



# Veiligheid met een glimlach

Koen Claerbout  
toegepaste psychologie  
preventieadviseur 4safe.be



Als bedrijf verwacht je dat je medewerkers veilig werken, maar dat blijkt lang niet altijd het geval te zijn. Hoe kun je hier meer sturing aan geven? En hoe kun je effectief het gedrag op de werkvloer positief beïnvloeden? De menselijke factoren komen slechts beperkt onder de aandacht bij het maken van risicoanalyses. Deze tekst is een vervolg van het artikel 'Hoe stimuleer je veilig gedrag' uit Veiligheidsnieuws nr. 175.

## ZICHTBAAR ENGAGEMENT

Een eerste hindernis die moet genomen worden, is die van de onverschilligheid. Gebrek aan tijd of middelen zijn hier signalen van. Daarom is het van belang te beginnen met het sensibiliseren van de verantwoordelijken. De sleutel tot het verhogen van de veiligheidscultuur begint met een zichtbaar engagement van het management en de bedrijfsleiding.

Niet alleen in woorden maar ook in daden betekent dit: budget vrijmaken, aanwezig zijn, het goede voorbeeld geven, feedback en waardering geven. Dit commitment komt tot uiting in de beleidsverklaring: 'we werken veilig of we werken niet' of 'we spreken elkaar aan op veiligheid ongeacht onze functie en accepteren dat we aangesproken worden'. Het versterken van de veiligheidscultuur op alle niveaus van uw organisatie is een cruciale voorwaarde om veilig gedrag verder te ontwikkelen.

## DE WEG NAAR CONTINU VERBETEREN

Verbeteren en veranderen zijn twee begrippen die met elkaar verbonden zijn. Het verbeteren van gedrag kan niet zonder het te veranderen. Veiligheidsmanagement komt neer op het ac-

tief beheersen van de risico's op het gebied van veiligheid. Actief beheersen is het planmatig werken aan verbetering van arbeidsveiligheid. De Plan-Do-Check-Adjust-cyclus of Deming-cirkel is een model afkomstig uit het kwaliteitsmanagement, die kan worden gebruikt om structuur te geven aan het veiligheidsgebeuren. Ik heb geprobeerd de cirkel te verduidelijken aan de hand van enkele voorbeelden vanuit de praktijk.

**PLAN – AFSPREKEN:** Alles start met een plan en het maken van afspraken om een draagvlak te creëren voor het stimuleren van veilig gedrag. Afspraken en regels vormen de basis voor een goede verstandhouding en een veilige

uitvoering van het werk. Het is van belang dat dit proces getrokken wordt door de bedrijfsleiding en de leidinggevenden. Wat is veilig gedrag? Op basis van welke criteria of gedragsbeschrijvingen gaan wij veilig gedrag quoteren. Aan de hand van een observatiechecklist wordt gedrag concreet en meetbaar. Zo kan je een Veiligheid Prestatie Indicator (VPI) of basisniveau vooropstellen waaraan minimum voldaan moet worden.

**DO = OBSERVEER:** Vervolgens loop je rond op de werkplek en observeer je wat er gebeurt. Zie je onveilige situaties of iets dat mis zou kunnen gaan? Dan is het beter hiervoor nu aandacht te vragen. Op de observatielijst geef je



aan welke punten beter kunnen. Ga daarnaast direct over tot actie en neem de tijd voor een gesprek.

**CHECK = AANSPREKEN:** Spreek uw medewerkers vriendelijk aan en geef aan wat je hebt gezien. Vraag wat ze aan het doen zijn. Vraag door totdat de ander zelf het gevaar onderkent. Geef aan waarom je iets gevaarlijk vindt. Veiligheid draait om gezond verstand en om concrete gevaren zoals het vallen van hoogtes. Bespreek welke maatregelen nodig zijn om veilig te kunnen werken. Meestal staat de ander open voor een gesprek, lukt dit niet, geef dan aan hoe het werk wel moet worden uitgevoerd en dat je dit zal terugkoppelen met de leidinggevende. In deze fase evalueren we ook de waarnemingen en onze VPI-score.

