery (leverbetrouwbaarheid) en Cost (kosten). Er wordt gestreefd om ook in deze volgorde een prestatie te beoordelen. Ook binnen het project en binnen de teams in de fabrieken wordt er gewerkt met deze indicatoren. Veiligheid wordt als eerste besproken tijdens een overleg, daarna kwaliteit, leverbetrouwbaarheid en als laatste kosten.

Wat is er tot nu toe gedaan?

Er zijn meerdere middelen ingezet om de cultuur te verbeteren:

<i>Interne campagne</i>	Er wordt door middel van posters, folders, artikelen in DAF-truckwerk en in het personeelsjaarverslag en andere ludieke acties naar alle medewerkers gecommuniceerd over het project. Het doel van de campagne is bewustzijn creëren over het thema veiligheid.
<i>Trainingen</i>	Er zijn verschillende trainingen gegeven. Er is begonnen met de introductie van het project onder het management. Hierna zijn er verschillende trainingen gegeven aan areamanagers, werkmeesters en teamleiders over de onderwerpen leidinggeven en communicatie rond veiligheid. De veiligheidsrapporteurs hebben een training gehad over het aanspreken van anderen op onveilig gedrag. De projectleider geeft aan dat er één toolbox is uitgerold naar productiemedewerkers binnen een teamoverleg, hierin is de code van het project geïntroduceerd. Er worden ook trainingen aan kantoorpersoneel gegeven, bijvoorbeeld de training 'Kantoorveiligheid'.
<i>MVA</i>	Er wordt veel aandacht besteed aan het identificeren van gevaren en het oplossen daarvan door middel van een Melding Veiligheidsafwijking (MVA). Deze meldingen worden ingevoerd in het programma 'Riscube' en hieruit worden actiepunten opgesteld en gekoppeld aan personen die dit moeten uitvoeren.
<i>Veiligheidsactiegroep</i>	Deze groep is opgestart om overkoepelende onveilige situaties aan te pakken.

Manier van communiceren

Binnen het project is duidelijk de keuze gemaakt om top-down te communiceren. Men veronderstelt dat er op deze manier draagvlak wordt er gecreëerd onder de medewerkers. Door bij de top te beginnen met trainingen en informatie te verstrekken kunnen zij dit beter doorgeven aan de medewerkers die zij aansturen. Op deze manier zouden zij een voorbeeldfunctie kunnen zijn voor de andere medewerkers.

Wat is er tot nu toe bereikt?

Er is tijdens het project geen tussenmeting of evaluatie uitgevoerd door de projectleider. Uit persoonlijke gesprekken met bedrijfsleiders en areamanagers krijgt hij de informatie dat er wel

³ www.wikipedia.com

veranderingen plaatsvinden op de werkvloer, men gaat het normaler vinden om met veiligheid bezig te zijn. Hoe het thema veiligheid in de fabriek 'leeft' is onbekend.

Aan het einde van het project wordt er door DAF in samenwerking met TNO weer een onderzoek gedaan (éénmeting) naar de cultuur.

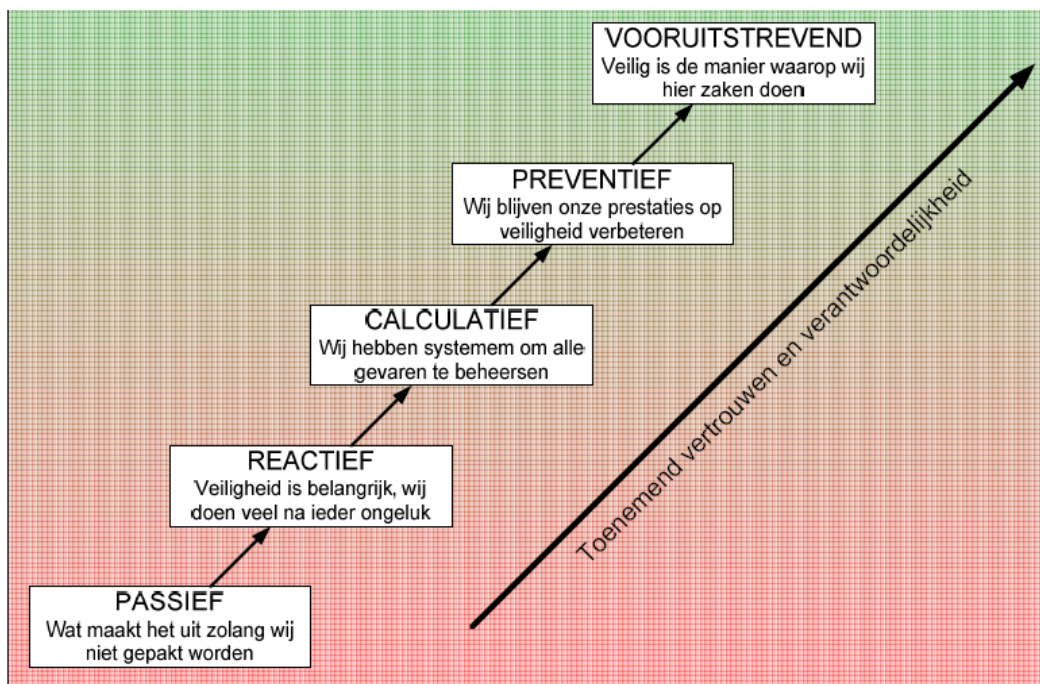
De projectleider vertelt dat dit project eind 2012 afloopt, maar DAF speelt met de gedachte om het project na 2012 te gaan voortzetten. De manier waarop dit project wordt voortgezet is nog onbekend.

Bijlage II

TNO onderzoek

De Board of Management (BoM) heeft zich ten doel gesteld om op het gebied van veiligheid te excelleren omdat veiligheid cruciaal is voor alle operations binnen DAF. Zij willen een preventieve cultuur ontwikkelen en om dit te bereiken moet er minimaal een score van 3,5 behaald worden op de veiligheidscultuurladder van 1-5 (zie hieronder).

Hieruit is het project 'Ik maak het verschil' ontstaan dat eind augustus 2010 officieel van start is gegaan. Dit programma is ontworpen op basis van het onderzoeksprogramma van Hearts and Minds, dat ontwikkeld is voor Shell E&P, door de universiteiten van Manchester en Leiden om de veiligheidscultuur binnen organisaties te classificeren en te verbeteren (concept rapportage TNO-onderzoek).



Veiligheidscultuurladder

In september 2010 is er vanuit TNO een vragenlijstonderzoek uitgevoerd bij alle medewerkers, managers en directieleden van DAF. Deze lijst is zowel digitaal als op papier uitgezet en bestaat uit twintig cultuur elementen. Een groep medewerkers is opgedeeld in twee groepen en iedere groep heeft tien vragen ingevuld. Hiervoor is gekozen om zo min mogelijk tijd te vragen van medewerkers. Deze 20 elementen zijn verdeeld over zes hoofdonderwerpen die betrekking hebben op het OHSAS 18001⁴ management systeem en alle onderliggende individuele veiligheidscultuur elementen.

Om als organisatie geclassificeerd te worden als Preventief zijn door de BoM vier kernwaarden geformuleerd:

1. Doen wat je zegt
 - Managers en werkmeesters volgen hun uitspraken op met acties
 - Iedereen voelt zich verantwoordelijk om te leren van fouten
 - Managers en werkmeesters achterhalen onderliggende oorzaken van ongelukken
2. Geïnformeerd

⁴ OHSAS staat voor 'Occupational Health and Safety Assessment Series' en is een veiligheids-, gezondheids- en welzijnsmanagementsysteem.

- Managers en werkmeesters zijn op de hoogte van alle veiligheidszaken
- Successen en fouten worden gedeeld met de hele organisatie
- Iedere werknemer weet wat van hem of haar verwacht wordt
- 3. Vertrouwen
 - Alle werknemers voelen zich gerespecteerd door hun managers en werkmeesters
 - Werknemers zijn bereid hun fouten te rapporteren aan hun managers en werkmeesters
 - Iedereen voelt zich vrij om het werk te stoppen bij een onveilige situatie
- 4. Prioriteiten
 - Niemand wordt de schuld gegeven voor het maken en rapporteren van fouten
 - Acties die voor iedereen onacceptabel zijn worden consequent bestraft
 - Iedereen is betrokken bij het verbeteren van de veiligheid

Uit dit rapport zijn sterke en zwakke elementen van de DAF cultuur geïdentificeerd.

Belangrijkste conclusies uit de resultaten van alle DAF medewerkers:

- De afhandeling na een ongeluk gebeurt op een adequate manier
- 61% van de populatie scoort onder het gewenste cultuur niveau, van deze groep geeft meer dan de helft aan dat de organisatie een reactieve of passieve⁵ veiligheidscultuur heeft
- Interesse in deelnemen van training en opleiding is onvoldoende, een veiligheidstraining wordt gezien als een noodzakelijk kwaad
- Men vindt het de taak van de leidinggevende om op te treden als er een onveilige werksituatie is
- Slechte veiligheidsprestaties worden bestraft, de beloning van goed gedrag is niet gebruikelijk
- Veiligheidsbijeenkomsten dekken niet de lading die ze moeten dekken en worden vaak gezien als tijdsverspilling
- Medewerkers tonen weinig betrokkenheid naar elkaar en letten alleen op hun eigen veiligheid
- Het plannen van werk concentreert zich op de snelste en goedkoopste manier om werk af te krijgen, veiligheidsmaatregelen zijn gebaseerd op wat in het verleden fout is gegaan
- Het constant door laten lopen van de productie heeft de eerste prioriteit
- Veel ongelukken worden niet gemeld en niet adequaat geanalyseerd
- Management communiceert na een ongeluk over veiligheid waarna de interesse weer verslapt

Binnen DAF scoort het directoraat Operations gemiddeld in vergelijking met andere directoraten. Binnen het directoraat Operations scoort Maintenance Operations relatief goed.

De Plaat Komponentfabriek behaalt de hoogste gemiddelde score binnen Operations (alle vijf de fabrieken van DAF in Eindhoven en België), de truckfabriek de laagste binnen de drie fabrieken in Eindhoven.

Binnen de drie fabrieken in Eindhoven scoren onderstaande punten gemiddeld laag:

- Interesse in training en opleiding
- Reactie in onveilige situatie
- Sfeer bij veiligheidsbijeenkomsten

De volgende punten scoren gemiddeld hoog:

- Reactie na een ongeval
- Status van de veiligheidsafdeling

De resultaten laten zien dat DAF een calculatieve veiligheidscultuur heeft in 2010.
(Concept TNO-rapport veiligheidscultuur DAF Trucks N.V., 2010)

⁵ Zie de veiligheidscultuurladder, pagina 6, voor uitleg over de begrippen

Bijlage III

Funderingsschema

Hieronder volgt een omschrijving van DAF Trucks N.V. om op deze manier de organisatie inzichtelijk te maken.

Algemeen

DAF Trucks N.V. (DAF) is een volle dochteronderneming van het Amerikaanse PACCAR Inc. DAF's verleden gaat terug tot 1928, toen de broers Hub en Wim van Doorne de basis legden voor dit bedrijf. Met haar kernactiviteiten concentreert DAF 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, eveneens een 100% dochter van PACCAR. DAF levert bovendien componenten, zoals assen, motoren en cabines aan derden voor toepassing in onder andere bussen en speciale voertuigen. 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.

DAF heeft productiefaciliteiten in Eindhoven (NL) en Westerlo (België), Eindhoven telt meer dan 5700 FTE's, Westerlo heeft ca. 2200 FTE's. DAF's eigen Design Center is in Eindhoven gevestigd. DAF neemt al jaren een concurrerende positie op de Europese markt in.

Het hoofdkantoor van DAF is gevestigd in Eindhoven. Hier worden motoren, chassis en componenten geproduceerd en vindt tevens de eindassemblage van de CF en XF modellen plaats. De assen en cabines worden in Westerlo (B) geproduceerd. Leyland Trucks (Engeland) produceert de LF-serie lichte en middelzware trucks.

In Eindhoven zijn ook de productontwikkelingsactiviteiten geconcentreerd. Twintig kilometer van Eindhoven, te Sint-Oedenrode, bevindt zich een uitgebreide proefbaan.

De onderneming beschikt over dertien eigen verkoopvestigingen door heel Europa. Om klanten service te bieden beschikt DAF over een internationaal netwerk van meer dan duizend onafhankelijk dealers en servicepunten. Deze bevinden zich in Europa, het Midden-Oosten, Afrika, Australië, Nieuw-Zeeland en Taiwan.

(www.daf.com)

Brand values

◆ *"Vigilant*

The first value expresses the care of our people and our service, ready for anything. Our responsiveness to customers and to each other. Our sensitivity to the market and to the environment.

Watchful, alert, on guard.

◆ *Honest*

The second value captures the integrity of the brand. It's the reason customers will trust our technology and our people. The purity of function and design. The straightforwardness of our business approach.

◆ *Drive*

The third value of the brand symbolises the energy of DAF: the speed of reaction, the dynamism, the lean and fit muscle of the business – it's determination to succeed and to do whatever it takes.

◆ *Smart*

The fourth value signals the genius of the brand. The interest, the thrill, the surprise of DAF's approach.

A brand of insight and innovation, intelligence and intuition. To deliver benefits for customers from proven technology and processes.

◆ *Brave*

The fifth value gives the brand inspiration. It's all about the courage to fight for ourselves and for what we believe in. More than any competitor, DAF has been tested for its guts, its confidence, its ability to survive and succeed.

More than any competitor, DAF is brave! It stands up for what it believes is right. It's convinced of the benefits of its approach in technology and it will do whatever it takes to help and support customers. Brave in its commitment and care."

(DAF Brand Book, intern document, p.14)

Niet alle merkwaarden uit het DAF Brand Book worden nu nog expliciet gebruikt (H. Tenger, persoonlijke communicatie, 14 februari, 2012).

Organisatie-elementen

Aan de hand van het funderingsschema (Van den Bosch, M. & Zweekhorst, P, organisatiebeleid en communicatiestrategie, 3^e jaar 2011) wordt een analyse gegeven over de organisatie- en communicatie-elementen van DAF.

Visie en missie

Binnen DAF is niet duidelijk terug te vinden welke visie en missie gehanteerd worden. Sommige afdelingen, bv. HR, heeft een eigen visie en missie geformuleerd wat na dit gelezen te hebben eigenlijk doel(stelling)en blijken te zijn. 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 nummer één is.

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.

Medewerkers houden er verschillende ideeën op na wat de visie en missie is van DAF, bv. "Zo hoog mogelijke productie tegen zo laag mogelijke kosten".

(www.daf.com)

Het merendeel van de productiebedrijven in de automobiellindustrie werken volgens de theorieën van World Class Manufacturing (WCM), zo ook DAF. WCM is een containerbegrip dat zich richt op:

- "Lean Manufacturing (logistiek, reduceert de verspillingen)
- Total Productive Maintenance (verbeterprocessen of machine prestaties vanuit onderhoud en productiviteit)
- Six Sigma (zorgt dat de kwaliteit die een product oplevert voor 99,9997% zeker voldoet aan de klantspecificatie)
- andere verbeterprocessen (omdat er altijd meer processen en verbetermogelijkheden overblijven)"

(Minderhout, intern document, 2011)

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur is een verdeling van taken en bevoegdheden én de coördinatie van die (deel-)taken (Reijnders, 2010).

Michels (2006) beschrijft vijf organisatiestructuren:

1. **Simpele structuur:** deze structuur is kenmerkend voor een jonge organisatie. Coördinatie vindt plaats via directe aansturing door de directie. Tussenglagen en ondersteunende diensten zijn er nauwelijks, iedereen doet alles zelf. De communicatie is vaak informeel en verloopt top-down. De communicatielijnen zijn kort.
2. **Machinebureaucratie:** deze structuur komt veelal voor bij langer bestaande, grote organisaties. Kenmerkend is een groot aantal gespecialiseerde staforganen. De aansturing vindt zeer geformaliseerd plaats volgens vaste regels en procedures. De organisatie is hierdoor vaak traag en kan niet snel inspelen op nieuwe ontwikkelingen. De top-down communicatie verloopt voornamelijk schriftelijk.
3. **Professionele bureaucratie:** deze structuur kent een hoge mate van specialisatie. De strategische top en de ondersteunende diensten zorgen ervoor dat de vakspecialisten hun werk goed uit kunnen voeren. Sturing vanuit de top wordt niet erg op prijs gesteld. Er is nauwelijks top-down communicatie, de communicatie is voornamelijk horizontaal en beperkt zicht tot coördinatie van directe werkzaamheden.
4. **Divisiestructuur:** deze structuur bestaat uit een kleine, centrale eenheid met een aantal min of meer autonome organisaties die aan de centrale eenheid rapporteren. Als een divisie goed draait worden zij door de centrale eenheid met rust gelaten. De communicatie gaat

voornamelijk over financiële zaken. De divisies opereren onafhankelijk van elkaar, horizontale communicatie is moeilijk te organiseren.

5. **Adhocratie:** deze structuur kent een erg losse organisatievorm. De structuur is plat en de communicatielijnen zijn kort. De hiërarchie ligt niet vast en degene die vernieuwingen bedenken voeren ze vaak zelf uit, de besluitvorming is dan ook onduidelijk. Door het informele karakter verloopt de communicatie moeizaam en is overleg lastig. Het is vaak niet helder wie, wanneer, waarover een besluit neemt.

DAF is een groot en volwassen bedrijf, waar veel regels en voorschriften bestaan. Er is sprake van een machinebureaucratie. De communicatie loopt voornamelijk geformaliseerd. Er zijn grootschalige eenheden op productieniveau. Daarnaast is er ook sprake van een mechanistische organisatie ⁶ (van Dam & Marcus, 2005). Er is duidelijk een hiërarchische structuur van organisatie en gezag zichtbaar en bevoegdheden en verantwoordelijkheden zijn vastgelegd.

Uit persoonlijke ervaring is gebleken dat DAF een erg complexe organisatie is (er zijn meer dan 30 organogrammen beschikbaar!) Als je een vraag hebt, is een hele klus om de juiste persoon te vinden. De organisatiestructuren zijn vaak zo complex en verwarrend dat je de weg kwijt raakt. Medewerkers hebben hier zelf ook geen zicht op.

Leiderschapsstijl

Hersey & Blanchard (van Dam & Marcus, 2005) hebben een benadering ontwikkeld, het situationeel leiderschap genoemd, en daarin komt naar voren dat de stijl van leiding geven afhangt van de mate van taakvolwassenheid van de medewerkers. Dit is afhankelijk van de bekwaamheid en de bereidheid van de medewerker.

Er zijn meerdere vormen van leidinggeven te onderscheiden, de stijl van leiding binnen de fabriek en binnen het kantoor. Binnen de fabriek neigt het naar instrueren. Productiemedewerkers krijgen te horen wat er moet gebeuren, wat de target is en wanneer het gerealiseerd moet worden. Hun werkomschrijving is grotendeels vastgelegd. Externe medewerkers (kantoorpersoneel) zijn veelal hoger opgeleid, zij weten wat hun taken zijn. Deze vorm van leidinggeven neigt naar overleggen/delegeren. Een manager blijft eindverantwoordelijk maar neemt ook af en toe inzichten van kantoorpersoneel mee in zijn besluitvorming.

