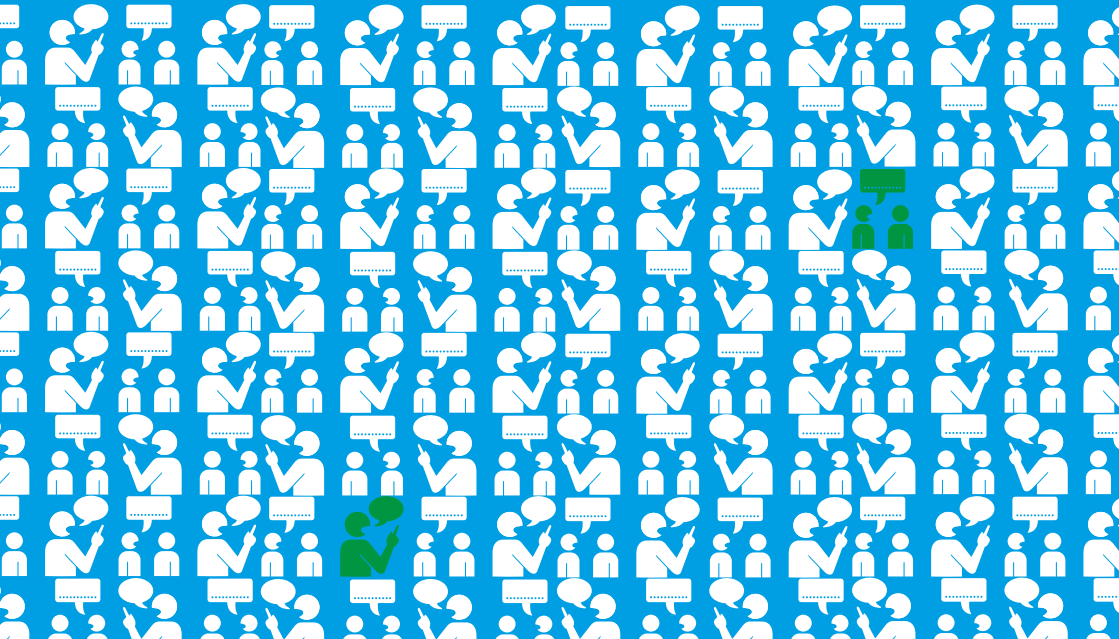




**5xbeter** ijzersterk voor gezond werk

**Veiligheid op het werk:**

# **gedrag & cultuur**



# Inhoudsopgave

Inleiding	4
1. Hoe herken je de organisatiecultuur?	5
2. Waarom is de veiligheidscultuur van belang?	6
3. Aanpak voor een betere veiligheidscultuur	8
Tip 1: Betrokkenheid van directie, management en leidinggevenden is onmisbaar	9
Tip 2: Begin bij de basis	10
Tip 3: Communiceer!	11
Tip 4: Leer van elkaar en (bijna-)ongevallen	12
Tip 5: Houd vol en borg	13
4. Aan de slag!	14
5. Meer weten of hulp nodig?	15

# Inleiding

Samenwerken om dezelfde doelen te bereiken, dat is wat u voor uw organisatie wilt. De gedeelde normen, waarden en gedrag van de medewerkers zijn bepalend voor de organisatiecultuur. De organisatiecultuur heeft ook effect op veilig en gezond werkgedrag: de veiligheidscultuur is onderdeel van de organisatiecultuur.

De directie van een bedrijf zet zich vooral in om de bedrijfsactiviteiten zo planmatig mogelijk te laten plaatsvinden. De praktijk is vaak weerbarstiger. Mensen in het bedrijf gedragen zich niet altijd rationeel, maar laten zich onder andere leiden door persoonlijke overtuigingen, gewoonten, emoties, conflicten en waarden. Dit gebeurt grotendeels onbewust, omdat al deze zaken in de bestaande cultuur van het bedrijf zijn verankerd en in de loop der jaren zo zijn gegroeid.

*“De risico’s horen bij het vak hoor!”*

De organisatiecultuur heeft een grote invloed op het denken en doen, de besluitvorming en het gedrag van zowel individuele medewerkers als van de organisatie als geheel. In deze brochure leest u alles over hoe organisatiecultuur mede bepalend is voor de gezondheid en veiligheid op het werk. En hoe u deze cultuur in het bedrijf en daarmee het gedrag van de medewerkers positief kunt beïnvloeden.

