

## Adolescenten op onze steigers; heel graag, maar wel veilig!

### Met jonge werknemers werk maken van je bedrijfscultuur

*In 2020 noemde de Arbeidsinspectie het aantal arbeidsongevallen onder 15 tot 24-jarigen 'relatief hoog'. En dat terwijl het totale aantal arbeidsongevallen ook al enige jaren stijgt. Moeten we gewoon accepteren dat jeugdigen en adolescenten wildebrassen en zorgkinderen zijn? En als we dat niet willen: hoe kunnen we iets doen aan de oorzaak van die zorgwekkende statistiek?*

De Veiligheidskundige praat met Harry Rienmeijer van Trafieq, gespecialiseerd in menselijk gedrag in het verkeer en in de werkomgeving. Er mogen wat Harry betreft wel een paar elementaire inzichten in het functioneren van het adolescentie brein worden opgefrist, want het kan stukken beter, veiliger en óók nog socialer. Hij wil werkgevers, leidinggevend en veiligheidskundigen in de maakindustrie en de bouw handvatten bieden voor de omgang met jonge werknemers. Harry: 'Koester de jonge garde! De oudere generatie werknemers draagt dolgraag een keer het stokje over en we willen allemaal dat dat gemoedelijk gaat, met behoud van de continuïteit van de bedrijfsvoering en de veiligheid op de werkplekken. Als we willen bouwen op adolescenten dan moeten we eerst eens met ze gaan praten, want als we dat niet doen werken ze zó ergens anders. En ik geef ze geen ongelijk.' Die veilige werkvloer is niet alleen Harry's wens maar ook een wettelijke plicht. Harry zou graag zien dat we meer vertrouwen en begeleiding bieden, dat we eindelijk eens echt contact maken met de nieuwe generatie. Moeilijk? Onze werkvloeren liggen bezaaid met rijpe vruchten. Het enige wat we hoeven te doen is bukken om ze op te rapen.

### Train-de-trainer

De Veiligheidskundige neemt deel aan een train-de-trainersessie bij Trafieq in Zeist. Gastdocent is Rebecca Trouwee van Youngworks, socioloog, acteur en vaardig 'interactieveling'. Ze houdt er een doe-sessie voor de trainers van Trafieq, want ook trainers – misschien juist trainers – blijven



Harry Rienmeijer  
Directeur van Trafieq

hun leven lang leren. 'Vooral bij pubers en adolescenten moet je ervoor zorgen dat je zoveel mogelijk zintuigen aanspreekt als je ze wilt bereiken' zegt Rebecca, terwijl ze de daad bij het woord voegt en haar pupillen – stuk voor stuk geen adolescenten meer – uitnodigt tot het stellen van vragen, ze laat ze vertellen en tussendoor ook nog flink bewegen. Wij cursisten moeten onze eigen karaktereigenschappen inschatten en onszelf ten opzichte van de anderen sorteren tijdens een soort ruimtelijke oefening. Als door een wonder staan we al na enkele minuten op een rij, glimlachend achter onze mondneusmaskers. Het is geen toeval dat juist deze training, getiteld 'Het adolescent brein', vooraf mag gaan aan het interview met Harry Rienmeijer. De training gaat over de materie waar Harry (ooit psychiatrisch verpleegkundige, daarna opgeleid tot gedragsveranderaar) momenteel zijn energie in steekt. Omdat het ertoe doet.



Rebecca Trouwee  
Trainer van Youngworks

## Jeugdigen zijn kwetsbaar én kneedbaar

Dat aandacht voor gedrag meer oplevert dan nóg meer investeren in machinebeveiliging en beschermingsmiddelen is een open deur. Daar zijn veiligheidsprofessionals al geruime tijd achter. De eisen aan arbeidsmiddelen zijn al tot in detail vastgelegd en alles is genormaliseerd en gecontroleerd, tot op een bijna onwerkbaar niveau. De eisen aan het gedrag van werkgevers en werknemers volgen – stukken minder gedetailleerd – uit de Arbowet, wetgeving waarin tevens verschillende uitzonderingen en beperkingen zijn opgenomen voor 'jeugdigen'. Onze jeugd krijgt dus al extra aandacht, want de wetgever acht ze kwetsbaarder dan de gemiddelde werknemer (de man van circa 40 jaar). Voor de wet verdwijnt die uitzonderingspositie heel plots, namelijk als de jeugdige de leeftijd van 18 jaar bereikt. Is dat terecht? De jeugd zelf vindt die extra aandacht helemaal niet zo nodig, en eigenlijk is dat fenomeen tevens onderdeel van het 'probleem'. Harry Rienmeijer richt zich al jaren op gedrag en op de manier waarop gedrag van mensen zich laat veranderen met zodat zij verantwoordelijker en bewuster met veiligheidsrisico's om kunnen gaan. Een zelden betwist ervaringsfeit is dat jongeren zich beter laten vormen dan ouderen. Dat is heel prettig, want daar heb je het langst wat aan in je bedrijf. Als je die jongeren tenminste iets te bieden hebt...

## Mopperen werkt averechts

'Als je iets wilt doen aan de cultuur in je bedrijf dan moet je je richten op de jonge werknemers, zegt Harry Rienmeier. 'We laten een heleboel potentieel liggen door onvoldoende met onze pubers en adolescenten te praten. En dat terwijl ze bepalend zijn voor onze toekomst. Veel werkgevers en leidinggevenden zijn van mening dat ze al heel veel doen. Intussen zie ik overal waar ik rondkijk hoe we tekortschieten. Hoe we erin slagen niet in contact te komen terwijl we wel lopen te mopperen op de prestaties en de manier van werken. Het gevolg? Veel te veel ongevallen en ongelukkige jonge werknemers die zich miskend voelen en teleurgesteld op zoek gaan naar een andere werkkring. In de huidige arbeidsmarkt vinden ze al een nieuwe werkgever nog voor ze goed en wel zijn ingewerkt. Eeuwig zonde!'

*Dat kan ook een uitvloeisel zijn van hoe de jeugd is. Vluchtig qua aandacht en bang om een feestje te missen of ergens niet bij te zijn geweest. Fomo.*

Harry: 'Dat speelt ook een rol, maar ik zie vooral veel wederzijds onbegrip, terwijl dat helemaal niet hoeft. Pubers en adolescenten zijn op zoek naar directe bevrediging.

Ze denken ook dat ze hun idealen in zeer korte tijd kunnen verwezenlijken, vooral omdat ze dat overal om zich heen zien.

Jubelverhalen op Facebook en feestfoto's op Insta doen geloven dat anderen het in no-time helemaal gemaakt hebben. Kijk ze wat dieper in de ziel en je ziet dat dat vooral de buitenkant is.

*Showing off*, selectief etaleren van kleine stukjes van hun leven. Maar het is een o zo verleidelijk decor. Werkgevers en leidinggevenden bieden er maar heel weinig tegenwicht aan. In plaats daarvan klagen



we erover dat jonge werknemers hun aandacht niet bij hun werk houden, dat ze niet genoeg hun best doen en dat ze de waarde van de dingen niet kennen. We creëren daarmee afstand en zorgen ervoor dat ze hun heil elders zoeken. En juist nu, in deze lastige coronatijd, is werk voor veel mensen een anker. En helemaal voor adolescenten die het – en dat begrijp ik volkomen – helemaal zat zijn met het gebrek aan mogelijkheden.'

## *Waarom heb je je zo verdiept in de jongeren op het werk?*

Harry; 'Omdat ik zoveel mogelijkheden zie die we niet benutten. Omdat veel werkgevers er geen snars van begrijpen wat de nieuwe generatie beweegt en hoe ze denken. En dat terwijl iedereen zelf ook jong is geweest. Aan de psychologische basis is al tweeduizend jaar heel weinig veranderd: de klachten die de oude Grieken hadden over hun kinderen zijn nog precies hetzelfde als die van de huidige ouders, alleen is de setting wat anders geworden. Jongeren denken dat ze zijn gemaakt van magie en van rubber. Het is een soort onkwetsbaarheidswaan. Maar ondertussen zijn ze wél kwetsbaar, terwijl ze volop aan het experimenteren zijn en zich afzetten tegen de heersende orde. Ook op het werk. Als je jongeren voor de keuze stelt om vroeg naar bed te gaan of nog even een feestje te bezoeken dan zal het meestal het laatste worden. Ook als ze de volgende ochtend vroeg aan het werk moeten. Ze willen niks missen.'

## *Zit dat in het adolescentie brein?*

Harry: 'Deels. De frontale kwab, de neocortex, is nog niet uitontwikkeld en daar zit je ratio. Een volwassen risico-afweging kun je nog niet van ze verwachten. Het 'vooruitdenken' in de toekomst is nog niet erg prominent aanwezig en de volgende ochtend is voor hun gevoel nog een eeuwigheid weg. Daarbij komt de groepsdruk, waar jongeren gemiddeld ook gevoeliger voor zijn. Ze zoeken dus hun grenzen op en gaan er gemakkelijk overheen. Ik ben dagelijks bezig met gebruik van drugs en alcohol, maar dat is niet het enige. Het effect van oververmoeid zijn is net zo gevaarlijk. Jonge mensen denken dat je er na een paar energy drinks weer bovenop bent en dat je er dan wel weer een dag tegenaan kunt op de steiger. Als je volwassen bent kijk je daar anders tegenaan.'

## *Ik zou als werkgever minder moeite hebben met energy drinks dan met coke of lachgas.*

Harry: 'Natuurlijk. Die energydrinks zijn relatief onschuldig en je raakt er niet verslaafd aan, maar daar zit het risico ook niet in. Het gaat er gewoon om dat er een uitgeputte werknemer op je steiger staat, eentje die dat zelf niet als een gevaar ziet. Tot het fout gaat. En dat wil je voor zijn.'



*Maar als werkgever heb ik me niet te bemoeien met de vrije tijd van mijn werknemers en als ik iets doe met gezondheidsgegevens dan overtreed ik de AVG.*

Harry: 'Als werkgever moet je ook een veilige werkvloer kunnen garanderen. En dat zit echt niet alleen in het keuren van je steigers en voldoende toezicht. Zeker waar het jeugdigen betreft heb je als werkgever een grotere verantwoordelijkheid. En die jonge mensen wil je graag hebben op je werkvloer. Ze zijn je toekomst en je wilt ze dus graag aan je binden.'

*Tegen hun springerige natuur in. Hoe doe je dat?*

Harry: 'Door ze als volwassen mensen te behandelen, ook al zijn ze nog bezig die volwassenheid te bereiken. Het ene individu gedraagt zich volwassen op zijn of haar achttiende, de ander pas bij dertig en er zijn mensen die nooit helemaal volwassen worden. Ik zie dat veiligheidskundigen en ook veel leidinggevenden vooral goed zijn in het afkaderen en in het aangeven wat niet mag. Dat werkt heel slecht bij jongeren. Iedereen die met pubers omgaat weet dat. Neem de coronamaatregelen: dat is *deep shit* voor jongeren en het verzet tegen beheersmaatregelen verbaast me helemaal niet. De overheid bijt zich ermee in de eigen staart. Als je ze op de werkvloer ook alleen maar dingen gaat verbieden dan ben je ze kwijt. Eerst verlies je hun commitment en hun goodwill en later stappen ze op. Terwijl dat helemaal niet hoeft, want ook pubers en adolescenten zijn te motiveren. Heel goed zelfs. We hebben onze mond vol over veiligheidscultuur en over wat we collectief tussen de oren moeten hebben op onze werkvloer. Zorg er dan ook voor dat je het daarover hebt; dat je het gesprek aangaat. Dat vinden we allemaal heel moeilijk. Hoe technischer de omgeving hoe sterker de neiging om niet te communiceren.'

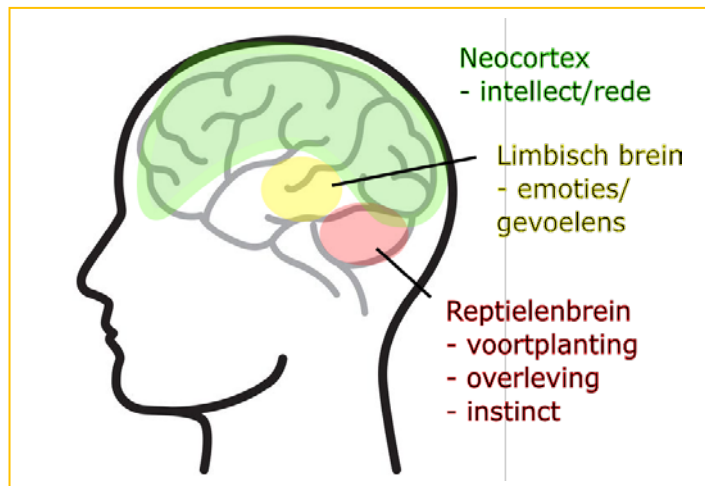
*Hoe doe ik dat, echt communiceren?*

Harry: 'Maak contact. Vertel wie je bent en vraag vooral de ander wie hij is en wat hij echt zou willen. Niet alleen functioneel, hoewel ook die communicatie best wat uitgebreider kan. Operationeel leidinggevenden komen nauwelijks toe aan het maken van contact. Ze durven niet of zeggen er geen tijd voor te hebben. Met hun koudwatervrees snijden ze zichzelf ook functioneel in de vingers, want iemand aansturen waar je geen contact mee hebt gaat niet. 'Ze moeten maar luisteren naar wat ik te zeggen heb', werkt niet.'

*Rebecca vertelde over de verbindingen in het brein, jij had het over de neocortex. Hoe zit dat?*

Harry: 'Het simpele model zegt dat onze hersenen uit drie onderdelen bestaan: het oerbrein, het emotionele brein en de neocortex. Die hebben allemaal hun eigen inbreng, maar bij adolescenten liggen de verbindingen er nog niet. Die kun je tot ongeveer vijftientigjarige leeftijd leggen. Maar als je dat verwaarloost dan komt die verbinding er niet meer. Dat kun je heel erg platslaan: als ik het toespits op veilig werken dan betekent het dat je adolescenten echt moet uitnodigen na te denken

over de gevolgen van hun aanpak. Praat met ze zodat ze zelf de verbindingen leggen tussen de verschillende hersendelen. Zijn die eenmaal aangemaakt dan hebben ze daar de rest van hun leven plezier van. En jij hebt er een betrouwbare, veilige werker bij, iemand die mede jouw bedrijfscultuur bepaalt. Verwaarloos je dat dan heb je in het ergste geval iemand die eeuwig die balans zal missen. Misschien wel een ongeleid projectiel. Let op; ik heb de zaak omwille van het begrip heel erg vereenvoudigd, maar ik hoop dat je het herkent.'



### *Krijg je de cultuur die je verdient?*

Harry: 'Inderdaad. Het is allemaal onze eigen schuld. Maar het is niet makkelijk om te zorgen dat iedere werkgever en iedere leidinggevende of veiligheidskundige het mechanisme ziet en dat inzicht om weet te zetten in beleid en handeling. We doen in ons beleid meestal het tegenovergestelde: deze week mocht ik spreken op een congres van de vereniging van veiligheidsadviseurs en daar werd me nog een keer duidelijk wat onze praktijk is. Het is allemaal conformiteit, certificaat en voorschrift wat de klok slaat. Stickers, classificaties en regels, voorgedroogd door een wetgever die vastzit aan een heilig geloof in een afgekaderd systeem. Als je daar als adolescent in opgroeit dan tekent dat je voor het leven.'

