

OPDRACHTGEVER	Drs. S. Zwanikken	DATUM	19 juni 2018
AUTEUR	Gelderloos, Lars	DOCUMENTLOCATIE	Arnhem
AFDELING	Corporate Safety and Security	STATUS	Concept
STUDIE	Integrale Veiligheidskunde	PAGINA	1 van 52

Afstudeeropdracht: Positieve feedback voor veilig werken

Een onderzoek naar het leveren van effectieve feedback

Gegevens Student	
Naam student:	Lars Gelderloos
Adres:	Hoofdstraat 9-17
Postcode:	7311 JS
Plaats:	Apeldoorn
E-mailadres:	larsgelderloos@gmail.com
Telefoonnummer:	0627897304
Opleiding:	Integrale Veiligheidskunde

Gegevens organisatie	
Naam organisatie:	TenneT TSO B.V.
Afdeling:	Safety, Health and Environment
Postadres:	Postbus 718
Postcode:	6800 AS
Plaats:	Arnhem
Bezoekadres:	Utrechtseweg 310
Postcode:	Mariendaal Center of Excellence
Plaats:	Arnhem
Telefoonnummer:	+31 (0) 26 373 11 11
E-mailadres	tennetccc@tennet.eu

Gegevens praktijkcoach	
Titel, voor- en achternaam:	Drs Sander Zwanikken
Functie:	Program manager Safety Culture Ladder
Telefoonnummer:	0624255999
E-mailadres:	sander.zwanikken@tennet.eu

Samenvatting

Als grote Europese netbeheerder stelt TenneT verschillende eisen aan zijn aannemers en onderaannemers. Eén van deze eisen is dat TenneT verwacht dat deze partijen gecertificeerd zijn op de veiligheidsladder. Dit betekent dat ze aantoonbaar bewust met hun veiligheidsrisico's omgaan. Om zelf het juiste voorbeeld te geven is besloten dat TenneT zélf ook deze certificering haalt. Onderdeel van deze certificering is de wijze waarop men feedback geeft aan elkaar. Omdat opdrachtgever Drs. Zwanikken van mening is dat het geven van negatieve feedback al voldoende wordt gedaan, is in dit onderzoek gekeken naar de wijze waarop men elkaar voorziet van positieve feedback. Ook zijn verschillende, min of meer vergelijkbare, gecertificeerde bedrijven bezocht en bevraagd.

Voor het onderzoek is gebruikt gemaakt van een aantal manieren van dataverzameling. Ten eerste zijn er interviews afgenomen. Zowel intern met medewerkers als met medewerkers van gecertificeerde bedrijven. Tot slot hebben de interne medewerkers deelgenomen aan een enquête. Aan de hand van de verkregen informatie is een aanbeveling gedaan voor het verbeteren van de huidige feedbackcultuur binnen TenneT.

Bij het in gesprek gaan met medewerkers werd duidelijk dat een aantal aspecten van feedback goed tot uiting kwamen binnen de organisatie, en een aantal niet. De nadruk ligt hierbij veelal op negatieve feedback en de focus op wat beter kan. Naast het feit dat de theorie aangeeft dat ruimte voor positieve feedback van belang is, geven ook de geïnterviewden bij de gecertificeerde bedrijven dit aan.

Uit dit onderzoek valt te concluderen dat de afdelingen binnen TenneT hun informele feedback vooral invullen met verbeterpunten en negatieve feedback. Daarnaast is duidelijk geworden dat huidige formele beloningsmethoden achterhaald zijn. Deze voldoen enerzijds niet aan de eisen gesteld vanuit de theorie, en anderzijds geven de medewerkers van de gecertificeerde bedrijven aan dat deze methoden niet werken. Wanneer men binnen TenneT aandacht besteedt aan wat goed gaat, en elkaar hiermee complimenteert, wordt de informele feedbackcultuur verbeterd. Door daarnaast als leidinggevende medewerkers persoonlijk, specifiek en in een kleine setting te belonen komt de feedback oprecht over en zal dit motiveren.

Voorwoord

Voor u ligt het onderzoek over het verbeteren van de feedbackcultuur in het kader van mijn afronding van de opleiding Integrale Veiligheidskunde. In opdracht van de afdeling Corporate Safety and Security is onderzocht wat de huidige staat is van de feedbackcultuur binnen de afdelingen Large Projects Nederland en Facility Management. Vervolgens is na vergelijking met andere gecertificeerde bedrijven gekeken naar mogelijke verbeteringen. Vanwege mijn interesse naar compliance en de menselijke motivator hierachter, heb ik gekozen voor deze opdracht. Hierbij was het dan ook leerzaam en leuk om met mensen om de tafel te mogen zitten en te horen over best practices en mogelijke verbeteringen.

Tijdens het traject ben ik bijgestaan door Drs. Sander Zwanikken vanuit TenneT en door mijn schoolcoach Drs. Gertjan Melching. Hierbij bedank ik de heer Melching voor het altijd tijd vrijmaken om mij te helpen in de opzet van het onderzoek.

Tijdens het onderzoek heb ik veel praktijkkennis opgedaan binnen de afdeling. Ook bedank ik Sander specifiek in het delen van zijn praktische kennis met betrekking tot het doen van onderzoek, en het helpen met de weg vinden binnen een gigantische organisatie. Om op eigen kunnen mijn onderzoeksplan te presenteren bij twee enorme afdelingen was een spannende en leerzame ervaring. Hierbij bedank ik dan ook iedereen die mij heeft geholpen in het uitzetten van het onderzoek, en het maken van tijd om een interview met mij af te nemen.

Inhoud

Samenvatting	3
Voorwoord	4
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding	7
1.2 Doelstelling	10
1.3 Probleemstelling	10
1.4 Onderzoeksvragen	10
1.5 Betrokkenen en belanghebbenden	10
1.6 Afbakening	11
2. Theoretisch kader	11
2.1 Human Motivation Theory	11
2.2 ABC model	12
2.3 Behavioral System Model: PICNIC	13
2.4 De 4 G's	14
2.5 Motivatie Hygiëne Theorie van Herzberg	14
2.6 Performance Feedback	15
2.7 Employee Recognition	15
2.8 Beantwoording onderzoeksvraag 1	15
3. Methode	16
3.1 Dataverzameling	16
3.2 Operationalisering en causaal veldmodel	17
3.3 Analysemethode	18
3.4 Betrouwbaarheid en validiteit	19
4. Resultaten	20
4.1 Interviews	20
4.1.1 Afdeling LPN	21
4.1.2 Afdeling FM	22
4.1.3 Gecertificeerde bedrijven	23
4.2 Vragenlijst	26
4.2.1 Complimenten ontvangen	27
4.2.2 Positieve feedback geven	28
4.2.3 Giften, prijzen en etentjes	29

4.2.4 Feedback verhoudingen	30
4.2.5 Feedback verbeterpunten	31
4.3 Beantwoording onderzoeksvraag 2	32
4.4 Beantwoording onderzoeksvraag 3	33
5. Conclusies en aanbevelingen	34
5.1 Conclusie.	34
5.2 Aanbeveling	35
5.3 Beschouwing	35
5.3.1 Resultaten	35
5.3.2 Methoden	36
6. Bibliografie	37
7. Bijlagen	38
7.1 Hearts and Minds	39
7.2 NEN Safety Culture Ladder	41
7.3 Interviewscript	44
7.4 Notitie voorbereiding	46
7.5 Vragenlijst	47
7.6 Vragenlijst Dashboard	48
7.7 Opmerkingen Interviews	49
7.8 Feedback verbeterpunten	50

1. Inleiding

Dit plan van aanpak vormt een opzet voor het onderzoek naar mogelijkheden om veilig gedrag binnen TenneT te bevorderen door gebruik te maken van positieve feedback. Het onderzoek zal gedaan worden op de afdelingen Large Projects Nederland (LPN) en Facility Management (FM) onder begeleiding van Sander Zwanikken.

Large Projects Nederland wordt binnen TenneT gezien als de corebusiness van de organisatie. Het gaat hier namelijk om de bouw van stroomlijnen door heel Nederland. Dit wordt gedaan in samenwerking met aannemers.

Facility Management richt zich op het faciliteren van medewerkers binnen TenneT. Hierbij gaat het om alles met betrekking tot catering, beschikbare ruimten en vervoer.

1.1 Aanleiding

TenneT is een Europese netbeheerder, ook wel TSO (Transmission System Operator) genoemd, met haar belangrijkste activiteiten in Nederland en Duitsland. Met 22.000 kilometer aan hoogspanningsverbindingen richt het zich op het bieden van betrouwbare en zekere elektriciteitsvoorziening aan grofweg 41 miljoen eindgebruikers.

Safety Leadership

Op het gebied van veiligheid, de zogenaamde Safety Vision 2018, heeft TenneT als uitgangspunt geen ongelukken te willen en alle medewerkers elke dag gezond naar huis te kunnen sturen. Om dit te realiseren spreekt men binnen TenneT van Safety Leadership (Safety Leadership bij TenneT, 2017). TenneT investeert hierbij tijd en middelen in de training van leidinggevenden om óók op het gebied van veiligheid een leidinggevende rol aan te nemen. De bedoeling is dat iedere medewerker binnen de organisatie een leider kan worden door veilig te handelen. Het kwantitatieve doel is om een LTIF¹ onder 1 te behalen. Tot slot gebruikt TenneT verschillende methoden om medewerkers actief te betrekken en het veiligheidsbewustzijn te vergroten:

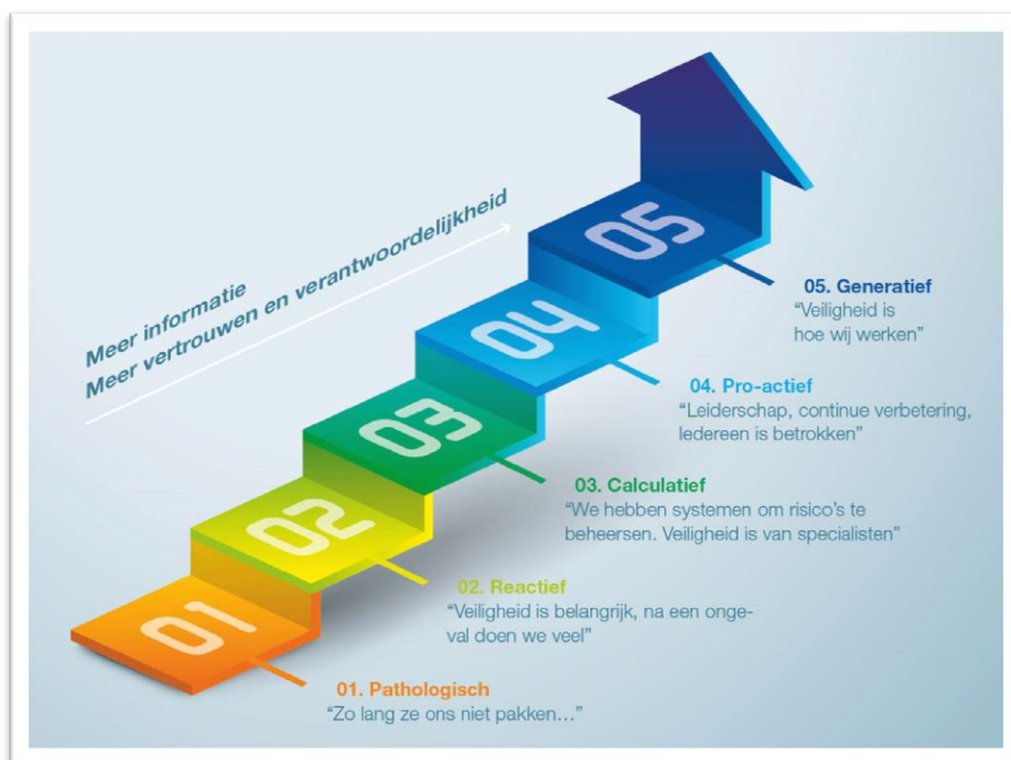
- Campagnes
- Trainingen
- Onderzoeken van incidenten en het publiceren van de onderzoeksresultaten
- Safety Walks
- Safety Award

¹ LTIF staat voor Lost Time Injury Frequency. Dit geldt als een maat voor het aantal Lost Time Injuries per miljoen gewerkte uren.

Safety Culture Ladder

Uit de Safety Vision komt naar voren dat TenneT inzet op het verbeteren van de veiligheidscultuur. De aandacht voor veiligheidscultuur is een belangrijke trend geworden in de industrie. Na in de industrie de nadruk te hebben gelegd op hardware en techniek in de jaren 70-80, verschoof deze in de jaren 80-90 naar managementsystemen (Graaf G. v., 2009). Koploper Shell zag dat er in de industrie meer nodig was dan alleen goede hardware, techniek en managementsystemen. Namelijk; cultuur. Het ging er om hoe mensen deze middelen gebruiken in hun dagelijks werk. De aandacht voor cultuur werd hierdoor steeds belangrijker. Shell introduceerde hiermee het Safety Culture Maturity model met het zogeheten Hearts and Minds concept. Dit model bevat de treden die men nu kent als de NEN Safety Culture Ladder. Het [Hearts and Minds](#) concept en de [Safety Culture Ladder](#) zijn inhoudelijk beschreven in de bijlage.

Onderdeel van de Safety Vision van TenneT is de eis aan contractors om zich te certificeren volgens deze NEN Safety Culture Ladder. Om het juiste voorbeeld te geven richt TenneT zich hierbij ook op het behalen van deze certificering voor de derde trede in 2018. In de onderstaande figuur is te zien dat de ladder bestaat uit vijf treden (Veiligheidsladder, datum onbekend).



Figuur 1: De treden van de NEN Safety Culture Ladder

Positieve Feedback

Onderdeel van de certificering van de veiligheidsladder is het geven van feedback. Om de veiligheid binnen TenneT te verbeteren, zijn er een aantal gedragsdoelen vastgesteld. Aanspreken en feedback geven is één van deze doelen, en tevens waar in dit onderzoek de focus op ligt. Tot nu toe is er alleen aandacht geweest voor het aanspreken van medewerkers op afwijkend of ongewenst gedrag. Echter, literatuur wijst uit dat positieve feedback een veel belangrijkere rol kan spelen bij gewenst gedrag.

In het artikel 'The Differences Between Negative Feedback & Positive Feedback Methods' (Redman, Datum onbekend) wordt aangegeven dat er meerdere kanten zijn aan feedback. Negatieve feedback leidt tot een meer betrokken medewerker, in vergelijking tot een medewerker die zelden feedback ontvangt. Positieve feedback bouwt hierbij op de sterke kanten van een persoon. Als een medewerker positieve feedback ontvangt voor gedrag, is de kans groot dat dit gedrag herhaald wordt.

Voor beide vormen van feedback spreekt Redman in haar artikel van een vermenigvuldigingsfactor van betrokkenheid in het werk. Hieronder is deze weergegeven. In deze tabel is aangegeven dat factor 1 staat voor bijna volledig afwezige betrokkenheid.