We gaan in deze brochure achtereenvolgens dieper in op de begrippen organisatiecultuur en veiligheidscultuur. In vijf tips beschrijven we aandachtspunten en handvatten voor de aanpak van de veiligheidscultuur bij u op de werkvloer. Deze tips koppelen we steeds aan de hulpmiddelen die 5xbeter u daarbij biedt. Alles praktisch en doeltreffend, zodat u met gedrag en cultuur bij u in het bedrijf aan de slag kunt gaan.

# 1. Hoe herken je de organisatiecultuur?

De basis van een organisatiecultuur kan soms al decennia oud zijn. Vooral bij familiebedrijven is dit vaak het geval. Om de kern van de organisatiecultuur te achterhalen, zijn diepgaande gesprekken nodig met zoveel mogelijk medewerkers van verschillende afdelingen in het bedrijf. Het kan daarbij een goed idee zijn om iemand van buiten met frisse ogen naar het bedrijf te laten kijken. Een organisatiepsycholoog is erin getraind de juiste vragen te stellen en een beeld te vormen van de bedrijfscultuur.

*“Ik bied PBM’s aan, de rest is hun eigen verantwoordelijkheid”*

Er zijn ook makkelijk waarneembare uitingen van de cultuur, in het bijzonder de veiligheidscultuur, zoals:

- Uitspraken van management en medewerkers;
- Informele uitlatingen en waardeoordelen;
- Het belang dat aan veiligheid wordt gehecht tijdens vergaderingen;
- Het wel of niet opvolgen van kledingvoorschriften en specifieke veiligheidsmaatregelen;
- Het gedogen van onveilige situaties.

## 2. Waarom is de veiligheidscultuur van belang?

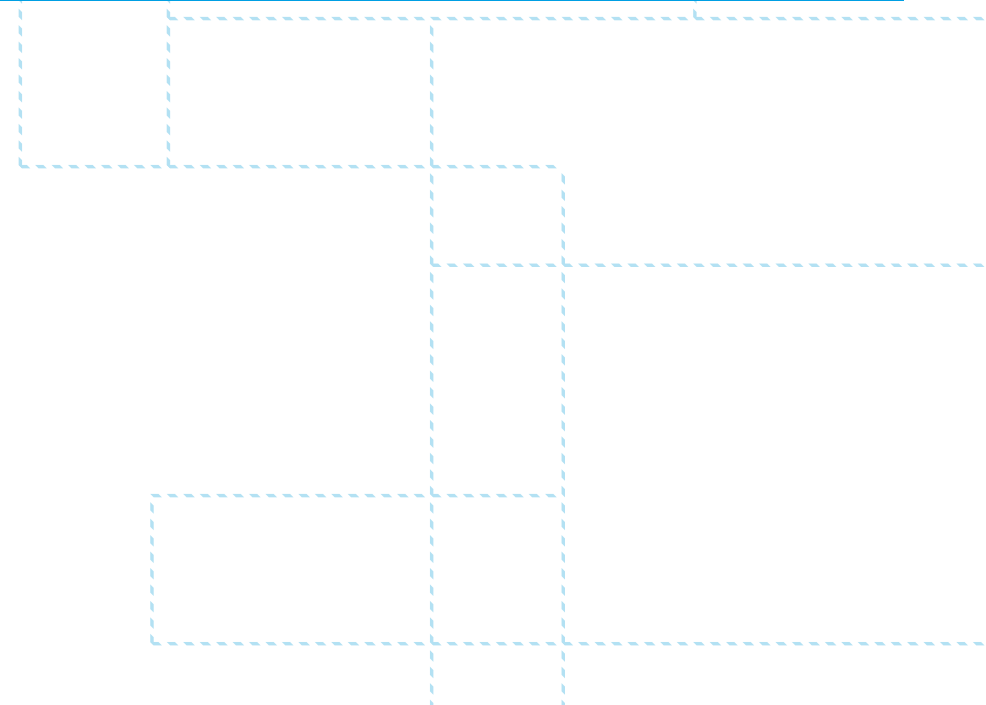
Bedrijven kunnen verschillende aanleidingen hebben om de veiligheidscultuur aan te pakken:

- De Inspectie SZW dwingt het bedrijf de veiligheid te vergroten;
- De kosten van incidenten zijn te hoog;
- Procedures en regels worden onvoldoende nageleefd;
- Niet achter willen blijven bij de concurrentie;
- Kwalitatief goed werk willen leveren;
- Gevaarlijke situaties en bijna ongevallen worden niet opgemerkt en gemeld;
- Een ernstig ongeval nooit meer willen meemaken.

