

Aan de slag met veilig gedrag

Een werkwijzer over het opzetten van een gedragsprogramma dat ervoor zorgt dat medewerkers niet alleen weten hoe ze veilig moeten werken, maar dit ook echt gaan doen.

Inleiding

Veilig en gezond werkgedrag wordt voor een groot deel bepaald door de organisatiecultuur. Veiligheidsbewustzijn is een belangrijk onderdeel van de normen en waarden van een organisatie. Daarbij horen ook de houding en het gedrag van de medewerkers van die organisatie: hoe zij in hun werk met elkaar en externe relaties omgaan.

In een ideale wereld handelen alle medewerkers altijd doordacht en houden ze zich aan de regels en afspraken die in het bedrijf gelden. De praktijk is weerbarstiger. Mensen gedragen zich niet altijd rationeel, maar laten zich leiden door persoonlijke overtuigingen, gewoonten en emoties. Ook in een bedrijf. VCA**- en VCAP-bedrijven zijn volgens VCA 2017/6.0 verplicht een programma voor het beïnvloeden van het VGM¹-bewustzijn en -gedrag door te voeren. Maar eigenlijk is ieder bedrijf hierbij gebaat. Daarom heeft de SSVV deze werkwijzer gemaakt. De werkwijzer laat zien hoe u praktisch, laagdrempelig én effectief invulling kunt geven aan het opstellen en uitvoeren van een programma gedragsbewustwording. Zo dat na verloop van tijd veilig en gezond werkgedrag ook binnen uw organisatie een automatisme wordt. We wensen u veel plezier en succes!

Natuurlijk zijn we erg benieuwd naar uw tips om veilig en gezond werkgedrag te stimuleren. Ook horen we graag uw ervaringen met het toepassen van deze werkwijzer. U kunt deze delen op onze website: www.vca.nl.

VGM-bewustzijn en -gedrag

Een bedrijf dat veiligheid echt belangrijk vindt, heeft een cultuur met vier samenhangende kenmerken (Reason, 1997):

- Rapportierend: mensen rapporteren gemakkelijk problemen, fouten en 'near misses';
- Rechtvaardig: er heerst een sfeer van vertrouwen, waarin mensen worden aangemoedigd of beloond voor het verstrekken van veiligheidsgerelateerde informatie en waarin het voor iedereen duidelijk is wat aanvaardbaar en wat onaanvaardbaar gedrag is.
- Rechtvaardigheid en juiste informatie (ook al is het slecht nieuws) zorgen voor geloofwaardigheid en vertrouwen;
- Flexibel: mensen kunnen zich aanpassen aan veranderende omstandigheden en eisen, met behoud van hun focus op veiligheid;

¹ VGM staat voor Veiligheid, Gezondheid en Milieu.

- Lerend: mensen willen veiligheid individueel en samen versterken en zijn bereid op hun eigen gedrag en dat van anderen te reflecteren. Een lerende cultuur is een combinatie van je goed laten informeren, reflecteren en de overtuiging houden dat het altijd beter kan en moet.

Met VCA geeft u deels al invulling aan een programma gedragsbewustwording:

- De betrokkenheid van de directie (VCA 2017/6.0 vraag 1.6);
- De LMRA (VCA 2017/6.0 vraag 2.3);
- VGM-overleg en -bijeenkomsten (VCA 2017/6.0 vraag 4.1);
- Werkplekinspecties (VCA 2017/6.0 vraag 4.1);
- De rol van de leidinggevende (VCA 2017/6.0 vraag 1.4).

Zet deze onderdelen van VCA echt in om het VGM-bewustzijn in uw bedrijf te vergroten en focus niet alleen op de minimumeisen die VCA stelt!

Als SSVV vinden we in ieder geval de volgende zaken belangrijk:

- Communicatie: zowel van de werkvloer naar het management als andersom;
- Leiderschap: denk aan oprecht luisteren naar medewerkers, kwetsbaar kunnen zijn, open vragen stellen, doorvragen, te beginnen bij het management;
- Mensen zelf vragen wat ze willen: een open en nieuwsgierige houding levert veel informatie op.