**ADJUST = BIJSTUREN:** Beloon veilig gedrag en geef feedback bij onveilig gedrag. Misschien zijn bijkomende acties nodig zoals een extra toolbox om de aandacht aan te scherpen. Het kan ook zijn dat observatiepunten uit de checklist verfijnd moeten worden of dat een veiligheidsprocedure aangepast moet worden. Niet voor niets is de PDCA een cirkel: na de beslissingen over de aanpassingen, zal er opnieuw ge-Plan-d moeten worden, zullen de resultaten gequoteerd worden via observatierondes en volgen daarop nieuwe acties.

## COMMUNICATIE IS DE SMEEROLIE

Het belangrijkste bij veranderingen is het verkrijgen van engagement binnen een organisatie. Verandering vraagt altijd tijd en energie van mensen. Veranderingen kunnen veel onrust veroorzaken, het is namelijk het loslaten van het vertrouwde. Dit betekent bovendien dat zaken anders gaan dan voorheen. De rol van communicatie is essentieel om veilig gedrag te verbeteren. Je zou het de 'lijm' of de 'smeerolie' kunnen noemen van het PDCA gebeuren. Bovendien bevordert communicatie de veiligheidscultuur. Het veranderingsproces wordt makkelijker wanneer je de neuzen in dezelfde richting krijgt.

Er zijn tal van instrumenten om de veiligheidsboodschap uit te dragen. Communicatie en motivatie zetten aan tot veiliger gedrag. Een wekelijkse toolboxmeeting van maximum 10 minuten helpt om op de werkvloer het bewustzijn van de werknemers aan te scherpen. Een ander voorbeeld is het visualiseren van prestatie-indicatoren in de vorm van een informatiebord waar de statistieken rond ongevallen zichtbaar zijn. Heeft u ook al eens gedacht aan het uitschrijven van de 'vijf gouden regels' rond veiligheid, zodat mensen weten wat er van hen

wordt verwacht? Een wekelijkse e-mail rond één veiligheidstopic, sporadisch een premie uitbetalen voor het beste verbetervoorstel, bevindingen van een ongeval communiceren of het tekenen van een veiligheidscontract bij de indienstneming van een nieuwe medewerker, helpen allemaal om de aandacht scherp te houden.

## CONTINU VERBETEREN

Wil een bedrijf continu haar veiligheid en welzijn verbeteren, dan is leren een absolute vereiste. Leren vereist onder meer dat bestaande processen worden onderzocht, geanalyseerd, dat maatregelen worden genomen, plannen voor verbeteringen worden opgesteld en vervolgens worden uitgevoerd. Wordt de PDCA-cirkel niet doorlopen, worden afwijkingen niet geanalyseerd en vertaald naar maatregelen, dan staakt het leren. Om die dynamiek zichtbaar te maken, kan de Deming-cirkel tegen een heuvel worden gezet. De heuvel staat voor een steeds betere veiligheid of het terugdringen van zware ongevallen.

Onderstaande figuur laat tevens een wig onder de PDCA-cirkel zien. Deze spie is een zeer relevant deel van een goed kwaliteitssysteem: zij voorkomt immers dat de cirkel weer van de veiligheidsheuvel afrolt. Deze wig symboliseert het waarborgen van het veiligheids- en welzijnsniveau, ofwel het minimum niveau dat een bedrijf op zeker moment wil halen. Dit niveau kan gewaarborgd worden door een zorgsysteem, het uitschrijven van procedures of kan uitgedrukt worden in een VPI.

De standaarden en normen hebben dus een sterke binding met de Plan-fase, wanneer afspraken over de werkwijze worden gemaakt. Met het doorlopen van verschillende PDCA-cycli wordt getracht het veiligheidsniveau te

“Veiligheidsmanagement komt neer op het actief beheersen van de risico's op het gebied van veiligheid.”



Het verankeren van verbeterprocessen in de organisatie (4safe – 2009)

verbeteren. De systemen en procedures zorgen ervoor dat na het bereiken van een bepaald niveau niet opnieuw kan afgedaald worden naar een lager niveau.

