



---

**GOEDE PRAKTIJKEN IN DE GRAFIMEDIA 5:**

---

# **GEZOND & VEILIG WERKEN VIA GEDRAGS- VERANDERING**

Uitgave van:  
Werkgroep Arbeid en Gezondheid Grafimedia (WAGG)  
Auteur:  
drs. Danny Wilms, Wilms Arbeidsinspiratie

# INLEIDING

---

Gezond & Veilig Werken (kortweg G&VW) is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgevers en werknemers. Die gezamenlijke verantwoordelijkheid is ook van belang voor de sociale partners, in het kader van de Arbocatalogus Grafimedia.

De sociale partners willen de bewustwording over de risico's met betrekking tot het werken met gevaarlijke stoffen (waaronder oplosmiddelen) bij werkgevers en werknemers vergroten en daarnaast bedrijven in beweging brengen om versneld over te stappen naar minder schadelijke alternatieven.

Dat betekent concreet dat er van werkgevers en werknemers een 'gedragsverandering' wordt gevraagd. Daarbij kunnen belemmerende overtuigingen een rol spelen. Bijvoorbeeld als werkgevers vrezen dat de omschakeling naar minder schadelijke alternatieven ten koste gaat van de kwaliteit van het drukwerk, dat klanten of medewerkers hier niet in mee willen gaan, of dat er geïnvesteerd moet worden in nieuwe drukpersen. Werknemers van hun kant zijn gewend om op een bepaalde manier het werk te

doen. Zij moeten waarschijnlijk een nieuwe werkwijze toepassen en vrezen wellicht dat dit gedoe oplevert, tijds- of kwaliteitsverlies, of minder invloed op het inrichten en regelen van hun werk.

## Verandering van gedrag

Veranderen van gedrag ten aanzien van Gezond & Veilig Werken in het bedrijf is lastig maar mogelijk. In deze folder vind je informatie en tips over gedragsverandering en het verbeteren van de veiligheidscultuur. De centrale vraag is: hoe kan je gedrag beïnvloeden zodat werknemers veiliger gaan werken? De informatie en tips lijken meestal logisch. Toch wordt er vaak anders gehandeld.

## Belangrijke aspecten van gedragsverandering

Bij Gezond & Veilig Werken zijn drie aspecten van belang: techniek, organisatie en gedrag. In de praktijk blijkt dat bedrijven vaak meer aandacht besteden aan wet- en regelgeving en de organisatie en de techniek. Ze hebben meer moeite met het aanpassen van ongewenst gedrag en cultuur. Dat is jammer, want het zijn vaak juist de 'gedragsaspecten' die een essentiële rol spelen bij echt veilig werken.

## Wat is nodig voor gedragsverandering

Om gedragsverandering in Gezond & Veilig Werken te bereiken is het van belang om het volgende in kaart te brengen:

- Hebben medewerkers meer kennis nodig over veilig werken (weten)?
- Is het nodig (meer) vaardigheden te leren (kunnen)?
- Helpt het om mensen meer te motiveren voor gezond en veilig werken (willen)?

# INHOUDSOPGAVE

---

<b>INLEIDING</b>	<b>2</b>
<b>1. HOE KOMT (VEILIGHEIDS)GEDRAG TOT STAND?</b>	<b>4</b>
<b>2. WAT ZIJN EIGENSCHAPPEN VAN GOED VEILIGHEIDSCULTUUR?</b>	<b>6</b>
<b>3. VAN GOEDE PRAKTIJK NAAR ACTIE</b>	<b>8</b>
<b>MEER INFORMATIE</b>	<b>9</b>

# 1. HOE KOMT (VEILIGHEIDS)GEDRAG TOT STAND?

En waar liggen de beïnvloedingsmogelijkheden voor het bedrijf?

Gedrag is niet altijd gebaseerd op bewuste keuzes en rationele motieven. Sterker nog, het grootste gedeelte van ons gedrag is onbewust, oftewel het gaat vanzelf. Toch is er een bruikbare theorie, de “theory of planned behavior” die uitgaat van drie overtuigingen die leiden tot een intentie (de wil om bepaald gedrag te tonen). Bij het tot stand komen van gedrag komen de volgende vragen naar boven:

## 1 Wat vind ik ervan?

Iemand vraagt zich allereerst af wat het nut is van het voorgenomen gedrag. Maar ook de eventuele eerdere ervaringen spelen een rol, kortom: verwacht ik dat het leuk en zinvol is?