Soort feedback	Resultaat	Betrokkenheid in werk
Geen	Medewerker weet niet wat hij/zij goed of fout doet	1
Negatief	Medewerker weet alleen wat hij/zij fout doet	20
Positief	Medewerker blijft goed gedrag herhalen	30

In het artikel 'Give Your Team More-Effective Positive Feedback' (Porath, 2016) wordt verwezen naar dezelfde vermenigvuldigingsfactor van betrokkenheid op het werk. Daarnaast wordt ook aangegeven dat positieve feedback resulteert in gelukkigere werknemers en hogere resultaten in het werk.

Over het algemeen wordt feedback in de praktijk voornamelijk alleen op negatieve wijze gedaan. De oorzaak hiervan zal verder aan bod komen in het theoretisch kader. Onderzocht zal worden hoe positieve feedback momenteel wordt gebruikt en hoe dit effectiever kan worden ingezet om positief veiligheidsverdrag te bevorderen.

1.2 Doelstelling

Het doel van het onderzoek is om inzicht te krijgen of en hoe positieve feedback momenteel gebruikt wordt binnen TenneT, en hierbij een gegronde aanbeveling te doen over het verbeteren ervan. Door medewerkers te motiveren met positieve feedback hoopt TenneT dat deze een actievere houding aannemen ten opzichte van veiligheid. Een hoger veiligheidsbewustzijn zal daarbij het aantal incidenten op de werkvloer terug moeten dringen.

De doelstelling voor het onderzoek is beschreven als volgt:

'In kaart brengen wat afdelingen LPN en FM van TenneT momenteel doen aan positieve feedback, en onderzoeken welke verbeteringen er op basis van theorie en vergelijk met andere organisaties mogelijk zijn.'

1.3 Probleemstelling

Om een aanbeveling te kunnen geven, is er gekozen voor de volgende probleemstelling:

'Op welke wijze kunnen afdelingen LPN en FM van TenneT hun feedbackcultuur verbeteren?'

1.4 Onderzoeksvragen

Om de probleemstelling te beantwoorden, zijn de volgende onderzoeksvragen opgesteld:

- Welke eisen stelt de theorie aan het geven van feedback, en welke categorieën zijn hierin te maken?
- Op welke wijze wordt positieve feedback vormgegeven binnen afdelingen Large Projects Nederland en Facility Management?
- Op welke wijze wordt positieve feedback vormgegeven binnen trede 3-en 4 gecertificeerde organisaties?

De eerste onderzoeksvraag zal hierbij aandacht besteden aan de theorie. De tweede onderzoeksvraag zal de huidige staat van het feedbacksysteem binnen de afdeling in kaart brengen. Tot slot zal de derde vraag als benchmark de best practices bij andere bedrijven in kaart brengen.

1.5 Betrokkenen en belanghebbenden

Voor het onderzoek zijn de volgende betrokkenen en belanghebbenden beschreven:

Sander Zwanikken	Als opdrachtgever heeft heer Zwanikken baat bij het onderzoek voor het behalen van de certificering van de NEN Safety Culture Ladder.
Managers	
Medewerkers	De uiteindelijke aanbeveling moet een positieve gedragsverandering bewerkstelligen met betrekking tot het geven van positieve feedback binnen de organisatie. Medewerkers moeten hierbij in staat zijn om op de juiste wijze positieve feedback aan elkaar te geven in veiligheidskwesties.

1.6 Afbakening

Om de scope van het onderzoek duidelijk te maken, worden er een aantal grenzen gesteld:

- Het onderzoek zal gedaan worden van 8 januari t/m 25 juni.
- Het onderzoek richt zich uitsluitend op het geven van positieve feedback. Negatieve feedback zal vanuit de theorie wel beschreven worden, maar geen rol spelen in de uiteindelijke aanbeveling.
- De opdracht richt zich, met uitzondering van vraag 3, op de afdelingen LPN en FM binnen TenneT.
- De opdracht richt zich in vraag 2 uitsluitend op trede 3-en 4 gecertificeerde organisaties.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden alle relevante theorieën uitgelegd waarvan kennis genomen moet worden om een uitspraak te doen over de probleemstelling. De theorieën vormen de basis van de uiteindelijke lijst van variabelen.

2.1 Human Motivation Theory

McClelland's Human Motivation Theory (Michele, 2018) geeft aan dat er onderscheid is te maken in de soorten ontvangers van feedback. De kern in deze theorie geeft aan dat er geen universele aanpak is voor het geven van feedback omdat iedere persoon, gebaseerd op zijn of haar voorkeur, behoefte heeft aan een andere vorm van feedback. Deze is gebaseerd op de belangrijkste motivator voor deze persoon. Hierbij zijn er 3 categorieën te onderscheiden:

- Achievement
 - o Zoekt altijd uitdaging in het werk.
 - o Maakt weloverwogen keuzes om doelen te behalen.
 - o Houdt van reguliere feedback op zijn/haar progressie en doelen.
 - o Werkt vaak alleen.
- Affiliation
 - o Wil graag bij de groep horen.
 - o Wil aardig gevonden worden en gaat vaak mee in de keuzes van de groep.
 - o Geeft voorkeur aan samenwerken in plaats van competitie.
 - o Houdt niet van hoge risico's en onzekerheden.
- Power
 - o Wil anderen kunnen beïnvloeden.
 - o Houdt ervan om discussies te winnen.
 - o Houdt van competitie en winnen.
 - o Houdt van status en erkenning.

Volgens de theorie is het niet moeilijk om te zien welke motivator het belangrijkste is voor een persoon. Op basis van gedragingen en voorkeuren van de persoon is dit vaak snel te zien.

Op het gebied van feedback, is het belangrijk om te weten wat de voornaamste motivator is van een persoon. Iemand die power belangrijk vindt zal niks meer waarderen dan publiekelijk erkenning krijgen. Echter iemand die affiliation belangrijker vindt zal zich zichtbaar oncomfortabel voelen in dezelfde situatie. Deze persoon zal daarbij de voorkeur geven aan het krijgen van positieve feedback in een 1 op 1 gesprek.

2.2 ABC model

Om gedrag in kaart te brengen wordt er veelal gebruik gemaakt van het ABC-model. Dit onderscheidt 4 stappen in menselijk gedrag (Van Swieten, 2014; Webster, 2018; Gilmore, 2017):

- A. Antecedenten: de prikkels die uitlokken tot bepaald gedrag.
- B. Behavior: het (gewenste of ongewenste) gedrag zelf.
- C. Consequenties: wat er na het gedrag volgt.
- E. Opgebouwde eerdere ervaringen.

Hieronder volgt een veelgebruikt voorbeeld:

- A. *Ik zie een flitspaal (prikkel).*
- B. *Ik rem af (gedrag).*
- C. *Ik krijg geen boete (consequentie).*
- D. *Als er geen consequenties waren, dan was ik hard doorgereden.*

Consequenties zijn volgens het ABC-model op te delen in 4 soorten:

- **Belonen.** Krijgen wat je graag wilt hebben.
 - o Draaien aan een kraan, levert water op.
- **Dwingen.** Onder dwang de ongewenste situatie vermijden.
 - o Werkoverleg bijwonen om gezeur van de baas te voorkomen.
- **Straffen.** Krijgen wat je niet wilt.
 - o Boete.
- **Negeren.** Iets niet krijgen dat je graag wilt.
 - o Je verwacht een compliment van de baas maar de baas vindt dat het geleverde werk deel uitmaakt van jouw functie.

Binnen deze lijst is een tweesplitsing te maken van consequenties die gedrag versterken en gedrag verminderen:

- **Versterken gedrag.**
 - o Belonen. Men wenst vaker beloond te worden en herhaalt daarbij het gedrag waarbij men eerder een beloning ontving.
 - o Dwingen. Men handelt uit angst om een ongewenste situatie te vermijden.
- **Verminderen gedrag.**
 - o Straffen. Men heeft eerder negatieve consequenties ervaren bij een gedraging, en vermijdt deze sindsdien.
 - o Negeren. Men verwachtte een beloning voor het goede gedrag maar kreeg deze niet. Deze gedraging zal daarbij niet vaker herhaald worden omdat men weet dat deze niks oplevert.

Onder deze consequenties worden straffen en dwingen als minder effectief ervaren om de volgende redenen:

- Het werkt alleen bij regelmatig toezicht.
- Men voert zijn taken minimaal uit. Net voldoende om straf te voorkomen.
- Men neemt geen initiatief meer.
- Er gaat een negatieve sfeer in de werkomgeving heersen.

Van de 4 consequenties wordt belonen, om de volgende redenen, als meest effectief gezien:

- Sociaal belonen kost niets.
- De beleving verschilt per persoon.

Uit de voorgaande theorie van het ABC-model valt hierbij te concluderen dat consequenties het meest effectief zijn als deze positief zijn, direct volgen op het gedrag en men er ook zeker van is dat deze volgen.

2.3 Behavioral System Model: PICNIC

Dit model biedt een beschrijving van de verschillende eisen aan goede feedback (Szulanski, 2014). Vanuit deze theorie gebruikt men voor positieve feedback zogeheten 'PIC's', en voor negatieve feedback 'NIC's'.

PIC staat in dit geval voor 'Positive', 'Immediate' en 'Certain'. Vanuit dit oogpunt wordt aangegeven dat het bekrachtigen van gewenst gedrag feedback nodig heeft dat positief, direct en zeker is. Dit betekent dat de medewerker direct na het gewenste gedrag feedback nodig heeft, en hier ook zeker van moet zijn dat dit bij het gedrag blijft gebeuren.

Om ongewenst gedrag te verzwakken, worden er NIC's gebruikt. Deze afkorting staat voor 'Negative', 'Immediate' en 'Certain'. De medewerker moet hierbij direct na het ongewenste gedrag de feedback ontvangen. Net als bij de PIC moet de medewerker hierbij ook zeker zijn dat dit soort feedback altijd direct volgt op ongewenst gedrag.

2.4 De 4 G's

Dit model is ontworpen om te dienen als gespreksstructuur ten behoeve van de confrontatie met een medewerker (Haselhoff, 2013). Hierbij wordt echter niet specifiek vermeldt of het om positieve of negatieve feedback gaat. Om deze feedback te geven worden er een aantal stappen beschreven:

- Benoem het gedrag van de medewerker waarover je feedback wilt geven.
- Benoem het gevoel wat jij hierbij krijgt.
- Benoem het gevolg dat dit heeft.
- Benoem het gewenste gedrag.

2.5 Motivatie Hygiëne Theorie van Herzberg

Voor het onderzoek is het relevant om te weten wat vanuit de theorie werkt voor het motiveren van medewerkers. Hierbij zal gebruik gemaakt worden van de Motivatie-Hygiëne-theorie (Leaufort, 2018; Kuijk, 2018). Deze theorie stelt dat demotiverende en motiverende factoren een rol spelen bij iemands werk. Deze factoren zijn als volgt op te delen:

- Demotiverend
 - o Bedrijfsbeleid
 - o Toezicht
 - o Relatie met leidinggevende
 - o Werkomstandigheden
 - o Salaris
 - o Relatie met collega's
- Motiverend
 - o Prestatie
 - o Erkenning
 - o Het werk zelf
 - o Verantwoordelijkheid
 - o Vooruitzichten
 - o Groei

De voornaamste conclusie van Herzberg in deze theorie is dat salaris en werkplek altijd in orde moeten zijn. Echter, deze factoren zijn niet doorslaggevend. De doorslaggevende factoren in motivatie zijn hierbij niet materieel. Dingen als groei, verantwoordelijkheid en waardering zijn hierin het belangrijkste.

2.6 Performance Feedback

Voor het leveren van positieve feedback worden in het artikel 'How to Deliver Effective Positive Feedback in the Workplace' (Reh, 2017) een aantal regels en valkuilen benoemd:

- Regels:
 - o Geef de feedback meteen na het gewenste gedrag.
 - o Wees specifiek over het gewenste gedrag.
 - o Geef een link van het gedrag aan werkresultaten.
 - o Positieve feedback kan ten opzichte van negatieve feedback veelal in het openbaar worden geleverd.
- Valkuilen:
 - o Niet genoeg positieve feedback geven.
 - o Positieve feedback geven op willekeurige onbelangrijke onderwerpen.
 - o Alle feedback opsparen voor functioneringsgesprekken.

2.7 Employee Recognition

In het artikel 'How to Recognize & Reward Your Employees' (Anastasia, 2015) wordt er onderscheid gemaakt tussen verschillende soorten erkenning op de werkvloer:

- Day to day recognition: het gaat hierbij om het dagelijks een medewerker een compliment geven en niet alleen periodiek.
- Informal recognition: het gaat hier om schouderklopjes en het geven van erkenning in groepsverband om de teamspirit te vergroten.
- Formal recognition: wordt veelal gedaan in de vorm van service, bijdrage of resultaten. Het gaat hier om het officieel prijzen van medewerkers met een ceremonie.

2.8 Beantwoording onderzoeksvraag 1

Nu de literatuur is geraadpleegd en theorieën zijn beschreven, kan worden uitgelegd welke eisen er aan correcte feedback worden gesteld. Deze eisen zullen in de volgende onderzoeksvragen ook vormgeven aan de variabelen. Correcte feedback moet aan het volgende voldoen:

- De feedback is vaker positief dan negatief.
- Maakt onderscheid in soorten ontvangers (personen) en hanteert geen universele aanpak voor iedereen.
- Is specifiek.
- Wordt meteen na het gewenste gedrag geleverd.

3. Methode

In dit hoofdstuk zal aangegeven worden hoe de onderzoeksvragen worden beantwoord. Hierbij zal uitgelegd worden welke variabelen, waarden en meetinstrumenten worden gebruikt.