Voor hun motivatie om mee te gaan in een cultuurverandering is het belangrijk, dat medewerkers voelen dat de directie en het management oprecht vinden dat de veiligheid en gezondheid van medewerkers op nummer één staan. Medewerkers voelen haarfijn aan waarom het bedrijf streeft naar meer veiligheid en gezondheid.

Een bedrijf dat veiligheid echt belangrijk vindt, heeft de volgende vier samenhangende cultuurkarakteristieken (Reason, 1997):

- **Een rapporterende en geïnformeerde cultuur:** een cultuur waarin mensen gemakkelijk problemen, fouten en bijna-ongevallen rapporteren.
- **Een rechtvaardige cultuur:** een sfeer van vertrouwen, waarin mensen worden aangemoedigd of beloond voor het verstrekken van veiligheid gerelateerde informatie, en 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.
- **Een flexibele cultuur:** een cultuur die zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden en eisen met behoud van de focus op veiligheid. Aanpassingsvermogen komt voort uit leren en flexibiliteit.
- **Een lerende cultuur:** waarin mensen individueel en samen veiligheid willen versterken, bereid zijn op hun eigen gedrag en dat van anderen te reflecteren. Een lerende cultuur is een combinatie van goed geïnformeerd zijn, reflectie, en de overtuiging dat het altijd nog beter kan en moet.



### 3. Aanpak voor een betere veiligheidscultuur

Met een goede veiligheidscultuur heb je invloed op het veiligheidsgedrag van medewerkers. Dit is echter iets waar je hard aan moet werken en in moet blijven investeren. Maar met een goede veiligheidscultuur loopt het in het bedrijf ook veel soepeler. Daarnaast blijken medewerkers ook productiever te zijn en langere dienstverbanden te hebben.

Er is geen vast recept voor het verkrijgen van een goede veiligheidscultuur. Er zijn wel tips en ervaringen, waar u mogelijk uw voordeel mee kunt doen. Naast de tips en ervaringen, verwijzen we naar hulpmiddelen van 5xbeter. Deze kunt u gebruiken om stappen in de juiste richting te zetten. Gaat u aan de slag met het verbeteren van uw veiligheids-cultuur, dan kan het helpen te kiezen voor een van de volgende twee aanpakken:

- De **normatieve aanpak**, waarin de directie tevoren definieert wat gewenst en wat ongewenst gedrag is. Door het gedrag te bespreken, door elkaar aan te spreken op ongewenst gedrag, en door gewenst gedrag te belonen of aan te moedigen en ongewenst gedrag te bestraffen of te ontmoedigen, verander je cultuur en gedrag.
- De **open aanpak** stelt de intrinsieke motivatie van medewerkers en het belang van zelfsturing meer centraal. Werkgever en werknemers gaan met elkaar in gesprek over een aantal zaken die spelen in de organisatiecultuur. Hierbij worden vaak lastige situaties of dilemma's besproken. Waarom handelen medewerkers in de praktijk niet veilig? En wat kunnen we daar als organisatie, maar ook als individuele medewerker aan doen? Deze gesprekken leiden tot een beter begrip van de cultuur in de organisatie en geleidelijke verandering daarvan.

Kies de aanpak die uw organisatie het beste past. Geef aan de hand van deze vijf tips uw aanpak verder vorm. Per tip verwijzen we naar mogelijke 5xbeter hulpmiddelen.

#### De vijf tips voor het succesvol verbeteren van de veiligheidscultuur:

1. **Betrokkenheid van directie, management en leidinggevenden is onmisbaar**
2. **Begin bij de basis**
3. **Communiceer!**
4. **Leer van elkaar en (bijna-)ongevallen**
5. **Houd vol en borg**

#### Tip 1: betrokkenheid van directie, management en leidinggevenden is onmisbaar

Directie en management moeten in woorden én daden de gewenste veiligheidscultuur uitdragen. Zij moeten uitstralen dat veiligheid en gezondheid 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;
- Budget vrij te maken voor veiligheidsverbeteringen;
- Achter mensen te staan die terecht kiezen voor veiligheid in plaats van productiesnelheid.