## 2 Hoe groot is de druk op mij?

Ook onze verwachtingen over wat anderen zullen vinden van dat gedrag spelen een rol. Hier ligt een grote beïnvloedingsmogelijkheid voor het bedrijf. Als een medewerker weet dat een leidinggevende veiligheid heel belangrijk vindt - en medewerkers daar ook op aanspreekt - zal dat het gedrag van de medewerker beïnvloeden.

## 3 Kan ik het?

Ook onze inschatting van ons vermogen om de taak ook echt uit te kunnen voeren, speelt een rol. Een medewerker die vindt dat hij de kennis, ervaring of middelen (tijd, apparatuur, hulpmiddelen etc.) niet heeft om het voornemen uit te voeren, zal niet snel in beweging komen.

Als we kijken naar bovenstaand model en de uitgangspunten vertalen naar de praktijk dan kan het gedrag van medewerkers worden beïnvloed door te zorgen voor:

- Goede voorlichting en duidelijkheid op de werkplek (KENNEN)
- Urgentiebesef. Duidelijk uitleggen waarom iets van belang is.
- Aantrekkelijkheid. Maak de stap aantrekkelijk (what's in it for me?).
- Rolmodellen en zichtbaarheid: In woorden en daden uw betrokkenheid laten zien als management ('sturen' als medewerkers het niet WILLEN, en medewerkers steunen als zij denken het niet te KUNNEN).
- Voldoende middelen. Zorg voor voldoende middelen (tijd, geld, hulpmiddelen, etc.) en investeer waar nodig in training en opleiding.

Vervolgens is het belangrijk om hierover met de medewerkers in gesprek te gaan en goed te luisteren naar hun inbreng. Mensen hebben in beginsel niets tegen veranderingen, ze hebben iets tegen “veranderd te worden” zonder daarbij zelf inbreng te hebben.

Als je als leidinggevende meer inzicht wilt krijgen in je huidige vorm van leiding geven, kan je de [Bedrijfsscan Veilig en Gezond leidinggeven](#) invullen.

[Bedrijfsscan Veilig en Gezond leidinggeven \(t.b.v. werkgevers\)](#)

Geef de medewerkers dus ruimte voor eigen inbreng. Om managers te ondersteunen bij het doorlopen van een veranderproces, kunnen zij gebruik maken van de Goede Praktijk “Verandermanagement voor managers”.



## 2. WAT ZIJN EIGENSCHAPPEN VAN GOEDE VEILIGHEIDSCULTUUR?

---

Veiligheidsgedrag wordt vaak gedefinieerd als 'handelingen die direct of indirect van invloed kunnen zijn op de veiligheid.' Veiligheidscultuur wordt gezien als de optelsom van allerlei veiligheidsgedragingen in een organisatie. In een goede veiligheidscultuur zorgen werkgever en werknemers met elkaar voor een veilige werkplek. Er zijn verschillende onderzoeksmodellen voor veiligheidscultuur. Ondanks de onderlinge verschillen blijkt dat een aantal onderwerpen steeds naar voren komt. Deze onderwerpen beschrijven de eigenschappen van een goede veiligheidscultuur:

- Betrokkenheid van het management. Hierbij gaat het om de geloofwaardigheid van het management als het om veiligheid gaat. In woorden en daden (aandacht voor hebben en budget vrijmaken) wordt getoond dat ze voorrang geven aan veiligheid, zelfs in tijden van productiedruk. Vooral de rol van de algemeen directeur is hierin belangrijk.
- Leiderschap tonen. Hierbij gaat het om het goede voorbeeld geven en leiderschap tonen bij het creëren van een cultuur waarin veilig werken de norm is.
- Goede communicatie. Hierbij gaat het om goede uitwisseling van informatie tussen management en de werkvloer en het aanmoedigen van medewerkers om hun observaties te delen over risico's in het bedrijf. Een voorwaarde hiervoor is dat er voldoende vertrouwen is tussen management en werkvloer. Management moet vooral in staat zijn om goed te luisteren.

