

# **DOSSIER COMMUNICATIE VAN RISICO'S**

Opgesteld door:

Martine van Selm, Communicatiewetenschapper (Universiteit van Amsterdam)

Jodokus Diemel, Arbeidshygiënist (NVvA)

Esther Hartog, Bedrijfsarts (NVAB)

Helger Siegert, Senior adviseur (NVVK)

Juli 2015

Dit arbodossier is beoordeeld door: Prof. Beatrice van der Heijden, PhD

# Inhoudsopgave

<b>1.</b>	<b>Communicatie van risico's .....</b>	<b>4</b>
1.1	Risicocommunicatie .....	4
1.2	Wat is organisatiecommunicatie? .....	5
1.3	Interne communicatie.....	6
1.4	Informatiesoorten, communicatiekanalen, -stromen en -proces .....	8
1.5	Interne communicatie: instrument of bouwsteen? .....	12
1.6	Organisatiecultuur en interne communicatie .....	13
<b>2.</b>	<b>Relevante werksituaties .....</b>	<b>13</b>
2.1	Communiceren met specifieke doelgroepen .....	13
2.1.1	Communicatie over veiligheid en risico's op de werkvloer .....	14
2.1.2	Laaggeletterden .....	15
2.1.3	Anderstaligen .....	16
2.1.4	Veilig werken in multiculturele teams .....	17
2.2	Communiceren in lawaaige omgeving .....	18
2.3	Communiceren bij crises en noodsituaties .....	19
2.4	Communicatie bij organisatieverandering .....	19
<b>3.</b>	<b>Meten van de kwaliteit van (risico-) communicatie .....</b>	<b>20</b>
3.1	Metten op niveau van organisatie: communicatieaudit & RI&E .....	20
3.1.1	Onderzoeksinstrumenten .....	20
3.2	Metten op het niveau van het individu .....	22
3.2.1	Diagnose in PMO, spreekuurcontact en communicatie in de spreekkamer.....	22
<b>4.</b>	<b>Wetgeving.....</b>	<b>24</b>
4.1	Arbo-wet.....	24
4.2	Arbobesluit .....	25
4.3	Arboregelingen .....	25
4.4	Overige nationale wetgeving .....	25
4.5	Europese wetgeving .....	25
<b>5.</b>	<b>Beleid.....</b>	<b>26</b>
5.1	Arbocatalogi .....	26
5.2	Cao-afspraken .....	26
5.3	Brancheafspraken.....	26
5.4	Standaardisatie en normalisatie .....	26
5.5	Certificering .....	26
<b>6.</b>	<b>Beheersmaatregelen .....</b>	<b>27</b>
6.1	Effectieve interne communicatie.....	27
6.2	Interventies op collectief niveau .....	27
6.2.1	Specifieke doelgroepen .....	27
6.2.2	Bijzondere groepen uit de RI&E .....	28
6.2.3	Strategieën voor crisiscommunicatie .....	30
6.2.4	Succesvol communiceren bij organisatieveranderingen .....	32
6.3	Interventies op niveau van individuele werknemers .....	33
<b>7.</b>	<b>Medisch Onderzoek.....</b>	<b>34</b>
7.1	Gezondheidseffecten van haperende communicatie .....	34
7.2	Diagnostiek en behandeling/begeleiding .....	35
7.3	Kwetsbare groepen en aanstellingskeuring .....	36
7.4	Preventief medisch onderzoek inclusief vroegdiagnostiek .....	36
7.4.1	Behandeling/begeleiding van individuele werknemers .....	36
7.4.2	Begeleiding door leidinggevenden.....	37

<b>8.</b>	<b>Werkgeversverplichtingen .....</b>	<b>37</b>
<b>9.</b>	<b>Werknemersverplichtingen .....</b>	<b>38</b>
<b>10.</b>	<b>Werknemersrechten .....</b>	<b>38</b>
10.1	Individuele rechten.....	38
10.2	Rechten medezeggenschapsorgaan .....	38
<b>11.</b>	<b>Praktijkverhalen.....</b>	<b>38</b>
	Verder lezen .....	41
<b>12.</b>	<b>Referenties.....</b>	<b>42</b>
<b>13.</b>	<b>Referenties auteurs .....</b>	<b>45</b>
<b>14.</b>	<b>Peer review .....</b>	<b>45</b>

# 1. Communicatie van risico's

Dit dossier gaat over communicatie van risico's op de werkvloer. Zowel om het werk kwalitatief goed te doen, als om de veiligheid en gezondheid van alle medewerkers in een organisatie te waarborgen, is het van groot belang dat de communicatie over de aard en veiligheid van het werk doeltreffend is. Met andere woorden: dat die informatie goed begrepen wordt en leidt tot gewenste gedragingen.

Na de introductie van wat risicocommunicatie is, bespreken we in het vervolg van dit hoofdstuk een aantal inzichten uit de communicatiewetenschap over de rol van communicatie in organisaties.

In [hoofdstuk 2](#) beschrijven we situaties waarin aandacht voor risicocommunicatie extra belangrijk is, zoals in organisaties waar veel anderstaligen werken of als er sprake is van een organisatieverandering of een crisis. We bespreken het belang van communicatie in deze situaties en hoe deze vorm kan krijgen.

In [hoofdstuk 3](#) gaan we dieper in op hoe de kwaliteit van communicatie in organisaties in kaart gebracht kan worden. Hoofdstuk 4 gaat over de manier waarop er in Arbo-wetgeving aandacht is voor (risico)communicatie, terwijl in hoofdstuk 5 dezelfde vraag gesteld wordt ten aanzien van arbobeleid.

In [hoofdstuk 6](#) bespreken we de effectiviteit van communicatie op het niveau van het collectief en het individu. Op het niveau van het collectief gaat het over communicatie gericht op specifieke doelgroepen, maar ook over communicatie n.a.v. een noodsituatie of een crisis of ten tijde van een organisatieverandering. Op het niveau van het individu gaat het over hoe communicatie afgestemd kan worden op individuele verschillen tussen werknemers.

In [hoofdstuk 7](#) bespreken we de gezondheidseffecten van haperende communicatie op de werkplek waarbij (vroeg)diagnostiek, begeleiding en behandeling en kwetsbare groepen aan de orde komen.

De hoofdstukken [8](#), [9](#) [10](#) gaan over verplichtingen en rechten die werkgevers en werknemers hebben inzake (risico)communicatie. Met de praktijkverhalen in [hoofdstuk 11](#), tenslotte, wordt het dossier afgesloten.

## 1.1 Risicocommunicatie

In elke organisatie en op alle niveaus speelt communicatie over veiligheids- en gezondheidsaspecten een belangrijke rol. Het arbobeleid raakt aan alle niveaus in een organisatie. Op de verschillende niveaus (werkvloer, direct leidinggevenden, management, directie) en op verschillende afdelingen (productie, magazijn, administratie, financieel, stafafdelingen enz.), spelen meestal verschillende arboproblemen. Lawaai en fysieke belasting zijn problemen die zich afspelen in productieafdelingen en magazijn. Kantoorklimaat en beeldscherm-ergonomie kunnen veroorzakers van problemen zijn op administratieve en stafafdelingen.

### Terminologie

Ook wanneer het gaat om dezelfde problematiek, bijvoorbeeld blootstelling aan schadelijk geluid, kan daarover binnen een organisatie in verschillende terminologie gecommuniceerd worden. Op een gelijk niveau in de organisatie kan de communicatie over een onderwerp frequenter zijn en de daarbij gebruikte terminologie verschillend. Wanneer de ene afdeling dezelfde problematiek als urgenter ervaart dan een andere, zal er frequenter over gesproken worden, zowel onderling als met leidinggevenden. Mede daardoor zal men vaak ook andere (zakelijke, wetenschappelijke) termen leren gebruiken. Daarnaast worden op verschillende niveaus in de organisatie vaak verschillende termen gehanteerd. Een manager met een opleiding op HBO+ niveau kan spreken over een 'audiologisch onderzoek', maar voor werknemers op de werkvloer is dat een moeilijke term. Zij spreken zelf eerder over gehooronderzoek of 'oortesten'.

### Taal en veiligheid

Communicatie speelt een belangrijke rol in de voorlichting over arbeidsgebonden risico's en het overbrengen van instructies om de veiligheid en gezondheid van werknemers te behouden en te bewaken. De taal, mondeling of schriftelijk, is daarin een belangrijke factor. De mate waarin werknemers de gebruikte taal begrijpen is daarom van groot belang voor het beïnvloeden van gedrag

op de werkvloer. “Voor werknemers die de Nederlandse taal onvoldoende onder de knie hebben, is het moeilijk om veiligheidsvoorschriften te begrijpen. Taal blijkt met 5% tot 10% vaker dan verwacht een rol te spelen bij arbeidsongevallen.” ([Stichting van de Arbeid](#), 2014).

### **Moedertaal**

Een onderzoek op de luchthaven van Bangkok in 2010 laat zien dat ‘Engels gesproken door anderstaligen’ (lees:Engels met een flink regionaal accent) leidt tot incidenten waarbij piloten de informatie van de luchtverkeersleiding niet begrijpen. De incidenten komen vaker voor als Engels niet de moedertaal is van zowel de piloot als de luchtverkeersleider. Ook zijn er meer incidenten bij complexe berichten en berichten met cijfermatige informatie, zoals de vlieghoogte (Paul, 2013). Een soortgelijk effect kan verwacht worden in bedrijven of branches (bouw, petrochemie, havens) met werknemers van diverse herkomst. Toepassing van een ‘gemeenschappelijke taal’ (Nederlands, Engels, Duits enz.) in de communicatie met en tussen werknemers die een verschillende moedertaal hebben, kan leiden tot onvoldoende begrepen voorlichting en instructies ([Paul](#), 2014).

### **Begripsvaardigheid**

Ook bij de communicatie met of tussen leidinggevendenden kan er sprake zijn van misverstanden, al dan niet mede veroorzaakt door verschil in opleidingsniveau. Behalve taal en taalvaardigheid spelen ook andere factoren een rol in het overbrengen van (veiligheids)informatie. Deze zijn alle van invloed op de mate waarin de gecommuniceerde boodschap leidt tot het gewenste (veilige) gedrag. Een belangrijke factor kan het verschil in begripsvaardigheid tussen (groepen) mensen zijn. Mensen met een hoog algemeen opleidingsniveau hebben een breed referentiekader en kunnen vaak op een hoger abstractieniveau denken dan middelbaar of lager opgeleiden. Zij kunnen denken en communiceren in abstracte termen zonder daarbij een concreet voorbeeld voor ogen te hebben. Wanneer de boodschap geformuleerd wordt op een hoger abstractieniveau dan de ontvanger kan begrijpen, komt de boodschap niet over of kan dat aanleiding geven tot een misverstand. Zie hiervoor ook het Dossier [Voorlichting](#) op [www.arbokennisnet.nl](http://www.arbokennisnet.nl).

### **Wisselwerking**

Als er tussen boodschapper en ontvanger, of binnen de ontvangende groep, grote verschillen bestaan in taal- en begripsvaardigheden en/of abstractieniveau, zal de communicatie niet effectief zijn. Ook de attitude, of houding ten opzichte van elkaar, kan bij grote verschillen negatief werken (Zie artikel [‘Risicocommunicatie’](#)). De ontvanger moet de boodschapper vertrouwen om de boodschap tot zich te nemen. Als de boodschapper een te moeilijk begripenkader of abstractieniveau hanteert en sterk gericht blijft op het woord (blijft hameren op de boodschap), kan dat bij de ontvanger aversie oproepen en uiteindelijk zelfs leiden tot recalcitrant gedrag. Bij grote verschillen zijn gesproken en geschreven informatie niet de meest geschikte vorm van communicatie. Interactieve vormen van communicatie-overdracht met voldoende mogelijkheden voor feedback van de ontvangers werken dan veel beter (Frijters, 2010; Daalmans, 2014).

## **1.2 Wat is organisatiecommunicatie?**

Communiceren over risico's is onderdeel van wat onder organisatiecommunicatie verstaan wordt. Organiseatiecommunicatie is de verzamelterm voor communicatie door organisaties. Van Riel (2003, p. 13) schaat er de volgende communicatiemodaliteiten onder:

- Public relations,
- Public affairs,
- Investors relations,
- Arbeidsmarkt communicatie,
- Corporate advertising,
- Milieu communicatie,
- Voorlichting
- Interne communicatie

Organisatiecommunicatie is hiermee een combinatie van communicatie met externe partijen (of stakeholders) en interne partijen. Men spreekt wel van interne en externe communicatie. Volgens van Riel (2003) is het voor het succesvol voortbestaan van een organisatie belangrijk dat organisaties hun interne en externe communicatie op elkaar afstemmen.

### **Identiteit, reputatie/imago**

De identiteit van een organisatie is kortgezegd de verzameling kenmerken die leden van een organisatie als typerend zien voor de eigen organisatie (Van Riel, 2003, p. 43).

De reputatie, of het imago, van een organisatie is de manier waarop een organisatie op het gebied van resultaten en verantwoordelijkheden geëvalueerd wordt door buitenstaanders. Reputatie verwijst dan meer naar de 'overall' evaluatie van een organisatie terwijl het bij imago vooral om een inschatting van deelaspecten van een organisatie gaat (Van Riel, 2003, p. 86).

Identiteit en imago komen grotendeels tot stand via communicatiestromen tussen en met interne respectievelijk externe 'stakeholders'. Interne stakeholders zijn werknemers(groepen) terwijl externe stakeholders bijvoorbeeld overheden zijn, publieks- en klantgroepen, toeleveranciers of journalisten.

### **Corporate communicatie**

Het afstemmen van communicatie met interne en externe partijen staat centraal in de corporate communicatie:

'Corporate Communicatie is het managementinstrument waarmee, op een zo effectief mogelijke wijze, alle bewust gehanteerde vormen van in- en externe communicatie zodanig op elkaar worden afgestemd dat een positieve uitgangspositie ontstaat met de interne en externe doelgroepen waarmee men de afhankelijkheidsrelatie heeft.' (Van Riel, 2003, p. 30)

### **Interne communicatie**

Cornelissen (2008) legt uit dat interne communicatie oorspronkelijk gezien werd als communicatie tussen (top) management en werknemers en dat dit duidelijk gescheiden was van allerlei vormen van communicatie met partijen buiten de organisatie. Echter door de komst van nieuwe communicatietechnologieën (Internet, blogs, email; zie ook hoofdstuk 1.3 over communicatiemiddelen) blijkt dat boodschappen, bedoeld voor werknemers, niet altijd binnen een organisatie blijven (Cornelissen, 2008, p. 195). Door nieuwe communicatietechnologieën vervagen de strikte grenzen tussen interne en externe communicatie (zie ook: [Kennisbank Managementsite](#) en [CommunicatieCoach.nl](#)).

### **Spontane externe communicatie**

Werknemers verspreiden regelmatig informatie over de organisatie, (ook) naar partijen buiten de organisatie. Dit gebeurt bijvoorbeeld via Internetblogs waarop werknemers hun mening, klachten en ideeën posten. Via email, blogs en sociale netwerk sites kunnen actieve werknemers steeds meer zelf gaan lijken op corporate communicatie professionals. Moderne organisaties kiezen er soms voor om een invloedrijke bloggende werknemer hun 'spokesblogger' te maken. De werknemers spreekt op de blog dan zowel namens zichzelf als namens de organisatie (Cornelissen, 2008, p.195).

### **Dit kennisdossier**

In dit kennisdossier zullen we verder inzoomen op de communicatie van directies en leidinggevenden met een specifieke stakeholdergroep: de werknemers. De nadruk zal daarbij komen te liggen op de interne communicatie van organisaties over risico's. Daar waar dat relevant is, de wisselwerking tussen interne en externe communicatie aan bod komen.

## **1.3 Interne communicatie**

Binnen organisaties vormen werknemers een cruciale stakeholdersgroep (Cornelissen, 2008, p.194). Het (top) management van een organisatie communiceert strategische met werknemers:

- Om zeker te stellen dat werknemers weten hoe zij hun eigen taken moeten uitvoeren;
- Hoe zij dit op een veilige manier doen; en hierbij gezond en gemotiveerd blijven;
- Het moreel te versterken;
- De identificatie met de organisatie te bevorderen.

### **Doelen van individuele werknemers versus doelen van management**

Interne communicatiestrategieën van organisaties zijn gericht op het in balans brengen van twee typen doelen: die van de individuele werknemer en die van het management van een organisatie. Bij individuele werknemersdoelen gaat het om behoeften die gekoppeld zijn aan werkmotivatie, zoals autonomie, carrière, creativiteit, sociale aanspraak, en arbeidstevredenheid. Bij doelen van het

management gaat om het bereiken van de organisatiedoelen, zoals bijvoorbeeld het behalen van een bepaalde omzet of taakstelling op een voor de werknemers verantwoorde manier.

Werknemers werken met elkaar samen om dit soort organisatiedoelen te bereiken. In moderne organisaties is er vaak sprake van specialisatie van taken omdat dit de efficiency bevordert. Deze manier van werken vereist dat taken en activiteiten goed gecoördineerd worden (Cornelissen, 2008).

Onderzoek laat zien dat een effectieve interne communicatie loont zowel voor individuele werknemers als voor het management van een organisatie. Een effectieve interne communicatie vergroot de slagkracht van het management. Bij de werknemers draagt effectieve interne communicatie bij aan het gevoel van persoonlijke controle, aan de tevredenheid en betrokkenheid bij de organisatie en vermindert het gevoelens van stress en onzekerheid (Grice et al., 2006).

### **Managementcommunicatie en corporate informatie**

Cornelissen (2008, p.196) maakt onderscheid tussen twee aandachtsgebieden binnen de interne communicatie: het gebied van de managementcommunicatie en dat van de corporate informatie.

#### **Managementcommunicatie**

is gericht op:

- Het dagelijks functioneren van medewerkers en
- Het bevorderen van het welzijn van medewerkers

#### *Het dagelijks functioneren van medewerkers*

Managementcommunicatie speelt zich dichtbij de *primaire taken* van werknemers af. Het gaat om de communicatie tussen manager en ondergeschikten over specifieke taken en activiteiten van de individuele werknemer.

#### *Welzijn*

Managementcommunicatie is daarnaast gericht op het versterken van de arbeidstevredenheid en het moreel van werknemers.

#### **Corporate Informatie**

Bij de corporate informatie, gaat het om het verspreiden van bedrijfsbeslissingen naar alle medewerkers in alle rangen en functies van een organisatie. Het doel is hen op de hoogte te houden van de prestaties van de organisatie en van de uitdagingen waarvoor de organisatie zich gesteld weet. Het verspreiden van corporate informatie is in grote organisaties vaak voorbehouden aan de afdeling corporate communicatie die daarbij kanalen inzet zoals intranet, email, grootschalige bijeenkomsten of corporate televisie. Bij kleine organisaties draagt de directie zelf vaak zorg voor het communiceren van prestaties, koers en uitdagingen op een manier die past bij de kleinschaligheid van en het type bedrijf.

#### **Managementcommunicatie en corporate informatie zijn complementair**

Managementcommunicatie en corporate informatie zijn complementair aan elkaar. Cornelissen (2008) legt dit uit aan de hand van het onderscheid tussen neerwaartse en opwaartse communicatie (zie ook [hoofdstuk 1.3](#) van dit dossier). Via de neerwaartse communicatiestroom worden werknemers geïnformeerd over zowel de missie van de organisatie en het beleid, als over hun specifieke taak. Via de opwaartse communicatiestroom informeren werknemers hun manager over hun eigen werk, hun collega's en praktijken op de werkvloer. Ook leveren zij kritiek en opperen ideeën over wat er op welke wijze verbeterd zou kunnen worden op de werkvloer. De opwaartse stroom is zeer belangrijk voor de prestaties en winst van een organisatie.

De opwaartse communicatiestroom wordt met name mogelijk gemaakt in interpersoonlijke settings. Managers doen er goed aan deze stroom zoveel mogelijk te stimuleren. Daarnaast worden ook meer formele interne kanalen gebruikt om de opwaartse communicatiestroom te bevorderen. Voorbeelden zijn medewerkersfora op het intranet, of grote informatiebijeenkomsten waarbij de zaal vragen stelt aan het management (Cornelissen, 2008, p. 197; [Managementsite.nl](http://Managementsite.nl))

## 1.4 Informatiesoorten, communicatiekanalen, -stromen en -proces

In deze paragraaf staan we stil bij de volgende kenmerken van interne communicatie

- Informatiesoorten
- Communicatiekanalen
- Communicatiestromen
- Communicatieproces

### **Informatiesoorten**

Interne communicatie heeft betrekking op verschillende zaken die voor een organisatie belangrijk zijn.