Tips, praktische ideeën en voorbeelden

Voor het verkrijgen van een goed veiligheidsbewustzijn bestaat geen vast recept. Er is al wel veel kennis en ervaring opgedaan met gedragsprogramma's, ook in kleinere bedrijven en minder risicovolle omgevingen. Op basis hiervan hebben we de volgende tips geformuleerd:

1. Betrokkenheid van directie en management is essentieel
2. Begin bij de basis (risico's inventariseren en beheersen)
3. Communiceer!
4. Laat medewerkers meedenken
5. Direct leidinggevendenden hebben de belangrijkste rol bij de cultuuromslag
6. Wees gul met complimenten
7. Leer van (bijna-)ongevallen en gevaarlijke situaties
8. Zorg voor een goede uitstraling van de werkvloer
9. Houd vol!
10. Borg de veiligheidscultuur in een structuur

We lichten elke tip hierna toe en doen steeds een aantal praktische suggesties voor de invulling/uitvoering.

Tip 1: Betrokkenheid van directie en management is essentieel

Directie en management moeten in woorden én daden de gewenste veiligheidscultuur uitstralen. Zij moeten uitdragen dat veilig en gezond werken de norm is. Dit kunnen ze doen door:

- Zich regelmatig op de werkvloer te laten zien en mensen op een opbouwende manier aan te

spreken op veilig en onveilig werkgedrag;

- Zelf altijd en overtuigend het juiste voorbeeld te geven;
- Aanwezig te zijn op bijeenkomsten over veiligheid en gezondheid;
- Medewerkers te steunen die terecht kiezen voor veiligheid boven productiesnelheid.

Kortom: directie en management moeten zichtbaar zijn en het goede voorbeeld geven.

Praktische ideeën

- Organiseer een toolboxmeeting over de beleidsverklaring en laat de directeur toelichten.
- Organiseer een workshop voor het topmanagement over hun betrokkenheid bij veilig en gezond werken en hoe zij die betrokkenheid zichtbaar willen maken.
- Laat het topmanagement regelmatig werkplekinspectierondes, rondgangen en gespreksrondes houden.

Tip 2: Begin bij de basis

Veilig en gezond werkgedrag staat of valt met de organisatie van de werkplek:

- Zijn de risico's in kaart gebracht?
- Hebben medewerkers voorlichting gekregen over de risico's? Weten ze welke veiligheidsmaatregelen ze moeten treffen? En hoe ze die moeten toepassen?
- Zijn er technisch-materiële middelen beschikbaar en zijn deze in goede staat?

Maar ook:

- Zijn medewerkers vakbekwaam?
- Zijn werkvoorbereiding en -planning goed georganiseerd?

Kortom: om de veiligheidscultuur te kunnen beïnvloeden moet de basis in orde zijn. Een bronaanpak is altijd het beste. Met VCA heeft u dit als het goed is al geregeld, maar het is belangrijk er structureel aandacht aan te blijven besteden.

Praktische ideeën

- Geef extra aandacht aan de drie belangrijkste risico's voor uw medewerkers. Bijvoorbeeld met:
 - Taak Risico Analyses (TRA's);
 - Laatste Minuut Risico Analyses (LMRA's);
 - Postercampagnes;
 - Toolboxmeetings;
 - Opleiding en voorlichting.

Tip 3: Communiceer!

Een veelgehoorde klacht van medewerkers is dat er weinig tot niets gebeurt met vragen en opmerkingen over veiligheid en gezondheid. Of dat de afstand tussen kantoor en werkplaats te groot is. Een goede veiligheidscultuur kent naast top-down communicatie ook bottom-up communicatie. Mensen op de werkvloer hebben vaak slimme ideeën en weten goed wat in de praktijk wel en niet uitvoerbaar is. Wanneer u wilt dat medewerkers met ideeën komen, is het essentieel om terug te koppelen wat u met die ideeën doet. Ook als u er niets mee doet, moet u dit melden en toelichten.

Stimuleer medewerkers om elkaar aan te spreken op veilig en onveilig gedrag en noem dat 'elkaar helpen'. Bedank of complimenteer mensen wanneer ze dit doen.

Kortom: u kunt niet genoeg communiceren over de acties die u gaat inzetten om de veiligheidscultuur te verbeteren!

Praktische ideeën

- Maak veiligheid en gezondheid een vast onderdeel van het werkoverleg.
- Neem veiligheid en gezondheid als vast onderdeel op in de bedrijfsnieuwsbrief.

