



Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid



Tien tips ter verbetering van
arbeidsveiligheid op de werkvloer

SamenVeiligWerken.nl

Betrokkenheid (top)management is essentieel

Om een verandering in de veiligheids-cultuur tot stand te brengen, moet het (top)management achter de verandering staan. In woorden, maar ook in daden: budget vrijmaken, aanwezig zijn, het goede voorbeeld geven.

Vooraf de rol van de algemeen directeur als boegbeeld van de organisatie is belangrijk: de trap wordt van bovenaf schoongeveegd. Als de directeur uitdraagt dat hij veiligheid belangrijk vindt, zullen alle managers en leidinggevendenden volgen. Top- en overig management moeten leiderschap tonen om een gedragsverandering te bewerkstelligen, zodat op den duur een cultuur kan ontstaan waarin veilig werken de norm is.

Quotes uit de praktijk

“Ook de directie, managementteam en staffunctionarissen kregen gehoorbeschermingsmiddelen aangemeten. Zij gebruiken deze altijd in ruimtes waar dit verplicht is, ook al zijn zij hier maar kort aanwezig.”

“In ons bedrijf hebben alle medewerkers een ‘stop-and-go’ kaart. Wanneer het volgens deze checklist niet veilig is om te werken, moeten zij hun werk stil leggen. De directie complimenteert medewerkers die dit ook doen.”

“Betrokkenheid uit zich in het vrijmaken van tijd en geld voor het introduceren en instrueren van nieuwe medewerkers. Een veiligheidshandboek uitreiken is niet voldoende.”

Norm leidinggevende is norm medewerkers

De veiligheidsnorm die de direct leidinggevende hanteert, is de norm van de groep. Dit geldt voor alle managementlagen, ook voor het hoogste management en de directie.

Een manager kan zich niet veroorloven hierin nalatig te zijn. Hij is verantwoordelijk voor het handhaven van de norm voor veiligheid. Niet alleen door een voorbeeld te zijn van goed veiligheidsgedrag, maar ook door medewerkers te introduceren en te instrueren op de werkplek en door ze te laten zien waarom bepaalde werkwijzen veiliger zijn. Hij doordringt hen ervan dat dit in het belang is van hun eigen veiligheid en gezondheid. Toezicht houden tenslotte en medewerkers aanspreken op onveilig gedrag, zijn een must: mensen kunnen de beste bedoelingen hebben, maar zij wisselen moeilijk oud gedrag in voor nieuw.

Quotes uit de praktijk

“Nadat een medewerker meldde dat de noodstop op een productielijn niet werkte, liet de leidinggevende dit eerst herstellen voordat er verder gewerkt mocht worden, ondanks dat hij zelf deze productielijn vrij veilig vond.”

“Bij een uitbener in ons vleesverwerkende bedrijf viel een mes in zijn been. Zijn team leider zei tijdens het onderzoek dat hij bij deze medewerker iets dergelijks wel had verwacht. Deze leidinggevende had onveilig gedrag genegeerd en verlaagde hiermee de norm.”

Een manager: “Orde en netheid is heel belangrijk bij het voorkomen van ongevallen. Dus als ik over de werkvloer loop, pak ik altijd wat rommel op en gooi het weg.”

Zoek de weerstanden en los ze op

Iedereen wil aan het einde van de dag gezond naar huis. Mensen vinden veiligheid en gezondheid belangrijk en toch werken zij niet altijd veilig. De weerstand om het goede te doen, kan verschillende oorzaken hebben. Verken de weerstanden en los ze op. Dit geeft mensen de ruimte om hun gedrag te veranderen en bij te dragen aan het tot stand komen van een sterke veiligheidscultuur.

Het probleem kennen, is een voorwaarde om het te kunnen oplossen. Creëer daarom een klimaat waarin medewerkers kunnen zeggen wat ze dwars zit zonder dat hier sancties op volgen. Verder kan een manager die zich aanleert goed waar te nemen en grondig te analyseren wat hij ziet, vaak zelf al bedenken wat de weerstand zou kunnen zijn.

Quotes uit de praktijk

“De checklisten die leidinggevenden moesten invullen op hun vierwekelijkse veiligheidsinspecties werden moeizaam ingeleverd. Wat bleek? De lijsten waren erg lang en het kostte daarom veel tijd om ze in te vullen. We hebben toen de lijsten aanzienlijk ingekort door niet steeds bij iedere inspectie elk onderdeel te checken.”

“De rol van het middenmanagement is om medewerkers aan te spreken op onveilig gedrag. Managers vonden dit echter moeilijk. Daarom kregen zij een training in gesprekstechnieken en werd een checklist ontwikkeld die hen ondersteunt bij deze gesprekken.”