3.1 Dataverzameling

Onderzoeksvragen	Literatuuronderzoek	Interview	Vragenlijst
1. Welke eisen stelt de theorie aan het geven van feedback, en welke categorieën zijn hierin te maken?	X		
2. Op welke wijze wordt positieve feedback vormgegeven binnen afdelingen Large Projects Nederland en Facility Management?		X	X
3. Op welke wijze wordt positieve feedback vormgegeven binnen trede 3-en 4 gecertificeerde organisaties?		X	

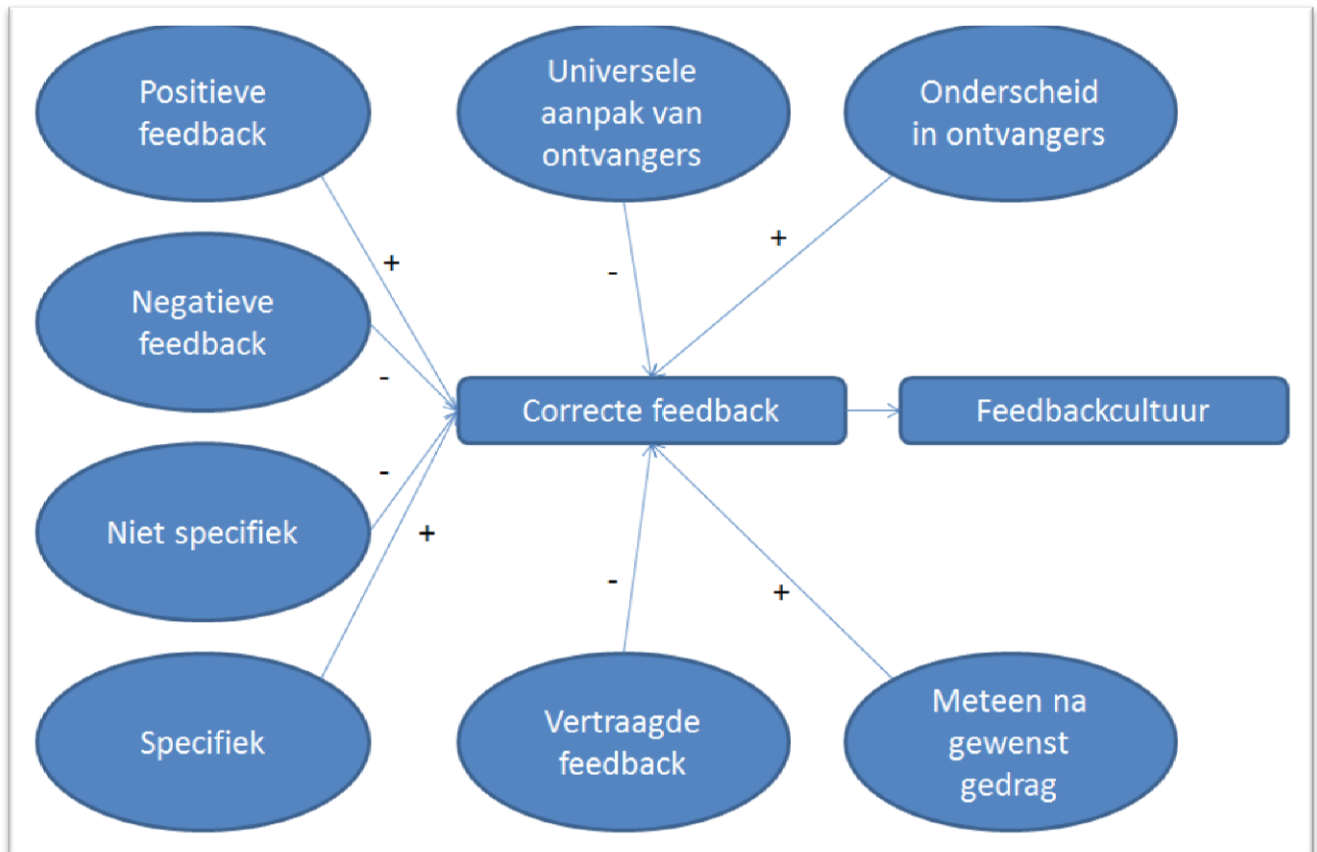
In de bovenstaande tabel is aangegeven welke methodes zijn gebruikt om de data te verzamelen. In de tweede onderzoeksvraag wordt er zowel van [interviews](#) en [vragenlijsten](#) gebruik gemaakt. Hier is voor gekozen omdat er nog enige sociale wenselijkheid kan zitten in de antwoorden van respondenten in de interviews. De vragenlijst dient hierbij als extra controle.

De interviews bij de gecertificeerde bedrijven zijn afgenomen met de onderstaande personen:

Naam	Functie	Organisatie
Daan Thijssen	Manager Veiligheid	VolkerWessels
Cathy Klaassen	Chief Safety Officer QHSE	Dura Vermeer
Maureen Lubbers	Adviseur Veiligheid	Arcadis

3.2 Operationalisering en causaal veldmodel

In de onderstaande figuur is aangegeven hoe de verschillende variabelen invloed hebben op correcte feedback.



Figuur 2: Causaal model

Nu duidelijk is hoe correcte feedback gegeven moet worden, kan er een lijst met variabelen worden opgesteld. Omdat sommige eisen en theorieën enigszins op elkaar lijken, is ervoor gekozen om deze te klusteren. In de onderstaande tabel is aangegeven welke variabelen en waarden voortvloeien uit de theorie. Deze variabelen worden gemeten voor de afdelingen binnen TenneT en de interviews met de gecertificeerde bedrijven.

Eenheden			Variabele	Waarde
Afdeling LPN	Afdeling LPN	Trede 3-en4 gecertificeerde bedrijven	Feedback	Positief / negatief
			Benadering van ontvangers	Maakt onderscheid in ontvangers / hanteert universele aanpak
			Snelheid van feedback	Snel / vertraagd
			Formulering	Specifiek / niet specifiek

3.3 Analyse methode

In dit geval zal voor zowel onderzoeksvraag 2 als 3 dezelfde analyse methode worden gebruikt. Het verschil is hier echter wel dat bij onderzoeksvraag 2 de theorie getoetst wordt. Bij onderzoeksvraag 3 ligt hier minder de nadruk op omdat er gekeken wordt wat er van deze gecertificeerde bedrijven te leren valt.

Interviews

Zoals in de operationalisering uitgelegd, worden er een aantal waarden gemeten in de interviews. Elke respondent zal in de interviews informatie geven over zijn/haar ervaringen met betrekking tot feedback. In de interviews zal worden gevraagd naar de 4 variabelen. Vervolgens zal hierbij in de tabel aangegeven worden of de variabele de juiste invulling krijgt of niet. Als dit wel zo is, zal deze groen kleuren. Als dit niet zo is, of op een manier die volgens de theorie onjuist is, zal deze rood kleuren.

Respondent	Feedback	Benadering	Snelheid	Formulering
1	Negatief	Onderscheid	Snel	Niet specifiek

Figuur 3: Voorbeeld scores

Tot slot zal er bij elke ingevulde cel een toelichting worden gegeven met een citaat afkomstig uit de interviewtranscripten.

Formulering	
Niet specifiek	

Figuur 4: Indicatoren scores

Vragenlijst

Omdat het van belang is om een juiste afspiegeling te krijgen van de feedbackcultuur binnen de afdelingen LPN en FM, is er voor gekozen om ook gebruik te maken van een [vragenlijst](#). Ook is de opdrachtgever Drs. Zwanikken benieuwd naar een aantal aspecten in de feedbackcultuur van de afdelingen. Hierbij gaat het om de volgende onderwerpen:

- Met welke regelmaat de respondenten complimenten ontvangen.
- Of respondenten zien dat er met enige regelmaat prijzen, giften of etentjes cadeau worden gedaan.
- Het belang van positieve feedback voor hun functioneren.
- De regelmaat waarmee respondenten zelf positieve feedback geven.
- Welke verhouding respondenten tussen positieve en negatieve feedback ervaren.
- Welke initiatieven respondenten genomen zien worden op het gebied van positieve feedback.
- Welke mogelijke verbeteringen ze zien in de feedbackcultuur van hun afdeling.

De vragenlijst zal worden meegenomen in de beantwoording van de onderzoeksvraag. Hierbij zal beargumenteerd worden in hoeverre deze overeenkomt met de informatie uit de interviews met afdelingen LPN en FM.

3.4 Betrouwbaarheid en validiteit

In dit hoofdstuk zal worden beschreven op welke wijze de dataverzameling-en analyse betrouwbaar en valide is.

Betrouwbaarheid

Een betrouwbaar onderzoek moet herhaalbaar zijn (Verhoeven, 2011). Als het onderzoek in een andere situatie en op een ander moment wordt herhaald, dan moet dit dezelfde resultaten opleveren.

Om de betrouwbaarheid te waarborgen is er voor gekozen om vooral erkende feedbackmodellen aan te halen. Theorieën als het ABC-model, PICNIC, de Human Motivation Theory en de Motivatie-Hygiëne theorie worden al lange tijd toegepast. In de bronvermelding wordt dan ook verwezen naar artikelen die niet ouder zijn dan 10 jaar; dit toont aan dat deze modellen momenteel nog worden toegepast en niet zijn achterhaald of gedateerd. Bij herhaling van het onderzoek is het dan ook aannemelijk dat er aan de hand van dezelfde theorieën gemeten zal worden, wat zal leiden tot dezelfde variabelen.

Tot slot is er tijdens de voorbereiding van het onderzoek rekening gehouden met het feit dat de populatie representatief moet zijn voor de afdelingen. Hierbij is aan het management van beide afdelingen gevraagd naar een lijst van medewerkers die volgens hen representatief zijn voor de afdeling. In het geval van afdeling FM zijn hier 3 medewerkers voor benaderd. Bij afdeling LPN zijn hier 12 mensen voor benaderd. Deze afdeling is aanzienlijk groter en bestaat uit meerdere kleine afdelingen en projecten; dit wordt gereflecteerd in de samenstelling van de respondenten.

Validiteit

Om de validiteit van een onderzoek te waarborgen is het van belang om de juiste vragen te stellen. Deze dienen dan ook te meten wat men wil meten.

In dit onderzoek is rekening gehouden met het ontvangen van eventueel sociaal wenselijke antwoorden tijdens interviews. Een respondent kan van zichzelf vinden dat hij/zij op de juiste wijze feedback geeft aan collega's terwijl dit volgens de theorie misschien helemaal niet het geval is. Ook kan een respondent in de praktijk geen, of op foute wijze, feedback geven en dit van zichzelf weten en vervolgens niet ter sprake brengen in het interview. Door de respondent te vragen naar zijn/haar ervaringen binnen de afdeling in plaats van de wijze waarop deze zelf feedback geeft, is geprobeerd de validiteit zo veel mogelijk te waarborgen. Het gaat hier bijvoorbeeld om de volgende vraagstelling:

- Op welke wijze geeft u feedback?
- Welke ervaringen heeft u binnen de afdeling als het om feedback gaat?

Bij de eerste vraag bestaat er een aannemelijke kans dat de respondent er zich van bewust is dat zijn/haar wijze van feedback geven fout is; hij/zij zal dit proberen te verbergen in de beantwoording van de vraag. Bij de tweede vraag gaat het vooral om de ervaringen van de respondent binnen de afdeling. Hierbij voelt de respondent zich hoogstwaarschijnlijk minder tot verantwoording geroepen en zal daarbij eerlijker antwoorden.

4. Resultaten

In dit hoofdstuk zal worden uitgelegd welke resultaten de dataverzameling heeft opgeleverd. Hier zullen ook de onderzoeksvragen worden beantwoord. In de beantwoording is er voor gekozen om een opsplitsing te maken per afdeling en organisatie.

4.1 Interviews

In dit onderdeel zal besproken worden wat de bevindingen zijn van de interviews. Ook worden hierbij aanvullende opmerkingen van respondenten besproken. In de bijlage is een uitgebreidere dataset van de interviewscores te vinden. Ook zijn in dit document de indicatoren aangegeven.

4.1.1 Afdeling LPN

In de interviews werd duidelijk dat men binnen de afdelingen bekend is met een aantal aspecten van feedback geven. In de volgende figuur is te zien dat het grootste deel van de respondenten aangeeft dat feedback specifiek geformuleerd wordt, en dat dit over het algemeen direct geleverd wordt na het gedrag waarop het betrekking heeft.

LPN respondent	Feedback	Benadering	Snelheid	Formulering
4	Negatief	N.V.T.	Snel	N.V.T.
5	Negatief	Universeel	Snel	Niet specifiek
6	Negatief	Onderscheid	Snel	Specifiek
7	Positief	Onderscheid	Snel	Specifiek
8	Positief	Universeel	N.V.T.	Specifiek
9	Negatief	Onderscheid	Snel	Specifiek
10	Negatief	Onderscheid	Snel	Specifiek
11	Negatief	Onderscheid	Snel	Specifiek
12	Positief	Universeel	N.V.T.	Specifiek
13	Negatief	N.V.T.	Vertraagd	N.V.T.
14	Negatief	Universeel	Snel	Specifiek
15	Negatief	Onderscheid	Vertraagd	Specifiek

Figuur 5: Scores interviews LPN

Theoretische aspecten zoals de benadering en de vorm (positief of negatief) van feedback lijken minder op orde. Vanuit de theorie is eerder aangegeven dat feedback vaker positief dan negatief dient te zijn om het maximale effect te hebben. Tijdens de interviews konden hierbij slechts 3 van de 12 respondenten concrete voorbeelden van positieve feedback noemen. Ook bij de benadering wordt duidelijk dat 6 respondenten voorbeelden konden geven waarin aantoonde dat feedback op de persoon gespeeld wordt.

Naast de data voor de variabelen zijn er ook enige relevante opmerkingen gegeven:

- Een respondent is van mening dat mijlpalen alleen binnen het management worden gevierd. Daarbij geeft deze ook aan dat hij/zij denkt dat daar in deze cultuur met de huidige mensen binnen de afdeling weinig aan te veranderen is.
- Een respondent geeft aan dat hij/zij denkt dat managers vaak terughoudend zijn in positieve feedback omdat dit zou betekenen dat deze zelf dan minder goed werk levert.
- Een respondent geeft aan dat volgens hem/haar niemand graag op een podium staat, en dat het daarbij belangrijk is om mensen persoonlijk erkenning te geven.
- Volgens een respondent is het belangrijk om het bewustzijn voor veiligheid hoog te houden door te vragen waarom men bepaalde werkzaamheden op een bepaalde manier doet. Het zou daarbij van belang zijn om niet te vragen waarom het veilig is, maar juist waarom het anders onveilig zal zijn.
- Een respondent geeft aan dat het moeilijk is om leidinggevend van feedback te voorzien.

4.1.2 Afdeling FM

Binnen afdeling FM geven respondenten aan dat deze echt een eigen cultuur heeft als het gaat om feedback en met elkaar omgaan. Waar respondenten van LPN soms spreken van een hanencultuur of een apenrots, spreken respondenten binnen FM veelal van een nederige cultuur. Men geeft hierbij aan niet snel in het zonnetje gezet te willen worden. Dat er dan niet veel initiatieven zijn op het gebied van positieve feedback is dan ook te zien in de data van de interviews. In de volgende figuur wordt duidelijk dat deze veelal rood kleurt.

Respondent	Feedback	Benadering	Snelheid	Formulering
FM respondent				
1	Negatief	Universeel	Vertraagd	Niet specifiek
2	Gelijk	N.V.T.	Snel	Specifiek
3	Negatief	Universeel	Vertraagd	Specifiek

Figuur 6: Scores interviews FM

Naast de veelal negatieve benadering van feedback, wordt er ook laag gescoord op de benadering en de snelheid ervan. Respondenten spreken over het ontvangen van een safety award, maar zien hier verder niet veel van terug in hun werkzaamheden.

Wél is op te merken dat respondenten ervaren dat de formulering van feedback zorgvuldig word gedaan. Uit de interviews word duidelijk dat men specifiek aankaart waarover de feedback word gegeven.

