

eBook

# Veiligheid op de werkvloer

Voorkom fatale ongevallen en aansprakelijkheidsclaims!



Studiecentrum voor  
Bedrijf en Overheid

# Inhoud

1. Rol management bij veiligheid op de werkvloer
2. Stimuleer veilig gedrag met een compliment
3. Accepteer niets wat de veiligheid van de stop ondermijnt
4. Bedrijfsongeval op de eerste dag op het werk!
5. Veilige werkvloer is efficiënter
6. Denkt u dat veiligheid duur is? Probeer eens een ongeluk!
7. Veiligheidscultuur en klaagcultuur
8. Geld verdienen met veiligheidsbeleid
9. Leiderschap in veiligheid
10. Uw expertise vergroten?

# Rol management bij veiligheid op de werkvloer

*Gerd-Jan Frijters, eigenaar van D&F Group BV en auteur van het boek 'Brainsafe, in 5 stappen naar een sterke veiligheidscultuur'.*

**Zo af en toe komen we er weer één tegen. Een (hogere) manager die het licht nog niet helemaal ziet. Gisteren sprak ik er weer eentje. Ik was bezig met een interviewdag in een productiebedrijf. Dit op basis van een online enquête die we uitvoerden met onze online Barometer Veiligheidsklimaat.**

## *Wederzijds wantrouwen*

In de ochtend krijg ik eerst een rondleiding door het bedrijf en daarna heb ik een paar uurtjes om mensen op de werkvloer te interviewen. Het bedrijf is goed te overzien, ook wat betreft het aantal mensen, maar toch ontdek ik een rode draad. De werkvloer spreekt over kantoor in de zin van 'zij van boven', andersom is dat precies hetzelfde. In een voorbespreking had ik al gehoord dat het vertrouwen tussen leiding en uitvoerende medewerkers niet optimaal is.

## **Veiligheid als marketing instrument**

Door mijn contactpersoon wordt een interview met één van de directieleden toegevoegd aan het eind van mijn interviewdag. De man barst direct los. 'Het doel van dit bedrijf is geld verdienen. Veiligheid is een middel dat als marketing instrument kan worden gebruikt richting klanten'. 'Veilig werken is iets wat vanzelfsprekend mag worden verwacht van een ieder'.

## Veilig werken

Ik probeer voorzichtig wat vragen te stellen over zijn rol als het gaat om veilig werken. De directeur is stellig in zijn mening. Zijn taak is commercieel gericht en zijn collega's in de directie zijn verantwoordelijk voor wat er binnen het bedrijf gebeurt en die doen dat via de preventiemedewerker. 'En veiligheid komt altijd aan de orde in het twee jaarlijkse personeelspraatje', aldus de beste man. Het regelmatig aanwezig zijn op de werkvloer in dialoog met uitvoerende medewerkers behoort niet tot zijn takenpakket. En ook het belonen van veilig gedrag is een taak van de directe chef.

## Voorbeeldgedrag van directie en hoger management

Ik voer tevergeefs argumenten aan waarom ook hij een rol heeft als het gaat om de veiligheidscultuur. Het voorbeeldgedrag van directie en hoger management is sterk van invloed op het gedrag op de werkvloer. 'De mensen van de werkvloer zien het verkeerd', zegt hij. 'Misschien zendt het management de boodschap verkeerd uit' aldus de directeur in een poging enige zelfreflectie ten toon te spreiden.

## Effectief leiderschap

Ik verbaas mij regelmatig over de houding en uitspraken van directie en hoger management als het gaat om veiligheid en gezondheid. Maar gelukkig komen we ook veel hogere managers tegen die zien dat veiligheid een kapstok kan zijn voor proactief nadenken en handelen, betere communicatie en effectiever leiderschap, kortom een professionelere organisatie.

# Management commitment

In mijn nieuwe boek 'De Tafel van Ne9en' beschrijf ik 5 niveaus van management commitment, geïnspireerd door het Safety Culture Maturity Model (Fleming; 2000). Niveau 5 is het 'walhalla'.

- Ontluikend veiligheidsbewustzijn, projecten worden goedgekeurd. Topmanagement blijft op afstand.
- Veiligheidsprogramma staat op de agenda topmanagement, reactieve aanpak (veel acties na incident). Top down communicatie.
- Management stuurt op ontwikkelen en vastleggen veiligheidsafspraken, systemen, PI's, rapportages, gedragsprincipes en sturings- en controle mechanismen. Top down aanpak. Hier en daar worden medewerkers betrokken bij activiteiten. Voornamelijk top down communicatie.
- Management communiceert en handelt volgens veiligheidsafspraken. Management werkt intensief samen met de werkvloer. Proactieve aanpak. Zowel top down als bottom up communicatie.
- Management is de grote inspirator als het gaat om veiligheid. Bij iedere beslissing staat de zorg voor mensen voorop. Het veiligheidsgedachtegoed is geheel ingebed in de organisatiecultuur. Vooral bottom up communicatie.

# Stimuleer veilig gedrag met een compliment

*Gerd-Jan Frijters, directeur van D&F Group BV en adviseert organisaties bij het analyseren, reduceren en beheersen van veiligheidsrisico's vanuit de vakgebieden techniek, organisatie en cultuur.*

**Complimenten voor veilig gedrag werken beter dan het afstraffen van onveilig gedrag. Waar komt dat vandaan?**

## Het menselijk brein

In ons brein zetelt de nucleus accumbens, ook wel het genots- of beloningscentrum genoemd. Hier ontspruiten onze emoties, zoals verlangen, passie, motivatie en genot. De nucleus accumbens is ook verantwoordelijk voor verslavingsgedrag.

Als we een compliment krijgen van onze baas of collega of we hebben een oplossing bedacht voor een probleem, dan geeft dat een goed gevoel. Dit fijne gevoel wordt gegenereerd in de nucleus accumbens. Gedrag waar we ons fijn bij voelen of wat ons een voordeel oplevert, zullen we in de toekomst vaker laten zien (dit is de kern van operante conditionering).

## De positieve intentie achter gedrag

Ieder gedrag heeft een positieve intentie, dus ook onveilig gedrag. Wat wordt voor u mogelijk als u de positieve intentie achter onveilig gedrag achterhaalt? Laat dus geen gelegenheid onbenut om iemand op iets goeds te betrappen.

## Aan de slag met gedragsbeïnvloeding

Wat zou er gebeuren met uw veiligheidscultuur als uw management actief op zoek gaat naar veilig gedrag om dit uitgebreid te belonen? Door veiligheidsbewuste medewerkers wordt de veiligheid in uw organisatie aanmerkelijk vergroot. Risico's worden eerder (h)erkend, opgelost en gemeld.

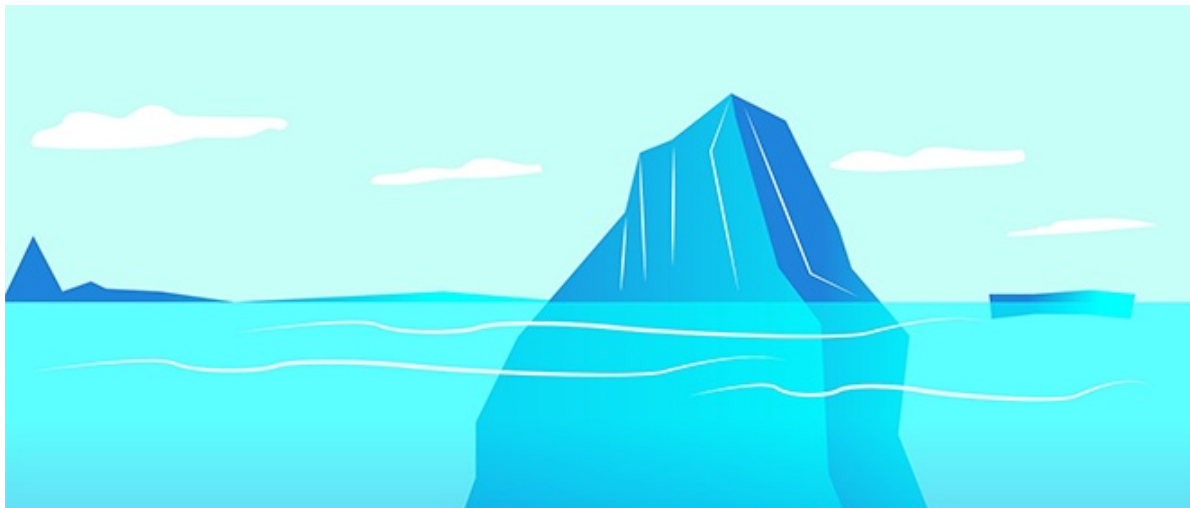




# Accepteer niets wat de veiligheid van de stop ondermijnt

*Vincent Meier, EHS Leader bij Owens Corning, voormalig adviseur bij D&F Group BV en docent op de opleiding Safety Manager.*