“Vaak wordt gezegd dat veilig werken niet kan: de werkdruk is te hoog, het is veel te lastig, het kan niet in deze situatie. Neem deze bezwaren weg door medewerkers te laten inzien welke voordelen veilig werken voor hen zelf heeft.”

Beïnvloed veiligheidsgedrag

Een manager of medewerker kan niet worden afgerekend op het aantal ongevallen in een bedrijf, want daar heeft hij geen invloed op. Iemand kan uitsluitend verantwoordelijk worden gehouden voor wat hij wel kan beïnvloeden: het eigen gedrag.

Een middenmanager kan worden afgerekend op het lopen van observatierondes, het houden van werkoverleg, het behandelen van het thema veiligheid in werkoverleggen, het sturen op opgeruimde werkplekken.

Gedrag kan worden veranderd door intenties te beïnvloeden en tegelijkertijd te werken met omgevingsprikkelers. Intenties zijn namelijk gauw vergeten als de omgeving deze niet ondersteunt of zelfs aanzet tot ander, meestal het oude, gedrag. Beïnvloeden van gedrag eist van een leidinggevende uiterste consequentie door het hanteren van vaste waarden en normen en door controle op de nakoming van afspraken.

Quotes uit de praktijk

“Als een chauffeur een vrachtwagen achteruit moet rijden bij slecht overzicht en veel publiek, zetten wij er mensen in uniform bij om uit te kijken en de weg vrij te houden. Zo ontstaat een situatie die stimuleert tot veilig gedrag.”

“Gedrag is direct te beïnvloeden door consequent toezicht te houden op de naleving van de regels.”

“Wij sturen niet op nul ongevallen, maar op het juiste gedrag dat hiertoe leidt. In 20 sessies hebben wij met alle medewerkers persoonlijk de afspraak gemaakt, dat zij alles zullen doen wat in hun vermogen ligt om ongevallen te voorkomen.”

Beloon goed gedrag

Het belonen van het gewenste veiligheidsgedrag kan een grote daling van het aantal ongevallen en incidenten tot gevolg hebben. Bestrafen van ongewenst gedrag werkt slechts ontkenning en vermindering in de hand. Door veiligheid te benaderen vanuit een positieve invalshoek, ontstaat een 'no blaim'-cultuur waarin gedrag bespreekbaar wordt.

Plezierige prikkels hebben een grote invloed op het gedrag van mensen en de vorming van gewoontes. Het grootste effect heeft een beloning die onmiddellijk volgt op een actie van goed gedrag. Belonen kan op verschillende manieren. Gebruik het liefst niet-financiële beloningen. Dit om te voorkomen dat het positieve gedrag ophoudt als de financiële beloning stopt. Een dergelijk beloning kan een schouderklopje zijn, of geef een werknemer of team een speciale rol binnen het bedrijf, bijvoorbeeld als coach. Dit laatste is een zeer krachtige manier van belonen van goed gedrag.

Quotes uit de praktijk

“Om mensen te motiveren om gehoorbescherming te gaan dragen, werd een lik op stuk beleid gevoerd. Iedereen die gehoorbescherming droeg, kreeg een compliment. De medewerkers die geen gehoorbescherming droegen, werden genegeerd.”

“Tijdens een groot bouwproject, werd een wedstrijd gehouden om de veiligste bouwplaats. Voor de winnaar was er gebak bij de koffie en een prominente plaats in de projectkrant.”

“Denk bij beloningen voor bijdragen aan de veiligheid ook aan een brandmelder, een veiligheidshesje of een brandblusser voor thuis. En aan een etentje voor de afdeling, of een bezoek aan een partnermaatschappij.”

Laat medewerkers zelf nadenken

Een project voor het versterken van de veiligheidscultuur kan alleen slagen als de werkvloer betrokken is. Laat medewerkers meedenken over oplossingen en zelf een bijdrage leveren aan de oplossing.

Medewerkers voelen zich daardoor betrokken. Betrokkenheid leidt tot een verbeterde veiligheidscultuur en een hogere productiviteit.

Vertel medewerkers niet wat zij fout doen, maar stel vragen over de veiligheid van hun handelen. Welke risico's kennen zij?

Hoe kunnen zij zelf de risico's verminderen?

Door deze aanpak leren medewerkers om zelf na te denken over hun veiligheid.

Mensen voelen zich serieus genomen en voelen zich bovendien verantwoordelijk voor hun eigen handelen.