Type medewerkers

Leiding ontvangen is afhankelijk van drie factoren:

1. De situatie waarbinnen leidinggegeven wordt;
2. De taakvaardigheid van de leidingontvangende;
3. De relatievaardigheid van de leidingontvangende.

De externe medewerkers laten een zelfstandige stijl zien. Zij zijn erg vakbekwaam en nemen hun verantwoordelijkheden over hun werkzaamheden. De interne medewerkers zijn te omschrijven als zowel de afhakende leidingontvangende als de miskende leidingontvangende. De 'afhaker' heeft nog niet de vereiste bekwaamheid en is niet zonder meer bereid taken uit te voeren. De 'miskende' is redelijk vakbekwaam en houdt er veel eigen meningen op na over hoe het anders moet.

Binnen DAF zie je deze 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.

(Van Dam & Marcus, 2005)

⁶ De organisatie functioneert op basis van rationele en praktisch haalbare overwegingen, de organisatie heeft in zijn opbouw en functioneren veel weg van een machine. Vooral de technische en economische efficiency staan hierbij centraal.

Organisatiecultuur

De Caluwé & Vermaak (2006) onderscheiden vijf verschillende manieren van denken. DAF is een 'blauwe' organisatie, wat betekent dat het 'blauwdrukdenken' overheerst. Dit houdt in dat er op een rationele manier gedacht en gewerkt wordt, eerst denken en dan doen. Er wordt projectmatig gewerkt en resultaten worden vormgegeven in cijfers. Alle processen worden zo inzichtelijk, meetbaar en zo concreet mogelijk ontworpen. Een valkuil van de blauwdrukvisie is dat men onvoldoende rekening houdt met irrationele aspecten en dat het soms meer weerstand dan commitment creëert. Er is weinig participatie van de medewerkers, de communicatie verloopt vaak top-down.

De organisatiecultuur wordt gevormd door de normen en waarden die (impliciet) in een organisatie aanwezig zijn. Er zijn volgens Handy vier cultuurtypen te onderscheiden, namelijk de machtscultuur, rolcultuur, taakcultuur en personencultuur ⁷ (van Dam & Marcus, 2005). Naar mijn mening is er op horizontaal niveau een andere cultuur aanwezig dan op verticaal niveau. Collega's onderling neigen naar een taakcultuur, er wordt open gecommuniceerd en zij zoeken samen naar oplossingen d.m.v. overleg en discussies. Op verticaal niveau neigt de organisatiecultuur naar een machtscultuur. Hoe hoger je in de organisatie komt, hoe dominanter/ hiërarchischer de cultuur wordt. Een mooi voorbeeld is het feit dat er een 'dresscode' is als je met de Board of Management (BoM) in gesprek gaat.

Uit eigen ervaringen blijkt dat er een eilandcultuur heerst. Medewerkers vinden over het algemeen het eigen afdelingsbelang meer waardevol dan de belangen van de gehele organisatie. Per afdeling is er een soort subcultuur ontwikkeld, zij werken voor deze afdeling en hebben weinig te maken met andere afdelingen wordt er gezegd.

In de fabriek zie je een rollencultuur. De verschillende functies zijn duidelijk te onderscheiden. Bv. door de verschillende kleuren van de overalls die gedragen worden. De kleuren geven de functies aan.

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.

(www.daf.com)

⁷ Machtscultuur: Er is een sterke leider die grip wil hebben en houden op de hele organisatie. De directie heeft zeggenschap en bepaald wat er gebeurt in de organisatie. De organisatie draait om de topfiguur.

Rolcultuur: De organisatie is gebaseerd op regels en procedures. Functies binnen de organisatie geven de toon aan. Er is een duidelijke hiërarchie aanwezig en de communicatie verloopt via vaste kanalen.

Taakcultuur: In deze cultuur staat het bereiken van het doel van de organisatie centraal. Elke eenheid heeft grote zelfstandigheid. Het behalen van resultaat is het centrale vraagstuk. De communicatie is nauwelijks aan hiërarchie gebonden.

Personencultuur: Hierin staat de medewerker centraal. Management is een noodzakelijk kwaad. De communicatie is afhankelijk aan de persoonlijke verhoudingen, samenwerking en de behoeften van de medewerkers.

Communicatie-elementen

Visie op communicatie

De communicatie verloopt voornamelijk via eenrichtingsverkeer. Vanuit de top worden er besluiten genomen en dit wordt naar de medewerkers gecommuniceerd. Je kunt zeggen dat de top zichzelf als zender beschouwt en de medewerkers als ontvangers. De medewerker heeft geen beslissingsbevoegdheid wat wijst op eenrichtingsverkeer. Daarnaast wordt er voornamelijk informatie gegeven, dit wordt ook wel informering volgens van Ruler e.a. (2008) genoemd. In een gesprek met de interne communicatieadviseur worden bovenstaande punten herkent en geeft hij aan dat hij het jammer vindt dat er weinig diepgang wordt gecreëerd en dat er geen tijd is voor het stukje strategievorming. Hij wil graag meer 'involveren', dus betrokkenheid krijgen. Deze visie heeft veel kenmerken van de actie-visie⁸ (Reijnders, 2010).

Er is geen sprake van een expliciete visie op communicatie binnen DAF.

Communicatiestructuur

Er zijn drie richtingen te onderscheiden waarin communicatie plaatsvindt: Verticale communicatie⁹, horizontale communicatie¹⁰, en laterale communicatie¹¹ (Van Dam & Marcus, 2005).

Binnen DAF verloopt de meeste communicatie verticaal. De coördinatie van de communicatie verloopt veelal top-down. Dit zie je terug zowel in de fabriek als binnen de kantoren. Informatie wordt uitgewisseld met leidinggevenden en zij geven dit weer door aan de tweede laag enzovoorts. Binnen de kantoren zie je af en toe bottom-up communicatie, dit heeft te maken met het feit dat kantoorpersoneel mondiger is dan productiemedewerkers. In de fabriek vindt er nagenoeg geen bottom-up communicatie plaats. De verticale informatie is daarnaast ook formeel van aard door de aanwezige hiërarchie. De communicatielijn op verticaal niveau is lang, een voorbeeld is de aanvraag voor een PC om aan te werken of toegang tot internet verkrijgen. Dit heeft met de grote van de organisatie te maken. Er heerst hierover wel enige irritatie onder medewerkers.

Horizontale communicatie gebeurt voornamelijk via overleg en via e-mail. Deze communicatie is informeel van aard.

Michels (2006) omschrijft verschillende soorten informatie die ertoe bijdragen dat medewerkers optimaal functioneren. Binnen de fabriek heeft men vooral te maken met taakinformatie, denk hierbij aan werkinstructies en planningen. Binnen het kantoor wordt ook veel gebruik gemaakt van taakinformatie, medewerkers krijgen van boven targets en doelen opgelegd. Daarnaast kan er door kantoorpersoneel via intranet informatie worden opgezocht over faciliteiten en regelingen. Uit gesprekken en door hier zelf mee te werken blijkt intranet niet optimaal gebruikt te worden, dit is een vergaarbak aan informatie.

Af en toe wordt er bijvoorbeeld via het interne personeelsblad ('DAFtruckwerk') beleidsinformatie gegeven, deze informatie is geheel cijfermatig van aard.

Communicatiemiddelen

Schriftelijke communicatiemiddelen

- ◆ Intern personeelsblad, DAFtruckwerk, oplage 1x per maand
- ◆ Huisorgaan, DAF in action magazine, vakblad voor externen, oplage 3x per jaar
- ◆ Jaarverslagen, personeelsjaarverslag/ jaarverslag ondernemingsraad
- ◆ Mededelingen medewerkers (via mail/ papier/ intranet)

⁸ Zie theoretisch kader voor meer uitleg over deze visie

⁹ Communicatie tussen divisies, afdelingen of personen op verschillende hiërarchische niveaus

¹⁰ Communicatie tussen divisies, afdelingen of personen op gelijk hiërarchisch niveau

¹¹ Open communicatie tussen alle personen in de organisatie, los van de hiërarchie

Persoonlijke communicatiemiddelen

- ◆ Werkoverleg, 1x per 2 weken met hele afdeling, 1x per week met subafdelingen
- ◆ Interne events (bv. nieuwjaarsbijeenkomst/ familiedag)
- ◆ Beoordelings- en functioneringsgesprekken, 1x per jaar

Digitale communicatiemiddelen

- ◆ Mededelingen intranet
- ◆ E-mail
- ◆ Website

Audiovisuele communicatiemiddelen

- ◆ Bedrijfsvideo's en -filmpjes
- ◆ Telefoon

Organisatie van de communicatie

De communicatieafdeling heeft een staffunctie. De afdeling is opgedeeld in Marketingcommunicatie (9 medewerkers) en Corporate Communicatie (11 medewerkers). Deze twee afdelingen zijn geplaatst in verschillende gebouwen, zij houden eens per twee weken overleg. De gehele afdeling van 20 medewerkers wordt aangestuurd door een manager ('directeur Communications'), deze manager rapporteert zaken direct naar de president directeur van DAF en neemt eens per week deel aan de directie vergadering met de BoM. Hij heeft tijdens deze vergadering een adviserende rol en is een soort doorgeefluik van informatie naar de afdeling toe. Binnen de afdeling Corporate Communicatie houdt één medewerker zich bezig met de interne communicatie.

De communicatieafdeling heeft vooral een uitvoerende taak, zij verlenen veelal alleen advies als hiernaar gevraagd wordt. De tijdsdruk op de afdeling is hoog, beslissingen worden dan ook snel genomen. De interne communicatieadviseur geeft aan dat hij in het project 'Ik maak het verschil' een algehele communicatietask heeft, dus zowel uitvoerend als adviserend.

Daarnaast houdt één persoon zich bezig met arbeidscommunicatie, denk hierbij aan deelname aan beurzen en events voor potentiële collega's.

Communicatieklimaat

Medewerkers binnen DAF hebben geen duidelijk beeld van de communicatieafdeling. Uit gesprekken hierover blijkt dat zij meteen denken aan externe communicatie en uitvoerende taken. Medewerkers hebben daarnaast geen beeld bij de taken en doelen van een interne communicatieadviseur. Dit creëert bij mij het beeld dat interne communicatie ietwat ondergewaardeerd wordt.

Medewerkers klagen over een 'information overload' via hun mail. Dit wordt bevestigd door de interne communicatieadviseur. Hij geeft aan dat er binnen de afdeling vooral projectmatig gewerkt wordt, binnen een informele en open sfeer. Besluiten die hij neemt worden eerst met zijn baas (manager) besproken, en bij grote beslissingen nog met de BoM.

De communicatiedoelgroepen zijn erg uiteenlopend, denk aan medewerkers, klanten, prospects, potentiële medewerkers en overheden.

Communicatiestrategie

Van Ruler e.a. (2008) omschrijft een aantal dominante stromingen.

Bij DAF is de informationele stroming het meest dominant. Communicatiemedewerkers houden zich voornamelijk bezig met de vraag hoe zij hun doelgroep bereiken, zij nemen daardoor de rol van voorlichter aan. Er is nagenoeg geen tijd om na te denken over een strategie.

Er zijn geen duidelijke doelen die nagestreefd worden op de afdeling communicatie. De interne communicatieadviseur geeft aan dat de klant altijd op nummer één staat, op welk gebied dan ook. De hele organisatie is hierop aangepast, dit noemt hij een soort DAF-gen. Hij omschrijft de strategie als 'Doeners'. Ook in de strategie zie je de actie-visie¹² van Reijnders (2010) terugkomen.

¹² Zie theoretisch kader voor meer uitleg over deze visie

Bijlage IV

Overlegstructuren

Communicatie binnen de fabrieken

Binnen de fabrieken wordt er veel overleg gepleegd. Hieronder 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 mindere of meerdere mate) terug.

Daily Production Meeting (DPM)

Iedere dag (aan het begin van een ploegendienst) vindt er een werkoverdracht plaats op verschillende niveaus. Het begint binnen een afdeling, de teamleider uit de vorige dienst met de teamleider van de aankomende dienst. Dit duurt maar kort. Zij bespreken hoe de vorige dienst is verlopen met behulp van de Key Performance Indicators, dus eerst wordt veiligheid besproken, dan kwaliteit, leverbetrouwbaarheid en als laatste de kosten. Daarna bespreekt de werkmeester met de teamleiders uit de vorige dienst en aankomende dienst alle belangrijke zaken binnen zijn afdelingen. De werkmeester gaat hierna in overleg met de areamanager, hier worden punten meegenomen uit de vorige gesprekken, bijvoorbeeld zaken die op lager niveau niet opgelost kunnen worden.

De areamanagers vanuit de hele fabriek nemen de dag door (fabrieksniveau), vaak is een bedrijfsleider hierbij aanwezig. Dit gaat in sommige fabrieken met behulp van een bord. Hierbij zijn ook ondersteuners aanwezig, denk hierbij aan PE (Proces engineer), KD (kwaliteitsdienst).

Productievoortgang (PROVO)

Dit overleg gebeurt wekelijks en is een meer uitgebreid overleg. Hierin wordt de afgelopen week en de aankomende week besproken. Dit gebeurt nagenoeg op dezelfde manier als met de DPM.

Teamoverleg

Dit overleg vindt eens in de 3-4 werken plaats tussen een teamleider met zijn teamleden (productiemedewerkers). De teamleider bespreekt verschillende zaken waaronder het thema veiligheid. Eventuele problemen op dit gebied worden hier ingebracht. Een veiligheidsrapporteur brengt vaak wat opmerkingen omtrent het thema veiligheid in. Binnen sommige teams komt de hij/zij niet aan het woord.

Resultaatbespreking

Met behulp van de Key Performance Indicators (veiligheid, kwaliteit, leverbetrouwbaarheid en kosten) wordt er binnen dit overleg de gemaakte resultaten besproken. Hierbij is de staf van de fabriek aanwezig. Dit overleg vindt eenmaal per maand plaats.

Continue verbeterteam (CVT) overleg

CVT overleg heeft als doel problemen op een structurele manier te verbeteren. Binnen dit overleg worden de ingevoerde MVA's nader besproken met elkaar en gezocht naar oplossingen. Daarnaast worden er duidelijke afspraken gemaakt wie wat gaat doen. Hierbij is een werkmeester, teamleider, iemand van de technische dienst en een proces engineer aanwezig.

Kwartaalthema

Tijdens deze bijeenkomst voor veiligheidsrapporteurs worden veiligheidsthema's besproken.

Daarnaast blijkt het dat er binnen de drie fabrieken enige verschillen zijn in overlegvormen. Zoals de informatiesessies voor veiligheidsrapporteurs die alleen binnen de MF gehouden worden. Een aantal van deze verschillen komen naar voren in de uitwerkingen van de persoonlijke interviews, zie hiervoor bijlage VI.

Bijlage V

Theoretisch kader

Om een onderbouwd advies op te stellen volgt hier een beknopte samenvatting van de gelezen theorie en literatuur omtrent het onderwerp.

Communicatie

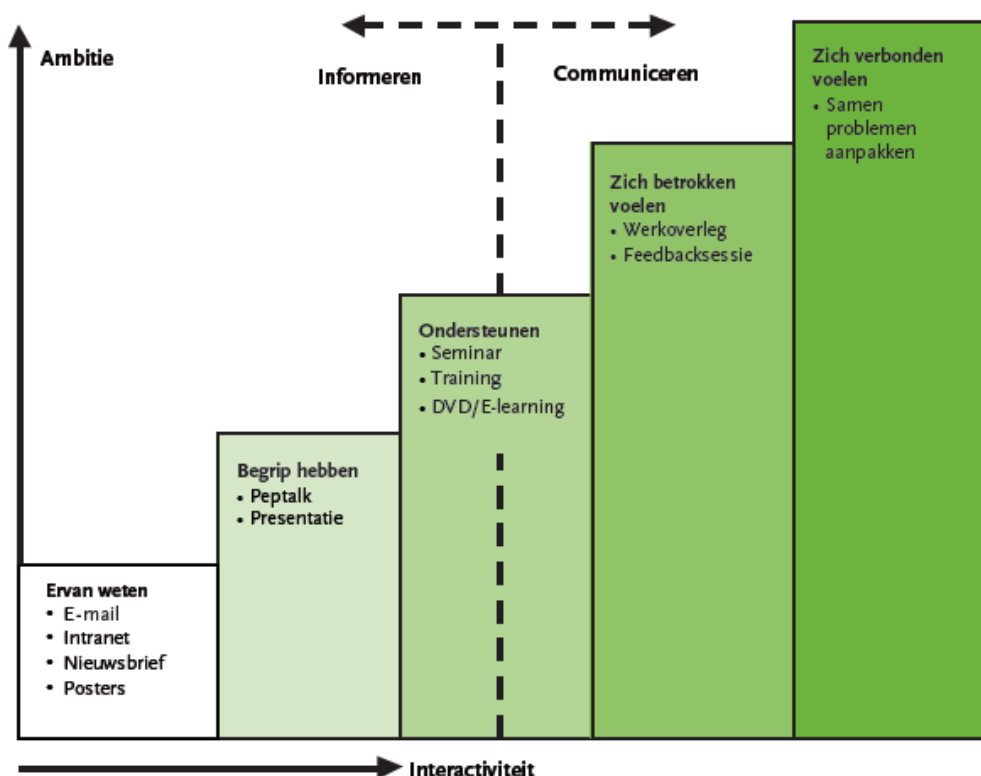
Het zogeheten transportdenken, verwoord door Shannon & Weaver (Reijnders, 2010), omschrijft communicatie als het verzenden van berichten van een zender, via een middel naar een ontvanger. Daarbij kan ruis optreden. Dit lineaire, en vooral eenzijdige gang van een boodschap, van zender naar ontvanger is achterhaald en onvolledig. Je kunt communicatie niet zien als een eenmalige gebeurtenis en geen rekening houden met (betekenisgeving van) de ontvanger, dus of de boodschap daadwerkelijk is ontvangen. Zender en ontvanger kunnen van rol wisselen en met elkaar relaties aangaan. (Reijnders, 2010). Het begrip communicatie laat zich moeilijk definiëren, er bestaan veel verschillende opvattingen en definities. Omdat deze scriptie alles te maken heeft met interne communicatie, is het belangrijk om juist dit begrip te definiëren voor verduidelijking en om aan te geven welke definitie gehanteerd wordt in deze scriptie. Koeleman (2002) omschrijft interne communicatie als volgt:

“de intentionele productie van boodschappen waarop ontvangst en interpretatie kan plaatsvinden. Dit proces vindt plaats binnen een organisatie in een informationele en relationele context, die mede vormend is voor de betekenis die gegeven wordt aan boodschappen. Iedereen in de organisatie kan producent of ontvanger zijn.”

Deze definitie is naar mijn mening allesomvattend. De definitie van Reijnders (2010) geeft ook een heldere omschrijving van interne communicatie maar daar wordt niet ingegaan op de rollen producent en ontvanger. Daarnaast is het belangrijk om rekening te houden met het feit dat interpretatie en ontvangst niet altijd plaatsvindt, iets wat soms vergeten wordt.

Doelen interne communicatie

De Trap van Quirke (Reijnders, 2010) laat duidelijk de doelen zien van interne communicatie. Deze vijf oplopende doelen in ambitie kunnen nagestreefd worden met interne communicatie.