Naast het invulling geven aan de variabelen, hebben respondenten ook opmerkingen gemaakt die waardevol zijn voor het verbeteren van de feedbackcultuur:

- De respondent geeft aan dat binnen de afdeling alles op orde lijkt als het gaat om elkaar aanspreken. Hierbij geeft deze aan dat hij/zij soms ervaart dat managers een actievere rol aan kunnen nemen in het geven van feedback. Als iemand word aangesproken op gedrag, terwijl diens leidinggevende dit gedrag ook vertoont dan zal die leidinggevende er volgens de respondent nooit op worden aangesproken.
- Een respondent geeft aan behoefte te hebben aan een workshop over feedback.

4.1.3 Gecertificeerde bedrijven

In het geval van de interviews met de gecertificeerde bedrijven ligt de nadruk meer op het delen van best practices. Het is daarbij minder van belang om daadwerkelijk te meten of deze aan de theorie voldoen. Men kan ervan uit gaan dat dit al is gedaan tijdens de audit om de certificering te bemachtigen.

Trede 3 en 4	Feedback	Benadering	Snelheid	Formulering
VolkerWessels	Positief	Onderscheid	Snel	Specifiek
Dura Vermeer	Positief	Onderscheid	Vertraagd	Specifiek
Arcadis	Positief	Universeel	Vertraagd	Specifiek

Figuur 7: Scores interviews gecertificeerde bedrijven

In de figuur is duidelijk te zien dat in de interviews naar voren komt dat de organisaties allemaal gedetailleerde invulling kunnen geven aan de wijze waarop men positieve feedback geeft.

Volgens de theorie geeft Arcadis in het interview invulling aan 2 van de 4 variabelen. Veel genoemde voorbeelden worden daarbij ook momenteel toegepast binnen TenneT. Het gaat hier bijvoorbeeld over het uitdelen van een Safety award. Dergelijke awards zijn vanuit de theorie aan te merken als te universele en vertraagde feedback. Als men goed werk levert krijgt men de award pas per jaar, halfjaar of kwartaal toegekend, en niet meteen na de daad.

Cathy Klaassen van Dura Vermeer kon meer specifieke invulling geven aan de variabelen. De organisatie heeft daarbij duidelijk geleerd dat formele beloningen in de vorm van een ceremonie met award niet het gewenste effect heeft. Medewerkers ontvangen daarbij persoonlijk complimenten en beloning. Daarbij word ze dan ook gevraagd of ze op de foto willen voor het interne bedrijfsnieuws.

Daan Thijssen van VolkerWessels heeft in het interview invulling kunnen geven aan alle variabelen. Er is aangegeven dat positieve feedback zowel in de bouw als op kantoor word gegeven. De respondent geeft daarbij aan dat het belangrijk is om onderzoek te doen naar de persoon die de beloning verdient. Ook geeft de respondent aan dat deze altijd snel de medewerker probeert te belonen na het gewenste gedrag. Tot slot word aangestipt dat het belangrijk moet zijn dat uitgelegd wordt waarom de ontvanger een beloning krijgt. Dit draagt volgens hem bij aan de oprechtheid.

Best practices

Naast dat er gekeken is hoe de gecertificeerde bedrijven invulling geven aan de variabelen, is het van belang om te zien welke ervaringen deze zelf hebben met het creëren van een feedbackcultuur.

VolkerWessels

De respondent, Daan Thijssen, van VolkerWessels geeft aan tijd de stoppen in het achterhalen waarom de positieve feedback van belang is. Hierbij stelt hij een aantal vragen:

- Wat ga ik vertellen?
- Hoe zet ik de persoon in het zonnetje?
- Wie is erbij?
- Waarom doe ik dit?
- Ga ik er zelf naartoe of laat ik deze persoon naar het hoofdkantoor komen?
- Geef ik deze persoon weer een standaard taart, of een beloning gerelateerd aan zijn/haar hobby's?

Naast dat er kritisch gekeken wordt naar de ontvanger en de boodschap van de positieve feedback, geeft Thijssen ook aan dat er mislukte initiatieven zijn ondernomen. Het verkiezen van een persoon tot held van het jaar bracht volgens de respondent veel problemen met zich mee. De persoon werd gekozen op basis van veilige prestaties. Echter werden al snel compromissen gesloten in het kiezen van een held. Volgens Thijssen kreeg het initiatief daardoor een ongewilde politieke lading.

Om dit tegen te gaan geeft Thijssen aan dat deze held momenteel verkozen kan worden op basis van meldingen met betrekking tot veiligheid. Thijssen geeft aan maandelijks iemand eruit te pikken. Dat kan een medewerker zijn die een goede melding heeft gedaan, een actieve groep medewerkers of een medewerker die actief is door veel te melden. Nadat hij is langs geweest geeft hij daarbij ook aan altijd een foto te maken met de betrokken medewerkers en deze op intranet te plaatsen.

Bij het belonen van zijn medewerkers geeft Thijssen aan op een aantal dingen te letten. Bij het belonen geeft hij een voorkeur aan een kleine setting. Daarbij neemt hij iets mee wat van toegevoegde waarde is als beloning. Het moet daarbij niet altijd hetzelfde zijn.

Thijssen geeft aan de tijd te nemen om medewerkers op te laten schrijven op welke veiligheidsinitiatieven deze het meest trots zijn.

"Dan gaat de energie stromen. Het werd levendig en er werd naar elkaar geluisterd."

Daaraan voegt hij het belang van positieve feedback toe:

"En juist die conversie van veiligheid als negatief iets naar het glas halfvol, gaat dan zoveel opleveren. Geef daarbij inderdaad aan dat we al veel doen, en op goeie manieren. Daar moeten we aandacht aan geven. Dat gaat zo veel helpen."

Bij het betrekken van (onder)aannemers bij veiligheid zegt Thijssen het volgende:

"Je kunt beter beginnen met: goed dat je er bent. En dan een kopje koffie halen voor die mannen. Kom even zitten. Hier hangt de tekening. Laten we even 5 minuten zitten. Hou rekening met het vervoer van grond vandaag. Hebben jullie vandaag de kraan nodig? Dat soort dingen."

Dura Vermeer

Klaassen geeft in het interview aan momenteel bezig te zijn met een nieuw programma genaamd; Zien, Handelen, Leren. Daaraan voegt ze het volgende toe:

"In het Engels spreek ik altijd van; If you see it, you own it" " Care for eachother."

Met dit programma zijn binnen de organisatie veiligheidsambassadeurs aangesteld. Door verticaal door de organisatie heen te gaan heeft Klaassen voor elke 10 medewerkers een ambassadeur benoemd. Door een dag met deze mensen te spenderen heeft ze daarbij geprobeerd de gekozen medewerkers op de hoogte te stellen van veiligheidsrisico's . Vervolgens draagt een ambassadeur de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat veiligheid altijd een keer besproken wordt tijdens overleggen.

Ook Klaassen geeft aan een tijd gewerkt te hebben met het benoemen van een held. Ze geeft daarbij aan dat niemand op een podium geroepen wil worden. Medewerkers begonnen het uiteindelijk als een straf te zien en gingen het daarom als een grappig dreigement naar elkaar gebruiken.

In haar aanpak van veiligheidsissues zegt Klaassen veel slogans te gebruiken. Naast de eerdergenoemde "if you see it, you own it", vallen er spreuken als "Cate's update" en "klagen is niet hip". Hierbij was Klaassen zo consistent in het geven van haar safety-toolboxen dat men begon te spreken van Cate's update. Met de laatste slogan werd aangestipt dat men op het gebied van veiligheid wordt verwacht zelf actie te ondernemen in plaats van te klagen.

Ter afsluiting zegt Klaassen dat het belangrijk is om te weten wie je beloont, waarom en hoe. Het is van belang om te accepteren wat mensen willen. Het moet passen bij de mensen zelf.

"Als je iemand de held noemt dan kijken ze als eerste naar hun groep. Dat is de groep die je moet waarderen."

Arcadis

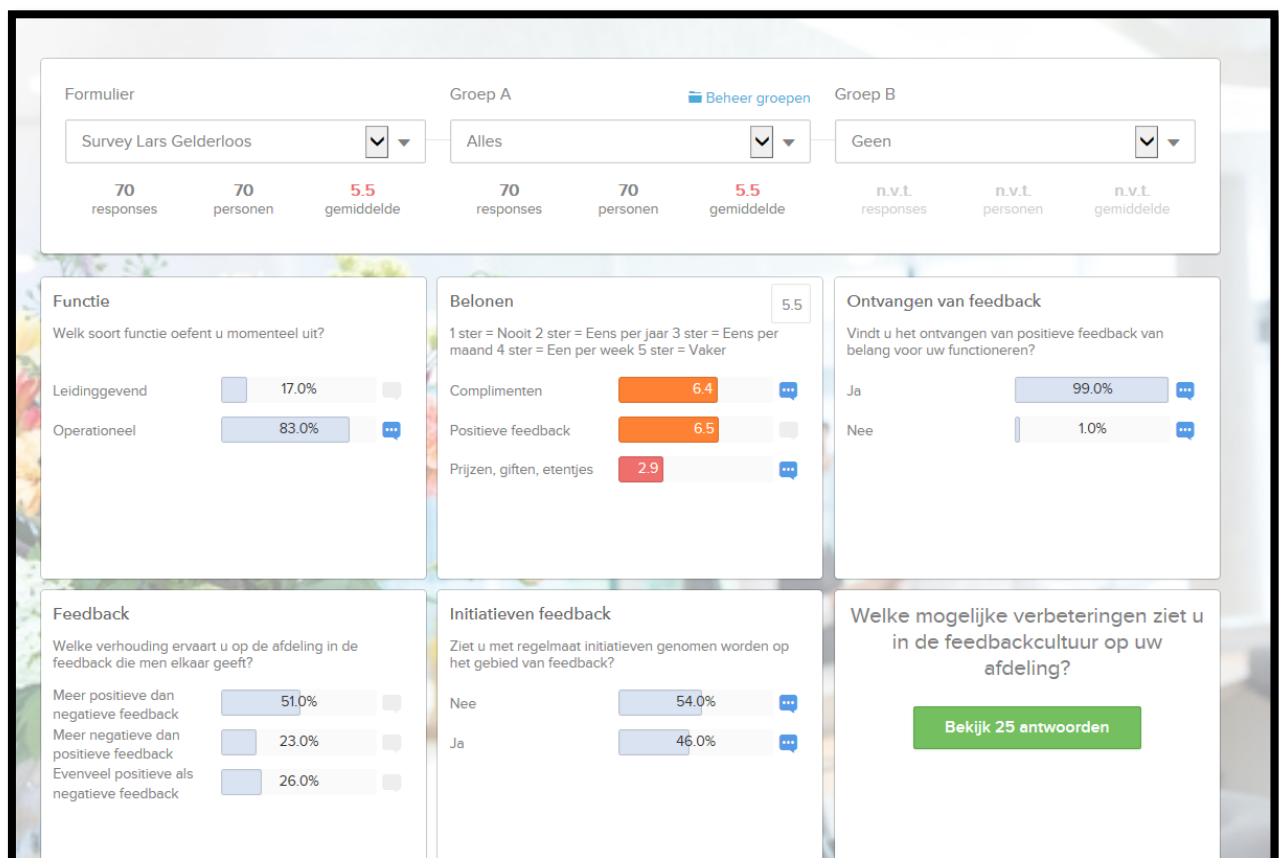
Net als de voorgaande bedrijven zegt Lubbers ervaringen te hebben gehad met de uitreiking van een safety-award. In dit geval een gouden helm. Ze voegt daaraan toe dat niet iedereen daar even gelukkig mee is.

Binnen Arcadis zit veiligheid als cultuur heel goed tussen de oren volgens Lubbers. Dit proces duurt volgens haar jaren. Door consistent tijd en ruimte te nemen voor zelfs de kleinste risico's zegt ze te merken dat men bewuster is geworden.

"Maar dat heeft ook wel wat jaren geduurd. Dat was er niet zomaar. Als interne QHSE auditor is het mij wel opgevallen dat ik door de jaren heen wel steeds andere vragen kan stellen. Dit betekent dat men er wel bewuster van is geworden. Maar dat is ook een proces. Aan het begin word je uitgelachen. Waarom moet ik een trapleuning vasthouden. Bij de kranen staat bijvoorbeeld ook dat ze heet kunnen zijn."

4.2 Vragenlijst

Naast het houden van interviews binnen de afdelingen LPN en FM is er ook een vragenlijst uitgezet. Deze vragenlijst is uitgezet onder alle werknemers binnen de afdelingen. In dit geval gaat het om 250 medewerkers, waarvan 71 de vragenlijst hebben ingevuld. In de volgende figuur is een dashboard met de resultaten te zien. Bij de kop "belonen" moet er rekening mee worden gehouden dat respondenten ten tijde van invullen een keuze van 1 tot en met 5 kregen. Een gemiddelde van 6,4 betekent in dat geval een gemiddelde van 3,2 op een schaal van 5. Dit zou gelijk staan aan eens per maand.