Taakinformatie, zoals bijvoorbeeld werkinstructie, procesinformatie, commerciële en beslisinformatie (Koeleman, 1992, p. 15) heeft vooral te maken met het goed en veilig laten verlopen van het primaire proces.

Beheerinformatie zorgt ervoor dat werkzaamheden op het juiste moment door de juiste functionarissen worden gedaan. Planningen en werkschema's vallen hieronder (Koeleman, 1992, p. 16). Beheerinformatie raakt hiermee ook sterk aan (de veiligheid van) het primaire proces.

Beleidsinformatie is breed in oriëntatie omdat deze ook over de organisatiedoelen en -strategie in bredere zin gaat (Koeleman, 1992, p. 17).

### **Communicatiekanalen**

Communicatie binnen organisaties vindt plaats via verschillende kanalen die grofweg in te delen zijn in:

- Mondelinge
- Schriftelijke en
- Digitale kanalen

(Cornelissen, 2008; De Moor, 1997; Koeleman, 1992; Van Putte, 1998; Zie ook:

<https://www.managementsite.nl/kennisbank/interne-communicatie>).

#### *Mondelinge kanalen*

Mondelinge communicatiekanalen of –momenten variëren naar de mate van interactie en naar schaal. Tijdens kleinschalige mondelinge communicatiemomenten zoals het tweegesprek, de brainstormsessie, het werkoverleg en de vergadering, is wederzijdse interactie mogelijk en wenselijk. Er zijn ook grootschalige mondelinge communicatiekanalen, zoals de nieuwsjaar toespraak van de directeur of de mondelinge presentatie van de jaarcijfers waarbij interactie tussen spreker(s) en toehoorders minder aan de orde is.

De vergadering is een interactieve vorm van mondelinge communicatie. De vergadering lijkt een efficiënte manier om met een groep mensen tezamen in relatief korte tijd informatie uit te wisselen en tot besluiten te komen. In het boekje "Vergaderen? Niet doen!" (De Bruin, 2014) schetst de auteur een aantal randvoorwaarden voor een nuttige vergadering. Een aantal problemen wordt in dit boekje gesignaleerd, afkomstig uit wetenschappelijk onderzoek en managementboeken:

- De vergadering heeft geen duidelijke agenda, of er is geen concreet beeld van de uitkomst of het resultaat van de vergadering;
- Belangrijke informatie is niet tijdig beschikbaar, deelnemers hebben zich niet voorbereid en er kunnen geen besluiten worden genomen.
- Deelnemers houden zich niet aan het gespreksonderwerp, de aandacht verschuift naar zaken die niets met de agenda te maken hebben;
- Deelnemers nemen de vergadering vaak niet voldoende serieus. Ze beschouwen de vergadering niet als werk, komen te laat, vertrekken te vroeg, of houden hun aandacht er niet bij;
- Deelnemers doen tijdens de vergadering andere dingen die het grootste deel van hun aandacht vergen. Er doen maar een paar deelnemers mee aan de discussie;
- Deelnemers luisteren niet naar elkaar, teveel deelnemers spreken tegelijkertijd;
- Er zijn lange discussies, maar geen eerlijke bijdragen. Deelnemers vallen andere deelnemers persoonlijk aan, om ze gezichtsverlies te bezorgen. Inhoudelijke conflicten worden vermeden in plaats van opgelost.



Voor het welslagen van het communicatie via interactieve mondelinge communicatiekanalen is geen eenduidig recept aan te wijzen. Wel is de kwaliteit van het middenmanagement van groot belang (zie <https://www.managementsite.nl/kennisbank/interne-communicatie#sectie-6>)

#### *Schriftelijke kanalen*

Voorbeelden van schriftelijke kanalen zijn [het personeelsblad](#), memo's, brieven, posters, knipselkrant, instructies, regelingen, naslagwerken, wie-is-wie gids. Veel schriftelijke middelen zijn in moderne organisaties (ook) online beschikbaar voor werknemers. Daarmee vervaagt het strikte onderscheid met digitale communicatiemiddelen.

#### *Digitale kanalen*

Voorbeelden van digitale communicatiemiddelen zijn email, skype, intranet, video-conferencing, podcasting (Cornellissen, 2008, p.196).

De inzet van bepaalde communicatiekanalen is afhankelijk van het doel van de zender, de inhoud van de boodschap, de doelgroep en de grootte van de organisatie. Over de effectiviteit van interne communicatie in verschillende verwijzen we naar [H6](#).

#### *Eenzijdige communicatie*

Als er één boodschapper is met een groep ontvangers is er sprake van eenzijdige communicatie. Bij (uitsluitend) schriftelijke informatie, maar ook bij het ongebeleid vertonen van films, foto's of ander beeldmateriaal (bijvoorbeeld via websites, Youtube, Facebook e.d.) zijn er voor de ontvanger geen of weinig mogelijkheden om te reageren op de geboden informatie. Er ontstaat geen directe wisselwerking tussen boodschapper en ontvangers, waardoor de boodschapper onvoldoende inzicht krijgt in de mate waarin de boodschap ontvangen en begrepen is.

#### *Communicatie met feedback*

Wanneer er in het communicatieproces de mogelijkheid tot feedback bestaat, zal dat in het algemeen effectiever zijn dan bij eenzijdige communicatie. Bij gesproken voorlichting aan groepen of bij het vertonen van beelden (film, presentatie, websites) met een commentator erbij, is er de mogelijkheid van contact tussen boodschapper en ontvangers. Hierbij hebben de ontvangers de mogelijkheid om te reageren, door vragen te stellen, of hun eigen visie of ervaring te geven. Tevens kunnen zij direct aangeven of de boodschap is overgekomen, zodat de boodschapper zo nodig nadere uitleg kan geven. Hoe groter de groep ontvangers, hoe minder dit voordeel van feedback doorgaans is.

#### *Gecombineerde communicatie*

Een combinatie van communicatievormen werkt in het algemeen beter dan een enkele vorm. Een presentatie of film met discussie tussen boodschapper en ontvanger doet de boodschap beter beklippen dan zonder. Andersoortige vormen van feedback, vooral die waarbij de inbreng en de zelfwerkzaamheid van de ontvangers wordt gestimuleerd (opdrachten of een toets naar aanleiding van het gebodene, rollenspelen enz.), kunnen het resultaat nog versterken.

### **Formaliteit van communicatiekanalen**

Communicatiekanalen kunnen in meer of mindere mate:

- Formeel dan wel
- Informeel zijn.

#### *Formele communicatie*

De formele communicatie verloopt via de hiërarchische lijnen van het organigram en gebeurt via formele mondelinge momenten en interne media (De Moor, 1997, p. 28). Formele communicatie is gepland en heeft een vooraf bedacht doel.

#### *Informele communicatie*

De informele communicatie verloopt via het zogeheten sociogram, of informele netwerk, van een organisatie (De Moor, 1997, p. 28). Van informele communicatie is sprake tijdens allerlei ontmoetingen in een organisatie, toevallige of georganiseerd, via email of via het geruchtencircuit. Deze communicatie is niet terug te vinden in documenten en stukken van een organisatie maar heeft een signaalfunctie voor dat wat medewerkers binnen een organisatie bezig houdt (zie ook <http://www.communicatiecoach.com/interne-communicatie/interne-communicatie-een-introductie/>)

## Communicatiestromen

In het algemeen worden communicatiestromen onderscheiden aan de hand van de richting van de communicatie: verticaal of horizontaal (zie Cornelissen, 2008; De Moor, 1997; Koeleman, 1992; Van Putte, 1998).

Verticale communicatie kan:

- Top-down (neerwaarts)
- Parallel (neerwaarts)
- Bottom-up (opwaarts), en
- Horizontaal gericht zijn.

### *Top down*

Bij top-down of neerwaartse communicatie bevindt de zender van boodschappen zich bovenin de organisatie. Via de middenlagen komen de boodschappen, al dan niet vertaald naar de situatie in dat organisatieonderdeel, terecht op de werkvloer. De Moor (1997) geeft voorbeelden van functies van neerwaartse communicatie, variërend van:

- Het geven van werkinstructies aan ondergeschikten,
- Het voorschrijven van beleid en regelgeving,
- Tot het opleggen van de organisatiewaarden.

Top-down communicatie volgt de hiërarchische lijn van top-management naar midden-management, en van midden-management naar werkvloer. Mondelinge kanalen voor top-down communicatie worden afhankelijk van doel, boodschapper en toevoerder ingezet. Voorbeelden zijn vergaderingen, informatiebijeenkomsten en persoonlijke gesprekken. Interne media voor top-down communicatie zijn nieuwsbrieven, mailings of boodschappen via het intranet.

Bij parallelle communicatie gaan boodschappen ook van de top in een organisatie naar de werkvloer. Echter, hier wordt geen gebruik gemaakt van tussenlagen in de hiërarchische lijn. Een face-to-face middel voor parallelle communicatie is de afdelingsbijeenkomst. Het personeelsblad is een schriftelijk of digitaal intern medium voor parallelle communicatie.

### *Bottom -up*

Bij bottom-up communicatie gaat het om verticale communicatie in opwaartse richting (De Moor, 1997, p. 33). Opwaartse communicatie verschaft het (lijn-)management informatie over de dagelijkse gang van zaken op de werkvloer aan de (lijn)manager. Ook vormt het een belangrijke bron van feedback op de communicatie vanuit de top van een organisatie. Bottom-up communicatie kan georganiseerd worden via bijvoorbeeld persoonlijke gesprekken, werkoverleggen, de ideeënbus, medewerkerspeilingen, informele samenkomsten of intranetfora.

### *Horizontaal*

De horizontale communicatiestroom speelt zich af tussen eenheden op hetzelfde functieniveau. Deze stroom gaat door expertisegebieden heen en vaak staat kennisdeling centraal. Hiermee vormt het een communicatiebrug tussen afdelingen. In moderne organisaties vormt horizontale communicatie een essentiële bron voor productiviteit. Brainstormsessies of lezingen zijn voorbeelden van horizontale communicatiemiddelen.

## Communicatieproces

### *Verbale en non-verbale communicatie*

Of en hoe de boodschap die gecommuniceerd wordt, overkomt, is mede afhankelijk van het gedrag van de boodschapper. Een veelgehoorde uitspraak is: 'Het is niet belangrijk wat je zegt, maar hoe je het zegt.' Hierbij is 'Wat' de letterlijke boodschap en 'Hoe' de stemeigenschappen en de lichaamstaal. In studies van communicatiegedrag worden verschillende onderverdelingen gemaakt. Een ervan is te vinden in een [artikel \(2014\)](#) op Arbovabase en maakt een onderscheid tussen verbaal en non-verbaal gedrag.

Verbaal gedrag is weer onder te verdelen in

- Direct verbaal gedrag: het gebruik van taal door te spreken, verbale communicatie, het gesproken woord.
- Indirect verbaal gedrag in de vorm van lezen, schrijven en luisteren.

Onder non-verbaal gedrag wordt verstaan:

- De lichaamshouding;
- De gelaatsuitdrukking;
- De gebaren;
- Wel of geen oogcontact;
- Gebruik van de stem (intonatie, volume en dergelijke).

#### *Boodschapper*

Behalve de gebezigde taal en andere kenmerken van communicatie (non-verbale communicatie, voorbeeldgedrag) speelt ook de mate waarin de boodschapper vertrouwd en als autoriteit erkend wordt, een rol bij het aanleren van veilig gedrag. Werknemers lijken de arbo-adviseurs (vooral van externe diensten) soms te beschouwen als verlengstuk of spreekbuis van de werkgever. "Wie betaalt, bepaalt" is dan de gedachte, waardoor het kan gebeuren dat men de adviseur ervan verdenkt geen volledige openheid van zaken te geven met betrekking tot de risico's in het werk. Dat kan twee kanten uitgaan: in het ene geval denkt men dat grote risico's worden verzwegen of gebagatelliseerd, in een ander geval denkt men juist dat risico's worden overdreven om bepaald gedrag te bewerkstelligen.

#### *Ontvanger*

Vertrouwen in de persoon van de boodschapper speelt vaak een grote rol in het aannemen van de boodschap, groter dan het rationele verhaal. Dit speelt temeer wanneer het gaat om risico's die de werknemers zelf niet kunnen inschatten, zoals de lange termijnrisico's van carcinogene stoffen.

Zie [Arbovakbase](#).

De boodschapper moet zich realiseren dat de ontvangers meestal degenen zijn die aan risico's in het werk worden blootgesteld. Zij kunnen zich zorgen maken over de eigen gezondheid en veiligheid, de adviseurs of de HSE-managers met hun abstracte verhaal zijn straks weer vertrokken naar hun veilige kantooromgeving.

### **Communicatiesituaties**

#### *Communicatie op de werkvloer*

Door verschillende ontwikkelingen is te verwachten dat goede communicatie ook een steeds belangrijker rol zal spelen in de bescherming van werknemers tegen risico's in het werk of de werkomgeving. Het aantal flexwerkers (uitzendkrachten, oproepkrachten, ZZP-ers, onderaannemers) dat door bedrijven wordt ingezet neemt toe. Deze trend van flexibilisering leidt tot meer en vaker wisselende werknemers. Hierdoor is een situatie ontstaan waarin steeds vaker werknemers met verschillende niveaus van ervaring, taalvaardigheid of met verschillende moedertaal, op de werkvloer moeten samenwerken (Zie paragraaf [2.1](#) van dit dossier).

#### *Werkoverleg en toolboxmeetings*

Op de werkvloer vindt het werkoverleg vaak plaats in een informele setting, zonder agenda en vaak tijdens een koffiepauze. Ook de communicatie over risico's in het werk vindt veelvuldig plaats via informele kanalen (zie ook Paul, 2014). Voor de formele communicatie over risico's in het werk wordt vaak gekozen voor de vorm van 'Toolboxmeetings', vaak kortweg 'Toolboxen' genoemd.

De term is uit de VS overgewaaid en duidt op een overleg, waarbij de werknemers, zittend op hun gereedschapskist (toolbox), voorafgaand aan de start van werkzaamheden een korte instructie kregen over risico's in het werk en te nemen veiligheidsmaatregelen. In het kader van VCA-certificering zijn veel bedrijven verplicht om per jaar 10 toolboxmeetings te houden voor het uitvoerend personeel.

#### *Het doel van toolboxen*

Een toolboxmeeting dient twee doelen: overdracht van informatie en het voeren van overleg over arbeidgerelateerde risico's, met het doel het bewustzijn ten aanzien van risico's te verhogen en veilig werken te bevorderen. De toolboxen kunnen gaan over een actueel veiligheidsonderwerp, de situatie op de werkplek of een recent (bijna)ongeval. Vaak wordt een serie onderwerpen periodiek herhaald, zodat het gevaar loert dat er gewenning kan optreden en de inhoud niet goed wordt opgepikt, vooral wanneer steeds voor dezelfde vorm wordt gekozen, of wanneer de deelnemers zelf weinig kunnen inbrengen. (Zie bijvoorbeeld dit [artikel](#) op BHV-ned.nl).

#### *Effectiviteit toolboxen*

Wanneer toolboxen als een verplicht nummer worden beschouwd en/of als deze vooral als éénrichtingsverkeer worden ervaren (de voorman doet een verhaal, biedt geen of weinig mogelijkheid tot inbreng van de deelnemers), zullen ze weinig effect sorteren. De effectiviteit (in de zin van het

stimuleren van risico-bewustzijn en veilig gedrag) is gebaat bij afwisseling in de vorm en bij het actief betrekken van de deelnemers. Een toolbox over een bepaald onderwerp, die periodiek herhaald wordt, is effectiever als er een verrassingselement in zit. Door twee of drie gemotiveerde ploegleden zelf een toolbox (geheel of gedeeltelijk) te laten voorbereiden wordt bereikt dat deze aansluit op de belevingswereld van de betrokkenen. Ook moet er voldoende tijd zijn om de deelnemers op het onderwerp en op elkaar te laten reageren en verder kan af en toe het deelnemen van hogere leidinggevenden bijdragen aan de geloofwaardigheid dat het bedrijf veiligheid serieus neemt (Daalmans, 2014).

#### *Ander werkoverleg*

Het werkoverleg op andere niveaus dan de 'werkvloer' geschiedt vaak in de vorm van een vergadering, waarbij vooraf een agenda wordt opgesteld en waarvan schriftelijk notulen worden bijgehouden. Voor een goede vergadering moeten de deelnemers tijdig de benodigde informatie ontvangen, dus lang genoeg tevoren om deze tot zich te nemen en erover na te kunnen denken. De kwaliteit en efficiëntie van vergaderingen kan door een goede voorbereiding door de voorzitter sterk verhoogd worden (De Bruin, 2014).

## 1.5 Interne communicatie: instrument of bouwsteen?

Van Putte (1998) schreef een boek over interne communicatie en besteedde aandacht aan de definitiekwestie. Verschillende definities laten vaak zien hoe de auteurs tegen de rol van communicatie in organisaties aankijken. Van Putte maakt een onderscheid tussen interne communicatie omschreven als *instrument* en interne communicatie omschreven als *bouwsteen* in de organisatie.

### **Interne communicatie als instrument**

Managers die interne communicatie opvatten als instrument, zien deze communicatie als een gereedschap waarmee zij hun doelen kunnen realiseren. Communicatie is een middel dat managers van een organisatie (onderdeel) op een sturende manier naar behoeven kunnen inzetten.

Voorbeelden van doelen die managers kunnen hebben zijn de acceptatie van organisatiebeleid (bijvoorbeeld ten aanzien van veilig of milieuvriendelijk werken), het verkrijgen van betrokkenheid bij de organisatie of het vergroten van veranderingsbereidheid binnen de organisatie bij overname, fusie, decentralisatie of verzelfstandiging. Interne communicatie wordt aangewend om deze doelen te bereiken.

### **Interne communicatie als bouwsteen**

Interne communicatie opgevat als bouwsteen in de organisatie legt de nadruk op *alle* communicatie in een organisatie, dus zowel om de communicatie door het management, als dat wat door andere medewerkers wordt uitgewisseld. Interne communicatie wordt gezien als het fundament van de organisatie; zonder communicatie zou de organisatie niet bestaan. Hierbij is de ene vorm van communicatie in principe niet belangrijker dan de andere. Elke boodschap die rondgaat binnen de organisatie (zowel de elektronische memo's van de directie als de laatste roddel) draagt in bij aan het ondersteunen, of ondermijnen, van de organisatiedoelen. Managers moeten zich mengen in deze interne communicatie om hun doelen te kunnen bereiken (zie ook [Homan](#), 2014).

Volgens Van Putte functioneren managers en andere medewerkers optimaal als zij interne communicatie opvatten als bouwsteen. Medewerkers zouden voldoende mogelijkheid moeten hebben om mee te doen aan de interne communicatie bij het uitvoeren van hun taak (Van Putte, 1998, p. 81). Dat wil zeggen dat zij kunnen beschikken over alle noodzakelijke informatie voor het efficiënt en veilig uitvoeren van hun werk. Ook moeten zij in staat zijn op het juiste moment bruikbare (risico)boodschappen voor anderen (collega's, leidinggevenden) te produceren.

Het erkennen van interne communicatie als bouwsteen in een organisatie staat ook centraal in het opklaren van misvattingen die effectieve interne communicatie in de weg staan, zie <https://www.managementsite.nl/kennisbank/interne-communicatie>

## 1.6 Organisatiecultuur en interne communicatie

Managers die willen aansluiten bij de cultuur van een organisatie(onderdeel), of deze willen veranderen, zullen zich daarin moeten verdiepen. Bij het herkennen van een organisatiecultuur zijn meerdere niveaus van belang. Schein (1992, p. 17) schetst drie niveaus waarop cultuur zich afspeelt:

- Het niveau van de artefacten,
- De getoonde waarden en
- De onderliggende basisassumpties.

Artefacten zijn zichtbare uitingen van organisatiestructuren en processen. Voorbeelden zijn de fysieke omgeving, technologie en producten, stijl zoals geuit in kleding, omgangsvormen en verhalen die rondgaan over de organisatie, gewoontes, rituelen en ceremonies.

Getoonde waarden zijn terug te vinden in de strategieën, doelen en filosofieën van een organisatie.