- Risicobeheersing en perceptie. Hierbij gaat het om de focus op zaken die mis kunnen gaan; met de juiste kennis een beoordeling maken van de arbeidsrisico's in het bedrijf.
- Open, veilige cultuur. Hierbij worden geen verwijten gemaakt en gaat het om kijken naar de oorzaken van (veiligheids)problemen in plaats van mensen of hun gedrag te bestraffen. Een omgeving van vertrouwen waarin mensen worden aangemoedigd om essentiële veiligheidsgerelateerde informatie te delen. Als er iets fout gaat, is het belangrijk dat u de reden onderzoekt en weet wat u moet doen om herhaling te vermijden. Dit impliceert dat er openheid moet zijn.
- Empowerment. Hierbij gaat het om het betrekken van medewerkers bij beslissingen en het waarderen van veiligheidsinitiatieven vanuit de werkvloer. Het versterken van de veiligheidscultuur kan alleen slagen als de werkvloer betrokken is.

### Hoe is het in jullie bedrijf?

Op de website van Arbo Grafimedia ([www.arbografimedia.nl](http://www.arbografimedia.nl)) is een checklist Veiligheidscultuur opgenomen. De checklist is een hulpmiddel waarmee je inzicht kunt krijgen in de sterke en zwakke punten van de veiligheidscultuur in jullie bedrijf.

[Checklist Veiligheidscultuur](#)

## Weerstand tegen verandering

Medewerkers vinden veiligheid en gezondheid belangrijk, maar werken toch niet altijd veilig. De weerstand om het goede te doen, kan verschillende oorzaken hebben. Enkele voorbeelden van bronnen van weerstand zijn:

- Verrast worden (“Wat hebben ze nu weer bedacht?”).
- Gehechtheid aan routines (“Wij werken al jaren zo, dat gaat toch goed?”).
- Hoge werkdruk (“Wij hebben hier geen tijd voor, het is al zo druk”).
- Twijfels of onzekerheid (“Wat betekent dit voor ons? Kunnen wij hieraan voldoen?”).
- Wrok uit het verleden (“Denken ze nu echt dat wij meewerken, na wat er toen is gebeurd?”).

## Oplossen van weerstand

Er bestaat natuurlijk geen toverformule om weerstand te voorkomen en medewerkers mee te krijgen bij veranderingen. Wel is er een aantal tips te geven waarvan we uit de praktijk weten dat ze een positief effect hebben op de veranderbereidheid van medewerkers:

- Geef helderheid over de verandering: begin met het ‘waarom’ en vervolgens het ‘wat’.
- Geef helderheid over het proces (het ‘hoe’).
- Betrek medewerkers zo vroeg mogelijk: laat hen meedenken, meepraten (en bij voorkeur) meebeslissen.
- Zorg voor tweeweg communicatie (dialogoog).
- Geef ruimte voor afscheid van de oude aanpak.
- Investeer in training en opleiding.
- Geef terugkoppeling (feedback) en ondersteun medewerkers bij de verandering.

## Motiveren voor Gezond & Veilig Werken

Bedrijven kunnen alleen verbeteren als je mensen in beweging weet te brengen en te houden. Daarvoor is het belangrijk om kennis te hebben over het begrijpen en beïnvloeden van het gedrag van je collega’s en jezelf. Het startpunt daarbij is de persoonlijke motivatie: wat zijn jullie drijfveren om over te stappen naar niet of minder gevaarlijke stoffen in jullie bedrijf? En wat zijn de drijfveren van de medewerkers? Binnen Arbo Grafimedia zijn twee online motivatiemeters ontwikkeld. Eén voor werknemers en één voor werkgevers. De motivatiemeters zijn een hulpmiddel om het beïnvloedend vermogen te vergroten en met elkaar het gesprek aan te gaan over Gezond & Veilig Werken. De motivatiemeters zijn te vinden in op de website van Arbografimedia ([www.arbografimedia.nl](http://www.arbografimedia.nl)), onder [www.arbografimedia.nl/toobox](http://www.arbografimedia.nl/toobox).