**Als je kijkt naar de cijfers spreken die boekdelen: Feit is dat 90 procent van de ongevallen gevolg is van menselijk falen. Tien tot vijftien procent van alle dodelijke slachtoffers vallen tijdens onderhoudswerkzaamheden, vijftien tot twintig procent tijdens correctief onderhoud. Ook precieze aantallen, variërend van onveilige situaties tot dodelijke ongevallen, zijn bekend. Volgens mij moet je daar in de praktijk altijd een percentage bij optellen: Als je de ijsbergtheorie hanteert blijkt aan de onderkant van de ijsberg zo'n 30.000 gevaren te zitten als gevolg van onveilige situaties en handelingen. In werkelijkheid zijn het er waarschijnlijk veel meer. Dit zijn situaties en handelingen die proactief te voorkomen zijn. Alles wat daarboven zit aan incidenten is al gebeurd. Daar kan alleen nog reactief op worden ingesprongen.**





## Stops

Wat betreft veiligheid tijdens onderhoud, zie ik vooral risico's voor, tijdens en net na stops. Dit komt onder meer door de tijdsdruk maar ook doordat er in die periodes veel ingeleende krachten aan het werk zijn. Onderhoudswerk kent vier soorten gevaren, namelijk fysieke, biologische, chemische en psychosociale gevaren. Oplossingen zijn er op drie niveaus: Technisch gezien is voorbereiding cruciaal. Hier kan een bedrijf al vroeg mee beginnen. Weet wat er mis is of kan zijn. Op organisatorisch niveau is structuur nodig, net als duidelijke communicatie, samenwerking, databases met historische informatie om van te kunnen leren, een controle van de effectiviteit van het systeem. Dit heeft dus alles te maken met het managementsysteem. Het derde niveau is gedrag, dit valt te sturen met training, toezicht, coaching en mensen aanspreken.

## Dirty dozen

Onderzoek wijst uit dat er twaalf onderliggende redenen zijn die het onveilige gedrag van mensen verklaren, de 'dirty dozen'. Dit gaat van vermoeidheid tot onvoldoende assertiviteit. Je moet je van deze punten bewust worden om er iets aan te kunnen doen. Want medewerkers nemen niet altijd zelf hun verantwoordelijkheid. Als er genoeg druk op staat, gaat productie vaak voor terwijl wij graag willen dat het een combinatie is. Want als er een ongeluk optreedt weten we zeker dat de productie stil komt te liggen. Hierbij werkt een OBM verbetertraject (Organizational Behavior Management) om gedrag & bewustzijn te verbeteren. Het traject leert het personeel om veilig gedrag te vertonen. Hierbij is de focus op essentiële factoren als: leiderschap, inzicht, training, werkomgeving, het voorkomen van incidenten en het borgen van de veiligheidscultuur. Het valt of staat met het in de praktijk brengen van deze theorie. Hamer op de zichtbaarheid van de boodschap: Laat een veiligheidskundige op de vloer rondlopen. Je moet het veilig werken overal aanwezig laten zijn, dat kan onder meer met foto's in de bouwkeet die tonen wat onveilig is. Ook tijdens koffie en lunchpauze zijn die foto's zichtbaar. Dit geeft iedereen meer inzicht. Natuurlijk, coaching op de werkvloer is makkelijker gezegd dan gedaan. Let wel dat de medewerkers willen zien dat als ze iets melden, het probleem ook wordt opgelost. Voer dus goed actiemanagement, koppel de resultaten direct terug bij de eerste mogelijkheid. Ook als besloten is om niets te doen, dan is dat ook wezenlijk voor de medewerker, omdat hij een andere oplossing moet vinden.

## Doel stellen

In feite moet je een hele stop inrichten aan de hand van veiligheid. Een stuurgroep kan hierbij helpen. Een stuurgroep kan bepalen wat belangrijk is en wat de veiligheidsregels zijn. Zij kunnen per kwartaal een veiligheidsthema prioriteren waar een verbeterteam vervolgens aan gaat werken. En blijf continu de gedragsaspecten meten, zodat veranderingen zichtbaar worden. Bedrijven die het OBM traject ingaan, houden ook de leercurve bij. Zo zie je steeds wanneer je een volgende stap maakt.' Een voorbeeld van een initiatief dat bedrijven kunnen nemen om de veiligheid te verbeteren. Het voorkomen van incidenten tijdens de stop begint al zo'n negen maanden van tevoren. Veiligheid begint met een goede werk- voorbereiding. Je kunt bijvoorbeeld een paar maanden voor de stop de directie van de contractors bij elkaar brengen en het doel duidelijk stellen: geen incidenten. Een plant manager moet deze verwachtingen ook communiceren naar het personeel. Je bewust zijn van wat er mis kan gaan en waardoor dat mis kan gaan, is het startpunt. Stel dus een lijst op van grootste oorzaken en incidenten. Geef de medewerkers voorafgaand aan een shutdown een lijst met doodzondes. Als je dit helder communiceert aan het begin, is het meteen duidelijk: houd jij je niet hieraan, dan moet je van de plant af. Dit kan de eerste keer ten koste gaan van je planning, wellicht loop je uit met de werkzaamheden. Maar dan doe je het de volgende keer beter en de contractors zullen er dan meteen in mee gaan. Deze aanpak vergt wel moed. Kortom: Accepteer niets wat de veiligheid van de stop ondermijnt.

# Bedrijfsongeval op de eerste dag op het werk!

*Door Gerd-Jan Frijters, directeur van D&F Group en adviseert organisaties bij het analyseren, reduceren en beheersen van veiligheidsrisico's vanuit de vakgebieden techniek, organisatie en cultuur.*

**Zelf zeg ik wel eens dat een ongeval alles is wat je niet wilt in een bedrijf. Onlangs las ik een artikel waarbij een nieuwe contractor (22 jaar en net uit school) op de eerste dag van zijn werkzame leven overleed tijdens het werk. Hij was nog geen 90 minuten in zijn eerste dienst bezig. Een werkdag moet niet de laatste dag op aarde zijn.**

## Het ongeval

De nieuwe contractor moet glas onder palataliseermachine weghalen. Op het moment dat hij onder de machine is zijn twee andere medewerkers druk bezig om de productielijn weer op te starten. Na een minuut start een van de twee medewerkers de productielijn. De contractor, die werkte op aanwijzing van de medewerkers, zit op dat moment onder de palataliseermachine terwijl deze zakt. De palataliseermachine drukt 1000 kilo naar beneden en de contractor overlijdt. Het bedrijf waar het bedrijfsongeval plaats vond had de contractor geen tekst en uitleg gegeven over het stopzetten en vergrendelen, Lock-Out Tag-Out Try-Out systeem (LOTOTO), voor de productielijn. Er was geen inwerkprogramma. Het bedrijf heeft hiervoor een boete gekregen van \$192.000,-. Het hiervoor genoemde ongeval is echt gebeurd, in 2013. In de praktijk hebben de nieuwe en ingeleende medewerkers een verhoogde kans op werkongevallen. Elk jaar laten de statistieken dit weer zien.