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

*“Sinds onze nieuwe directeur, die veiligheid en gezondheid écht belangrijk vindt, is de veiligheidscultuur enorm verbeterd.”*

Dat betekent in ieder geval het volgende:

- Het begint bij de bovenste managementlaag, die erop moet toezien dat de navolgende managementlagen zich aanpassen aan de nieuwe veiligheidscultuur. Hiervoor zijn heldere indicatoren voor de nieuwe veiligheidscultuur nodig;
- Het is goed leidinggevenden en voormannen te betrekken. Veel leidinggevenden denken namelijk dat ze afgerekend worden op productie en zullen hier dus op 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 makkelijk om medewerkers aan te spreken op onveilig gedrag. Of om überhaupt risico's te zien, wanneer ze al heel lang op dezelfde manier te werk gaan.

*“Ik vind het erg prettig dat mijn nieuwe leidinggevende mijn veiligheid voorop stelt. Ik merk dat ik daardoor andere veiligheidskeuzes maak.”*

#### Voorbeelden van mogelijke maatregelen

- Workshop voor topmanagement over hun betrokkenheid en hoe zij die zichtbaar willen maken
- Regelmatige werkplekinspectierondes door het topmanagement
- Training operationeel management: hoe maak ik veiligheid en gedrag bespreekbaar?
- Werkplekinspecties

#### Hulpmiddelen 5xbeter

- Workshop *Toezicht*
- Checklist Werkplekinspectie

### Tip 2: begin bij de basis

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

- Zijn de risico's in kaart gebracht?
- Hebben medewerkers voorlichting gekregen over de risico's en weten ze welke veiligheidsmaatregelen ze moeten treffen? En hoe ze die veiligheidsmaatregelen moeten toepassen?
- Zijn technisch-materiële middelen beschikbaar en in goede staat?
- Zijn medewerkers vakbekwaam in algemene zin?
- Is de werkvoorbereiding en -planning goed georganiseerd?

De organisatiecultuur komt tot uiting in de uitstraling van de werkvloer. Het is daarnaast een zichtbare spiegel van de kwaliteit van het productieproces. Het is een gemakkelijk onderwerp om te beginnen met het verbeteren van de veiligheidscultuur, waarin iedereen verantwoordelijk is voor een schone werkplaats.

Kortom: de basis moet in orde zijn om de veiligheidscultuur te kunnen beïnvloeden. Daarbij is bronaanpak altijd het beste.

#### Voorbeelden van mogelijke maatregelen

- Postercampagne
- Opleidingen en voorlichting voor medewerkers
- Afspraken maken over *good housekeeping*

#### Hulpmiddelen 5xbeter

- Verbeterchecks
- Toolboxen
- Instructiefilms
- Werkplekcheck
- Instructiekaarten Machineveiligheid
- Voorlichtingscampagnes 5xbeter
- Workshop *Hoe geef ik een goede toolbox?*

### 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 de werkplaats te groot is. Naast top-down communicatie is ook bottom-up communicatie vereist voor het realiseren van een goede veiligheidscultuur. Mensen op de werkvloer hebben vaak goede ideeën en weten goed wat wel en niet praktisch uitvoerbaar is. Wanneer je wilt dat medewerkers met ideeën komen, is het essentieel om terug te koppelen wat je met die ideeën doet. Zelfs als je er niets mee doet, moet je dat melden en toelichten.

*“Soms kan ik net zo goed tegen een koffiekopje praten. Die zegt ook nooit iets terug”*

Communiceren is ook complimenteren. Complimenten hebben een groot effect op het gedrag van mensen. Het geven van kritiek daarentegen werkt ontkenning en vermindering in de hand. Door mensen die het goed doen te belonen zorg je voor een betere sfeer, waarin het makkelijker is om het gesprek over veilig en gezond werken aan te gaan. Geef een compliment zodra je iemand veilig en gezond ziet werken, dat heeft het meeste effect.