### *Moet de werkvloer een praatgroep worden?*

Harry: 'Nee, maar het is nu het andere uiterste. In mijn bedrijf doen we niet anders dan voortdurend de verbinding aangaan met onze cursisten. Omdat we niets bereiken als dat niet lukt. Als je de verbinding niet maakt, kun je het schudden. Als je verwacht van een nieuwe medewerker dat die investeert in zijn werk dan moet er ook iets van jouw kant komen. Geloof eens in de mogelijkheden. We roepen heel snel dat een jongere iets niet kan: ze kunnen zich niet concentreren of ze kunnen niet schrijven. Nou, dat kun je van mij ook zeggen. Mijn grammatica is hopeloos, maar dat betekent niet dat ik geen verhaal kan vertellen. Die jongere die zich niet zou kunnen concentreren is drie keer sneller dan jij als hij iets op de computer moet doen. Maar je mag best even de moeite nemen om te ontdekken wat die individuele jongere precies kan en hem of haar laten weten hoe dat in het werk van pas komt en hoe jij dat waardeert. Het is reflecteren, ontdekken en uitwisselen. Van twee kanten. Want die jongere ziet als nieuwkomer in jouw bedrijf heel goed wat de anderen doen

en als je niet ontegenlijk snel in open gesprek bent is de verbazing weg en de werkwijze of de mentaliteit overgenomen. Je cultuur 'erft over' voor je het weet en dat is hartstikke zonde, vooral als die cultuur niet ideaal was.'

### *Weet jij wat cultuur is?*

Harry: 'Ken je dat onderzoek van die apen in Artis? Tien apen leven in een kooi. Midden in die kooi staat een trap. Bovenop ligt een banaan. Elke aap die de trap opklimt om die banaan te pakken krijgt een emmer water over zich heen. Na een paar keer klimmen ze de trap niet meer op. Als er een nieuwe aap bijkomt, wordt die door de oude apen van de trap getrokken. Langzaam ververst de hele populatie, tot er geen enkele aap meer is die een emmer water over zich heen heeft gekregen. Dat is cultuur. En weet je wat het mooiste is? Dat dit onderzoek nooit heeft plaatsgevonden, maar dat het verhaal net zo hardnekkig voortbestaat als de cultuur.'

### *Mooi. En nu ter zake: wat moet de werkgever ermee?*

Harry: 'Denk vooral niet dat je er bent met een ander intakegesprek. Kijk eerst zelf eens wat je doet en wat je ermee aanricht. We zijn er vreselijk op gericht om te beschrijven wat er niet mag. In ons veiligheidsbeleid en ook in de coronamaatregelen. Wat Rebecca net terecht benadrukte is dat je veel beter kunt uitgaan van wat er wél mag en wat er wél kan. En ja, sommigen hebben daar grote moeite mee en zullen het voelen als krampachtig. Dat geeft niks. Je moet érgens beginnen en denk er dan eerst eens over na. Maar vooral niet te lang. In de gedragspsychologie zijn stromingen waar men zegt dat je het gewoon maar moet gaan doen. Wat je doet wordt vanzelf cultuur. Het is cultuur. Wij zijn geneigd om er heel lang over te praten in de hoop dat we dan het handvat aan de cultuur vinden. Maar cultuur heeft geen handvat. Of juist een heleboel kleine handvatjes vanbinnen. Let eens op hoe je iets doet en probeer het eens anders; kijk hoe het werkt. Wij zijn heel erg bezig met het duurzaam maken van gedrag, met ervoor te zorgen dat een inzicht niet alleen een helder moment tijdens de cursus was, maar dat het inslijt in het dagelijkse bestaan. Een strategie die soms door veiligheidskundigen wordt gebruikt is het gemakkelijk maken van gewenst gedrag en het bemoeilijken van ongewenst of onveilig gedrag. Als ik ervoor zorg dat een vrachtwagenchauffeur zijn cabinekoelkastje niet meer vult met bier, dan wordt het voor hem ook lastiger om bier te drinken. Ik bied hem dus aan om die koelkast voor hem te vullen. Uiteraard met gezondere zaken dan bier. Pamperen werkt beter dan keihard verbieden. Zeker bij adolescenten kun je via gemoedelijke begeleiding bereiken dat de motivatie intrinsiek wordt. Maar voordat het zover is, moet je sturen, helpen en praten. Als je bereid bent daar energie in te steken dan krijg je én een gemotiveerde werknemer én een prettige cultuur. Maar dat het in de bouw en bij technische bedrijven een flinke opgave kan zijn zal ik niet ontkennen.'