## Wat kunnen we hier tegen doen?

In de arbeidsomstandigheden wetgeving is in de EU opgenomen dat het inlenende bedrijf de risico's moet melden aan de contractor. De contractor die een medewerker wil leveren dient te vragen naar de risico's die aan de werkzaamheden zijn verbonden. De medewerker zelf dient geïnformeerd te worden over de mogelijke risico's die verbonden zijn aan het werk.

In de praktijk verloopt deze communicatie vaak moeizaam. Waarschijnlijk denkt de contractor al snel dat een opdrachtgever het vervelend vindt en de opdrachtgever vindt het vanzelfsprekend welke gevaren er zijn. Daarmee lijkt het probleem bij de medewerker te liggen. Deze weet niet goed aan welke gevaren ze blootgesteld wordt. Het lijkt een impasse, maar de contractor is verplicht te vragen naar, en het bedrijf is verplicht aan te duiden welke de gevaren de medewerker gaat lopen.

De bedrijfsrisico's moeten in kaart zijn gebracht en dit kan per afdeling specifiek worden gemaakt. Tevens dienen bedrijfsregels die overkoepelend zijn voor veiligheid te worden gedeeld met iedereen. Deze regels kunnen o.a. de werkvergunningen zijn of de afspraken over verkeer en voetgangers. Deze regels zijn bekend bij de opdrachtgever, maar niet bij de contractor.

Het blijkt uit statistiek dat een contractor bij onderhoud een grote kans heeft op een ongeval. 20% van alle ongevallen gebeurt bij onderhoud. Procentueel zijn de meeste ongevallen bij het opstarten en het stoppen van de werkzaamheden. Hierbij kan een contractor safety management systeem helpen om de risico's te reduceren. Enkele elementen hiervan zijn:

- maak een contractor safety beleid;
- maak een risicoanalyse en deel deze met de contractor, vraag om zijn input;
- indien nodig stel V&G plan op;
- selecteer en audit de contractor, maak direct duidelijk wat verwacht wordt van veiligheid;
- maak een instructie film, met een toets, waarbij de opgedane kennis wordt getoetst met eenduidige vragen;
- zorg voor een werkend registratie systeem waarin wordt vastgelegd wie de toets en training heeft gemaakt (niet de ene 2 keer en een ander geen);

- maak een fatsoenlijk inwerkprogramma en zorg voor begeleiding;
- houd toezicht en geef doeltreffende instructies specifiek voor de uit te voeren taak ;
- stel doeltreffende regels op (geen overbodige) op waardoor het naleven van veiligheid mogelijk wordt;
- houd de regels voor alle medewerkers hetzelfde (dus ook eigen personeel);
- maak gebruik van werkvergunningen met een lototo systeem (houdt toezicht daarop);
- maak bij ingewikkelde of zeldzame taken een TRA;
- vraag de ervaren contractor naar hoe hij de communicatie ervaart en leer daarvan;
- deel het melding en incidenten formulier met de contractor;
- neem in de incidenten rapportage indicator ook de contractor mee (zoals een eigen medewerker);
- spreek met elkaar doelen af die te bereiken zijn op gebied van veiligheid (zoals het veiligheidsplan van de contractor, binnen welke tijd zijn de geconstateerde afwijkingen met maatregelen opgelost, hoe wordt het werk voorbereid, waar zetten we lototo in, welke inspecties voeren wij uit, hoe belonen we voor veiligheid, welke tijd krijgen we voor veiligheid);
- laat de contractor meedenken in het concept en verwerk de input.

Zo kan met een goede samenwerking veel leed voorkomen worden.

# Veilige werkvloer is efficiënter

*Vincent Meier, EHS Leader bij Owens Corning, voormalig adviseur bij D&F Group BV en docent op de opleiding Safety Manager.*

**Precieze cijfers ontbreken. Maar jaarlijks krijgen in de Nederlandse en Belgische diervoederindustrie enkele honderden werknemers te maken met een ongeval. Behalve de kosten van productieverlies, verzuim en vervanging, resulteren ongevallen in menselijk leed. Hoe zorg je voor een goede veiligheidscultuur binnen het bedrijf? En is dat niet duur? Integendeel, stelt Vincent Meier. Bij Agrifirm plukken ze de vruchten van het Safety First-project. Het aantal verzuimdagen door ongevallen daalde met meer dan de helft.**

## Veiligheid is kostenefficiënt

De Nederlandse Arbeidsomstandighedenwet en de Belgische Welzijnswet laten er geen misverstand over bestaan: de werkgever moet voor zo goed mogelijke arbeidsomstandigheden zorgen. Toch schrikken veel werkgevers terug voor de kosten. Onterecht, meent Vincent Meier. “Veiligheid is kostenefficiënt. Ik zie in mijn werkomgeving steeds weer dat men denkt dat veiligheid geld kost. Veiligheid wordt meestal geassocieerd met een machine waar een duur hek om moet en waar je vervolgens last van hebt, of praktische dingen als handschoenen en schoenen. Het kost inderdaad centen, maar als je veiligheid goed inzet, voorkom je ook heel veel kosten. Dan levert veiligheid juist geld op.”

## Kostenbesparing

Want wie een arbeidsongeval voorkomt, bespaart de kosten voor verzuim, vervanging, productieverlies en eventuele loondoorbetaling bij arbeidsongeschiktheid. Uitgaande van een gemiddeld jaarinkomen kost een dag verzuim ruim vierhonderd euro, berekende MKB-Nederland. “Gemiddeld kost een arbeidsongeval alleen al 3500 euro aan zorgkosten”, voegt Vincent Meier toe. “Naast het leed van de werknemer heb je ook nog het verzuim. Dat geld had je ook op een positieve manier kunnen besteden, aan het voorkomen van het ongeval. Eigenlijk komt het aan op goede productiebeheersing”, zegt Meier. “Als je veiligheid in je organisatie goed regelt, staat een machine ook niet meer zo vaak stil doordat er een ongeval is.” Omgekeerd geldt hetzelfde. “Als mensen tien keer per dag een machine moeten stilzetten om een blokkade weg te halen, moeten ze hun arm in de machine steken en krijg je vroeger of later ongelukken. Als je ervoor zorgt ze dat niet hoeven doen, heb je een betere productie-efficiëntie en minder kans op letsel.”

## Risico inventarisatie en evaluatie

De belangrijkste arbeidsrisico's in de diervoederindustrie bestaan uit stof – zowel met betrekking tot explosies als longaandoeningen –, fysieke belasting, geluid, werkdruk en machineveiligheid. Een goede manier om deze risico's in kaart te brengen, is in Nederland nog steeds de wettelijk verplichte risico inventarisatie en evaluatie (RI&E) aan de hand waarvan een Plan van Aanpak kan worden opgesteld. Maar hoe regel je de veiligheid goed in? “Door op veiligheid te blijven hameren”, zegt Ymte Yntema van Agrifirm. Dat bedrijf begon in 2012 met het project Safety First om veiligheid extra onder de aandacht te brengen. “Het is zo belangrijk om elkaar aan te spreken als er niet veilig wordt gehandeld. Niet verwijtend, maar van ‘je hebt je helm niet op’. Dan is de reactie ook: ‘Oh ja, die was ik even vergeten’ in plaats van: ‘Waar bemoei jij je mee’.”



## Draagvlak

Daarnaast is het belangrijk draagvlak te creëren. Ymte Yntema: “We hebben een paar jaar geleden bijvoorbeeld een helmplicht ingevoerd. Dat leverde veel weerstand op. Toen hebben we gekeken of er alternatieven waren en zo kwamen we bij stootpetten uit. Die zien eruit als een pet, maar geven in ons geval dezelfde bescherming als een veiligheidshelm. Daardoor voelden mensen zich niet bezwaard om met bescherming op te lopen. Zo kun je mensen overtuigen en creëer je draagvlak. Want het gaat er niet om dat ze een veiligheidshelm op hebben, maar dat ze beschermd zijn. Hetzelfde geldt voor het schoeisel. Tien jaar geleden waren veiligheidsschoenen nog bruin, zwaar en tien maten groter dan je gewend was. Ik zeg niet dat er tegenwoordig sneakers met stalen neuzen zijn, maar het komt toch een eind in de richting.”