Afspraken maken: hoe doe je dat?

- Wees zo concreet mogelijk. Liever 'zet het pallet altijd op het vlak met het gele kruis' dan 'zet het pallet niet in weg'.
- Spreek af voor wie de afspraak geldt.
- Spreek af wanneer iets klaar moet zijn of wanneer u het effect van de afspraak samen evalueert.

Tip 4: Laat medewerkers meedenken

Werken aan het verbeteren van de veiligheidscultuur staat of valt bij de betrokkenheid van de mensen op de werkvloer. Ga daarom met medewerkers in gesprek en vraag wat zij zelf zouden willen verbeteren. Vertel medewerkers niet wat ze fout doen, maar vraag waarom ze de dingen doen zoals ze ze doen. Laat ze meedenken over oplossingen en zorg ervoor dat ze zelf aan die oplossingen kunnen bijdragen.

Neem veiligheid op in het overleg tussen productie- en kantoorafdelingen, van werkvoorbereiders tot technische tekenaars. Er ontstaat meer onderling begrip, het beïnvloedt het productieproces positief en het bevordert een positieve organisatiecultuur.

Maak medewerkers en hun leidinggevenden zelf verantwoordelijk voor het oplossen van onveilige en ongezonde situaties op de eigen afdeling. De preventiemedewerker of KAM-coördinator kan hierbij helpen. Pas als iets de afdeling overstijgt of als het om een grote kostenpost gaat, moet het probleem een niveau hoger worden opgelost.

Kortom: door de verantwoordelijkheid voor veilig en gezond werken zo laag mogelijk te leggen, wordt veiligheid een verantwoordelijkheid van de hele organisatie.

Praktische ideeën

- Vraag medewerkers wat beter kan, schrijf een prijsvraag uit!
- Laat medewerkers foto's maken van gevaarlijke situaties in de werkomgeving en bespreek deze in een toolboxmeeting.
- Hang foto's van de oude onveilige situatie en de nieuwe veilige situatie op publicatieborden.
- Voer regelmatig gesprekken over (bijna-)ongevallen en onveilige situaties.

Tip 5: Direct leidinggevenden hebben de belangrijkste rol bij de cultuuromslag

Binnen de bedrijfscultuur bepaalt de direct leidinggevende de subcultuur op zijn afdeling. Als een leidinggevende hamert op productienormen en vindt dat veiligheidsregels alleen maar lastig zijn of omzeild moeten worden, wordt dat al snel de norm van de groep. Dit geldt voor alle managementlagen. Ook voor het hoogste management en de directie.

Dit betekent in ieder geval het volgende:

- Veilig en gezond werkgedrag begint bij de bovenste managementlaag. Deze moet erop toezien dat de navolgende managementlagen zich aanpassen aan de nieuwe veiligheidscultuur. Dit vraagt om heldere indicatoren voor de nieuwe veiligheidscultuur, waaruit duidelijk blijkt wat de nieuwe cultuur inhoudt;
- Betrek leidinggevenden en voormannen. Veel leidinggevenden denken dat ze worden afgerekend op productie en zullen dus hierop sturen. Het is goed hierover het gesprek aan te gaan, onterechte aannames te bespreken en nieuwe afspraken te maken;
- Zorg voor een goede begeleiding van leidinggevenden. Zij vinden het vaak niet gemakkelijk om medewerkers aan te spreken op veilig en onveilig gedrag. Of om risico's te zien, zeker wanneer ze al heel lang op dezelfde manier werken.

Kortom: geef leidinggevenden voldoende instrumenten en training om de veiligheidscultuur op de werkvloer te verbeteren.

Praktische ideeën

- Haal direct leidinggevenden bij elkaar en train ze in het aanspreken van medewerkers en het signaleren van veiligheids- en gezondheidsrisico's. Benadruk het belang van hun rol.
- Houd regelmatig werkplekinspecties.

Tip 6: Wees gul met complimenten

Complimenten hebben een groot effect op het gedrag van mensen. Kritiek daarentegen werkt ontkenning en vermijding in de hand. Wanneer u mensen die het goed doen beloont, ontstaat een sfeer waarin het gesprek over veilig en gezond werken makkelijker kan worden aangegaan.

Kortom: geef een compliment zodra u iemand veilig en gezond ziet werken, dat heeft het meeste effect. Maar bedenk dat het geven en ontvangen van complimenten vaak moeilijker is dan het lijkt!

