



DE BESIX VELDGIDS OVER HET BETREKKEN VAN ONDERAANNEMERS



DE BESIX VELDGIDS OVER

Het betrekken van onderaannemers

VOORWOORD

De "BESIX Veldgids over..." zijn een reeks praktische leidraden die je toelaten om dieper in te gaan op een bepaald onderwerp op het vlak van QHSE en om de link te leggen tussen de theorie (verwachtingen) en de praktijk (uitvoering). De Veldgidsen zijn geen procedures, ook al kunnen ze op bepaalde punten systemen en procedures behandelen. Ze geven het kader aan waarin we werken met betrekking tot bepaalde risicogebieden, activiteiten of praktijken.

Elke Veldgids helpt je om bepaalde activiteiten te plannen, uit te voeren, te controleren en te verbeteren. Je leert waarom bepaalde concepten belangrijk zijn, hoe je ze in de praktijk brengt en wat je daarvoor nodig hebt bij BESIX Group. Vaak zijn Veldgidsen ook gekoppeld aan opleidingen, zoals klassikale trainingen, workshops of e-learningmodules. Als dit het geval is voor de Veldgids die je nu in handen hebt, vind je verderop in dit document verwijzingen. Als er (nog) geen training bestaat, maar je denkt dat het een toegevoegde waarde zou hebben of je hebt er goede ideeën over, stuur dan een mail naar qhse@besix.com en we zullen kijken hoe we je kunnen helpen.

Het is duidelijk dat een Veldgids niet de ambitie heeft om al te compleet en volledig te zijn. Je moet dit altijd koppelen aan lokale wetgeving en normen en aan de eisen van de klant. Deze zijn te vinden in het wettelijke register en QHSE-plannen van je project. En natuurlijk kan je altijd rekenen op je QHSE Advisor voor verdere begeleiding en ondersteuning.

De BESIX Veldgids over het betrekken van onderaannemers – Eerste versie

Copyright © 2022 BESIX Group

Alle rechten voorbehouden. Geen enkel deel van dit document mag worden gereproduceerd in welke vorm dan ook zonder toestemming van de uitgever, behalve voor zover toegestaan door de Belgische wetgeving op het auteursrecht. Voor toestemmingen kunt u contact opnemen met: qhse@besix.com.

INHOUDSOPGAVE

| | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord | 1 |
| Over deze veldgids | 3 |
| De context van onderaanneming | 4 |
| Het verschil tussen het beheer van onderaannemers en het betrekken van onderaannemers . | 6 |
| Wat drijft engagement en Waarom ? | 13 |
| Hoe creëer je een klimaat voor betrokkenheid | 17 |
| Een verhaal over psychologische veiligheid en catastrofe..... | 35 |
| Verdere lectuur | 42 |

OVER DEZE VELDGIDS

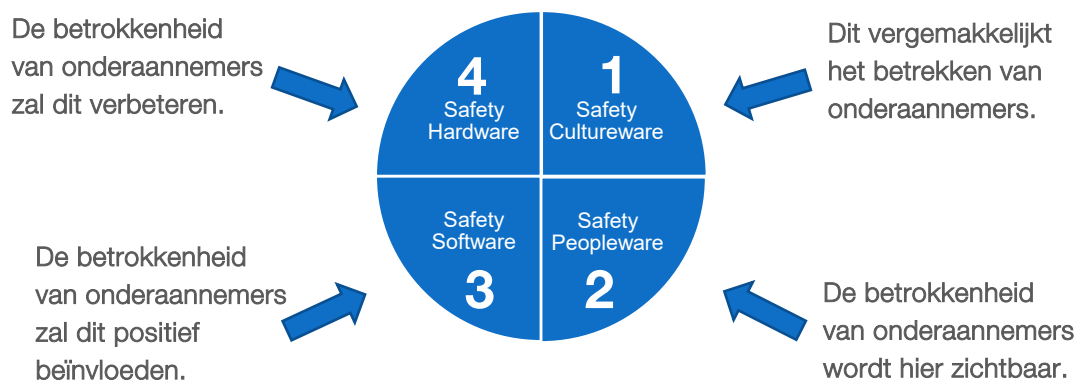
Deze Veldgids handelt over het betrekken van onderaannemers (Subcontractor Engagement) en schetst zowel op conceptueel als op praktisch niveau een aantal strategieën om mensen met succes te betrekken. De principes die in deze Veldgids worden besproken zijn rechtstreeks gericht op onze onderaannemers, maar ze kunnen evengoed worden toegepast op interacties met zowel partners in tijdelijke verenigingen, klanten als onze eigen teamleden.

Het is belangrijk te begrijpen waar de betrokkenheid van onderaannemers past in onze inspanningen op het gebied van gezondheid en veiligheid. Het is niet iets dat een reeds bestaande praktijk vervangt. Integendeel, het voegt een laag toe die alle andere praktijken doeltreffender maakt.

Als je kijkt naar de inspanningen en initiatieven die we ontplooiën om een gezonde en veilige werkplek te bevorderen, kun je vier gebieden of kwadranten onderscheiden:

- **Safety Hardware:** dit zijn alle tastbare maatregelen die we treffen. Denk aan tijdelijke randbeveiligingen, persoonlijke beschermingsmiddelen, machineveiligheid en uitrusting.
- **Safety Software:** dit is de manier waarop we veiligheid op onze projecten organiseren. Voorbeelden zijn regels, procedures, instructies en HSE-plannen.
- **Safety Peopleware:** dit is de menselijke kant van veiligheid en gezondheid op individueel niveau. We hebben het hier over persoonlijk leiderschap, verantwoordelijkheid nemen voor veiligheid en gezondheid en de manier waarop we met elkaar omgaan en elkaar beïnvloeden. Een typisch voorbeeld van Safety Peopleware bij BESIX is het BE SAFE-programma.
- **Safety Cultureware:** dit is waarschijnlijk het meest abstracte kwadrant. Het gaat erom hoe wij als collectief - via gedeelde waarden, normen en veronderstellingen - aankijken tegen de plaats die veiligheid en gezondheid in onze organisatie innemen. Deze gedeelde visie creëert een klimaat dat ons denken en handelen stuurt.

Het betrekken van onderaannemers begint in Safety Cultureware, waar een klimaat voor succes wordt gecreëerd en wordt gematerialiseerd in Safety Peopleware door interacties. Het is dus een versterking van de menselijke kant van veiligheid en gezondheid. Door deze versterking zal onze Safety Software positief worden beïnvloed en als direct resultaat zullen we ook betere prestaties zien op het niveau van Safety Hardware. Of om het op een visuele manier weer te geven:



DE CONTEXT VAN ONDERAANNEMING

Een bouwsector zonder onderaannemers is ondenkbaar. Onderaannemers maken deel uit van onze activiteiten, of we nu een structuur ontwerpen, bouwen of onderhouden. We besteden uit omdat we ofwel niet over de nodige mankracht beschikken, ofwel gewoonweg de expertise niet in huis hebben (denk maar aan waterdichting van daken). Dit geldt voor onderaanneming, maar net zo goed voor partnerschappen met andere bedrijven. We vormen joint ventures om het risico te spreiden (vooral geïntegreerde JV's) of omdat we - alweer - zelf de expertise niet in huis hebben (niet-geïntegreerde JV's). In onze sector moeten we samenwerken met andere partijen. Het is een deel van onze realiteit.

Maar met die realiteit komen een aantal uitdagingen.

IN EEN PERFECTE WERELD...

In een perfecte wereld hebben onderaannemers en JV-partners dezelfde verwachtingen, normen en praktijken als wij, of zijn ze op zijn minst op elkaar afgestemd. We hebben dezelfde ambities, doelstellingen en visie met betrekking tot Kwaliteit, Veiligheid en Gezondheid en Milieu. We kennen allemaal budgetten en inspanningen toe met dezelfde focus en nemen dienovereenkomstig (soms moeilijke) beslissingen. We benaderen risicomanagement in alle fasen van ontwerp, bouw en onderhoud op dezelfde manier. Het gebruik en de interpretatie van interne, externe en zelfs wettelijke normen leidt niet tot onenigheid, omdat we allemaal dezelfde visie hebben. Als er fouten worden gemaakt, al dan niet leidend tot incidenten, zijn we bereid en zelfs gemotiveerd om daar onderling openlijk over te communiceren, omdat het ons doel is te leren van wat er fout gaat. Op dezelfde manier worden goede ideeën en oplossingen gedeeld binnen teams, omdat we ook willen leren van wat goed gaat. We willen immers allemaal hetzelfde: first time right, gezonde mensen, veilige werkplekken en onze ecologische voetafdruk beperken. En uiteraard winstgevendende activiteiten, zodat we niet alleen duurzaam zijn, maar ook voorbereid zijn op de toekomst. Wie kan het daar niet mee eens zijn? Het is een kwestie van gezond verstand!

DE REALITEIT...

In werkelijkheid ziet het er echter soms heel anders uit dan hierboven beschreven. Hoe komt dat? Waarom spreken we niet dezelfde taal? Waarom kijken we vaak met een andere bril naar dezelfde problemen en uitdagingen?

Een paar redenen...

- **Verschillen in cultuur:** niet elk bedrijf deelt dezelfde waarden, normen en veronderstellingen. Daarom verschilt de manier waarop mensen dingen zien en handelen naar de manier waarop zij denken dat de wereld en de sector in elkaar zitten. Ook de nationale cultuur van het land van herkomst speelt een rol. Ze heeft bijvoorbeeld een directe invloed op de wettelijke voorschriften inzake veiligheid en gezondheid die bedrijven interpreteren en implementeren in interne regels om activiteiten te beheersen. Soms zijn lokale of organisatieculturen de drijvende kracht achter veiligheids- en gezondheidsprestaties, soms remmen ze die af.

DE BESIX VELDGIDS OVER

Het betrekken van onderaannemers

- **Marktomstandigheden** : alle organisaties bestaan en werken in een economische realiteit. Deze realiteit heeft een directe invloed op de financiële druk en de druk op efficiëntie in termen van productiviteit en planning. Deze druk bepaalt de omvang van de invloedssfeer van een organisatie met betrekking tot veiligheid en gezondheid. Het is de factor die vaak van invloed is op het maken van afwegingen en beslissingen op operationeel niveau.
- **Technologische ontwikkelingen**: een zeer snel en zelfs nog sneller veranderend tempo van de technologie leidt tot integratie en koppeling van systemen en ontwikkeling van nieuwe uitvoeringsmethoden. Deze technologische ontwikkelingen hebben niet alleen gevolgen voor het effect dat één enkele beslissing kan hebben op de gehele levensduur van een project, maar ook voor de opleidings- en bekwaamheidsvereisten voor de mensen die de activiteiten uitvoeren en ondersteunen.

DE “BOTTOM LINE”

In een wereld die in hoge mate onderling verbonden is en snel evolueert, moeten ook onze veronderstellingen over het beheer van veiligheid en gezondheid evolueren. Bouwplaatsen zijn zeer dynamische en complexe omgevingen geworden door onderling verbonden en elkaar opvolgende processen, menselijke interactie op verschillende niveaus die de processen stroomafwaarts beïnvloeden en voortdurend veranderende parameters. Reeds in 1997 merkte professor Jens Rasmussen, een deskundige op het gebied van menselijke factoren, op dat "de beheersing van activiteiten en de veiligheid daarvan door de klassieke prescriptieve command-and-control-benadering die uitgaat van gedragsregels van bovenaf, doeltreffend kan zijn in een stabiele samenleving waar instructies en uitvoering kunnen worden gebaseerd op taakanalyse. In de huidige dynamische situatie is deze benadering ontoereikend."

Wat we nodig hebben is een andere kijk. Een andere kijk op de manier waarop we samenwerken met onze onderaannemers. Een andere kijk die onze systemen ook veerkrachtiger zal maken en beter zal uitrusten om te presteren in deze uiterst dynamische en complexe context. Dat betekent niet dat het beheer van onderaannemers zoals dat in het verleden is gebeurd, ontoereikend is. Het betekent niet dat het betrekken van onderaannemers de plaats moet innemen van beproefde methoden. Het is niet het een of het ander, beide benaderingen zijn nodig.



"Onderaannemers spelen een cruciale rol in onze projecten. Sommige mensen denken dat onderaanneming gaat over de overdracht van risico en verantwoordelijkheid. Ik denk dat dit verkeerd is. We moeten onze onderaannemers betrekken, hen uitnodigen, onze overtuigingen delen. Zodat ook zij naar een hoger veiligheidsniveau kunnen overstappen.

Ik ben ervan overtuigd dat wij als BESIX hierin een voortrekkersrol moeten spelen."

Pierre Sironval, Deputy CEO BESIX Group

HET VERSCHIL TUSSEN HET BEHEER VAN ONDERAANNEMERS EN HET BETREKKEN VAN ONDERAANNEMERS

"Beheer van onderaannemers" (subcontractor management) is een begrip dat al tientallen jaren bestaat. Maar hier hebben we het over "betrokkenheid van onderaannemers" (subcontractor engagement). Is dit een nieuwe term voor precies hetzelfde of hebben we het over een ander aspect, of zelfs iets totaal nieuws? Laten we deze vraag eens onderzoeken.

WAT IS BEHEER VAN ONDERAANNEMERS?

Beheer van onderaannemers is een proces waarbij levenscyclus van een of meer onderaannemingscontracten op een project beheerst wordt.