## Bijna-ongevallen

De precieze cijfers wil Ymte Yntema niet kwijt, maar het aantal verzuimdagen als gevolg van ongevallen daalde bij de Nederlandse vestigingen van Agrifirm tussen 2012 en 2014 met meer dan de helft. Maar behalve de ongevallen registreert Agrifirm ook de bijna-ongevallen. Niet om medewerkers aan de schandpaal te nagelen omdat ze iets verkeerd hebben gedaan, maar om van te leren. “In onze fabrieken zitten bijvoorbeeld hijsluiken om spullen voor de installatie van onder naar boven te transporteren”, zegt Ymte Yntema. “Als je iets moet hijsen, moet je het gat in de vloer wel afzetten met hekjes of lint, zodat niemand daarin loopt. Een ander risico is dat er spullen door het gat op iemand vallen. Dan is het waardevol als iemand meldt dat hij vergeten is het luik te sluiten, er iets is gevallen en dat net niet op iemand is gekomen. Dan kunnen we erop hameren dat eerst de hekken worden neergezet voordat er wordt gehesen. We zoeken natuurlijk ook naar simpele aanpassingen van de werkwijze, waardoor het probleem misschien wel helemaal niet meer bestaat.”

## Tendens

Ook Vincent Meier noemt de registratie van bijna-ongevallen nuttig. “Dat zijn de mooie dingen, want dan is er nog niets vervelends gebeurd. Uit die registratie kun je soms een tendens opmaken waarmee je potentieel gevaarlijke zaken kunt voorkomen.” Vincent Meier geeft als voorbeeld een bedrijf met een stoplicht op het fabrieksterrein. “Steeds dezelfde toeleverancier bleek dat stoplicht te negeren. Maar dat stoplicht staat er niet voor niets, dus daar kon het betreffende bedrijf op worden aangesproken. Sowieso wil je natuurlijk een bedrijfscultuur waar iedereen die door het rode stoplicht rijdt, wordt aangesproken en duidelijk wordt gemaakt dat het niet alleen om zijn veiligheid gaat, maar ook om die van anderen.”



## Praktisch

Vincent Meier adviseert bedrijven vooral praktisch te werk te gaan. “Als iemand met chemicaliën werkt, licht hem dan niet voor over alle chemicaliën die in het bedrijf worden gebruikt, maar alleen over de stoffen waarmee de persoon in kwestie werkt. Dan onthoudt hij het veel beter. Breng de zorg voor arbeidsomstandigheden zo dicht mogelijk bij de mensen die ermee werken onder. Geef een eerstelijnsleidinggevende de verantwoordelijkheid voor de veiligheid. Hij ziet of de medewerkers wel of niet volgens de veiligheidsvoorschriften werken. Je moet zorgen dat mensen er geen onnodige last van hebben, dat het niet van bovenaf wordt opgelegd. Maar je wilt wel dat mensen voor zichzelf opkomen en aan hun eigen veiligheid denken.” Als manager Quality Assurance werkt Ymte Yntema samen met een hogere veiligheidskundige en een arbeidshygiënist. “De veiligheidskundige is een expert op Atex-gebied en veilige werkomstandigheden”, vertelt Ymte Yntema. “De arbeidshygiënist is in feite een stoffenexpert. Hij weet precies welke risico’s er gepaard gaan met de grondstoffen die we gebruiken voor de productie van onze voeders.” Daarnaast heeft elke fabriek de wettelijk verplichte preventiemedewerkers. Ymte Yntema: “Dat noem ik altijd onze dagelijkse ogen en oren. Dat zijn operators met een speciale opleiding op veiligheidsgebied. Zij spreken mensen op de werkvloer aan op hun gedrag en leggen nieuwe maatregelen uit.” Om investeringen in arbeidsveiligheid zichtbaar te maken, adviseert Vincent Meier om jaarlijks het aantal ongevallen en ziekteverzuimdagen af te zetten tegen de investeringen in veiligheid. “Je kunt uitrekenen wat een dag ziekteverzuim en een ongeval je kosten. Als je het aantal verzuimdagen met één procent terugdringt, kun je dus uitrekenen wat dat oplevert. Dat moet je wel per bedrijf doen, anders blijf je in het algemene praten.” Zo wordt inzichtelijk wat het rendement van investeringen in arbeidsveiligheid is.

# Denkt u dat veiligheid duur is? Probeer eens een ongeluk!

*Vincent Meier, EHS Leader bij Owens Corning, voormalig adviseur bij D&F Group BV en docent op de opleiding Safety Manager.*

**'Medewerker valt van ladder', 'Werknemer urenlang beknelt in machine', 'Vrachtwagen rijdt wegwerker dood', 'Medewerker valt van veertig meter hoogte uit kraan'. 'Bij ontploffing drie werknemers gedood'.**

## Bedrijfsongevallen

Zomaar wat koppen uit een regionale krant. Jaarlijks vinden in Nederland honderden bedrijfsongevallen plaats. Voor bedrijven, medewerkers en familie zijn dit zeer ingrijpende gebeurtenissen. In de bouw, metaal, voedings- en genotmiddelenindustrie vallen per 100.000 medewerkers de meeste slachtoffers.

Jonge, allochtone, mannelijke werknemers met weinig opleiding maken de grootste kans het doelwit te worden van een arbeidsongeval. Volgens de Arbeidsinspectie laat het veiligheidsbewustzijn en de veiligheidscultuur in bedrijven nog vaak te wensen over. Veel ongevallen worden veroorzaakt doordat medewerkers hun werkplek onvoldoende veiligstellen. Andere oorzaken die met gedrag samenhangen zijn ontoereikende afscherming, onjuist materiaal (gebruik), een onjuiste belading, werken zonder bevoegdheid en het buiten werking stellen van beschermingsmiddelen.

## Alert zijn

Het zit anders? Bedrijfsongevallen worden niet per definitie veroorzaakt door de laksheid of onwil van werknemers. Wees eerlijk: niemand is er op uit om een arm of been te verliezen. Vaak is gebrek aan kennis en ervaring de oorzaak.

Productieprocessen worden steeds complexer, bedrijven schaffen voortdurend nieuwe machines aan waar medewerkers in no time mee moeten leren werken. Ga er maar aan staan. Werknemers moeten voortdurend alert zijn. Anderzijds zijn gevaarlijke situaties minder zichtbaar dan vroeger. Voorbeeld: in de VS plaatst men simpelweg een waarschuwbord voor een machine met draaiende onderdelen. Wie er in valt heeft gewoon pech. In Europa zetten we overal beschermkappen overheen. Dat is veilig, maar aan de andere kant zie je de risico's als medewerkers minder. Men verwacht dat je alert bent op gevaarlijke situaties. Ondertussen is de controle vanuit de inspectie SZW door overheidsbezuinigingen verder terug gedrongen, wat onherroepelijk tot gevaarlijke situaties leidt. Als bedrijf kun je dit voorkomen door zelf de verantwoordelijkheid te nemen en veiligheid in het bedrijfsbeleid in het complete bedrijfsproces te implementeren. Daar zijn een goede voorbeelden van, waar veiligheid wordt daar gedragen door de hele organisatie, inclusief het management en middelmanagement.

## Top-down benadering

Bedrijven die hun veiligheidsbeleid willen veranderen weten vaak niet goed waar ze moeten beginnen. Het lijkt wel alsof iedereen zichzelf tegenwoordig verandermanager noemt. Prima, maar je moet wel weten waar je staat en waar het bedrijf naar toe moet. Pas dan kan de veiligheids- en bedrijfscultuur verbeteren. Bedrijven krijgen vaak verschillende vertegenwoordigers van verbetermodellen op bezoek. Vaak zien ze door de bomen het bos niet meer, dus gaan ze in zee met een leverancier. De gemakkelijkste weg is vaak niet de juiste. Begin daarom met een nulmeting. Waar sta je, waar wil je naar toe? Ook daar zijn verschillende modellen voor. Organizational Behavior Management (OBM) is wetenschappelijk onderbouwd en is gericht op organisatie en gedragsbeïnvloeding.