## TRAINING IS MOTIVEREN

De preventieadviseur heeft een belangrijke rol te vervullen in de opleiding en motivatie van de werknemers. Enerzijds moet hij medewerkers overtuigen van het belang en het nut van veilig gedrag. Anderzijds moet hij de bedrijfsleiding overtuigen van het belang van investeringen in veiligheid in het algemeen en in een veilige arbeidsomgeving in het bijzonder.

Het is immers vooral via de directie dat hij het veiligheidsbeleid gestalte kan geven. Inspelen op bewustmaking en gedragswijziging vereisen een degelijke opleiding van de werknemers. Het verhogen van het kennisniveau leidt tot een beter inzicht in de risico's van de werkomgeving en hoe het werk veiliger kan.

## BELOON HET TONEN VAN VEILIG GEDRAG

Plezierige prikkels hebben een grote invloed op het gedrag van mensen en de vorming van veilige gewoontes. Door veiligheid te benaderen vanuit een positieve invalshoek wordt het gewenste veilige gedrag versterkt. Een beloning heeft het grootste effect wanneer die onmiddellijk volgt op het vertonen van een veilige werkhouding.

Belonen kan op verschillende manieren. Gebruik het liefst niet-financiële prikkels. Dit om te voorkomen dat het positieve veilige gedrag ophoudt wanneer de financiële beloning stopt. Dit kan een schouderklopje zijn of waarom zou niet iedereen die gehoorbescherming en de veiligheidsbril draagt bij het gebruiken van een slijpschijf een compliment krijgen? Al eens gedacht om de veilig werkende werknemers als peter of meter aan te stellen voor nieuwe starters in uw bedrijf... Dit laatste is een krachtige manier om veilig gedrag te belonen.

## VERGEET DE INTRINSIEKE MOTIVATIE NIET

Motivatie speelt een belangrijke rol bij het denken aan veiligheid. Hoe kunnen we passende maatregelen nemen om de motivatie of het veiligheidsbewustzijn van medewerkers te verhogen? Motivatie door financiële beloning levert slechts op korte termijn resultaat. Het is slechts wanneer mensen iets doen 'omdat zij dat zelf willen' dat hun gedrag blijvend wijzigt. De medewerker moet zelf overtuigd zijn van het belang van zijn bijdrage aan veiligheid. In dat verband bestaan drie fundamentele factoren:

- mensen moeten inzien dat hun bijdrage zinvol is;
- mensen zoeken naar geborgenheid;
- mensen willen voor zichzelf beslissen.

De vraag is dus hoe we medewerkers intrinsiek kunnen motiveren. Het antwoord ligt vaak in veranderingen binnen de organisatie. De grootste kans om de veiligheid binnen het bedrijf te verhogen is door veranderingen door te voeren op organisatorisch vlak. Bemerkt evenwel dat het belang van technische verbeteringen aan de installaties, betere werkomstandigheden, opleidingen, ... niet naar de achtergrond mogen worden verdrongen. Zij blijven elementaire voorwaarden.

## LAAT MEDEWERKERS ZELF NADENKEN

Vertel uw medewerkers niet wat zij fout doen maar stel hen vragen over de veiligheid van hun handelen. Vraag ze welke risico's zij kennen, wat er fout zou kunnen gaan en wat het gevolg kan zijn? Vraag ze wat ze zelf kunnen doen om dit te voorkomen en maak afspraken om voortaan zo veilig mogelijk te werken. Ongemerkt ontstaat dan gewenst veilig gedrag en verkleint de kans op onveilige situaties. Zo voelen mensen zich serieus genomen en voelen zij zich bovendien verantwoordelijk voor hun eigen handelen.

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

Besprek met de medewerker mogelijke gevolgen van onveilige handelingen en zoek samen naar veiliger manieren om de job te klaren. Behoud evenwel de discipline, uitzonderlijk kan een straf noodzakelijk zijn om risicovol gedrag af te keuren en de grenzen aan te geven.