*“Bij ons zetten ze in elke nieuwsbrief iemand die een melding van een gevaarlijke situatie doet in het zonnetje met foto en toelichting. Diegene wordt beloond met een cadeaubon.”*

### Voorbeelden van mogelijke maatregelen

- Veiligheid en gezondheid als vast onderdeel op het werkoverleg
- Veiligheid en gezondheid als vast onderdeel in de bedrijfsnieuwsbrief
- Complimenteren en veilig gedrag belonen

### Hulpmiddelen 5xbeter

- Brochure *Communicatie: tips & tricks*
- Communicatieposter

## Tip 4: leer van elkaar en (bijna)ongevallen

Werken aan het verbeteren van de veiligheidscultuur valt of staat bij de betrokkenheid van 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 doen. Laat ze meedenken over oplossingen en er ook zelf een bijdrage aan leveren.

Neem veiligheid integraal op in het overleg tussen productie en kantoorafdelingen zoals werkvoorbereiding en technische tekenaars. Er ontstaat meer onderling begrip, het bevordert het productieproces positief en het bevordert een positieve organisatiecultuur.

Maak medewerkers en hun direct leidinggevenden zelf verantwoordelijk voor het oplossen van de eigen onveilige en ongezonde situaties. De preventiemedewerker of KAM-coördinator kan daarbij helpen. Pas wanneer iets de afdeling overstijgt of het bijvoorbeeld om een grote kostenpost gaat, wordt het een niveau hoger gebracht. Door de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk te leggen, wordt veiligheid een verantwoordelijkheid van de hele organisatie.

*“De beste antwoorden krijg ik altijd op de vraag: wat is het meest onzinnige wat je hier moet doen?”*

Wanneer er een ongeval gebeurt, zet dat iedereen weer even op scherp. Veiligheid krijgt (tijdelijk) meer aandacht. Na verloop van tijd vervallen mensen helaas weer in hun oude gedrag. Daarom is het belangrijk om stil te staan bij ongevallen, maar ook bijna-ongevallen en gevaarlijke situaties. Bedenk met elkaar concrete oplossingen na incidenten en constatering van gevaarlijke situaties. Maak toetsbare afspraken over preventieve acties. Neem dit onderwerp op als vast onderdeel van het werkoverleg. Evalueer de afgesproken maatregelen en stel zo nodig de afspraken bij. Stel kritisch vast of het risico voldoende beheerst is.

### Voorbeelden van mogelijke maatregelen

- Foto's maken van de werkomgeving en bespreken
- Regelmatige gesprekken over (bijna-)ongevallen en onveilige situaties
- Benchmark van ongevallengegevens tussen afdelingen

### Hulpmiddelen 5xbeter

- Workshop *Afspraken maken over gezond en veilig gedrag*
- Workshop *Elkaar helpen*
- Workshop *Leren van fouten*
- Workshop *Veiligheid in beeld* (Fotosafari)

## Tip 5: houd vol en borg

Veranderingen kosten tijd en leiden tot weerstand. Gebruik de weerstand om het gesprek met mensen aan te gaan. Creëer een klimaat waarin medewerkers kunnen zeggen wat ze dwars zit zonder dat hier sancties op volgen. Als een methode niet werkt, gebruik dan een andere, maar betrek de medewerkers altijd.

### 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 de weg’**
- **Spreek af voor wie de afspraak geldt**
- **Spreek af wanneer iets klaar moet zijn of wanneer je het effect van de afspraak met elkaar evalueert**

Om een cultuurverandering van structurele aard te laten zijn, moet deze worden geborgd in de structuur van het bedrijf. Met structuur worden de vaste bedrijfsprocessen en procedures bedoeld. Structuur biedt regelmaat, herhaling, afspraken en toedeling van verantwoordelijkheid, toetsing, evaluatie, communicatie. Geen cultuurverandering zonder structuur.

Enkele voorbeelden van dergelijke structuur zijn:

- het als vast agendapunt behandelen van het thema veiligheid op werkoverleggen en directievergaderingen;
- het periodiek maken van rapportages, zodat de directie effectieve besprekingen heeft; en
- het neerleggen van de verantwoordelijkheid voor veiligheid in de lijnorganisatie.

Ook het systematisch observeren van medewerkers en de dialoog aangaan over veilig handelen, geven structuur aan de veiligheidscultuur.