Praktische ideeën

- Organiseer een kantinebijeenkomst waarin de directeur openlijk een afdeling complimenteert met het dragen van handschoenen.

Tip 7: Leer van (bijna-)ongevallen en gevaarlijke situaties

Wanneer er een ongeval plaatsvindt, zet dat iedereen weer even op scherp. Veiligheid krijgt weer even meer aandacht. Meestal vervallen mensen na verloop van tijd helaas weer in hun oude gedrag. Daarom is het belangrijk stil te staan bij ongevallen, maar ook bij bijna-ongevallen en gevaarlijke situaties. Bedenk met elkaar concrete oplossingen na incidenten en constatering van gevaarlijke situaties. Maak toetsbare afspraken over preventieve acties. Maak dit een vast onderdeel van het werkoverleg. Evalueer de

afgesproken maatregelen en stel waar nodig bij. Stel kritisch vast of het risico voldoende is beheerst.

Kortom: zet ervaringen met onveilige situaties om in afspraken om nieuwe incidenten te voorkomen en evalueer de genomen maatregelen in ieder werkoverleg.

Praktische ideeën

- Behandel de drie belangrijkste incidenten in een toolboxmeeting en laat zien wat er is verbeterd.
- Houd ook eens een toolboxmeeting naar aanleiding van een incident. Doe dit zo snel mogelijk, uiterlijk de volgende dag. Dit heeft twee voordelen: u houdt de focus op wat er is gebeurd en voorkomt 'spookverhalen'.
- Vergelijk de ongevalgegevens van de verschillende afdelingen en bespreek de uitkomsten.

Tip 8: Zorg voor een goede uitstraling van de werkvloer

De organisatiecultuur komt tot uiting in de uitstraling van de werkvloer. Die uitstraling weerspiegelt ook de kwaliteit van het productieproces. Het is prettig dat de werkplaats zichtbaar en tastbaar is. Dit maakt het een gemakkelijk onderwerp om te beginnen met het verbeteren van de veiligheidscultuur. Een cultuur waarin iedereen verantwoordelijk is voor een schone werkomgeving.

Kortom: zorg ervoor dat iedere medewerker zich verantwoordelijk voelt voor een schone werkplaats.

Praktische ideeën

- Maak afspraken over good housekeeping, bijvoorbeeld door iedereen verantwoordelijk te maken voor zijn eigen werkplek. Good housekeeping is gericht op het zorgvuldig handelen binnen het productieproces en het zuinig omgaan met grond- en hulpstoffen.
- Benut een toolboxmeeting ook eens om met zijn allen de werkplek of locatie schoon te maken en afspraken te maken over het schoonhouden ervan.

Tip 9: Houd vol!

Veranderen kost tijd en leidt tot weerstand. Gebruik die weerstand om het gesprek aan te gaan. Creëer een klimaat waarin medewerkers kunnen zeggen wat ze dwars zit, zonder dat hierop sancties volgen. Als de ene methode niet werkt, gebruik dan een andere. Maar wat u ook doet: betrek altijd uw medewerkers bij het veranderingsproces.

Kortom: de aanhouder wint en maakt veilig en gezond werkgedrag binnen de organisatie tot automatische.

Praktische ideeën

- Bespreek tijdens ieder werkoverleg (op elk niveau) de voortgang en ervaringen.

Tip 10: Borg de veiligheidscultuur in een structuur

Een cultuurverandering beklijft alleen als ze wordt geborgd in de structuur van het bedrijf en wordt opgenomen in de vaste bedrijfsprocessen en -procedures. Structuur zorgt voor regelmaat, herhaling, duidelijkheid en een goede organisatie van verantwoordelijkheid, toetsing, evaluatie en communicatie.

Kortom: geen cultuurverandering zonder structuur in de veiligheidscultuur.

Enkele voorbeelden van structuur geven aan de veiligheidscultuur:

- het thema veiligheid als vast agendapunt behandelen op werkoverleggen en directievergaderingen
- rapportages periodiek maken, zodat de directie effectieve besprekingen kan voeren
- de verantwoordelijkheid voor veiligheid neerleggen in de lijnorganisatie
- medewerkers systematisch observeren en de dialoog aangaan over veilig handelen.