Daarna is het de beurt aan het management. De eerste stap naar veiligheid is de oprechte intentie van de directie om veiligheid binnen het bedrijf te verbeteren. Ook wel bekend als een top-down benadering. Daarom geen directeur zonder veiligheidsschoenen en veiligheidsbril in de fabriekshal; dat is niet uit te leggen aan de werknemers. Een andere veelgemaakte fout is het veiligheidsprobleem te delegeren aan de middelmanager. Deze moet er maar voor zorgen dat alles veiliger wordt, maar krijgt daarvoor niet de middelen. Hij kan naar de veiligheidskundige van het bedrijf stappen, maar dat moet dan wel iemand zijn die er verstand van heeft. Managers denken namelijk vaak dat veiligheid duur is. Ik zou willen zeggen: probeer eens een ongeluk! Ik kan zo voor je uitrekenen wat een ongeval kost. Je krijgt een boete, de machine mag niet meer worden gebruikt (geen productie), mensen moeten worden ingeleend, om van alle persoonlijke ellende nog maar te zwijgen. Als je het aantal ongelukken terugdringt, scheelt dat ook enorm in de kosten. Bij sommige bedrijven is het aantal bedrijfsongevallen teruggebracht van 100 naar 25 ongevallen per jaar of nog sterker met 90% gereduceerd. Je hebt dan de kosten er zo uit. Safety Management hoeft ook helemaal niet ingewikkeld te zijn. Begin gewoon met inzichtelijk te maken van de gevaarlijkste machines. Daarbij leidt Safety Management ook nog indirect tot kwaliteitverbetering op de productieafdeling.

# Alarm

Een andere essentiële factor is geduld. Veiligheid is een langdurig traject; je bent er al gauw drie jaar mee bezig. Volgens de huidige maatschappelijke consensus moet alles snel geregeld zijn met zo min mogelijk mensen. Als medewerkers met nieuwe apparatuur moeten werken krijgen vaak ze een uitgekilde opleiding. Dat is namelijk goedkoop. Ook de techniek moet optimaal zijn. Stel: je hebt superpiloot, maar het vliegtuig deugt niet. Dan komt er echt wel iets naar beneden! Daarom komt eerst de techniek, vervolgens de organisatie en tot slot de man op de werkvloer. Vraag medewerkers naar hun mening over de veiligheid binnen een bedrijf. Wat zijn de gevaarlijkste situaties? Wat is de beste oplossing? Daarmee neem je zo'n medewerker die 40 uur met zo'n machine moet werken serieus. Sla je dat over, dan laat hij het voortaan wel uit zijn hoofd om alarm te slaan. Ik maak ook regelmatig mee dat incidentmeldingssystemen niet deugen. Mensen willen ergens melding van maken, maar moeten daarvoor een te ingewikkeld formulier invullen, of erger hebben ze moeite genomen horen ze nooit meer iets. Dan haken ze af.

Dan nog zijn er de inspectierondes van het management. Laat veiligheidsmedewerkers niet alles opknappen; de directie moet zelf de vloer op om met medewerkers te praten. Directieleden moeten elkaar daar ook op aanspreken; heb jij je rondje al gelopen? Maak dit inzichtelijk met het inkleuren van rode en groene vlakjes. Natuurlijk wil niemand een rood vakje! Wat ook kan is werk eens een dag mee op de werkvloer. Vanuit mijn mooie glazen kantoor kan ik ook alles vertellen en hoe iets beter kan. Als je als manager niet bent opgegroeid in een bedrijf waar je werkt neem je vaak irreële beslissingen. Ik ken een bedrijf waar het volledige management een heftruckopleiding heeft gevolgd samen met de heftruckchauffeurs. Toen merkten ze pas hoe moeilijk het is om zo'n voertuig te besturen. Probeer zelf maar eens een gladde helling op te rijden of een bochtje te maken. Die managers kregen veel meer respect voor hun mannen. Last but not least: overdrijf niet. Veiligheid moet een doel dienen. Als mensen niet meer weten waarom ze dat formulier moeten invullen, stop er dan mee en kijk wat er gebeurt. Houd het praktisch. Implementeer daarom ook geen idiote, overbodige regeltjes, want waarschijnlijk laat je de grote fouten zitten. Dan ben je als bedrijf verkeerd gefocust.



# Veiligheidscultuur en klaagcultuur

*Gerd-Jan Frijters, oprichter en eigenaar van D&F Group BV.*

## Klaagcultuur

Met de ervaring van bijna 150 veiligheidscultuurtrajecten op zak weten we 1 ding zeker. En dat is dat er geklaagd wordt. Management klaagt over de werkvloer en werkvloer klaagt over het management. Nu staat Nederland ook bekend als klaagland. We zijn het rijkste land ter wereld maar we klagen over van alles, over het weer, de politiek, de zorg, het onderwijs, het verkeer, over onze baas enz. Als we met een organisatie aan de slag gaan dan merken we dat heel goed. Op zich niet erg maar soms gaat klagen over in wantrouwen en weerstand. En dan staat klagen een open dialoog over veiligheid in de weg.

## Oorzaken van een klaagcultuur

Er zijn een aantal oorzaken die leiden tot een klaagcultuur. Op de eerste plaats de klager zelf en zijn persoonlijkheid. De ene persoon ziet het glas graag half vol en de ander half leeg. Maar er is meer aan de hand. Martin Seligman (1967) beschreef het fenomeen aangeleerde hulpeloosheid. De meeste mensen blijven van nature zitten waar ze zitten en pakken de mogelijkheden om dingen te veranderen niet op. Dus blijven ze zitten en beginnen te klagen. Herkenbaar?

## Actieve weerstand

Klagen is soms ook een vorm van actieve weerstand tegen veranderingen. Onze oudere hersendelen (reptielenbrein) blijven graag hangen in bekende gedragspatronen. Dat kost het minste energie en dat vindt ons brein fijn. Hierom wordt een verandering al snel als bedreigend ervaren. Klagen is dan een poging om een verandering tegen te houden.

## Complexiteit

Maar de organisatie zelf kan een klaagcultuur in de hand werken. De laatste 25 jaar is de complexiteit enorm toegenomen. Er zijn beleidsthema's als veiligheid (in haar vele verschijningsvormen), HRM, gezondheid, communicatie en samenwerking, kwaliteit, milieu, innovatie, energiebesparing, MVO (maatschappelijk verantwoord ondernemen), juridische zaken, duurzame inzetbaarheid, Lean Production et cetera. Deze thema's leiden tot een overdaad aan bureaucratie in de vorm van checklisten, beleidsnota's, handboeken, certificaten, opleidingsprogramma's, PI's (prestatie indicatoren) en vele initiatieven en veranderingen in de vorm van projecten en werkgroepen. Ieder project of initiatief kan op zichzelf zeer waardevol zijn maar als het teveel wordt dan raakt het overzicht zoek. Dan gaan mensen klagen.

Maar ook het fundament van een organisatie kan een bron van klachten zijn. Vaak terecht. Van oudsher kent een organisatie een scheiding tussen 'denken' (management) en 'doen' (werkvloer) (Taylor, 1911). De managers hebben het overzicht en geven van daaruit vorm aan het werk. Het grote voordeel tussen de scheiding tussen denken en doen, zo werd dat begin 20e eeuw gezien, is het de kop indrukken van eigen initiatief. Met alle gevolgen van dien. In veel organisaties vandaag gaat het nog zo...