Het proces voor het beheer van onderaannemingscontracten omvat gewoonlijk vier afzonderlijke fasen:

Pre-award fase:

- Vaststellen van de specifieke behoeften voor een activiteit
- Identificeren en kwalificeren van potentiële onderaannemers

Award fase:

- Communiceren van beleid en vereisten aan onderaannemers
- Onderhandeling over contract(en)

Uitvoeringsfase:

- Zorgen voor permanent toezicht op de activiteit
- Doorlopende ondersteuning van de activiteit

Post-uitvoeringsfase

- Prestaties evalueren
- Terugkoppeling van lessen naar de volgende pre-award fase

Deze fasen, ook al volgen ze elkaar op, zijn niet lineair. Zij zijn in feite circulair. Dit wordt duidelijk wanneer je het proces in de context van de structuur van de ISO 45001 plaatst, de norm waaraan een groot aantal veiligheids- en gezondheidsbeheersystemen is gecertificeerd:



Het beheer van onderaannemers is met andere woorden een proces dat ons helpt bepaalde risico's en kansen te beheren met betrekking tot activiteiten die we uitbesteden:

- De vereisten met betrekking tot de capaciteiten van de onderaannemers en maatregelen die nodig zijn in functie van de omvang van de werken, worden bepaald in de **planningsfase**. De basis hiervoor is doorgaans een method statement en een risico-analyse. Op basis van deze parameters (en uiteraard ook andere zoals het geplande budget en de lokale marktvoorwaarden) worden potentiële onderaannemers geïdentificeerd.
- De volgende stap bestaat erin het de vereisten aan de geïdentificeerde onderaannemers mee te delen. Op basis hiervan en van de (risico)beoordeling van de onderaannemer zelf, wordt onderhandeld over een contract en worden gezondheids- en veiligheidsmaatregelen overeengekomen.
- In de fase van **ondersteuning en uitvoering** vangen de eigenlijke activiteiten aan. Alles wat we in de planningsfase hebben gepland, wordt nu geïmplementeerd. Typische activiteiten in deze fase zijn introducties, pre-task briefings, toolboxes, aankoop van materialen, veilige werksystemen, LEAN-vergaderingen, enzovoort. Belangrijke elementen van deze fase zijn toezicht en ondersteuning die de veilige uitvoering van de werken faciliteren. Toezicht moet niet alleen worden opgevat als een controle, maar als een activiteit die het mogelijk maakt rekening te houden met last-minute wijzigingen in bijvoorbeeld uitgangspunten, planning en co activiteit. Ondersteuning moet worden opgevat als de olie die de tandwielen van de machine smeert. Training en coaching activiteiten op het terrein kunnen hiervan deel uitmaken, maar ook veiligheidsvergaderingen, zodat onderaannemers hun aanpak kunnen bijstellen om de activiteit veilig te houden.
- De in de ondersteunings- en exploitatiefase verzamelde bevindingen, via werkplekinspecties, audits of andere vormen van gegevensverzameling zoals incidentenanalyse en het leren uit near misses of het opsporen van zaken die beter gingen dan verwacht en om welke reden dan ook toegevoegde waarde boden, vormen de basis van de fase van **de prestatie-evaluatie**. Het doel van deze fase is duidelijk vast te stellen wat in de toekomst moet worden verbeterd omdat dingen niet volgens plan zijn gegaan. Maar ook wat buitengewoon goed ging en moet worden beschouwd als een waardevolle input voor toekomstige activiteiten.
- Deze bevindingen - zowel positieve als negatieve - worden vervolgens in de **verbeteringsfase** aan de verschillende belanghebbenden meegedeeld. Deze fase is zeer waardevol voor alle betrokkenen

partijen: voor ons als hoofdaannemer biedt het kansen voor de volgende keer dat we een (soortgelijk) werkpakket of activiteit uitbesteden. Ook voor de onderaannemer heeft dit een enorme meerwaarde omdat zwakke punten kunnen worden aangepakt en goede ideeën die tijdens de activiteit op het project zijn ontwikkeld, ook toekomstige werken kunnen verbeteren. Door de verbeteringsfase te koppelen aan de volgende planningsfase en zelfs aan de huidige fase van ondersteuning en exploitatie, kunnen en zullen de gezondheids- en veiligheidsprestaties van alle betrokken partijen in de loop van de tijd worden verbeterd.

Zoals je hebt gemerkt, hebben alle fasen bepaalde afzonderlijke processen of componenten in zich. Belangrijk is het feit dat niet alleen fasen onderling verbonden zijn, maar ook dat er tussen processen of componenten feedback loops moeten bestaan. Een typische feedback loop in contractmanagement is contractonderhandeling waarbij verwachtingen en behoeften op elkaar worden afgestemd. Een systeem zonder terugkoppelingslusen is geen systeem, maar een top-down benadering die veel veiligheids(papier)werk zal opleveren, maar zelden zal leiden tot een hoger niveau van arbeidsveiligheid.

Het doel van deze Veldgids is niet om je een diepgaand inzicht in systeemdenken te geven, maar als het onderwerp je interesseert, raden wij je aan een kijkje te nemen bij de cursussen die bijvoorbeeld beschikbaar zijn op de [Systems Innovation website](#).

Waarom hameren wij op het beheer van onderaannemers in een Veldgids over onderaannemersbetrokkenheid? Zoals we in het volgende hoofdstuk zullen zien, is er een verband tussen management - of de systeembenadering - en betrokkenheid. Simpelweg omdat een systeem niet op zichzelf bestaat. Mensen werken binnen het kader ervan en onderhouden het ook. Een slecht gestructureerd systeem of anderzijds een te opgeblazen bureaucratisch systeem zal er toe leiden dat mensen afhaken. Een systeem dat de juiste inputs gebruikt en de juiste feedback-loops heeft, zal aan de outputzijde toegevoegde waarde genereren en dit zal een positief effect hebben op de betrokkenheid van mensen.

† Sleutelbegrip: een robuust, gestructureerd en onderling verbonden systeem voor het beheer van onderaannemers komt zowel de hoofdaannemer als de onderaannemer ten goede, zolang voortdurende verbetering het uiteindelijke doel van het proces is. Een slecht gestructureerd systeem of een te opgeblazen bureaucratisch systeem zal leiden tot afhaken.

✂ Praktische tips:

Kijk met een gezonde scepsis naar je aanpak van het beheer van onderaannemers en stel jezelf de volgende vragen:

- Beschikken we over een gestructureerd systeem? Zo ja, wat werkt goed en waar doen zich knelpunten voor?
- Zijn alle fasen van het systeem met elkaar verbonden? Hoe voeden ze elkaar met kritieke en relevante informatie?
- Hoe definiëren we de juiste vereisten op basis van de specifieke scope van het werk? Hoe worden deze gecommuniceerd naar onderaannemers?
- Hoe kiezen we de onderaannemers voor een activiteit of een werkpakket? Houden we rekening met de gevolgen van bepaalde afwegingen of compromissen? Zo ja, hoe doen we dat?
- Houden we niet alleen rekening met onze eigen behoeften en verwachtingen ten aanzien van veiligheid en gezondheid, maar ook met die van onze onderaannemers? Zo ja, hoe doen we dat?
- Welke activiteiten voorzien we tijdens de uitvoering van de werken om toezicht te houden en activiteiten te ondersteunen? Houden we ook rekening met bepaalde afwegingen en compromissen die we in de vorige fase hebben gemaakt? Zo ja, hoe doen we dat?

DE BESIX VELDGIDS OVER

Het betrekken van onderaannemers

- Welke informatie verzamelen we om de prestaties op het gebied van veiligheid en gezondheid te evalueren? Hoe evalueren we dit prestatieniveau precies en wie is bij dit proces betrokken?
- Wordt bij de evaluatie van de prestaties zowel naar de zwakke als naar de sterke punten gekeken?
- Hoe worden lessen teruggekoppeld naar onze organisatie? Hoe wordt deze informatie gebruikt? Geven wij deze ervaringen ook door aan onze onderaannemers, zodat zij hun capaciteiten kunnen vergroten door zwakke punten aan te pakken en goede ideeën uit te voeren?

HET BELANG VAN LEIDERSCHAP EN PARTICIPATIE

Het beheer van onderaannemers is een zeer logisch proces en in theorie zou het moeten leiden tot hoge veiligheidsprestaties van onderaannemers. Tot op zekere hoogte is dit absoluut juist: een gestructureerde aanpak van het plannen van onderaannemingsactiviteiten, het uitvoeren ervan, het controleren en verbeteren naarmate we vorderen en zwakke en sterke punten vinden, draagt zonder enige twijfel bij tot de verbetering van het niveau van de veiligheidsprestaties. Soms is die verbetering groot, soms is ze iets bescheidener, maar ze zal ongetwijfeld groter zijn dan wanneer we het onderaannemingsproces niet op een gestructureerde manier zouden beheren. De reden waarom ligt voor de hand: zoals uit het bovenstaande blijkt, leidt het doen van al deze dingen tot een continue en incrementele verbetering.

Waarom hebben we dan nog steeds geen onderaannemers die topprestaties leveren op onze projecten? Hoe komt het dan dat we soms in onze veiligheidsstatistieken zien dat onderaannemers een enorme massa uren maken en weinig tot geen ongevallen hebben? Althans gerapporteerde ongevallen. Hetzelfde geldt voor onze partners in tijdelijke verenigingen, zowel op het niveau van arbeiders als bedienden.

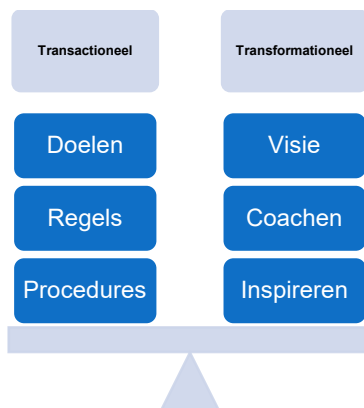
Het antwoord op deze vraag ligt in het centrum van de structuur van de ISO-norm: leiderschap en participatie. Of met andere woorden: **de mate van betrokkenheid van mensen**. Immers, als je de ISO-structuur bekijkt als een wiel dat leidt tot voortdurende verbetering, dan zijn leiderschap en participatie de as die de snelheid van omwenteling van het wiel bepaalt. Een hoog niveau van leiderschap en participatie doet het wiel sneller draaien. Een laag niveau van leiderschap en participatie vertraagt het wiel.

🔑 **Sleutelbegrip:** de mate van leiderschap en participatie bepaalt de snelheid van voortdurende verbetering.

Transactioneel en transformatieel leiderschap

Participatie zal in de volgende hoofdstukken verder worden uitgewerkt, aangezien het een direct gevolg is van betrokkenheid. Laten we ons eerst richten op leiderschap. De essentie van leiderschap is het beïnvloeden van het gedrag van mensen in functie van je doelstellingen. Het heeft niets te maken met je hiërarchische positie in een organisatie. Iedereen kan een leider zijn.

Wat is dan een goede leiderschapsstijl? Wel, dat hangt af van de situatie. Specifiek met betrekking tot het beheer en de betrokkenheid van onderaannemers zijn er twee grote groepen leiderschapsstijlen: transactionele en transformationele.



Transactioneel leiderschap is vooral gebaseerd op processen en beheersing, en vereist een strikte managementstructuur. Transactioneel leiderschap richt zich op specifieke doelen en gebruikt beloningen als motivatie. Daarom wordt het "transactioneel" genoemd: in ruil voor het bereiken van een doel wordt een beloning gegeven. Transactioneel leiderschap werkt het best in situaties waarin regels moeten worden gevolgd en hiërarchie cruciaal is, en er niet veel nadruk ligt op innovatie. Transactionele leiders zijn succesvol in crisissituaties of bij projecten die specifieke processen vereisen. In feite is er een kans dat je transactioneel leiderschap in je leven bent tegengekomen zonder het te herkennen. Leraren die goede cijfers bieden in ruil voor hoge academische prestaties is een over het hoofd gezien voorbeeld, evenals een aanbod voor promotie in ruil voor uitstekende prestaties.

Transactionele leiders gebruiken meestal "management by exception", wat betekent dat ze geen veranderingen zullen aanbrengen of betrokken zullen raken als alles loopt zoals verwacht. Negatieve uitzonderingen, zoals het missen van financiële doelstellingen of kwaliteitsdoelstellingen, krijgen onmiddellijk aandacht. Het is dus in wezen een reactieve leiderschapsstijl.

Transformationeel leiderschap is gericht op visie en het inspireren van anderen om te volgen. Het vereist een hoge mate van coördinatie, communicatie, samenwerking en coaching. Vier componenten zijn kenmerkend voor deze stijl van leiderschap:

- Geïdealiseerde invloed: leiders dragen kernwaarden en vertrouwen uit, delen die en geven er blijk van.
- Inspirerende motivatie: leiders motiveren werknemers door vertrouwen uit te stralen en een gevoel van doelgerichtheid over te brengen.
- Geïndividualiseerde aandacht: leiders zijn begaan met de gevoelens en behoeften van mensen.
- Intellectuele stimulering: leiders bieden kansen voor creativiteit en innovatie en stellen mensen in staat te leren, te groeien en nieuwe dingen te proberen.

Transformationele leiders hebben positieve verwachtingen van hun mensen, omdat zij geloven dat zij het beste uit zichzelf kunnen halen. Als gevolg daarvan inspireren, bekrachtigen en stimuleren ze mensen om normale prestatieniveaus te overschrijden.

Transactioneel en transformationeel leiderschap liggen misschien aan verschillende kanten van het spectrum, maar dat betekent niet dat ze elkaar uitsluiten. Het is verleidelijk om te debatteren over welke stijl van leiderschap beter is, maar dat is niet de juiste discussie. Beide stijlen zijn geldig, en wat telt is de context. Sommige organisaties hebben behoefte aan starheid en een duidelijke hiërarchie. Anderen werken het best in een vloeiende omgeving waar het leiderschap het voorbeeld geeft en doelen vaststelt. Leiderschapsstijlen die werken voor Google of Pixar zullen niet werken voor het leger - en vice versa.

In feite kunnen beide soorten leiderschapsstijlen nodig zijn in dezelfde organisatie om tegenwicht te bieden aan elkaar en te helpen groei- en ontwikkelingsdoelen te bereiken. Transactionele leiders zorgen ervoor dat het team soepel draait en vandaag resultaten boekt, terwijl transformationele leiders innovatie stimuleren en vooruitkijken naar morgen. Om het terug te koppelen naar het onderwerp van deze Veldgids: transactioneel leiderschap ondersteunt het beheer van onderaannemers, transformationeel leiderschap ondersteunt de betrokkenheid van onderaannemers.

🔑 Sleutelbegrip: transactioneel leiderschap helpt om de doelen te bereiken die we vandaag hebben gesteld. Transformationeel leiderschap beweegt mensen om capaciteiten en mogelijkheden te ontwikkelen om de doelen van morgen te bereiken. Beide zijn geldig en beide zijn nodig.

🔧 Praktisch uitgangspunt: wees je bij de omgang met onderaannemers bewust van de doelen die je met je interactie wilt bereiken en pas je stijl van leidinggeven daaraan aan. Het in evenwicht brengen van deze stijlen van leiderschap zal in het begin een uitdaging zijn, maar als je je bewust bent van deze principes en ze consequent probeert toe te passen, zal je er beter in worden. Oefening baart kunst.

WAT IS BETROKKENHEID VAN ONDERAANNEMERS?

Tot nu toe hebben we ons geconcentreerd op het beheer van onderaannemers. Laten we nu eens nagaan wat het betrekken van onderaannemers betekent.

Een systeembenadering (beheer van onderaannemers) heeft ongetwijfeld voordelen in termen van standaardisatie en efficiëntie. Maar systemen bestaan niet autonoom. Systemen bestaan omdat mensen ze onderhouden en - misschien nog belangrijker - omdat mensen binnen deze systemen werken. Dit is waar de betrokkenheid van onderaannemers een rol speelt. Want hoe meer mensen betrokken zijn, hoe beter het systeem zal functioneren, hoe sneller het zal verbeteren en hoe meer toegevoegde waarde het zal opleveren.

Betrokkenheid van onderaannemers is niet hetzelfde als tevredenheid of geluk. Iemand kan gelukkig zijn op het werk, maar dat betekent niet noodzakelijk dat zij/hij hard en productief werkt “voor het goed van de organisatie”. Hoewel sociale activiteiten zoals een barbecue of een informele vrijdagmiddagborrel leuk zijn - en om andere redenen nuttig kunnen zijn - is het gelukkig of tevreden maken van onderaannemers iets anders dan hen geëngageerd maken.

Betrokkenheid van een onderaannemer betekent niet dat hij tevreden is. Een tevreden onderaannemer komt misschien opdagen voor de dagelijkse shift zonder te klagen. Maar diezelfde “tevreden” onderaannemer zal misschien niet de extra inspanning leveren die hij zelf zou willen doen. Tevredenheid is niet genoeg om tot verbetering te komen.