Onderliggende basisassumpties zijn minder zichtbaar maar kunnen worden afgeleid uit de vanzelfsprekende opvattingen, percepties, gedachten en gevoelens die binnen een organisatie gelden en overheersend zijn.

Buitenstaanders of nieuwelingen in organisatie zullen een cultuur herkennen aan de hand van de artefacten. Het is echter ook van belang dat zij zich de waarden en onderliggende basisassumpties die gelden binnen een organisatie eigen maken.

### *Groeps cultuur*

Groeps cultuur speelt een rol bij het tot stand komen van verantwoord gedrag op de werkvloer. De (veiligheids-)cultuur op de werkvloer en groepsprocessen (voorbeeldgedrag, sociale druk, invloed van een 'leider') spelen een rol in het tot stand komen van het uiteindelijk gedrag. Het uitleggen van de veiligheidsinstructies (vaak eenmalig, mondeling dan wel schriftelijk, met een film of een presentatie) is daarom veelal onvoldoende om de betreffende werknemers ertoe te brengen zich het gewenste veilige gedrag eigen te maken. Het is niet alleen belangrijk om de juiste (mix van) communicatiemiddelen te kiezen bij het communiceren over veiligheid en gezondheid in het werk, er kan vaak ook gebruik gemaakt worden van de bestaande groeps cultuur en de groepsdynamiek (Zie Frijters, 2010; Daalmans, 2014). Voorbeelden daarvan zijn het beïnvloeden van 'informele leiders' die in veel groepen aanwezig zijn, of het inschakelen van teamleden die eerder al hun betrokkenheid bij en motivatie voor veilig gedrag hebben getoond.

## 2. Relevante werksituaties

Bijna elke organisatie heeft (groepen) werknemers waarvoor geldt dat de risicocommunicatie extra aandacht vraagt. In dit hoofdstuk gaan we in op de communicatie met deze groepen.

### 2.1 Communiceren met specifieke doelgroepen

De Arboret verplicht werkgevers expliciet om in de RI&E aandacht te besteden aan (de risico's voor) bepaalde groepen medewerkers die onder het personeel aanwezig kunnen zijn. Dat betreft enerzijds de inhoud van de communicatie (voorlichting, instructie e.d.) die op deze specifieke risico's gericht moet zijn, anderzijds, zoals voor 'anderstaligen' ook de vorm van de communicatie (de gebruikte taal en/of andere communicatiemiddelen). Meer in het algemeen kunnen er aan de wijze van communiceren eisen gesteld worden om te bereiken dat de communicatie effectief zal zijn.

#### **Bijzondere of kwetsbare groepen**

De Arboret stelt verplicht dat in de RI&E aandacht wordt besteed groepen met bijzondere risico's. Deze worden vaak aangeduid als 'bijzondere groepen' of 'kwetsbare groepen'. Het gaat daarbij om kenmerken van de groep waardoor deze een risico in het werk ervaart, dat voor de gemiddelde gezonde werknemer geen risico vormt. Ouderen, jeugdigen (jonger dan 18 jaar), zwangeren, mensen met fysieke of psychische beperkingen en mensen die de Nederlandse taal onvoldoende machtig zijn, gelden als bijzondere groepen. De werkgever moet in het arbobeleid specifieke aandacht (begeleiding, voorlichting, instructie, toezicht enz.) besteden aan deze groepen, cq. aan de risico's in

het werk die er specifiek voor deze groepen kunnen zijn. De wet stelt dus eisen aan de onderwerpen van de communicatie, maar ook de vorm daarvan kan aanpassing behoeven. Wanneer bijvoorbeeld jeugdigen de doelgroep zijn, verdient het aanbeveling om in de vorm aansluiting te zoeken bij de jeugdcultuur. Bij mensen met psychische beperkingen kan de communicatie aangepast moeten worden aan hun taal- en/of begripvaardigheid. Zie ook de dossiers over [specifieke groepen](#) op het Arbokennisnet.nl

### **Werknemers met tijdelijk dienstverband**

Ook flexwerkers en tijdelijke krachten zoals seizoenswerkers, oproepkrachten, inleen- of uitzendkrachten gelden voor de wet als bijzondere groepen, aan wie de werkgever extra aandacht moet besteden om ook hun veiligheid en gezondheid afdoende te beschermen. Voor wat betreft vorm en inhoud van de communicatie zijn vooral hun werkzaamheden en de daarbij optredende risico's bepalend. Voor het overige (rekening houden met taalvaardigheid, begripvaardigheid e.d.) geldt hetzelfde als voor medewerkers in vast dienst die hetzelfde werk uitvoeren.

## **2.1.1 Communicatie over veiligheid en risico's op de werkvloer**

### **(On)veilig gedrag**

Waarom dragen werknemers hun gehoor- of adembescherming niet, terwijl ze best weten dat dat beter voor ze is? Het is ze al zo vaak verteld. Waarom volgden die werknemers uit bovenstaande paragraaf bij het onderhoud aan de graafmachine de veiligheidsinstructies niet op? Waarom helpen boetes vaak niet om veilig gedrag af te dwingen?

In het boek 'Veilig Werkgedrag door Brain Based Safety' (Daalmans, 2014) gaat Daalmans in op de neuropsychologische processen ('het brein') die een rol spelen bij het verwerven of verwerpen van het gewenste veilig gedrag. Daalmans maakt duidelijk, dat niet alleen de informatie die een werknemer uitgereikt krijgt en de mate waarin die informatie begrepen wordt, een rol spelen in het uiteindelijk gedrag in bepaalde situaties. Er zijn veel meer factoren die hierin een rol spelen.

### **Regelgestuurd of risicogestuurd gedrag**

Bij het herkennen en erkennen van onveilige situaties en de reactie daarop, spelen instinctieve reacties en geautomatiseerde (in de loop van het leven geïnternaliseerde) processen een belangrijke rol, naast de bewuste processen die we in ons 'brein' ervaren (Daalmans, 2014).

Het maakt dan verschil of de organisatie als boodschap communiceert dat te allen tijde 'de regels moeten worden gevolgd' (regelgestuurd gedrag) of dat er ruimte is voor eigen verantwoordelijkheid. Een teveel aan regels en procedures werkt contraproductief en kan leiden tot een lager niveau van paraatheid of alertheid wanneer zich een onveilige situatie voordoet. Bij risicogestuurd of zelfgestuurd gedrag reageert een werknemer vanuit eigen risicoperceptie en -detectie en is hij/zij in een onvoorziene, afwijkende situatie beter in staat om daarop te reageren met de juiste acties. Niet het volgen van regels maar het adequaat reageren op de onveilige situatie moet voorop staan. Daarop zou de communicatie dan ook gericht moeten zijn. Zie ook [hoofdstuk 6](#)

### **Priming**

Daalmans beveelt 'priming' aan als een weliswaar nog niet geheel begrepen, maar wel effectief middel om gedrag in een bepaalde richting te beïnvloeden. Priming werkt nagenoeg geheel op onbewust niveau. Door bepaalde prikkels (beelden, geluiden, woorden, verhalen) in de communicatie te verwerken, die een krachtige associatie oproepen, kan de boodschap sterker worden overgebracht. Voorbeelden bij communicatie over risico's zijn de kleur rood, die de associatie met gevaar oproept, of een veiligheidshelm die geassocieerd wordt met veilig werken. Priming versterkt de interne associatie tussen een intentie (tot veilig gedrag) en een gedragspatroon (feitelijk handelen). Door de boodschap voldoende vaak te herhalen, maar ook met voldoende variatie erin, wordt het gewenste effect (veilig gedrag) bereikt.



## 2.1.2 Laaggeletterden

### Onvoldoende taalbeheersing als probleem

In zijn proefschrift over taalproblematiek als onderschat gevaar, stelt Lindhout op basis van ongevalsrapporten van BRZO- en ARIE-plichtige bedrijven, dat tussen 5 en 10% van de zware ongevallen te maken heeft met taalproblemen: ([Lindhout en Ale, 2009](#); [Lindhout, 2010](#), [Lindhout et al, 2011](#),

Hoewel zij relatief vaker slachtoffer zijn van ongevallen, zijn het beslist niet alleen werknemers van buitenlandse herkomst die het Nederlands onvoldoende beheersen om de veiligheidsinstructies zoals die vaak gegeven worden, te kunnen begrijpen. Ook veel Nederlandstalige en in Nederland opgegroeide werknemers hebben moeite om veiligheidsinstructies te begrijpen.

### Taalvaardigheid en ongevallen

In zijn conclusie stelt Lindhout onder andere:

- Bij BRZO- en ARIE-bedrijven (bedrijven met 'bijzondere risico's, vaak met chemische procesinstallaties) wordt er toenemend gebruik gemaakt van schriftelijke communicatie;
- Veiligheidsdocumenten zijn voor 50% van de gebruikers onvoldoende leesbaar.
- Zowel vanuit de branche-organisaties, als binnen de bedrijven zelf (in de RI&E, in het veiligheids management systeem) is er voor het onderwerp 'taalproblemen' (van zowel niet Nederlandstaligen als laaggeletterde werknemers) zeer weinig aandacht;
- Toch onderkent 76% van de bedrijven dat er een verband bestaat tussen taalproblemen en veiligheid.
- In ongevalsonderzoek is er te weinig aandacht voor taalproblemen als mogelijke oorzaak, waardoor deze te weinig aandacht krijgen bij preventie.

### Taalbeheersing in cijfers

Het CEFR (Common European Framework of Reference) onderscheidt zes niveaus voor taalvaardigheid: A1 en A2 (beginnend taalgebruiker), B1 en B2 (onafhankelijk taalgebruiker) en C1 en C2 (vaardig taalgebruiker). De Handleiding Taal en Veiligheid (Stichting van de Arbeid, 2014) geeft de volgende cijfers over taalvaardigheid van de beroepsbevolking in Nederland:

- Bij 9 procent van de bedrijven in Nederland werken werknemers die de Nederlandse taal onvoldoende beheersen
- Gemiddeld 1 op de 16 werknemers (6 procent) in Nederland is laaggeletterd
- In Nederland zit 10 procent van de bevolking op taalniveau A1 of A2, 72 procent zit op niveau B1 of B2 en 18 procent op C1 of C2
- De meeste teksten in bedrijven zijn op B2- en C1-niveau geschreven
- Circa 80 procent van de bevolking begrijpt teksten op C1-niveau niet
- Circa 90 procent van de bevolking begrijpt wel teksten op B1-niveau

### Taal en Veiligheid

Bovenstaande cijfers illustreren het belang van goede communicatie als het gaat om het bevorderen van veilig gedrag. In 'laaggeschoold' werk, waar fysiek zwaar werk en onveilige situaties relatief vaak voorkomen, zijn veel arbeidsmigranten uit het buitenland werkzaam ([Engbersen et al, 2011](#)), maar ook relatief veel 'laaggeletterde' Nederlandse werknemers. Het is daarom niet alleen belangrijk om buitenlandse werknemers zoveel mogelijk in hun eigen taal te benaderen, maar datzelfde geldt voor de Nederlandse werknemers, waarbij 'eigen taal' dan moet worden opgevat als 'het eigen taalniveau'.

### Problemen bij onvoldoende taalbeheersing

Onvoldoende beheersing van de taal 'op de werkvloer' kan leiden tot meerdere vormen van problemen in het werk; Lindhout noemt er een aantal (Lindhout, 2011):

- Mondelinge instructie niet effectief
- Vaktaal / jargon onbekend
- Display informatie niet begrepen
- Overleg onvoldoende effectief
- Veiligheidscommunicatie niet effectief
- Veiligheidsinformatie niet begrepen
- Procedure onvoldoende begrijpelijk
- Lijsten, tekeningen fout interpreteren

- Niet op de hoogte van werk procedure
- Gebaar, hand/ armsein niet begrepen

Verder geeft Lindhout aan, ([Hoofdstuk 6](#)) dat goede vormgeving een beperkte verbetering geeft van leesbaarheid. Voor de leesvaardigheid van mensen en voor de leesbaarheid van teksten zijn meetmethoden ontwikkeld (CEFR: Common European Framework of Reference). Er is echter geen gestandaardiseerde meetmethode voor het taalniveau van documenten die met zowel tekst als vormgeving rekening houdt.

### **Handreiking - adviezen**

Bij schriftelijke of mondelinge communicatie met laaggeletterden (mensen met lage taalvaardigheid) zijn er enkele vuistregels om de boodschap zo goed mogelijk over te brengen. Bedenk dat, om de boodschap te kunnen begrijpen, de ontvanger meer dan 90 % van de gebruikte woorden moet begrijpen. In hun Handreiking Taal en Veiligheidsrisico's (Stichting van de Arbeid, 2014) adviseert de Stichting van de Arbeid het volgende: Voor schriftelijke communicatie is het van belang om vast te stellen op welk taalniveau u de documenten opstelt. In alle gevallen is het belangrijk dat u informatie kernachtig en concreet weergeeft. Het is een goed uitgangspunt om documenten op taalniveau A2 op te stellen. En het slotadvies luidt: Toets of de werknemers de communicatie begrepen hebben.

### **Aandachtspunten bij taalgebruik voor laaggeletterden**

Aandachtspunten bij de communicatie met laaggeletterden zijn:

- In het algemeen werkt mondelinge communicatie beter dan schriftelijke
- Spreek of schrijf in korte zinnen
- Gebruik actieve zinnen
- Gebruik eenvoudige woorden
- Houd de boodschap kort en concreet
- Gebruik een woordenboek met vertalingen van vaktermen.

In plaats van “Er wordt in verband met de overschrijding van de normen voor geluidemissie in de werkomgeving, gehoorbescherming beschikbaar gesteld in de vorm van otoplastieken ...” kun je bijvoorbeeld beter zeggen: “U krijgt oordoppen, omdat het lawaai op het werk te hoog is.”

### **Communicatiekanalen**

Stem het kanaal voor communicatie af op de doelgroep. Voor laaggeletterden zijn de volgende kanalen voor communicatie het best inzetbaar:

- Gebruik beeldtaal als vervanging van geschreven tekst;
- Gebruik een mimevideo;
- Geef mondelinge instructies

(Handreiking Taal en Veiligheidsrisico's; Stichting van de Arbeid, 2014).

Zie verder ook paragraaf [6.3](#) van dit dossier “Beheersmaatregelen/Op niveau van specifieke doelgroepen.

## **2.1.3 Anderstaligen**

### **Taalvaardigheid of talenkennis**

Taalvaardigheid kan een probleem zijn voor werknemers die in Nederland zijn geboren en getogen, maar voor uit het buitenland afkomstige werknemers zijn onvoldoende kennis van en taalvaardigheid in de Nederlandse taal een nog groter probleem. Daarnaast kan het zijn dat deze werknemers afkomstig zijn uit een cultuur waarin anders met veiligheid op het werk wordt omgegaan dan in Nederland. Ook het ‘elkaar aanspreken’, bijvoorbeeld op ongewenst (veiligheids-)gedrag, kan in andere culturen minder vanzelfsprekend zijn dan in Nederland. Maar de taalvaardigheid in de eigen taal speelt zeker ook een rol: wanneer iemand in de eigen taal niet zeer taalvaardig is, zal het moeilijk zijn om zich een andere taal echt goed eigen te maken.



### **Taalverschillen en ongevallen**

Onder de tijdelijk ingezette krachten zijn de laatste jaren veel werknemers van buitenlandse herkomst, die het Nederlands niet of niet volledig beheersen. Tijdelijk werknemers zijn over het algemeen minder goed op de hoogte van de situatie in een bedrijf en de risico's in het werk, dan de vaste werknemers. Daarnaast draagt miscommunicatie als gevolg van verschillen in taal of taalvaardigheden bij aan het ontstaan van gevaarlijke situaties en ongevallen. Bij ongevallen waarbij miscommunicatie mede oorzaak is, spelen verschillende factoren een rol, waarvan miscommunicatie door taalverschillen er één is (Stichting van de Arbeid, 2014). Ongeveer 20 procent van de niet-dodelijke arbeidsongevallen in Nederland betreft niet-ingezetenen. Verder komen niet-dodelijke arbeidsongevallen bij allochtonen ongeveer anderhalf keer zo vaak voor als bij autochtonen. Dit ligt aan verschillende factoren, waarvan miscommunicatie door taalverschillen er één is ([Stichting van de Arbeid, 2014](#)).

### **Migranten en ongevallen**

Uit onderzoek (Guldemon et al., 2013; [Bust et al. 2008](#)) onder arbeidsmigranten in Denemarken, Groot-Brittannië en Nederland blijkt dat deze nieuwkomers een kwetsbare groep vormen. In Denemarken zijn zij relatief vaker slachtoffer van arbeidsongevallen dan Denen en 'nakomelingen' (2<sup>e</sup> of 3<sup>e</sup> generatie migranten). Voor Groot-Brittannië en Nederland was het lastiger om dit cijfermatig te onderbouwen, mede door het ontbreken van gedifferentieerde gegevens. Niettemin bleek uit de studie dat het voor nieuwkomers vaak moeilijk is om veiligheidsinstructies te begrijpen, deels omdat deze niet in hun eigen taal werden gegeven, deels omdat hun taalvaardigheden onvoldoende waren om de vertaalde instructies te begrijpen (Zie hiervoor ook paragraaf [2.2](#) van dit dossier).

### **Formele communicatie**

In verschillende artikelen ([Safety Science, 2013](#); [Safety! 2014](#)) wijst Jeanette Paul op verschillende aspecten van de problematiek van verschillen in taal en taalvaardigheid tussen samenwerkende werknemers. Bij het werken met meertalige werkploegen is er steeds meer aandacht voor het overbruggen van taalverschillen bij formele communicatie, zoals de poortinstructies, werkvergunningen en toolboxen. Onderzoekers stellen dat zeventig procent van de communicatie in een organisatie informeel is. De aandacht voor de informele communicatie tussen ploegleden blijft echter achter, terwijl juist ook deze communicatie cruciaal is voor de veiligheid (Paul, 2013, 2014).

### **Informele communicatie**

Informele communicatie is de ad hoc communicatie tussen individuele ploegleden. Bijvoorbeeld een vakman die een ploeglid waarschuwt voor een gevaar dat is ontstaan in het onderhanden werk. Meertalige ploegen kunnen succesvol functioneren dankzij een groot aantal informele communicatievormen die per ploeg, project of werklocatie ontstaan. Onderzoekers beschreven een bouwproject waar een specifieke 'taal' ontstaan is die bestaat uit een samenstel van communicatiemethoden: een mix van verschillende talen, gebaren, simpele handsignalen en telefoonverbindingen die samen helpen om een serie complexe taken te coördineren. Een belangrijke boodschap van de onderzoekers is dat de communicatiepatronen ontstaan per situatie en daardoor specifiek zijn voor die situatie. Deze communicatievormen kunnen niet simpel achter de tekentafel bedacht worden maar zijn wel essentieel om veiligheidsproblemen in de dagelijkse praktijk te voorkomen (Paul, 2014).

## **2.1.4 Veilig werken in multiculturele teams**

De arbeidsmarkt is in de laatste jaren nogal veranderd en kenmerkt zich door

- Meer zelfstandigen
- Meer werknemers met flexibele contracten
- Meer werknemers die binnen Europa buiten hun eigen land werken (Starren, Hornikx & Luijter, 2013).

Met name in sectoren en banen waar werknemers vaker worden aangesteld in een onveilige werkomgeving kunnen bovengenoemde veranderingen het werk nog risicovoller maken. [Starren, Hornikx en Luijter](#) (2013) stellen zich de vraag waarom migrantwerknemers in vergelijking met lokale werknemers relatief vaak geraakt worden door risico's op de werkvloer. De auteurs laten zien dat dit ligt aan kenmerken van de migrantwerknemer en aan kenmerken van het werk en de werkomgeving.

Bij migrantkenmerken worden vaak genoemd: terughoudendheid om veiligheidsissues aan de kaak te stellen, bereidheid om snel geld te verdienen, het vermogen tot inschatting van gevaren, taalproblemen, begrip van het belang om veiligheidsinstructies serieus te nemen en onwetendheid over lokale standaarden (Starren, Hornikx & Luijter, 2013)

Bij kenmerken van het werk en de werkomgeving kan gedacht worden aan tijdelijk werk, handwerk en risicovol werk.