[Motivatiemeter voor veilig en gezond werken voor de werknemer](#)

[Motivatiemeter voor veilig en gezond werken voor de werkgever](#)





### 3. VAN GOEDE PRAKTIJK NAAR ACTIE

---

We weten uit de praktijk dat het veranderen van mensen het moeilijkste is dat er bestaat. Simpelweg omdat je mensen niet kunt veranderen; de mens kan alleen zichzelf veranderen. Maar we hopen dat je met behulp van de tips uit deze Goede Praktijk binnen je bedrijf verder komt met het verbeteren van de veiligheidscultuur op de werkvloer. Wellicht dat het niet in een keer goed zal gaan. Maar blijf positief, dan zal uiteindelijk iedereen inzien dat het voor hun eigen bestwil is om veilig te werken.

Binnen elke groep van mensen heb je altijd een aantal voorlopers, die het zinvol vinden om toe te werken naar een nieuwe, betere bedrijfscultuur. Dit zijn de voorlopers in je bedrijf. Dan heb je een grote groep die op termijn best hun gedrag wil aanpassen. Maar je hebt er vaak ook een paar tussen zitten, die tegen elke verandering zijn. Deze achterblijvers binnen je organisatie kunnen verstorend en demotiverend werken. Wees je hier goed van bewust.

Indien je meer inzicht wilt hebben in de beleving van de mensen met betrekking tot hun werk, dan adviseren wij je ook naar de Arbocatalogus thema 1 “Minder Werkstress Meer Werkplezier” te kijken. Deze is te downloaden op de website van Arbografimedia. Ook kan je met behulp van de ARBO-RI&E Grafimedia een eerste inventarisatie houden ten aanzien van dit onderwerp. Door de arboprofessionals wordt dit ook wel Psycho Sociale Arbeidsbelasting (PSA) genoemd. Via de RI&E-vragen kan je samen met de medewerkers een aardig inzicht krijgen waar zaken goed lopen en waar ze verbeterd kunnen worden.

We wensen jullie veel succes met het (verder) verbeteren van de omgang met Gezond & Veilig Werken via gedragsverandering.

Met algemene vragen kan je contact opnemen met de Helpdesk Arbografimedia: [info@arbografimedia.nl](mailto:info@arbografimedia.nl) of bel 020 – 543 56 65



# MEER INFORMATIE

---

Voor meer informatie verwijzen we naar het ARBO-platform van de sociale partners:

## **Arbografimedia**

[info@arbografimedia.nl](mailto:info@arbografimedia.nl)

[arbografimedia.nl](http://arbografimedia.nl)

020 543 56 65

**Werknemers kunnen met specifieke vragen contact opnemen met:**

## **FNV**

[fnv.nl](http://fnv.nl)

088 368 03 68

## **CNV Vakmensen**

[cnv.nl](http://cnv.nl)

030 751 10 01

## **De Unie**

[unie.nl](http://unie.nl)

0345 851 951

**Werkgevers kunnen met specifieke vragen contact opnemen met:**

## **KVGO**

[info@kvgo.nl](mailto:info@kvgo.nl)

[kvgo.nl](http://kvgo.nl)

020 543 56 78

Bij de samenstelling van brochure goede praktijken: Gezond & Veilig werken via gedragsverandering is de grootste zorgvuldigheid in acht genomen. De samenstellers kunnen evenwel geen aansprakelijkheid aanvaarden voor eventuele schade die voortvloeit uit het gebruik van deze informatie.

©2021 Raad voor Overleg in de Grafimedia Branche (ROGB) en Dienstencentrum B.V.

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd of worden opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, in enige vorm of op enige wijze, zonder schriftelijke toestemming van de makers en eigenaars .



Auteur en ontwikkeling Dienstencentrum  
Uitgiftemaand: november 2021, versie 01

Vormgeving concept: Studio Ontpopt  
Redactie: Dienstencentrum

Deze goede praktijken is een gezamenlijke uitgave van de paritaire Werkgroep Arbeid & Gezondheid Grafimedia (WAGG), een initiatief van de sociale partners in de grafimedia- en communicatiebranche.

De uitgave is tot stand gekomen dankzij de financiële ondersteuning van de Raad voor Overleg in de Grafimedia Branche (ROGB), in het kader van de ontwikkeling van het Arbobeleid 'Gezond Ondernemen in de Grafimedia.