De betrokkenheid van de onderaannemer is de emotionele betrokkenheid van de onderaannemer bij het project en de doelstellingen ervan.

Deze emotionele betrokkenheid betekent dat onderaannemers echt om hun werk en uw project geven. Ze werken niet alleen voor hun salaris of voor de volgende promotie, maar ze werken ten behoeve van de doelstellingen van het project.

Wanneer onderaannemers betrokken zijn, zullen ze een discretionaire inspanning leveren en een “stapje extra” zetten.

Dit betekent niet alleen langer werken wanneer dat nodig is, zonder dat daarom gevraagd wordt. Dit betekent niet alleen dat een werknemer de werkplek opruimt, zelfs als zijn chef niet kijkt. Dit betekent verantwoordelijkheid nemen en verantwoording afleggen. Niet alleen voor het operationele aspect van de activiteit zelf, maar ook voor het niveau van de veiligheid. Niet alleen om ervoor te zorgen dat het werk wordt uitgevoerd volgens een minimale gezondheids- en veiligheidsnorm (de doelstellingen van vandaag), maar

ook en vooral om innovatie en verbetering te stimuleren (de doelstellingen van morgen) door te leren van fouten en goede ideeën aan te dragen om zo bij te dragen tot succes. Uiteindelijk betekent dit eigenaarschap nemen.

Een mooi voorbeeld van eigenaarschap is het verhaal van president Kennedy en de conciërge. Tijdens een bezoek aan het ruimtevaartcentrum van de NASA in 1962 merkte president John F. Kennedy een conciërge op die een bezem droeg. Hij onderbrak zijn rondleiding, liep naar de man toe en zei: "Hallo, ik ben Jack Kennedy. Wat ben je aan het doen?" "Wel, Mr. President," antwoordde de conciërge, "Ik help mee om een man op de maan te zetten."

Neem even een moment om na te denken over dit idee.

Voor de meeste mensen, was deze conciërge gewoon het gebouw aan het schoonmaken. Maar in het grotere verhaal dat zich om hem heen ontvouwde, hielp hij geschiedenis te schrijven. De conciërge kende het doel van zijn werk. Hij hield het gebouw schoon zodat de wetenschappers, ingenieurs en astronauten zich konden concentreren op hun missie om "een mens op de maan" te zetten. Ze hoefden zich geen zorgen te maken over vuilnisbakken, sanitaire ruimtes of gangen. Hij deed dat voor hen. Hij zag waar zijn bijdrage in de organisatie paste. Hij verbond zijn doel met dat van hen. Wanneer je hele projectteam, inclusief onderaannemers, zo'n houding en overtuigingsstelsel omarmt, kunnen er ongelooflijke dingen gebeuren.

† Sleutelbegrip: betrokkenheid creëert eigenaarschap. Betrokken zijn zorgt niet alleen voor het halen van de doelstellingen van vandaag, maar leidt ook tot het halen van de doelstellingen van morgen.

WAT DRIJFT ENGAGEMENT EN WAAROM ?

Wat creëert het juiste niveau van betrokkenheid? Drie dingen:

- Transformationeel leiderschap
- Motivatie
- Een klimaat van psychologische veiligheid

We hebben het in het vorige hoofdstuk gehad over transformationeel leiderschap. Een klimaat van psychologische veiligheid bespreken we in het volgende hoofdstuk. Laten we eerst eens kijken naar motivatie.

EXTRINSIEKE OF INTRINSIEKE MOTIVATIE?

Motivatie kan extrinsiek of intrinsiek zijn. Intrinsieke motivatie houdt in dat je een taak uitvoert omdat het jou als persoon iets oplevert. Extrinsieke motivatie houdt in dat je een taak voltooit of gedrag vertoont vanwege factoren van buitenaf, zoals het vermijden van straf of het ontvangen van een beloning.

Het belangrijkste verschil tussen intrinsieke en extrinsieke motivatie is dat intrinsieke motivatie van binnenuit komt, en extrinsieke motivatie van buitenaf. Hoewel beide soorten motivatie belangrijk zijn, hebben ze verschillende effecten op de manier waarop je werkt.

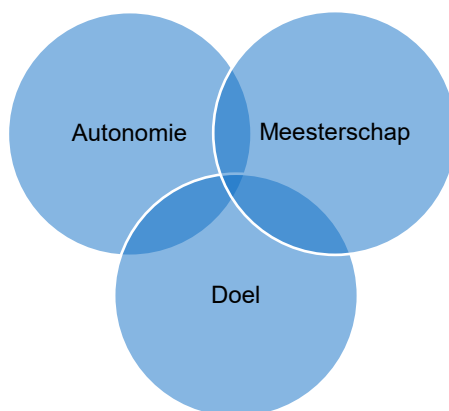
Extrinsieke motivatie is in sommige gevallen zeer gunstig. Een beloning kan bijvoorbeeld nuttig zijn wanneer je een taak moet volbrengen die je normaal onaangenaam zou vinden. Aan de andere kant van het spectrum kan (het voorzien van) negatieve uitkomsten (sancties) mensen ertoe aanzetten bepaalde acties te ondernemen of bepaalde beslissingen te nemen. Extrinsieke motivatie werkt wel op korte termijn, maar de motivatie moet steeds opnieuw worden toegepast om de juiste uitkomst te hebben.

Intrinsieke motivatie is echter meestal een effectievere methode op lange termijn om doelen te bereiken en taken te voltooien op een manier die je een voldaan gevoel geeft. Hoewel extrinsieke motivatie in bepaalde situaties nuttig is, kan het na verloop van tijd leiden tot een burn-out of verlies van effectiviteit.

Onderzoek heeft keer op keer aangetoond dat alleen het toepassen van de “wortel en de stok aanpak” (extrinsieke motivatoren) niet de resultaten oplevert die men op de lange termijn zou verwachten. Voor eenvoudige mechanische taken en mensen op korte termijn dingen te laten doen, zijn wortels en stokken zeer effectief. Voor taken die complexer zijn, zoals het analyseren van een probleem en het vinden van een oplossing, creatief zijn en de beste manier vinden om dingen te doen bijvoorbeeld en voor blijvende motivatie is deze aanpak ontoereikend en werkt ze vaak zelfs averechts. Voor deze taken moeten de motivatoren intrinsiek zijn.

🔑 Sleutelbegrip: voor eenvoudige mechanische taken werkt extrinsieke motivatie heel goed. Voor (meer complexe) cognitieve taken werkt het niet. Om mensen “de extra mile” te laten gaan en verantwoordelijkheid te laten nemen (cognitieve taken), zullen we intrinsieke motivatoren nodig hebben.

Onderzoek heeft aangetoond dat om mensen intrinsiek gemotiveerd te krijgen, we drie dingen nodig hebben:



Wij zullen deze elementen een voor een bespreken, maar als u een zeer verhelderende video over dit onderwerp wilt bekijken, [klik dan hier](#).

Autonomie

Autonomie is de behoefte om je eigen leven en werk te kunnen sturen. Om volledig gemotiveerd te zijn, moet je zelf tot op zekere hoogte kunnen bepalen wat je doet, wanneer je het doet, en met wie je het doet.

Autonomie motiveert ons om creatief te denken zonder dat we ons hoeven te conformeren aan strikte werkplekregels. Door de traditionele opvattingen over beheer te herzien - te verstrekken documenten, deelname aan vergaderingen, gedetailleerde en volledige regels, enzovoort - kunnen we de autonomie vergroten, vertrouwen opbouwen en innovatie en creativiteit verbeteren.

Autonomie geven betekent controle opgeven en dat kan in het begin beangstigend aanvoelen. Autonomie geven betekent niet dat je naar een situatie van totale anarchie gaat. Het gaat er niet om alle regels in de vuilnisbak te gooien en alle beslissingsbevoegdheid over te dragen aan iemand anders. Autonomie geven betekent dat je mensen zelf laat bepalen hoe ze hun werk doen tot op zekere hoogte.

En, zoals we later zullen zien, het geven van autonomie gaat gepaard met het nemen van verantwoordelijkheid. Er is een sociaal contract, of een quid pro quo met andere woorden.

🔑 Sleutelbegrip: autonomie gaat over grenzen stellen, vrijheid geven en mensen verantwoordelijk houden. In plaats van onderaannemers precies te vertellen wat ze moeten doen en hoe ze het moeten doen, ontstaat autonomie door een dialoog aan te gaan over hoe het werk op een veilige manier kan worden uitgevoerd.

🔧 Praktische tips:

- Fix belemmerend beleid en procedures. Stel de praktijken die u momenteel op uw project hanteert ter discussie: dragen ze bij tot de veiligheid van het werk of tot het werk van de veiligheid? Als dat laatste het geval is, herzie ze dan, zodat ze de toegevoegde waarde creëren die we nodig hebben.
- Geef zoveel mogelijk verantwoordelijkheid aan elk teamlid. Maar houd ze ook verantwoordelijk voor het resultaat. Hierover praten we verder in het volgende hoofdstuk.
- Let op het taalgebruik. Beperk het controlerend taalgebruik in je schriftelijke en mondelinge communicatie en gebruik in plaats daarvan een meer coachende en uitnodigende stijl. In plaats van

te zeggen "u moet" of "u zou moeten", gebruikt u termen als "overweeg om ... te doen" of "denk erover om ... te doen".

- Nodig onderaannemers uit om zelf met een veilige werkmethode te komen in plaats van hen te vertellen hoe ze moeten werken.
- Stel open vragen om veronderstellingen uit te dagen en het juiste denkproces te bevorderen. Voorbeelden hiervan kunnen zijn: "Hoe zou je ervoor zorgen dat mensen worden beschermd tegen een val van hoogte in die zone?" of "Wat zijn volgens jou de belangrijkste risico's van je werk vandaag en hoe kunnen we die beheersen?"

Meesterschap

Meesterschap is de wil om te verbeteren. Als je gemotiveerd bent door meesterschap, zul je waarschijnlijk je potentieel als onbeperkt zien, en zul je voortdurend proberen je vaardigheden te verbeteren door te leren en te oefenen. Iemand die meesterschap nastreeft, moet het voor zijn eigen bestwil bereiken.

Een atleet die gemotiveerd is door meesterschap, wil bijvoorbeeld zo hard mogelijk lopen. Eventuele medailles die zij/hij krijgt zijn minder belangrijk dan het proces van voortdurende verbetering.

We weten dat niet al onze onderaannemers op hetzelfde niveau zitten als wij. En dat is prima. De uitdaging is om hun capaciteiten te verhogen, want veiligheid is niet de afwezigheid van ongevallen, het is de aanwezigheid van precies die capaciteiten die helpen om dingen goed te laten verlopen. Mensen helpen om beter te worden in wat zij doen door middel van leeractiviteiten en coaching is zeer motiverend, vooral omdat dit leidt tot de ontwikkeling van vaardigheden.

† Sleutelbegrip: een hoog niveau van veiligheid betekent de aanwezigheid van capaciteiten. De capaciteiten van onderaannemers verhogen door dialoog (leren en coachen) is niet alleen een zeer duurzame aanpak, maar is ook zeer motiverend.

✂ Praktische tips:

- Creëer en ondersteun een cultuur van respect en waardigheid voor alle teamleden.
- Hanteer doeltreffend, ondersteunend en niet-intrusief toezicht.
- Bied opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden aan, niet zozeer om redenen van (wettelijke) conformiteit (ook al blijft dit belangrijk), maar om mensen in staat te stellen hun capaciteiten te vergroten. Redeneer vanuit een groeiperspectief.
- Nodig mensen uit om ideeën, bezorgdheden en zelfs mislukkingen te delen en behandel ze als leermomenten.

Doel

Mensen raken ontkoppeld en gedemotiveerd als ze het "grotere geheel" niet begrijpen of er niet in kunnen investeren.

Maar degenen die geloven dat ze aan iets werken dat groter en belangrijker is dan henzelf, zijn vaak het meest hardwerkend, productief en betrokken. Dat bedoelen we met "doel". Door hen aan te moedigen een doel te vinden in hun werk - bijvoorbeeld door hun persoonlijke doelstellingen te koppelen aan de doelstellingen van de organisatie - kunnen we niet alleen hun ratio, maar ook hun gevoel veroveren (hearts and minds).

Precies daarom hebben wij de slogan "Care is at our core" aangenomen. Als het gaat om veiligheid en gezondheid, is het uiteindelijke doel niet het bereiken van een bepaald aantal manuren zonder een ongeval. Dat is een bijproduct. Het doel is te zorgen voor jezelf en voor anderen. Zorgzaamheid is een universele menselijke waarde en een gemeenschappelijk doel waartoe iedereen gemotiveerd kan en wil worden. Het is het hogere doel van veiligheid en gezondheid.

🔑 Sleutelbegrip: naleving (compliance) is een zwakke motivator. Zorgen voor elkaar (care) is het krachtigste en meest universele menselijke doel dat er bestaat.

🔧 Praktische tips:

- Communicatie: als je met mensen praat, zorg er dan voor dat je het zorgprincipe verduidelijkt. Niet vanuit een paternalistisch perspectief ("Veiligheid is een keuze" of "Je moet voor je mensen zorgen" bijvoorbeeld), maar vanuit een perspectief van inclusie ("Zorgen voor elkaar is iets wat we doen als een team" bijvoorbeeld. Meer over inclusie in het volgende hoofdstuk). Je woordkeuze is hierbij van belang.
- Nabijheid: maak het gemakkelijk voor iedereen om de resultaten van wat ze elke dag doen te zien, te voelen en te ervaren.
- Context: geef je verhaal vorm op een manier die mensen helpt de waarde in te zien van wat ze doen.
- Waarde: vind een manier om de impact op individueel en teamniveau te belonen en te erkennen.

HOE CREËER JE EEN KLIMAAT VOOR BETROKKENHEID

In het vorige hoofdstuk hebben we de motiverende factoren besproken die engagement stimuleren. Motiverende factoren alleen zijn echter niet genoeg om mensen te engageren. We moeten ook het juiste klimaat creëren. Betrokkenheid betekent leren, vragen stellen, problemen aankaarten, fouten toegeven en ideeën opperen. Hoewel dit vanzelfsprekend lijkt, is het dat in feite niet, aangezien er een groot deel interpersoonlijke risico's bij komt kijken. Denk maar aan de volgende gedachten:

- "Als ik deze vraag stel, maak ik mezelf misschien onwetend tegenover de anderen. Niemand lijkt zichzelf dezelfde vraag te stellen, dus ik moet de enige zijn die het niet begrijpt. Ik kan het beter voor mezelf houden..."
- "Dit is echt een probleem voor mij, maar ik wil niet gezien worden als iemand die constant problemen opwerpt. Ik zal proberen het zelf op te lossen."
- "Als niemand die fout opmerkt, kan ik hem misschien snel zelf herstellen en krijg ik niet op m'n kop."
- "Ik denk dat er een betere manier is om dit te doen, maar de anderen lijken meer expertise en ervaring te hebben, ze zullen me waarschijnlijk niet serieus nemen. "

Misschien herken je een paar van deze gedachten. Misschien heb je ze zelf op een bepaald moment ook wel gehad. Als dat zo is, ga dan terug naar dat moment en vraag jezelf af waarom je je hebt ingehouden, waarom je een fout niet hebt toegegeven, waarom je die vraag die belangrijk voor je was niet hebt gesteld of waarom je je idee niet hebt geuit. Je zult merken dat het voordeel van je interactie misschien niet opwoog ten opzichte van je angst of bezorgdheid om in verlegenheid te worden gebracht, te worden gemarginaliseerd of op een of andere manier te worden "gestraft". Dit is een sociale risicobeoordeling die de meesten van ons vrij vaak, zelfs onbewust, maken wanneer we in groepen werken. Als het gaat om het werken met onderaannemers (en bij uitbreiding elke interactie op onze projecten), moeten mensen de juiste afweging maken, gemotiveerd door wederzijds vertrouwen en niet door extrinsieke motivatoren zoals beloning of (angst voor) bestraffing. Doen ze dat niet, dan worden leren en aankaarten geremd. Voor veiligheids- en gezondheidsprestaties is dit nadelig. Als mensen zich niet op hun gemak voelen om te praten over dingen die niet werken, zijn we niet in staat om mislukkingen (en dus ongevallen) te voorkomen. En als mensen zich niet volledig inzetten, verliezen we kansen om te verbeteren.