Praktische ideeën

- Maak veiligheid en gezondheid een vast onderwerp van het werkoverleg.
- Houd als topmanagement regelmatig werkplekinspectierondes.

4. Een programma gedragsbewustwording

Stel aan de hand van de tips uit hoofdstuk 3 en met behulp van onderstaande tabel uw programma gedragsbewustwording op. Doe dit in samenwerking met medewerkers en management. Kies voor een jaar- of tweejaarsprogramma.

Begin klein en houd dat vol: het is beter om één simpele actie drie maanden vol te houden dan tien acties op te pakken en die te laten versloffen! Spreek uit wat u van uw medewerkers verwacht, bijvoorbeeld dat voor u vakmanschap staat voor veiligheid, kwaliteit en efficiency.

Programma gedragsbewustwording				
<i>Bedrijf:</i>				
<i>Startdatum:</i>				
<i>Datum evaluatie programma:</i>				
#	Onderdeel	Aanpak (kies wat het beste past in uw bedrijf)	Wanneer	Wie
1	Betrokkenheid van directie en management	<ul style="list-style-type: none"> • Directie regelmatig op de werkvloer • Voorbeeldgedrag • Directie aanwezig op bijeenkomsten over veiligheid en gezondheid • Medewerkers steunen die terecht kiezen voor veiligheid in plaats voor productiesnelheid 		

2	Begin bij de basis	<ul style="list-style-type: none"> • Geef extra aandacht aan de drie belangrijkste risico's. Bijvoorbeeld met: <ul style="list-style-type: none"> ○ TRA's ○ LMRA's ○ Postercampagnes ○ Toolboxmeetings ○ Opleiding en voorlichting 		
3	Communiceer!	<ul style="list-style-type: none"> • Veiligheid en gezondheid als vast onderdeel van het werkoverleg • Veiligheid en gezondheid als vast onderdeel van de bedrijfsnieuwsbrief 		
4	Laat medewerkers meedenken	<ul style="list-style-type: none"> • Vraag medewerkers wat beter kan, schrijf een prijsvraag uit! • Laat medewerkers foto's maken van gevaarlijke situaties in de werkomgeving en bespreek deze in een toolboxmeeting • Regelmatige gesprekken over (bijna-)ongevallen en onveilige situaties • Hang de foto's van de oude onveilige situatie en van de nieuwe veilige situ- 		

		atie op publicatieborden		
5	Rol direct leidinggevers	<ul style="list-style-type: none"> • Geef direct leidinggevers een training Veiligheidsbewustzijn en benadruk het belang van hun rol. • Houd regelmatig werkplekinspecties 		
6	Geef complimenten	<ul style="list-style-type: none"> • Zichtbaar complimenteren en veilig gedrag belonen 		
7	Leer van (bijna-)ongevallen en gevaarlijke situaties	<ul style="list-style-type: none"> • Behandel de drie belangrijke incidenten in een toolboxmeeting en laat zien wat er is verbeterd • Vergelijk ongevalgegevens tussen afdelingen en bespreek de uitkomsten 		
8	Goede uitstraling van de werkvloer	<ul style="list-style-type: none"> • Maak afspraken over good housekeeping • Benut een toolboxmeeting om met zijn allen de werkplek of locatie schoon te maken en afspraken te maken over het schoonhouden ervan 		
9	Houd vol!	<ul style="list-style-type: none"> • Zichtbare betrokkenheid van het management (top en operationeel) • Bespreek tijdens ieder werkoverleg (op elk niveau) de 		

		voortgang en ervaringen		
10	Borg de veiligheidscultuur in een structuur	<ul style="list-style-type: none">• Maak veiligheid en gezondheid een vast onderdeel van het werkoverleg• Houd als topmanagement regelmatig werkplekinspectierondes• Kijk in de evaluatie van het gedragsprogramma welke aanpak u een vaste plek wil geven in de bedrijfsstructuur.		

Bronnen

- Arbo-Informatieblad 56: Werken aan veiligheids- en gezondheidscultuur (Sdu, 2010)
- Rapport Verbetering ArbeidsVeiligheid (VAV): lessen geleerd van een lange termijn evaluatie (Prof. Andrew Hale, Dr. Frank Guldenmund, Sectie Veiligheidskunde, TU Delft in opdracht van het Ministerie van SZW)