Dit schema kan DAF helpen om een passende keuze van middelen te maken, gerelateerd aan haar doelstellingen. Een groot voordeel is dat de verwachtingen van communicatie realistisch blijven. Om verbondenheid en betrokkenheid te genereren is meer interactie nodig.

Visie op communicatie

Een visie is een algemeen gedachtebeeld of voorstelling van de toekomst van een organisatie (van Dam & Marcus, 2005). Daarnaast vormt een visie op interne communicatie voor de praktijkbeoefenaar het vertrekpunt, referentiepunt en steunpunt van de werkzaamheden (Reijnders, 2010).

Actie-visie

Het specialisme van de interne communicatie is pril, tot de jaren '80 van de vorige eeuw waren er geen echt interne communicatiespecialisten. Ondanks de jonge status zijn daarbinnen twee visies te onderscheiden. De actie-visie en de interactie-visie. De actie-visie is gefundeerd in theoretische opvattingen die communicatie zien als 'information transfer', hiermee wordt bedoeld het efficiënt en effectief overbrengen van informatie aan doelgroepen. In de actie-visie is de kernvraag: hoe kunnen we de boodschap zo formuleren en overbrengen dat een van tevoren geselecteerd publiek in de organisatie (doelgroep) te weten komt wat er gaande is en zich een oordeel kan vormen over de thematiek. Ook wel de informatieve benadering genoemd (van Ruler e.a., 2008). Bij deze actiegerichtheid komen communicatietermen voor als: informeren, tussen de oren krijgen, beïnvloeden, motiveren, overtuigen en stimuleren. Deze begrippen horen bij een externe sturing op gedrag (externe motivatie), ze nodigen niet uit tot interactie. Er wordt vooral gebruik gemaakt van tekst om de boodschap te vertellen.

Interactie-visie

Deze visie stelt dat interne communicatie overal en altijd is waar mensen samen werken. Door met elkaar te praten wordt er een beeld gevormd van wat het werk inhoudt, hierdoor ontstaat er een gezamenlijk beeld van wat wenselijk en gebruikelijk is. Dit gezamenlijke beeld is ook de gezamenlijke betekenis die zij verlenen aan een onderwerp. Dit wordt ook wel de interpretatieve benadering genoemd. Deze visie verlegt de aandacht van informatieoverdracht, zender, boodschap en middel, naar ontvanger en interpretatie (van Ruler e.a., 2008) Communicatie is niet gericht op mensen, maar vindt plaats tussen mensen. Deze interactie levert een gedeeld handelingsperspectief, grotere betrokkenheid en rijkere uitkomsten op. Voorwaarden voor interactie zijn nieuwsgierigheid naar de opvatting en aannames van de ander en een klimaat van vertrouwen, begrip en openheid in de organisatie. Er wordt een groot beroep gedaan op het communicatief vermogen van leidinggevend en medewerkers in het dagelijks werk. Een interne communicatiespecialist die vanuit de interactie-visie werkt helpt het management en de medewerkers communicatiever te worden. Essentieel kenmerk is het mogelijk maken van interactie (Reijnders, 2010).

Actie-visie op communicatie	Interactie-visie op communicatie
Transmissie	Betekenisgeven, interpreteren
Communicatie gericht op mensen	Communicatie tussen mensen
Communicatie als product	Communicatie als proces
Doel: imago-ondersteuning	Doel: proces-ondersteuning
Werknemers zijn een doelgroep (wij/ zij-denken)	Medewerkers zijn actoren en vormen de organisatie
Werknemers zijn onvoldoende geïnformeerd	Medewerkers zijn een waardevolle bron van kennis en informatie
Centraal staat het zenden van boodschappen (eenrichtingsverkeer), liefst planmatig of campagnematig. Feitelijk is vooral sprake van informatieoverdracht (actie)	Centraal staat de ontmoeting met de ander(en) en nieuwsgierigheid naar diens opvatting, aannames en beeld van de realiteit

Essentie: Communicatie is iets wat je kunt toevoegen of weglaten. Met hulp van middelen een boodschap overbrengen, mensen informeren/ beïnvloeden	Essentie: Communicatie is overal en altijd waar mensen samen werken. Wederzijdse beïnvloeding (symmetrische communicatie)
Dominante aanname: (vaak) informeren leidt tot overtuigen, wat weer leidt tot meer kennis/ anders denken/ voelen/ handelen	Dominante aanname: de (on)gestructureerde interactie met elkaar levert een gedeeld handelingsperspectief, betrokkenheid en rijkere uitkomsten op die bijdragen aan het dagelijks werk, het beleid of de verandering
Inzet van veelal parallelle communicatiemiddelen (bladen, intranet) soms creatieve campagnes, spiegeltjes en kraaltjes. Kan ook mondeling (zonder feedback): liefst planmatig of campagnematig maar in ieder geval inhoudelijk georkestreerd om maximaal effect door eenduidigheid te kunnen creëren	Organisatie van communicatiemomenten als werkoverleg, conferenties, trainingen, ontmoetingen, workshops, gesprekken. Waar mogelijk gebruik van uitnodigende werkvormen
Rollen voor communicatiespecialist: - Contentproducent - Media-adviseur - Projectmedewerker communicatie	Rollen voor communicatiespecialist: - Procesontwerper - Facilitator - Communicatiecoach
De directie of een projectgroep is de bron (communicatiespecialist fungeert als doorgeefluik ofwel 'his master's voice')	Iedereen is zender en ontvanger (communicatiespecialist helpt anderen zodat zij beter communiceren: his master's coach)
Werkwijze: vertellen, uitleggen, verklaren, overtuigen	Werkwijze: gesprek, dialoog, adviseren, faciliteren, coachen, helpen (tweerichtingsverkeer)
Besluitvorming is in handen van de top. Medewerkers krijgen pas besluiten te horen als ze vaststaan (aankondigingen)	Besluitvorming zo decentraal mogelijk. Medewerkers op alle niveaus worden actief betrokken in de besluitvorming; ook als het gaat om belangrijke beslissingen
Past goed bij de ontwerpbenadering van veranderen	Past goed bij de ontwikkelbenadering van veranderen
'Web 1.0'	'Web 2.0'
Communicatiemiddelen (feitelijk: voorlichtingsmiddelen)	Samenwerkingsgereedschappen

Zoals je begrijpt is het zaak voor DAF om een balans te vinden tussen actiegericht en interactief. DAF heeft nu een actie-visie op communicatie maar zonder interactie is het onmogelijk om een gedrags- of cultuurverandering teweeg te brengen.

(Interne) communicatie bij veranderingen

Veel mensen snakken juist naar verandering, omdat hun bestaande situatie onplezierig is, irritant, of gewoon stomvervelend zo stelt Kroon (2009). Verandermoeheid komt volgens Kroon voort uit veranderingen die juist niet tot een geslaagde verandering hebben geleid. De verandering bleek een achteruitgang. Het is volgens haar dan ook noodzakelijk om het veranderdoel op de tweede plaats te zetten, het eerste doel moet zijn om relaties goed te houden of te verbeteren. Ook stelt zij dat de vorm en inhoud van de communicatie met elkaar moet 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. Reijnders (2010) stelt dat het werk van managers voor bijna driekwart bestaat uit communiceren, maar weinig kunnen dit effectief. Veranderen is en blijft moeilijk, zo blijkt uit cijfers dat bij ongeveer 70% van de veranderingen in Nederlandse organisaties

de veranderdoelstellingen niet worden gehaald (Brouwer e.a. 2009, reader Change Agent 4^e jaar, 2012). Reijnders (2004) schrijft dan ook dat mensen best willen veranderen, maar ze willen niet veranderd worden.

De effectiviteitsformule $E = K \times A \times I$ laat zien dat draagvlak en commitment doorslaggevend zijn. Effectiviteit van een verandering is het product van de Kwaliteit van de plannen, de Acceptatie door de mensen en de Implementatie. Acceptatie en implementatie zijn vaak de grote zorgpunten. Dus veranderingen volledig opgelegd door anderen roepen doorgaans weerstand op, een grotere mate van participatie vergroot de kans op een effectiever veranderingsproces (Reijnders, 2004).

Daarnaast blijkt uit een groot onderzoek onder bedrijven die de laatste jaren een fusie hebben meegemaakt, dat 70% van de respondenten het succes van de fusie achteraf te verklaren uit de wijze waarop het veranderingsproces met interne communicatie was begeleid. Goede communicatie kan een slecht veranderingsproject niet redden, slechte communicatie kan een goed project wel ernstig schaden (Koeleman, 2002).

Communicatie kan in een veranderingsproces verschillende functies vervullen:

- De noodzaak van de verandering
- Het eindresultaat
- De verschillende processtappen

(Koeleman, 2002)

Veranderingsbereidheid

Koeleman (2002) beschrijft dat acceptatie van een verandering voor mensen lastig kan zijn omdat men nergens vanaf weet, omdat men het niet kan of omdat men het niet wil. Mensen in een organisatie hebben tijd nodig om de verandering te accepteren. Maar ook de onzekerheid en onduidelijkheid rond de verandering kan een grote rol spelen in de mate van acceptatie. Onzekerheid leidt tot een toename in de behoefte aan informatie (Brouwer e.a. 2009, reader Change Agent 4^e jaar, 2012). Koeleman (2002) geeft een aantal factoren aan die vertragend kunnen werken op het acceptatieproces. Gebrek aan of verkeerde informatie, andere inschattingen van de gevolgen van de verandering, trage gewenning, angst om te verliezen en het gebrek aan vertrouwen. Medewerkers stellen zich drie vragen volgens Reijnders (2010), om betekenis aan de informatie te geven:

- Wat is er aan de hand?
- Wat betekent dat voor mij?
- Wat moet ik nu gaan doen?

Waar moet je rekening mee houden om veranderingsbereidheid te bevorderen? Op inhoudsniveau moet je denken aan de helderheid van het doel en de te bereiken resultaten, de gewenste situatie zichtbaar te maken en radiostilte voorkomen. Op procesniveau is het belangrijk dat het management aandacht blijft besteden voor dagelijkse problemen, als eerste voorbeeldgedrag vertonen en het gewenste gedrag belonen (Koeleman, 2002). Reijnders (2010) stelt dat er uit moet worden gegaan van drie veranderwaarden: zorgvuldigheid, eenduidigheid en concreetheid. Volgens hem is verandercommunicatie informeren (bijpraten), dit kan live of via directiemail en communiceren (doorpraten), een leidinggevende vervult een sleutelrol, het gebeurt in en met het eigen team.

Cultuurverandering

Binnen DAF wil men een cultuurverandering bereiken. Bij een cultuurverandering gaat het enerzijds om het verduidelijken van de nieuwe verwachtingen die aan medewerkers worden gesteld, en anderzijds om het ondersteunen van medewerkers. Vaak is dit een ingrijpend en moeizaam proces, het eindpunt is vaak niet bekend. Naast interne voorlichting en het creëren van een dialoog, vormt opleiding hier een belangrijk instrument. Bij een cultuurverandering moet aandacht besteed worden aan het herkennen van ingeleerde waarden en normen en de daaruit voortvloeiende gedragingen. Pas als men zich bewust is van gedrag, kan men gaan praten over de effectiviteit en ineffectiviteit van dit gedrag in de nieuwe situatie. Daarnaast moet het gewenste nieuwe gedrag aankondigt worden en

in geleerd. Naast communicatie en opleiding speelt aanpassing van de beoordelings- en beloningssystemen een belangrijke rol (Koeleman, 2002).

Binnen DAF heerst de blauwdrukvisie, resultaten staan centraal. De valkuil is dat vaak irrationeel, menselijk gedrag over het hoofd wordt gezien terwijl dit eerder zorgt voor vertraging (Koeleman, 2002).

Wel is het zo dat communicatie een ondersteunend instrument is, ook andere management-inspanningen zoals opleiding en coaching, financiële beloning en het creëren van sociale druk kunnen tot de gewenste verandering leiden (Koeleman, 2002).

Gedragsgedrag

Vanuit het sociaal constructivisme weten we dat gedrag wordt gestuurd door betekenissen die mensen verlenen aan wat er om hen heen gebeurt. Deze kennistheorie stelt dat veel verschijnselen in de werkelijkheid 'sociale constructies' zijn. "We kennen de wereld alleen via ons kennen"¹³. In ons leven staat kennis centraal; we leven ons betekenisvolle leven via kennis. Mensen laten zich in hun handelen leiden door hun percepties, kennis en datgene wat ze voor waar aanzien. Juistheid van die kennis is irrelevant. Zo ook de betekenis aan een verandering (Reijnders, 2010). Dit gebeurt middels interactie, communicatie is een belangrijke vorm van interactie. Aarts (persoonlijke communicatie, 29 februari 2012) stelt dat het belangrijk is om te luisteren als er interactie plaatsvindt. Er zijn verschillende vormen van luisteren maar zij doelt vooral op het empathisch luisteren (Scharmer, theorie U), dat wil zeggen dat je je verplaatst in het perspectief van een ander zonder oordelend te zijn.

Gedragsgedrag

Reijnders (2010) stelt dat gedragsgedrag betekent het veranderen van overtuigingen (opvattingen) van mensen. Overtuigingen bepalen hoe mensen handelen, maar het veranderen hiervan is erg moeilijk. Het zijn diepgewortelde aannames en opvattingen, gebaseerd op ervaringen in het verleden. Reijnders geeft zes mogelijkheden hoe je overtuigingen kan veranderen:

- Er naast zitten, in gesprek raken, spiegelen en overtuigingen ter discussie stellen;
- Succesvol handelen volgens het nieuwe, op een andere manier gaan handelen;
- Samen onderzoeken van kritische incidenten;
- Zoeken naar en expliciteren van verborgen regels en deze vervangen;
- Wijzen op voorbeeld gedrag van anderen (role models);
- Belonen van gewenst gedrag.

¹³ Geciteerd uit reader Communicatietheorie, betekenis, mens en maatschappij, v.d. Pas, 2010

Bijlage VI

Topiclijst

met behulp van een topiclijst zijn er persoonlijke interviews gehouden binnen de drie fabrieken.

Intro

De interviewer stelt zichzelf voor en vertelt wat het doel is van het gesprek. Er wordt toestemming gevraagd om het gesprek op te nemen en anonimiteit wordt gegarandeerd.

Vragen

Communicatie

- Hoe zijn de communicatiestromen op het gebied van veiligheid binnen de fabriek ingericht?
- Wat wordt er gecommuniceerd over veiligheid?
- Wie communiceert met wie binnen de fabriek?

Project 'Ik maak het verschil'

- Wat is bekend van het project 'Ik maak het verschil'?
- Wat heeft men geleerd van het project?
- Wat heeft het project tot nu toe bereikt?

Veiligheid

- Hoe leeft het item veiligheid op de werkvloer?
- Hoe merk je dit?
- Welke positieve en negatieve veranderingen gebeuren er in de fabriek op het gebied van veiligheid?

Veiligheidsrapporteur

- Wat is het verschil tussen een veiligheidsrapporteur en kartrekker veiligheid?
- Wat zijn de taken van een veiligheidsrapporteur?

Veiligheidscommunicatie

- Wat gaat nu goed op het gebied van veiligheidscommunicatie?
- Wat kan er beter/ anders op het gebied van veiligheidscommunicatie?
- Op welke manier kan dit het beste gebeuren?

Andere fabrieken

- Is het bekend hoe de veiligheidscommunicatie binnen de andere fabrieken verloopt?
- Zijn er overleg vormen met de andere fabrieken?

Afsluiting

De geïnterviewde wordt bedankt voor zijn of haar medewerking.

Bijlage VII

Uitgewerkte persoonlijke interviews

In de uitwerkingen wordt gebruik gemaakt van verschillende afkortingen. De uitwerkingen zijn samengevat weergegeven.

MF	Motorenfabriek
TF	Truckfabriek
PKF	Plaat Komponente fabriek
BoM	Board of Management
BL	Bedrijfsleider
AM	Areamanager
WM	Werkmeester
TL	Teamleider
VR	Veiligheidsrapporteur
KTV	Kartrekker veiligheid
MVA	Melding veiligheidsafwijking
PBM	Persoonlijke beschermingsmiddelen
CVT	Continue verbeterteam
PPS	PACCAR Productie systeem
PE	Proces engineering
TD	Technische dienst
CVT	Continue verbeterteam
PBM	Persoonlijk beschermingsmiddel

Hieronder worden de uitkomsten uit de fabrieken beschreven, in de volgorde MF, TF en PKF.

Fabriek: MF
Functie: AM

Verschil productiemedewerkers

Volgens de AM zijn er twee typen productiemedewerkers binnen de fabriek. “De fabriek is opgedeeld in twee gebieden, namelijk het assemblagegebied en het verspaningsgebied. In het assemblagegebied worden alle losse onderdelen in het motorblok gemonteerd, je kan zeggen dat de medewerker de ‘machine’ is. Het verspaningsgebied is het gedeelte waar de machines het werk doen. Deze machines maken een vorm in een blok metaal, ook wel metaalbewerking genoemd”. De AM geeft aan dat naar zijn inziens in het assemblagegebied de medewerkers meer problemen geven, denk aan te laat komen bv. Daarnaast verwacht hij dat er wel een verschil is tussen de PKF, TF en MF.

Functie teamleider en werkmeester

De functieomschrijving van teamleider moet nog verder bepaald worden, vertelt hij. Nu is het zo dat de WM leidinggevende is en beslissingen neemt (ziek melden doe je bij de werkmeester), maar de TL communiceert dit naar de productiemedewerkers. Als een WM niet aanwezig is (bv. in weekend) moet de TL taken van WM overnemen. “TL’s gaan cursus ‘coachend aansturen’ volgen, om hun positie te versterken”.

Een WM bekijkt de structurele verbeteringen en heeft vaak een HBO niveau.

Een TL is vooral gericht op de productie en heeft vaak een MBO niveau.

Kartrekker veiligheid

Een KTV is het eerste aanspreekpersoon op het gebied van veiligheid. Deze taak wordt op vrijwillige basis ingevuld door een productiemedewerker. Een KTV volgt training en loopt veiligheidsrondes. Een kartrekker gaat wat verder in op het thema veiligheid om zo de veiligheid op de werkvloer te verbeteren. Deze medewerker vult een checklist in na een veiligheidsronde. De WM voert eventuele afwijkingen in. Een technische afwijking in het SAP (softwareprogramma), deze gaat naar de TD. MVA wordt aan een bepaald persoon gericht en ingevoerd in een ander programma (Riscube). De soort melding bepaald aan welke afdeling/ persoon het gericht wordt. Deze keuze maakt de WM op basis van ervaring.

CVT

CVT heeft als doel problemen op een structurele manier te verbeteren. Hierbij is een WM, TL, PE en TD aanwezig. Zijn gaan ingevoerde MVA’s nader bespreken met elkaar.

Ploegen

Er zijn 3 ploegen door de week:

Nacht	24.00 uur -07.00 uur
Dag	07.00 uur -15.30 uur
Avond	15.30 uur -24.00 uur

Er zijn 2 ploegen in het weekend:

Ploeg 1	24.00 uur -12.00 uur
Ploeg 2	12.00 uur -24.00 uur

Wat gaat er goed?