Hoe ziet het belemmeren van leren en aankaarten er in de praktijk uit? En waar leidt het toe? Op 18 juni 2021 stortte een schoolgebouw in Antwerpen in. Vijf bouwplaatsmedewerkers kwamen om het leven en nog veel meer raakten gewond. 6 maanden later interviewde het weekblad Humo twee arbeiders die de ramp overleefden. Hoewel het interview niet noodzakelijk de oorzaken van de instorting blootlegt, geeft het wel een beeld van een klimaat waarin boetes werden uitgedeeld wanneer mensen hun PBM's niet droegen, maar ondertussen feedback van onderaannemers werd genegeerd en vaak zelfs belachelijk gemaakt. Zoals één van de arbeiders getuigt "[...] we voelden een gebrek aan respect op de bouwplaats. [...] We waren gewoon nummers voor hen, onze gezondheid en veiligheid telden niet mee." Op deze bouwplaats werd aankaarten en leren de kop ingedrukt, wat bijdroeg tot talrijke gevaarlijke situaties, bijna-ongelukken en zelfs

ongevallen. Het onderstreept waarom een dergelijk klimaat een direct effect heeft op het niveau van de veiligheidsprestaties. Het volledige interview is te vinden in de bijlage.

🔑 **Sleutelbegrip:** als mensen niet leren uit fouten en hun stem niet laten horen, zullen er onvermijdelijk ongevallen gebeuren.

PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID IS DE SLEUTEL

Mensen moeten zich op hun gemak voelen om dingen aan te kaarten, (zelfs naïeve) vragen te stellen en het oneens te zijn met de gang van zaken om ideeën te creëren en te ontwikkelen die echt een verschil maken. Dit betekent niet dat iedereen de hele tijd "aardig" moet zijn. Om mensen te laten leren, vragen te stellen, problemen aan te kaarten, fouten toe te geven en ideeën aan te reiken, hebben we een klimaat nodig dat de sociale wrijving (interpersoonlijke risico's nemen) verlaagt en de intellectuele wrijving (aankaarten en leren) verhoogt. We noemen dit psychologische veiligheid. Psychologische veiligheid is in staat zijn zichzelf te zijn en te manifesteren tonen zonder angst voor negatieve gevolgen voor zelfbeeld, status of carrière. Het kan worden gedefinieerd als een gedeelde overtuiging dat het team veilig is voor het nemen van interpersoonlijke risico's. In psychologisch veilige teams voelen teamleden zich geaccepteerd en gerespecteerd.

De definitie van psychologische veiligheid is op het eerste gezicht misschien vrij eenvoudig, maar het is belangrijk te verduidelijken welk soort gedrag we hier eigenlijk mee bedoelen.

In praktische termen, gaat psychologische veiligheid over:

- respect en toestemming voor openhartigheid, niet alleen om wederzijds vertrouwen.
- de vrijheid om gedachten te delen, niet zeggen wat je maar wilt op elk moment.
- bezorgdheden uiten, niet je emoties de vrije loop laten.
- het creëren van een omgeving waar mensen zich gesteund voelen, niet een omgeving vrij van enig innerlijk ongemak.
- doordachte risico's te nemen na mogelijke scenario's te hebben overwogen, niet om risico's te nemen en op het beste te hopen.
- alles te overwegen, niet alles te tolereren.
- het toewijzen van taken en coaching wanneer nodig, niet om een "laissez-faire" aanpak.
- respect en toestemming te geven en in ruil daarvoor verantwoording te vragen, niet om een "blanco cheque" uit te schrijven.
- samen de normen op te trekken, niet ze te verlagen tot een niveau dat aanvaard wordt als "comfortabel voor iedereen".

Vooraf het laatste punt is een belangrijk punt. Zoals uit onderstaande tabel blijkt, is er een duidelijk verband tussen prestatienormen, het niveau van psychologische veiligheid in een team en de situatie die dit in het team creëert.

DE BESIX VELDGIDS OVER

Het betrekken van onderaannemers

| | Lage normen | Hoge normen |
|--------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Hoge psychologische veiligheid | Comfort zone | Leer- en verbeterzone |
| Lage psychologische veiligheid | Apathie zone | Angst zone |

Hoe zien deze zones er in de praktijk uit?

- **Apathiezone:** mensen komen naar het werk, maar zijn niet betrokken. Zij zullen te allen tijde zelfbescherming verkiezen boven inspanning. Discretionaire inspanningen voor verbetering zijn afwezig, het risico op suboptimaal werk (soms minder doen dan het absolute minimum) en zelfs sabotagegedrag is aanwezig.
- **Comfort zone:** mensen voelen zich goed (comfortabel) op het werk. Ze zijn open en collegiaal, maar worden niet uitgedaagd door het werk. Er wordt niet veel geleerd, er is geen innovatie, geen engagement en zelfs geen voldoening.
- **Angstzone:** hoge normen worden geëist en gehandhaafd, maar mensen zijn terughoudend om zich uit te spreken als ze zich zorgen maken en zullen proberen om fouten te verbergen. Dit is het meest problematische kwadrant omdat dit hét recept is voor catastrofe.
- **Leer- en verbeterzone:** dit is waar mensen samenwerken, leren en complex en innovatief werk gedaan krijgen. Het is de meest optimale situatie, maar ook de meest uitdagende om te bereiken, vooral wanneer er met onderaannemers wordt gewerkt.

Een goed begrip van de invloed en het belang van psychologische veiligheid is van het grootste belang. Enkel hoge normen stellen en "nul compromissen" sluiten is niet duurzaam en zonder te investeren in psychologische veiligheid zal dit zelfs een negatief effect hebben op de veiligheidsprestaties, omdat niet alleen leermogelijkheden niet worden benut, maar ook fouten in de doofpot worden gestopt.

🔑 **Sleutelbegrip:** hoge eisen stellen is goed. Maar enkel dit doen remt leren en aankaarten. En het wordt nog erger als we de lat van de verwachtingen steeds hoger leggen zonder een klimaat te scheppen waarin mensen kunnen leren en dingen kunnen aankaarten.

KUN JE PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID METEN?

Het eenvoudige antwoord is ja. Er bestaan tal van instrumenten, in het algemeen enquêtes, die het niveau van psychologische veiligheid binnen een team kunnen meten. Maar het is misschien de verkeerde vraag om te stellen, of op zijn minst een vraag die je aandacht, middelen en inspanningen zal afleiden naar minder doeltreffende initiatieven. De uitdaging is niet om te meten en om ingewikkelde systemen en documenten te ontwikkelen, de uitdaging is om het belang van psychologische veiligheid in te zien en te beseffen dat, ook al is dit (leren en aankaarten) iets wat allemaal willen, het iets is dat voortdurend moet worden gecultiveerd. Denk aan de kwadranten in het voorwoord: als we de betrokkenheid willen stimuleren, werken we aan Safety Peopeware en Safety Cultureware, niet aan het systeemaspect van veiligheid en gezondheid.

Een zeer eenvoudige manier om een goed idee te krijgen van het niveau van psychologische veiligheid binnen je team en bij je onderaannemers is het stellen van een zeer eenvoudige vraag: wie op je project

DE BESIX VELDGIDS OVER

Het betrekken van onderaannemers

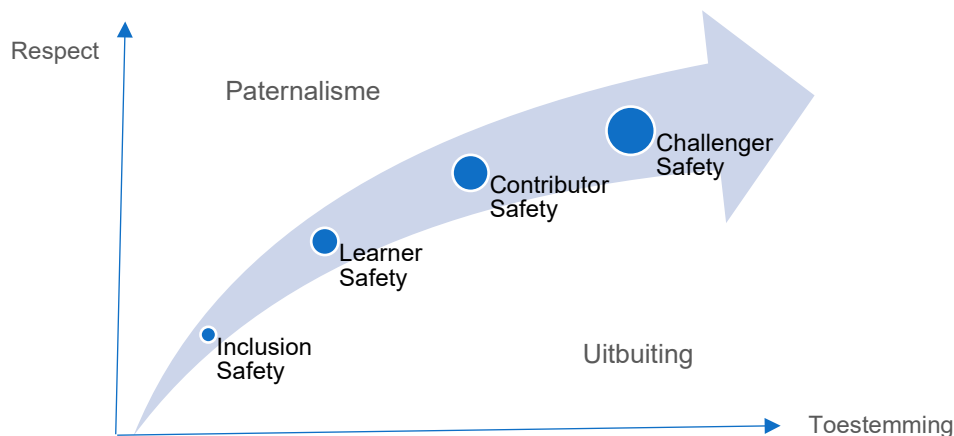
meldt Life Saving Rule breaches? Onze Life Saving Rules zijn heel duidelijk en ons beleid is dat ook: iedereen heeft de plicht om de werkzaamheden te stoppen als een van deze regels niet kan worden nageleefd. Dat is iets wat we al jaren op onze projecten herhalen. Hoe vaak wordt het werk stilgelegd door een HSE-adviseur? Hoe vaak wordt het werk stilgelegd door iemand van het projectteam? En hoe vaak wordt het werk stilgelegd door een onderaannemer of door een arbeider in het algemeen? Het antwoord op deze vragen zal u een vrij correct beeld geven van het niveau van psychologische veiligheid op je project en binnen de teams.

Als je de bovenstaande oefening doet, kunnen de resultaten nogal confronterend zijn, dus enige nuance is hier op zijn plaats. Stel dat je constateert dat werkzaamheden alleen worden stilgelegd door HSE-adviseurs en door het projectteam, maar nooit door werknemers van onderaannemers, dan betekent dat niet dat je iets "verkeerds" doet of dat wat je op de bouwplaats hebt gedaan ontoereikend was. Het betekent niet dat de arbeiders "onwillig" of "onwetend" zijn. Het betekent dat er ruimte is voor verbetering, het betekent dat er gewoon een stukje van de puzzel ontbreekt. En dat stukje is psychologische veiligheid.

🔑 **Sleutelbegrip:** als je ziet dat mensen zich niet op hun gemak voelen om hun mond open te doen, betekent dat niet dat je een angstklimaat hebt gecreëerd. Het betekent dat je maar één stukje van de puzzel mist.

HOE WE KUNNEN WERKEN AAN MEER PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID

Het is niet realistisch om te verwachten dat iedereen zich meteen betrokken voelt en in staat is om problemen aan te kaarten, ideeën aan te dragen en fouten toe te geven en ervan te leren. Psychologische veiligheid ontstaat niet als bij toverslag en het gebeurt niet van de ene dag op de andere. Het is een reis met vele stappen die stapsgewijze overwinningen opleveren. En een reis kan alleen succesvol zijn als je een kaart hebt. De onderstaande figuur brengt de reis naar hoge psychologische veiligheid in kaart.



Hoewel de vier fasen incrementeel zijn en op elkaar voortbouwen, moet dit proces niet per definitie als lineair worden gezien. Inclusion Safety is het fundament waarop de rest van de fasen voortbouwen. Dit is een stadium dat voor al onze onderaannemers gemeenschappelijk zal (of zou moeten) zijn. De volgende fasen

DE BESIX VELDGIDS OVER

Het betrekken van onderaannemers

kunnen worden "gespreid". Dit betekent dat je bijvoorbeeld op technisch niveau gemakkelijk Contributor Safety kan toekennen (bijvoorbeeld aan een zeer gespecialiseerde onderaannemer), maar op het gebied van veiligheid en gezondheid aan dezelfde onderaannemer "slechts" Learner Safety zal toekennen.

Eerder stelden we al dat psychologische veiligheid niet alleen te maken heeft met wederzijds vertrouwen. Zoals de grafiek laat zien, wordt het niveau van psychologische veiligheid bepaald door een combinatie van respect en toestemming. Vertrouwen neemt toe met elk niveau als een direct gevolg van het niveau van psychologische veiligheid. Van belang zijn ook de begrippen paternalisme en uitbuiting, die belangrijke valkuilen zijn in de benadering van psychologische veiligheid. Te veel respect en te weinig toestemming geven leidt tot paternalisme, het omgekeerde leidt tot uitbuiting. Het is in feite een delicaat evenwicht dat je moet bewaren en dat we verderop zullen toelichten.

In het vorige hoofdstuk, toen we het hadden over autonomie als motivator voor betrokkenheid, stelden we dat autonomie gaat over grenzen stellen: vrijheid geven en mensen in ruil daarvoor verantwoordelijk (accountable) houden. Hetzelfde geldt voor de verschillende stadia van psychologische veiligheid: elk stadium houdt een bepaald niveau van sociale uitwisseling in. De tabel hieronder geeft een precieze definitie van het niveau van respect en het niveau van toestemming, alsook van het niveau van sociale uitwisseling (wat je geeft en wat je in ruil daarvoor verwacht).

| | Definitie van respect | Definitie van toestemming | Sociale uitwisseling |
|--------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Inclusion Safety | Respect voor een onderaannemer als teamlid | Toestemming voor een onderaannemer om met je te interageren als een teamlid. | Inclusie in ruil voor de afwezigheid van leed. |
| Learner Safety | Respect voor de aangeboren behoefte van een onderaannemer om te leren en te groeien | Toestemming voor een onderaannemer om deel te nemen aan alle aspecten van het leerproces. | Aanmoediging in ruil voor betrokkenheid. |
| Contributor Safety | Respect voor het vermogen van een onderaannemer om waarde te creëren. | Toestemming voor een onderaannemer om onafhankelijk en naar eigen inzicht te werken. | Autonomie in ruil voor resultaten. |
| Challenger Safety | Respect voor het vermogen van een onderaannemer om te innoveren. | Toestemming voor een onderaannemer om de status quo te goeder trouw aan te vechten. | Dekking in ruil voor openhartigheid. |

Sommige definities in de tabel lijken misschien erg voor de hand liggend. En voor veel mensen is dat waarschijnlijk ook zo. Om er zeker van te zijn dat we allemaal dezelfde taal spreken en dat je over de juiste kennis beschikt om een niveau van psychologische veiligheid te beoordelen wanneer je met een onderaannemer werkt en in staat bent om naar een volgend niveau over te gaan, zullen we de genoemde niveaus wat meer in detail bespreken en je enkele leidende vragen geven die je zullen helpen.

🔑 **Sleutelbegrip:** de reis naar hogere psychologische niveaus gaat over het vinden van een evenwicht tussen respect en toestemming. Elk niveau leidt tot een sociale uitwisseling.

Inclusion Safety

Diversiteit is een feit, inclusie is een keuze. Inclusie gaat over intentie, de intentie om niet de waardigheid, maar de waarde van iemand te accepteren. Dit is geen woordspelletje of semantiek. Het accepteren van iemand om deel uit te maken van een team, ongeacht sociale status is de eerste stap, simpelweg omdat het gelijkheid creëert die nodig is om sociale wrijving te verminderen en intellectuele wrijving te verhogen. Of met andere woorden: mensen het gevoel geven dat ze bij het team horen, om ze te laten deelnemen aan het team.

Bij het werken met onderaannemers is er duidelijk sprake van een hiërarchische relatie. Als hoofdaannemer zijn wij "de klant" van de onderaannemer. Maar hoewel het gezegde luidt dat de klant koning is, is het ook een onderlinge afhankelijkheidsrelatie: als hoofdaannemer hebben wij onze onderaannemers even hard nodig als zij ons.

Het respecteren van een onderaannemer als teamlid en het geven van toestemming om met ons om te gaan, niet louter als "uitvoerder van werken" maar als deel van het team, leidt tot de afwezigheid van (de dreiging van) leed. Dit leidt op zijn beurt tot meer vertrouwen en openhartigheid.

Hoe breng je iets schijnbaar vanzelfsprekends als inclusie in praktijk? Je kunt het niet reguleren, trainen of het met een trucje realiteit maken. Het is geen vaardigheid, het is een beslissing of op zijn minst een streven met echte intentie. Want, of we het nu willen of niet, iedereen heeft op zijn minst sporen van vooroordelen ten opzichte van sommige menselijke eigenschappen. De uitdaging is om onze vooroordelen te herkennen, ons ervan bewust te zijn en eraan te werken om ze weg te nemen. Diversiteit is er nu eenmaal. Het is onze taak om het te omarmen. De vragen hieronder kunnen je helpen om bepaalde vooroordelen die je zou kunnen hebben te herkennen.

🔑 **Sleutelbegrip:** een onderaannemer behandelen als een volwaardig lid van het team is de basis van wederzijds vertrouwen en openhartigheid.

🔧 **Praktische tips:**

De volgende vragen kunnen jou en je team helpen om bestaande vooroordelen te herkennen. Deze vooroordelen, zelfs onbewust, leiden tot daden van uitsluiting (het niet behandelen van een onderaannemer als een teamlid). Soms zijn deze handelingen heel subtiel en misschien niet eens zo bedoeld. Ze worden

DE BESIX VELDGIDS OVER

Het betrekken van onderaannemers

echter wel als zodanig ervaren en zullen de sociale wrijving doen toenemen. De uitdaging is om bepaalde handelingen of gewoonten te identificeren en om te buigen om de sociale wrijving te verminderen.

Introduceert de oefening door het concept van inclusie en het belang er van uit te leggen. Stel uw teamleden gerust dat we allemaal een zekere mate van vooroordelen hebben. Je kan hierover een persoonlijk verhaal vertellen om je teamleden meer op hun gemak te stellen: het tonen van een zekere mate van kwetsbaarheid zal mensen uitnodigen om zich open te stellen.

Als er een hoge mate van wederzijds vertrouwen en openheid is binnen uw team, kan je je team uitnodigen om individueel na te denken over deze vragen en een groepsdebriefing te houden. Als je vreest dat mensen zich om wat voor reden dan ook niet zullen openstellen, kan je een debriefing onder vier ogen houden met je teamleden.

Het doel is persoonlijke verhalen te delen en van introspectie en (zo mogelijk) interactie te leren hoe deze (soms onbedoelde en misschien zelfs onbewuste) daden en gewoonten kunnen worden omgezet in meer inclusief gedrag.

- Behandel je mensen die je van een lagere (sociale/hiërarchische/...) status beschouwt anders dan mensen met een hogere status? Zo ja, waarom?
- Hoe erken en toon je gevoeligheid en waardering voor culturele verschillen die op je project bestaan?
- Vind je dat BESIX, ongeacht zijn verantwoordelijkheden als hoofdaannemer, beter is dan andere bedrijven die op je project actief zijn? Zo ja, waarom?
- Welke (on)bewuste vooringenomenheid heb jij? Leidt dat soms tot - zelfs onbedoelde - (zachte) daden waarbij je grenzen handhaaft?
- Als inclusie voor jou natuurlijk aanvoelt, kun je dan voorbeelden geven van hoe je onderaannemers als teamlid laat meetellen?

Learner Safety

In het vorige hoofdstuk hebben we het gehad over Meesterschap als een intrinsieke motivator. Meesterschap wordt gecreëerd in de fase van Learner Safety. Met Learner Safety creëren we een leerproces met weinig sociale frictie en lage emotionele “kosten”. Dit vereist niveaus van respect en toestemming die verder gaan dan Inclusion Safety omdat het leerproces zelf meer interpersoonlijke risico's introduceert, meer kwetsbaarheid en meer blootstelling aan “sociale schade”. Met Learner Safety moet je jezelf openstellen om vragen te stellen, feedback te vragen, ideeën uit te wisselen, te experimenteren, fouten te maken en zelfs te falen. Denk maar aan de openingsvragen van dit hoofdstuk.

Het verlenen van Learner Safety is geen passieve handeling. Als wij het onze onderaannemers gunnen, verbinden we ons ertoe een ondersteunende en aanmoedigende omgeving te creëren. Wij verbinden ons ertoe om geduldig te zijn met de “leerlingen”. We verplichten ons ertoe de angst voor fouten en mislukkingen weg te nemen. Vooral dat laatste kan een uitdaging zijn om te bereiken. Maar als we dat doen, kan de onderaannemer volledig deelnemen aan het leerproces. Alleen als we een veilig leerklimaat hebben, zullen onderaannemers de moeite nemen om te leren.

Leren en groei zijn motiverende factoren voor mensen om zich in te zetten. Maar wat is het directe en praktische verband tussen leren en gezondheid en veiligheid? Het antwoord ligt in hoe we "veiligheid en gezondheid" eerder in deze Veldgids hebben gedefinieerd: het is niet de afwezigheid van negatieve gebeurtenissen (incidenten, ongevallen, bijna-ongelukken), maar de aanwezigheid van capaciteiten.

Het is algemeen bekend dat ongelukken niet "uit het niets" gebeuren. Het is nooit een "act of God". Als je kijkt naar zowat elk ongeval dat op een project zou gebeuren, wordt het altijd voorafgegaan door een aantal kleinere gebeurtenissen met een gelijkaardig oorzakelijk verband. Voordat een last valt tijdens een standaard hijsoperatie omdat bijvoorbeeld de gebruikte stropen niet goed waren, zie je meestal al weken tot maanden voor de gebeurtenis waarnemingen van gevaarlijke situaties en bijna-ongelukken (verkeerd gebruik van stropen, gebruik van beschadigde stropen, stropen die worden gebruikt zonder formeel te zijn gecontroleerd, ...). Dit noemen we zwakke signalen en het zijn deze zwakke signalen die we moeten detecteren om de kans op het optreden van een ongewenst voorval te verkleinen. Falen of een fout maken is geen uitzondering, het is een verwachting. Dit lijkt misschien contra-intuïtief, maar dat is het niet wanneer je begrijpt dat mislukkingen leermomenten zijn. We moeten een omgeving creëren waarin mensen kunnen falen of fouten maken op een veilige manier, voordat het falen of de fout de oorzaak wordt van een ongeluk.

Professor Amy C. Edmondson is één van 's werelds meest vooraanstaande onderzoekers op het gebied van psychologische veiligheid. Klik [hier](#) voor een interview waarin ze spreekt over het belang van leiderschap en openhartigheid in relatie tot het leren van fouten.

🔑 Sleutelbegrip: het belangrijkste signaal voor het al dan niet toekennen van veiligheid aan een leerling is uw reactie op afwijkende meningen en slecht nieuws.

🔧 Praktische tips:

De volgende vragen kunnen jou en je team helpen om een klimaat te scheppen waarin Learner Safety kan gedijen door factoren weg te nemen die (onbedoeld) angst oproepen om afwijkend te zijn en de brenger van slecht nieuws te zijn, en door het gedrag dat we wensen te zien als voorbeeld te stellen.

- Heb je ooit een leraar of een mentor gehad die meer vertrouwen had in je leervermogen dan jijzelf? Hoe beïnvloedde dit je leerprestaties?
- Waarvan heb je ooit het meest geleerd? Een succes of een mislukking? En als je beide als leermomenten beschouwt, welke komt dan vaker voor?
- Hoe gaan we om met falen binnen het team? Hoe gaan we om met falen buiten het team (lees: met onderaannemers)?
- Hoe reageer je (als team) op een incident? Of een overtreding van een Life Saving Rule? Of slecht nieuws in het algemeen? Welk effect denk je dat je reactie heeft op mensen die erbij betrokken zijn of de brenger zijn van slecht nieuws?
- Welk gedrag toon je zelf? Een leider die de antwoorden heeft en daarom vertrouwen afdwingt of een leider die open staat om te leren en daardoor uitnodigt tot vertrouwen? Waarom?

Contributor Safety

Inclusion Safety wordt gegeven door keuze. Learner Safety wordt verleend. Contributor Safety op zijn beurt is iets dat verdiend wordt. Het is geen natuurlijk recht, maar een voorrecht dat iemand verdient op basis van bewezen prestaties. Het betekent dat onze onderaannemer niet langer wordt gezien als een "risico", maar als een aanwinst, een nettobijdrager die een positief rendement oplevert. In deze fase van psychologische veiligheid is creëren van waarde een centraal begrip.

De investering van beide partijen is in deze fase groter dan in de voorgaande fasen. De onderaannemer investeert in inzet en vaardigheid, wij als hoofdaannemer investeren in ondersteuning, begeleiding en sturing. Contributor Safety is dus een volledige activering van de sociale uitwisseling: het betekent het leveren van prestaties in ruil voor geleide autonomie. Het niveau van verantwoordelijkheid stijgt in deze fase.

De vraag blijft wat wordt bedoeld met "prestatie". Prestaties zijn eigenlijk twee dingen: uitvoering (execution) aan de ene kant en innovatie aan de andere kant. Uitvoering gaat over beheersing van activiteiten en het uitbannen van variabiliteit om zo efficiëntie te bereiken. Innovatie is het tegenovergestelde: het gaat om verbeelding, creativiteit en het introduceren van variabiliteit. Omdat uitvoering meer gaat over standaardisatie en innovatie meer gaat over variabiliteit, is er altijd een natuurlijke spanning tussen de twee. Toch zijn beide nodig. En dit is waar psychologische veiligheid nog interessanter wordt.

Vanzelfsprekend willen we dat onze onderaannemers de uitvoering van hun activiteit volledig beheersen. Maar alleen dit nastreven is niet voldoende. Omdat de aard van onze activiteiten complex en dynamisch is -denk aan wijzigingen in de planning of methoden, co-activiteit en aanpassingen op het laatste ogenblik bij de eigenlijke uitvoering van werken- moeten onze onderaannemers ook in staat zijn te reageren op aanpassingsuitdagingen. Dit verhoogt rechtstreeks het niveau van veiligheid en gezondheid, aangezien "improvisatie" een proces wordt dat op een meer gecontroleerde manier kan plaatsvinden. Innovatie moet in dit stadium worden opgevat als "reactief": in staat zijn om op een veilige manier met verandering om te gaan en deze te beheersen. Proactieve innovatie, of het bewust kiezen voor verandering om beter te worden, is iets wat gebeurt in het volgende niveau van psychologische veiligheid.

📌 Sleutelbegrip: als Learner Safety gezien wordt als een "leertijd", dan is Contributor Safety de "diploma-uitreiking". Het is een verdiend privilege gebaseerd op bewezen prestaties. Een onderaannemer die dit stadium van psychologische veiligheid heeft bereikt, krijgt geleide autonomie omdat hij/zij resultaten levert in termen van uitvoering en zich met succes én veilig kan aanpassen aan veranderingen.

🔧 Praktische tips:

De volgende vragen kunnen jou en je team helpen om een klimaat te scheppen waarin Contributor Safety kan gedijen door factoren weg te nemen die (onbedoeld) angst oproepen om van een afwijkende mening te zijn en te worden gezien als iemand die "storend" of "tegendraads" is.

- Heb je ooit in een bedrijf of team gewerkt waar je geen Contributor Safety kreeg, ook al had je die verdiend? Hoe voelde je je daarbij? Hoe beïnvloedde het je prestaties?
- Wanneer we met onze onderaannemers interageren, vertellen (opdragen) we dan meer of vragen we meer? Wanneer vertellen we en wanneer vragen we het? En waarom?

- Aan welke van onze onderaannemers verlenen we Contributor Safety? Welke van onze onderaannemers niet? En waarom niet?
- Geleide autonomie geven betekent ook macht delen. Hoe voel je je daarbij?
- Wat zou het rendement zijn dat je verwacht als je geleide autonomie toekent? Wat zouden de risico's zijn? Hoe kan je die risico's beperken zonder de toestemming om bij te dragen in gevaar te brengen?

Challenger Veiligheid

Challenger Safety is de plaats waar respect en toestemming elkaar op het hoogste niveau kruisen. Het is de "etappe van de dapperen": een klimaat waarin exploratie en experimenteren zonder enige angst plaatsvinden. Het is vrij eenvoudig om uit te leggen wat Challenger Safety is, maar het is veel moeilijker om het te creëren. Voor elke leider is dit stadium wat sommige organisatiepsychologen de ultieme culturele zoektocht zouden noemen.

In Challenger Safety verandert innovatie van reactief in proactief. De status quo wordt met andere woorden te goeder trouw uitgedaagd, niet als een adaptieve reactie op een uitdaging of veranderende parameters zoals bij Contributor Safety, maar vanuit de wil om verbetering na te streven. In dit stadium wordt het volledige potentieel van psychologische veiligheid bereikt. Het is duidelijk dat dit is wat leiders van teams willen: openhartigheid die leidt tot vooruitgang. Maar het is een machtige taak om dit van mensen te eisen. Simpelweg omdat proactieve innovatie een beetje hetzelfde is als jezelf moedwillig uit een omloopbaan te stoten: het is het uitdagen van veronderstellingen en benaderingen die in een organisatie leven. Het is het inruilen van zekerheid voor ambiguïteit. Dat is de organisatorische kant. Denk nu aan de persoonlijke kant. Met proactieve innovatie is er een hoge kostprijs voor creativiteit en nieuwsgierigheid omdat er absoluut geen veiligheid is tegen mislukking. Niet alle ideeën halen de implementatiefase; de meeste komen zelfs nauwelijks uit de "ideeënfase". Mislukking hoort dus bij het proces. En dat is niet erg, zolang we maar leren van mislukkingen. Maar het blijft een feit dat het interpersoonlijke risico zeer groot blijft.

Daarom wordt het niveau en het belang van de sociale uitwisseling in deze fase van het grootste belang. We moeten dekking geven voor openhartigheid. En dekking komt op de eerste plaats: zonder mensen te beschermen tegen de mogelijke gevolgen van een mislukking, kun je niet verwachten dat ze het risico nemen om zich bezig te houden met disruptief/innovatief denken. Zonder dekking zullen mensen hun toevlucht nemen tot defensieve routines om zichzelf te beschermen tegen het risico van verlegenheid. En als er fouten worden gemaakt, zullen ze geneigd zijn die in de doofpot te stoppen, ook al is mislukking, zoals we al eerder zeiden, een normale zaak in proactieve innovatieprocessen. In de praktijk betekent dit dat in het beste geval tijd en middelen worden verspild aan initiatieven die te lang worden gerekt omdat mensen zich niet veilig voelen om de brenger van slecht nieuws te zijn. In het slechtste geval zal het ontbreken van dekking met de verwachting van betrokkenheid leiden tot rampzalige resultaten omdat mensen gemotiveerd zullen zijn om een "fake it 'till you make it"-aanpak te volgen. Helaas is deze aanpak een zichzelf vervullende profetie van totale mislukking omdat "it" nooit zal worden "gemaakt".

"De status quo uitdagen" en "disruptief denken" zijn emotioneel geladen begrippen die misschien erg dramatisch klinken. Maar in feite kan Challenger Safety zichtbaar worden in meer bescheiden, maar

DE BESIX VELDGIDS OVER

Het betrekken van onderaannemers

“moedige” daden. Verderop zullen we het hebben over een werknemer die zich op een bepaald moment zelfverzekerd en mondig genoeg voelde om een oplossing voor te stellen die de veiligheid van zijn werkplek verbeterd. De werkplek was niet intrinsiek onveilig, dus je kunt niet zeggen dat dit een adaptieve reactie was. De door de werknemer voorgestelde oplossing was ook vrij eenvoudig, dus ook hier geen verstoring. Het feit dat hij op een bepaald moment buiten het kader van zijn "functiebeschrijving" trad en creatief begon na te denken om een situatie te verbeteren, was wat disruptief was. Het uitdagen van de status quo gebeurde door zijn taken en verantwoordelijkheden uit te dagen.

Hoewel Challenger Safety iets is wat we graag zouden nastreven met onze onderaannemers, is de tijd misschien niet rijp om dit klimaat nu al te willen creëren. Challenger Safety bestaat misschien al binnen bepaalde teams binnen onze eigen organisatie, maar op het moment van schrijven van de eerste editie van deze Veldgids zou het - in sommige gevallen - al een uitdaging op zich kunnen zijn om onze aandacht te richten op het vervolgens creëren van duurzame Inclusion Safety, Learner Safety en Contributor Safety. Zoals het spreekwoord zegt: voordat je kunt rennen, moet je eerst leren lopen.

🔑 Sleutelbegrip: Challenger Safety gebeurt wanneer het hoogste niveau van respect kruist met het hoogste niveau van toestemming. Hier zal ook het niveau van wederzijds functioneel vertrouwen het hoogst zijn, want om over de grenzen van de status quo heen te denken is de moed nodig om mislukkingen onder ogen te zien. Challenger Safety is het klimaat dat nodig is om innovatie te laten gebeuren, maar kan niet gebeuren als je niet eerst dekking hebt.

🔧 Praktische tips:

De volgende vragen kunnen jou en je team helpen om een klimaat te scheppen waarin Challenger Safety kan gedijen door factoren weg te nemen die (onbedoeld) angst oproepen om van een afwijkende mening te zijn en te worden gezien als iemand die "ontwrichtend" is.

- Wanneer was de laatste keer dat je dapper was en de status-quo uitdaagde? Waarom?
- Tot op welk niveau laat je anderen toe om jou (of jouw ideeën) uit te dagen?
- Word je defensief of vat je dingen persoonlijk op als iemand je constructieve feedback geeft of een alternatieve handelwijze voorstelt?
- Kun je echt over kwesties discussiëren op basis van hun merites in een stressvolle omgeving in plaats van toevlucht te nemen tot persoonlijke kritiek?
- Kun je nederigheid brengen in je teaminteracties en al je ego-verdedigingsmechanismen neerleggen?

EEN WAARSCHUWING

Zoals we al eerder zeiden, bevinden alle stadia van psychologische veiligheid zich op het kruispunt van een bepaald niveau van respect en een bepaald niveau van toestemming. Dit is een delicaat en belangrijk evenwicht om je bewust van te zijn, want er van afwijken creëert een nadelig resultaat. Zie het pad naar de stadia van psychologische veiligheid als een bowlingbaan. Zolang je bowlingbal niet te veel afwijkt naar de ene of de andere kant, zul je kegels omgooien. Maar als je te veel naar een bepaalde kant gooit, zal je bal in de goot belanden. Net als bij een bowlingbaan kent de weg naar psychologische veiligheid twee gaten:

uitbuiting en paternalisme. We zullen ze kort behandelen om je bewust te maken van het risico dat je niet het juiste evenwicht bewaart tussen respect en toestemming.

Uitbuiting

Er is sprake van uitbuiting wanneer je te weinig respect toont, maar wel alle toestemming verleent. Specifiek met betrekking tot onderaannemers betekent het waarde onttrekken aan de onderaannemer terwijl de waarde van die onderaannemer wordt veronachtzaamd. In onze samenleving zijn de meeste vormen van uitbuiting niet alleen illegaal, maar worden ze ook als hoogst onethisch beschouwd. Dit neemt niet weg dat er subtielere vormen van uitbuiting bestaan. Zij nemen de vorm aan van onbeleefdheid, onbeschaafdheid en misbruik. In het artikel over het ingestorte schoolgebouw in de bijlage bij deze Veldgids schetsen beide geïnterviewde overlevenden een beeld van hoe "uitbuiting" op een bouwplaats er in de praktijk uitziet. Het spreekt vanzelf dat zelfs subtiele vormen van uitbuiting elk initiatief om onze bouwplaatsen in de kern veiliger te maken, teniet doen.

Paternalisme

Paternalisme bevindt zich aan de andere kant van het spectrum en komt vaker voor dan uitbuiting. Het is wat er gebeurt wanneer we respect geven, maar geen toestemming toestaan. In de praktijk betekent dit dat we onderaannemers vertellen wat ze moeten doen omdat dat in hun belang is. Een "welwillende hogere autoriteit" zal in je behoeften voorzien of je gedrag reguleren, omdat zij niet gelooft dat je daartoe zelf in staat bent. Paternalisme kan zijn toegevoegde waarde hebben en is in sommige gevallen zelfs noodzakelijk, met name wanneer wordt gewerkt met onderaannemers wier capaciteiten op het gebied van gezondheid en veiligheid nog te gering zijn. Wanneer een onderaannemer echter heeft aangetoond in staat te zijn te leren, een bijdrage te leveren en zelfs te innoveren zonder veel begeleiding en sturing, wordt paternalisme misplaatst en moeten we "afstand nemen". Onnodig paternalisme brengt het risico met zich mee dat enerzijds afhankelijkheid en aangeleerde hulpeloosheid (dus het tegenovergestelde van eigenaarschap) worden gekweekt en anderzijds frustratie en zelfs rebellie.

† Sleutelbegrip: respect geven en toestemming geven gaan hand in hand. Een onevenwicht tussen die twee, zelfs onbedoeld, leidt tot een ongunstig klimaat.

DE LEIDERSCHAPSTOOLKIT

Bij elke fase van psychologische veiligheid hebben we een aantal vragen opgesomd die je kan gebruiken in een workshop-setting met je team of met je onderaannemers. Deze workshops leveren zeer interessante inzichten op over hoe mensen verwachtingen percipiëren. Het identificeren van percepties is uiterst waardevol omdat ze de realiteit van een persoon vormgeven. Het verwerven van deze kennis zal je in staat stellen bepaalde praktijken te verduidelijken, aan te passen en bij te stellen. Maar alleen een workshop of zelfs een reeks workshops geven, zal niet op magische wijze een klimaat van psychologische veiligheid creëren. Het creëren van het juiste klimaat is een voortdurende inspanning en vereist drie grote groepen van technieken: psychologische veiligheid expliciet maken, uitnodigen tot participatie en productief reageren. Sommige van deze technieken pas je misschien al toe, misschien zelfs bewust. Het doel van dit gedeelte is niet om volledige draaiboeken aan te reiken. Het doel is je “nudges” te geven waarmee je aan de slag kunt en die je kunt integreren in je leiderschapsstijl.

Tenminste één van de technieken ken je al, want die bestaat al sinds 2019 bij BESIX Group. Laten we daar mee beginnen.

Het BE SAFE-programma als stimulans voor psychologische veiligheid

Het BE SAFE-programma werd oorspronkelijk ontwikkeld als een veiligheidsgedragsprogramma. Het gaat nog steeds over gedrag, maar door het programma op onze projecten uit te voeren, hebben we geleerd dat het potentieel van het programma veel verder gaat dan "alleen het corrigeren van gedrag". De strategieën die in het BE SAFE programma naar voren worden gebracht vergroten het wederzijds vertrouwen en leren. Dit komt omdat de BE SAFE strategieën fouten destigmatiseert en zich richt op het opbouwen van relaties en begrip door middel van bevraging.

Een praktisch voorbeeld hiervan is het toepassen van objectieve feedback (één van de strategieën) wanneer we een overtreding van de Life Saving Rule constateren. Allereerst stoppen we natuurlijk de activiteit. Maar we vellen geen oordeel en beschuldigen niet tijdens onze interactie. In plaats daarvan stellen we vragen om de situatie die we net hebben waargenomen te begrijpen. Ten eerste is dit logisch: niemand komt 's morgens naar zijn werk om gewond te raken. Ten tweede, door oprecht te proberen de onderliggende redenen te begrijpen waarom iemand zich blootstelde aan een dodelijk gevaar, vind je niet alleen oplossingen om de situatie zelf op te lossen, maar creëer je ook functioneel vertrouwen. Als je dit op een consequente manier doet, zullen werknemers zich inderdaad gesterkt gaan voelen om problemen aan te kaarten en te bespreken wanneer ze die tegenkomen. Dit is in feite een vorm van reactieve innovatie en dus een schoolvoorbeeld van Contributor Safety.

In sommige omgevingen heeft het BE SAFE-programma de werknemers zelfs in staat gesteld om oplossingen te bedenken die hun eigen werkplek beter maken. Niet alleen vonden de mensen dat het deel uitmaakte van hun werk om na te denken over hoe zij de veiligheid van hun werkplek structureel konden verbeteren, maar zij voelden zich ook zelfverzekerd genoeg om de status quo uit te dagen door met hun leidinggevende over hun idee te praten. Kijk eens naar de volgende [video](#). Aan het eind van de video zie je

twee voorbeelden van deze empowerment en dit zelfvertrouwen. Het is in feite Challenger Safety in de praktijk en wat we bedoelen met "participatie" toen we het eerder hadden over leiderschap en participatie.

Bij het creëren van een klimaat waarin mensen zich veilig voelen om zich in te zetten, is het modelleren van het gedrag dat je wilt zien essentieel. Daarom worden de effecten van het BE SAFE programma enorm versterkt wanneer niet alleen de Ambassadeurs de BE SAFE-strategieën toepassen, maar ook het projectteam dit gedrag in hun interacties op de bouwplaats modelleert.

Als je meer wilt weten over het BE SAFE-programma, neem dan contact op met je HSE-adviseur voor informatie en begeleiding.

Maak psychologische veiligheid expliciet

Het expliciet maken van psychologische veiligheid betekent niet dat je moet praten over "psychologische veiligheid" of dat je het begrip in elke vergadering moet gebruiken. Het betekent duidelijk zijn over wat je verwacht en waarom je dat verwacht (waarom het belangrijk is).

Kader het werk

- Verduidelijk de aard van de taak: in welke mate is het werk complex en onderling afhankelijk? Met hoeveel onzekerheid word je geconfronteerd? Hoe meer complexiteit, onderlinge afhankelijkheid of onzekerheid er in het spel is, hoe meer je naar deze aspecten van het werk zult moeten verwijzen en hoe meer je zult moeten nagaan of hier een gedeeld begrip over is. Simpelweg omdat wanneer mensen begrijpen wat de aard van het werk is in termen van complexiteit, onderlinge afhankelijkheid en onzekerheid, hoe alerter ze zullen zijn en hoe meer ze zullen streven naar dialoog en samenwerking.

Benadruk het doel

- Benadrukken waarom leren en aankarten belangrijk is en voor wie het ten goede komt, helpt mensen om het nemen van interpersoonlijke risico's in perspectief te plaatsen. Door het te verbinden met een "hoger doel", zoals het zorg dragen voor teamgenoten (intrinsieke motivator), wordt het waarschijnlijker dat mensen zich uitspreken.

Uitnodigen tot deelname

Alleen maar zeggen dat je openheid wilt en zelfs nodig hebt, is geen garantie dat mensen zich zullen uitspreken. Je zal een paar nudges nodig hebben om het gewenste gedrag te activeren.

Toon situationele nederigheid

Weten is de vijand van leren. Je hebt misschien een bewezen staat van dienst op het gebied van veiligheid en gezondheid of projectmanagement, maar als je zelf nog nooit beton hebt gestort, kun je gerust zeggen dat de man die het beton stort dingen weet die jij nog niet weet. Dit erkennen is situationele nederigheid. En situationele nederigheid stelt mensen in staat zich open te stellen.

- Weet wat je niet weet. Je kan zelf uitblinken op een bepaald gebied, maar als leider ben je per definitie een generalist, of in ieder geval niet per definitie een specialist in het werk dat iemand anders doet. Vertrouw op mensen met relevante kwalificaties, ervaring en expertise. Weet wanneer je moet en kan delegeren.
- Val niet voor je eigen “publiciteit”. We geven allemaal de beste draai aan ons succes en vergeten dan gemakshalve dat de realiteit niet zo vlekkeloos was. Mislukking komt vaak voor succes, want van mislukking leren we het meest. Verleen deze hoffelijkheid ook aan anderen.
- Probeer het grotere plaatje te begrijpen: wat mensen doen of zeggen is voor hen logisch omdat ze redeneren vanuit hun eigen context. Het is waardevoller te proberen deze context te begrijpen dan te (be/ver)oordelen (positief of negatief)
- Wees hartstochtelijk nieuwsgierig. Wees altijd nieuwsgierig naar nieuwe kennis en dring aan op nieuwsgierigheid van de mensen om u heen. Onderzoek heeft verbanden aangetoond tussen nieuwsgierigheid en veel positieve leiderschapseigenschappen (waaronder emotionele en sociale intelligentie). Neem het van Einstein aan. "Ik heb geen speciaal talent," beweerde hij. "Ik ben alleen hartstochtelijk nieuwsgierig."
- Onderschat mensen nooit. Pas als je er niet van overtuigd bent dat je idee beter is of zal zijn dan dat van iemand anders, open je echt je oren voor wat anderen zeggen. Maar er is voldoende bewijs dat je dat zou moeten doen: de meest vindingrijke en waardevolle ideeën komen vaak van mensen die misschien geen verheven positie bekleden in een organisatie.

Bevragen

Vragen stellen is de sleutel om intellectuele frictie mogelijk te maken en tegelijk sociale frictie te verminderen. Vragen hebben de kracht om iemand het zwijgen op te leggen, maar ook om een reflectief gesprek te stimuleren, energie en voorwaartse beweging op te wekken, creativiteit en nieuwe mogelijkheden uit te nodigen. Of zoals het spreekwoord zegt: een slim iemand heeft de juiste antwoorden, een wijs iemand heeft de juiste vragen.

- Stel vragen met de bedoeling om van mensen te leren, niet om je veronderstellingen bevestigd te krijgen. Open vragen zijn beter dan gesloten vragen.
- Stel vragen die mensen in staat stellen hun redenering te ontwikkelen (bijvoorbeeld "Dat is interessant. Waarom denk je dat? Kun je dat uitleggen?")
- Herhaal (indien nodig) wat er is gezegd om wederzijds begrip te bevestigen (bijvoorbeeld "Wat ik je hoorde zeggen is...")
- Stop met overtuigen, begin met begrijpen. Meningsverschil betekent niet per definitie dat mensen jouw idee of standpunt waardeloos vinden. Meningsverschillen betekenen vaak dat mensen oprecht

bezorgd zijn over bepaalde zaken. Jouw uitdaging is te begrijpen of dit meningsverschil al dan niet te goeder trouw is. Als dat zo is, zal het begrijpen van de afwijkende mening en er rekening mee houden tot verbetering leiden.

Opzetten van structuren en processen

Het aantal vergaderingen dat je hebt met de leidinggevenden van je onderaannemers is niet van doorslaggevend belang. De kwaliteit van die vergaderingen wel. Als je bijvoorbeeld al wekelijkse vergaderingen hebt waarin je de voortgang, problemen enzovoort bespreekt, hoef je geen extra platformen te creëren om tot deelname uit te nodigen. Richt je in plaats daarvan op het verhogen van de kwaliteit van deze interacties. Een paar tips:

- LEAN is een uitstekend instrument om psychologische veiligheid op te bouwen. Tijdens de zogenaamde Daily Stands worden de leidinggevenden uitgenodigd om feedback te geven over het werk dat voor die dag gepland is, de vooruitgang en de problemen. Het belangrijkste doel van deze Daily Stands is natuurlijk om de planning te optimaliseren en de coactiviteit veilig te maken, maar door de leidinggevenden de leiding te laten nemen wanneer hun activiteit wordt besproken, geef je automatisch respect en toestemming. Naast de Daily Stands, organiseren sommige projecten ook Daily Debriefs. Het formaat is hetzelfde als de Dagelijkse Stand, maar de focus ligt op het delen van feedback over hoe de dag verlopen is. Dit zijn uitstekende momenten van interactie en stimuleren betrokkenheid.
- Vraag de werknemers om input, meningen en feedback tijdens een toolbox. Maak er geen oefening van waarbij instructies of opleiding worden gegeven. Als je bijvoorbeeld een toolbox houdt over werken op hoogte, herhaal dan kort de regels, maar vraag vooral aan de ploegen of deze regels altijd gemakkelijk te volgen zijn, en vraag hen wanneer en waar zij moeilijkheden of problemen ondervinden.
- Toon tijdens vergaderingen het gedrag dat je zelf graag zou zien:
 - Communiceer duidelijk het doel van de bijeenkomst en je verwachtingen met betrekking tot interacties en het gewenste resultaat.
 - Wees “in het moment” en concentreer je op het gesprek. Laat zien dat je actief luistert en aandacht hebt.
 - Onderbreek niet en laat onderbrekingen niet toe (reageer bijvoorbeeld wanneer iemand wordt onderbroken en zorg ervoor dat zijn/haar idee wordt gehoord).
 - Kom tussenbeide als iemand negatief praat over een ander persoon. We nodigen uit tot intellectuele wrijving dat ter goeder trouw gemotiveerd is, we willen geen persoonlijke aanvallen.
 - Nodig mensen die stiller zijn tijdens een vergadering uit om hun mening te geven.
 - Let op de verhouding tussen spreken en luisteren. Hoe meer je spreekt, hoe minder je kunt luisteren.

Productief reageren

Productief reageren wanneer iemand openhartigheid toont, versterkt die openhartigheid.

Druk je waardering uit

Het uiten van waardering is in de eerste plaats het tonen van dankbaarheid (bedanken) voor bijdragen van mensen tijdens interacties. Maar het gaat verder dan dat: het gaat erom dat je laat zien dat je de input die je krijgt waardeert, of het nu gaat om een idee, een zorg of een afwijkende mening. Als je de inbreng van mensen waardeert, motiveer je hen om openhartiger te zijn.

- Reageer verbaal om je betrokkenheid te tonen ("Dat klinkt logisch, vertel ons meer")
- Valideer opmerkingen ("Ik hoor wat je zegt")
- Accepteer en omarm afwijkende meningen ("Ik zie dat we verschillende meningen hebben over dit onderwerp. Dat is interessant, kun je me er meer over vertellen?")

Destigmatiseer fouten

Het destigmatiseren van mislukking of fouten is een belangrijk element in het creëren van psychologische veiligheid. Falen framen als iets wat we koste wat kost moeten voorkomen klinkt misschien lovenswaardig, maar het motiveert mensen om fouten te verbergen om zichzelf te beschermen. Het herdefiniëren van fouten door snel leren te bevorderen motiveert mensen om open discussies te voeren en te leren voordat een fout in een catastrofe verandert.

- Verander "falen is onaanvaardbaar" in "falen is een natuurlijk bijproduct van experimenteren en leidt tot leren".
- Verander "effectieve presteerders falen niet" in "effectieve presteerders produceren, leren van en delen de lessen uit intelligente mislukkingen. "
- Vermijd het geven van schuld ("Waarom heb je dit gedaan?") en richt je op oplossingen door hulp of steun aan te bieden ("Hoe kunnen we er samen voor zorgen dat dit de volgende keer soepeler verloopt?")

Sancties voor duidelijke overtredingen

Soms kunnen sancties een passende en productieve reactie zijn op een verwijtbare handeling. Maar gaat dit niet ten koste van de psychologische veiligheid? Het antwoord is nee, integendeel. De meeste mensen zijn bedachtzaam genoeg om in te zien en te waarderen dat wanneer mensen vrijwillig regels overtreden of herhaaldelijk riskante shortcuts nemen, ze zichzelf en hun collega's in gevaar brengen. Onthoud dat psychologische veiligheid niet gaat over "aardig zijn": aardig zijn wanneer we duidelijke

overtredingen of slordig gedrag constateren zal de psychologische veiligheid eerder schaden dan versterken.

- Zorg ervoor dat je de grenzen (de spreekwoordelijke lijn in het zand) hebt verduidelijkt. Zorg ervoor dat mensen weten wat een “verwijtbare handeling” is.
- Zorg ervoor dat u de aard en de bedoeling van de handeling begrijpt: is het in feite een duidelijke en opzettelijke overtreding of herhaald slordig gedrag of is het een vergissing of een fout die door een andere factor is veroorzaakt? De eerste zijn verwijtbaar, de tweede niet.
- Pas sancties toe als laatste redmiddel wanneer alle andere middelen zijn gebruikt.
- Pas sancties toe op duidelijke overtredingen om toekomstig gedrag te beïnvloeden. Wees daar transparant over en vermijd het bestraffen van fouten of mislukkingen om een voorbeeld te stellen.

EEN VERHAAL OVER PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID EN CATASTROFE

'Veiligheid van werknemers wordt weggelachen, er zullen meer ongelukken gebeuren'

HUMO 2022-02-08 - SAM OOGHE / FOTO'S GEERT VAN DE VELDE

DE INGESTORTE SCHOOL IN ANTWERPEN: BOUWVAKKERS ALI EN ZEI STELLEN MISSTANDEN IN DE BOUWSECTOR AAN DE KAAK



De bouwsector draait op volle toeren, maar door de hoge werkdruk zijn arbeidsongevallen aan de orde van de dag. Belgische bouwvakkers hebben 50 procent meer kans op een ongeval dan hun Nederlandse collega's, en soms loopt het fataal af: op 18 juni 2021 kwamen vijf arbeiders om het leven toen een school in aanbouw in Antwerpen instortte. Said (27) en Ali (29) overleefden de ramp en getuigen voor het eerst over de erbarmelijke werkomstandigheden: 'We werkten in chaos. Collega's die al jaren in het vak zitten, hadden zoiets nog nooit meegemaakt.'

Ali (29) en Said (27) - zij willen alleen hun voornaam in Humo - zijn de enige twee werknemers die zich als burgerlijke partij hebben opgesteld in het onderzoek naar de instorting. Ali is elektricien en loodgieter, Said installeert ventilatiesystemen.

HUMO Wat herinner je je van die dag?

ALI "Het was een heel mooie dag, zonnig en warm. We hadden goed doorgewerkt en konden rond twee uur opruimen. "

We zaten te chillen op een tussenverdieping van de steiger die boven het schoolgebouw uittorende. Het was bijna weekend, dus ik was in goede stemming. "

ALI "We zagen kinderen buiten in het water spelen. 'Dat wil ik ook doen,' zei ik. De sfeer op de bouwplaats was altijd heel chill. Er heerste een sfeer van broederschap en we maakten veel grapjes. "

"Op een bouwplaats worden collega's vrienden. Dat gaat vanzelf in de bouw. Je werkt samen om een project af te ronden. Zonder elkaars hulp kom je niet vooruit. Je smeedt banden, ook met collega's van andere nationaliteiten. In de media bestaan misschien vooroordelen over Polen, Roemenen of Marokkanen

zoals ik, maar op een bouwplaats zie je dat die clichés niet kloppen. Je leert van elkaar, en je stelt je automatisch open voor anderen. Bij bouwvakkers zie je geen racisme."

ALI "Ik ben geboren in Afghanistan en opgegroeid in Iran, en dat kan ik alleen maar beamen. In Antwerpen werkten we al een jaar samen.

Die bewuste vrijdagmiddag, daalden Said en ik af van de steiger. We liepen door het nieuwe gebouw en stonden in een kamer met grote ramen, te praten en naar buiten te kijken. Plotseling hoorden we een enorm lawaai achter ons. Een steen viel op de grond, boem! Ik zei tegen Said: "De kraanman heeft weer een last laten vallen. Dat was een paar dagen eerder gebeurd. Maar nee: er viel weer een steen. En nog één. En nog één."

"U moet weten: dit zijn geen kleine bakstenen, maar grote blokken beton. "

ALI "Ik pakte Said bij de arm en zei: "We moeten naar buiten! We renden het gebouw uit terwijl achter ons een oorverdovend lawaai weerklonk. De grond trilde onder onze voeten terwijl we zo snel als we konden renden. Het leek alsof de aarde trilde, en grote stofwolken stegen op. Toen was het stil. Het had nauwelijks tien seconden geduurd. We keken om en waren in shock. "

SAID "Een deel van het nieuwe gebouw was ingestort, samen met de steiger waarop wij nog maar tien minuten eerder hadden gestaan. Er waren op dat moment minstens tien mensen op die steiger aan het werk, maar we konden ze niet meer zien. Mijn hersenen konden het niet verwerken. "

ALI "We zagen dat gebouw en de hoge stellingen elke dag, en nu was er niets meer van over. Alles wat je kon zien was een stapel stenen en opgevouwen buizen. We hadden zelf op die steiger gestaan: we wisten hoe dik die buizen waren. Het bleef maar even stil: toen hoorden we om hulp roepen. "

We renden er onmiddellijk heen en samen haalden we een collega onder het puin vandaan. Zijn handen en armen waren zwaar gewond, zijn benen waren onherkenbaar - ze leken wel spaghetti. (Schuddend met zijn hoofd) Hij was voor het leven verminkt. Ik zat helemaal onder het bloed. "

ALI "Ik probeer er niet te veel aan te denken, want dan komt alles terug. Mensen bleven maar schreeuwen, 'Help! Help! Said wilde op het puin klauteren, maar ik hield hem tegen en wees naar boven: er hingen nog grote blokken steen, ik was bang dat we ons zelf zouden bezeren. Ik zei tegen de slachtoffers: 'Probeer zo min mogelijk te bewegen.' We konden niets anders doen dan wachten op de hulpdiensten.

Gelukkig waren de ambulances en de brandweer snel ter plaatse. Ook dokters uit de buurt snelden toe om te helpen, sommigen in vrijetijdskleding, een van hen zelfs in pyjama. Overall lagen gewonden, sommigen waren bewusteloos. Toen besepte ik pas echt: dit is een ramp. "

"Ik was bang dat er mensen die ik goed kende onder het puin lagen. "

ALI "Ik zie onze collega Leo nog op ons afkomen, helemaal onder het stof. 'Leo, Leo, je bent oké!' Achteraf hoorden we dat er vijf mensen waren omgekomen.

In de uren en dagen na het ongeluk, schermde ik me bewust af van alle nieuwsberichten. Ik keek nauwelijks naar mijn mobiele telefoon. Ik weet nog steeds niet wie er ernstig gewond is geraakt of wie er is overleden.

DE BESIX VELDGIDS OVER

Het betrekken van onderaannemers

Een collega liet per ongeluk de naam van een dodelijk slachtoffer vallen, en ik was lange tijd niet lekker. Ik had die noodlottige dag met hem gesproken, en nu is hij er niet meer. Het maakt me helemaal koud van binnen. Na zoveel maanden op een bouwplaats, ken je elkaar. Je praat over het weekend, leent elkaar een sigaret. Het feit dat de sfeer op de bouwplaats zo goed was, maakt het nog moeilijker te verwerken. "

HUMO Jullie hebben veel geluk gehad.

"Ja. We waren op die steiger kort voor de ramp, maar de ruimte waar we tijdens de instorting zaten te praten was ook niet veilig. "

ALI "We realiseerden ons dat pas dagen later, tijdens de herdenkingsceremonie. We liepen rond het gebouw en zagen die plek weer. Een draagbalk was gekanteld en in het nieuwe gebouw gekatapulteerd, precies waar wij stonden. Als we daar een paar seconden later hadden gestaan, waren we nu dood geweest. Voor mij was dat de echte schok.

Twee keer hebben we de juiste beslissing genomen, en daardoor zijn we nu nog steeds hier. Het was heel vreemd om dat te beseffen, en ik had het er de eerste weken erg moeilijk mee. Soms flitsten de beelden uit het niets door mijn hoofd. Gelukkig ging het na een paar maanden beter. "

HUMO Je advocaat vertelde me dat vooral jij het moeilijk hebt, Said.

