

# Samenvatting Dossier Communicatie van Risico's

## Wat is risicocommunicatie?

Risicocommunicatie moet ervoor zorgen dat de veiligheid van medewerkers op de werkvloer in orde is. Risicocommunicatie is doeltreffend als boodschappen over taken, werkprocessen, veiligheid en gezondheidsaspecten goed begrepen worden en leiden tot verantwoord gedrag onder werknemers.

### Wanneer met name van belang?

In elke organisatie en op alle niveaus speelt communicatie over veiligheids- en gezondheidsaspecten een belangrijke rol. In bepaalde situaties is aandacht voor risicocommunicatie extra belangrijk:

- In organisaties waar veel anderstaligen werken;
- In organisaties waar veel flexwerkers en tijdelijke krachten werken;
- Als er sprake is van een organisatieverandering;
- Als er sprake is van een noodsituatie of crisis.

### Anderstaligen en laaggeletterden

Aandacht voor risicocommunicatie in organisaties met veel anderstaligen is belangrijk. Het onvoldoende beheersen van de taal op de werkvloer kan leiden tot:

- Men begrijpt de mondelinge instructie niet
- Informatie op displays wordt niet begrepen
- Werkoverleg is niet effectief
- Veiligheidsinformatie wordt niet begrepen
- Procedures zijn onvoldoende begrijpelijk
- Tekeningen worden verkeerd geïnterpreteerd
- Gebaar, hand/ armsein worden niet begrepen

### Flexwerkers en tijdelijke krachten

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

Dit vraagt extra aandacht voor risicocommunicatie op de werkvloer. Migrantwerknemers zijn in vergelijking met lokale werknemers relatief vaak slachtoffer van risico's op de werkvloer.

Uit onderzoek blijkt dat migrantwerknemers vaker:

- Terughoudend zijn om veiligheidsissues aan de kaak te stellen
- Bereid zijn om snel geld te verdienen,
- Taalproblemen ondervinden en
- Soms onwetendheid over lokale standaarden.

Daarnaast zijn het werk en de werkomgeving zelf oorzaken: het gaat vaak om tijdelijk werk, handwerk en risicovol werk.

### Noodsituaties en crises

Organisaties kunnen te maken krijgen met noodsituaties en crises die speciale eisen stellen aan communicatie. Een noodsituatie kan direct gevaar opleveren voor de veiligheid van werknemers tijdens hun werk. Daarnaast kan een crisis gevaar opleveren voor het beeld dat burgers zich vormen van een organisatie. We spreken dan van reputatieschade.

Een crisis is een specifieke en onverwachte gebeurtenis die voor alle betrokkenen veel onzekerheid creëert. De term 'crisis' wordt ook gebruikt als men eigenlijk een 'ongeluk', 'storing', 'catastrofe' of 'ramp' bedoelt, zonder dat er aandacht is voor het verschil in betekenis.

Bij een crisissituatie is er sprake van:

- Een onverwachte gebeurtenis,
- Waarbij centrale waarden van een organisatie bedreigd worden,
- En er onder hoge tijdsdruk gehandeld en gecommuniceerd moet worden.

Een crisis is vaak hectisch waarbij verschillende belanghebbenden (zoals klanten, medewerkers, toeleveranciers) met elkaar strijden om de aandacht. Crises zijn vrijwel nooit helemaal 'onbegrijpelijk'. Voorzorgsmaatregelen nemen om een crisis tegen te gaan zijn daarom belangrijk. Hierdoor blijven gevolgen na een crisis beperkt en zal ook het herstel na afloop sneller gaan.

### **Organisatieveranderingen**

Tenslotte geven organisatieveranderingen reden om extra eisen te stellen aan (risico)communicatie. 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.

Organisatieveranderingen verschillen ten aanzien van een aantal aspecten:

- **Omvang:** Veranderingen kunnen de gehele organisatie betreffen maar ook alleen een deel van de organisatie aangaan.
- **Tempo:** Veranderingen kunnen langzaam en gradueel zijn maar ook plotseling.
- **Focus:** 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 culturomslag.

## **Wat zegt de wet er over?**

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 op het werk en getroffen maatregelen. In de Arbo-wet wordt wel de term "voorlichting en onderricht" (artikel 8) gebruikt, waarbij de werkgever de zender is en de werknemer de ontvanger.

Er bestaan verplichtingen voor de werkgever tot het periodiek voeren van werkoverleg over arbozaken.

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

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. Deze termijnen en onderwerpen kunnen worden gezien als een verplichting van werknemers, maar zeker ook als een recht op informatie.

In de context van arbeidsomstandigheden zijn er in de Nederlandse wetgeving algemene bepalingen die dwingen tot (goede) communicatie.

## **Wat is er aan te doen?**

### **Effectieve interne communicatie is voorwaarde**

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

Eenzijds moet de neerwaartse communicatiestroom van management naar werkvloer adequaat (d.w.z. voldoende en tijdige informatie bevatten) en betrouwbaar zijn (d.w.z. eerlijk en bruikbaar voor het uitvoeren van de taken van een werknemer).

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.

In veel organisaties hapert de communicatiestroom van werkvloer naar management. Soms is dit omdat:

- Managers bang zijn om negatieve feedback van hun werknemers te ontvangen
- Managers denken dat zij een betere kijk op de organisatie hebben dan de werknemers zelf.

Een onderontwikkelde opwaartse communicatiestroom is schadelijk voor een organisatie omdat

- Fouten en gevaren niet worden opgespoord,
- Fouten niet kunnen worden gecorrigeerd en in plaats daarvan erger worden,
- Er verkeerde beslissingen genomen worden (er is immers te weinig managementinformatie voorhanden),
- Het een negatieve houding bij werknemers kan veroorzaken.

### **Risicocommunicatie in specifieke situaties**

Anderstaligen en laaggeletterden

In organisaties met veel anderstaligen of laaggeletterden is het van belang maatregelen te nemen ten aanzien van risicocommunicatie. In het 5xBeter-project van de metaalbranches stelt men de volgende maatregelen voor (Safety Science, 2013):

- Stel vast 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.

Het Oplossingenboek van de handreiking Taal en Veiligheidsrisico's (Stichting van de Arbeid, 2014) beveelt aan:

- Vertaalinstructies; waarbij gelet moet worden 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.

Communicatie in noodsituaties en bij crises

Noodsituaties zijn bepaalde crises die vereisen dat organisaties onder tijdsdruk op een juiste manier communiceren met hun medewerkers en andere stakeholders.

Uit onderzoek is gebleken:

- Het verspreiden van zoveel mogelijk (identieke) alarmboodschappen over de noodsituatie is effectief; daarbij moet gebruik worden gemaakt van zoveel mogelijk verschillende kanalen voor een zo groot mogelijk bereik.
- Het sturen ten minste drie dezelfde boodschappen over de noodsituatie zorgt dat bij de betrokkenen een gevoel van urgentie zal ontstaan. Daarbij maakt het niet uit via welk kanaal deze boodschappen verstuurd worden.
- Bij een evacuatie zal het sturen van formele berichten namens de organisatie via directe kanalen zal het meest effectief is om betrokkenen in actie te krijgen.

- Een organisatie ook buiten noodsituaties om goede en betrouwbare informatie over veiligheid moet verstrekken. Als deze informatie als betrouwbaar wordt ervaren, vormt die geen bedreiging voor informatie-overload.

Voor de toekomst is het van belang rekening te houden met twee ontwikkelingen:

- Alarmboodschappen moeten (technisch) afgestemd blijven op de persoonlijke mobiele communicatiemiddelen die werknemers in toenemende mate ook op het werk gebruiken.
- 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.

#### Beperken van reputatieschade

Als organisaties ten tijde van een crisissituatie niet goed communiceren met hun omgeving, zullen belanghebbenden (zoals journalisten) op zoek gaan naar informatiebronnen buiten de organisatie, om zo toch aan hun informatie te komen.

Het is daarom van belang in een vroeg stadium van een crisis een woordvoerder aan te wijzen die namens de organisatie de media te woord te staat 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 moet dus tijdens een crisissituatie beslissingen te nemen over zowel de boodschapstrategie (hoe luidt mijn boodschap?) als de mediastrategie (hoe ga ik die boodschap verspreiden?).

#### De boodschap

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

Een organisatie zal meestal kiezen om mensen te informeren over de aard van de crisis, maar ook voor het aanbieden van verontschuldigen of het tonen van medeleven aan gedupeerden. Vaak is er sprake van een combinatie van deze drie.

#### Hoe verspreidt ik mijn boodschap?

Een organisatie kan 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.

#### Organisaties moeten zich bij crisissituaties

- Niet te defensief opstellen,
- Niet alleen beantwoorden aan de algemene behoefte aan informatie maar
- Tegemoetkomen aan wat gedupeerden en de omgeving n.a.v. een crisis nodig heeft.

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

#### **Organisatieveranderingen**

Effectieve communicatie bij een organisatieverandering houdt in dat

- Managers hun medewerkers informeren over de basiszaken die met de organisatieverandering te maken hebben;
- Managers hun werknemers daarnaast de vrijheid geven om de gevolgen van de verandering voor hen op een creatieve manier te doordenken;
- Managers er vanuit gaan dat het kennen van de reacties op de werkvloer en er rekening mee houden, belangrijk is voor het succes van een organisatieverandering;
- Managers zich niet alleen bezighouden 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.

## Wie gaan slim om met dit probleem?

Door VeiligheidNL 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, leidinggevendenden, 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>