Figuur 8: Dashboard vragenlijst

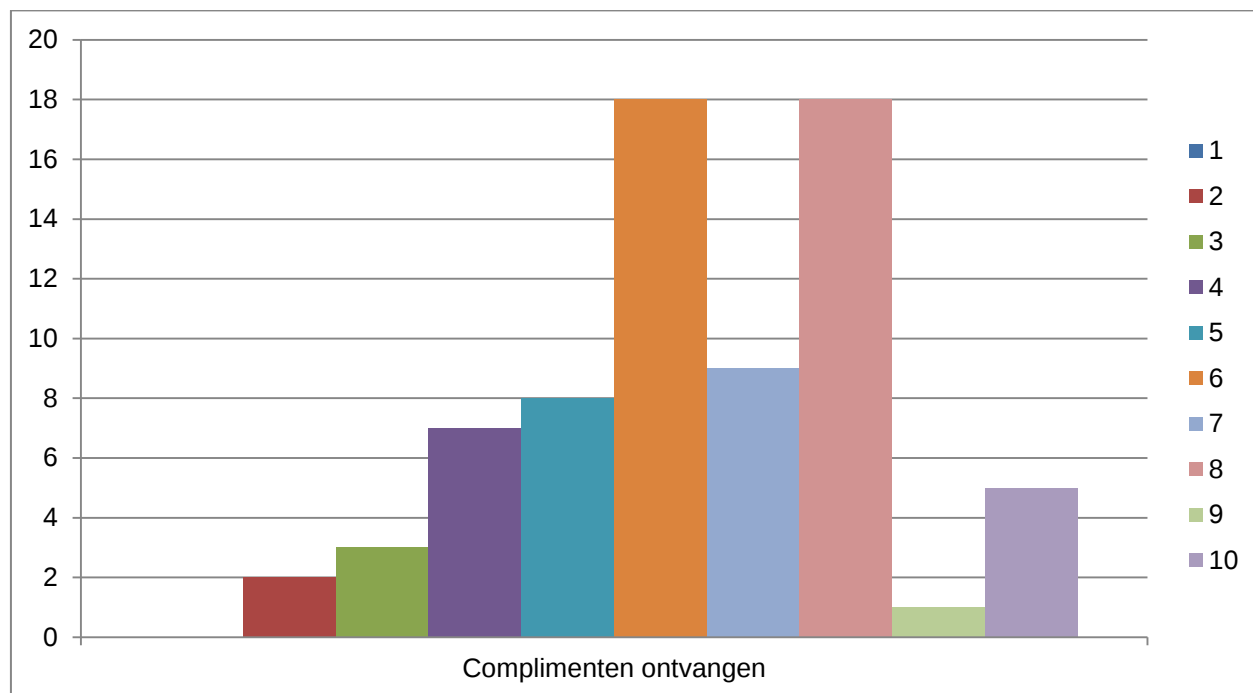
Om te beginnen wilde Drs. Zwanikken weten of er verschillen waren tussen de manier waarop leidinggevende en operationele medewerkers feedback gaven en ontvangen. Medewerkers met een leidinggevende functie hebben op basis van de dataset de volgende gemiddelde scores:

Functie	Complimenten ontvangen	Positieve feedback geven	Prijzen, giften en etentjes
Leidinggevende	5,3	6	3
Operationeel	6,6	6,6	2,7 / 2,1

Volgens de dataset zijn er een aantal kleine verschillen. Het grootste verschil zit in de gemiddelde mate waarin men complimenten ontvangt. Leidinggevendenden ervaren dit minder dan operationele medewerkers. Opmerkelijk is dat leidinggevendenden aangeven minder complimenten te ontvangen en uit te delen dan operationele medewerkers, maar iets vaker prijzen, giften of etentjes ervaren.

4.2.1 Complimenten ontvangen

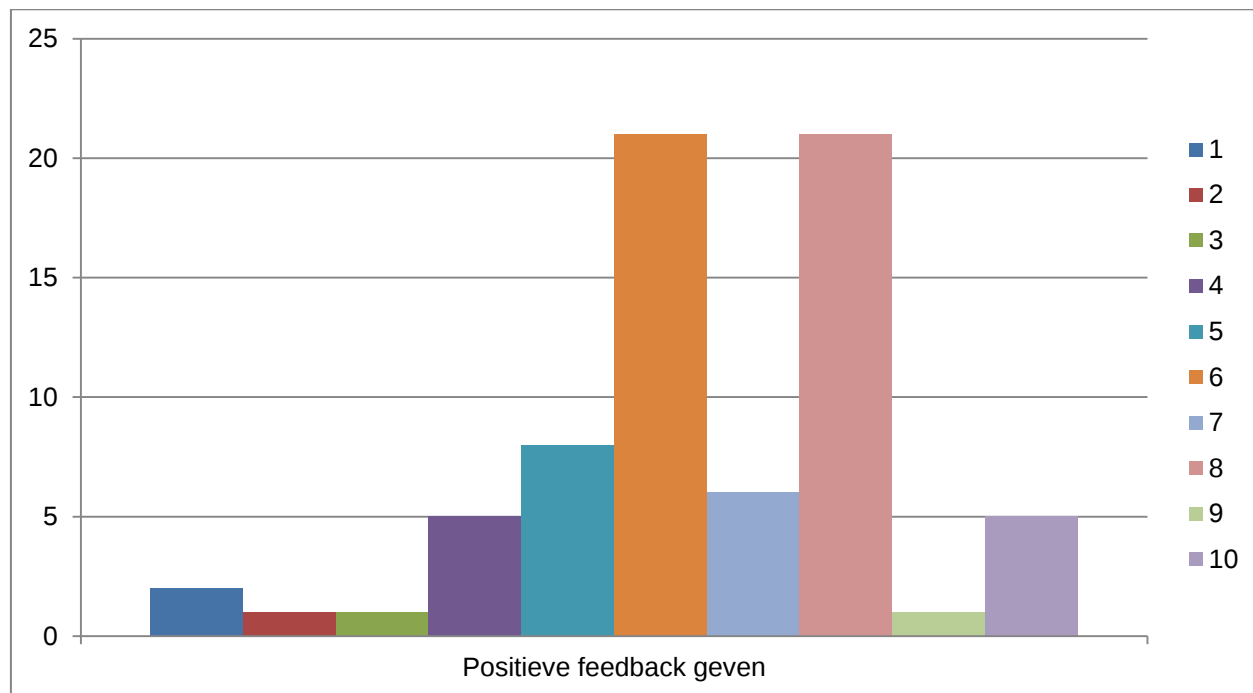
In de volgende grafiek is weergegeven hoe vaak de respondenten ervaren complimenten te ontvangen. Hierbij scoren de twee grootste groepen bestaande uit 18 personen per groep een 6 en 8 op de vragenlijst. Dit betekent dat het omgerekend gaat om 3/5 en 4/5. Hierbij valt te zeggen dat de grootste groepen mensen één keer per week of zelfs één keer per maand complimenten ontvangen. Ook wordt duidelijk dat 12 van de respondenten van mening zijn dat ze één keer per jaar of nooit complimenten ontvangen. 24 respondenten geven aan wekelijks of dagelijks complimenten te ontvangen.



Figuur 9: Complimenten ontvangen

4.2.2 Positieve feedback geven

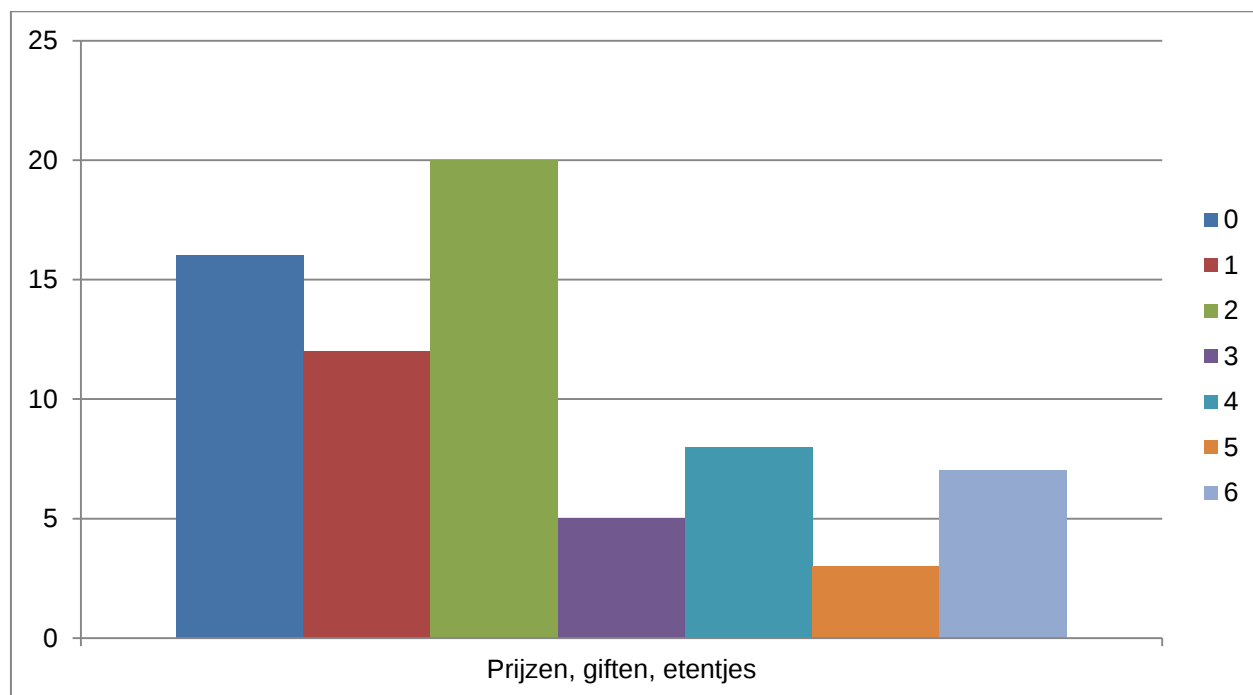
Ook hier is in de volgende grafiek aangegeven dat de grootste groepen ééns per week of per maand positieve feedback geeft. 20 respondenten geven daarbij aan dit minder te doen. Net als de vorige grafiek is ook hier duidelijk dat er 24 respondenten aangeven dat ze wekelijks of zelfs dagelijks positieve feedback leveren. Dat dit nummer gelijk is aan de 24 van de vorige grafiek is slechts toeval. Het betreft hier namelijk veelal niet dezelfde respondenten.



Figuur 10: Positieve feedback geven

4.2.3 Giften, prijzen en etentjes

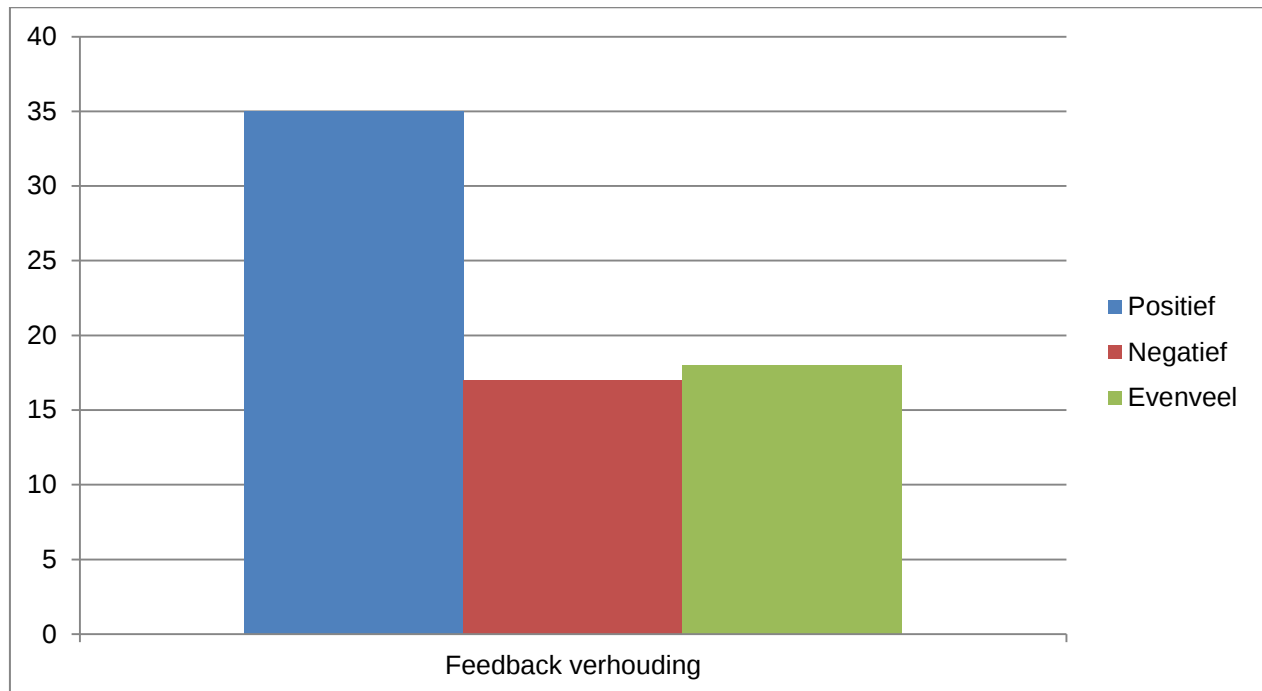
In de volgende grafiek valt al meteen op dat het maar een schaal van 0 tot en met 6 betreft. Schalen als "eens per week" en "vaker" zijn daarbij geen enkele keer ingevuld door de respondenten. Naast het feit dat 7 respondenten wel eens op deze wijze beloond zijn, geeft het merendeel aan nooit of hooguit eens per jaar op deze wijze beloond te zijn.



Figuur 11: Prijzen, giften en etentjes

4.2.4 Feedback verhoudingen

In de verhoudingen van de feedback geven 35 respondenten aan meer positieve feedback dan negatieve feedback te ontvangen. Een groep van 17 respondenten geeft aan vaker negatieve feedback te ontvangen. Tot slot zeggen de overige 18 respondenten evenveel positieve als negatieve feedback te ontvangen.



Figuur 12: Feedback verhouding

4.2.5 Feedback verbeterpunten

Ter afsluiting hebben de respondenten aangegeven of ze momenteel mogelijke verbeterpunten zien als het gaat om feedback geven. Zoals te zien is in het [dashboard](#) geeft 46 procent van de respondenten aan wel verbeteringen te zien. De respondenten geven [hier](#) het volgende aan:

- De focus ligt veel op dingen die beter kunnen. Het is belangrijk om zowel aandacht te besteden aan verbeterpunten, maar ook evenveel aan wat al goed gaat.
- Mensen moeten weten wanneer feedback geven belangrijk is. Ongevraagd feedback leveren waardeert men niet altijd. Ook niet als dit positief is.
- Informele feedback is belangrijk. Dit moet continue aandacht krijgen van leidinggevend en medewerkers. Feedback is voeding voor eigen ontwikkeling.
- Feedback wordt te vaak nagelaten. Het moet eigenlijk procesmatig afgedwongen worden om feedback te geven als afsluiting van een processtap.
- De mentaliteit binnen TenneT moet veranderen. Hoe hoger de functie, hoe hoger mensen het in de bol hebben.
- Binnen FM zelf kan men prima feedback geven. Collega's buiten de afdeling aanspreken op gedrag is nog altijd moeilijk.
- Er wordt veel over aanspreken en feedback gesproken, maar we moeten het nu gewoon eens gaan doen.
- Binnen teams feedbacksessies houden. Het moet gaan leven en continu onderwerp van gesprek zijn.
- Vier successen en leg nadruk op (kleine) dingen die goed gaan.
- Echt luisteren en respect hebben voor de mening en observaties van je collega.
- Senior management mag ook publiekelijk aangeven dat zij fouten maken.
- Meer aandacht aan individuele en groepsprestaties. Een traktatie mag af en toe ook.
- Het is lastig om goede feedback te geven. Training zou goed zijn om het bespreekbaar te maken.
- Gewoon het goede voorbeeld geven.
- Meer 1 op 1 gesprekken met de directe leidinggevende. Niet alleen op voortgangsgesprekken of aanvraag.

4.3 Beantwoording onderzoeksvraag 2

Op welke wijze wordt positieve feedback vormgegeven binnen afdelingen Large Projects Nederland en Facility Management?

In de interviews is duidelijk geworden dat men binnen de afdelingen ontzettend goed is in het (durven) aanspreken van elkaar. Vanuit de theorie is gemeten dat de manier waarop men dit doet specifiek en snel volgt na de gedraging. Daartegenover staat wel dat de meeste respondenten van de afdelingen weinig invulling wisten te geven aan manieren waarop zij positieve feedback ervaren. Hierbij is ook een aantal keer aangegeven dat men denkt dat leidinggevenden hierin terughoudend zijn omdat dit gezien kan worden als een zwakte.