## 2.2 Communiceren in lawaaiige omgeving

### Belemmeringen

Wanneer de omgeving beperkingen oplegt aan de communicatie, terwijl communicatie voor het uitvoeren van het werk noodzakelijk is, moet er soms uitgeweken worden naar andere dan mondelinge vormen van communicatie. Denk aan omgevingen met lawaaibronnen die de gesprekken overstemmen, of situaties waarin de gesprekspartners elkaar niet kunnen zien, of aan communicatie over enige afstand, al dan niet met één of beide gesprekspartners in een afgesloten cabine.

### Communicatie op afstand

Bij communicatie over enige afstand is de oplossing veelal eenvoudig, zeker in de huidige tijd, waarin vrijwel iedereen over een eigen mobiele telefoon beschikt. Voor bepaalde situaties is het niet veilig om te vertrouwen op de mobieltjes (Bedrijfshulpverleners, brandweer, politie, ambulance, beveiligers enz.) en dan wordt doorgaans vanouds gebruik gemaakt van portofoons. In minder voorziene werksituaties, als er over een afstand met elkaar gesproken moet worden, wordt steeds vaker het mobieltje ingezet. Is het nog te lawaaiig voor een telefoongesprek, dan kan een tekstberichtje vaak nog uitkomst bieden, zolang het gaat om het overbrengen van korte boodschappen.

### Traditionele middelen

Voor de communicatie tussen kraanmachinisten en de kraanman (aanpikker van de last) zijn er vanouds bijvoorbeeld seinen afgesproken, te geven met hand- en armgebaren. Zo ook voor situaties zoals op vliegvelden, rangeerterreinen en havens, waar doorgaans met vaste afgesproken signalen bepaalde manoeuvres worden aangegeven.

### Moderne middelen

Tegenwoordig wordt steeds vaker ook gebruik gemaakt van camera's, bijvoorbeeld in cabines van torenkranen, waar de machinist en de aanpikker elkaar vaak niet kunnen zien. Op de website [arbo.tv](http://arbo.tv) is een filmpje te zien, waarin een kraanmachinist beschikt over een camera en portofoon, maar toch niet precies kan zien waar de last is. De aanpikker beschikt over onvoldoende Nederlandse taalvaardigheid en begrijpt de vragen van de machinist niet goed, waardoor de communicatie gebrekkig is. Moderne communicatiemiddelen leiden dus niet vanzelfsprekend tot verbetering van de communicatie. De gebruikers moeten evengoed verstand van zaken hebben en zich goed kunnen uitdrukken in een gemeenschappelijk vocabulaire.

### Werken in lawaaiige omgeving

Uit een recente studie (Cantley et al. 2014) blijkt dat werknemers die lijden aan tinnitus in combinatie met gehoorschade in de hoge geluidfrequenties, 25 % meer kans hebben op acute letsels in vergelijking met werknemers die geen gehoorschade hebben in soortgelijk werk en omstandigheden. Preventie van gehoorschade is dus ook wenselijk uit oogpunt van preventie van ongevallen. Er bestaan nog veel werksituaties waarin het niveau van omgevingslawaai zo hoog is, dat een gesprek op normaal volume niet mogelijk is. In die situaties zullen de werknemers gehoorbescherming moeten dragen om zich te beschermen. Gehoorbescherming hoeft de communicatie (zowel waarschuwingssignalen als spraak) niet nadelig te beïnvloeden, mits deze aan enkele voorwaarden voldoet. Zie ook de Dossiers 'Geluid' en 'PBM' op het [Arbokennisnet](http://Arbokennisnet).

### Communicatie in lawaaiige omgeving

Wanneer het noodzakelijk is om mondeling te communiceren, zoals voor een werkbespreking of het geven van instructies, is de beste oplossing om het werk te onderbreken en hiervoor een aparte ruimte op te zoeken, waar het rustig genoeg is om de bespreking te houden.

In werksituaties in lawaaiige omgevingen waarbij het tijdens het werk zelf noodzakelijk is om te communiceren, is het verstandig om onderling seinen (hand-armgebaren) af te spreken, zodat er geen misverstanden (en onveilige situaties of ongevallen) ontstaan door onjuiste interpretatie van signalen.

## **Noodsignalen**

In ISO 7731:2008 'Auditory danger signals' worden eisen gegeven waaraan noodsignalen moeten voldoen. Het signaal moet zo zijn dat slechthorendheid of het gebruik van gehoorbescherming zo min mogelijk invloed heeft op de waarneming door de belanghebbenden.

## **2.3 Communiceren bij crises en noodsituaties**

Organisaties kunnen te maken krijgen met crises. Een crisis is een specifieke en onverwachte gebeurtenis die voor alle betrokkenen veel onzekerheid creëert. De term 'crisis' wordt vaak ook gebruikt als men eigenlijk een 'ongeluk', 'storing', 'catastrofe' of 'ramp' bedoelt, zonder dat er aandacht is voor het verschil in betekenis (Fishman, 1999).

Fishman (1999) onderscheidt 5 kenmerken van crisiscommunicatiesituaties:

- Ten eerste moet er sprake zijn een gebeurtenis die onverwacht is. Verstandige organisaties zullen zich zo goed mogelijk voorbereiden op onvoorziene zaken. Als desondanks sprake is van een ingrijpend voorval, spreekt men van een crisis.
- Ten tweede moet er sprake zijn van een aantasting van centrale waarden van een organisatie. Een defect in de waterleiding in een deel van een fabriek valt onder een crisissituatie. Echter, een geval van ernstige examenfraude op een universiteit valt er wel onder omdat daarmee centrale waarden van een kennisinstituut in het geding zijn (Fishman, 1999, p.347).
- Ten derde zijn crises vrijwel nooit helemaal 'per ongeluk' of volledig 'onbegrijpelijk'. Er zullen daarom altijd oorzaken aan te wijzen zijn. Een crisiscommunicatiestrategie zal daarom gericht zijn op proactief voorzorgsmaatregelen nemen om een crisis tegen te gaan. Hierdoor blijven gevolgen na een crisis beperkt en zal ook het herstelproces versneld worden.
- Ten vierde moet er sprake zijn van een situatie waarin onder hoge tijdsdruk gehandeld en gecommuniceerd moet worden.
- Ten slotte vindt een crisis vaak plaats in een dynamische context waarin diverse stakeholders (zoals klanten, medewerkers, toeleveranciers) met elkaar strijden om de aandacht.

Een crisis is bedreigend voor het bereiken van organisatiedoelen (Cornellissen, 2008; Schultz, Utz & Göritz, 2011). Onderzoek naar crisiscommunicatie gaat over hoe de crisissituatie, communicatiestrategie en de percepties van een crisis elkaar onderling beïnvloeden (Schultz, Utz & Göritz, 2011). Een crisis zet de verhoudingen met interne en externe stakeholders op scherp en kan de reputatie en het bestaansrecht van een organisatie schaden.

Noodsituaties zijn speciale crises die vereisen dat de leiding van een organisatie onder hoge tijdsdruk erin slaagt hun werknemers en de omgeving te alarmeren (Stephens, Barret & Mahometa, 2013).

Hoe de interne communicatie organisaties in geval van crises of noodsituaties intern verloopt, komt in [hoofdstuk 6](#) aan de orde. De reputatieschade die door een crisis kan ontstaan, is enerzijds afhankelijk van de manier waarop de leiding en de medewerkers van een organisatie op een crisis reageren en anderzijds van de aard van de crisissituatie zelf (Schultz, Utz & Göritz, 2011).

## **2.4 Communicatie bij organisatieverandering**

Vrijwel elke organisatie krijgt vroeg of laat te maken met organisatieveranderingen. Voorbeelden zijn een herstructurering, een fusie, de invoering van het nieuwe werken, de invoering van nieuwe ICT systemen, of een inkrimping.

### **Soorten veranderingen**

Veranderingen kunnen radicaal zijn en de gehele organisatie betreffen maar ook beperkter en alleen een deel van de organisatie aangaan. Ze kunnen evolutionair zijn (d.w.z. langzaam en gradueel) maar ook revolutionair (plotseling en met grote impact op de gehele organisatie) (Cornelissen, 2008, p. 201). Ook kan de focus van een verandering verschillend zijn: bij de ene verandering gaat om het technologische vernieuwing, of manier van werken, terwijl de focus bij andere veranderingen op nieuwe producten of diensten kan liggen of op een cultuuromslag.

### **Weerstand**

Weerstand tegen een organisatieverandering heeft vaak niet zozeer met de verandering zelf te maken maar met de onzekerheid die gepaard gaat met een organisatieverandering (Cornelissen, 2008, p.

207). Onzekerheid en angst kunnen leiden tot stress, een gebrek aan vertrouwen tussen werknemers en managers en het verlies van betrokkenheid bij de organisatie (Cornelissen, 2008, p. 207).

Interne communicatie speelt een cruciale rol bij het goed functioneren van een organisatie in tijden van een stressvolle verandering (Grise et al., 2006). Communicatie is enerzijds belangrijk bij hoe een verandering wordt geformuleerd, bekendgemaakt en uitgelegd en anderzijds bij de implementatie en bestending van de verandering (Cornelissen, 2008, p.201).

### **Model**

Een in de literatuur veelgebruikt model om organisatieveranderingen te beschrijven is het model van Lewin (1974) (zie bijvoorbeeld Nelissen & Van Selm, 2008). Lewin's model is gebaseerd op de metafoor van het smelten en bevriezen van water (zie ook Cornelissen, 2008, p. 202). Een moderne variant van dit model is [theorie U](#). In het metafoor model van Lewin wordt een organisatieverandering vergeleken met het smelten van een klomp ijs (de organisatiestructuur zoals die nu is) waarna de vloeibare organisatie vervolgens weer kan bevriezen in de nieuwe wenselijke vorm.

- In de eerste fase van 'unfreezing' gaat het om de het (h)erkennen van de noodzaak van een organisatieverandering.
- In de tweede 'vision-and-plan' fase wordt een veranderingsplan ontwikkeld.
- In de derde fase 'moving' vindt de implementatie van de verandering plaats.
- In de fase van 'refreezing' vindt het bestendingen van de verandering in de nieuwe organisatieroutines plaats.

Tijdens elke fase is communicatie tussen managers en werknemers van belang. Over de keuzes die hierbij gemaakt zouden moeten worden, verwijzen we naar [hoofdstuk 6](#).

## **3. Meten van de kwaliteit van (risico-) communicatie in een organisatie**

### **3.1 Meten op niveau van organisatie: communicatieaudit & RI&E**

Een communicatie-audit is een grondige evaluatie van de sterktes en zwaktes van het interne communicatie systeem van een organisatie (Zwijze-Koning & De Jong, 2015). Het doel van een communicatieaudit is het diagnosticeren van communicatieproblemen en het doen van verbetervoorstellen.

In de jaren 70 ontwikkelden Goldhaber en Rogers (1979) een communicatieaudit met als doel meer standaardisatie in dit type onderzoek te bewerkstelligen zodat studies naar de interne communicatie van een organisatie onderling beter vergelijkbaar werden (de [ICA-audit](#)). De invloed van deze audit is groot geweest.

Andere gevalideerde meetinstrumenten uit die tijdperiode zijn de Communication Satisfaction Questionnaire (CSQ, Downs & Hazen, 1977), de Organizational Communication Development Audit Questionnaire (OCD2, Wio, 1975), de Organization Communication Scale (OCS, Roberst & O'Reilly, 1974) en de audit organisatie communicatie ([Greenbaum, 1974](#)).

Een risico-interventarisatie en –evaluatie (RI&E) is een middel ter bevordering van veilig en gezond werken. In het RI&E onderzoek wordt aandacht besteed aan de kwaliteit van communicatie over Arbo-beleid.

#### **3.1.1 Onderzoeksinstrumenten**

##### **ICA-audit instrumenten**

De ICA-audit bevat een set van instrumenten waarmee de percepties ten aanzien van het communicatieproces in de organisatie onder werknemers kan worden onderzocht (Goldhaber & Krivonos, 1977).

### *Vragenlijst*

Een belangrijk onderdeel in de ICA audit is het vragenlijstonderzoek (survey) onder medewerkers van een organisatie. Met de behulp van een vragenlijst wordt in kaart gebracht hoe werknemers de huidige stand van zaken m. b. t. interne communicatie evalueren en hoe zij die in het ideale geval zouden willen zien. Op deze manier ontstaat een beeld van welke communicatiebehoeften er zijn.

### *Interviews*

De audit bevat ook interviews. Deze zijn bedoeld om bij willekeurige of specifiek geselecteerde werknemers verder te praten over uitkomsten uit de survey of uit de andere instrumenten.

### *Netwerkanalyse*

In de netwerkanalyse staat de vraag centraal van wie met wie communiceert binnen een bepaalde organisatie-eenheid. Via de netwerkanalyse wordt de plaats van individuen in het netwerk bepaald en krijgt men zicht op de rollen die individuen daarin vervullen. Voorbeelden van rollen zijn de geïsoleerde, het groepslid of de verbinding.

### *Communicatiegebeurtenis*

In het 'communication experience' onderdeel van de ICA-audit wordt aan respondenten gevraagd een ingrijpende communicatiegebeurtenis te beschrijven die volgens hen representatief is voor een succesvolle of een niet succesvolle gebeurtenis. Dit onderdeel levert een set van 'best and bad practices' op.

### *Communicatiedagboek*

Tenslotte is er het communicatiedagboek. In dit dagboek houden respondenten specifieke communicatie-activiteiten (conversaties, telefoongesprekken, vergaderingen, stukken ontvangen en verzonden) bij gedurende een periode van een week. De dagboeken geven een indicatie van het daadwerkelijke communicatiegedrag van individuen, groepen en de gehele organisatie.

### *Kritiek*

In een overzicht van Ruck en Welch (2012) blijkt dat studies naar interne communicatie tot nu toe een grote nadruk legden op het evalueren van procesessen, kanalen, en mate van communicatie. Onderbelicht bleef veelal de behoefte van werknemers aan bepaalde boodschappen. Ook de analyse van de inhoud van die boodschappen bleef onderbelicht. Ruck en Welch (2012) stellen dan ook voor om in toekomstig onderzoek naar interne communicatie de aandacht moet uitgaan naar in hoeverre deze communicatie bijdraagt aan zowel betrokkenheid bij de individuele medewerkers maar ook aan betrokkenheid op het niveau van de organisatie.

### **RI&E onderzoek**

Voor de werkgever (management, preventiedeskundige) vormt het invullen van een min of meer uitgebreide RI&E-vragenlijst veelal geen probleem. Maar hoe groter een organisatie is, hoe lastiger, tijdrovender en kostbaarder het wordt om een goed beeld te krijgen van de mening of de beleving van de werknemers. Een middel om alle werknemers de gelegenheid te geven om inbreng te hebben en hun mening kenbaar te maken, is een schriftelijke enquête onder alle personeelsleden. Een voordeel daarvan is, dat bij de uitwerking onderscheid gemaakt kan worden naar de resultaten per afdeling of per functiegroep, per leeftijdsgroep of anderszins, als dat nuttig geacht wordt.

Een nadeel is evenwel, dat de respons vaak lang geen 100% bedraagt, waardoor de vraag rijst of de respons wel representatief is voor de organisatie als geheel. Bij het uitzetten van de enquête onder een gedeelte van het personeel (bijvoorbeeld om kosten te besparen) zal altijd de vraag blijven of de (hoe zorgvuldig ook) geselecteerde deelnemers representatief zijn voor het hele personeel.

### *Schriftelijk of digitaal*

De wijze van vraagstelling en soms alleen al het feit dat er een schriftelijke vragenlijst wordt uitgezet, kan maken dat een deel van de werknemers niet meedoet. Digitale verspreiding van een schriftelijke vragenlijst kan bij sommigen nog meer weerstand oproepen.

Soms ook wordt een deel van de doelgroep niet of niet tijdig bereikt met een digitaal instrument. Het is ten slotte geen uitgemaakte zaak, dat alle werknemers (met name in sectoren of branches met veel laaggeschoold werk) in een bedrijf beschikken over een computer met internetverbinding. Ook als werknemers privé een computer hebben, is het niet vanzelfsprekend om daarmee aan een werkgerelateerd onderzoek mee te willen doen.

### *Mondeling interview*

Een interview met (vertegenwoordigers van) werkgever en OR of PVT kan in plaats van, of in aanvulling op, een schriftelijke RI&E-vragenlijst veel extra waardevolle informatie opleveren. Een interview biedt ook de mogelijkheid om dieper op bepaalde zaken in te gaan. Het kan bijvoorbeeld niet alleen antwoord bieden op de vraag of er sprake is van periodiek werkoverleg, maar ook op de achterliggende oorzaken als er geen of weinig werkoverleg is, of als het werkoverleg als weinig zinvol wordt ervaren. Dat soort zaken komt in een uitsluitend schriftelijk gevoerd RI&E-onderzoek meestal niet of niet voldoende uit de verf.

### *Interviews per afdeling of functiegroep*

In aanvulling op de RI&E-vragenlijsten en interviews met (vertegenwoordigers van) werkgever en OR of PVT, kunnen interviews met werknemers van de werkvloer veel informatie opleveren over de beleving van het arbobeleid door de individuele werknemers, hun mening over de rol van directie en OR (of PVT), over het functioneren van werkoverleg, de rol van direct leidinggevenden bij toezicht, voorlichting en instructie over de veiligheid in het werk en over het arbobeleid van de organisatie in het algemeen. Ook bij het voeren van interviews met (één of meer) vertegenwoordigers van elke afdeling of functiegroep bestaat het mogelijke probleem dat degenen die deelnemen in de interviews, niet representatief zijn voor de afdeling of functiegroep die zij vertegenwoordigen. Dit probleem kan ooit volledig uitgebannen worden. Het is immers veelal ondoenlijk om alle werknemers van de organisatie afzonderlijk te spreken.

Zie ook het [arbokennisdossier RI&E](#) en [arbokennisdossier Voorlichting](#).

## **3.2 Meten op het niveau van het individu**

### **3.2.1 Diagnose in PMO, spreekuurcontact en communicatie in de spreekkamer**

Een haperende communicatie binnen de organisatie kan effecten hebben op de gezondheid van de individuele medewerker. Deze effecten worden nader beschreven in [hoofdstuk 7](#). Gezondheidseffecten kunnen worden gesignaleerd door middel van de spreekuurcontacten van de bedrijfsarts en door het Periodiek Medisch Onderzoek (PMO).

#### **Spreekuurcontacten en communicatie binnen de spreekkamer**

Bedrijfsartsen hebben spreekuurcontacten met (zieke) werknemers. Het gaat hierbij zowel om preventieve contacten met werknemers, als om contacten in het kader van ziekteverzuim. Tijdens deze spreekuurcontacten kunnen problemen aan het licht komen op het gebied van de gezondheid die een relatie hebben met communicatieproblemen binnen de organisatie. Hierbij valt te denken aan het optreden van arbeidsconflicten, onvoldoende sociale steun en onvoldoende communicatie met de leidinggevende tijdens de re-integratie. De bedrijfsarts zelf speelt ook een rol bij het ontstaan of oplossen van problemen die te maken hebben met communicatie in organisaties. De bedrijfsarts zelf vormt ook een factor in de communicatie tijdens het spreekuurcontact. De bedrijfsarts zal zich bewust moeten zijn van zijn eigen wijze van communicatie, zowel in de spreekkamer als ook in de communicatie van zijn adviezen richting de organisatie. De wijze van communicatie, de communicatiestijl en -vaardigheden van de bedrijfsarts spelen hierbij een rol.

#### **Anderstalig en laaggeletterdheid**

In de spreekkamer kunnen verstoringen in de communicatie tussen de bedrijfsarts en de werknemer met name optreden in de relatie met anderstaligen of laaggeletterden. Ondanks een toename van het bewustzijn van de bedrijfsarts en trainingen het gebied van de communicatie van de bedrijfsarts in de spreekkamer, wordt deze bijvoorbeeld door allochtonen nog vaak als onvoldoende beoordeeld (van der Meide, 2011). De bedrijfsarts zal zich er ook van bewust moeten zijn dat de communicatie binnen de spreekkamer selectief kan zijn omdat de zieke werknemer zijn beeld over zijn situatie presenteert in de context van zijn belang (Konijnenberg, 2008). De bedrijfsarts kan de communicatie in de spreekkamer proberen te verbeteren (van Staveren 2014) door

- Gebruik te maken van patiëntgerichte communicatie, waarbij de arts het perspectief van een patiënt (werknemer) probeert te achterhalen,
- Wederzijds begrip en overeenstemming proberen te bereiken, en



- Zoveel mogelijk de regie en de verantwoordelijkheid met de patiënt delen.