## INTERACTIE = LEREN VAN ELKAAR

Waarom zou iedereen het wiel opnieuw uitvinden en dezelfde fouten maken? Leren van elkaars fouten helpt om fouten te voorkomen. Een incident of (bijna-)ongeval gezamenlijk analyseren met de preventieadviseur, waarbij medewerkers voorstellen tot verbetering kunnen doen, is een goed idee. De medewerkers krijgen hierdoor inzicht in de oorzaken en worden zich bewust van hun eigen gedrag.

Het is beter om niet van 'fouten' te spreken. 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. Pas dan is het mogelijk de veiligheid te verbeteren.

## WAARDERING EN ONTPLOOIING

In heel wat bedrijven is er een cultuur gegroeid waarbij men getraind is om te ontdekken wat anderen verkeerd doen. Daardoor is men er ook aan gewend geraakt, dat als je niets hoort, het wel goed zal zijn. Volgens de behoeftepiramide van Maslow ontstaat de wens om geïntformeerd te worden over hoe je kan verbeteren (behoefte aan ontplooiing) pas nadat de behoefte aan waardering in belangrijke mate vervuld is.



Wees daarom alert om positieve feedback te geven aan je medewerkers. Erken prestaties. Laat blijken dat je iemands inspanningen hebt gezien, want als je iemand dan een keer moet corrigeren, begrijpt hij dat je dit juist doet omdat je hem waardeert en vertrouwen hebt in zijn mogelijkheden. De bedoeling is dat een medewerker open staat voor wat hij van je feedback kan leren, zonder dat hij zijn zelfvertrouwen erdoor verliest.

## FEEDBACK GEVEN – VEILIGHEID MET DE GLIMLACH

Het is menselijk om iets vergeten, iets niet zien of het snel even willen doen. Feedback kan zowel positief als negatief zijn en beïnvloedt de veiligheid op de werkvloer. Verbeteren door positieve feedback omschrijf ik soms als veiligheid met een glimlach. Als je op een prettige manier wordt aangesproken, dan ben je blij met de oplettendheid van je collega of ploegbaas. Toch is het voor veel mensen lastig de stap te zetten om iemand op een positieve manier aan te spreken op risicogedrag. Maar oefening baart kunst. Iemand aanspreken is niet met de vinger wijzen. Iemand aanspreken is met aandacht voor ieders veiligheid met elkaar in gesprek gaan, delen wat je ziet en bespreken hoe het werk wellicht veiliger kan worden uitgevoerd. Van collega tot collega, van mens tot mens. Het resultaat is een directe actie, een concrete afspraak om veiliger te werken.

Feedback geven is van belang om te groeien. Immers, onze prestaties komen voort uit ons gedrag. We hebben informatie nodig om te weten welk gedrag goed is en wat beter kan of moet. Hoe vaker je elkaar aanspreekt, hoe veiliger het wordt en hoe beter en prettiger je werkt. Zo blijft de cirkel 'Verbeteren van veilig gedrag' ronddraaien.

### rechtzetting

In het eerste deel van dit artikel 'Hoe stimuleer je veilig gedrag' uit het Veiligheidsnieuws 175 p.36, werden enkele quotes overgenomen van de website van Amelior zonder bronvermelding.

### de 3 bouwstenen van de veiligheidscultuur

Behaviour Based Safety richt zich op het optimaliseren van bedrijfsprestaties door verbetering van de veiligheidscultuur en het veiligheidsgerelateerde gedrag. Anders gezegd, het échte doel is: hoe met veiligheid omgaan? Hoe met elkaar omgaan? Veiligheid en welzijn is een waarde, heeft te maken met respect, met bezorgdheid voor de medemens, met het feit dat de medewerker het grootste kapitaal van de organisatie vormt 1.

Volgende referentie ontbrak:

1 Artikel: Geïntegreerde veiligheid (VI): behaviour based safety / T. Uyttenhove – juni 2007 / Kortrijk: Amelior. <http://www.amelior.be/nld/artikels/artikel.asp?c=4&sc=3&a=140&tc=1>