Naast de terughoudendheid op positieve feedback word er ook aangegeven dat sommige respondenten een hiërarchie ervaren binnen TenneT. Men durft daarbij niet altijd aan te spreken op onveilig gedrag uit vrees dat deze persoon invloed kan hebben op diens beoordeling in het werk. Ook vanuit afdeling FM is deze ervaring aanwezig. Respondenten geven daarbij zowel in de interviews als de survey aan dat leidinggevenden een voorbeeldrol moeten aannemen. Ze stellen daarbij de vraag: Waarom zou een medewerker niet fout parkeren als diens leidinggevende hier ook geen gehoor aan geeft?

Vanuit de vragenlijst is duidelijk geworden dat er een verschil zit in de verhouding tussen positieve en negatieve feedback. Bij deze vraag geeft de helft van de respondenten aan dat zij vooral positieve feedback ervaren. Echter kunnen veel respondenten geen voorbeelden van positieve feedback noemen tijdens de interviews. Een mogelijke verklaring hierbij is te lezen bij de [verbeterpunten](#) die respondenten noemen. Hierbij wordt onder andere aangegeven dat feedback een cadeau is. Een mogelijkheid om jezelf te kunnen ontwikkelen. Ook tijdens interviews is er meerdere malen gesproken over verbeterpunten in plaats van negatieve feedback. Het kan daarbij zijn dat wat vanuit de theorie wordt bestempeld als negatieve feedback, op positieve wijze wordt benaderd door respondenten. Als kans om te ontwikkelen.

De meeste respondenten geven aan in ieder geval maandelijks complimenten te ontvangen. Ook geven de meesten daarin aan dat ze maandelijks of vaker positieve feedback geven. Hiertegenover staat echter wel dat 12 van de 71 respondenten ééns per jaar of nooit complimenten hebben ontvangen. Hierbij zijn er ook 20 respondenten die aangeven minder dan ééns per maand positieve feedback te geven.

Tot slot is het inmiddels duidelijk dat er binnen de afdeling een goede aanspreekcultuur hangt. Men durft elkaar aan te spreken in een informele setting en te complimenteren. Op het gebied van formele beloning kunnen de respondenten echter niet veel vertellen, behalve dat ze hier ruimte zien voor verbetering.

4.4 Beantwoording onderzoeksvraag 3

Op welke wijze wordt positieve feedback vormgegeven binnen trede 3-en 4 gecertificeerde organisaties?

In de scores van de interviews is zichtbaar dat deze organisaties voornamelijk goed scoren. Daarbij geven de respondenten ook informatie over mislukte initiatieven. Sommigen waarvan TenneT momenteel mee bezig is. De meerwaarde hier is dat de respondenten al bezig zijn geweest met het uitproberen van initiatieven en daarbij duidelijk kunnen vertellen wat wel en niet werkt als het gaat om feedback.

Klaassen geeft aan dat volgens haar formele beloning niet werkt. Iemand een prijs geven en op een podium zetten bleek niet motiverend. Ze voegt toe dat dit uiteindelijk averechts werkte toen medewerkers het als grappig dreigement gingen gebruiken. Ook Lubbers en Thijssen sluiten zich hierbij aan. Thijssen heeft hierbij aangegeven dat het benoemen van een "held" hierbij een politieke lading kreeg omdat men rekening houdt met alle stakeholders binnen een project.

Hij geeft aan dat oprechtheid een belangrijke sleutel is in het belonen van gewenst gedrag. Hij stelt hierbij kritische vragen aan zichzelf voordat hij iemand beloont. Thijssen vertelt dat binnen VolkerWessels de helden momenteel worden gekozen op basis van prestatie. Dit kan gaan om een nieuw initiatief, een opmerkelijke melding of het aantal meldingen. Daarbij kan hij ook besluiten een hele groep medewerkers te belonen. Zijn voorkeur gaat hier wel uit naar een kleine setting. Tot slot is Thijssen bewust bezig met het bespreken met medewerkers op welke veiligheidsinitiatieven deze trots zijn.

In het interview met Klaassen werd duidelijk dat zij inzet op slogans en nieuwe programma's. Opmerkingen als "klagen is niet hip" en "if you see it, you own it" spelen in op het verantwoordelijkheidsgevoel van iedere medewerker. Naast haar consistentie in het aanstippen van veiligheidsissues bij projecten, die inmiddels de naam "Cate's update" kregen, houdt Klaassen zich bezig met haar programma: "Zien, Handelen, Leren". Hierbij worden een aantal medewerkers vanuit alle afdelingen binnen de organisatie benoemd tot ambassadeur, met daarbij de verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat veiligheid in elk overleg aan bod komt. Tot slot geeft Klaassen aan dat bij een beloning elke held als eerste naar zijn groep kijkt. Dit is volgens haar dan ook de groep die de beloning moet ontvangen, en niet slechts het individu.

5. Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zal worden uitgelegd welke belangrijke bevindingen er zijn gedaan en hoe deze antwoord geven op de probleemstelling

5.1 Conclusie.

Op basis van de informatie afkomstig van de interviews en vragenlijsten valt er te zeggen dat er op het gebied van feedback een hoop dingen goed gaan binnen de afdelingen. Beide afdelingen hebben daarbij een cultuur ontwikkeld waarbij men zich vrij voelt om elkaar aan te spreken. Dit wordt vanuit de theorie specifiek en snel gedaan.

Ook is duidelijk dat respondenten veel complimenten aan elkaar geven en deze ook terug kunnen verwachten. Het feit dat men niet zo vaak spreekt van negatieve feedback, maar juist van verbeterpunten, laat een goede instelling zien. Echter is het hierbij niet verkeerd om ook te kijken naar de dingen die wél goed gaan. Vooral Klaassen en Thijssen geven dit aan in de interviews. Het is belangrijk om elkaar aan het woord te laten en te vertellen waar men trots op is.

Naast het informele aanspreken van elkaar, laat de data wel zien dat er ruimte is voor manieren van formele beloning. De wijze waarop dit momenteel wordt gedaan binnen TenneT, is volgens Lubbers, Klaassen en Thijssen achterhaald. Ook vanuit de theorie is aangetoond dat het jaarlijks in het zonnetje zetten van één persoon geen motiverende werking heeft. Klaassen heeft daarbij mogen ervaren dat dit een grap werd, en Thijssen ontdekte dat dit een politieke lading kreeg binnen de projecten.

Naast de ruimte voor verbetering van formele beloningswijzen werd ook duidelijk dat respondenten een hiërarchie binnen TenneT ervaren. De respondenten geven hierin aan dat dit ten koste gaat van de aanspreekcultuur. Ook de vernomen terughoudendheid van managers om positieve feedback te geven, uit angst om zwak over te komen, wordt daarbij als verbeterpunt gezien.

Uit de interviews met de contactpersonen van de gecertificeerde bedrijven is duidelijk geworden dat invulling geven aan een formeel beloningssysteem aan een aantal eisen moet voldoen:

- Het moet een kleine setting betreffen.
- Het moet persoonlijk zijn. Er moet onderzoek gedaan worden naar de ontvanger(s) van de beloning.
- De beloner moet kritisch zijn op de reden waarom deze gaat belonen.
- Er moet ruimte zijn om te spreken over veiligheidsinitiatieven waar men trots op is.

5.2 Aanbeveling

Op welke wijze kunnen afdelingen LPN en FM van TenneT hun feedbackcultuur verbeteren?

In de feedbackcultuur binnen de afdelingen zijn er een aantal verbeterpunten. In de informele manier van feedbackgeven is duidelijk geworden dat de nadruk voornamelijk ligt op negatieve feedback of het aandacht schenken aan wat beter kan. Hierbij wordt weggelaten dat er gekeken kan worden naar de dingen die goed gaan. Ook de geïnterviewden van de gecertificeerde bedrijven geven aan dat dit belangrijk is. Als men ziet dat iemand door een gedraging in zijn dagelijkse werkzaamheden, hoe klein dan ook, iets opmerkelijks ziet doen. Bijvoorbeeld het stilstaan in de gang bij het versturen van een SMS. Dan mag je hier elkaar op aanspreken. De eerste aanbeveling is dat men consistent om zich heen blijft kijken en een (persoonlijk) doel stelt om te kijken wat goed gaat en de verantwoordelijke persoon hiervoor te bedanken of aan te moedigen. Wellicht dat dit vorm kan geven aan een cursus, waar sommige respondenten ruimte voor zien.

In de formele feedback werd duidelijk dat er momenteel een safety award is. Naast het feit dat deze niet voldoet aan eisen die gesteld worden door de theorie, geven ook de geïnterviewden van de gecertificeerde bedrijven aan dat dit een achterhaald systeem is. De aanbeveling hierbij is om in een leidinggevende functie te kijken naar potentiële helden in het team. Dit kan op basis van meldingen of genomen veiligheidsinitiatieven. Van belang is om daarbij kritisch te zijn op de reden van het belonen van de persoon of groep. Een kleine setting geniet daarbij de voorkeur. Kijk daarbij ook naar een gepaste beloning. Tot slot is het belangrijk om consistent stil te staan en mensen de ruimte te geven om te vertellen op welke verbeteringen ze trots zijn.

5.3 Beschouwing

5.3.1 Resultaten

In het verwerken van de resultaten zijn een aantal onverwachte obstakels opgetreden. In het uitzetten van de vragenlijst bleek slecht een select aantal vragen mogelijk te zijn in de interne tool van TenneT. Ook is hierbij in de dataset enige last bij ondervonden. Respondenten konden per vraag een getal van 1 tot en met 5 invullen. De uiteindelijke uitvoer van het programma gaf dit weer als een score van 1 tot 10. Hierbij bestaat de kans dat respondenten de mogelijke antwoorden verkeerd geïnterpreteerd hebben. De abrupte daling in de [grafieken](#) kan hiervan een resultaat zijn. Desalniettemin geven de gemiddeldes hier alsnog een representatieve weergave van de antwoorden van respondenten.

Een tweede obstakel bij de vragenlijst bleek de vraag over de mate waarin met [beloningen](#) krijgt. Omdat de aantallen hier laag lagen is er het vermoeden dat sommige respondenten 0 hebben ingevoerd. Dit was in de oorspronkelijke opzet van de vragenlijst niet een antwoordoptie. Dit probleem is zo veel mogelijk opgelost door twee gemiddeldes te berekenen; één gemiddelde waar de antwoorden als "0" tellen, en één gemiddelde waar deze antwoorden buiten beschouwing worden gelaten bij de berekening.

5.3.2 Methoden

Het onderzoek is niet precies volgens de oorspronkelijke planning verlopen. De voornaamste reden hiervoor is de lange duur voor het vinden van een vragenlijst programma binnen de organisatie. Niet alleen duurde de aanvraag lang maar ook moest de geschiktheid van een programma in lijn zijn met het beleid van TenneT. Hierbij is een tijd twijfel geweest over de wijze van uitzetten van de vragenlijst en de geschiktheid van het programma.

Het programma dat werd gebruikt binnen TenneT bevatte ook slechts een beperkt aantal gebruikerslicenties. Dit betekende dat de vragenlijst is uitgezet met behulp van een tussenpersoon. Deze indirecte wijze van dataverzameling heeft uiteindelijk gezorgd voor enige verschillen tussen vragen en antwoorden.

6. Bibliografie

- Anastasia. (2015, 7 5). *How to Recognize & Reward Your Employees*. Opgeroepen op 1 30, 2018, van CLEVERISM: <https://www.cleverism.com/how-to-recognize-reward-your-employees/>
- Bowen, R. (2011, 5 31). *Improve Your Company Effectiveness Using the STAR Model for Feedback*. Opgeroepen op 1 30, 2018, van Bright Hub Project Management: <http://www.brighthubpm.com/resource-management/118832-improve-your-company-effectiveness-using-the-star-model-for-feedback/>
- Brookhart, S. (2008). How To Give Effective Feedback To Your Students. In S. Brookhart, *How To Give Effective Feedback To Your Students* (p. 122). Alexandria, Virginia: Association for Supervision and Curriculum Development.
- Folkman, J. (2017, 10 20). *Why Is It So Difficult For Leaders To Give Positive Feedback?* Opgeroepen op 1 30, 2018, van Forbes: <https://www.forbes.com/sites/joefolkman/2017/10/20/why-is-it-so-difficult-for-leaders-to-give-positive-feedback/#7799ff636290>
- Gilmore, H. (2017, 7 4). *ABC's of Behavior (Antecedent-Behavior-Consequence)*. Opgeroepen op 3 8, 2018, van pro.psychcentral: <http://pro.psychcentral.com/child-therapist/2017/07/abcs-of-behavior-antecedent-behavior-consequence/>
- Graaf, G. v. (2009). *Hearts and Minds*. Shell International Exploration and Production BV.
- Graaf, G. V. (2009). *Hearts and Minds*. NVVK info.
- Haselhoff, M. (2013, 12 22). *De 4 G's om effectief de confrontatie met je medewerkers aan te gaan*. Opgeroepen op 1 30, 2018, van ManagementSite: <https://www.managementsite.nl/4-gs-om-effectief-confrontatie-medewerkers-gaan>
- J.Zenger, J. (2017, 5 2). *Why Do So Many Managers Avoid Giving Praise?* Opgeroepen op 1 30, 2018, van Harvard Business Review: <https://hbr.org/2017/05/why-do-so-many-managers-avoid-giving-praise>
- Kuijk, A. (2018). *Herzberg Two Factor Theory of Motivation*. Opgeroepen op 3 8, 2018, van Toolshero: <https://www.toolshero.nl/management-modellen/herzberg-two-factor-theory/>
- Leaufort. (2018). *Motivatietheorie van Herzberg*. Opgeroepen op 3 8, 2018, van leaufort.nl: <http://www.leaufort.nl/motivatietheorie-van-herzberg/>
- Michele. (2018). *McClelland's Human Motivation Theory*. Opgeroepen op 3 12, 2018, van Mindtools: <https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm>
- NEN. (2016). *Certificatieschema Veiligheidsladder*. NEN.
- Porath, C. (2016, 10 25). *Give Your Team More-Effective Positive Feedback*. Opgeroepen op 1 17, 2018, van hbr.org: <https://hbr.org/2016/10/give-your-team-more-effective-positive-feedback>
- Redman, B. (Datum onbekend). *The Differences Between Negative Feedback & Positive Feedback Methods*. Opgeroepen op 1 17, 2018, van Smallbusiness.chron.com: <http://smallbusiness.chron.com/differences-between-negative-feedback-positive-feedback-methods-18127.html>
- Reh, F. (2017, 8 26). *How to Deliver Effective Positive Feedback in the Workplace*. Opgeroepen op 1 30, 2018, van The Balance: <https://www.thebalance.com/giving-positive-feedback-2275335>