Het gebruik van visueel voorlichtingsmateriaal voor laaggeletterden, zoals beschreven door Het Nederlands Huisartsen Genootschap (Oosterberg, 2012), kan behulpzaam zijn om de communicatie met laaggeletterden te verbeteren.

### **Preventief Medisch Onderzoek**

Het Preventief Medisch Onderzoek (PMO) is medisch onderzoek gericht op de risico's die de arbeid voor de gezondheid van de werknemers met zich meebrengt en beoogt de gezondheidseffecten zoveel mogelijk te voorkomen of te beperken. De werkgever stelt de werknemers periodiek in de gelegenheid een onderzoek te ondergaan. Het PMO omvat het vrijwillig periodiek arbeidsgezondheidskundig onderzoek zoals bedoeld in artikel 18 van de [Arbowet](#) en in diverse bepalingen van het Arbobesluit. De leidraad PMO (2013) van de Nederlandse Vereniging voor Arbeids- en Bedrijfsgeneeskunde (NVAB) geeft richtlijnen aan de bedrijfsartsen voor de uitvoering van het [PMO](#).

Indien de bedrijfsarts signaleert dat communicatieproblemen binnen de organisatie een rol spelen, zal de bedrijfsarts binnen het PMO hier specifiek aandacht aan besteden. Dit kan aan de orde komen in individuele gesprekken of het kan opgenomen worden in vragenlijstonderzoek. Vragenlijstonderzoek wordt vaak ingezet via het [SKB](#), een onafhankelijke wetenschappelijke organisatie die gespecialiseerd is in onderzoek naar het functioneren van organisaties en hun medewerkers. De Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA) wordt uitgegeven door het SKB en deze meet psychosociale arbeidsbelasting en werkstress. In deze vragenlijst komt ook het communicatieaspect aan bod. Andere vragenlijsten waar gebruik van kan worden gemaakt in het PMO zijn bijvoorbeeld de Job Content Questionnaire (JCQ) en de [Quantitative Workload Inventory](#) (QWI). Deze vragenlijsten hebben echter vooral betrekking op [werkdruk](#) en gaan niet expliciet in op de communicatieproblemen. In combinatie met resultaten uit de RI&E of andere signalen die een bedrijfsarts ontvangt kunnen mogelijke knelpunten worden opgespoord in de communicatie binnen de organisatie.

### **Advisering**

De bedrijfsarts zal na het signaleren van aandachtspunten op het gebied van communicatie zelf moeten beschikken over voldoende communicatievaardigheden om de organisatie gericht te adviseren en de adviezen ook geaccepteerd te krijgen zodat deze leiden tot vervolgacties. Het blijkt dat de acceptatie van de aangeleverde informatie door de organisatie (Konijnenberg, 2008) leidt tot effectievere communicatie van de bedrijfsarts met de organisatie. De "Handreiking Adviseren aan Organisaties" van de NVAB en NSPOH (2014) geeft in dit opzicht concrete handvatten aan de bedrijfsarts.

## 4. Wetgeving

### 4.1 Arbo-wet

Het woord communicatie komt in de Arbo-wet niet voor. Toch speelt communicatie een belangrijke rol om medewerkers te betrekken, te motiveren en te informeren over gevaren en getroffen maatregelen. In de Arbo-wet wordt wel de term “voorlichting en onderricht” (artikel 8) gebruikt. Volgens dit artikel is de werkgever de zender en de werknemer de ontvanger.

Specifieke aspecten die in artikel 8 worden genoemd zijn:

- Te verrichten werkzaamheden en de hieraan verbonden risico's;
- Getroffen maatregelen om deze risico's te beperken;
- Op welke wijze deskundige bijstand is georganiseerd;
- Voorlichting is maatwerk, dat wil zeggen op de taken van werknemers aangepast;
- Geven van voorlichting over persoonlijke beschermingsmiddelen, arbeidsmiddelen en beveiligingen.

In artikel 12 van de arbowet worden samenwerking, overleg en de bijzondere rechten van medezeggenschapsorganen uitgewerkt. Beschreven wordt dat werkgevers en werknemers samen moeten werken bij de uitvoering van het arbeidsomstandighedenbeleid. In dit artikel wordt ook uitgewerkt in welke vormen (overleg met belanghebbende medewerkers, een personeelsvertegenwoordiging of een ondernemingsraad) deze samenwerking gestalte kan krijgen.

#### Communicatie in de Arbowet

De Arbowet stelt de inbreng van de OR of PVT (de formele Personeelsvertegenwoordiging bij minder dan 50 werknemers) bij de RI&E verplicht. De OR heeft instemmingsrecht, zowel bij de besluitvorming over de keuze van arbodienst en van welke partij de RI&E gaat uitvoeren, als bij alle andere arbozaken. De OR (of belanghebbende werknemers) dienen betrokken te worden in de uitvoering van de RI&E en verder bij het opstellen van het Plan van Aanpak en de periodieke evaluatie van de vorderingen daarbij. De OR is een vertegenwoordigend orgaan, weliswaar met voelhoorns op de werkvloer, maar met doorgaans een eigen rol. Vaak hebben niet alle afdelingen of functiegroepen een eigen 'vertegenwoordiger in de OR. Bij het ontbreken van een OR of PVT hebben 'belanghebbende' werknemers er recht op betrokken te worden bij de RI&E.

#### Communicatie en Arbobeleid

Naast de rechten voor de OR of PVT, kent de wet ook andere verplichtingen die communicatie tussen werkgever en werknemers vereisen. (Zie ook de hoofdstukken '4. Wetgeving', '8. Werkgeversverplichtingen' en '9. Werknemersverplichtingen' in dit dossier.)

Zo bestaan er verplichtingen voor de werkgever tot het periodiek voeren van werkoverleg waar arbozaken besproken kunnen worden. Daarnaast is er de verplichting om voorlichting en instructies te geven over de gevaren die er in het werk en in de arbeidsomgeving kunnen voorkomen. De inbreng van zowel OR of PVT als van het werkoverleg (per team of per afdeling) als van individuele werknemers, via overlegvormen zoals bijvoorbeeld functioneringsgesprekken kunnen alle een plaats krijgen in het arbobeleid van de organisatie.

Veel organisaties werken min of meer volgens een PDCA-beleidscyclus: Plan-Do-Check-Act. Na het uitvoeren van de RI&E (act) volgt het opstellen (plan), uitvoeren (do) en evalueren van het Plan van Aanpak bij de RI&E. Na de evaluatie wordt het Plan van Aanpak bijgesteld en/of wordt de RI&E (geheel of gedeeltelijk) geactualiseerd en begint de cyclus opnieuw.

#### Communicatie als onderwerp in de RI&E

Communicatie met werknemers op verschillende niveaus in de organisatie en in verschillende vormen is dus een must voor elke werkgever. Mede vanwege de verschillende verplichtingen, is de uitvoering van de RI&E een goed moment om de stand van zaken met betrekking tot communicatie in kaart te brengen. Behalve de vragen of, hoe en in hoeverre de werknemers van een organisatie betrokken worden bij de RI&E, gaat het dan om de vraag of en hoe de werknemers verder inbreng hebben of betrokken worden in de totstandkoming van het arbobeleid. Om daar goed inzicht in te verkrijgen moeten deze vragen aan beide partijen gesteld worden. Niet alleen aan de OR of PVT en de werkgever of diens vertegenwoordiger(s), zoals directie, managers (HR, Facilitair, HSE e.d.), preventiemedewerker of arbocoördinator, maar juist ook aan de werknemers 'op de werkvloer'.



De teksten van de Arbowet- en regelgeving zijn te vinden in <http://www.wetten.overheid.nl>.

## 4.2 Arbobesluit

In het arbobesluit komt de term communicatie vrijwel uitsluitend voor in instrumentele zin. Dit wil zeggen dat gesproken wordt over de beschikbaarheid van communicatiemiddelen of -systemen (artikel 2.41, 3.37r, 3.37s, 4.7 en 7.23d).

In artikel 1.5ha worden echter, om een goede communicatie mogelijk te maken, taaleisen gesteld aan gereguleerde beroepen. Gereguleerde beroepen zijn die beroepen die vallen onder de bepalingen van het arbobesluit. In de praktijk zal dit vrijwel iedereen zijn die arbeid verricht. Het gaat hierbij onder andere om het kunnen begrijpen van instructies en teksten (zoals etiketten en gebruiksaanwijzingen). In het laatste lid van dit artikel wordt verder aangegeven dat voldaan kan worden aan deze taaleisen als medewerkers onderling kunnen communiceren in een gemeenschappelijke taal. Wel zal het dan noodzakelijk zijn dat er tenminste één intermediair (tolk) is die de brug kan slaan tussen verschillende talen.

De teksten van de Arbowet- en regelgeving zijn te vinden in <http://www.wetten.overheid.nl>.

## 4.3 Arboregelingen

In de arboregelingen wordt het woord communicatie relatief vaak gebruikt. Ook hier gebeurt dit echter veelal in een meer instrumentele context. Gebruik loopt in de regelingen uiteen van het belang van een goede communicatie bij het geven van opdrachten en handsignalen (bijvoorbeeld bij het uitvoeren van hijswerkzaamheden, artikel 8.20) tot een competentie bij de persoonscertificatieregelingen. In deze regeling wordt het begrip communicatie gebruikt in de context van dit dossier. Voorbeelden van beroepen die vallen onder deze certificatieregelingen zijn arbeidshygiënisten, veiligheidskundigen, arbeids- en organisatiekundigen en bedrijfsartsen.

De teksten van de Arbowet- en regelgeving zijn te vinden in [www.wetten.overheid.nl](http://www.wetten.overheid.nl).

## 4.4 Overige nationale wetgeving

In veel wetgeving in Nederland komt communicatie op de een of andere wijze aan de orde. Te denken valt aan wetgeving met betrekking tot telecom en de verplichtingen te communiceren bij pensioensregelingen. In de context van arbeidsomstandigheden zijn het vooral algemene bepalingen die dwingen tot (goede) communicatie. Zo is in boek 7 van het burgerlijk wetboek (bijzondere overeenkomsten, waaronder de arbeidsovereenkomst) bij artikel 611 opgenomen: "*De werkgever en de werknemer zijn verplicht zich als een goed werkgever en een goed werknemer te gedragen.*" Een belangrijke voorwaarde om dit artikel in te kunnen vullen is goede communicatie tussen partijen. Ook in het verbintenissenrecht (boek 6) is een soortgelijk artikel opgenomen "*Schuldeiser en schuldenaar zijn verplicht zich jegens elkaar te gedragen overeenkomstig de eisen van redelijkheid en billijkheid.*" In boek 6 is de onrechtmatige daad opgenomen. Dit artikel wordt vaak ingezet als het gaat om aansprakelijkheid met betrekking tot arbeidsomstandigheden. Ook hier speelt communicatie een belangrijke rol.

In verschillende [jurisprudentie](#) wordt het belang van (goede) communicatie tussen werkgever en werknemer onderstreept.

De teksten van de nationale wetgeving zijn te vinden in [www.wetten.overheid.nl](http://www.wetten.overheid.nl).

## 4.5 Europese wetgeving

Veel Nederlandse wetgeving op het gebied van arbeidsomstandigheden vindt haar oorsprong in Europese richtlijnen. De relevante aspecten hiervan zijn reeds aan de orde geweest bij de paragrafen 4.1, 4.2 en 4.3.

De teksten van de Europese richtlijnen die betrekking hebben op arbeidsomstandigheden zijn te vinden via de website van het [Europees agentschap voor veiligheid en gezondheid op het werk](#).

## **5. Beleid**

### **5.1 Arbocatalogi**

In veel [arbocatalogi](#) zijn verwijzingen opgenomen naar communicatie. Zo heeft de catalogus voor "[agrarische en groene sectoren](#)" aandacht voor communicatie bij onder andere de onderwerpen psychosociale arbeidsbelasting, werken met machines en bedrijfshulpverlening. In de catalogus voor [ziekenhuizen](#) komt het onderwerp bijvoorbeeld aan de orde bij het onderwerp "terugdringen van agressie in ziekenhuizen". In vrijwel alle catalogi komt het onderwerp communicatie echter vooral in instrumentele zin voor. Er zijn geen catalogi gevonden waar het onderwerp zelf, zoals in dit kennisdossier, wordt uitgewerkt en een plaats krijgt tussen andere instrumenten.

Op het arboportaal van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid is een [overzicht](#) te vinden van alle "goedgekeurde" catalogi.

### **5.2 Cao-afspraken**

Op de [website](#) van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) is een overzicht te vinden van alle in Nederland afgesloten CAO's. Een steekproef in deze CAO's heeft geen verwijzingen opgeleverd met betrekking tot communicatie in de context van dit dossier.

### **5.3 Brancheafspraken**

Er zijn op het niveau van branches geen afspraken bekend waar het onderwerp communicatie, in de context van dit dossier, een belangrijk onderdeel van uit maakt.

### **5.4 Standaardisatie en normalisatie**

In veel normen en richtlijnen komt het onderwerp communicatie aan de orde. Voorbeelden hiervan zijn de NEN 7510 (Medische informatica, informatiebeveiliging in de zorg), de NEN 7512 (Medische informatica, vertrouwensbasis voor gegevensuitwisseling) en de NEN 7513 (Medische informatica, vastleggen van acties op elektronische patiëntendossiers). Communicatie in deze normen wordt echter niet beschreven in de context van dit dossier. Wel is het goed om op te merken dat de rechten voor de drie genoemde normen zijn afgekocht door het ministerie Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS) dit wel zeggen dat deze normen kosteloos te bestellen zijn bij de [NEN](#).

### **5.5 Certificering**

Er bestaan, in het domein van arbeidsomstandigheden, geen regelingen rondom certificering die betrekking hebben op communicatie op zich. Wel zijn communicatievaardigheden uitdrukkelijk onderdeel van verschillende schema's. Voorbeelden hiervan zijn de schema's voor de certificering van bijvoorbeeld veiligheidskundigen en bedrijfsartsen. Regelgeving met betrekking tot deze certificering is vastgesteld in de arboregelingen (zie hiervoor [paragraaf 4.3](#)).

## 6. Beheersmaatregelen

### 6.1 Effectieve interne communicatie

Een effectieve interne communicatie is een voorwaarde om op een adequate manier over risico's te communiceren.

Eenzijds moet de neerwaartse communicatiestroom adequaat zijn (d.w.z. voldoende en tijdige informatie bevatten) en betrouwbaar (d.w.z. eerlijk en bruikbaar voor het uitvoeren van de taken van een werknemer) (zie ook hoofdstuk [1.4](#)).

Anderzijds moet de opwaartse communicatiestroom ook op orde zijn. Werknemers moeten zich gehoord voelen, enige inspraak hebben bij beslissingen die door managers genomen worden, en enige zeggenschap over hun eigen werk.

Goede interne communicatie is daarom

- Een combinatie van op- en neerwaartse communicatie;
- Waarbij werknemers goed geïnformeerd zijn over de toekomstige strategieën en beleid van een organisatie;
- Waarbij werknemers in staat gesteld worden tot overleg en inspraak;
- En waarbij een dialoog tussen werknemers en managers gevolgen heeft voor de beslissingen die genomen worden.

Interne communicatie is bij voorkeur tweerichtingsverkeer, in plaats van een eenzijdige stroom van instructie en feedback (Cornelissen, 2008; Van Putte, 1998).

#### Haperingen

In veel organisaties hapert een goede opwaartse communicatiestroom. Cornelissen (2008) noemt hiervoor twee redenen. Als managers bang zijn om negatieve feedback van hun werknemers te ontvangen, zullen zij hen minder snel vragen naar hun mening en ideeën. Ook kan het idee heersen onder managers dat zij nu eenmaal een betere kijk op de organisatie hebben dan de werknemers zelf. Van werknemers wordt dan gedacht dat ze te weinig kennis te hebben van de organisatie als geheel.

Een onderontwikkelde opwaartse communicatiestroom is schadelijk voor een organisatie omdat fouten en gevaren niet worden opgespoord. Deze kunnen daarom niet gecorrigeerd en in plaats daarvan erger worden (Cornelissen, 2008, p. 200). Dit kan leiden tot het nemen van verkeerde beslissingen; immers, er is niet voldoende managementinformatie voorhanden. Daarnaast kan een haperende opwaartse communicatiestroom leiden tot een negatieve houding bij werknemers zelf (Cornelissen, 2008, p. 201).

## 6.2 Interventies op collectief niveau

### 6.2.1 Specifieke doelgroepen

Communicatie kan zich richten op verschillende groepen. Niet alleen de inhoud, maar ook de vorm waarin de communicatie wordt aangeboden kan aangepast worden aan de doelgroep. Voorbeelden van doelgroepen kunnen zijn:

- Werknemers die bepaalde risico's ondervinden;
- Anderstaligen of mensen met andere culturele achtergronden;
- Groepen met bijzondere risico's (conform Arbowet): jeugdigen, ouderen, zwangeren, tijdelijk personeel, vrijwilligers;
- Ingehuurde partijen zoals ZZP-ers of onderaannemers,
- Leidinggevenden of staffuncties;
- Personeelsvertegenwoordigers (OR, PVT, vakbonden);
- Externen (omwonenden, media, overheid etc.).

Bij het kiezen van de vorm en inhoud van de communicatie kan onder meer rekening worden gehouden met de functie, de (werk-)omgeving, de culturele achtergrond en het opleidingsniveau van de doelgroep. Van belang zijn daarnaast het kennis- en bewustzijnsniveau van de doelgroep met

betrekking tot de inhoud van de communicatie en de mate waarin die inhoud direct betrekking heeft op de situatie van de ontvangers. Zie hiervoor ook het [Dossier Voorlichting](#) op [www.arbokennisnet.nl](http://www.arbokennisnet.nl).

## 6.2.2 Bijzondere groepen uit de RI&E

### Zwangere werknemers

De werkgever is verplicht om op twee momenten voorlichting te geven aan zwangere werknemers. De eerste keer binnen twee weken nadat de werknemster gemeld heeft zwanger te zijn, de tweede keer kort voor het ingaan van het moederschapverlof. In het [kennisdossier Zwangerschap](#) wordt inhoudelijk ingegaan op de advisering van werknemers over de combinatie zwangerschap en werk voor de conceptie, tijdens en na de zwangerschap en bij verzuim.

### Anderstaligen

Behalve de eerder besproken verschillen in taal- en begripsvaardigheid en in de culturele achtergrond, bestaan er steeds vaker ook verschillen in moedertaal en talenkennis van de werknemers die op de werkvloer moeten samenwerken. Het is duidelijk dat die verschillen een rol spelen in de onderlinge communicatie en de oorzaak kunnen zijn van misverstanden.

Bij schriftelijke of mondelinge communicatie met laaggeletterden (mensen met lage taalvaardigheid) zijn er enkele vuistregels om de boodschap zo goed mogelijk over te brengen. Bedenk dat, om de boodschap te kunnen begrijpen, de ontvanger meer dan 90 % van de gebruikte woorden moet begrijpen. In hun Handreiking Taal en Veiligheidsrisico's (Stichting van de Arbeid, 2014) adviseert de Stichting van de Arbeid het volgende: Voor schriftelijke communicatie is het van belang om vast te stellen op welk taalniveau u de documenten opstelt. In alle gevallen is het belangrijk dat u informatie kernachtig en concreet weergeeft. Het is een goed uitgangspunt om documenten op taalniveau A2 op te stellen. En het slotadvies luidt: Toets of de werknemers de communicatie begrepen hebben.

Aandachtspunten bij de communicatie met laaggeletterden zijn:

- In het algemeen werkt mondelinge communicatie beter dan schriftelijke
- Spreek of schrijf in korte zinnen
- Gebruik actieve zinnen
- Gebruik eenvoudige woorden
- Houd de boodschap kort en concreet
- Gebruik een woordenboek met vertalingen van vaktermen.

In plaats van “Er wordt in verband met de overschrijding van de normen voor geluidemissie in de werkomgeving, gehoorbescherming beschikbaar gesteld in de vorm van otoplastieken ...” kun je bijvoorbeeld beter zeggen: “U krijgt oordoppen, omdat het lawaai op het werk te hoog is.”

Stem de vorm van communicatie af op de doelgroep. Voor laaggeletterden zijn de volgende vormen van communicatie het best inzetbaar:

- Gebruik beeldtaal als vervanging van geschreven tekst;
- Gebruik een mimevideo;
- Geef mondelinge instructies

(Handreiking Taal en Veiligheidsrisico's; Stichting van de Arbeid, 2014).