Hij geeft aan dat een KTV goed informatie doorgeeft aan zijn team. “Dit gaat al beter en sneller, de afstand naar de KTV wordt kleiner door de informatiesessies. Maar ook teamleden vinden dit fijner, omdat informatie verteld wordt door één van hen”. Je krijgt op deze manier ook meer informatie terug vertelt de AM. Het inzetten van de MVA’s gaat ook goed, daar is hij tevreden over.

Wat verbeteren?

Hij geeft aan dat er soms nog weleens miscommunicaties ontstaan tussen verschillende afdelingen. Zo wordt er soms te laats iets gecommuniceerd, wat wel handig was geweest als het eerder gecommuniceerd werd. Bv. een nieuw zebrapad in de fabriek, waar voetgangers geen voorrang hebben op intern transport. Dit was niet bekend en pas na een week wordt dit uitgelegd. Hij geeft aan dat dit slechte communicatie met PE is.

Hoe leeft het item veiligheid op de werkvloer?

“Er gebeurt meer op het gebied van veiligheid”. Hij vertelt dat je hierdoor merkt dat er ook meer aandacht voor is op de vloer. Er wordt meer over gesproken, dat is zeker een feit vertelt hij.

Veiligheidscommunicatie binnen de andere fabrieken?

Hij heeft geen idee hoe men binnen de andere fabrieken communiceert. Hij hoort hier en daar weleens wat maar hij durft niet objectief te zeggen hoe de andere fabrieken omgaan met veiligheidscommunicatie en hoe hiermee gewerkt wordt.

Fabriek: MF
Functie: BL

Verschillen VR en KTV en taken

Hij vertelt dat de veiligheidsrondes zijn ontstaan vanuit het project 'Ik maak het verschil'. Deze worden gelopen door VR, TL, WM, AM, BL en stafleden. BL loopt deze 1x in de 3 maanden, AM 1x in de maand onder begeleiding van een VR of preventiemedewerker. Er worden 200 rondes per maand gelopen in MF, geeft de BL aan. "De rondes zijn redelijk thematisch, de ene keer kijk je naar de werkplekken, dan weer een hele brede blik op de werkvloer".

Volgens de BL is de oude VR gestopt, dit is nu een rol binnen een team volgens de PPS filosofie. Je neemt dan specifieke taken op je, dus ook veiligheid vertelt hij. In het verleden heette deze mensen kartrekker, dat is nu omgevormd naar VR omdat zij allemaal een training hebben gehad. "Dus er is één persoon binnen een team gekwalificeerd om naar veiligheid te kijken en dat is onderdeel van zijn rol". Primair binnen het eigen team maar er is gemerkt dat het ook zinvol is om eens op een andere afdeling te kijken vertelt hij. Daarom worden zij gestimuleerd om in elkaars gebied te gaan lopen, dat werkt naar zijn mening erg goed.

"In de MF zijn wij de KTV belangrijk gaan maken. Dit was een eigen initiatief, wij zijn hen zelf gaan opleiden. 1x in de week wordt er een centrale bijeenkomst georganiseerd en deze informatie laten we ze terug brengen binnen het eigen team".

Er zijn drie opeenvolgende weken nodig om alle mensen te bereiken binnen de drie ploegen. De preventiemedewerker, HR manager en PPS facilitator zijn aanwezig bij een informatiesessie en daarnaast wordt er vaak een gastspreker uitgenodigd. Vaak wordt er een thema besproken, de andere helft van de tijd vullen ze zelf de agenda in of worden er problemen besproken geeft hij aan. "Het is een combinatie van elkaar informeren en geïnformeerd worden. Dus de VR is hetzelfde als KTV binnen de MF". Maar hij geeft ook aan dat dit niet binnen alle fabrieken zo is.

Project

Veiligheid hebben we het allerbelangrijkste gemaakt, vertelt hij. Hij geeft aan dat dit een hele grote stap is. "Binnen alle overleggen wordt erover veiligheid gesproken. Dat is zo besloten sinds we veiligheid belangrijk zijn gaan vinden. Anderen aanspreken op onveilig gedrag is wel erg moeilijk, zeker ook voor een VR omdat sommige mensen de regels niet zo belangrijk vinden. Dat kan demotiveren en mensen hebben niet altijd zin in een discussie. Maar mensen zijn zeker meer geneigd om elkaar aan te spreken". De PBM's gebieden zijn aangepast, dit was eerst heel ingewikkeld en is nu makkelijker gemaakt waardoor er ook makkelijker toezicht gehouden kan worden vertelt hij. "Daardoor kan je mensen ook sneller aanspreken".

1x in de 4 weken wordt er een BL lunch georganiseerd. Hij vertelt dat er dan wat TL's, operators en KD medewerkers worden uitgenodigd (random uitgekozen) om dan zonder agenda de gang van zaken te bespreken. Zo wil hij de drempel naar BL verlagen. Dit is hij gaan doen doordat mensen niet wisten wie hij was, wat hij deed etc. "Ik kom ook meer op de werkvloer".

Om de 2 werken is er een PPS lunch, vaak is hier hele staf bij aanwezig. Een WM en zijn team presenteren een zelf gekozen onderwerp en andere WM's en TL's luisteren mee.

In de andere week gaan zij een CVT overleg bijwonen en gaan zij luisteren wat een WM binnen een team bespreekt. "Dit is dan geen presentatie maar dit gebeurt gewoon op de werkvloer".

Andere fabrieken

Zij werken wel op dezelfde manier maar met wat andere nuances en zwaartepunten vertelt hij. "De discussie 'wat is een KTV en wat is een VR' verloopt binnen iedere fabriek anders. Maar het besef is

wel goed en de MVA's inzetten ook, dus daar bereik je wel effect mee. En daarnaast heb je te maken met lokale culturen van zowel fabrieken als managementteams”.

Wat veranderen?

Hij geeft aan dat hij weinig wil veranderen, er is een proces gestart die eerst afgemaakt moet worden volgens hem. “Dat kost tijd, misschien komen we t.z.t. wel achter dingen maar nu nog niet. Het project is vooral gericht op veiligheid, PPS is eigenlijk overkoepelende doel. Hierdoor krijg je ook verbeteringen op gebied van kwaliteit etc.”

Fabriek

Er zijn twee delen in de fabriek vertelt hij, die volgens hem verschillende medewerkers bevatten. “Assemblage is een gestandaardiseerd proces, relatief kort cyclische activiteiten, taktisch 4 minuten dus het opleidingsniveau is laag. Het verspaningsproces is een technologisch proces en daar moet je meer kennis van zaken hebben”.

1x in 4 weken spreekt hij met andere BL's en de directeur Operations, maar dit is volgens hem op een redelijk algemeen niveau op het gebied van veiligheid. Veiligheidsactiegroep: directieleden werken ook aan de veiligheid. “Een BL kan ook een project onder zijn hoede krijgen, bv. intern transport”. In deze groep zijn 2 WM's, logistiek medewerker, de groepshoofd PE, 2 VR's, en een preventiemedewerker werkzaam. Doel hiervan is dieper in gaan op een bepaald onderwerp en het aspect veiligheid belangrijk maken, zegt hij.

Wat gaat goed?

“We zijn niet meer bang om over incidenten te praten, wat voorheen onderwater zat halen we nu boven water. We praten meer over dingen die mis hadden kunnen gaan”.

Teamoverleg vindt 1x per 3-4 weken plaats, bij assemblage moet je de lijn stil zetten dus daar overleggen alle teams tegelijk. VR binnen dat team moet ook hierbij spreken over veiligheid. Hij geeft aan dat de rol van VR nog in ontwikkeling is maar dat dit wel al steeds beter gaat.

Er wordt binnen de MF geen algemeen bord gebruikt om mee te communiceren, zoals in de PKF. Dit omdat de MF eigenlijk uit 3 fabrieken bestaat vertelt hij, het is teveel werk om dat op die manier te doen. 1x per week hier aan tafel om afgelopen week door te nemen.

AM nemen wel elke dag met hun WM's de vorige en volgende dag door dus zij hebben wel een vergelijkbaar bord op kantoor hangen.

Fabriek: MF
Functie: WM

Hoe 'leeft' veiligheid op de werkvloer?

De WM geeft aan dat er nu meer op gehamerd wordt om veiligheidsrondes te lopen. Voorheen werd hier niet altijd structureel tijd voor vrijgemaakt geeft hij aan. Naar zijn mening heeft het MT meer aandacht voor veiligheid en dit begint nu door te werken naar de werkvloer.

"Je kan dus zeggen dat er meer aandacht en bewustzijn is voor veiligheid binnen de MF".

Wat kan nog beter?

De snelheid van de afhandeling van een MVA is soms laag vertelt hij. Dit heeft volgens hem ook te maken met de kosten die een MVA meebrengen, er is een bepaald budget voor het oplossen van MVA's en dure aanpassingen worden vaak maanden aan een stuk opgeschoven.

Wat gaat goed?

De kleinere MVA's (makkelijk op te lossen en goedkope aanpassingen) worden nu redelijk snel opgelost geeft hij aan.

Team

De rollen binnen het team moeten nu nog verder ontwikkelen, zij krijgen nu een stuk verantwoordelijkheid wat ze nog niet echt gewend zijn vertelt hij. "Dit heeft denk ik gewoon tijd nodig". Wel laten ze volgens de WM zien dat veiligheid prioriteit nummer één heeft door daarmee altijd te beginnen in een overleg.

Wat je wel goed ziet binnen een team is dat terugkoppeling van zaken heel belangrijk is, "op deze manier hebben de mannen ook echt het gevoel dat er iets gedaan wordt op het gebied van veiligheid". Daarnaast stimuleer je hiermee mensen ook om inbreng te hebben over het item veiligheid. Geen terugkoppeling demotiveert volgens hem.

Kort gesprek vanwege het wegroepen i.v.m. een storing.

Fabriek: MF
Functie: KTV

Verschillen tussen KTV en VR?

Een veiligheidsrapporteur en kartrekker is hetzelfde geeft ze aan. Vanuit PPS zijn kartrekkers ontstaan, nu is er in ieder team wel een kartrekker veiligheid aangesteld. Vroeger had je één veiligheidsrapporteur voor een hele afdeling.

Ze willen deze twee taken op één lijn trekken vertelt ze, er wordt dus alleen nog maar gesproken over kartrekkers binnen de MF. Als een kartrekker opleiding doet (VCA opleiding) krijgt diegene automatisch de naam veiligheidsrapporteur, inclusief een label op werkoverall geeft ze aan.

Taken?

Het lopen van veiligheidsrondes, eens in de drie weken overleg bij de AM en een informatiesessie (omdat dit in de dagdienst is en er drie ploegen zijn). "Dit is een soort sessie met een bepaald thema dat drie weken wordt herhaald. Alle veiligheidsrapporteurs/ kartrekkers binnen hele MF komen dan bij elkaar. Problemen worden hier ook besproken".

Output communiceert kartrekker veiligheid door binnen het team tijdens teamoverleg, deze vindt eens in drie of zes weken plaats vertelt ze. Daarnaast worden MVA tijdens een teamoverleg besproken. KTV krijgt VCA training. Maar deze training is volgens een collega wel wat algemeen, niet echt op maat gemaakt.

De veiligheidsrondes werden voor project ook al gelopen, door WM en TL en VR.

Wat is er veranderd?

Er worden meer veiligheidsrondes gelopen, je komt hier niet meer onderuit geeft ze aan. Soms duurt het nog even voordat er iets gebeurt met een ingezette MVA maar dit is al een stuk verbeterd. "Makkelijke zaken worden snel opgelost, moeilijkere zaken zijn vaak duurder en hiervoor moet budget vrijgemaakt worden dus dit duurt ook langer".

Productie training?

In de deeltijd WW zijn trainingen gegeven. Ze twijfel of dit vanuit het project 'Ik maak het verschil' is ontstaan.

Aanspreken onveilig gedrag

Soms komen er mensen naar mij toe vertelt ze, zij stuurt ze soms met de boodschap 'jij mag dit ook zelf aangeven' terug. Productiemedewerkers zijn het nog niet gewend om mensen zelf aan te spreken. Het aanspreken van anderen gebeurt wel al wat meer volgens haar. Mensen buiten de fabriek om worden sneller aangesproken op hun PBM's dan collega's onder elkaar binnen fabriek. "Zij willen elkaar niet verlooehen".

Collega's binnen haar team komen nu eerder naar haar toe valt haar op, ze wordt meer en meer een aanspreekpunt vertelt ze. "Je handelt dit af want je moet iedereen serieus nemen, ook mensen die met onzin dingen naar je toe komen".

Wat kan er verbeterd worden?

Collega: "fabriek dichtgooien". Volgens haar is DAF al aardig op weg om veiliger te worden. Vroeger werkte het bonnenboekje goed zegt ze. "Met een bon erop mocht de machine niet meer gebruikt worden". Daar is nu iets anders voor, namelijk 'stop en go kaartjes'. Volgens haar kan een KTV met deze kaartjes ook machines stil leggen.

Productie voor veiligheid?

De veiligheid gaat nu vaker voor de productie dan vroeger. Bij een levensbedreigende situaties wordt natuurlijk alles stil gelegd zegt ze. Je zet er een code voor, V1 is gevaarlijkste situatie, V4-5 is minst

risicovolle situatie. Iedereen is meer bezig met veiligheid. Ook de PBM's zijn verbeterd, de kwaliteit van veiligheidsbrillen is beter en de zones zijn aangepast wat je waar op moet gebruiken aan PBM's. "Vroeger moest je overal een bril op hebben terwijl dat niet nodig was. Dat werkte averechts".

Introductieprogramma

Dat het aantal ongevallen gestegen is heeft te maken met een stuk werkervaring en inwerktijd zegt ze. Na de crisis werd er verwacht dat je iemand binnen één dag inwerkte. Nu krijgen nieuwe medewerkers heel introductieprogramma (ong 2-3 dagen) waar ook een stuk veiligheid in terug komt. Daarna lopen ze ook een veiligheidsronde mee met een KTV.

Meer training

De KTV geeft aan dat er meer training gegeven mag worden aan productiemedewerkers over veel voorkomende gevaren die binnen de lijn kunnen ontstaan. Maar onveilig gedrag is vooral discipline en gedrag zegt ze. "Veel mensen hebben hier toch een probleem met leiding volgen". Het stukje gedrag is erg lastig om te veranderen geeft ze aan. Daarnaast twijfelt ze of wel alle gevaren worden uitgelegd aan medewerkers. "Sommige zijn heel hardleers, die kan je alleen met straf discipline bijbrengen".

Beloning

Het limiet van een beloningssysteem is erg hoog, aantal ongevallen zonder verzuim is nagenoeg niet haalbaar. "Veel beloningen worden wel beloofd maar niet uitgevoerd of gegeven".

Kleur overalls in de fabrieken geven een functie aan

Kaki	WM
Groen	TL
Blauw-rood	Investigator (lost problemen op als TL er niet meer uitkomt, schakel tussen productie en PE/ KD)
Blauw	Operator
Bruin	TD
Wit	Lab/ spuiters

Fabriek: MF
Functie: TL

Veiligheidsrondes

Hij geeft aan dat een WM, TL, en KTV 1x per week een veiligheidsronde lopen. De checklist die daarna wordt ingevuld, wordt gemaïld aan alle niveau binnen de fabriek.

Project

Vanuit het project is er het gele lijnen plan ingevoerd vertelt hij. Er is nu nog maar één gangpad waar je geen veiligheidsschoenen en gehoorbescherming mag dragen. Daarbuiten moet dit altijd. Ook hangen er oordoppen bij de tikklokken bij de kleedkamers, dit heeft een positief effect volgens de TL. "Je merkt dat er veel meer gelet wordt op veiligheid".

Zelf ook training gevolgd in drie gedeelten geeft hij aan:

- Coachen op veiligheid
- Aanspreken op veiligheid
- Communiceren op veiligheid. ("Dit was met acteurs erbij, dat is me zeker bij gebleven hoe je handelt in een bepaalde onveilige situatie").

Deze trainingen zijn niet doorgevoerd naar productiemedewerkers weet hij te vertellen. Of WM's deze trainingen hebben gevolgd is bij hem onbekend.

Verschil KTV/ VR

Kartrekker heeft bepaalde taken binnen een team op gebied van veiligheid, een VR heeft extra een cursus gevolgd. KTV's nu nog geen cursus gehad, als dit wel gebeurt zijn zij officieel een VR maar dit weet hij niet zeker.

Een kartrekker let nog wat meer op veiligheid binnen de eigen afdeling, vertelt hij. Een KTV krijgt naar zijn mening een opleiding, hij denkt een eenmalige cursus hoe MVA's doorgevoerd moeten worden.

Wat kan beter?

"Soms duurt het lang voordat een melding (MVA) opgelost/ verbeterd wordt. Als het makkelijk te verbeteren gaat het snel, zo niet dan duurt het lang". Werkt niet motiverend naar de medewerkers binnen de fabriek, vooral niet naar de productiemedewerkers geeft hij aan.

Productie belangrijker dan veiligheid?

Veiligheid gaat over het algemeen voor de productie, maar dit gebeurt niet altijd zegt hij. "Echt onveilig wordt er niet doorgedraaid, denk aan een levensbedreigende situatie". Soms heeft hij wel zijn bedenkingen op dit gebied, soms ziet ik hij dat de productie voor de veiligheid gaat.

Als de lijn stil ligt, kunnen zo honderd man niet doorwerken. "Dit wordt daarom niet snel gedaan".

Er is nu wel extra aandacht voor het lopen van de veiligheidsrondes. Dit moet gebeuren, eerst was het nog weleens dat iemand geen tijd had.

Is het nu ook veiliger?

Er is meer aandacht voor veiligheid, er worden nu eerder zaken opgelost op het gebied van veiligheid vertelt hij. "Maar het blijft moeilijk om een grote baas aan te spreken op hun veiligheidskleding". Er is volgens hem nog zeker wel een afstand tussen het MT en de productiemedewerkers.

Veiligheidsrondes lopen is niet vanuit het project ontstaan, maar er is hier nu wel meer aandacht voor dat de rondes daadwerkelijk gelopen worden. De checklist die hierna wordt ingevuld wordt gemaïld naar preventiemedewerker, Arbo, AM en BL.

"Hierdoor is er meer aandacht voor het item veiligheid. Er worden eerder zaken opgelost".

Fabriek: TF
Functie: VR

Taken

“Mijn taak is om twee collega’s te assisteren omdat ik eigenlijk ik niet de tijd heb om de veiligheidsrondes iedere week te lopen”. Deze twee mensen heeft hij zelf opgeleid en hebben cursus gehad. Zij koppelen informatie uit de veiligheidsrondes terug naar hem, naar de WM of naar de TL. Als er dan iets is zet hij een MVA in. Het is de bedoeling om het zo direct mogelijk aan te pakken vertelt hij. Hij heeft de mogelijkheid om naar de TL te gaan en de TL moet dit meteen aanpakken. Je wordt zeker wel een aanspreekpunt op het gebied van veiligheid.

Wat gaat goed?

De rollen binnen een team lopen nu best goed, TL’s hielden zaken teveel bij zichzelf vindt hij. “Nu begint hij meer taken uit handen te geven”. Bij een ombouw binnen de fabriek worden de mensen binnen de lijn betrokken, zij verzinnen mee en denken mee waardoor ze ook niet kunnen klagen want het is hun eigen idee vertelt hij. “Je moet sommige mensen wel mee trekken, sommigen gaan klagen en die moet je toch erbij betrekken”. Hij geeft aan dat je een WM probeert te mijden als je een ander wilt aanspreken op gedrag, dat werkt volgens hem averechts.