Door medewerkers zelf te laten benoemen wat er fout kan gaan, wat het gevolg kan zijn, wat ze zelf kunnen doen om dit te voorkomen en afspraken te maken om voortaan zo te werken, ontstaat ongemerkt gewenst gedrag en dus minder kans op nieuwe gevaarlijke situaties.

Quotes uit de praktijk

“Door mensen op de juiste manier aan te spreken, gaan zij zelf nadenken. Vraag niet: Wat doe je nu?, dit wordt gevoeld als een waardeoordeel. Beter is: Waarom doe je dit, wat denk je dat de gevolgen kunnen zijn, hoe zou dit beter kunnen volgen jou?”

“Observeren en in gesprek gaan met medewerkers gaan werd een speerpunt in het veiligheidsprogramma.”

“Na een vrijwillige gehoortest werd duidelijk hoe belangrijk het is om gehoorbescherming te dragen. De resultaten hiervan gingen als een lopend vuurtje door het bedrijf. Medewerkers meldden zich zelf aan voor een test en inmiddels draagt 90% van het personeel gehoorbeschermers.”

“Doordat wij alle ongevallen en incidenten op de mededelingenborden publiceren, zien medewerkers zelf wat de gevolgen kunnen zijn van onveilig handelen.”

Los veiligheidsproblemen operationeel op

Om de veiligheidscultuur van een bedrijf structureel te verbeteren, is het nodig dat medewerkers en hun direct leidinggevenden zelf verantwoordelijk zijn voor het oplossen van de eigen onveilige situaties. De veiligheidsafdeling kan daarbij een faciliterende rol hebben. Pas wanneer een situatie afdelingsoverstijgend is of een aanvullend budget nodig is, wordt het veiligheidsprobleem een niveau hoger gebracht. Door de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk te leggen, wordt veiligheid een verantwoordelijkheid van de hele organisatie.

De kennis en de ervaring van de risico's zit bij de medewerkers op de vloer. Door veiligheidsproblemen een eigen en een gezamenlijke verantwoordelijkheid te maken, worden mensen uitgedaagd oplossingen te bedenken. De leidinggevende activeert zijn medewerkers om onveilige situaties te signaleren, zelf actie te nemen voor zover mogelijk, en te rapporteren. Hij bewaakt dat iedereen zich houdt aan de afspraken hierover.

Quotes uit de praktijk

“Medewerkers maken in hun eigen werkomgeving foto's van onveilige situaties, zowel technische als gedragsmatige. Tijdens het werkoverleg bedenken de medewerkers hoe ze zelf de veiligheid kunnen verbeteren: gedrag aanpassen, materiaal ordenen. Oplossingen waarvoor extra investeringen nodig zijn, worden een niveau hoger neergelegd.”

“Werknemers krijgen de taak rondes te lopen over de bouwplaats, zelf onveilige situaties op te lossen en die te rapporteren. Zij worden hiervan oplettender en actiever. Steeds vaker vervangen zij bijvoorbeeld zelf een kapotgereden elektrische verdeelkast.”

“Het is de verantwoordelijkheid van de manager te beoordelen hoeveel verantwoordelijkheid voor zijn eigen veiligheid en die van zijn team een werknemer kan dragen. Soms zijn medewerkers onvoldoende opgeleid of ervaren in het werk of is hun taalbeheersing ontoereikend.”

Leer van elkaar

Waarom zou iedereen het wiel opnieuw uitvinden en dezelfde fouten maken? Leren van elkaars fouten helpt om fouten te voorkomen, maar het helpt ook om veiligheid bespreekbaar te maken en het veiligheidsbewustzijn te verhogen.

Melden van ongevallen, incidenten en gevaarlijke situaties is een absolute noodzaak om te kunnen verbeteren. Snel afhandelen van de melding en dit aan de melder laten weten is essentieel om de urgentie van veiligheid hoog te houden.

Beter is het om niet te spreken van ‘fouten’. Bij fouten is er sprake van schuld, maar ongevallen hebben vaak een meervoudige oorzaak. ‘Lessen uit het verleden’ is een betere term. Door ieder ongeval of incident te beschouwen als een leermoment, ontstaat een open cultuur, waarin het is toegestaan om fouten te maken. Mits hiervan wordt geleerd. In een veroordelende en straffende cultuur gaan mensen zich indekken en schuld afschuiven. Alleen in een open cultuur waarin geleerd wordt van het verleden, is het mogelijk de veiligheid te verbeteren.

Quotes uit de praktijk

“Een incident of (bijna-)ongeval wordt door de medewerkers van de afdeling gezamenlijk geanalyseerd onder leiding van de veiligheidsdeskundige. Medewerkers krijgen hierdoor inzicht in de oorzaken, worden zich bewust van hun eigen gedrag en veiligheid wordt bespreekbaar.”

“Om hen te helpen bij het invullen van hun rol, zijn er intervisiebijeenkomsten waar middenmanagers hun ideeën en ervaringen met elkaar kunnen uitwisselen.”

“Wij maken met toestemming van de betrokkene foto’s van een ongeval en versturen deze met het verhaal naar onze 41 vestigingen: wat is er gebeurd, hoe liep het af, hoe kwam het, het aantal verzuimdagen, wat is er gedaan om dit te voorkomen. En een motiverende slogan aan het einde: Wij werken aan veilig werk.”

Maak resultaten zichtbaar

Resultaten werken stimulerend om de veiligheid verder te verbeteren. Om te bepalen of er resultaten zijn behaald, moet er worden gemeten. Om te kunnen meten, moeten er prestatie-indicatoren worden vastgesteld. Wanneer de resultaten zijn gemeten, worden ze gecommuniceerd aan de organisatie met de bedoeling de werknemers te motiveren zich blijvend in te spannen voor de veiligheid.

Wanneer dit gebeurt in dikke rapporten met cijfers, zal de informatie niet voor iedereen even toegankelijk zijn. Presenteer de cijfers daarom visueel in de vorm van grafieken, hiermee worden de resultaten voor de meeste medewerkers in één oogopslag duidelijk. Eén beeld zegt immers meer dan duizend woorden.

Er zijn altijd medewerkers die niet van cijfers en grafieken houden. Zij, en met hen alle andere medewerkers, kunnen worden gemotiveerd voor verdere veiligheidsverbetering door de successen van het veiligheidproject te verspreiden via posters, flyers, het personeelsblad en in het werkoverleg.

Quotes uit de praktijk

“De veiligheidsprestaties worden aan alle medewerkers gepresenteerd in de vorm van grafieken. Hierin zijn ook de verschillende afdelingen te vergelijken. Dit leidt tot een gezonde concurrentie tussen afdelingen om de veiligheid te verbeteren.”

“Via posters worden foto’s gepubliceerd van onveilige situaties en van de verbetering. Medewerkers worden vooral gemotiveerd door foto’s van moeilijke situaties waarin veilig werken toch mogelijk blijkt.”

“Wij maken steeds met gekleurde grafieken de actuele veiligheidsstatus van de verschillende projectonderdelen van de bouw zichtbaar: van groen via geel en oranje naar rood.”

“In een vaste rubriek vertellen medewerkers ieder kwartaal in het personeelsblad wat zij de beste verbetering vinden.”

Borg de veiligheidscultuur in een structuur

Tijdens een veiligheidsproject wordt een gedragsverandering gerealiseerd die op termijn een cultuurverandering tot gevolg kan hebben. Om de verandering van structurele aard te laten zijn, moet deze worden geborgd in de structuur van het bedrijf.

Structuur is het aanwezig zijn van een vaste wijze van werken, gebaseerd op de bedrijfsprocessen en ondersteund door procedures. Structuur biedt regelmaat, herhaling, afspraken, toedeling van verantwoordelijkheid, toetsing, evaluatie, communicatie. Geen cultuurverandering zonder structuur.

Enkele voorbeelden van structuur zijn het als vast agendapunt behandelen van het thema veiligheid op werkoverleggen en directievergaderingen, het neerleggen van de verantwoordelijkheid voor veiligheid in de lijnorganisatie en het hanteren van een beloningsstrategie voor veilig handelen. Ook het systematisch observeren van medewerkers en de dialoog aangaan over veilig handelen, geven structuur aan de veiligheidscultuur.

Quotes uit de praktijk

“Wij voeren grote bouwprojecten uit en geven iedere twee maanden een veiligheidskrant uit. Het thema veiligheid is hiermee structureel aanwezig in onze organisatie.”

“Wij hebben de verantwoording van de resultaten van het veiligheidsbeleid geborgd in de overlegstructuur van de organisatie: op alle werkoverleggen is dit een vast agendapunt.”

“Een cultuurverandering duurt jaren. Borg daarom het veiligheidsverbeterprogramma met een interne projectleider die voortdurend oplet, checkt, meetbare doelen stelt, meet, checkt. Levend houden is cruciaal voor het succes.”

“Voor de overgang van storingen oplossen naar preventief onderhoud van onze machines, is een gedragsverandering bij de monteurs nodig. Hiervoor moet ook de structuur veranderen: er moeten voortaan jaarplanningen en checklisten voor het onderhoud worden gemaakt.”