### Communicatie met anderstaligen

Het bij de Handreiking Taal en Veiligheidsrisico's (Stichting van de Arbeid, 2014) behorende Oplossingenboek geeft verdere uitwerkingen voor onderstaande communicatievormen die inzetbaar zijn voor anderstalige werknemers:

- Vertaal instructies en let daarbij wel op mogelijke laaggeletterdheid in de moedertaal;
- Gebruik beeldtaal als aanvulling op of vervanging van geschreven tekst;
- Geef mondelinge instructies, zo nodig via een tolk;
- Gebruik een woordenboek met vertalingen van vaktermen.

## **Organisatorische maatregelen**

Jeanette Paul (Safety Science, 2013) benadrukt daarnaast het belang van beleids- en organisatorische maatregelen, zoals toegepast in het 5xBeter-project van de metaalbranches:

- Vaststellen welke voertaal er op de werkvloer wordt gebezigd
- Zorg voor de juiste interpretatie over en weer (door een tweetalige ploegleider of met een tweetalige buddy voor het inwerken van de anderstalige)
- Organiseer het werk zodanig, dat taalbarrières zo weinig mogelijk een rol spelen
- Laat werknemers de 'officiële taal leren als tweede taal.

## **Jeugdigen**

In de Arbowerk is vastgelegd dat de werkgever bij het geven van voorlichting aan werknemers die jonger zijn dan 18 jaar, rekening moet houden met 'de beperkte werkervaring en onvoltooide lichamelijke en geestelijke ontwikkeling van deze werknemers'. Overigens duurt het bij de meeste jongeren enkele jaren langer (tot 23 á 25 jaar) tot zij zodanig lichamelijk en geestelijk ontwikkeld zijn om te kunnen vertrouwen op voldoende oordelingsvermogen, met name met betrekking tot risicohoudende situaties. Zie ook [Arbokennisnet Dossier Jongeren](#).

Bij communicatie met jongeren is het belangrijk om in de vorm rekening te houden met hun leeftijd en belevingswereld. De concentratieboog kan korter zijn, visuele voorlichting zal vaak meer effect hebben dan mondelinge of geschreven informatie. Ook kan het soms beter zijn bij jeugdigen voor een niet traditioneel communicatiemiddel te kiezen, maar een middel dat aansluit bij de manier waarop zij zelf tegenwoordig vaak communiceren, denk aan social media en andere digitale vormen: (twitter, facebook, blogs, youtube. [Dossier Voorlichting](#)).

## **Werknemers met verstandelijke beperking**

De communicatie met werknemers die een verstandelijke beperking hebben, moet afgestemd worden op de doelgroep. In bedrijven gaat het meestal niet om groepen maar om individuele personen. In het algemeen zal de communicatie dan tot stand moeten komen door intensieve begeleiding en één op één gesprekken. Daarnaast kan, afhankelijk van de aard en mate van de beperking, het gebruik van plaatjes, naast of in plaats van teksten goed werken.

## **Ouderen**

Oudere werknemers kunnen vaak beter dan jongeren bereikt worden met traditionele media, zoals geschreven informatie en beeldmateriaal. Voor zover ouderen lijden aan een verminderd gehoorvermogen kan het nodig zijn om daarmee rekening te houden. Het is echter in sterke mate individueel bepaald op welke wijze dat het best kan. Denk bijvoorbeeld aan luider en/of langzamer spreken, schriftelijke informatie geven, mime-boodschappen en beeldmateriaal gebruiken.

## **Stereotypen over werknemersgroepen**

Over verschillende beroepsgroepen bestaan stereotypen. Denk bijvoorbeeld aan grappen over ambtenaren, spreekwoorden over agrariërs en bijnamen voor politieagenten. Ook over bepaalde groepen bestaan soms stereotypen. Een stereotype is een sterk versimpeld beeld van iets en bevat vaak een vooroordeel. Het is een soort 'shortcut' in de hoofden van mensen die zij gebruiken in het dagelijks leven: bij het beoordelen van mensen en groepen om ons heen en om ons eigen gedrag te rechtvaardigen.

De hieronder beschreven interventie is ontworpen voor het omkeren van negatieve stereotypen over oudere werknemers in organisaties. Het format van de interventie kan echter ook gebruikt worden voor andere doeleinden, zoals het verbeteren van opvattingen over veilig werken in organisaties of het veranderen van een ongewenste communicatiecultuur.

### *Oudere werknemers*

Van Selm & Van der Heijden (2013) hebben stereotypen over oudere werknemers onder de loep genomen. Zij onderzochten hoe stereotiepe opvattingen over de competenties en inzetbaarheid van deze groep werknemers gevolgen heeft voor hun positie in organisaties. Ook werkten zij uit hoe deze stereotiepe beeldvorming via communicatie-interventies zou kunnen worden tegengegaan.

### *Vergrijzing*

Door de vergrijzing en de ontgroening van de arbeidsmarkt zullen ouderen steeds langer op de arbeidsmarkt blijven. Een uitwerking hiervan is dat de pensioenleeftijd in Nederland stapsgewijs naar

de leeftijd van 67 jaar is gegaan. De levenslange inzetbaarheid van oudere werknemers staat hoog op de politieke agenda in Nederland en Europa. Tegelijkertijd ondervinden ouderen in economisch mindere tijden veel problemen met aan het werk blijven en het vinden van nieuw werk. Arbeidsvoorwaarden die gekoppeld zijn aan leeftijd, zoals het senioriteitsprincipe lijken hierbij ten nadele van ouderen te gaan werken. Daarnaast spelen negatieve stereotypen over oudere werknemers een belangrijke rol (Van Selm & Van der Heijden, 2013).

#### *Betrouwbaar maar ouderwets*

Binnen organisaties bestaat hardnekkig vooroordeel van oudere werknemers als, enerzijds, betrouwbaar, loyaal maar, anderzijds, minder bereid tot verandering en innovatie. Als werkgevers of collega's oudere werknemers moeten beoordelen dan scoren zij hen hoog op de zogeheten 'soft qualities' en minder hoog op 'hard qualities'. Ook in maatregelen en beleid van organisaties ten aanzien van oudere werknemers komt dit beeld terug. Dit beeld stimuleert ontsaaiende maatregelen, zoals extra vrije dagen voor ouderen, geen nachtdiensten hoeven doen, die stereotype bevestigend zijn (ouderen kunnen niets meer). Minder vaak is er sprake van beleid en maatregelen die gericht zijn op ontwikkeling en training, die stereotype doorbrekend zijn.

#### *Communicatie-interventie*

Om aan de slag te gaan met het omkeren van negatieve vooroordelen over oudere werknemers binnen organisaties stellen Van Selm en Van der Heijden (2013) een interventie voor die bestaat uit:

- Het screenen van alle communicatie binnen een organisatie op het gebruik van stereotypen
- Het doen van een zelf-test om stereotypen onder werknemers en leidinggevenden te toetsten
- Het opstellen van een communicatierichtlijn voor het leeftijdsbewust communiceren over werknemersgroepen.

## **6.2.3 Strategieën voor crisiscommunicatie**

Crisissituaties kunnen op tenminste twee manieren risico's opleveren. Ten eerste kan een noodsituatie direct gevaar opleveren voor de veiligheid van werknemers tijdens hun werk. Ten tweede kan een crisis gevaar opleveren voor het beeld dat burgers zich vormen van een organisatie. We spreken dan van reputatieschade.

### **Communicatie in noodsituaties**

Noodsituaties zijn bepaalde crises die vereisen dat organisaties onder tijdsdruk op een juiste manier communiceren met hun medewerkers en andere stakeholders. In de literatuur zijn verschillende adviezen te vinden ten aanzien van communicatie in noodsituaties.

#### *Veel identieke boodschappen*

Volgens sommige studies is het verstandig om zoveel mogelijk (identieke) alarmboodschappen over de noodsituatie te verspreiden en daarbij gebruik te maken van zoveel mogelijk verschillende kanalen voor een zo groot mogelijk bereik (Stephens, Barret & Mahometa, 2013).

#### *Informatie-overload*

Anderen zeggen juist dat dit tot 'informatie-overload' kan leiden en voor verstoppingen in de communicatiecapaciteit (in de bandbreedte van bijvoorbeeld persoonlijk smart phones). Hierdoor kan het gevaar ontstaan dat de alarmboodschap de bedoelde ontvangers nooit bereikt.

#### *Wat onderzoek laat zien*

Stephens, Barret & Mahometa (2013) onderzochten de effectiviteit van de alarmeringsstrategie op een Amerikaanse universiteitscampus tijdens een schietincident. Op basis van deze studie kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

- Om een gevoel van urgentie te laten ontstaan, deed de organisatie er verstandig aan naast asynchrone kanalen, zoals sms-berichten, email, facebook, televisienieuws, universiteitswebsite, ook gebruik te maken van synchrone (directe) kanalen, zoals face-to-face boodschappen, telefoongesprek of sirenes.

- Bij het sturen ten minste drie dezelfde boodschappen over de noodsituatie zal er bij de betrokkenen een gevoel van urgentie ontstaan. Daarbij maakt het niet uit via welk kanaal deze boodschappen verstuurd worden.
- Het sturen van formele berichten namens de organisatie via synchrone kanalen zal het meest effectief zijn om betrokkenen in actie te krijgen bij bijvoorbeeld een evacuatie.
- Een organisatie doet er goed aan om ook buiten noodsituaties om goede en betrouwbare informatie over veiligheid te verstrekken. Als deze informatie als betrouwbaar wordt ervaren, vormt die geen bedreiging voor informatie-overload.
- Voor de toekomst is het volgens de onderzoekers van belang rekening te houden met twee ontwikkelingen (Stephens, Barret & Mahometa, 2013).
- Ten eerste dienen de alarmboodschappen (technisch) afgestemd te blijven op de persoonlijke mobiele communicatiemiddelen die werknemers in toenemende mate ook op het werk gebruiken.
- Ten tweede zal de rol van communicatie via sociale media een plaats moeten krijgen in de strategieën voor alarmcommunicatie van organisaties. Werknemers zullen in toenemende mate ook informele sociale media netwerken gebruiken bij het communiceren in noodsituaties. Officiële alarmberichten zullen binnen die netwerken om voorrang moeten strijden (Stephens, Barret & Mahometa, 2013).

### **Beperken van reputatieschade**

Organisaties doen er, met het oog op reputatieschade, verstandig aan hun crisiscommunicatie zorgvuldig vorm te geven. Het onderhouden van relaties met de media en kennis over bijvoorbeeld journalistieke deadlines, is hierbij van groot belang (Holladay, 2009). Als organisaties ten tijde van een crisissituatie niet adequaat communiceren, zullen journalisten op zoek gaan naar informatiebronnen buiten de organisatie, om zo toch aan hun informatie te komen.

#### *Woordvoerderschap*

Het is daarom van belang in een vroeg stadium van een crisis een persoon aan te wijzen die namens de organisatie het woord voert (Holladay, 2009). Deze woordvoerder dient de media te woord te staan met boodschappen die snel, accuraat, open en consistent zijn. Op deze manier kan de organisatie zelf informatie op een door hen gewenste manier naar buiten brengen. Er wordt (hopelijk) voorkomen dat anderen, zoals individuele werknemers of ooggetuigen naar voren treden als (niet-officiële) woordvoerders.

Een organisatie dient ten tijde van een crisissituatie derhalve beslissingen te nemen over zowel de boodschapstrategie (hoe luidt mijn boodschap?) als de mediastrategie (hoe ga ik die boodschap verspreiden?).

#### *Boodschapstrategie*

Holladay (2009) onderscheid drie soorten boodschappen die van belang zijn na een crisis:

- Het geven van uitleg,
- Het aanscherpen van eerdere informatie (meer details geven over het gebeurde en ook over inmiddels genomen maatregelen),
- Het geven informatie gericht op herstel van reputatie.

Bij de boodschapstrategie zal een organisatie er daarom voor kiezen mensen te informeren over de aard van de crisis, maar ook voor het aanbieden van verontschuldigheden of het tonen van medeleven aan gedupeerden. Vaak is er sprake van een combinatie van deze drie.

#### *Mediastrategie*

Bij de mediastrategie kan een organisatie kiezen voor traditionele media (zoals het personeelsblad of een interview met de directeur in een dagblad), maar ook voor sociale media zoals blogs en twitterberichten.

### *Wat onderzoek laat zien*

Onderzoek naar crisiscommunicatie laat zien dat organisaties er goed aan doen om bij crisissituaties zich

- Niet te defensief op te stellen,
- Niet alleen te beantwoorden aan de algemene behoefte aan informatie, maar
- Tegemoetkomen aan wat gedupeerden en de omgeving n.a.v. een crisis nodig heeft (Schultz, Utz & Göritz, 2011).

Als een organisatie diens verantwoordelijkheid bij een crisis accepteert, bijvoorbeeld door het aanbieden van verontschuldiging en het tonen van medeleven, zal men de organisatie als meer verantwoordelijk ervaren. Dit komt ten goede aan de reputatie van een organisatie.

### **Reputatie en (nieuws)media: framing**

Tijdens een crisis hebben de media een belangrijke rol bij het bepalen van hoe ernstig het gebeurde ervaren zal worden door de buitenwereld (Zoeterman et al., 2010). Bij het bewaken van reputatie stellen organisaties zich daarom een aantal vragen over de rol van (nieuws) media. Voorbeelden zijn: Wanneer haal ik als organisatie het nieuws? Op welke manier kom ik in het nieuws? Welk antwoord heb ik als organisatie op deze berichtgeving? Op welke manier heeft de berichtgeving impact op stakeholders binnen en buiten de organisatie?

#### *Framing*

Binnen de communicatiewetenschap wordt aandacht besteed aan bovenstaande vragen vanuit het perspectief van framing. Framing kan globaal omschreven worden als de manier waarop zenders in de media bepaalde issues definiëren en presenteren. Een frame is de nadruk in die wordt gelegd op het belang van verschillende aspecten van een issue (De Vreese, 2005). Onderzoek naar framing kent grofweg gezegd twee fundamenteën: een sociologische en een psychologische.

#### *Sociologische benadering*

Vanuit de sociologische invalshoek kijken onderzoekers naar dat wat nadruk krijgt in een mediaboodschap en ligt de aandacht vooral bij hoe vaak en op welke manier frames in het nieuws aanwezig zijn.

#### *Psychologische benadering*

Vanuit de psychologische invalshoek ligt de nadruk op de invloed van nieuwsframes op informatieverwerking, opinies en attitudes van mediagebruikers.

#### *Onderzoek*

Framing biedt een kader bij het systematisch onderzoeken van de manier waarop organisaties of groepen werknemers in nieuwsmedia verschijnen (Vliegenthart, 2012). Hierbij kan gekeken worden naar typen frames (bijvoorbeeld conflictframes, economische frames, probleem- of oplossingsgerichte frames) en naar de frequentie waarin zij voorkomen (Vliegenthart, 2012). Vanuit het perspectief van framing is het ook interessant om te kijken naar variaties: het vergelijken van media onderling of vergelijken door de tijd heen. Ten slotte begrijpen we via framingonderzoek ook meer van de impact van de manier waarop organisaties in het nieuws komen.

## **6.2.4 Succesvol communiceren bij organisatieveranderingen**

In hoofdstuk 2.4 werd het belang van communicatie bij organisatieveranderingen benadrukt. Cornelissen (2008, p. 202) bespreekt vijf manieren waarop organisaties communiceren ten tijde van een organisatieverandering (zie ook Clampitt, DeKoch & Cashman, 2000):

### **Vijf strategieën**

#### *Spray and pray*

Deze strategie bestaat eruit dat managers veel informatie over de organisatieverandering rond laten gaan en daarbij hopen dat werknemers zelf de belangrijkste zaken oppikken. Hoewel de strategie open is, laat onderzoek zien dat deze weinig effectief is (Cornelissen, 2008, p. 202). De informatie,



hoewel overvloedig, heeft namelijk geen focus en sluit veelal niet aan bij de informatiebehoefte van werknemers zelf.

#### *Tell and sell*

Bij deze strategie kiezen managers ervoor een beperkt aantal kernboodschappen over de organisatieverandering aan hun werknemers over te brengen en hen daarbij te overtuigen van een bepaalde kijk op de verandering. De strategie is top-down gericht en bevat geen dialoog. In plaats daarvan worden werknemers gewoonweg geïnformeerd over de organisatieverandering. Omdat in deze strategie werknemers niet geconsulteerd worden, is er het gevaar dat werknemers sceptisch of cynisch worden over de organisatieverandering.

#### *Underscore and explore*

In deze strategie informeren managers werknemers over de fundamentele issues die met de organisatieverandering te maken hebben. Tegelijkertijd geven ze de werknemers de vrijheid om de implicaties van de verandering voor hen op een creatieve manier te doordenken. Men gaat er vanuit dat het kennen van de reacties op de werkvloer en er rekening mee te houden, belangrijk is voor het succes van een organisatieverandering. Binnen deze strategie houden managers zich niet alleen bezig met het ontwikkelen van kernboodschappen maar ook met het luisteren naar werknemers. Het doel hiervan is om misverstanden over en obstakels voor de organisatieverandering (vroegtijdig) op te sporen.

#### *Identify and reply*

Managers starten in deze strategie bij de werknemers. Het centrale idee is dat werknemers het beste zicht hebben op de haalbaarheid van een organisatieverandering en de hoofdproblemen die daarbij zullen optreden. Deze strategie blijkt echter vaak ineffectief (Cornelissen, 2008, p. 203) omdat, enerzijds, werknemers vaak toch niet in staat zijn de (gevolgen van) de organisatieverandering te overzien en, anderzijds, managers vaak niet in staat zijn de feedback van de werknemers te vertalen naar een daadwerkelijke veranderingsstrategie.

#### *Withhold and uphold*

In deze strategie informeren managers hun werknemers pas op het moment dat zij daartoe gedwongen worden door bijvoorbeeld geruchten over de organisatieveranderingen of verzet er tegen. Op dat moment communiceert de manager de officiële boodschap vanuit de top van de organisatie. Het idee achter deze strategie is dat werknemers geen overzicht hebben over de gehele organisatie of gewoonweg niet op de hoogte hoeven te zijn van de achtergrond van de organisatieverandering.

Volgens Cornelissen (2008, p. 204) geeft de Underscore and Explore strategie de meeste kans op een effectieve organisatieverandering. Afhankelijk van de tijdsdruk en de radicaliteit van de verandering zullen managers een of meerdere strategieën hanteren, in meer of mindere mate de efficiency van communicatie op de voorgrond zetten, en meer of minder de nadruk leggen op 'consensus building' (Cornelissen, 2008, p. 207).

## **6.3 Interventies op niveau van individuele werknemers**

### **Wijze van communicatie en communicatievaardigheden**

Individuele werknemers verschillen in de wijze van communiceren en de mate waarin zij communicatief vaardig zijn. Dit is onder andere afhankelijk van opleidingsniveau, achtergrond en psychische of lichamelijke beperkingen. Daarnaast zijn de omgangsvormen binnen de organisatie van invloed op het communicatiegedrag van werknemers. Indien er op het niveau van de individuele werknemer wordt gesignaleerd dat de communicatievaardigheden beperkt zijn, zijn er diverse interventies mogelijk om deze te verbeteren.

#### *Adviezen*

Bij verzuim kan bijvoorbeeld de bedrijfsarts een empowerment training adviseren (zie hiervoor [7.4.1](#)) of aan de werknemer adviezen te geven ter voorbereiding op gesprekken met de leidinggevende. Daarnaast kunnen adviezen gegeven worden om de algehele weerbaarheid te verbeteren door bijvoorbeeld het volgen van een assertiviteitscursus, coaching of het verbeteren van

communicatievaardigheden. Zie hiervoor op het [loket gezondleven](#). Ook adviezen om de basale vaardigheden te verbeteren vallen hieronder, zoals het volgen van een taal cursus.

### *Verstoringen*

Verstoringen in de communicatie kunnen verder tot uiting komen in de vorm van pesten en seksuele intimidatie en leiden tot gezondheidsklachten als psychische spanningsklachten (distress), depressie, angst en lichamelijke spanningsklachten (somatisatie) zoals beschreven in de arbokennisdossiers Pesten en Seksuele intimidatie. Dergelijke verstoringen kunnen ontstaan door de wijze van communicatie binnen een organisatie en vormen ook op zichzelf een uiting van een verstoring in de communicatie. Het is van belang dergelijke gedragingen te signaleren en aan te pakken zoals verder wordt uitgewerkt in de arbokennisdossiers [pesten](#) en [seksuele intimidatie](#).