- Safety Leadership bij TenneT.* (2017, 10 12). Opgeroepen op 1 17, 2018, van <http://intranet.alfa.local/Dutch/About/ThemesAndSites/ThemeSites/SHE/Paginas/safety-awareness-bij-tennet.aspx>
- Szulanski, F. (2014, 1 17). *Creating the Behaviors You Want is a PIC-NIC*. Opgeroepen op 1 30, 2018, van 101businessinsights.info: <http://www.101businessinsights.info/2132/business-tools/creating-behaviors-is-a-pic-nic/>
- Van Swieten, B. (2014). *Het ABC van gedragsverandering*. NVVA.
- Veiligheidsladder, T. (datum onbekend). *Veiligheidsladder NEN*. Opgeroepen op 1 17, 2018, van [veiligheidsladder.org](http://www.veiligheidsladder.org): <http://www.veiligheidsladder.org/nl/over-ons/>
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Webster, J. (2018, 1 7). *ABC - Antecedent, Behavior and Consequence*. Opgeroepen op 3 8, 2018, van ThoughtCo.: <https://www.thoughtco.com/abc-antecedent-behavior-and-consequence-3111263>
- Zwanikken, S. (2018, 2 13). *Safety Culture Ladder; voor leveranciers en TenneT*. Opgeroepen op 3 8, 2018, van TenneT intranet: <http://intranet.alfa.local/Dutch/About/ThemesAndSites/ThemeSites/SHE/Paginas/safety-awareness-bij-tennet.aspx>

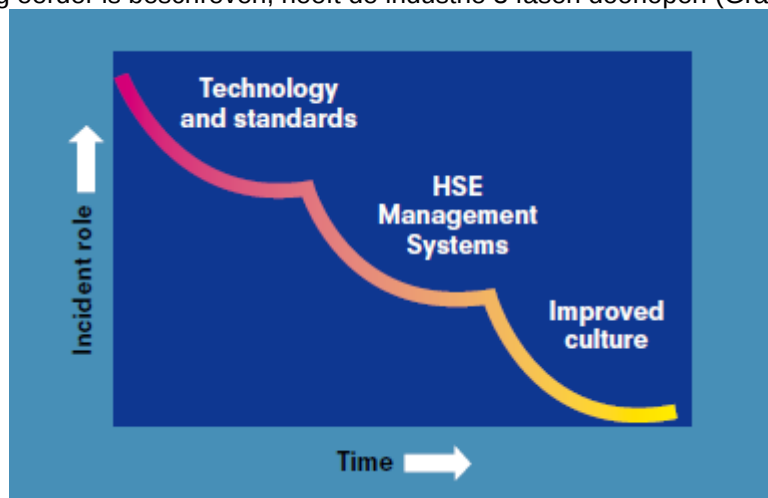
7. Bijlagen

7.1 Hearts and Minds

Tot het einde van de vorige eeuw ging de aandacht bij incidenten binnen de industrie veelal uit naar het achterhalen van de oorzaak (Graaf G. v., 2009). Shell was hierbij een van de eerste organisaties die onderzoek ging doen naar de rol van menselijk gedrag. Bij dit onderzoek kwam de organisatie tot de volgende conclusie:

'Uitstekende veiligheidsprestaties vereisen meer dan het mechanistisch toepassen van de voorgeschreven regeltjes, en het afvinken van een checklist. In een volwassen werkomgeving of cultuur werken mensen die met inzicht en enthousiasme datgene doen, wat nodig is om zonder ongelukken hun werk af te ronden. Ze doen dat in de overtuiging dat het resultaat zo beter is voor henzelf en voor anderen' (Graaf G. v., 2009)

Zoals in de aanleiding eerder is beschreven, heeft de industrie 3 fasen doorlopen (Graaf G. v., 2009).



Figuur 13: 3 Fasen binnen de industrie

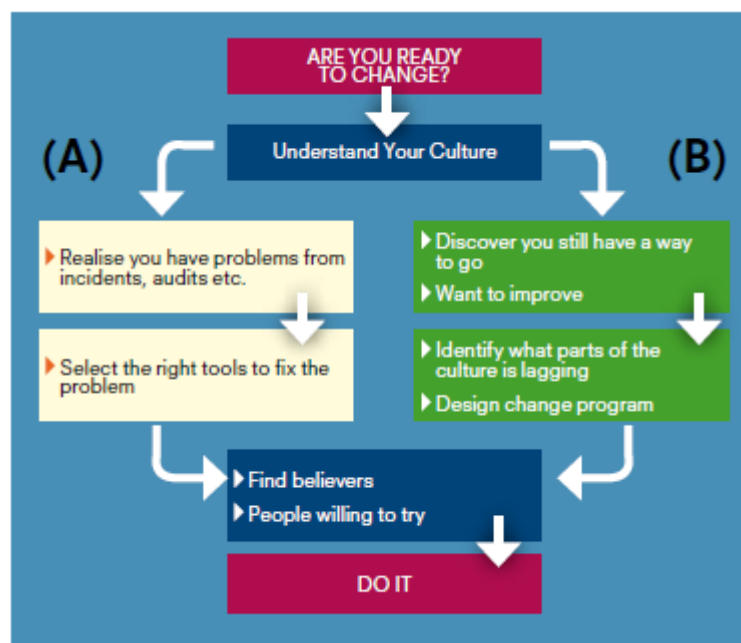
In de derde fase - die nu al tientallen jaren duurt - heerst daarbij de overtuiging dat technologie en managementsystemen niet goed kunnen functioneren als medewerkers niet voldoende gemotiveerd zijn om de taken uit te voeren.

Het 'Hearts and Minds' programma is in de derde fase hierbij ontworpen met het idee dat binnen een organisatie een cultuur kan heersen waarbij iedereen uit eigen initiatief datgene doet wat nodig is om zoveel mogelijk ongelukken te voorkomen. Niet omdat dit een opdracht of eis is, maar omdat de persoon hier zelf het belang van inziet.

Het huidige 'Hearts and Minds' programma is vormgegeven als een gereedschapskist. Hierbij zijn negen verschillende gereedschappen te onderscheiden. Deze gereedschappen zijn gebaseerd op één van de 9 verschillende oorzaken voor ernstige incidenten:

- Het niet navolgen van regels en procedures.
- Onvoldoende toezicht houden.
- Het niet zien van gevaren bij werkzaamheden en niet ingrijpen bij gevaarlijke situaties.
- Het niet zien van gevaren bij autorijden.
- Een managementteam dat niet inziet dat de besluitvorming bijdraagt aan het creëren van gevaarlijke situaties en gebrek aan motivatie om veilig te werken.
- Een slecht begrip voor ieders rol en verantwoordelijkheid bij het beperken van risico's.
- Niet in staat zijn om het gecombineerde effect van meerdere risico's in te schatten en hiernaar te handelen.

Op basis van deze 9 oorzaken zijn er 9 'Hearts and Minds' brochures die elk een beschrijving van de theorie bevatten, met daarbij een stappenplan om effectief sessies te houden binnen de organisatie. De brochures bevatten hierbij ten slotte suggesties voor oplossingen. De gedachte hierbij is dat iedere werknemer kan veranderen als daarbij de noodzaak duidelijk is, en er een goed uitzicht is op een te behalen resultaat. In de bijlage is een overzicht van de modules van het Hearts and Minds programma gegeven (Graaf G. v., 2009).



Figuur 14: De routes van het Hearts and Minds programma

Tot slot is in de figuur te zien dat binnen het programma een aantal stappen moeten worden genomen om verandering binnen de organisatie teweeg te brengen:

- Het aanwijzen van een leider. Dit kan op elk bestuursniveau binnen de organisatie of per afdeling.
- Het bepalen van de route.
 - o Route A. Als men op basis van bepaalde incidenten een verandering wil doorzetten.
 - o Route B. Als er geen specifieke problemen zijn, maar men toch de wens heeft om te verbeteren.

Het vinden van enthousiaste deelnemers die hun mensen willen betrekken.

7.2 NEN Safety Culture Ladder

De Safety Culture Ladder (Veiligheidsladder, datum onbekend) wordt beheerd door de NEN, het Nederlands Normalisatie Instituut. De ladder biedt een frame voor veilig werken voor organisaties in allerlei verschillende sectoren. Hierbij wordt verder geen onderscheid gemaakt tussen cliënten, contractors of subcontractors (suppliers).

Over de veiligheidscultuurladder

De Safety Culture Ladder is een methode om herhalend de safety awareness² binnen organisaties te meten en te verbeteren. Hoe hoger de safety awareness binnen een organisatie, hoe hoger de score op de veiligheidsladder.

Het College van Belanghebbenden (CvB) ziet toe op de ontwikkeling van en het beheer van de veiligheidsladder. Dit college is onder andere samengesteld uit aanbesteders, het bedrijfsleven, de wetenschap en maatschappelijke organisaties. Het bestuur van het college wordt geleid door een onafhankelijke voorzitter. Bij het beheer en de ontwikkeling van de ladder wordt het CvB bijgestaan door de NEN en de Commissie van Deskundigen (CvD). Deze commissie gaat voornamelijk over het bijhouden van het certificeringsschema.

De Treden

In de aanleiding van het onderzoek zijn de treden al kort even beschreven. Hierbij volgt per trede een uitgebreidere uitleg over wat deze precies inhoudt. Elke trede staat als een ontwikkelingsfase waarin het bedrijf zich bevindt in relatie tot veiligheidsbewustzijn (NEN, 2016).

- Trede 1
 - o Binnen de organisatie wordt niets geïnvesteerd in het verbeteren van veilig gedrag.
 - o Zolang de kwaliteit van de eindproducten/diensten hoog zijn, en er niks fout gaat.
 - o Veilig gedrag wordt niet beloond binnen het bedrijf.

² Safety Awareness staat voor de Nederlandse betekenis veiligheidsbewustzijn. Het gaat hier om de mate waarin men een duidelijk beeld heeft van de mate van zijn/haar eigen veiligheid.

- Trede 2
 - o Het bedrijf voert veranderingen door na incidenten.
 - o Men voelt zich eerder slachtoffer dan verantwoordelijke binnen de organisatie.
 - o Veranderingen worden ad hoc doorgevoerd en zijn vaak niet permanent.
- Trede 3
 - o Het bedrijf heeft bepaald welke veiligheidsregels prioriteit hebben.
 - o Het bedrijf neemt verantwoordelijkheid, maar doet dit wel uit eigenbelang.
 - o Betrokkenheid en naleving van veiligheidsregels rust voornamelijk op het hoger management.
- Trede 4
 - o Veiligheid heeft een hoge prioriteit.
 - o Er wordt continue geïnvesteerd in het verhogen van het veiligheidsbewustzijn.
 - o Medewerkers worden aangespoord elkaar aan te spreken op onveilig gedrag.
 - o Men voert stelselmatig verbeteringen door, en evalueert deze.
 - o Er wordt initiatief genomen.
 - o Veilig werken wordt binnen het bedrijf als eigen verantwoordelijkheid gezien.
 - o De waardering voor veilig werken ligt hoog binnen het bedrijf.
- Trede 5
 - o Veiligheid is volledig geïntegreerd in de bedrijfsprocessen.
 - o Veiligheid maakt een vast onderdeel uit van evaluatie en reflectie binnen het bedrijf.
 - o Brancheleden worden ook aangespoord veilig te werken.
 - o Veiligheid komt binnen het bedrijf tot uiting in het denken en doen van de medewerkers.
 - o De waardering voor veilig werken ligt hoog.

Certificering

Om als organisatie te certificeren voor een trede in de ladder, dienen er specifieke stappen genomen te worden:

- Het bedrijf zorgt ervoor op de hoogte te zijn van alle actuele en informele informatie met betrekking tot de toepassing van de veiligheidsladder.
- Op basis van de actuele informatie doet het bedrijf een zelfbeoordeling (Self Assessment Questionnaire) met het certificatieschema van de veiligheidsladder.
- Een ladder Certificerende Instelling (LCI) geeft een beoordeling over de opgave op basis van interviews en waarnemingen.
- De LCI bevestigt de bereikte laddertrede en reikt, indien voldaan aan de minimumeisen, een Veilig Bewust Certificaat uit.

Self Assessment Questionnaire (SAQ)

Voordat een bedrijf de vragenlijst invult, stelt men eerst vast voor welke trede gecertificeerd dient te worden. Vervolgens dient het bedrijf antwoord te geven op alle vragen die van toepassing zijn op de gewenste trede, en lagere treden. Bij deze SAQ komen een zestal onderwerpen aan de orde (NEN, 2016):

- Leiderschap en betrokkenheid
- Beleid en strategie
- Organisatie en opdrachtnemers
- Werkplek en procedures
- Afwijking en communicatie
- Audits en statistieken

Nadat het bedrijf antwoord heeft gegeven over de vragen met betrekking tot deze onderwerpen, krijgt het een certificering op een trede van de veiligheidsladder. De hoogte van de trede zal daarbij afhangen van de mate waarin het bedrijf heeft zich weten te verantwoorden. Een onderdeel van deze certificering is dat het bedrijf zal moeten verantwoorden hoe medewerkers feedback ontvangen. Omdat er al een managementsysteem binnen TenneT bestaat voor het geven van negatieve feedback op ongewenst gedrag, zal er met dit onderzoek een aanbeveling worden gedaan voor het geven van positieve feedback.

7.3 Interviewscript

Start-opmerkingen en informatie

Hoofdvraag: Wie is de geïnterviewde en is hij/zij op de hoogte van doel en belang van gesprek?

Het is belangrijk dat de geïnterviewde weet wat hij/zij kan verwachten en dat het belangrijk is dat gegevens worden genoteerd.

Benoemen bij start:

1. **Doel:** Het doel van het interview is om een duidelijk beeld te krijgen van de huidige staat van feedback geven binnen de afdelingen Facility Management en Large Projects Nederland van TenneT, en hierbij te kijken of er ruimte is voor verbetering.
2. **Belang:** De resultaten zullen bijdragen aan een uiteindelijke aanbeveling voor het vormgeven van een feedback-toolbox. Het ontwerp van deze toolbox zal vervolgens bijdragen voor de certificatie voor de veiligheidsladder.
3. **Onderzoek:** Het onderzoek brengt de huidige situatie voor het geven van feedback binnen TenneT in kaart, en kijkt hierbij waar er verbeteringen en aanvulling mogelijk zijn.
4. **Samen leren:** Het gaat in dit onderzoek niet om u als medewerker, maar om de organisatie in zijn geheel. Onderzoeksresultaten zullen alleen anoniem teruggekoppeld worden zonder daarbij namen te noemen.
5. **Duur:** Het gesprek zal ongeveer 30 minuten tot 1 uur duren.
6. **Duidelijk:** Is het voor u zo duidelijk uitgelegd of wil u graag nog verdere verheldering?