## Manieren om klagen te voorkomen

Maar gelukkig zijn er manieren om klagen te voorkomen. Die manieren liggen vaak voor de hand maar krijgen in de hectiek van alledag vaak geen kans. Een goede eerste stap is het afbouwen van complexiteit en het creëren van overzicht. Hiervoor is leiderschap nodig. Goed leiderschap betekent luisteren naar de werkvloer om daar zoveel mogelijk belemmeringen weg te nemen. Waardoor de basisoorzaak achter klachten verdwijnt.

Een goede leider is geen baas maar een coach. Die staat niet boven de troepen maar ernaast, om te helpen. Een goede leider heeft ook een heldere praktisch toepasbare en inspirerende visie en draagt deze dagelijks uit in woord en daad. Hoe ziet onze veiligheidscultuur er over 3 jaar uit en wat moeten wij vandaag anders doen om dat te bereiken.

Een goede leider weet de werkvloer te motiveren. Gemotiveerde mensen klagen minder. Een recente studie naar motivatie (Pink, 2011) beschrijft een drietal motivatoren, namelijk de Behoefte om zelf het werk in te kunnen richten (Autonomy), De Behoefte tot zelf ontwikkeling en meesterschap (Mastery) en de Behoefte om helder voor ogen te hebben waar je het voor doet (Purpose). De meeste organisaties die ik ken zijn hier niet mee bezig. Daar wordt vooral geklaagd....

# Geld verdienen met veiligheidsbeleid

*Gerd-Jan Frijters, oprichter en eigenaar van D&F Group BV.*

**Cultuurverandering en kostenbesparingen leveren veel op. Een praktisch veiligheidsmanagementsysteem biedt de kapstok voor wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu. Expert Gerd-Jan Frijters legt uit hoe.**

Dit is het verhaal van John, manager van een distributiecentrum. In het bedrijf van John wordt een groot aantal producten verpakt en gereed gemaakt voor distributie naar Europese winkels. Een medewerker van John heeft onlangs een vervelend bedrijfsongeval meegemaakt. Daarom zoekt hij op Internet naar informatie over veiligheid en de praktische implementatie hiervan.

## Menselijke fout

Hij leest: 'Jaarlijks vinden er in de Nederlandse bedrijven 160.000 ongevallen plaats waarvan zo'n 100 met dodelijke afloop. Bovenop deze schrikbarende cijfers komen de verliezen door bijna ongevallen, milieu-incidenten, materiele schade en kwaliteits- en productieverliezen. De logistieke sector levert verhoudingsgewijs een behoorlijke bijdrage aan de statistieken. Uit onderzoek blijkt ook dat zeker 80 procent van de ongevallen wordt veroorzaakt door een fout in menselijk handelen of in het managementsysteem. De resterende twintig procent is een gevolg van een onveilige situatie wat ook weer kan zijn veroorzaakt door een menselijke fout.'

## Gewenning

John weet uit ervaring dat menselijk leed en hoge kosten hand in hand gaan. Hij weet ook dat gevaarlijke situaties of handelingen er 'in de loop der jaren inslijten'. Mensen raken er aan gewend. Toch wil hij hier wat aan doen want meer bewustzijn of een verandering van werkwijze moet ongevallen kunnen voorkomen. Daarnaast wil John de materiele schade drastisch terug brengen.

## Richtlijnen

John zoekt naar wet- en regelgeving die voor zijn logistiek bedrijf van toepassing is. Veel nieuwe regelgeving, zo leest hij, is eind jaren '80 tot stand gekomen op basis van Europese Richtlijnen. Een deel van deze regelgeving is gebaseerd op Europese productrichtlijnen (CE-markering) en een deel is gebaseerd op Europese sociale Richtlijnen (voor de werkgever).

## Werkgever de klos

De CE-markering moet ervoor zorgen dat nieuwe installaties en machines veilig zijn. In de praktijk blijkt deze vlieger vaak niet op te gaan. Zo heeft John vorig jaar een deel van de betaling van een nieuwe palletiseermachine achter gehouden, omdat de leverancier een onveilige installatie had geleverd. Ook de gebruikershandleiding was niet in de Nederlandse taal geschreven. In geval van een ongeval is de werkgever de klos, als deze de onveilige machine of installatie ter beschikking stelt aan zijn medewerkers.

## Gevaarlijke stoffen

Het distributiecentrum van John slaat een groot aantal verschillende gevaarlijke stoffen tijdelijk op. Een deel van de stoffen is brandbaar en kan een explosief mengsel met lucht vormen, de ATEX. Regelgeving is dus van toepassing. Daarnaast leest John op internet dat de PGS 15 van toepassing is voor opslag van gevaarlijke stoffen (een groot aantal oude regelgeving verdwijnt gelukkig op dit gebied).

## Certificeringen

Met de Nederlandse Arbowetgeving is John al langer bekend. De Arbowet legt een basis voor het organisatorische kader rondom veiligheid en gezondheid. Een paar grote klanten eisen dat zijn bedrijf gecertificeerd is op basis voor kwaliteit (ISO 9001), milieu (ISO 14001) en veiligheid (OHSAS 18001). Hierbij komt nog de regelgeving rondom milieu waar een van de collega's van John een dagtaak aan heeft.

## Regels niet bevorderlijk voor praktijk

Al deze losstaande systemen en eisen vindt hij niet echt bevorderlijk voor een praktische invulling op de werkvloer. En dat met de wetenschap dat de meeste incidenten te voorkomen zijn door de juiste veiligheidscultuur, als basis voor gewenst gedrag. Een van de voorwaarden voor een optimale veiligheidscultuur lijkt een integraal managementsysteem te zijn.

## Geïntegreerd managementsysteem

Navraag bij collega distributiecentra leert John dat veiligheidsmanagement in de meeste ondernemingen onderbelicht is. In het beste geval treft hij alle KAM procedures (Kwaliteit, Arbo en Milieu) in dezelfde ordner aan. John heeft een visie en die houdt in dat hij een geïntegreerd managementsysteem wil voor veiligheid, gezondheid, welzijn, milieu, kwaliteit en productie (VGWMKP) voor het analyseren, reduceren en beheersen van risico's op alle niveaus in de organisatie.

## Minimaliseren incidenten

Het doel hiervan is het minimaliseren van het aantal incidenten en zo het aantal ongevallen terug te brengen. Ieder ongeval leidt tot verlies van mens, machine, materiaal, milieu, management, markt, merknaam en motivatie ofwel de 8 M's. De hiermee gepaard gaande kosten zijn aanzienlijk (ijsbergtheorie). John stelt heldere meetbare doelstellingen op voor een jaarlijkse reductie van het aantal incidenten met vijftien procent. Hij berekent dat dit hem een kostenbesparing op kan leveren ter hoogte van zo'n twintig procent van de jaarwinst. Na een aantal slapeloze nachten ziet hij het licht.

# Kapstok

Een praktisch veiligheidsmanagement-systeem biedt een kapstok voor implementatie van relevante wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid, gezondheid en milieu. Daarnaast kan het veiligheidsmanagement-systeem de (certificatie)normen omvatten waar zijn organisatie aan wil voldoen, zoals ISO 9001, OHSAS 18001 en/of ISO 14001.

## De zeventien elementen

Na een paar avonden studeren selecteert John zeventien elementen die samen het integrale managementsysteem gaan vormen. De gekozen elementen zijn:

1. Management en beleid (betrokkenheid management en beleidsstukken)
2. Loss control programma (procedures op intranet, KPI's)
3. Risicobeoordeling- en reductie (uniforme methodiek voor alle risicobeoordelingen)
4. Kritieke taak inventarisatie en –analyse (inzicht in gevaarlijke handelingen)
5. Human Resources (HRM) (introductieplan, functiebeschrijvingen)
6. Procedures (alleen indien strikt noodzakelijk)
7. Opleiding en training (opleidingsplan, meten effect van trainingen)
8. Communicatie en promotie (overlegstructuur, posters, nieuwsbrief)
9. Inkoop en documentbeheer (inkoopvoorwaarden, ingebruikname keuring)
10. Gezondheid en Milieu (Stoffen, fysieke belasting, ergonomie)
11. Regels, vergunningen en PBM's (algemene en specifieke bedrijfsregels)
12. Technische veiligheid en MOC (Wet- en Regelgeving, machines, ATEX)
13. Incidentenmelding- en onderzoek (meldingssysteem, Basis Risico Factoren)
14. Observaties, motivatie (gedragsprogramma, verhoging motivatie)
15. Inspecties en onderhoud (formele en informele inspecties, orde en netheid)
16. Noodsituaties (BHV organisatie, bedrijfsnoodplan)
17. Continu verbetering (monitoring KPI's op input en output niveau)

Per element stelt John heldere standaarden op waarvoor een werkgroep verantwoordelijk is. Zo vult John alle zeventien elementen praktisch in en iedere werkgroep voert uit.