### *Autisme*

Een aandoening als een Autisme Spectrum Stoornis (ASS) geeft met name problemen in de vorm van het niet goed begrijpen van lichaamsgerichte communicatie (Vernooy, 2009). Een presentatie met klachten van overspanning depressie, burn-out, arbeidsconflict kan in dergelijke gevallen gerelateerd zijn aan communicatieproblemen in de werksituatie. Stressbeheersing vormt hierbij met name het aangrijpingspunt evenals eenduidigheid en overzichtelijkheid in de werksituatie.

### **Laaggeletterdheid en gezondheidsvaardigheden**

In Nederland zijn 1,3 miljoen mensen tussen de 15 en 65 jaar laaggeletterd, dat betekent dat laaggeletterdheid op de werkvloer regelmatig voorkomt, met name onder werknemers die werkzaam zijn in de bouw, horeca en industrie (Buisman & Houtkoop, 2014). Dit heeft een aantal negatieve effecten: het kan leiden tot veiligheidsrisico's doordat veiligheidsinstructies niet kunnen worden gelezen, meer kosten door ziekteverzuim en productieverlies, minder gemotiveerd personeel, inflexibiliteit, onvoldoende benutting van het arbeidspotentieel en beperkte mogelijkheden voor bij- en omscholing van laaggeletterde medewerkers. Een werkgever kan door gebruik te maken van dit Standaard Plan van Aanpak Laaggeletterdheid de communicatie binnen de organisatie voor laaggeletterden proberen te verbeteren. Daarnaast worden bij laaggeletterde mensen minder gezondheidsvaardigheden gezien. Gezondheidsvaardigheden bestaan uit een combinatie van vaardigheden die mensen nodig hebben om informatie over gezondheid en ziekte te kunnen opzoeken, te begrijpen en toe te passen (Oosterberg, 2012). Het Nederlands Huisartsen Genootschap geeft aandachtspunten voor de arts om beter te communiceren met laaggeletterden, bijvoorbeeld door het gebruik van visuele hulpmiddelen (Oosterberg, 2012). Dit kan voor de bedrijfsarts in de spreekkamer van belang zijn om de communicatie met laaggeletterde werknemers te verbeteren..

## **7. Medisch Onderzoek**

### **7.1 Gezondheidseffecten van haperende communicatie**

Gevolgen van een haperende communicatie kunnen tweeledig zijn. Een haperende communicatie binnen de werksituatie kan aanleiding geven tot psychische klachten. Daarnaast kan een haperende communicatie op de werkvloer aanleiding geven tot het optreden van ongevallen en/of werkgerelateerde aandoeningen waarbij gezondheidsschade het gevolg kan zijn.

#### **Psychische klachten**

De samenhang tussen [psychische klachten](#) en haperende communicatie binnen een organisatie is niet specifiek onderzocht. Haperingen in de communicatie kunnen wel aanleiding geven tot spanningen en derhalve tot stressgerelateerde klachten. Het is bekend dat er bij een chronische blootstelling aan stress een risico is op onder andere depressie en burn-out. Twee aspecten die een relatie hebben met de communicatie op de werkvloer en het optreden van psychische klachten zijn wel onderzocht, te weten beroepsgebonden depressie en overspanning/burn-out. De registratierichtlijn *beroepsgebonden depressie* van het Nederlands Centrum voor Beroepsziekten (NCVB) geeft aan dat gebrek aan sociale ondersteuning, waaronder pesten, een risicofactor vormt voor het ontstaan van depressie. [Pesten](#) kan daarnaast ook aanleiding geven tot een angststoornis, PTSS of suïcide. <link: Ook kunnen communicatiegerelateerde aspecten als een slechte werksfeer, onrechtvaardigheid en onbeleefdheid van de leidinggevende invloed hebben op het ontstaan van een [depressie](#). .

### *Sociale steun*

Het ontvangen van weinig sociale steun van collega's (geldt met name voor mannen), weinig sociale steun leidinggevende (geldt weer met name voor mannen) en relationele onrechtvaardigheid vormen de risicofactoren die een relatie hebben met communicatie. Deze factoren worden genoemd in de registratierichtlijn [overspanning en burn-out](#). Relationele onrechtvaardigheid heeft vooral betrekking op de relatie met leidinggevend, bijvoorbeeld of deze onpartijdig is. Het is aangetoond dat weinig sociale steun van de leidinggevende met name voor mannen een risicofactor vormt die een bijdrage levert aan het ontstaan van [overspanning](#). Een langdurig verstoorde relatie kan bijdragen aan burn-out. Het achterliggende mechanisme dat hier wordt verondersteld is dat indien er sprake is van een gebrek aan sociale steun de 'job resources' afnemen. Schaufeli geeft aan dat dit een stressfactor vormt die kan bijdragen aan het ontstaan of voortbestaan van psychische klachten en van burn-out (Schaufeli, Bakker & v. Rhenen, 2009).

### **Arbeidsconflicten**

Er zijn veel andere psychosociale risicofactoren die kunnen duiden op werkgerelateerde communicatieproblemen zoals de factor 'conflicten op het werk'. Hiervan is echter (nog) niet bewezen dat ze een rol spelen bij het ontstaan van psychische klachten. Dit komt mede omdat er nog geen of niet voldoende onderzoek naar gedaan is. Een arbeidsconflict kan worden beschouwd als een communicatieprobleem dat vervolgens een rol spelen bij het ontstaan van psychische klachten zoals gespannenheid, slecht slapen en overspannenheid of burn-out (De Raeve et al, 2009).

### **Communicatie op de werkvloer en bedrijfsongevallen**

Een haperende communicatie met betrekking tot de primaire processen op de werkvloer kan leiden tot bedrijfsongevallen. Onderzoek geeft aan dat zware ongevallen het gevolg kunnen zijn van een probleem in de communicatie (Handreiking STAR, 2014). Gerichte voorlichting over arbeidsgerelateerde gezondheidsrisico's en het dragen van persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM), zoals bijvoorbeeld genoemd in multidisciplinaire richtlijn preventie beroepslethortheid van de NVAB, geven richtlijnen voor de individuele en groepsgewijze voorlichting waarmee het risico op dit type arbeidsgerelateerde aandoeningen kan afnemen.

## **7.2 Diagnostiek en behandeling/begeleiding**

Indien er sprake is van medische klachten ten gevolge van een haperende communicatie zal de bedrijfsarts deze op het spoor komen tijdens het verzuimspreekuur, tijdens een PMO of tijdens een preventief spreekuur (zie ook hoofdstuk 3, en meer specifiek [3.2.1](#))

### **Diagnostiek van psychische klachten**

Diagnostiek van de psychische klachten vindt plaats conform de [richtlijn psychische problemen](#), waarbij de werk gebonden factoren uitgevraagd zullen worden. Hieronder vallen ook communicatie gebonden factoren. Hierbij kan de bedrijfsarts gebruik maken van de checklist "werkgebonden factoren" en de checklist "aanwezigheid van psychische klachten" welke te vinden zijn op [www.psychischenwerk.nl](http://www.psychischenwerk.nl).

### **Bedrijfsongevallen**

Bij de diagnostiek naar aanleiding van bedrijfsongevallen zal, naast de medische diagnostiek van de medische gevolgen van een bedrijfsongeval, de bedrijfsarts nagaan of haperingen in de communicatie hierbij een rol kunnen spelen.

### **Rol van de bedrijfsarts**

De bedrijfsarts speelt een belangrijke rol in het signaleren van het communicatieproblemen op de werkvloer. De bedrijfsarts kan bijdragen aan de oplossing van het probleem door dit te benoemen. De bedrijfsarts zal zelf ook over voldoende communicatievaardigheden dienen te beschikken en kan hierbij gebruik maken van de "Handreiking Adviseren aan Organisaties" (NVAB en NSPOH, 2014). In dit kader is het van belang rekening te houden met de privacy van de medewerker. Deze dient te worden gewaarborgd volgens de geldende regels. Het medische beroepsgeheim waarborgt dat medewerkers vrij zijn hun verhaal te doen. Dit kan echter voor de bedrijfsarts een belemmering vormen om relevante zaken aan te kaarten binnen het bedrijf. Communicatie tussen de bedrijfsarts en behandelaars is hierbij tevens een aandachtspunt. Vanwege de verschillende invalshoeken kan communicatie met behandelaars moeizaam verlopen en een belemmerende factor vormen in de re-

integratie (TNO, 2010). Daarnaast blijkt de communicatie tijdens het spreekuur vaak selectief, omdat de werknemer communiceert op basis van zijn eigen invalshoeken (Konijnenberg, 2008). Secundaire belangen zoals ziekte winst kunnen een rol spelen. De bedrijfsarts dient zich hiervan bewust te zijn.

## 7.3 Kwetsbare groepen en aanstellingskeuring

### Risicogroepen

Voor analfabeten of laaggeletterden, anderstaligen en psychisch beperkten (zoals medewerkers met een Autisme Spectrum Stoornis of medewerkers in een sociale werkplaats), slechthorenden of slechtzienden is communicatie niet altijd vanzelfsprekend. Het gesproken of geschreven woord kan niet altijd juist overkomen. Met name is bijvoorbeeld voor medewerkers met een Autisme Spectrum Stoornis is een eenduidige en overzichtelijke wijze van communiceren van belang (Vernooy, 2009).

### Aanstellingskeuring

Een aanstellingskeuring is alleen toegestaan bij specifieke functie-eisen bij beroepen waarbij bijvoorbeeld een goed gehoor of een goed zicht essentieel is voor de uitoefening van de functie, zie hiervoor de richtlijn op <http://www.aanstellingskeuringen.nl/>. Als er geen specifieke functie-eisen zijn, dan zal de kwetsbare medewerker niet bij de bedrijfsarts in beeld komen. De signalering van aandachtspunten voor dergelijke medewerkers bij de organisatie zelf.

## 7.4 Preventief medisch onderzoek inclusief vroegdiagnostiek

### PMO

Het PMO is een onderzoek waaraan medewerkers vrijwillig kunnen deelnemen zoals aangegeven in 3.2.2. Om op groepsniveau voldoende inzicht te krijgen in de organisatie, is het van belang om de groep deelnemers zo groot mogelijk te maken. Daarom zal het doel van een PMO onderzoek goed moeten worden gecommuniceerd aan de medewerkers. De multidisciplinaire leidraad PMO adviseert een hiervoor introductiebijeenkomst te organiseren waarin het PMO geïntroduceerd wordt en waarin de doelen, inhoud en planning van het PMO wordt toegelicht. Daarbij wordt de nadruk gelegd op de voordelen voor de medewerkers om mee te doen en de vertrouwelijke behandeling van de gegevens. De resultaten worden op individueel aan de deelnemers teruggekoppeld en aan de organisatie op groepsniveau. Het PMO kan aandachtspunten op het gebied van communicatie op groepsniveau opleveren. Naar aanleiding van een analyse van de resultaten kunnen gerichte adviezen gegeven worden om de communicatie binnen het bedrijf te verbeteren. De bedrijfsarts kan voor een optimale communicatie van zijn adviezen naar de organisatie gebruik maken van de "Handreiking Adviseren aan organisaties (NVAB en NSPOH, 2014).

### Preventief spreekuur

Signalen uit het preventieve spreekuur kunnen aanknopingspunten opleveren voor het in een vroeg stadium signaleren van communicatieproblemen. De toegankelijkheid van het preventieve spreekuur niet voor alle werknemers gewaarborgd sinds dit geen wettelijke verplichting meer is. Als de organisatie wel de mogelijkheid biedt voor het preventieve spreekuurcontact lijkt dit niet altijd voldoende bekend te zijn bij de medewerkers. Inmiddels wordt het belang van vrije toegang tot de bedrijfsarts erkend. De ministerraad heeft in januari 2015 ingestemd met een [vrije toegang](#) voor alle werknemers tot de bedrijfsarts.

### 7.4.1 Behandeling/begeleiding van individuele werknemers

Behandeling van de psychische klachten vindt plaats door de bedrijfsarts volgens de richtlijn psychische problemen (zie ook [hoofdstuk 6](#)). Hierbij kunnen communicatiegerelateerde problemen die een rol spelen bij het verzuim en die te maken hebben met individuele kenmerken van de werknemer worden opgepakt in bijvoorbeeld coaching, een assertiviteitstraining (<http://www.loketgezondleven.nl/>) of empowermenttraining. Empowermenttrainingen zijn erop gericht de zieke werknemer te ondersteunen in zijn communicatie richting de werkgever door het zelf inventariseren van knelpunten

en het zelf bedenken en realiseren van oplossingen (van der Beek et al, 2010). De genoemde trajecten en trainingen kunnen de verzuimperiode bekorten en bijdragen aan de re-integratie. Zij beogen de communicatie te verbeteren waardoor zaken die gerelateerd zijn aan de gezondheid en de re-integratie kunnen worden aangepakt. De bedrijfsarts zal hierbij zijn eigen communicatie richting de werkgever zo optimaal mogelijk proberen in te richten en adviezen geven die betrekking hebben op de communicatie met de zieke medewerker.

## 7.4.2 Begeleiding door leidinggevenden

### Communicatievaardigheden van leidinggevenden

De begeleiding van de werknemers door de leidinggevenden in het kader van de reïntegratie vergt voldoende communicatievaardigheden van de leidinggevenden. Leidinggevenden hebben een grote rol in het begeleiden van de reïntegratie. Daarnaast hebben zij een preventieve rol door het monitoren van het functioneren van de medewerkers en het signaleren van eventuele gezondheidseffecten. Nieuwenhuijsen et al. Leggen uit dat frequent en goed contact van de leidinggevende met verzuimende werknemers met psychische klachten samenhangt met het bekorten van de verzuimperiode (Nieuwenhuijsen et al., 2004). Omgekeerd blijkt dat onvoldoende communicatie van de leidinggevende met de zieke allochtone medewerker kan leiden tot vertragingen in de re-integratie (van der Meide, 2011). De rol van de leidinggevende bij verzuim en reïntegratie wordt in veel gevallen nog onvoldoende benut (van der Beek et al., 2010). In het [arbokennisdossier leidinggeven](#) wordt ingegaan op de gevolgen van inadequaat leiderschap. De belangrijkste knelpunten in relatie tot de communicatievaardigheden en de kennis van de leidinggevende zijn: slechte stijl van leidinggeven, onvoldoende of onduidelijke communicatie, negatieve houding, onvoldoende competenties van een leidinggevende, en ontoereikende kennis over [psychische klachten in relatie tot werkhervatting](#), TNO 2010).

### Ziekteverzuimgesprekken

Het trainen van leidinggevenden in het voeren van ziekteverzuimgesprekken is van groot belang. Hierdoor kan de communicatie van de leidinggevende met de zieke medewerkers verbeteren. Hierbij gaat het met name om het trainen van de communicatievaardigheden zodat een optimale begeleiding van de (zieke) werknemer tijdens de re-integratie mogelijk is en dat daarmee de verzuimduur bekort kan worden.

### Participatieve werkmethode

Het inzetten van de participatieve werkmethode is een mogelijkheid om de communicatie tussen leidinggevende en zieke werknemer te verbeteren (van der Beek et al., 2010) Hierbij wordt met hulp van een procesbegeleider het gesprek tussen de leidinggevende en de zieke werknemer begeleid.

### Bedrijfsarts

Als werknemer en werkgever niet meer of niet effectief communiceren vervult bedrijfsarts een belangrijke rol bij het op gang brengen van de communicatie. De bedrijfsarts kan in het contact met de leidinggevende ruimte voor herstel creëren door het geven van voorlichting over de medische aandoening (psycho-educatie). Daarnaast kan de bedrijfsarts benadrukken dat het contact houden met de zieke werknemer de reïntegratie ten goede komt (TNO, 2010).

## 8. Werkgeversverplichtingen

### Arbowet

De werkgever is verplicht om de werknemer te informeren over de werkzaamheden, de risico's die daarmee samenhangen en de maatregelen die noodzakelijk zijn. Het voeren van werkoverleg waarbij Arbeidsomstandigheden op de agenda staan, is een daaruit voortvloeiende verplichting. Verder is de werkgever verplicht om voorlichting en instructies te geven over de risico's in het werk en hoe die risico's voorkomen of beheerst worden.

Verder moet er bijvoorbeeld aandacht zijn voor inspraak en overleg, informatie en communicatie over relevante bedrijfsresultaten, de frequentie en inhoud van voorlichtingen voor voorlichting als beheersmaatregel bij bepaalde risico's. De werknemers hebben het recht om de RI&E in te zien. Dit



houdt in dat er over de resultaten van de RI&E gecommuniceerd moet worden, al gebeurt dat nog vaak door te melden dat de rapportage ter inzage ligt.  
Zie ook hoofdstukken 4 over de Arbo-wet en 10 over Werknemersrechten in dit dossier.

## 9. Werknemersverplichtingen

### Arbowet

De werknemer is verplicht om in zijn doen en laten op de arbeidsplaats overeenkomstig zijn opleiding en gegeven instructies zorg te dragen voor veiligheid en gezondheid van zichzelf en andere betrokken personen. De werknemer is ook verplicht om mee te werken aan het voor hem georganiseerde onderricht (voorlichting, instructies e.d.).

Door middel van de CAO, via de arbeidsvoorwaarden of daarbij behorende documenten (Huishoudelijk Reglement, Gedragscode e.d.), kunnen werknemers verplicht gesteld worden om bijvoorbeeld bij de leidinggevende melding te doen van onveilige situaties en van ongevallen.

Verder behoren het ziek- en hersteld melden, overleg over de ernst en duur van de ziekte en het meewerken aan (communicatie over) re-integratietrajecten tot de verplichtingen voor werknemers.

## 10. Werknemersrechten

### 10.1 Individuele rechten

In de Arbo-wet, het Arbo-besluit of de Arbo-regelingen zijn geen individuele rechten van medewerkers opgenomen met betrekking tot communicatie. In Wet Verbetering Poortwachter zijn op individueel niveau wel termijnen en onderwerpen opgenomen waarover werkgever en werknemer moeten communiceren. Het gaat hier onder andere over het plan van aanpak, zesweekse evaluaties, de evaluatie na het eerste jaar en de eindevaluatie. Deze termijnen en onderwerpen kunnen worden gezien als een verplichting van werknemers, maar zeker ook als een recht op informatie.

De tekst van de Wet Verbetering Poortwachter is te vinden in [www.wetten.overheid.nl](http://www.wetten.overheid.nl).

### 10.2 Rechten medezeggenschapsorgaan

In artikel 12 van de Arbowet heeft de wetgever een deel van de relatie tussen werkgever en werknemer uitgewerkt. In dit artikel komt de noodzaak overleg te voeren met het medezeggenschapsorgaan aan de orde. In de wet op de ondernemingsraden wordt de relatie tussen werkgever en werknemers verder uitgewerkt.

#### Wet op de Ondernemingsraden

In de wet op de ondernemingsraden (WOR) zijn bepalingen opgenomen ten aanzien van de ondernemingsraden, waaronder dat de werkgever (bij meer dan 50 personeelsleden) het initiatief tot instelling moet nemen. Ook over de samenstelling en werkwijze van de OR en hoe het overleg gevoerd moet worden, zijn bepalingen vastgelegd. Daarnaast worden aan de OR bevoegdheden toegekend zoals adviesrecht, instemmingsrecht, informatierecht, welke met zich meebrengen dat de werkgever met de OR zal moeten communiceren. De tekst van de WOR is te vinden [www.wetten.overheid.nl](http://www.wetten.overheid.nl).

## 11. Praktijkverhalen

### Taal- en cultuurbarrière

In een scheepswerf voor onderhoud en reparatie van zeeschepen, wordt veel gewerkt met flex-contracten en uitzendkrachten, vanwege de onzekere hoeveelheid werk die het bedrijf kan bieden. De ene maand zijn alle dokken bezet met vier schepen in dok, de volgende maand zijn er maar één of twee dokken bezet. Onder de uitzendkrachten zijn veel werknemers afkomstig uit Midden- en Oost-

Europa, zoals Polen, Roemenen, Bulgaren. Via het uitzendbureau krijgen deze werknemers korte veiligheidsinstructies in hun eigen taal. Op de eerste werkdag op de scheepswerf krijgen ze een instructiefilm te zien, waarvoor getekend moet worden. Om toezicht te houden op het naleven van de veiligheidsregels is er van een externe partij een Safety-Officer ingehuurd, die dagelijks rondes loopt. Ondanks deze maatregelen worden de veiligheidsinstructies regelmatig overtreden. Daarbij speelt ook een rol dat de situatie en de uit te voeren werkzaamheden op elk schip anders zijn en er vaak geïmproviseerd moet worden.

Toch komen er flagrante staaltjes van onveilig werken vrijwel dagelijks voor: er wordt gerookt op plaatsen en bij werkzaamheden waar dat niet is toegestaan, iemand draait met twee handen een sjekkie, zonder valbeveiliging, staande op een leiding boven een vloer die minstens vier meter lager gelegen is. Twee mannen proberen samen, zonder til- of transportmiddel, een stalen deur van meer dan 150 kilo een hoek om te manoeuvreren door een opening die ternauwernood groot genoeg is om de deur erdoor te laten. Een lasser staat de buitenwand van een schip te repareren, staand op een plank die via een patrijspoort uit het schip is gestoken, aldus balancerend met zijn lastoorts in de hand, op een hoogte van meer dan 15 meter boven de vloer van het dok.

Steeds weer worden deze mensen aangesproken op hun onverantwoordelijke gedrag, hoe lastig dat ook is doordat de Safety-officer hun eigen taal niet spreekt, maar met gebrekkig Engels en Duits probeert zijn punt duidelijk te maken. Bij het doorspreken van de oorzaken van dit gedrag en de manieren om dit te doorbreken, komt aan de orde dat deze mensen vaak weten dat wat zij doen onveilig en niet toegestaan is. Ook dat zij vaak hun eigen gang zodra de Safety Officer uit beeld is om zijn ronde te vervolgen. Zelfs als een collega verongelukt, kan het voorkomen dat werknemers hun schouders erover ophalen: 'Eigen schuld, dat is het risico van het vak'.

In deze situatie vormt niet alleen de taal een barrière, maar ook de cultuur waarin de werknemers zijn opgegroeid en opgeleid. In het land van herkomst worden veiligheidsregels, als ze al bestaan, niet of nauwelijks gehandhaafd. Doordat ze alleen tijdelijke contracten hebben ontstaat geen binding met het bedrijf, noch met collega's die immers ook per klus kunnen wisselen. Er zijn dus geen 'vaste ploegen' waarin bijvoorbeeld een informele leider of een 'safety buddy' een rol kan spelen bij het handhaven van de veiligheidscultuur. Bij elk volgend schip dat in dok komt, kan de werkploeg een andere samenstelling hebben met één of meer nieuwkomers erin, hetgeen maakt dat de handhaving en versterking van de veiligheidscultuur een voortdurend punt van zorg en aandacht is.

### **Medewerkers met een beperking**

[Klabbers](#): Geeft veel voorbeelden van de ervaringen van medewerkers met beperkingen die elke keer hun verhaal moeten doen. Met name de beschreven situaties die betrekking hebben op het hebben van een visuele beperking of autisme en de communicatie hierover met de (werk-)omgeving en de leidinggevende zijn illustratief voor de ervaringen van de individuele werknemers in het kader van de communicatie met de werkomgeving.

### **Ongelijkheid**

In een Nederlands onderzoek onder ongeveer 25000 werknemers werd aangetoond dat niet-westerse migrantwerknemers significant vaker dan lokale werknemers betrokken zijn bij een ongeluk met lichamelijk of geestelijk letsel. Daarnaast blijken migrantwerknemers minder vaak toegang te hebben tot beschermende kleding en hulpmiddelen die ter persoonlijke bescherming dienen. Ook blijkt dat migranten in laaggeschoold werk minder baankansen hebben. Dit maakt het moeilijker voor hen om een baan in een onveilige werksituatie op te zeggen (Starren, Hornikx & Luijters, 2013). Deze bevindingen beperken zich niet tot de Nederlandse situatie. Uit de landenrapportages van de Europese Stichting ter Verbetering van Leef- en Werkomstandigheden blijkt dat in veel landen migrantwerknemers vaker dan lokale werknemers aan risicovolle situaties worden blootgesteld (Starren, Hornikx & Luijters, 2013).

### **Gedagsverandering door communicatie**

Door VeiligheidNL (Siegert, 2013:64-65) is in opdracht van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid een programma ontwikkeld om veiligheidsgedrag te kunnen beïnvloeden. Centraal in dit programma staat de beschermengel Alerta. Het programma is erop gericht afhankelijk gedrag te doorbreken. De beschermengel Alerta geeft met alledaagse en herkenbare voorbeelden aan dat zij

niet 24 uur per dag op je schouder zit. Alerta kan worden ingezet in de meeste sectoren en bestaat uit een stappenplan met acht stappen.

- In stap 0 (draagvlak) wordt gezocht naar draagvlak binnen de organisatie. Hier spelen directie, leidinggevenden, medewerkers en ondernemingsraad een belangrijke rol.
- In stap 1 (bepalen risico's en oorzaken) wordt onderzocht welke risico's en oorzaken er binnen het bedrijf bestaan. Aanknopingspunten hiervoor zijn onder andere de RI&E en meldingen van incidenten.
- In stap 2 (welk risico eerst) wordt uit de gevonden risico's en oorzaken het risico bepaald waarmee in deze ronde van de campagne gewerkt gaat worden.
- Bij stap 3 (zichtbaar en meetbaar doel) wordt door middel van observaties de huidige situatie rondom het gekozen risico in kaart gebracht. Op basis van een analyse van de gegevens uit deze observatie wordt een duidelijk en meetbaar doel vastgesteld.
- Bij stap 4 (samen aan de slag) wordt door het campagneteam een programma gemaakt om het gestelde doel te bereiken. Kernpunten in het programma zijn het aanbrenge van variëteit in materialen en acties en het positief uitdragen van de boodschap.
- In stap 5 (Alerta Campagne) wordt het programma uitgevoerd en zo nodig tussentijds bijgesteld. Bij het uitvoeren van het programma kan eventueel gebruik worden gemaakt van de materialen die door VeiligheidNL voor de Alerta Campagne zijn ontwikkeld.
- Stap 6 (meten is weten) is erop gericht om vast te stellen of het in stap 3 gestelde doel is bereikt. Evenals in stap 3 wordt dit gedaan door het uitvoeren van observaties.
- In de laatste stap, stap 7 (continuïteit,) van deze ronde van de campagne is het zaak om de verbeteringen die bereikt zijn te borgen en te zorgen voor continuïteit.

Na de zevende stap kan opnieuw worden ingestapt in het stappenplan door opnieuw de risico's binnen het bedrijf te bezien en keuzes te maken.

Zie voor meer informatie over Alerta de volgende website <http://www.veiligheid.nl/alerta>.



# Verder lezen

## Verder lezen

De brochure "[Handreiking Taal en Veiligheid](#)" <einde link> van de Stichting van de Arbeid, (Den Haag 2014) reikt een methode aan om te komen tot efficiëntere communicatie. Er worden drie 'Keuzewijzers' geboden, voor problemen bij anderstaligen, bij laaggeletterden en voor 'onduidelijke taal'. Tevens bevat de brochure een 'Oplossingenboek' met tips om op de doelgroep toegesneden communicatievormen toe te passen.

Zie ook: arboinformatie op <https://www.sdu.nl>

Zie voor meer informatie over communicatie in relatie tot voorlichting het [Dossier Voorlichting](#) op het Arbokennisnet.

Voor meer informatie over Communicatie in Organisaties, zie onderstaande links naar websites over Interne Communicatie:

<https://www.managementsite.nl/kennisbank/interne-communicatie#sectie-12>;

<http://www.communicatiecoach.com/interne-communicatie/interne-communicatie-een-introductie/>)

<https://www.managementsite.nl/effektieve-interne-communicatie>)

<https://www.managementsite.nl/kennisbank/interne-communicatie#sectie-6>)

Link naar meetinstrumenten die gebruikt worden bij communicatie audits in organisaties:

<http://uir.unisa.ac.za/xmlui/bitstream/handle/10500/1228/00dissertation.pdf;jsessionid=4E6C1C4F8142E9FF9FA33B381EFA149A?sequence=1>

In het boek 'Veilig Werkgedrag door Brain Based Safety' (Daalmans, 2014) behandelt Daalmans de neuropsychologische processen die een rol spelen bij het verwerven of verwerpen van het gewenste veilig gedrag. Veilig of onveilig gedrag is de resultante van een complex proces waarin interne en externe impulsen een rol hebben. Naast risico-detectie, -perceptie en – sensitiviteit komen hierbij aan bod de rol en invloed van instinct, geautomatiseerd gedrag, bewust gedrag, groepsprocessen en voorbeeldgedrag.

Gerd-Jan Frijters beschrijft in 'Brain Safe – In 5 stappen naar een sterke veiligheidscultuur' aan de hand van praktijkvoorbeelden en praktische interventies een structurele benadering om te komen tot een versterking van de veiligheidscultuur in een bedrijf. Geïnspireerd door principes en concepten uit de bedrijfskunde, psychologie, neuro-linguïstisch programmeren en veiligheidsmanagement.

## 12. Referenties

ArboTV (2014). <http://www.arbo.tv/2014/03/veiligheid-communicatie-en-taal.html>

Arbovakbase (2014). *Basisprincipes in communicatie*;  
<http://www.arbovakbase.nl/artikel/basisprincipes-in-communicatie-2149936.html>

Buisman, M. & Houtkoop, W. (2014). *Laaggeletterdheid in kaart*. Expertisecentrum Beroepswijs en Stichting Lezen & Schrijven.

Bust, P. D., Gibb, A.G.F. & Pink, S. (2008). Managing construction health and safety: Migrant workers and communicating safety messages. *Safety Science*, 46, 585–602.

Cantley, L.F., ... & Neitzel, R.L. (2014). Does tinnitus, hearing asymmetry, or hearing loss predispose to occupational injury risk?. *Int. J. Audiol*, Dec 30,1-7.

Cornelissen, J. P. (2011). *Corporate communication: a guide to theory and practice* (3<sup>rd</sup> ed.) Thousand Oaks, CA : SAGE Publications

Clampitt, P., DeKoch, R. & Cashman, T. (2000). A strategy for communicating about uncertainty. *Academy of Management Executive*, 14, 41-57.

Christensen, M. (2014). Communication as a strategic tool in change processes. *International Journal of Business Communication*, 5(4), 359-385.

Daalmans, J. (2014). *Veilig Werkgedrag door Brain Based Safety*. Utrecht: Syntax Media.

De Bruin, E. (2014). *Vergaderen? Niet doen!* Amsterdam: Business Contact.

De Moor, W. (1997). *Grondslagen van de interne communicatie*. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

De Raeve, L., Jansen, N.W., Van den Brandt, P.A., Vasse, R., & Kant, I.J. (2009). Interpersonal conflicts at work as a predictor of self-reported health outcomes and occupational mobility. *Occup Environ Med*, 66(1), 16-22.

De Roos, L. & Sluiter, L.K. (2004). Depressie als beroepsziekte: Identificatie van werkgebonden psychosociale risicofactoren uit de landelijke registratie en een systematisch literatuuronderzoek. *Tijdschr Bedrijfs Verzekeringsgeneeskd.*, 12, 383–389

De Vreese, C. H. (2005). News framing: Theory and typology. *Information Design Journal + Document Design*, 13(1), 51-62.

Downs, C. & Hazen, M. D. (1977). A factor analytic study of communication satisfaction. *Journal of Business Communication*, 14(3), 63-73

Engbersen, G.B.M., Leerkes, A.S., Iliès, M., Snel, E. & Meij, R. (2011). *Arbeidsmigratie in vier landen. Bulgaren en Roemenen vergeleken met Polen*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Fishman, D. A. (1999). ValueJet Flight 592: Crisis communication theory blended and extended. *Communication Quarterly*, 47(4), 345-375.

Fiske, S. T., Cuddy, A. J. C., Glick, P., & Xu, J. (2002). A model of (often mixed) stereotype content: Competence and warmth respectively follow from perceived status and competition. *Journal of Personality and Social Psychology*, 82, 878-902.

Frijters, G.J. (2010). *Brain Safe; in 5 stappen naar een sterke veiligheidscultuur*. Ettenleur: D&F Group.

- Goldhaber, G. M. & Krivonos, P. D. (1977). The ICA communication audit: Process, status, critique. *The Journal of Business Communication*, 15(1), 41-55.
- Goldhaber, G. M. & Rogers, D. P. (1979). *Auditing organizational communication systems: The ICA communication audit*. Dubuque, IA: Kendall/Hunt.
- Greenbaum, H.H. (1974). The Audit of Organizational Communication. *The Academy of Management Journal*, 17 (4), 739-754.
- Grice, T.A., Gallois, C., Jones, E., Paulsen, N. & Callan, V. J. (2006). "We do it, but they don't": Multiple categorizations and work team communication. *Journal of Applied Communication Research*, 34 (4), 331-348.
- Guldenmund, F., Cleal, B. & Mearns, K. (2012). Een exploratief onderzoek naar arbeidsmigranten en veiligheid in drie Europese landen. *Tijdschrift voor toegepaste Arbeidwetenschap* 3&4, 64 –73.
- Holladay, S. (2009). Crisis communication strategies in the media coverage of chemical accidents. *Journal of Public Relations Research*, 21(2), 208-217.
- Homan, T. (2014). *Het Et-cetera Principe*. Academic Service.
- Klabbers G, Rooijackers B, Goertz Y, & de Rijk A. (2014). *Krachtig en Kwetsbaar*. Universiteit Maastricht Vakgroep Sociale Geneeskunde, Onderzoeksschool Caphri, in opdracht van de Stichting Op Eigen Kracht Aan Het Werk.
- Konijnenberg, J. (2008). Ziekte, verzuim en communicatie – van professionele input naar organisatie-effectieve output. *Tijdschr Bedrijfs Verzekeringsgeneeskd.*, 30–31.
- Lewin, K. (1947). Frontiers in group dynamics 1. *Human Relation*, 1, 5-41.
- Lindhout, P. (2010). Samenvatting proefschrift. Taalproblemen bij BRZO- en ARIE bedrijven, een onderschat gevaar? Proefschrift ISBN 978-90-5638-222-3. *Tijdschrift voor toegepaste Arbeidwetenschap*, 3, 107-110.
- Lindhout, P. & Ale Ben, J.M. (2009). Language issues, an underestimated danger in major hazard control? *Journal of Hazardous Materials*, 172, 247–255
- Lindhout, P (2011). *Presentatie ITTA 28 januari*; Amersfoort: NOFO .
- Nieuwenhuijsen, K., Verbeek, J. H. A. M., De Boer, A. G. E. M., Blonk, R. W. B., & Van Dijk, F. J. H. (2004). Supervisory behaviour as a predictor of return to work in employees absent from work due to mental health problems. *Occup Environ Med*, 61, 817–823.
- NVAB (2013). *Multidisciplinaire richtlijn Preventief Medisch Onderzoek*.
- NVAB (2013). *Multidisciplinaire richtlijn Werkdruk*.
- NVAB (2006). *Multidisciplinaire richtlijn Preventie Beroepsslechthorendheid*.
- NVAB (2014). *Handreiking Adviseren aan organisaties*.
- Oomens, S., Huijs, J., Andriessen, S. & Blonk, R. (2010). *Werkhervatting bij psychische klachten. Belemmeringen in de werksituatie*. TNO: Kwaliteit van leven.
- Oosterberg, E., Bakx, J., Van Bommel, H. & Elbrink, S. (2012). Visueel voorlichtingsmateriaal voor laaggeletterden. *Tijdschr praktijkondersteuning*, 16, 150-154.

- Paul, J.A. (2013). Goede communicatie voorwaarde voor veiligheid. Taalverschillen zijn een risico. *Gevaarlijke Lading, november*, 18 – 22.
- Paul, J.A. (2013). Improving communication with foreign speakers on the shop floor. *Safety Science* 52, 65–72.
- Paul, J.A. (2014). Veiligheidscommunicatie ligt onder vuur. Meertalige werkvloer rukt op. *Safety!* (4), 24 – 26.
- Roberts, K. & O'Reilly, C. A. (1974). Measuring organizational communication. *Journal of Applied Psychology*, 59(3), 321-326.
- Ruck, K. & Welch, M. (2012). Valuing internal communication; management and employee perspectives. *Public Relations Review*, 38, 294-302.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. & Van Rhenen, W. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *J. Organiz. Behav.* 30, 893–917.
- Schein, E. H. (1992). *Organizational culture and leadership* (2nd ed). San Fransisco: Jossey-Bass
- Schultz, F., Utz, S. & Göritz, A. (2011). Is the medium the message? Perceptions of and reactions to crisis communication via twitter, blogs and traditional media. *Public Relations Review*, 37, 20-27.
- Siegert, H. (2013), Veiligheid en gedrag. Uitgeverij Kerckebosch Zeist
- Starren, A., Hornikx, J., & Luijters, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety Science*, 52, 43-49.
- Stephens, K. K., Barrett, A. K., Mahometa, M.J. (2013). Organizational Communication in Emergencies: Using Multiple Channels and Sources to Combat Noise and Capture Attention. *Human Communication Research*, 39(2), 230-251.
- Stichting van de Arbeid (2014). *Taal en veiligheidsrisico's: Een praktische handreiking*.
- Stichting van de Arbeid (2014). *Handreiking Taal en Veiligheid*. Den Haag: STDA.  
<http://www.stvda.nl/nl/publicaties/brochure/20140418-taal-en-veiligheidsrisicos.aspx>
- Van der Beek, A., Anema, H., Varekamp, I., Van Dijk, F. (2010). Chronische ziekte en langdurig verzuim op de werkplek:Maak werk van interactie tussen alle partijen! *Tijdschr Bedrijfs Verzekeringsgeneeskd.*, 357-361.
- Van der Meide, J.W., Frings-Dresen, M. H.W. & Sluiter, J. K. (2011). Over re-integratie: ervaringen van professionals en Marokkaanse en Turkse werknemers. *Tijdschr Bedrijfs Verzekeringsgeneeskd*, 104–110.
- Van Putte, M. (1998). *Interne Communicatie: van theorie naar praktijk*. Coutinho
- Van Riel, C. B. M. (2003). *Identiteit en Imago. Recente inzichten in corporate communication – theorie en praktijk*. Rotterdam: Academic Service.
- Van Selm, M. & Van der Heijden, B. I. J. M. (2013). Communicating Employability Enhancement Throughout the Life-Span: A National Intervention Program Aimed at Combating Age-Related Stereotypes at the Workplace. *Educational Gerontology*, 39(4), 259-272.
- Van Staveren, R. (2014). Patiëntgericht communiceren, wat en waarom? *Psychopraktijk*, 6(1), 18-21.
- Van Veldhoven, M., De Haan, S. & Vethman, A. (2002). *Handleiding VBBA*. SKB Vragenlijst Services.
- Vernooy A.I.F. (2009). Autismespectrumstoornissen en arbeid. *Tijdschr Bedrijfs Verzekeringsgeneeskd.*, 151–154.

Vliegthart, R. (2012). Framing in Mass Communication Research – An overview and assessment. *Sociology Compass*, 6(12), 937-948.

Wiio, O. A. (1975). *Systems of information, communication, and organization*. Helsinki: Helsinki Research Institute for Business Economics.

Zoeterman, B.C.J., Kersten, W., Vos, W.F., Van der Voort, L., & Ale, B.J.M. (2010). Communication management during risk events and crises in a globalized world: Predictability of domestic media attention for calamities. *Journal of Risk Research*, 13(3), 279-302.

Zwijze-Koning, K., De Jong, M. (2007). Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool. *Management Communication Quarterly*, 20(3), 261-282.

## 13. Referenties auteurs

Jodokus Diemel, NVvA, gecertificeerd arbeidshygiënist, Bureau Ir. Diemel  
Martine van Selm, Directeur College of Communication en UHD bij de Amsterdam School of Communication Research, Universiteit van Amsterdam  
Esther Hartog, zelfstandig bedrijfsarts namens de NVAB  
Helger Siegert, Senior adviseur bij Triple T Consultancy namens de NVVK

## 14. Peer review

Dit arbodossier is beoordeeld door: Prof. Beatrice van der Heijden, PhD  
Head of Department Strategic HRM  
Full professor of Strategic HRM

Radboud University Nijmegen  
Institute for Management Research  
Department SHRM  
P.O. Box 9108  
6500 HK Nijmegen  
the Netherlands