### Voorbeelden van mogelijke maatregelen

- Veiligheid en gezondheid als vast onderdeel op het werkoverleg
- Regelmatige werkplekinspectierondes door het topmanagement
- Zichtbare betrokkenheid van het management (top en operationeel)

### Hulpmiddelen 5xbeter

- Brochure *Communicatie: tips & tricks*
- Checklist Werkplekinspectie

## 4. Aan de slag!

Met deze vijf tips hebt u de basis in handen om aan de slag te gaan met het verbeteren van de veiligheidscultuur in uw eigen bedrijf.

De eerste stap die u nu kunt zetten: plan een eerste bijeenkomst met mensen van verschillende geledingen in het bedrijf en bespreek aan de hand van de vijf tips welke focus in uw bedrijf nodig is:

- Is er meer betrokkenheid nodig van de directie en management?
- Moet er aandacht zijn voor de direct leidinggevenden?
- Hoe zit het met de communicatie?
- Is er voldoende gelegenheid om van elkaar te leren? Is er actie nodig om te leren van (bijna) ongevallen en gevaarlijke situaties?

Kies vervolgens de maatregelen waar je mee wilt beginnen.

Nota bene: begin klein! Kies bijvoorbeeld één maatregel voor de eerste periode en voer die heel goed uit. Het is beter om in kleine stappen vooruitgang te boeken, dan je te verliezen in de grote hoeveelheid maatregelen.

Voor deze brochure maakte 5xbeter gebruik van de volgende 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)*

## 5. Meer weten of hulp nodig?

5xbeter biedt verschillende producten, instrumenten en diensten om aan de slag te gaan voor een veilige en gezonde werkvloer, ook voor de aanpak van gedrag & cultuur:



[www.5xbeter.nl](http://www.5xbeter.nl)

Hier kunt u alle materialen en hulpmiddelen downloaden en/of bestellen. Van films tot toolboxes, alles is via onze site beschikbaar.



### Verbetercoaches

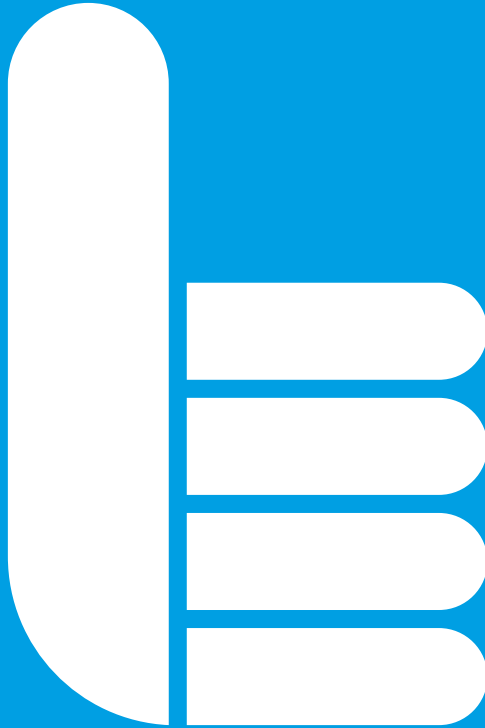
Voor persoonlijk advies over veilig en gezond werken biedt 5xbeter metaalbedrijven de kosteloze ondersteuning van Verbetercoaches aan. De Verbetercoach adviseert ter plekke welke maatregelen een bedrijf kan nemen. Bel gratis de Verbeterlijn (0800 555 50 05) of mail [info@5xbeter.nl](mailto:info@5xbeter.nl) en maak een afspraak met een Verbetercoach.

*5xbeter, ijzersterk voor veilig werk is een samenwerking tussen vijf partijen: Koninklijke Metaalunie, FME, FNV Metaal, CNV Vakmensen en De Unie. 5xbeter zet zich in voor veilig en gezond werken in de metaalbewerking en metalektro. Dit doet 5xbeter door een arbocatalogus te ontwikkelen, met daarbij heel praktische hulpmiddelen. En door Verbetercoaches in te zetten.*





# 5xbeter ijzersterk voor gezond werk



Voor vragen, tips of een afspraak met een Verbetercoach, bel de Verbeterlijn: 0800 555 50 05 (gratis), of stuur een mail naar [info@5xbeter.nl](mailto:info@5xbeter.nl)

5xbeter, ijzersterk voor veilig werk is een gezamenlijk project van:

