

# Van goed idee naar betere arbeidsomstandigheden

Verschillende branches hebben mooie arbocatalogi gemaakt. Ze zijn goed doortimmerd en ogen gebruikersvriendelijk. Een Arbocatalogus is een goede basis om maatregelen te implementeren. Maar leidt het ook daadwerkelijk tot verbetering van de arbeidsomstandigheden? Wat is er voor nodig dat een werkgever ook daadwerkelijk aan de slag gaat met al die mooie aanbevelingen en best practices?

Gerd-Jan Frijters en Pieter Ruigewaard

**W**aarom zou ik investeren in de verbetering van de arbeidsomstandigheden in mijn bedrijf? Ik heb al jaren geen bedrijfsongeval gehad, het verzuim is laag en ik hoor eigenlijk niemand klagen over de werkomstandigheden. Het is wel eens wat druk, maar als we allemaal de schouders er onder zetten, dan krijgen we de klus geklaard.' Zo zou een werkgever kunnen reageren op een actie van zijn brancheorganisatie die de arbocatalogus onder de aandacht brengt.

## Ingangen

Wat zou de ingang dan wel kunnen zijn om te investeren in arbeidsomstandigheden? En wat levert dat op? Aangeven dat het moet is het laatste dat helpt. Als bedrijfsadviseur zou je deze werkgever de vraag stellen welke ontwikkelingen hij voor zijn bedrijf de komende jaren ziet. Waar wil hij investeren en wat zijn daarbij zijn overwegingen? Dat kan gaan om verschillende aandachtsgebieden: voorgenomen groei, technologische doorbraken, verwachte overnames enzovoorts.

Kijk welke plannen de ondernemer voor de komende drie tot vijf jaar heeft en ga met hem na of hij bij de voorgenomen veranderingen ook aandacht wil en kan besteden aan arbeidsomstandigheden. Stel hij heeft het voornemen om de productiecapaciteit uit te breiden. Investeren in de

ergonomie in combinatie met extra aandacht voor de logistiek is vaak een investering met een hoge Return On Investment (ROI). Ofwel: dat verdient zichzelf snel terug.

## Communicatie

Als het bedrijf doorgroeit van 35 medewerkers naar 100, vraagt dat een andere aansturing en een andere interne communicatie. Als de directeur daar geen oog voor heeft, leidt dat uiteindelijk tot ontevredenheid, medewerkers die minder gaan presteren, of zelfs ziek worden. Aandacht voor communicatie en leiderschap bij dit groeiscenario, komt ook het rendement van de organisatie ten goede.

Een ander thema dat in het gesprek ingebracht kan worden is goed werkgeverschap. De medewerkers zijn waarschijnlijk de belangrijkste productiefactor van het bedrijf. En ze zijn

vaak de grootste kostenpost. Is er zicht op de kosten en baten van het rendement op arbeid?

Heeft de ondernemer wel eens aan zijn medewerkers gevraagd waarom ze bij hem werken en niet bij een andere werkgever? Wat maakt dat het hier goed en plezierig werken is en wat zouden de werknemers verbeterd willen hebben in hun werk en werkomstandigheden? Is er een goed ontwikkelde veiligheidscultuur?

Veilig en gezond werken is een kwestie van doen en niet zozeer van er over nadenken en praten. Maar hoe kan het gedrag van medewerkers worden beïnvloed? Weten dat iets niet gezond is, maakt nog niet dat iemand zijn gedrag aanpast. Iedereen die rookt weet dat je er kanker van kunt krijgen, maar wat maakt nu dat de een wel stopt en de ander niet? Er

## Professionalisering werkgeverschap

'We zoeken aansluiting op de praktijk van de bloemist en bedden de arbocatalogus in het centrale thema professionalisering van het werkgeverschap (en werknemerschap) in. Dit doen we door de bloemist met waardering voor zijn vakmanschap en creativiteit aan te spreken op hoe deze met zijn personeel omgaat. Zo sluit je aan bij de zaken die in het bedrijf spelen. Dit betekent ook dat je in tijden van een economische crisis een veilige en gezonde werkomgeving minder onder de aandacht kunt brengen. Alleen zo kun je als brancheorganisatie geloofwaardig ondersteuning bieden aan je leden', zegt Paul Nijhuis, adviseur arbeidsmarktbeleid in de bloemendetailhandel.

is veel onderzoek gedaan naar effectieve gedragsbeïnvloeding in organisaties.