Andere VR’s binnen de fabrieken spreekt hij niet, dat is heel beperkt. Toevallig tijdens een opleiding wat anderen gesproken. Er is geen gezamenlijk overleg met alle VR’s.

Soms gaan VR wel naar een andere afdeling kijken, dus naar een andere lijn kijken. Dit werkt wel goed zegt hij. De werkzaamheden zijn wel erg verschillend, dan kan het lastig zijn om onveilige situaties te zien. “Soms creëert dit ook irritaties, medewerkers voelen zich snel gecontroleerd”.

Verbetering

Volgens hem kan het zeker verstandig zijn om alle VR’s eens bij elkaar te zetten, dit kan naar zijn mening zeker leerzaam zijn.

Er is weinig tijd om de rondes te lopen, dit moet gebeuren maar de weinige tijd maakt het moeilijk.

Project

Volgens hem is er wel training gegeven aan productiemedewerkers, welke training weet hij niet precies. Daarnaast heeft een TL ook de taak om informatie door te geven zegt hij. “Sommige mannen willen hier twintig jaar lang hetzelfde werk doen en na het werk meteen naar huis”. Dit soort type medewerkers kunnen geen VR worden zegt hij. Van hen wordt er wel initiatief verwacht. Dat stukje verantwoordelijkheid wat een VR krijgt werkt goed en informatie vanuit hem/ haar komt beter over omdat het vanuit een productiemedewerker komt. De teamvorming is ontstaan vanuit PPS vertelt hij. Hij kan moeilijk aangeven wat er precies veranderd is door het project ‘Ik maak het verschil’. Medewerkers hebben meer inspraak, iedereen mag mensen aanspreken op onveilig gedrag denkt hij. Er wordt nu ook meer initiatief verwacht vanuit productie volgens hem. “Veiligheid leeft zeker wel meer op de werkvloer”.

Fabriek: TF
Functie: AM

Communicatie over veiligheid

- DPM: 08.30-09.00uur met WM en PE'ers, de WM met TL krijgen van tevoren input voor dit overleg in een DPM op WM niveau.
Hierna DPM van TF, met andere managers samen alles bespreken. Alles wordt besproken aan de hand van het bord. AM ligt zijn area toe en vult ook dit bord in. BL is hierbij, hoofd Logistiek, KD ook.
- Op maandag uitgebreid overleg (PROVO), hierin wordt de week terug bekeken en de aankomende week doorgenomen.
- Start up meeting: begint voordat er een ploeg begint met de productie.
- MT overleg (dinsdag) komen ook per week een thema aanbod, dan kwaliteit en veiligheid, de week erna leverbetrouwbaarheid en kosten

Een AM heeft geen contact met directeur Operations, dat heeft de BL.

Project

AM geeft aan verschillende trainingen gevolgd te hebben, training 'kantoorveiligheid' moet hij nog inplannen. WM en TL ook gehad, Productiemedewerkers niet.

"Er is zeker meer aandacht voor veiligheid, er wordt steeds meer vast gelegd. Dus het aantal incidenten verhoogd niet, het wordt nu meer vastgelegd".

Wat veranderen?

Meer maatwerk, op de persoon. Dus praktijkgerichte training, het werkgedrag. Dus ook aan de VR en rondelopers. Stukje persoonlijke coaching want een ongeval heeft in de meeste gevallen te maken met afwijkend gedrag vertelt hij. Er wordt nu nog teveel gekeken naar een stickertje die niet op een machine zit bv. Daarnaast het elkaar aan leren en durven aanspreken van onveilig gedrag nu nog erg moeilijk weet hij te vertellen.

"Coaching, advies en training is belangrijk". Hij vertelt dat er binnen ieder team nu een VR werkzaam is, de veiligheidsrondes worden gelopen. Monitoren ze ook door checklist bij te houden en te versturen. AM geeft toe dat hij te weinig meeloopt bij veiligheidsrondes, hij vindt het ook moeilijk om onveilige situaties te zien.

De rol van VR moet nog meer uitgroeien. VR's binnen de fabriek hebben geen gezamenlijk overleg geeft hij aan. VR mag meer voor zijn afdeling/ team een aanspreekpunt zijn. De AM ziet graag dat hij zelf aankomt met punten die hij wilt bespreken, die weer worden aangedragen door collega's. TL rol meer ontlasten en meer VR naar voren dragen voor veiligheid. Training is ook in ontwikkeling zegt hij. Wat goed werkt is onveilige situaties samen bespreken met een deskundige. Deze deskundige bekijkt een werkplek waar een ongeluk is gebeurd, daarna aan medewerkers vragen wat ze hadden kunnen doen, en wat er gebeurd kan zijn. Dit kan volgens hem ingezet worden binnen de fabriek.

Taken en rol KTV/ VR

Soms wordt er ook nog gepraat over een sterrenrol. Een kartrekker is een soort eigenaarschap voor een bepaald thema. Eigenlijk is een VR hetzelfde als een KTV vertelt hij. Wel zegt hij dat een VR wat meer formeel is omdat je dan ook training krijgt, er staat dan ook een logo op de overall van de desbetreffende productiemedewerker vertelt hij.

Het is de PPS gedachte om deze rollen toe te delen en de TL wordt zo geholpen. Dit wordt ook gedaan voor meer betrokkenheid anders is het erg directief volgens hem. "Team verantwoordelijkheid is meer aan het ontwikkelen op het moment, maar dit moet nog verder uitgroeien".

Om alle VR's samen in een groep te zetten lijkt hem een onverstandig idee. Volgens hem wordt de groep dan veel te groot en veel VR's durven ook niet om voor een grote groep te spreken geeft hij aan.

Veiligheid

"Veiligheid gaat nu voor de voortgang van de productie". Veel werk staat beschreven in een standaard, geeft hij aan. Als men hiervan gaat afwijken dan gaat het mis zegt hij. "Een stabiele productie draagt bij aan een veilige werkomgeving. De meeste ongelukken komen door hem door het gedrag van medewerkers".

Werkoverleg

Eens in de maand productie twee keer (dag en avondploeg) een half uur stil gelegd, dan gaat TL overleggen met zijn team. Daar kunnen ook presentaties worden gegeven.

Beloningssysteem

Een team kan 'team van het jaar worden' door de hoeveelheid veiligheidsmeldingen, kwaliteitsverbetering, lean belts. Dan krijgen mensen een klein aandenken/ versnapering omdat ze zoveel dagen ongeval vrij zijn binnen een team. "Het gaat niet echt om het cadeau maar om de aandacht en de positieve beloning". Ook voor het aantal ingezette MVA's worden beloningen gegeven vertelt hij. "MVA's zitten we niet echt op te drukken, de veiligheidsrondes wel want daaruit komen de MVA's tot stand. Dwingen werkt niet, dan krijg je geen belangrijke MVA's denk ik".

Enquête

Enquête werkt moeilijk bij productiemedewerkers omdat deze vaak niet aangepast zijn op het niveau van hen. Bv. die van TNO voor het project 'ik maak het verschil', deze enquête was erg moeilijk. "Daarnaast heb je hier nog 30 nationaliteiten rondlopen wat het ook nog eens lastig maakt".

Belangrijk

Herhalen en consequent zijn is belangrijk geeft hij aan. Een publiciteitsgebeuren of campagne opstarten kan volgens hem ook zeker werken. Daarnaast is het geven van een opfriscursus ook belangrijk.

Fabriek: TF
Functie: BL

Communicatie over veiligheid

Bottum-up communicatie

- DPM aan de lijn, TL's bespreken dit onderling in paar minuten. Werkoverdracht.
- 07.30uur WM met TL's uit vorige dienst en aankomende dienst bespreken (duurt ong. half uur)
- 08.30uur WM met AM, iets groter gebied. Geen herhaling maar zaken die op lager niveau niet opgelost kunnen worden
- 09.10uur AM's samen met BL rondom bord om alle zaken te bespreken. Highlights worden hier toegelicht en acties worden besproken. (duurt ong. twintig minuten.) "Alles bespreken is al belangrijk, zo kan je ook verbeteringen doorvoeren als er aantal keren een zelfde soort incident plaatsvindt".
- Eens in de week met collega BL's bij directeur operations om de hele week te bespreken, dus nog hoger niveau.
- Eens in de maand alle teams bij elkaar, dan wordt de lijn stilgelegd. Werkoverleg wordt dit genoemd. Alle teams bespreken zaken die nog onduidelijk zijn, presentaties worden gegeven, kan over veiligheid zijn maar ook over kwaliteit.

Top-down communicatie

- In directie mededelingen vastgelegd. Iedere 2 weken MT operations bij elkaar, BL's, directeur operations, logistiek manager, KD manager etc.
- In de week hierna zit het MT van een fabriek bij elkaar met de AM, logistiek, controller, TD, KD.
- Deze informatie brengen AM naar WM over, WM naar TL en TL naar het team.

Teamverdeling

Binnen een team zijn er verschillende rollen: een instructeur, een VR, een kwaliteitsman. Het is de bedoeling dat deze mensen binnen een team dit aan TL vertellen en tijdens DPM zaken met betrekking tot hun rol vertellen. "De invulling van deze rollen moet nog groeien". Volgens hem gebeurt er nog maar in 3 teams van de 52 dat iedereen zijn rollen kent en hiernaar handelt. Dit heeft ook te maken met statusverschillen volgens hem.

Taken en verschillen KTV/ VR

VR en TL lopen veiligheidsrondes en vullen een checklist in geeft hij aan. Maar er wordt niet vaak naar het gedrag van de mensen gekeken geeft hij aan.

Het verschil tussen een KTV en VR is minimaal geeft de BL aan. "Het ontwikkelen van een team kost tijd, medewerkers zijn in een groep gezet (in 2006-2007) maar zijn dan nog geen team. Ze hebben vaak individueel gewerkt en werkten vroeger alleen om de productie door te laten lopen. Nu wordt alles omgedraaid. Daar moeten medewerkers nog aan wennen".

VR moet niet gezien worden als een extra functie, meer een rol zegt hij. Als er een vraag is over een bepaald gebied dan is het doel dat het team de desbetreffende kartrekker naar voren stuurt. Dit moet nog ontwikkelen vertelt hij.

Hij zegt dat je als MT geen zaken moet opleggen, dat werkt niet.

Er zit nog niet in ieder team een kartrekker, dit is nog in ontwikkeling.

Een VR is formeel, deze krijgt formele VCA opleiding. KTV kan opleiding krijgen, TL kan aangeven dat zij een cursus nodig hebben. Dit bepaald een TL zegt hij. AM heeft budget en kan hiermee binnen een team iemand een cursus laten volgen. Er wordt verteld dat ieder team een budget heeft maar dat is niet zo vertelt hij. TL gaat met zijn vraag naar budget naar een WM en een WM naar een AM.

Rol directeur

Vanuit de directeur krijgt iedere BL targets mee (KPI's) zegt hij. Een BL maakt een soort plan hoe hier te komen en houdt hierbij het budget in de gaten. Als er meer budget nodig is moet dit zeer goed onderbouwd worden. De BL legt aan de directeur verantwoording af en vraagt eventueel om financiële steun. De uitdaging is om je resultaten te behalen tegen zo minimale kosten vertelt hij. "De hele hiërarchie binnen DAF is erop gericht om te sturen".

Veiligheidscommunicatie

"Ik weet dat de hardware kant veiligheid twintig procent is en de software kant tachtig procent is, maar hoe ga je nu hiermee in de communicatie?" De standaardhandelingen zijn nu vastgelegd volgens de BL. "Dit heeft veel voordelen doordat er herhaling plaatsvindt". De meeste ongevallen gebeuren door onoplettendheid en onverwachte zaken stelt hij. Met standaarden wil je gaan standaardgedrag creëren. Het is volgens hem belangrijk om hierover veel te gaan spreken.

Project

De BL denkt dat het project 'Ik maak het verschil' wel een bedrage heeft geleverd aan de veiligheid. "Dit is het eerste project dat gericht is op cultuurverandering, het levert concreet niets op". Hij vindt het lastig om te vertellen wat hij met het project kan, er zijn volgens hem niet erg duidelijke en concrete handvatten om te gebruiken. Daarnaast stelt hij dat gedrag moeilijk meetbaar is. WM, TL en VR hebben training gekregen. De training is niet aan de mannen op de vloer gegeven, het team moet hier zelf verder mee gaan zegt hij. In de fabriek is er begonnen om altijd veiligheid als eerste bespreken, vond hij in het begin wat flauw zegt hij. Maar hij merkt dat dit wel degelijk werkt wel dus dat is het belangrijkste.

Productie en veiligheid

Er wordt nu op gehamerd dat als er iets niet veilig is de productie stil wordt gelegd. Is voor de mannen tegen natuurlijk vertelt hij. De lijn stil zetten is volgens hem nog steeds moeilijk. "Maar de prioriteit ligt bij veiligheid, niet bij de vrachtwagen".

Wat gaat goed?

Elk incident wordt besproken, MVA's worden vastgelegd, gemeld en opgelost. Dit vindt hij goed gaan.

Niet goed?

Onveilig gedrag is moeilijk te benoemen vindt hij. "Hoe kijk je nu naar het gedrag van mensen?" De checklist die VR's hanteren omslaat niet alle gevaren die kunnen ontstaan, hij vindt het moeilijk om hiermee om te gaan zegt hij.

Daarnaast geeft hij aan dat productiemedewerkers nog weinig inzicht hebben in hun eigen veiligheidsgedrag, maar hij ziet hier wel enige vooruitgang in vertelt hij.

Andere fabrieken

Het denken binnen de fabrieken verschilt volgens hem waardoor je cultuurverschillen krijgt. Tijdens een cursus heeft hij geleerd dat de stijl van een leidinggevende veelal het gedrag bepaald binnen een fabriek.

Fabriek: TF
Functies: WM en TL

Meer aandacht voor veiligheid

Het project 'Ik maak het verschil' hamert op veiligheid, dit komt van boven en deze herhaling helpt. Ook binnen de overlegstructuren wordt er altijd begonnen met het item veiligheid.

Als er binnen het DPM een WM iets niet kan oplossen neemt de WM dit mee naar de PROVO naar de AM. Kan AM het niet oplossen wordt dit meegenomen naar het areaoverleg met de BL.

"Er is begonnen om van boven naar beneden te gaan letten op veiligheid, een voorbeeld is het inzetten van MVA's. Nu zie je het begin van bottom-up naar de top dat mensen gaan aangeven als iets onveilig is".

Er is meer bewustwording omtrent het item veiligheid, dat is erg positief geven zij allebei aan.

Ook wordt dit aangegeven als er nieuwe medewerkers binnen komen, dat zij beter naar de werksituatie kijken. Wordt nu ook van hen verwacht. Veiligheid begint bij de WM en TL, als zij hier niet op hameren dan wordt er binnen een teamoverleg op een gegeven moment vergeten om de veiligheidspunten af te lopen. Nu begint het stuk binnen het team, dus een VR wordt een aanspreekpunt op gebied van veiligheid.

Veiligheidsrondes

De veiligheidsrondes worden binnen verschillende teams gelopen om een frisse blik te behouden. De rondes worden gelopen door VR en WM. De TL is altijd bezig met veiligheid, hij heeft daar geen controlelijst voor nodig. Dat wordt ook verwacht van hem. De meldingen worden vaak door een TL gemaakt, dus een melding in SAP of Riscube. Soms doet een WM dit ook maar liever TL omdat hij de situatie heeft gezien en betere omschrijving kan maken en daarnaast erachter aan blijft gaan.

Taak en rol VR/ KTV

Kan hetzelfde zijn, het is meer een regeltaak (geen hiërarchische rol). Diegene is verantwoordelijk voor de rondes, bij vakanties dus vervanging zoeken zegt de TL. "Als er iets op de afdeling is wordt er verwacht dat andere teamleden naar hem toekomen". Vaak wordt de rol van VR/ KTV ingevuld omdat diegene geïnteresseerd is in deze regeltaak zegt de WM. Een VR is officieel, deze medewerker heeft een training gevolgd en een KTV (nog) niet. Een KTV moet wel iets durven te zeggen tegen anderen, ook als hij nog maar net daar werkt. Ook de manier waarop hij mensen aanspreekt is belangrijk geven ze beiden aan. Als iets niet lukt bij een ander wordt er een TL bij geroepen. Maar de dwang moet er wel nu af, vroeger was deze dwang meer aanwezig. "Dus geen politieagentje gaan spelen". Maar een milde dwang is nodig voor de hardleerse medewerkers vertellen ze, bij drie waarschuwingen krijgt diegene een officiële waarschuwing.

De VR worden al steeds meer geaccepteerd binnen een team, dat gaat steeds beter.

Een VR vult ook zelf een checklist in, maar de MVA's worden door een WM ingevuld. WM is verantwoordelijk voor deze invoering in Riskmatrix. Sommige VR's doen dit wel maar voornamelijk niet, want een VR blijft dan rapporteren onder de naam van zijn WM. Riskmatrix vooral voor leidinggevend.

PBM

Vroeger droeg twintig procent oordoppen, nu ongeveer tachtig procent. Dat laat al veel zien geeft de WM aan. Het lijkt dat er meerdere incidenten plaatsvinden maar er wordt nu meer gemeld. Nu worden productiemedewerkers betrokken bij keuzes op het gebied van veiligheid, dat werkt motiverend.

Project

De training 'ik maak het verschil' heeft iedereen gehad, alle productiemedewerkers. In de training stukje theorie, gevarentekens en daarna praktijkervaring. Op de vloer veiligheidsrisico's bekijken en

dit bespreken. WM heeft deze training gegeven. Vanuit deze training aanspreken op veiligheid, is in basis voor leidinggevers. Daarna TL en hierna willen ze nog VR deze training geven.

Anderen aanspreken

“Pas als de dwang eraf is gaan mensen elkaar aanspreken op onveilig gedrag”. Anderen aanspreken blijft moeilijk, er is toch nog een soort vijandigheid zegt de TL. Er wordt dan gezegd: “Jij hoort mij niet eraan te naaien”.

Kantoormedewerkers worden wel meteen aangesproken als PBM's niet gedragen worden. Productiemedewerkers hebben het gevoel dat kantoormedewerkers dit aan hun opleggen dus willen zij hen terugpakken vertelt de TL. “Dat is niet juist maar het gebeurt wel”.

Teamoverleg

“Melden is belangrijk maar terugkoppeling is net zo belangrijk eigenlijk”. Er wordt ook binnen dit overleg altijd begonnen met veiligheid. Nu gaat men op de vloer eerst kijken of er tijdens een verandering de veiligheid wel gewaarborgd kan worden zegt de TL. Er wordt dus eigenlijk al een beknopte risicoanalyse gemaakt en dit besproken in een teamoverleg. Was vroeger absoluut niet. Overleg vindt eens in de vier weken plaats. Deze overleggen worden nu structureel ingezet.

Communiceren naar productiemedewerkers

“Beelden zeggen meer dan 1000 woorden. Dit werkt sneller maar visualiseren is ook nodig om het te laten zien. Productiemedewerkers zijn dan ook erg visueel ingesteld”.

Verbeteringen

“Een cursus zorgt toch weer voor een frisse blik, af en toe een opfrustraining is erg belangrijk. Binnen een cursus kan er gewerkt worden met foto's, maar geen foto's van andere fabrieken. Dat staat te ver van productiemedewerkers af”. Op deze manier staan zij er te ver vanaf denkt de WM. WM geeft als idee om misschien een filmpje te maken van een rollenspel en deze te laten zien binnen de fabriek. “Je moet tot de verbeelding spreken”. “Laat iemand die arbeidsongeschikt is geworden binnen een team vertellen hoe dat is gebeurt. Een soort shocktherapie kan werken”.

Verschillen andere fabrieken

WM is op eigen initiatief een project begonnen om meer te visualiseren via een bord op de afdeling.

Wat gaat er goed?

Het doorvoeren van een MVA gaat nu goed geven zij beiden aan.

Fabriek: PKF
Functie: VR

Aandacht is goed, mensen blijven zo continue bewust van veiligheid. Er komen meer mensen naar hem toe met veiligheidsverbeteringen zegt hij.

Binnen iedere lasgroep een veiligheidsmannetje (KTV), deze twee bewaken de veiligheid en rapporteren dit naar hem als VR. Om de twee weken moet er een veiligheidsronde gelopen. VR bewaakt de veiligheid binnen een afdeling, de kartrekker bewaakt dit binnen een team.

Checklist veiligheidsronde

Zaken die uit de checklist komen bekijkt hij weer verder. Hij heeft de checklist eigenlijk opgedeeld, ene keer kijken ze naar opslag andere keer naar orde netheid. De staf eist van VR twee MVA's, dus hij eist dit ook van zijn veiligheidsmannen zegt hij. Want anders heb je niet je best gedaan. De druk erop leggen is nodig om verbeteringen door te voeren. De WM legt deze druk ook op hem vertelt hij, WM krijgt dit weer vanuit AM en AM vanuit Arbo denkt hij.

Deze info hangt hij op bord zodat hele afdeling dit kan lezen. VR mag de rapporten maken in Riskmatrix, dat mogen de KTV niet. VR loopt ook veiligheidsrondes eens in de twee weken.

Teamrollen

Binnen in een team zitten ook andere kartrekkers, bv. kwaliteit, orde en netheid, veiligheid. Deze rol is niet verplicht, anders werkt het niet. Mensen die hier geen zin in hebben gaan hier ook niet goed mee om.

Vaak is er weinig tijd voor veiligheid, dat blijft een lastig punt.

Het wordt natuurlijk steeds minder de MVA's, dus heeft hij aangegeven dat hij er maar 1 p/w kan inzetten. "Hier heb ik geen reactie op gekregen dus dat zal dan wel goed zijn".

Verbeterpunt

Als VR (of KTV) eens op een andere afdeling bekijken. VR van die betreffende afdeling kreeg hier geen tijd voor, hij is daar gaan kijken maar dat werd zeker niet geaccepteerd. "Wij hebben onze eigen VR, wat kom jij hier doen?" Om bedrijfsblindheid te voorkomen binnen een afdeling zou dit wel een goed verbeterpunt zijn.

Vroeger

Er werd minder op PBM's gewezen en het lopen van veiligheidsrondes. Na ongeval is er zeker meer aandacht voor veiligheid en het leeft meer op de werkvloer. Dat project zorgt ook voor een stuk aandacht wat positief is.

Project

Iedereen cursus gehad tijdens crisis, veilig bewust werken maar ook andere cursussen. Het is de bedoeling dat mensen elkaar gaan aanspreken, dat is bekend binnen het team. Maar de daadwerkelijke training is niet doorgezet binnen het team, wel over gepraat.

Teamoverleg

Om de twee maanden, maar er komt nu steeds minder uit en ik heb steeds minder input hiervoor. Nu krijgt hij een thema vanuit de preventiemedewerker per periode. De VR krijgen om de zoveel tijd (per kwartaal) een studiebijeenkomst, "wat hieruit komt neem ik mee naar mijn KTV's".

Het teamoverleg is voor de hele lasgroep, dus daar bespreek ik niet alle openstaande MVA's. Omdat er punten tussen staan die niet voor iedereen gelden en anders duurt het veel te lang.

Arbo overleg

Eens in de maand met WM, AM, Arbo, PE, om alle openstaande MVA's te bespreken.

Een KTV werkt veel minder intensief, hij let alleen op en bespreekt zaken vanuit een checklist na een veiligheidsronde.

Verbeteringen

Andere VR ook op andere afdelingen mogen en moeten gaan kijken die de VR van desbetreffende afdeling niet ziet. Er zijn genoeg VR's en kartrekkers naar zijn inziens. "Communiceren blijft lastig dus, daar mag nog meer de focus op liggen".

In de andere fabrieken: geen idee hoe ze daar communiceren.

Soms is deze rol lastig, "je krijgt soms negatieve reacties dus de training aanspreken op gedrag is wel erg belangrijk. Vaak van andere afdelingen doen ze lastig, daar mag je niet aan komen".

Veiligheid leeft op de vloer?

Meer bewustzijn als voorheen, meer aandacht creëert ook meer bewustzijn voor het item veiligheid geeft hij aan.

Fabriek: PKF
Functie: BL

Communicatie

- Arbo overleg 1x in de 4 weken op staf niveau
- Elke maandag PROVO, half uur gaat over veiligheid. Preventiemedewerker zit hierbij en AM, WM, TD, KD. Daarna op hoger niveau bij directeur Operations.
- DPM centraal bij het bord (centraal). Binnen de teams gebeurt dit ook maar dan op teamniveau (lokaal)
- CVT, binnen een afdeling 2 teams en allebei de WM's, TL, PE, Logistiek, KD zitten hierbij. Ook veiligheid. Maar dat overleg is nog niet structureel
- Overleg 1x in de periode, AM en preventiemedewerker te gast binnen een CVT. Alle MVA's worden besproken, verbeteringen en problemen. Zoveel mogelijk kartrekkers en VR erbij hebben die op dat moment aanwezig zijn. Ook voor de toegang naar de AM, zodat ze kunnen bespreken wat problemen zijn etc.
- VR heeft overleg met de KTV binnen de afdeling lasgroep. "Is goed initiatief, goed om dit door te voeren binnen de hele fabriek". Dus een VR is wat meer bezig met veiligheid. Goed om veiligheid om deze manier door te voeren binnen de teams.

Er is geen rechtstreekse communicatie naar de productiemedewerkers, zitten te denken aan een soort nieuwsflits maar dit is nog niet ontwikkeld. Veel informatie bereikt niet de mannen op de vloer, dat kan nog beter.

Project

Trainingen gegeven, bv. aanspreken op veiligheid. Iedereen gehad behalve de operators. Is wel een stukje veranderd maar is nog niet radicaal veranderd natuurlijk. Dit kan zeker nog verbeteren, bv. de staf loopt veiligheidsrondes mee met een VR.

Vroeger ging het alleen over DE (departement efficiency), dit is nu nog steeds belangrijk maar hier komen toch veranderingen in. Veiligheid is nummer één. Veiligheid staat boven de productie. Bij een gevaarlijke situatie meteen stoppen en evalueren wat er mis is gegaan, productie onderbreken. Dat is mijn streven.

Laatst bij een ernstig ongeval zeer intensief mee bezig geweest om dit ongeval goed af te ronden. Alle gereedschappen laten controleren en de aandacht die je eraan geeft is ook erg belangrijk. Maar ook hier is verbetering in mogelijk. Er worden nog steeds te weinig mensen bij betrokken en niet snel genoeg gehandeld. Continue herhalen is ook een belangrijk punt voor de communicatie.

De fabrieken

Grootste verschil is de werkzaamheden, op de lijn merk je meteen iets want dan stopt voor heel veel mensen het werk. Binnen PKF niet, hier meer aparte afdelingen. In een aantal afdelingen heb je wat meer vakmensen, in de lijn zie je dat mensen vaak in deze werkzaamheden hier in rollen dus niet bewust voor gekozen.

Er wordt geprobeerd om het WM niveau weg te laten en meer een link te leggen tussen AM en VR.

Teamoverleg

Ook binnen het teamoverleg moet iedereen zijn rol nog vinden. Het is de bedoeling dat dit nog verbeterd en dat een KTV naar voren stapt en de veiligheidspunten bespreekt. Er zit nu binnen ieder team een KTV of VR. Op deze manier wordt de TL wat ontlast en kan de TL zich wat meer gaan richten op het stukje coaching. Afgelopen jaar veel training geweest voor TL en een formele functieomschrijving moet nog komen.

Een VR of KTV zou ook wat extra aandacht moeten geven aan nieuwe medewerkers die op de afdeling komt werken, gebeurt nu (nog) niet.

Andere manieren?

Manier van de MF is wellicht goed (alle KTV en VR bij elkaar zetten iedere vr. ochtend), maar dat kost veel tijd en dat is er nagenoeg niet. En ik denk vaak 'is dat nu ook echt nodig?' Hier gaat het meer in gelaagdheid.

Hoe gaat het nu binnen teams

"WM onderschatten de betrokkenheid van de medewerkers, wat is nu de toegevoegde waarde?" Dus training is belangrijk maar ook de instelling, dat is zeker een erfenis uit het verleden. WM zeggen toch nog vaak dat de productie voortgang 1^e prioriteit heeft. Een supervisor moet eigenlijk een eigen bedrijf gaan leiden binnen een afdeling. "Ik vind bottom-up belangrijker, als de mannen mondiger worden gaan ze eerder naar een WM toe".

Beloning

Is een schema voor, zoveel dagen geen ongevallen is een versnapering. Dit is de enige positieve stimulans die we nu doen. Moeten we soms de WM pushen om dit te doen.

Bord in PKF ook aanwezig! Maar daar staat nu nog geen tekst op. Sinds hij hier is komen werken is het hem opgevallen dus een jaar lang geen tekst.

Enquête

"Gesprekken werken veel beter dan een enquête, bij een enquête krijg je veel sociaal wenselijke antwoorden. Je kan wellicht beter een steekproef doen, bv. tien personen uit iedere fabriek. Vanuit een enquête creëer je verwachtingen, die dan wellicht niet waar gemaakt worden. Dat demotiveert dan ook weer en dat is jammer".

Fabriek: PKF
Functie: TL

Taken:

- MVA's bespreken binnen het Arbo overleg, 1x in de 4 weken. Ik zet de meeste MVA's in omdat het programma (Riskmatrix) gecompliceerd is en de meeste hier niet mee kunnen werken. Ong. 1-2 MVA's per week ingezet.
- Daarnaast binnen teamoverleg soort voorzittersrol, ongeveer 14p. In drukke tijden kunnen er zo 18 inzitten, is veel. 1 VR binnen het team, ik weet niet wat een kartrekker is. Blijkbaar ben ik een kartrekker dus de naam kartrekker voor een veiligheidsmannetje vind ik lastig.
- PROVO, iedere maandag. Hier worden ook MVA's besproken. Een document laat zien wat de target is voor SAP meldingen, veiligheidsrondes etc.
- CVT overleg, 1x in de 4 weken. Veiligheid wordt hierin ook besproken.

Meer VR's?

1 VR is genoeg, want dan krijg je 4 checklists met 4x dezelfde punten. Is dus dubbelop voor mijn gevoel.

Een veiligheidsrapporteur vult wel een checklist in maar de MVA's worden ingezet door TL. Dit komt door het ingewikkelde programma, foto's erin zetten is lastig en aan wie je de MVA moet richten, aan welke persoon, is lastig. Dit is stukje ervaring, ik ga vaak maar rondbellen wie hiervoor verantwoordelijk is.

Er wordt nu eerder naar een VR gegaan met veiligheidsproblemen. MVA's inzetten zet druk achter dat werkt goed. Zijn VR heeft geen contact met andere VR's binnen de fabriek. Ze lopen altijd hun eigen rondje binnen de eigen afdeling. Een TL loopt ook rondes, staf loopt 1x in de maand ook mee met een ronde, AM, PE, preventiemedewerker etc. Soms ook AM van andere afdeling, bv. RWPL.

Project

4 trainingen gehad. Ik vertel er weleens over binnen een teamoverleg. Dat ligt soms moeilijk, bv. iemand die 40 jaar hier werkt vindt andere dingen onveilig dan iemand die hier nog maar net werkt. Dan krijg je discussies en daar moet ik tussen komen.

Ik zie niet echt een verschil in aanspreken op gedrag wat de juiste manier hiervan is. Ze blijven niet echt netjes, 'wat doe je nou, stommerik'. Het gaat nog niet coachend zeg maar.

Niet meteen verbeteringen vanuit het project, het project geeft hier wel goede aandacht voor. Vanuit PPS de kleine verbeteringen begonnen en hierdoor is de stap naar veiligheid gemaakt, project geeft hier ook weer aandacht voor. Er is hier wel nog wat te weinig tijd voor, dat verhelp je wel met een MVA.

Verbeteringen

Riskmatrix gebruiksvriendelijker maken zodat meerdere mensen dit kunnen gebruiken. 1x in de 7 werken TL's overleg, daar zitten geen VR bij en dat is jammer. Tussen TL's wordt er dan feedback gegeven op hun werkzaamheden door hun teamleden.

Misschien alle VR iedere maand 1 uurtje bij elkaar laten komen.

Toegankelijkheid tussen productiemedewerkers kan verbeteren, maar dat duurt nog wel een paar jaar.

Soms is het niet duidelijk dat er nieuwe standaarden zijn over veiligheid, bv. geen 2 lijnen in een stopcontact.

Daarnaast VR op andere afdelingen rondes gaan lopen.

Meer training?

Opfrissen 1x per jaar, veel praktijkoefeningen binnen een andere fabriek en dan bv. een dagdeel. Je wordt echt bedrijfsblind en dat moet je voorkomen.

Wat gaat goed?

Afwerken van MVA's gaat steeds beter, beter dan een half jaar geleden.

Cijfers

Andere TL's net zo mee bezig als hij? Nee, anders zetten ze wel MVA's in. Een VR moet ook geen MVA's inzetten, zo krijg je 4 dezelfde die ingezet worden. Ze komen naar hem toe en hij zet deze in. Dat werkt volgens hem het beste. Je kan ook MVA's voor jezelf inzetten, gaat sneller en is minder gedoe. Je moet MVA's inzetten in de week, is maar een getal om iemand te bevredigen. Ik vul ze maar in omdat het moet. De staf verzint zoiets of de directie. Maar is soms raar als je het zelf kan oplossen.

Iedere week verslag wat het doel is en hoeveel er ingeleverd zijn. Ik lees dit en gooi het weg. Is meer voor MT denk ik, mij maakt het niet uit hoeveel MVA's er in zijn gezet.

Tijdens verder onderzoek:

Niveau aanpassen: vloertaal spreken, geen moeilijke woorden gebruiken. 1 uur kan, niet langer. Veel voorbeelden geven, praktisch, visueel en duidelijk zijn. Er is toch wel een angst om vrijuit te praten, misschien wordt het tegen ze gebruikt wat ze zeggen. Zeker als er een baas bij ze zit. Tijdens teamoverleg bijeenkomst houden?

"Ik hoor niet vaak wat er goed gaat, ik hoor eigenlijk alleen maar als er iets niet goed gaat".

Fabriek: PKF
Functie: WM

Communicatie over veiligheid

DPM iedere morgen, op afdelingsniveau om 08.30uur en op fabrieksniveau om 09.00uur. Veiligheid wordt altijd als eerste besproken. Hele CVT staat daarbij, niet alle operators die moeten natuurlijk doorwerken.

Onveilige zaken worden door zijn team vastgelegd en dit wordt gevisualiseerd tijdens DPM en op het bord gezet.

TL's onderling vertellen aan aankomende TL's hoe de dienst is gegaan, overdracht na iedere ploeg. Kan veiligheid ook langskomen.

De teamsamenstelling is altijd anders, meer trucks bouwen is een groter team. Nu ong. 140p in de 6 teams.

Training ik maak het verschil

Rollenspel en onveilige situaties herkennen gehad, redelijk praktisch van aard.

KTV spreekt mensen aan op onveilig gedrag, gedrag van mensen bepalen of er ongelukken gebeuren. Een VR kan met een KTV vergeleken worden. KTV communiceert na een overleg dit door binnen het team tijdens teamoverleg.

VR/ KTV

VR waren er niet genoeg, wel 1 binnen een ploeg maar niet binnen een team. Daarom KTV in het leven geroepen, dit is een rol/taak en geen functie. Mensen doen dit vrijwillig. KTV wordt door preventiemedewerker begeleidt en cursus volgt nog. Ze zouden meer kennis mogen krijgen.

Alle medewerkers een training bewust veilig werken gevolgd. TL en KTV extra trainingen gehad. WM/supervisor daar boven ook weer een training gehad.

WM is niet altijd aanwezig bij teamoverleg, dit moet door eigen team gedaan worden. Nu iedere donderdag overleg, dat is nu ongeveer 3 jaar.

Tool: Risicograaf

Na een bijna ongeval worden er vragen gesteld en een soort schema/ matrix ingevuld. Het gaat niet precies over het antwoord wat eruit komt maar over het discussiëren om maar bezig te zijn met veiligheid. Je ziet hierdoor interactie tussen collega's, hierdoor bereik je ook het gedrag.

Kan je gedrag veranderen van productiemedewerkers?

Hoe langer je hier werkt, hoe lastiger. Maar je kan hier zeker aan werken natuurlijk. Ik ben ervan overtuigd dat dit mogelijk is. Maar je kan met gedrag nooit grote sprongen maken, ze zeggen dat je 1 gedragskenmerk kan veranderen per jaar. Je moet altijd blijven sturen op gedrag en aandacht hiervoor hebben. Mannen die hier al lange tijd werken worden te vertrouwd met een machine en gaan steeds gevaarlijker werken.

Het project heeft hier weinig aan bijgedragen. Maar alles wat je aandacht geeft draagt bij aan de verandering. Reacties van de vloer: wat een overdreven gedoe.

Volgen van training

Interesse in een training is laag, ze snappen niet dat dit belangrijk is. Daarnaast teveel training gehad in de WW deeltijd dus iedereen is al redelijk sarcastisch hierover. Je moet ze naar de training sleuren. Ze zijn een beetje doodgegooid met trainingen.

“Je staat verstelt wat de mannen eigenlijk allemaal kunnen, als je ze maar uitdaagt! Mensen zijn mondiger geworden en de mannen hebben vaak hele goede ideeën, je moet alleen het juiste knopje weten te vinden”.

Verbeteringen

Aandacht van het MT is laag, je ziet ze weinig op de werkvloer ook nadat ik ze werkschoenen heb gegeven. Ga ook eens een gesprek aan als MT met productiemedewerkers, ga het dialoog aan. Al is het maar 1x per maand. Dat is jammer aan de huidige manier van werken en de werkdruk.

Ze kijken alleen naar de cijfers, als het goed is dan gaat het boek dicht. Bij Nedcar staat de productie op die manier op 1 dat als er vanuit daar iets aangegeven wordt iedereen luistert en actie onderneemt.

Veiligheid vs productie

Veiligheid is het belangrijkste, belangrijker dan de productie. Ik denk dat de ongevallencijfers niet hoger zijn, maar er wordt meer gemeld. Ook incidenten, om het onderste deel van de ijsberg te borgen.

Na een ongeval

Betrokkenheid naar medewerkers hoog, productie stil gelegd. Team overleggen om de situatie te bespreken. Alles wordt in kaart gebracht, veiligheid wordt nog beter bekeken. Acties op korte en lange termijn bekeken. Presentaties worden gegeven over de situatie, ook als er geen letsel is.

De andere fabrieken

Geen idee, het moet wel echt eerst op middle management gedaan worden (WM TL). Voorbeeldfunctie is nodig, een AM ziet veel te weinig binnen de fabriek. Er is geen overleg tussen de andere fabrieken. Wel jammer want je kan van elkaar leren. Bv. hoe ga je met een risicograaf om, wat doe je als er een ongeluk gebeurt?

2 maak-fabrieken, MF en PKF, dus ook verschillende werkzaamheden. TF is monteren dus een heel ander proces. MF is veel moderner, machines van 3-4 jaar oud. Onze persen die hier staan kunnen zo 40 jaar oud zijn. PKF is stukje gevaarlijker, 1 fout kan fataal zijn. Bij het lassen kan je je branden maar geen levensbedreiging.

Shockeren werkt af en toe ook erg goed. Je moet de taal spreken van de medewerkers. Binnen de afdeling van PKF van WM is het niveau redelijk laag. Geen opleiding nodig, op functies komen geen engineers op af. Ze deze mannen niet achter computer zetten.

Vanuit TNO onderzoek gedaan (enquête) daaruit zijn workshops gekomen. Is TNO binnen PKF gaan geven, operators kregen een verkorte vorm hiervan. Kwamen niet blij terug. Presentaties duurden te lang, 1,5 uur luisteren moet je inkorten naar 0,5 uur. Rollenspel is leuk maar zorg dat iedereen betrokken raakt bij het rollenspel. Anders landt het niet bij de mensen die niets doen in rollenspel.

Fabriek: PKF
Functie: AM

Afdelingen binnen PKF zijn verschillend van elkaar, bv. afdeling universeel die steuntjes maken en de lasserij die alles aan elkaar hechten en de afdeling pershal.

Operationele communicatie

- CVT iedere dag om 7 uur overdracht van de nachtdienst (alle TL's). Dit overleg gebeurt ook op 15.30uur en om 24.00uur (i.v.m. ploegendienst)
- DPM, 08.30u, SQDC besproken (betrokken WM met hun afdelingen (dus TL's) en ondersteuners (PE'ers, KD, logistiek) erbij)
- DPM 09.00u, op fabrieksniveau (AM), alle informatie komt bij elkaar en hier wordt totaal plaatje gegeven over SQDC op een dubbelsbord). BL vaak ook aanwezig.

Moet er nog iets gebeuren op gebied van veiligheid, dan wordt er een incidentrapport gemaakt en verstuurd naar arbo-dienst. Dit wordt ondertekend door werknemer, WM en AM.

Ook als er geen ongeval is gebeurd wordt dit toch naar arbo verstuurd, omdat dit wel had kunnen gebeuren. Zo proberen ze de 'onderkant van de ijsberg' vast te stellen.

Alle incidentrapporten worden door arbodienst opgeteld en die maken hier een overzicht van over de ongevallencijfers per maand en eens per jaar. Input voor jaarplan 2012 om verbeteringen door te voeren.

Wie gaan zich hier mee bezig houden? Verschillende lagen

- Arbo-overleg op fabrieksniveau 1x in 4 weken, met BL, AM, hoofd logistiek, hoofd engineering, preventiemedewerker. Fabrieksoverstijgende problemen/ thema's worden hier besproken → zie het als beleid
- Area overleg iedere 2 weken met alle WM's, een aantal arbo aspecten komen hierbij ook terug maar dan 1 niveau lager dan beleidsniveau. De afdelingen die onder de werkmeesters vallen hebben vaak weinig met elkaar te maken. Op deze manier kan je niet echt inhoudelijk op zaken ingaan. Daarom:
- CVT Arbo overleg: 1x in de 4 weken met 1 WM, TL en kartrekkers en preventiemedewerker en PE om de tafel om voor een afdeling verder de diepte in te gaan. Dus vooral inhoudelijk bezig zijn. Vanuit fabrieksniveau overleg worden hier zaken terug gekoppeld die te maken hebben met deze afdeling. Dus dit zijn 8 overleggen, 7 productiegebieden, 1 logistiek overleg.
- Provo iedere maandag, het stukje safety tools komt hierin naar voren. Controlerondes worden er uitgevoerd naar machines, als er iets niet correct is wordt dit door gecommuniceerd naar desbetreffende WM. Dit werkt meestal niet, AM moet hier achteraan gaan. Dus vaker herhalen om iets voor elkaar te krijgen. Provo wordt vastgelegd in notulen.
- Provo wekelijks, fabrieksniveau
- BL heeft ook weer overleg met directeur operations
- MT overleg, Euro 6 overleg, PPS overleg minder veiligheid, alleen in het stukje teamrollen. PPS is meer gericht voor het ontwikkelen van standaarden op de werkvloer/ PE werkzaamheden

KTV/ VR

Formele veiligheidsrapporteurs, formele rol, stuk centrale opleiding.

Daarnaast bezig met teams, daar binnen rol kartrekker veiligheid, stuk training is iets minder formeel geregeld vanuit centraal.

Verschil hiertussen is onduidelijk! Fabrieken zijn nu nog aan het zoeken naar welke functie er ingezet gaat worden.

Er wordt ook hier gewerkt met MVA's, SAP en Riskmatrix/ Riscube.

Preventiemedewerker: veiligheid, stukje arbo iets beter

Er wordt niet genotuleerd, heeft AM wel graag. Maar hier is geen tijd/ geld voor, niemand wordt hiervoor ingezet.

In de hal wordt op fabrieksniveau teruggekoppeld hoeveel dagen geen ongevallen, vorig jaar aantal ongevallen etc. op een bord door AM.

WM heeft dit ook voor zijn eigen afdeling.

Hier hangen beloningen aan vast, 150 dagen geen ongevallen met verzuim bv. dan krijgen de mannen een versnapering. Werkt goed.

Er wordt nog te weinig aan ongevallen analyse gedaan. Zelf soort tool ontwikkeld hiervoor: er wordt gekeken naar de directe oorzaken, maar daarnaast ook basisoorzaken. Dus waarom hebben die directe oorzaken kunnen gebeuren? Vaak zijn deze basisoorzaken op MT niveau. Deze worden weer doorgezet via MVA. Er wordt nu de inspanning gemeten om te kijken of het resultaat effect heeft. Inspanning is veiligheidsrondes en MVA's afwerken, hieruit moet resultaat blijken. Een formulier van een incident wordt nu sneller ingevuld.

Veiligheid

Weinig contact met andere AM's, geen overleg over veiligheid.

"Veiligheid is niet belangrijker, alles is even belangrijk tot dat je een conflict krijgt, dan is veiligheid belangrijker".

Cultuur wijzigen:

- Gemeenschappelijke waarden definiëren
- Lerende organisatie, continue terugkoppelen en normen steeds bijstellen
- Successen delen

Programma volgen is goed voor DAF, volgens AM

- Kennis en kunde erg belangrijk, opleiding is nog veel te weinig. Aanspreken met een acteur is geweest voor WM en TL en kartrekkers en veiligheidsrapporteurs, worden niet doorgegeven aan hun mannen.
- Voor teamleiders herkennen van gevaarlijke situaties
- Als je iets afhandelt, terugkoppelt dan krijg je respect van anderen

Trainingen

Toolboxen die worden gegeven aan productie gaan vaak over inhoudelijke zaken bv. elektriciteit.

Interesse training: kwam relatief slecht naar voren, vermoeden: onderzoek gedaan in deeltijdwerkloosheid, dan zit je al thuis en de training viel tegen dus dit kan ermee te maken hebben.

Wat gaat er nu goed?

Het systeem om meldingen te geven over veiligheid en dit bespreken in overleg, procedures etc. gaat goed

Wat gaat er minder goed?

Te weinig preventief te werk gaan, 1 preventiemedewerker, weinig analyse

Klacht man van de vloer gaat in principe naar teamleider, komen ook soms naar AM. Weinig hiërarchisch niveau. Gaan steeds meer naar een kartrekker, ligt wel aan persoonlijkheid.

Verschil veiligheidscommunicatie binnen de fabrieken?

AM heeft geen idee.

Bijlage VIII

Uitgewerkte focusgroep interviews

Focusgroep interview binnen MF

Aanwezig: 8 van de 10 genodigden

Datum: 26 april

Tijd: 13.00 tot 14.00 uur

De opening verloopt moeizaam, iedereen wacht op de gespreksleider en er wordt weinig gesproken. Het is moeilijk om ze aan het praten te krijgen, er worden veel gesloten vragen gesteld.

Informatie over veiligheid

Op de vraag hoe zij geïnformeerd worden over veiligheid wordt aangegeven dat dit in een teamoverleg gebeurt. Iedere morgen voordat ze beginnen met werken worden veiligheidsaspecten besproken, bv. waar ze op moeten letten. Dit wordt gedaan door de teamleider en soms door de veiligheidsrapporteur. Een nieuwe medewerker krijgt een introductiecursus waarin veiligheid ook behandeld wordt. Op de machines in de werkplaats hangen werk- en veiligheidsinstructies.

Project 'Ik maak het verschil'

Het project 'ik maak het verschil' is nagenoeg onbekend onder de productiemedewerkers. Een aantal wisten niet dat dit een project was, zij kennen het alleen van de campagneposters die in de fabriek hangen. Deze medewerkers hebben geen training gevolgd vanuit dit project. Het doel van het project is onbekend, sommigen denken dat het over veiliger werken gaat maar ze weten dit niet zeker. Het project wordt gekoppeld aan de cursus 'Bewust veilig werken' dat tijdens de deeltijd-WW een verplichte cursus was. Er wordt door een aantal personen aangegeven "zolang er hier niets ernstigs gebeurt zal je ook niks horen" en "je hoort vaak pas iets als het te laat is, dus als er een ongeluk is gebeurd". Als er iets gebeurd is op het gebied van veiligheid (ook in een andere fabriek) wordt hierop door veiligheidsrapporteurs geattendeerd met zogenaamde 'red alerts'.

Onveilige situaties

Eén persoon geeft aan dat er ook bij onveilige situaties de productie gewoon doorgaat. Op zijn werkplek heeft hij meegemaakt dat er iets onveilig was, maar dat er geen budget was om dit te verhelpen en de productie moest doorlopen. Alleen bij echte ernstige gevallen wordt de productie stil gezet. "Geld is zeker een issue", wordt gezegd. Daarnaast geeft een medewerker aan dat tijdens het dodelijk ongeval in 2007 andere afdelingen in de fabriek waar het ongeluk plaatsvond gewoon doorwerkten. Hij vond het vreemd dat niet de hele hal werd ontruimd en dat zij niet opgevangen werden. Een ander geeft aan dat op zijn afdeling veel dingen zijn opgeknapt maar dit heeft duidelijk te maken met fanatieke veiligheidsrapporteurs van die desbetreffende afdeling. Veiligheidsrapporteurs krijgen hier nu ook de tijd voor, dat was voorheen niet of minder. Ook de werkdruk wordt aangegeven, je moet doorwerken waardoor je soms niet veilig kunt blijven werken.

Aanspreken onveilig gedrag

Andere medewerkers aanspreken op onveilig gedrag blijft moeilijk want je krijgt vaak negatieve reacties. Hij vertelt een situatie dat een collega een leidinggevende aansprak op het niet gebruiken van oordoppen, "diegene werd naar kantoor geroepen en kon vertrekken". Twee personen vinden wel dat het aanspreken op onveilig gedrag nu meer gebeurt, anderen vinden dat hier nog niet veel in is veranderd. Het blijft moeilijk, je krijgt vaak discussies of zelfs ruzies. De manier waarop je het zegt is erg belangrijk. Sommige veiligheidsrapporteurs zijn hier erg actief mee bezig, dat werkt wel goed. Een medewerker geeft aan dat op zijn afdeling sinds kort met gele bonnen zijn gaan werken, na twee mondelinge waarschuwingen ontvang je een gele kaart en bij twee gele kaarten moet je 'naar boven'

(dus naar een leidinggevende). Deze medewerker ziet het meer als een manier om iemand te ontslaan, “ze durven nog niet te zeggen je mag stoppen, daarom hebben ze deze oplossing bedacht”. Daarna geeft hij aan dat er naar hem niet is gecommuniceerd dat deze kaarten in gebruik werden genomen en wat het doel van deze kaarten was. Toen hij een kaart kreeg wist hij niet wat dit inhield. Een ander zegt dat het er ook aan ligt op welke afdeling je werkt, op sommige plaatsen valt het lawaai wel mee dus hij begrijpt dat sommigen dan niet hun oordoppen in doen.

Stelling	Waardering			
	Altijd <i>Mee eens</i>	Soms <i>Gedeeltelijk mee eens</i>	Zelden <i>Gedeeltelijk mee oneens</i>	Nooit <i>Oneens</i>
Veiligheid is altijd belangrijker dan het doorlopen van de productie	IIII	III	I	
De mening van mijn baas wordt belangrijker gevonden dan mijn eigen mening	II	IIII	I	I
Ik vind het belangrijk dat ik veilig mijn werk kan doen	VI	II		
Ik vind het belangrijk dat mijn collega's veilig hun werk kunnen doen	VIII			
Dat gepraat over veiligheid vind ik maar overdreven gedoe		III	II	IIII
Ik word gewaardeerd voor het werk dat ik doe*	IIII	I	I	
De staf heeft niet genoeg aandacht voor veiligheid*	I		III	III

* 1 persoon heeft stelling 6 en 1 persoon heeft stelling 7 niet ingevuld. Stelling 7 was moeilijk te beantwoorden, daarom geen antwoord gegeven. Stelling 6 onbekend waarom niet ingevuld.

Reacties bij de stellingen

Stelling 1

“Ze gaan ooit te ver met veiligheid, als je alle regels wilt naleven kan ik geen productie meer draaien”. De productie gaat te vaak nog gewoon door. “Als er echt iets ergs gebeurt wordt de productie gestopt anders niet”.

Stelling 2

“De werkmeester blijft beslissingen nemen, ikzelf kan niet de productie stil leggen”. Er wordt door één medewerker aangegeven dat er te weinig overleg plaatsvindt met de medewerkers, teamleider

en werkmeester nemen veelal de beslissingen. “Ze zeggen vaak wel dat ze ermee bezig zijn maar dat is niet altijd zo. Ik heb laatst een cursus gevolgd en vanuit die cursus kwam ik erachter dat we een verkeerde takel gebruiken. Dan wordt er gezegd dat we niks anders hebben dus doe het er maar mee, terwijl het onveilig blijkt te zijn. Waarvoor krijg ik dan een cursus? En als je er tegenin gaat kan je ontslagen worden, met een tijdelijk contract ga je daar echt niet tegenin.” Het wordt ook niet gewaardeerd als een nieuwe leidinggevende zich niet voorstelt, dan heeft hij het al min of meer verknalt.

Stelling 3

Diegenen die de waardering *soms* geven aan de stelling geven aan dat als alle veiligheidsregels nagestreefd worden je amper nog je werk kan doen.

Stelling 4

“Rare vraag, het is toch ieder voor zich?”

Stelling 5

“Ja en nee, als ze door blijven zeuren dan hoor je het niet meer”. Meerderen zijn het hiermee eens, ze horen te vaak en teveel van hetzelfde. Iemand geeft aan dat het heel raar is dat TD niet de veiligheidsregels hoeven na te leven, dus bijvoorbeeld geen oordoppen gebruiken.

Stelling 6

“De leiding krijgt grote bonussen als ze omzetcijfers halen, wij niet”. Daarom voelt hij zich minder gewaardeerd, want hij “doet al het werk” zegt hij.

Stelling 7

Diegene die de waardering *altijd* heeft ingevuld zegt: “die zijn alleen maar bezig met aantallen”.

Waarom ongelukken

Op de vraag waarom er ongelukken gebeuren in de fabriek wordt in eerste instantie aangegeven dat je nooit een ongeluk kan voorkomen. Een ander zegt dat het een combinatie is, men kent de regels niet, de gevaren niet en een ongeluk is niet te voorkomen. Veel zien niet de gevaren van hun werkzaamheden. Een aantal anderen zeggen dat anderen werken zonder er nog bij na te denken, vooral tijdens nachtdienst. De routine sluipt erin. Op de vraag wat je hiertegen zou kunnen doen geven ze aan de er gewisseld moet worden van werkplek. Maar dat verminderd de productie dus dit gebeurt niet. Sommigen zijn minder flexibel/ star, zij werken al lange tijd bij DAF en gaan zich niet aanpassen aan nieuwe regels.

Eigen bijdrage en bijdrage vanuit DAF aan veiligheid

Op de vraag wat zij zelf kunnen doen om het werk veiliger te maken wordt aangegeven dat je alleen kunt aangeven wat niet veilig is, meer niet. Op de vraag wat DAF kan bijdragen aan de veiligheid reageert één medewerker met “veel”. Ook wordt er aangegeven dat DAF sneller actie moet ondernemen als er aangegeven wordt dat iets niet veilig is.

Op de vraag of DAF nu veiliger is wordt door de meesten gezegd dat ze er wel meer mee bezig zijn, dit komt ook door de veiligheidsrapporteurs. Een ander geeft aan dat hij er evenveel mee bezig is als eerst, maar hij merkt wel dat er sneller iets gedaan wordt aan een onveilige situatie dan voorheen. Dus DAF is meer bezig met veiligheid is de conclusie.

Veiligheidscommunicatie

Het doorvoeren van veiligheidsproblemen duurt te lang omdat het ergens blijft liggen, bijvoorbeeld bij PE. Eén persoon geeft aan dat er slecht gecommuniceerd door de teamleider naar zijn teamleden. Een aantal anderen zijn het hier niet mee eens.

Er wordt door een aantal aanwezigen aangegeven dat informatie over onveilige situaties wordt doorgegeven als zij beginnen met werken, dit gaat goed op het gebied van veiligheidscommunicatie. Een aantal zouden het prettig vinden om meer informatie te krijgen over het project ‘Ik maak het verschil’. “Een cursus kan goed werken maar je moet er zelf iets van op steken, je moet er zelf mee

bezig zijn. Sommigen gaan daar even zitten luisteren en dan staat er op papier dat zij die cursus hebben gevolgd maar doen er uiteindelijk niks mee”.

Er wordt aangegeven het prettig te vinden om te horen welke informatie er uit dit onderzoek komt, de aanwezigen geven aan dat zij nagenoeg nooit deze terugkoppeling krijgen als zij meewerken aan een onderzoek.

Focusgroep interview TF

Aanwezig: 9 van de 10 genodigden

Datum: 2 mei

Tijd: 10.30 tot 11.30uur

Opening verloopt wat moeizaam, allen zijn erg stil en wachten een beetje af. Als er iemand wat meer gaat praten komt de rest ook wat los.