## Verbetering van cultuur en gedrag

Na de eerste maand merkt John dat een praktisch en effectief managementsysteem slechts één van de middelen is om de formele cultuur naar het gewenste model te kneden. Zijn bedrijf kent echter ook een informele cultuur, die een stuk lastiger te beïnvloeden is. Zowel de formele als de informele cultuur beïnvloeden de uiteindelijke houding (attitude) en het gedrag van mensen in de organisatie.

## Inzicht in de organisatie

Om de weerstand tegen de verandering te breken maar ook om de mensen enthousiast en betrokken te krijgen, is het noodzakelijk meer inzicht te krijgen in de cultuur van de organisatie. John besluit een audit te laten uitvoeren waarbij een percentage van zijn medewerkers, inclusief hijzelf, diepgaand geïnterviewd wordt. Op basis van de audit kunnen de eerste conclusies worden getrokken over de veiligheidscultuur in zijn organisatie. Daarnaast zijn een aantal oorzaken van problemen nu helder in beeld.

## Gezamenlijke visie

Samen met het complete managementteam formuleert John een gezamenlijke visie over het te bereiken doel. Op basis hiervan worden heldere en meetbare doelstellingen geformuleerd, gekoppeld aan prestatie indicatoren. Het definitieve verbeterplan wordt gepubliceerd op het intranet. Een samenvatting van het plan wordt in de personeelskrant en op de publicatieborden geplaatst.

## Breed draagvlak

John klimt op een vrijdagmiddag in de kantine op een tafel en legt zijn mensen uit waarom de verandering gaat plaatsvinden. Een van zijn uitspraken 'verminderen van verliezen is hetzelfde als het verhogen van winst', blijft bij veel medewerkers hangen. Nu pas ziet men in dat dit niet reorganisatie nummer zoveel is waarbij collega's worden ontslagen. John begrijpt dat deze fase echt nodig was. Er is nu een breed draagvlak binnen de gehele organisatie en mensen zijn enthousiast om mee te werken.

## Verandering gedragsrichting

Ondanks het enthousiasme van zijn mensen ziet John nog te vaak mensen die onveilige handelingen uitvoeren tijdens het werk. Zou men zich er wel van bewust zijn dat die handelingen gevaarlijk zijn? John is inmiddels aanbeland bij element nr. zestien ‘observatie en motivatie’. Hij werkt dit element uit middels een praktisch gedragsobservatieprogramma. Het doel hiervan is de gedragsrichting van werknemers te bewerkstelligen door hen te observeren en directe feedback te geven. De basis van een dergelijk programma is het meten van wenselijk en onwenselijk gedrag van werknemers. Voorafgaand aan het observatieprogramma laat John per afdeling een lijst opstellen van wenselijk en onwenselijk gedrag. Dit kan op een effectieve manier geschieden middels een Kritieke Taak Inventarisatie en -Analyse (KTI en KTA).

## Hoe het verder ging

Op voortvarende wijze implementeert John alle elementen van het veiligheidsmanagement systeem. De KPI's worden netjes iedere maand bijgehouden en gepubliceerd op de borden. Het aantal procedures wordt danig ingekrompen en de procedures die overblijven worden herschreven, verantwoordelijkheden en werkwijzes worden herzien en er wordt een introductieprogramma opgesteld voor nieuwe en tijdelijke medewerkers. Er wordt een geïntegreerd auditsysteem geïntroduceerd voor alle elementen van het managementsysteem. Klanten lezen over de resultaten en laten hun eis voor ISO 9001, 14001 en OHSAS 18001 certificaten vallen.

## Meer rust gevonden

Het eerste jaar daalt het aantal incidenten met 5 procent, het tweede jaar met 15 procent en het derde jaar met 25 procent, ver boven verwachting, zo luidt de (inmiddels traditionele) kantinegesprek van John. De sfeer in het distributiecentrum is sterk verbeterd en men zegt meer ‘rust’ in het bedrijf te voelen. John heeft de laatste stap voltooid, namelijk de implementatie van de ‘P’ van Productie in hetzelfde managementsysteem. Productie- en machinestoringen en kwaliteitsverliezen worden tegenwoordig als ongeval benoemd en op dezelfde wijze onderzocht als alle overige incidenten.

## Conclusie

John, de manager van het distributiecentrum is een fictief persoon. Ook de organisatie en het hierboven implementatietraject zijn fictief. Echter, iedere manager kan een dergelijk succes boeken als hij weet hoe een mentaliteitsverandering te bewerkstelligen op de werkvloer. Als u erin slaagt een integraal managementsysteem op te zetten dat is gericht op het voorkomen van verliezen ((bijna)ongevallen, schades, milieuverliezen), helpt u mee te bouwen aan een nieuwe voorsprong van Nederland als het gaat om moderne bedrijfsvoering. Het uiteindelijke resultaat van een consequent gevoerd beleid is een cultuurverandering en kostenbesparingen op vele vlakken (minder verliezen, boetes, claims, productieverlies, kwaliteitsverlies).

# Leiderschap in veiligheid

*Gerd-Jan Frijters, oprichter en eigenaar van D&F Group BV.*

**Het ontwikkelen van leiderschap is de sleutel tot een sterke veiligheidscultuur omdat we via leiderschap gedrag in de organisatie op dagelijkse basis positief kunnen bekrachtigen. En dat blijkt de meest effectieve manier.**

## Leiderschap

Leiderschap kan worden ontwikkeld en leiderschapstechnieken kunnen worden aangeleerd. Wel is het daarbij zo dat de ene persoon meer aanleg heeft voor de leiderschapsrol dan de andere. De leidinggevende dient zich bewust te zijn van de verantwoordelijkheid voor veiligheid en gezondheid van zijn of haar medewerkers. Deze verantwoordelijkheid is geënt op wet- en regelgeving, jurisprudentie, organisatiebeleid en de morele plicht voor een goede zorg voor de medewerkers.

## Basisvaardigheden

Iedere leidinggevende behoort de principes van een sterke veiligheidscultuur in zijn rugzak te hebben. Onderdeel hiervan zijn de basisvaardigheden voor het aansturen van gedrag en het effectief omgaan met kritische overtuigingen van medewerkers. De leidinggevende leert op deze wijze meer vertrouwen en geloofwaardigheid als leidinggevende op te bouwen en leert om te gaan met lastige situaties en dilemma's.

De belangrijkste leiderschapsprincipes in volgorde van tijd:

1. De juiste basishouding ontwikkelen.
2. Heldere verwachtingen scheppen.
3. Organiseren.
4. Leiding geven.
5. Sturen.

# Het stappenplan

## De juiste basishouding ontwikkelen

Elementen die een juiste basishouding vormgeven, zijn een goed ontwikkeld veiligheidsbewustzijnsniveau (herkennen en erkennen van risico's), de juiste competenties (kunnen uitvoeren van veiligheidsactiviteiten), de juiste basishouding voor communicatie (goed kunnen luisteren) en het juiste commitment (belofte aan jezelf). Een leidinggevende zorgt ervoor dat zijn of haar team optimaal presteert.

## Heldere verwachtingen scheppen

Het scheppen van heldere verwachtingen vindt plaats op verschillende niveaus in de organisatie. Het hoogste niveau is het inspiratieniveau (inspirerende visie). De leidinggevende en de medewerker praten over het hogere doel van de organisatie. 'Waar doen we het allemaal voor?', 'Wat is jouw bijdrage aan dit hogere doel?', 'Waarom kunnen we geen onveilige situaties accepteren?'

Op functioneel niveau formuleert de leidinggevende samen met de medewerker heldere en meetbare doelstellingen. 'Wat wordt er van je verwacht?', 'Voor welk gebied ben je verantwoordelijk?' en 'Aan wie rapporteer je?'. Op taakniveau wordt concreet specifiek gedrag afgesproken voor de uitvoering van een taak (bijvoorbeeld met behulp van een taak-risico-analyse).

## Organiseren

Organiseren betekent het toekennen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden aan de juiste medewerkers. Daarnaast betekent organiseren zorgen dat middelen, materieel en materiaal op de juiste tijd en in de juiste hoeveelheden beschikbaar zijn. Een goede leidinggevende geeft medewerkers voldoende verantwoordelijkheden, bevoegdheden en vrijheid om zelf beslissingen te nemen rondom de invulling van het werk. Dit daagt de medewerker uit waardoor het beste uit hem wordt gehaald.

## Leiding geven

Leiding geven betekent dat de leidinggevende aanwezig is op de werkplek van de medewerkers om positieve feedback te geven op (veiligheid-)gedrag. De leidinggevende geeft duidelijk en consistent het goede voorbeeld (walk the talk) en informeert de medewerkers over relevante zaken. De leidinggevende past de principes van motivatie toe waarbij de leidinggeven de (de)motivatoren van de eigen medewerkers herkent en erkent.

## Sturen

Sturen betekent het meten van de prestaties door resultaten te vergelijken met de gestelde normen. De leidinggevende controleert het werk op gezette tijden en communiceert de resultaten met de verantwoordelijke personen. Afwijkingen ten opzichte van de norm worden gecorrigeerd en werk dat in overeenstemming is met de standaard wordt gecomplimenteerd.

## Terugkoppeling

Het positief bekrachtigen van gedrag, is de meest krachtige manier om gewenst gedrag te bevorderen. Een goede leidinggevende is regelmatig op de werkvloer te vinden om zijn medewerkers 'op iets goeds te betrappen'. Deze positieve feedback wordt onmiddellijk na het waargenomen gedrag gegeven. Stel de feedback niet uit anders motiveert het niet meer. Benoem concreet en specifiek het gedrag waar u positief over bent. Een uitspraak als: 'je bent goed bezig Mart', is leuk voor de sfeer maar beïnvloedt toekomstig gedrag nauwelijks.

Deel uw gevoelens en moedig de persoon aan om door te gaan met het gewenste gedrag. We kunnen iemand prijzen om wie hij is ('being') of om wat hij of zij doet ('doing'). Het eerste heeft nauwelijks effect op toekomstig gedrag, het laatste wel. Deze technieken zijn praktische invullingen van het principe van positieve bekrachtiging van gedrag. Leaders die te vriendelijk zijn, worden aardig gevonden maar boeken geen resultaten. Managers die te streng of te bot zijn (bullebak) boeken wel resultaten maar worden niet aardig gevonden. Iemand die aardig wordt gevonden, krijgt meer voor elkaar. De leider die deze principes kent en praktiseert, respecteert zijn medewerkers en krijgt respect terug.

## Naleving

Onderdeel van sturen is ervoor zorgen dat veiligheidsregels worden nageleefd. Hoe vaak gebeurt het niet dat er in de praktijk van de regels wordt afgeweken? Hoe gaat de leidinggevende daar mee om en welke positie neemt hij daarbij in? Een leider moet optreden op het moment dat een medewerker moedwillig en blijvend ongewenst gedrag vertoont. Voor notoire overtreders van regels en afspraken is een disciplinair beleid noodzakelijk. Voor onbewuste overtredingen van regels gelden de normale feedback en conditioneringsregels, zodat de betreffende medewerker leert. Indien de betreffen de persoon na een aantal malen feedback nog steeds de regel overtreedt, dan mag worden aangenomen dat de overtreding bewust is. Op dat moment is het tijd voor het disciplinaire beleid.

## Oorzaken

Er zijn verschillende redenen waarom medewerkers toch blijven afwijken van regels of procedures, ondanks de positieve bekrachtiging. Ieder gedrag ontstaat uit een positieve intentie: 'datgene wat er voor mij mogelijk wordt door deze handeling of deze uitspraak'. Mogelijk positieve intenties achter het overtreden van veiligheidsregels kunnen zijn:

- Het kost me minder moeite.
- Ik wil aandacht trekken van mijn leidinggevende.
- Ik wil aandacht trekken bij collega's.
- Ik wil een betere functie.
- Ik laat me niet commanderen.
- Ik ervaar zo meer comfort.
- Ik ben sneller.

# Aanpak

Strategieën om bewust afwijken van regels aan te pakken, zijn:

## Overtuigen

Probeer de achterliggende positieve intentie van het ongewenste gedrag helder te krijgen door te praten met de medewerker. Vraag de positieve intentie uit om belemmerende overtuigingen boven water te krijgen. Installeer nieuwe overtuigingen die tegemoet komen aan de positieve intentie.

## Disciplinaire maatregelen

Disciplinaire maatregelen. Deze worden alleen gebruikt als laatste redmiddel. Een praktisch beleid hierin is een vijftrapsbeleid:

- Verbale waarschuwing.
- Verbale waarschuwing met uitleg van consequenties.
- Geschreven waarschuwing.
- Schorsing.
- Ontslag.

## Goed voorbeeld

De belangrijkste leiderschapsprincipes zijn het ontwikkelen van een juiste basishouding, het scheppen van heldere verwachtingen, organiseren, leidinggeven en sturen. De inspanningen van de leidinggevende zijn het meest effectief wanneer ze gericht zijn op het werk zelf. Te vaak horen we de uitspraak: 'Mijn manager zit de hele dag achter zijn bureau'. Dit geldt ook voor activiteiten rondom veiligheid. Hoe vaker de leidinggevende op de werkvloer aanwezig is (leiding geven), hoe sneller afwijkingen van de standaard (heldere verwachtingen) worden (h)erkend. Hoe effectiever het belang van een afwijking wordt geschat, hoe sneller er iets aan kan worden gedaan (sturen). Hoe effectiever het werk gemanaged wordt en hoe sterker het leervermogen van de organisatie. Wacht niet met het toepassen van deze principes tot u alles perfect beheerst. Dan begint u er namelijk nooit aan. Begin direct. Vertel uw mensen over de plannen en betrek ze erbij. Zeg dat u ermee gaat beginnen en dat u vooral in het begin hun hulp nodig hebt.



# Uw expertise vergroten?

## Opleiding Safety Manager

### Dring ongevallen terug op de werkvloer

Jaarlijks vinden er in Nederland ruim 320.000 ongevallen plaats op het werk. Een arbeidsongeval kost uw organisatie gemiddeld €5000,- aan bijvoorbeeld productieverlies, zorgkosten en werkgeversaansprakelijkheid.

[Meer informatie](#)

## Cursus ADM-beleid

### Gevaarlijke situaties door middelengebruik op de werkvloer

Alcohol-, drugs- en medicijngebruik onder medewerkers op de werkvloer is een veelvoorkomend probleem in Nederland. Productieverlies en ongelukken door middelengebruik komen vooral door verminderd reactievermogen, overschatting en verminderde coördinatie. Bovendien leidt het middelengebruik tot onnodig ziekteverzuim.

[Meer informatie](#)

## Opleiding Risicomanager

### Voorkom gevaarlijke situaties en fatale incidenten in uw organisatie!

Uw organisatie staat dagelijks bloot aan diverse risico's die de continuïteit van de bedrijfsvoering kunnen verstoren. Om te zorgen dat incidenten in uw organisatie uitblijven zijn maatregelen nodig.

[Meer informatie](#)