Aan eind van het interview altijd vragen!: hebben we alle belangrijke onderwerpen besproken of moeten we nog iets bespreken? Wilt u nog iets kwijt?

Thema's en hoofdvragen

- **Functie**
 - o Wat is uw functie binnen de afdeling, en hoe houdt u zich bezig met veiligheid?
- **Feedback**
 - o Op welke wijze?
 - o Systeem?
 - o Omgeving?
 - o Frequentie?
 - o Contractors?
- **Positieve feedback/ negatieve feedback**
 - o Verhouding?
 - o Waarom?
- **Beloning**
 - o Welke vormen van beloning?
 - o Ergens anders beloningen?
- **Verbeterpunten**
 - o Waar ruimte voor verbetering?
- **Afronding**
 - o Nog dingen niet besproken?

7.4 Notitie voorbereiding



NOTITIE

AAN

DATUM
REFERENTIE
VAN10 april 2018
Gelderloos, Lars

ONDERWERP Interviewonderwerpen Feedbackcultuur

Allereerst dank voor uw deelname aan het interview. Het doel van het interview is het in kaart brengen van de huidige status van de feedbackcultuur binnen uw afdeling. Vervolgens zal vanuit theorie en benchmarking gekeken worden welke verbeteringen er mogelijk zijn.

Ter voorbereiding ontvangt u hierbij de lijst van onderwerpen die besproken zullen worden:

- Uw functie in relatie tot veiligheid.
- Uw ervaringen met feedback krijgen en geven.
- Uw ervaringen met positieve en negatieve feedback.
- Beloningen voor veilig werk binnen de afdeling.
- Mogelijke verbeterpunten m.b.t. feedback.

Tot slot stellen we u graag van het volgende op de hoogte:

- De informatie die u verstrekt zal alleen anoniem genoteerd worden.
- Het interview zal worden opgenomen. Het uiteindelijke document zal echter alleen gefilterde geschreven transcripten bevatten.
- Indien mogelijk, neemt opdrachtgever Sander Zwanikken deel aan het interview.

Indien er nog onduidelijkheden zijn, kunt u contact met mij opnemen. Ik hoop u hierbij voldoende geïnformeerd te hebben.

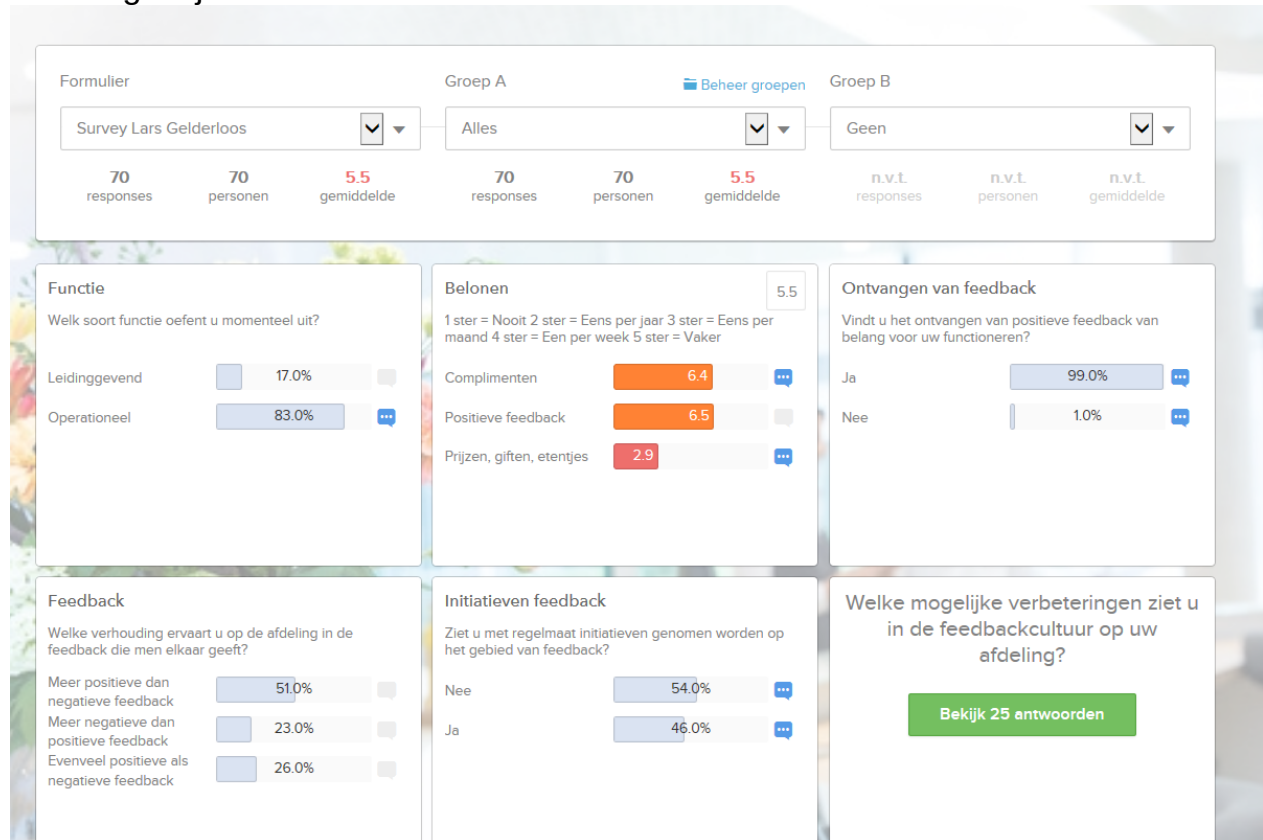
Met vriendelijke groet,

Lars Gelderloos

7.5 Vragenlijst

Afdelingen FM en LPN	Deze vragenlijst gaat over het geven en ontvangen van feedback binnen de organisatie. Omdat het gaat over informele manieren van feedback geven, kunt u formele manieren zoals de Performance Management Tool buiten beschouwing laten. Er kan hierbij een onderscheid gemaakt worden tussen positieve feedback (belonen en complimenteren) en negatieve feedback (kritiek en straffen).					Antwoorden
	Vraag	Leidinggevend	Operationeel	Eens per maand	Eens per week	Vaker
	Functie:					
	Met welke regelmaat ontvangt u complimenten voor uw werk?	Nooit	Eens per jaar	Eens per maand	Eens per week	Vaker
	Worden er wel eens prijzen, giften of etentjes gegeven als dank voor goed werk?	Nooit	Eens per jaar	2 keer per jaar	3 keer per jaar	Vaker
	Kunt u voorbeelden geven?	Open antwoord				
	Vindt u het ontvangen van positieve feedback van belang voor uw functioneren?	Nee	Ja			
	Met welke regelmaat geeft u positieve feedback?	Nooit	Eens per jaar	Eens per maand	Eens per week	Vaker
	Welke verhoudingervaart u op de afdeling in de feedback die men elkaar geeft?	Meer positieve dan negatieve feedback	Meer negatieve dan positieve feedback	Evenveel positieve en negatieve feedback		
	Ziet u met regelmaat initiatieven genomen worden op het gebied van feedback?	Nee	Ja, namelijk:			
	Welke mogelijke verbeteringen ziet u in de feedbackcultuur op uw afdeling?	Open antwoord				

7.6 Vragenlijst Dashboard



7.7 Opmerkingen Interviews

Afdeling	Opmerkingen:
FM	Binnen onze afdeling hebben we dat al goed op orde vind ik. En binnen TenneT zelf moet het management het goede voorbeeld gaan geven. Als men fout parkeert dan krijg je een email daarover met de manager in de cc. Maar vaak staat de manager dan ook fout geparkeerd dus die zal daar dan nooit iemand op aanspreken.
FM	We willen best een keer een feedbackcursus. Dat zit zeker in de pijpleiding.
LPN	Ja. Iedereen draagt z'n steentje bij. Maar het word dan toch vaak weer een managementfeestje. Maar ik weet niet of daar met de huidige mensen binnen de afdeling wat in te veranderen is.
LPN	En als je van een ander zegt dat hij/zij het goed heeft gedaan, dat dat betekend dat je het zelf minder doet, dan hou je je stil.
LPN	Niet iedereen staat graag op een podium. Maar als ik het herken en aanhaal dan worden ze toch blij.
LPN	Zorg dat het oprecht is. Op de bouwplaats doe je wat anders dan op kantoor. Maak het iets waarvan je zegt dat het bijzonders of anders is. En dat het impact heeft. Ga geen systeempje of applicatie verzinnen.
LPN	Dat je met je team wekelijks bij het onderwerp veiligheid moet stilstaan. Vaak verwaterd dat. Dat kun je wel van bovenaf opleggen. We doen nu veel dingen op de automatische piloot. Als je mensen vraagt waarom ze iets doen dan zeggen ze dat dat veilig is. Je moet het andersom doen. Vragen waarom het anders onveilig zou zijn.
LPN	Ik zie een mindset ontstaan waarbij de ruimte er zeker is om juist die verbeteringen extra te complimenteren en te belonen. Wat ik mij afvraag is of dat doorsijpelt die het echte werk uiteindelijk doen. Dat dat gevoel van veiligheid om bepaalde dingen te durven zeggen, de complimenten die wij op ons niveau wel uitdelen naar beneden toe, of het daar ook terecht komt bij die monteur die het echte werk doet. Voordat die man met die schroevendraaier bereikt is gaat het eerst langs een hoofduitvoerder dan een uitvoerder enzovoort.
LPN	Tegen interne leidinggevenden is dat natuurlijk lastiger. Iets zeggen moet geen verschil maken. Ik word uiteindelijk wel beoordeeld door mijn leidinggevende en niet door een leverancier.

7.8 Feedback verbeterpunten

Respondent	Welke mogelijke verbeteringen ziet u in de feedbackcultuur op uw afdeling?
3	Nog meer stimuleren.
8	We focussen gemakkelijker op de dingen die niet goed gaan en minder op de dingen die goed gaan. Aan beide aandacht besteden is belangrijk. In het kader van lessons learned: het positieve behouden en leren van de dingen die niet goed zijn gegaan, zodat we het de volgende keer beter kunnen doen.
10	Bewustwording is belangrijk. Mensen moeten weten hoe ze feedback geven en wanneer ze dat moeten doen en hoe. Niet iedereen kan het waarderen dat je ongevraagd feedback geeft, ook al is het positief. Dat wordt dan als commentaar op het werk ervaren en daar zit niemand op te wachten. Men gaat dan ook vaak meteen in verdediging, terwijl je na een training weet dat je de persoon van wie je feedback hebt ontvangen alleen bedankt. Of je er wat mee doet, is aan jezelf. Ook dat wordt niet altijd even makkelijk geaccepteerd.
16	Feedback geven vraagt continue aandacht van leiding maar ook van medewerkers. Van tijd tot tijd hier aandacht voor vragen is van belang. Dit moet in mijn ogen 1x per jaar gebeuren. Met name de informele feedback vraagt aandacht en vooral de manier waarop deze gegeven wordt aan een ander, maar ook hoe je moet omgaan met feedback. Ik zie feedback als voeding voor mijn eigen ontwikkeling.
19	Er wordt soms onder tijdsdruk nagelaten om feedback te geven. Een verbetering zou kunnen zijn om ook procesmatig "af te dwingen" dat feedback wordt gegeven als afsluiting van een processtap.
22	Binnen onze afdeling gebeurt de feedback goed. De mentaliteit van sommige TenneT collega's zou in mijn ogen moeten veranderen. "Hoe hoger de functie, hoe hoger ze het in de kop hebben". (op een paar uitzonderingen na natuurlijk!)
23	meer aandacht voor positief feedback geven is geoorloofd
27	Meer mee bezig zijn.
29	misschien moet er minder over gepraat worden en meer mee gedaan.
37	Meer feedback geven. Er wordt op onze afdeling amper feedback aan elkaar gegeven.
44	Onze collega's zijn erg open naar elkaar. Verder merken we juist daarbuiten, dat het niet altijd goed ontvangen wordt. Met name als wij personen aanspreken op onjuist parkeergedrag. De meest bijzondere smoesjes zijn al gehoord. Verder wordt er veel over gesproken binnen TenneT, maar we moeten het nu gewoon eens gaan doen!

45	Continue onderwerp van gesprek laten zijn. Moet echt gaan leven. Wij houden binnen ons team feedbacksessies. Is eerste stap in die richting
46	We weten niet altijd goed wat de ander doet, waardoor het geven van feedback wordt bemoeilijkt. Komt ook omdat er binnen MCM aardig wat specialistische functies zijn.
48	Feedback geven heeft in ons projectteam steeds meer de aandacht en dat vind ik positief. Er valt zeker nog het nodige te leren en te verbeteren maar we zijn op de goede weg en dit is een onderwerp wat prima bespreekbaar is geworden.
50	we gebruiken ook met name 2 wekelijks bijpraat ,moment van het cluster om hier aandacht aan te geven, naast het bijpraten. bovendien werkt dat er positief inzake teamspirit etc. zodat het geven van feedback gemakkelijk/ eenvoudig wordt.
51	Regelmatig aandacht blijven geven aan dit onderwerp.
54	vier je successen, meer nadruk op de (kleine) dingen die goed gaan
56	Ik vind dat leidinggevendenden hier een belangrijke voorbeeldrol in hebben. Ik merk dat we, in al onze betrokkenheid, wel eens vergeten echt naar elkaar te luisteren. Dat betekent dat feed-back , in welke vorm dan ook, onvoldoende aankomt. Kortom: echt luisteren betekent respect hebben voor de mening en observaties van je collega. Zonder goed luisteren houd je op te leren en je zelf te ontwikkelen. Overigens gaan we er binnen LPN wel eens hard in, echter m.i. nooit leidend tot een vieze nasmaak. We spreken zaken achteraf wel met elkaar door zodat er geen hard feelings reteren. Vraag is of we aldoende ons daadwerkelijk uitnodigend opstellen voor het geven en ontvangen van feed-back
60	Fouten maken mag, daar wordt je niet voor ontslagen of afgerekend. Senior-management mag (Leadership by Example) ook (publiekelijk) toegeven dat zij fouten maken. Practice what you preach.
61	Meer aandacht voor individuele en groeps prestaties. Hoeft niet in geld, maar kan ook in vorm persoonlijke aandacht, een keer een tractatie.
62	geen aanvullingen
64	praktische trips en herinneringen over feedback geven en ontvangen via de mail en via het informatiekanaal intern (feedback is een kadootje!)
66	Lastig om goede feedback te geven. Reactie van de ontvanger bepaald of je het vaker doet. Training zou goed zijn en bespreekbaar maken.
67	Gewoon het goede voorbeeld geven. En alsjeblieft niet nog meer nieuwe processen, programma's of anderszins bedenken.

69	meer 1 op 1 gesprekken met direct leidinggevende en dan niet op aanvraag of vast tijden zoals voortgang gesprek en eindgesprek. regelmatig dus.
----	---