Informatie over veiligheid

Deze informatie komt via een teamoverleg bij de productiemedewerkers. De teamleider spreekt dan, de veiligheidsrapporteur doet dit niet. Die loopt de veiligheidsrondes. Als er echt iets aan de hand is wordt dit gemeld voordat de dienst begint, door de teamleider of werkmeester.

Project 'ik maak het verschil'

Het project 'ik maak het verschil' is nagenoeg onbekend onder de genodigden, zij kennen alleen de posters. Zij kunnen zich geen training o.i.d. herinneren. Er wordt wel aangegeven dat er tijdens de deeltijd WW een cursus is gevolgd dat ging over veiligheid. Op de vraag of zij weten wat het doel is achter het project wordt geantwoord dat je "bewust bezig moet zijn met veiligheid" en "constant denken aan de veiligheid, voor jezelf en de andere medewerkers". Het verschilt per persoon of zij nu meer met veiligheid bezig zijn, de één vindt iets anders veilig dan een ander, wordt aangegeven. Daarnaast heb je ook lakse medewerkers. Het project is ook geen onderwerp dat besproken wordt in een teamoverleg.

Onveilige situaties

Onveilige situaties verschillen per afdeling, de werkzaamheden zijn erg verschillend. De aanwezigen geven aan dat het vaak te maken heeft met de manier van werken, vroeger gebeurde iets op een bepaalde manier en deze manier gebruiken ze nu nog steeds terwijl het onveilig is. Een ander geeft aan dat tijdsdruk hier ook veel mee te maken heeft. Daarnaast is aan het einde van de maand de werkplanning soms veel te krap, dan is het ook moeilijk om de veiligheid te handhaven wordt verteld. Dus na een storing wordt toch geprobeerd om de planning in te halen, veiligheid komt dan in het verschiet.

Aanspreken onveilig gedrag

Het elkaar aanspreken op onveilig gedrag wordt moeilijk gevonden, de genodigden geven aan dat je vaak een negatieve reactie krijgt: "wie ben jij, jij bent geen teamleider". Wel wordt er verwacht dat de veiligheidsrapporteurs dit doen wordt door 1 medewerker gezegd, maar dit gebeurde al voor het project. Daarnaast geeft hij aan dat sommige veiligheidsrapporteurs niet mondig genoeg zijn om anderen aan te spreken, dit wordt beaamt door een aantal anderen. Vaak wordt er dan een teamleider of werkmeester bijgehaald. Er wordt ook een onderscheid gemaakt in de zwaarte van een onveilige situatie, "geen oordoppen dragen is van een ander kaliber gevaar dan onder een zware motor doorlopen". Een ander zegt dat hij "geen tijd heeft om onveilige situaties te zien, hij heeft het te druk met zijn eigen werkzaamheden". De conclusie dat het nog moeilijk is om anderen aan te spreken en dat het nog weinig gebeurt wordt bevestigd.

Stellingen	Waardering			
	Altijd	Soms	Zelden	Nooit
	<i>Mee eens</i>	<i>Gedeeltelijk mee eens</i>	<i>Gedeeltelijk mee oneens</i>	<i>Oneens</i>
Veiligheid is altijd belangrijker dan het doorlopen van de productie	V	III	I	
De mening van mijn baas wordt belangrijker gevonden dan mijn eigen mening	I	VIII		
Ik vind het belangrijk dat ik veilig mijn werk kan doen	VIII	I		
Ik vind het belangrijk dat mijn collega's veilig hun werk kunnen doen	VIII			
Dat gepraat over veiligheid vind ik maar overdreven gedoe	I	III	I	III
Ik word gewaardeerd voor het werk dat ik doe*	III	III	I	
De staf heeft niet genoeg aandacht voor veiligheid*	I			VII

* stelling 6 en 7 niet ingevuld door 1 persoon, reden onbekend. Eigen inzicht: afzwakking van aandacht.

Reacties bij de stellingen

Stelling 1

"Het hangt af van hoe onveilig de situatie is, als je massaproductie hebt". "De veilig wordt alleen geaccepteerd als de Amerikanen komen, dan wordt er toegekeken. Na een paar weken verwaterd dat dan weer". "Ze proberen je onder druk te zetten als de lijn stil staat, maar als je aangeeft dat je iets niet wilt doen omdat het onveilig is hoef je dat ook niet te doen". "Ze willen toch de aantallen halen, als de lijn stil ligt moet deze gewoon door en dan heeft veiligheid geen belang. Die druk merk je wel, eind van de maand wordt je naar huis gestuurd, eind van de maand moet je overwerken". "Typisch DAF logica, dat begrijpt niemand".

Stelling 2

Er wordt aangegeven dat het van de situatie afhangt of de mening van hun baas belangrijker is. Zeker ook hoeveel geld het kost, als je baas niet veel moeite wilt doen dan houdt het op geeft een medewerker aan. "Er moet vaak iets gebeuren voordat een baas iets doet". "Je mening wordt wel gehoord als je een idee hebt voor een verbetering op het gebied van veiligheid". Dit gebeurt vaak in een teamoverleg of je spreekt direct je teamleider aan. Uiteindelijk wordt aangegeven dat als een

baas iets zegt, je het eigenlijk ook moet doen, hij maakt de beslissingen. Maar je kan iets weigeren mits je dit goed onderbouwd met een foto van een onveilige situatie bv.

Stelling 3

Diegene die 'soms' aangaf, geeft als reden dat de teamleider het "niet leuk vindt als de lijn stil wordt gezet omdat dit tijd kost, terwijl dit eigenlijk wel moet". Hij werkt dan door terwijl het eigenlijk onveilig is. Een ander geeft aan dat op zijn afdeling altijd de lijn uitgaat als iets onveilig is.

Stelling 4

"Het is hetzelfde als de vorige vraag, niet alleen voor jezelf maar ook voor een ander".

Stelling 5

"Dat moet gewoon, dat hoort erbij". Een ander vertelt dat hij het overdreven vindt dat steeds maar hetzelfde herhaald wordt. Iemand haakt hier op in en vertelt dat hij best zijn oordoppen in wilt doen maar hij moet ook steeds een telefoon beantwoorden dus dat is tegenstrijdig voor hem.

Stelling 6

Een aantal beginnen te lachen als ze de stelling lezen. Het ligt eraan welke baas je hebt is een reactie op de stelling. "Sommige zijn een softie, die komen net van school en hebben geen praktijkervaring. Die is alleen met zichzelf bezig". Een aantal anderen geven aan dat zij wel gewaardeerd worden. "DAF probeert het leidinggeven door teamleiders wel te verbeteren, zij zijn nu een cursus Coachend aansturen aan het volgen hiervoor". "Er hangt hier nog een oude cultuur, ik ben diegene die de schroeven erin draait en heb een baas boven mij, mijn baas heeft ook weer een baas boven zich etc. Ze zullen wel moeten veranderen ooit. Ik kom uit andere bedrijven en ik vind DAF heel autoritair qua leidinggevend. DAF houdt alle taken en werkzaamheden heel dicht bij the boss".

Stelling 7

Iemand geeft aan dat ze van boven wel genoeg aandacht hebben voor veiligheid maar dat ze verder naar onderen te bang zijn om de aantallen niet te halen. "Iedereen probeert zijn eigen straatje schoon te houden". Een ander geeft aan dat die druk wel weer van boven afkomt, hij zegt dat de mensen op de vloer te gefixeerd zijn op aantallen. Iemand anders geeft aan dat een areamanager het niet erg vindt als de lijn gestopt wordt, "maar iedereen wil dat zijn afdeling het mooiste over komt".

Waarom ongelukken

Op de vraag waarom er ongelukken gebeuren in de fabriek wordt door een productiemedewerker gezegd dat dit te maken heeft met onoplettendheid. Ook werkdruk wordt aangegeven, als er bijvoorbeeld iedere dag overgewerkt moet worden dan gaat men minder goed opletten. Ongelukken kunnen nooit echt voorkomen worden, ook al heb je nog genoeg veiligheidsmaatregelen geeft een ander aan. "Waar gewerkt wordt gebeuren ongelukken".

Eigen bijdrage en bijdrage vanuit DAF aan veiligheid

Er wordt hierna gevraagd wat DAF en wat zij zelf kunnen bijdragen aan de veiligheid. Een aantal geven aan dat het redelijk vlot gaat als er iets moet gebeuren om de veiligheid te verbeteren. Hier moet geld voor zijn en dat wordt niet altijd vrijgemaakt. "Het ligt er maar aan hoe belangrijk de tussenlagen dit vinden, ik weet niet of dit wel is aangevraagd als er gezegd wordt dat er geen geld voor is". Een ander geeft ook aan dat sommige materialen verouderd zijn, hier kan DAF wel iets aan doen. Op de vraag wat zij zelf kunnen doen om het veiliger te maken antwoordt iemand "je mond houden". Een ander geeft aan dat nieuwe medewerkers een cursus moeten krijgen op het gebied van veiligheid en het herkennen van gevaren, omdat zij nog geen praktijkervaring hebben. Daar haakt een aanwezige op in en geeft aan dat die cursus is afgeschaft vanwege de crisis en omdat ze snel nieuw personeel nodig hebben. "Soms wordt het later ingepland maar dat is niet de juiste volgorde", wordt door een aantal gezegd. Ook wordt gezegd dat je wel je "mond moet open doen als je iets onveiligs ziet".

Sommigen kunnen moeilijk aangeven of DAF nu veiliger is geworden, omdat zij nog niet lang bij DAF werkzaam zijn. Anderen geven aan dat er niet veel veranderd is, "er wordt veel over gepraat maar ik merk er niet veel van". Een ander zegt wel dat er meer veiligheidsrapporteurs rondes lopen nu. Ook

wordt aangegeven dat ze misschien wel meer doen maar dat dit bij hem niet bekend is, “misschien moeten ze daar wel iets aan doen”.

Een genodigde zegt dat foto's veel beter werken dan een folder of een boekje over veiligheid. Dit wordt door nagenoeg iedereen bevestigd. “Iedereen heeft dat boekje gekregen met veiligheidsvoorschriften en thuis bij het oud papier gegooid waarschijnlijk”. Afdelingsgerichte regels over veiligheid is beter dan alles generaliseren zegt iemand. Meer met elkaar bespreken is een betere optie vult een ander aan.

Veiligheidscommunicatie

Een verbetering op het gebied van veiligheidscommunicatie is volgens een medewerker dat DAF eerder met zaken naar buiten komt. Nu heeft hij het idee dat sommige zaken te lang stil gehouden worden omdat het management nog met elkaar daarover aan het “bakkeleien” is. “Je kan niet speculeren, want op de vloer is het dan al waarheid. Maar het werkt wel demotiverend als je nooit niks hoort”.

Focusgroep interview PKF

Aanwezig: 14 van de 10 genodigden

Datum: 10 mei

Tijd: 10.30 tot 11.30 uur

Opening verloopt wat moeizaam, allen zijn stil en wachten een beetje af. Als er iemand wat meer gaat praten komt de rest ook wat los.

Informatie over veiligheid

Er wordt aangegeven dat er via borden in de fabriek gecommuniceerd wordt wat er veranderd of verbeterd is op het gebied van veiligheid. Daarnaast ook tijdens de startup of DPM, (het begin van een dienst) worden alle veiligheidsaspecten als eerste besproken. Ook wordt er jaarlijks vanuit de Arbodienst een veiligheidsboekje uitgegeven met alle veiligheidsvoorschriften. De kartrekker van veiligheid bespreekt tijdens een teamoverleg alle punten, dit is zo ontstaan toen er teams zijn opgesteld. Voorheen deed de werkmeester dit. Op de vraag of zij van mening zijn dat zij genoeg geïnformeerd worden over veiligheid geven een aantal aan dat dit genoeg gebeurt. Een ander geeft aan dat als het druk is de veiligheid minder belangrijk wordt gevonden dan als het rustig is. Sommigen spreken dit tegen, zij zeggen dat ook hun werkmeester veel betrokkenheid toont op dit gebied en dat veiligheid altijd als eerste wordt besproken.

Project 'ik maak het verschil'

Vanuit het project 'Ik maak het verschil' zien de aanwezigen posters hangen in de fabriek, maar meer ook niet. De kartrekkers hebben een instructeur opleiding gevolgd wordt aangegeven. Er wordt verwezen naar een cursus over veiligheid tijdens de deeltijd WW. Een ander geeft aan dat hij een cursus heeft gehad over hoe je iemand aanspreekt op onveilig gedrag. Een aantal zijn toen uitgenodigd door iemand van de Arbodienst. Er wordt aangegeven dat zij niks hebben geleerd van het project, maar dat ze binnen in de fabriek wel meer met veiligheid bezig zijn.

Onveilige situaties

Een medewerker geeft aan dat veel mensen zelf onveilige situaties creëren, zij denken niet meer logisch na. Het is ook voor een deel je eigen verantwoordelijkheid natuurlijk voegt een ander toe. Er wordt verteld dat veel mensen onveilig handelen omdat ze op tijd iets willen aanleveren anders stopt de lijn. Een aanwezige zegt dat "mensen die niks hebben meegemaakt heel nonchalant omgaan met de veiligheid, als ze iets meemaken worden ze voorzichtiger".

Aanspreken onveilig gedrag

Vaak wordt er negatief gereageerd als je iemand aanspreekt op onveilig gedrag, dat demotiveert. De veiligheidsrapporteurs zijn hier wel actief mee bezig, dat wordt als positief ervaren. Het aanspreken gebeurt misschien onder collega's iets meer maar blijft moeilijk naar anderen toe.

Stellingen	Waardering			
	Altijd	Soms <i>Gedeeltelijk mee eens</i>	Zelden <i>Gedeeltelijk mee oneens</i>	Nooit <i>Oneens</i>
Veiligheid is altijd belangrijker dan het doorlopen van de productie	XII	II		
De mening van mijn baas wordt belangrijker gevonden dan mijn eigen mening	I	VIII	II	III
Ik vind het belangrijk dat ik veilig mijn werk kan doen	XIV			
Ik vind het belangrijk dat mijn collega's veilig hun werk kunnen doen	XII	II		
Dat gepraat over veiligheid vind ik maar overdreven gedoe		II	III	IX
Ik word gewaardeerd voor het werk dat ik doe	VI	VIII		
De staf heeft niet genoeg aandacht voor veiligheid*	I	V		III

*Door 4 personen niet ingevuld

Reacties bij stellingen

Stelling 1

"Ik werk niet altijd veilig want soms moet er iets gebeuren waardoor de hele fabriek stil ligt". De rest geeft aan dat dit altijd belangrijker is.

Stelling 2

Bij het tonen van de stelling begint 1 persoon hard te lachen. Sommigen geven aan dat zij deze stelling moeilijk vinden. 'Soms' wordt aangegeven, omdat de baas altijd meer beslissingsbevoegdheid heeft. "Als de baas zegt dat een product goed is dan is die goed, ook al twijfel ik hierover". Diegene die 'altijd' heeft ingevuld geeft aan dat als je een mening hebt en de baas vindt iets anders "dan ben je uitgeluld". 1 persoon geeft aan dat hij wel heeft getwijfeld om 'altijd' in te vullen.

Stelling 3

Dat vindt iedereen belangrijk.

Stelling 4

Diegene die 'soms' aangeven bij deze stelling geeft aan dat als hij steeds negatieve reacties krijgt van anderen dan gaat hij diegene ook niet meer helpen om aanspreken op onveilig gedrag. Een ander

geeft aan dat hij mensen die hij niet kent niet aanspreekt omdat hij anders niet aan zijn eigen werk toekomt. Een ander vindt dit heel belangrijk, “je wilt ook dat je collega’s veilig terug naar hun gezin gaan”.

Stelling 5

“Ze praten erover met mooie verhalen, maar als er iets moet gebeuren trekken ze zich terug”.

Stelling 6

“Waardering is wat anders dan honorering”. “Bij de beoordeling wordt niks gezegd over veilig gedrag omdat het vaak niet gezien wordt”. Er wordt aangegeven dat collega’s vaak wel waardering tonen, de baas minder. “Die is druk met andere dingen”.

Stelling 7

“Die zien wij niet veel, dat is het probleem”. “Die communiceren niet met ons”, sommigen delen deze mening. Een ander geeft aan dat de veiligheidsrapporteurs informatie vanuit boven door moeten communiceren en dat zij hier wel mee bezig zijn op het moment. Maar een areamanager en een BL wordt af en toe gezien in de fabriek maar niet mee gecommuniceerd. Een aanwezige geeft aan dat hij ooit heeft meegemaakt dat hij niet direct werd aangesproken, iemand van de staf communiceerde naar zijn baas en niet direct naar hem. Dat vond hij niet goed.

Waarom ongelukken

Op de vraag waarom er ongelukken gebeuren in de fabriek worden de termen ‘ondoordachtheid’ en ‘onverschilligheid’ aangegeven. De routine sluipt er op een gegeven moment in en de werkdruk. Een nieuwe medewerker kan ook erg gevaarlijk werken, die heeft nog geen praktijkervaring en die beseffen dat nog niet goed. Daarnaast zit een ongeluk in een klein hoekje zegt een medewerker.

Eigen bijdrage en bijdrage vanuit DAF aan veiligheid

De werkdruk verlagen en geld vrijmaken om veilig te werken wordt als antwoord gegeven op de vraag wat DAF kan doen om het veiliger te maken. Daarnaast wordt aangegeven dat DAF aan het bezuinigen is op beschermingsmiddelen, dus werkkleding en handschoenen, en dat vindt hij “onaanvaardbaar”. DAF moet beter gaan communiceren, mensen laten weten wat er gaande is en dat er iets aan gedaan wordt aan een probleem. “Wat jij studeert is dus heel belangrijk voor DAF, communicatie”.

Op de vraag wat zij zelf kunnen doen om het veiliger te maken zeggen een aantal “opletters”. Een ander geeft aan dat je anderen moet blijven aanspreken op onveilig gedrag, en dan op een nette manier. Een aantal mensen moeten dit nog echt leren, dit heeft ook een stuk met respect te maken wordt aangegeven. Ook wordt verteld dat binnen verschillende teams verschillende regels gehanteerd worden, de regels in het boekje met veiligheidsvoorschriften worden allemaal anders nageleefd. Dat is een stukje onverschilligheid vult een ander aan.

“DAF is wel veiliger met 5 jaar terug, maar we zijn er nog niet”. Dit wordt door nagenoeg iedereen bevestigd. Men denkt dat dit te maken heeft met het inzetten van de veiligheidsrapporteurs en dat de staf meer aandacht heeft voor veiligheid. Voorheen werden er geen MVA’s ingezet bijvoorbeeld.

Veiligheidscommunicatie

Iedereen is het ermee eens dat er meer en duidelijker gecommuniceerd moet worden over veiligheid. Iemand geeft aan dat dit focusgroep interview wat nu gevoerd wordt, vaker moet gebeuren onder alle mensen. Dat je elkaar bewust gaat maken van veiligheid is heel belangrijk geeft hij aan. Hij zegt dat het goed is om meningen te horen van ook andere afdelingen.

De terugkoppeling van uitgevoerde MVA’s gebeurt bij de meesten wel goed. De rol kartrekker/veiligheidsrapporteur is erg belangrijk, maar moet nog meer vorm krijgen zeggen een aantal. “Vaak weet een kartrekker niet wat er precies van hem verlangd wordt”. Het begin is gemaakt en dat vinden alle aanwezigen positief.