### Voorbeeldgedrag

Eerst het voorbeeldgedrag van de leidinggevende. Albert Bandura van de Stanford University (1965) voerde een experiment uit naar het effect van rolmodellen op kinderen. De kinderen krijgen de keuze tussen een klein snoepje dat ze direct mogen opeten of een groot stuk chocolade dat ze pas na een week mogen opeten. Voorafgaand aan het experiment krijgen de kinderen een film te zien waarin een volwassene voor dezelfde keuze wordt gesteld. De meeste kinderen volgen exact de keuze die ze de volwassene in de film hebben zien maken.

Kinderen doen volwassenen na, pubers doen hun idool na en medewerkers doen hun baas na. Als je als baas het goede voorbeeld wilt geven dan kan dat op een heleboel manieren. Een voorbeeld is dat je consequent je gehoorbescherming draagt in de productieruimte, ook als je er maar even hoeft te zijn. Medewerkers zien dit en zullen dan ook sneller zelf gehoorbescherming dragen.

### Cultuur

Hoe meer gevaarlijke situaties en gevaarlijke handelingen in de organisatie worden geaccepteerd, hoe groter de kans op een ernstig ongeval. Een veiligheidsbewuste leidinggevende stimuleert medewerkers om dit soort situaties te melden, ook al lijkt een onveilige handeling maar een kleinigheid. Een kleinigheid kan immers de volgende keer helemaal verkeerd aflopen. Als de leidinggevende blij is wanneer een medewerker een onveilige situatie meldt dan stimuleert dit de medewerker om te blijven melden. Aan de andere kant, als de medewerker gestraft wordt voor zijn fout, dan zal hij een volgende keer wijselijk zijn mond houden tegenover de leidinggevende.

En dan tot slot het achterhalen van de reden van het gedrag van de medewerker. Het kan best zo zijn dat iemand de overtuiging heeft dat veiligheid te veel tijd en geld kost en


daarom slecht is voor het bedrijf. Deze medewerker handelt vervolgens onveilig vanuit de beste bedoelingen. Hij wil graag dat het bedrijf de kosten laag houdt omdat hij wil dat het bedrijf winst maakt. Als je op een open en eerlijke manier met deze persoon in gesprek gaat dan kun je deze belemmerende overtuiging misschien veranderen. En wel op zo'n manier dat de medewerker inziet dat een ongeval nog veel meer geld kost. U geeft de medewerker inzicht waardoor de wil ontstaat om onveilig gedrag te veranderen. En omdat de medewerker het zelf wil veranderen zal de gedragsverandering waarschijnlijk blijvend zijn.

Om gedrag van medewerkers te

## Verandermanagement

Maandelijks verschijnt een artikel op deze plek, waarbij de arbopraktijk steeds in contact wordt gebracht met inzichten, theorieën en oplossingen uit de veranderkunde. De arbopraktijk kan nog een hoop leren uit de veranderkunde. Bij ieder artikel worden praktische handvatten gepresenteerd waarmee de arboprofessional zelf aan de slag kan.



kunnen beïnvloeden is het belangrijk om meer te weten over de factoren die van invloed zijn op gedrag. En als je het voor elkaar krijgt om mensen veiliger te laten werken dan zal dit een positief effect hebben op de hele organisatie. Medewerkers worden immers bewuster van hun eigen gedrag en zullen hier bewuster over nadenken. 

*Gerd-Jan Frijters, directeur ontwikkeling D&F consultancy b.v.*

*Ir. Pieter Ruigewaard, partner DEXIS Arbeid b.v.*



Hoe meer gevaarlijke situaties worden geaccepteerd, hoe groter de kans op een ongeval