Ik heb geen fysieke littekens, maar wel mentale, en voor de rest van mijn leven. Ik heb nog steeds nachtmerries en ik voel me soms angstig. Ik kom niet meer op bouwplaatsen of zelfs in nieuwe gebouwen. En geen haar op mijn hoofd denkt eraan om op straat onder een steiger door te lopen. Ik steek de straat over. "

ALI "Ik heb een tijd lang steigers vermeden: als er één moer loskomt, stort alles in. "

DRAAG EEN HELM

HUMO Na de ramp gaven arbeiders een anonieme getuigenis aan de VRT [nationale TV]: "Soms zeiden we dat het te onveilig was om te werken. Dan was het antwoord: 'Draag een helm.'

"Ja, dat werd ons ook vaak verteld."

ALI "Ongeveer een half uur na de instorting, stormde Said op een van de mensen van de hoofdaannemer af. Hij ontplofte toen. Een gezonde reactie, want als hij alles had opgekropt, was hij misschien wel gek geworden. Het ging altijd alleen maar over kleinzieligheid met de hoofdaannemer: 'Draag je helm! En je masker! Als je geen mondkapje droeg, moest je 50 euro boete betalen. "

Ze hadden de mond vol over veiligheid, maar op de bouwplaats waren er veel onveilige situaties waar niets aan gedaan werd. Dat was zo hypocriet."

ALI "Bijvoorbeeld, er was een trapleuning die los zat. Als je er kracht op zette, viel hij zo van de trap. Om een statement te maken, stootte ik er soms expres tegenaan. Twee uur later hing de trapleuning weer los. Zo ging het elke dag.

DE BESIX VELDGIDS OVER

Het betrekken van onderaannemers

Wij hadden ook om een lift gevraagd om zakken cement naar boven te dragen, maar de hoofdaannemer vond dat niet nodig. We zouden die zakken de hele dag zelf naar boven hebben moeten dragen, op de smalle en hoge trappen van de steiger, zonder onze eigen voeten te kunnen zien. Dat was gewoon krankzinnig. "

"Op andere trappen moesten we zware verwarmingselementen naar boven dragen, maar rond die trappen lag tapijt waar je over kon struikelen. "

ALI "Ik ben verschillende keren bijna gevallen. Toen ik mijn beklag ging doen bij de werfleider, kreeg ik te horen: "Draag een helm". Er waren veel kleine ongelukken door het gebrek aan communicatie tussen de verschillende onderaannemers en de hoofdaannemer."

"Enkele dagen voor de ramp waren er grote stenen naar beneden gevallen en iemand brak zijn hand toen hij van een trap viel. "

HUMO Is dit de manier waarop het op andere bouwplaatsen gaat?

ALI "Ja, maar op de bouwplaats in Antwerpen was het erger dan anders. Dat vonden ook collega's die al jaren in het vak zaten. Het was erg chaotisch en de werkdruk was enorm. Het is vreselijk dat er zo'n ramp is gebeurd, maar misschien verandert er nu eindelijk iets. "

HUMO Je hebt geen goed woord over voor de hoofdaannemer.

ALI "Omdat we een gebrek aan respect op de bouwplaats voelden. Zij moesten het project leiden, maar er liepen hooguit twee of drie opzichters op de bouwplaats rond, heel jonge project managers. Je zag ze bijna nooit. Wij waren gewoon nummers voor hen, ons welzijn en onze gezondheid telden niet mee.

Eén keer had ik de sleutel nodig van een afvalcontainer, anders kon ik mijn werk niet voortzetten. Ik klopte op de deur van het zaaltje waar mensen van de hoofdaannemer en de werfleiders vergaderden. De grote baas zei tegen een vrouw dat ze de deur op slot moest doen. 'Neem me niet kwalijk, maar ik heb maar één sleutel nodig,' zei ik. De vrouw in de kamer nam de sleutel van de deur, die naast de sleutel hing die ik nodig had, en deed hem op slot. Woedend was ik. Zo werden wij behandeld. "

GEEN UITKERING

Advocaat Jan Buelens vertegenwoordigt Said, Ali en de vakbonden.

HUMO Weten we al meer over de oorzaak van het ongeluk?

JAN BUELENS "Misschien was het te wijten aan een constructiefout. Is er iets misgegaan in de uitvoering of is er een verkeerde berekening gemaakt? Dat proberen de experts nu uit te zoeken. Ook het antwoord op de vraag wie de verantwoordelijkheid draagt, is niet eenvoudig. De burgemeester van Antwerpen sprak kort na de ramp over een kluwen van tientallen bedrijven die betrokken waren bij de bouw van die school. Een lage schatting: het gaat om zo'n twee- tot driehonderd bedrijven.

Op de bouwplaats in Antwerpen krioelde het van de fictieve zelfstandigen. De opdrachtgever was het stadsbestuur, en de hoofdaannemer was [...]. Maar de hoofdaannemer had geen arbeiders op de werf rondlopen: alles was uitbesteed, tot op minstens vier niveaus.

Ali en Said werkten voor een van die onderaannemers. Veel bouwvakkers op bouwplaatsen in ons land zijn zelfstandigen of hebben een eenmanszaak, soms met een postbus in Oost-Europa. Buitenlandse bouwvakkers worden vaak gedwongen om een eenmanszaak op te richten. Ze zijn dan niet onderworpen aan de Belgische wetgeving en collectieve arbeidsovereenkomsten over lonen en arbeidstijden. Ze zijn de facto werknemers, maar genieten nauwelijks bescherming. Bovendien moeten ze het vuilste en zwaarste werk doen. Dit is pure schijnzelfstandigheid en daarom heeft de sociale inspectie een onderzoek ingesteld.

Dankzij dit systeem van onderaannemers kan iedereen de verantwoordelijkheid van zich afschuiven als er iets misloopt. En dat is precies wat de stad Antwerpen doet: ze legt de eindverantwoordelijkheid bij de aannemer, terwijl ze als opdrachtgever normaal gezien de risico's draagt. Ik vind dat heel kwalijk."

SAID "Ik vind dit systeem van onderaanneming heel vreemd. Veel gewonden kunnen nu geen invaliditeitsuitkering krijgen. De anderen blijven werken zonder enige sociale bescherming en voor een veel te laag loon. De hoofdaannemer bespaart al die kosten op onze rug. Hoe is zoiets mogelijk in België? "

SNEL AFWERKEN

De omvang van de ramp in Antwerpen was uitzonderlijk, maar het aantal arbeidsongevallen in de Belgische bouwsector is hoe dan ook vrij hoog. Volgens cijfers van de Confederatie Bouw van 2020 loopt een bouwvakker in ons land 50 procent meer risico op een ongeval dan zijn collega's in Nederland, Ierland of Zweden.

HUMO Is dat omdat er in ons land zoveel onderaannemers actief zijn, die het niet altijd zo nauw nemen met alle veiligheidsvoorschriften?

BUELENS "Het helpt alleszins niet. Al die onderaannemers willen iets verdienen aan het bouwproject, en dat betekent dat degenen die onderaan de piramide staan het meest onder druk staan: zij moeten het hardst werken voor de laagste vergoeding. De bouwvakkers kloppen te veel uren en werken te hard, en dat leidt tot bovengemiddelde ongevallen. Er wordt ook niet geïnvesteerd in een veilige werkomgeving of controles. Ik werk momenteel aan een dossier over een arbeidsongeval in Charleroi. Geen enkel bedrijf had de steigers gecontroleerd en een Oekraïense arbeider die naar beneden viel, heeft het niet overleefd. Dan moet je dat kluwen ontwarren: wie had die steiger moeten controleren? De opdrachtgever, de overheid, het bouwbedrijf, of de zogenaamd zelfstandige arbeider? "

HUMO Said en Ali, voelde je druk om de school in september op te leveren?

ALI "Ja, soms was het echt stressvol. Af en toe kwam er iemand van de hoofdaannemer kijken en die zei: 'Dit moet snel klaar zijn. Ik ben over een half uur terug.' Dat was onrealistisch, en dan gaan mensen fouten maken. "

SAID "Je kunt cement ook niet sneller laten drogen door tegen mensen te roepen. "

ALI "Naar mijn mening had de hoofdaannemer geen overzicht over de werkzaamheden. Vaak moesten mensen een klus opnieuw beginnen. Het was een chaos. Ik zei wel eens tegen mijn teamleider: 'Deze school komt nooit af.'"

BUELENS "Het had in Antwerpen nog erger kunnen aflopen, want op het moment van de instorting werkten daar honderd mensen en er bleken te weinig uitgangen te zijn. Door werkzaamheden aan de leuning waren de trappen in het gebouw geblokkeerd. Toen het nieuwe gebouw instortte, konden sommige mensen er niet meer uit. Gelukkig konden ze een paneel intrappen om via daar te ontsnappen.

Bij een bouwproject van deze omvang moet elke onderaannemer iemand naar de coördinatievergaderingen sturen. Al deze problemen werden daar aangekaart, maar er werd nooit iets gedaan. De veiligheid van de arbeiders werd weggelachen. Het was duidelijk dat het gebouw zo snel mogelijk af moest zijn. Dat is misschien niet de hoofdoorzaak van de ramp, maar het zorgt er wel voor dat mensen fouten maken en dat er sneller ongelukken gebeuren. Dat geldt voor veel bouwerven in ons land: het is een ernstig maatschappelijk probleem. "

HUMO Wat bedoel je?

BUELENS "Als die gebouwen klaar zijn, zullen we erin wonen en werken. In Antwerpen zouden kinderen naar een school zijn gegaan die door schijnzelfstandigen in dubieuze omstandigheden is gebouwd. Het zou in haar eigen voordeel zijn als de samenleving duidelijker opkwam voor de rechten van die arbeiders. "

HUMO Behalve Ali en Said heeft geen enkele andere bouwvakker een burgerlijk standpunt ingenomen. Ook niet de familieleden van de drie Portugezen, de Roemeen en de Rus. Waarom doen jullie dat?

SAID "Ik wil gerechtigheid voor de slachtoffers. "

ALI "Ik zou graag willen weten wat de oorzaak van het ongeluk was. En misschien kan ik op deze manier nog iets betekenen voor de overlevenden. Daarom wil ik dit interview geven: Ik wil de impact op de betrokkenen duidelijk maken. Als ik met mijn verhaal iets kan veranderen, zal het de moeite waard zijn geweest. "

SAID "Door dit ongeval beseffen grote aannemers nu hopelijk dat we meer zijn dan nummers. Ook wij hebben een gezin. En de regering moet nu haar verantwoordelijkheid nemen, want aannemers zullen blijven proberen om kosten te besparen en gebruik te maken van tijdelijke arbeidskrachten, schijnzelfstandigen en buitenlandse bedrijven. De bouwsector is vandaag niet veilig en niet eerlijk. "

BUELENS "Het familiebedrijf waarvoor de drie Portugezen werkten heeft zich partij gesteld, maar de nabestaanden van de andere twee slachtoffers wilden dat niet. Het stadsbestuur heeft wel de begrafeniskosten van enkele van de werknemers voorgeschoten. Of de nabestaanden en de gewonden een schadevergoeding hebben gekregen, weet ik niet. "

HUMO Waarom hebben de meesten van hen zich niet bij de procedure aangesloten?

BUELENS "Het is niet zo vanzelfsprekend: zo'n zaak sleept zich jaren voort, terwijl de nabestaanden op korte termijn een oplossing willen. Er zijn ook praktische problemen: vaak woont de familie in het buitenland.

En soms zijn er problemen met de verblijfsstatus van werknemers en hun familie. Said en Ali werkten voor een Belgisch bedrijf, wat de zaken makkelijker maakt. "

HUMO Is dit een symboolzaak aan het worden?

BUELENS "Ik hoop het. De vakbonden hebben zich burgerlijke partij gesteld, wat zelden gebeurt. Ze willen een duidelijk signaal afgeven: er gaat te veel mis op de bouwplaatsen in ons land. Sociale dumping en schijnzelfstandigheid moeten dringend worden aangepakt als we nieuwe drama's willen vermijden. De vakbonden vragen ook dat de sociale inspectie wordt versterkt en dat een aanwezigheidsregister verplicht wordt op alle werven.

Na elk ongeval is er veel sympathie, maar het taboe om het probleem aan te pakken blijft hoog. We moeten de sociale wetgeving in ons land grondig herbekijken. Zolang er niets wordt gedaan aan het fenomeen van onderaanneming en schijnzelfstandigheid, zullen er nog meer ongevallen gebeuren. "

HUMO Said en Ali, werken jullie nog steeds in de bouw?

SAID "Ik was een uitzendkracht bij het bedrijf waar Ali een vast contract heeft. Na het ongeluk ben ik een paar weken afwezig geweest, daarna mocht ik van de baas niet meer terugkomen. Dat ontslag is mijn grote geluk geweest. Ik wil dat werk nooit meer doen. Ik heb het wel moeilijk gehad, want door corona kon ik niet snel een andere baan vinden. Maar ik werk nu al een paar maanden bij Volvo Trucks en ik ben heel gelukkig. (tegen Ali) Jij zou ook moeten komen, broer. Het is beter betaald en veel chiller werk.

Ik voel me nu veel beter, en ik kan ook veel sparen. Mijn droom is om ooit mijn eigen zaak te beginnen: een carwash aan huis. Dat bestaat al in andere landen. "

ALI "Ik blijf nog een tijdje elektricien. Collega's hebben me gezegd dat we die school binnenkort kunnen herbouwen (volgens de stad Antwerpen is dat voorbarig en wordt de mogelijkheid van herbouw nog onderzocht, red.). Ik weet niet of het waar is, maar ik zou toch weigeren. Het zou te veel emoties losmaken, en ik weet nog steeds niet wat de oorzaak van de ramp is. Ik zou me er onveilig voelen. "

HUMO. Krijg je steun van slachtofferhulp?

ALI "Ze belden me, maar ik zei beleefd nee. Elke keer als ik erover praat, herbeleef ik die dag weer, en dat wil ik niet. Er waren vijf doden, toch. Ik vond dit interview ook moeilijk. Toen ik hierheen reed, dacht ik: wat kan ik die journalist vertellen? Ik dacht dat ik alles vergeten was, maar de herinneringen kwamen meteen weer boven. Ik weet niet waar al die details vandaan kwamen. Ik krijg er kippenvel van. "

VERDERE LECTUUR

Als je meer wilt weten over de concepten en strategieën in deze Veldgids, bevelen wij je de volgende papers, boeken en artikelen aan:

- Amabile, Teresa, Kramer, Steven. (2011) *The Power of Small Wins*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2011/05/the-power-of-small-wins>
- Clark, Timothy. (2020) *The 4 Stages of Psychological Safety. Defining the Path to Inclusion and Innovation*. Berrett-Koehler Publishers.
- Deci, Edward. (1972) *Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement and Inequity*. Journal of Personality and Social Psychology. <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/1995724078/1995724078.pdf>
- Edmondson, Amy. (2019) *The Fearless Organization. Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*. Wiley.
- Edmondson, Amy, Lei, Zhike. (2014) *Psychological Safety: The History, Renaissance, and Future of an Interpersonal Construct*. The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior. <https://www.ixistenz.ch/objectcomponent774.pdf>
- Harter, James, et al. (2020) *The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/321725/gallup-q12-meta-analysis-report.aspx>
- Herzberg, Frederick. (2003) *One More Time: How Do You Motivate Employees?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>
- Hewitt, Karen. (2021) *People Power. Transform your business in the era of safety and wellbeing*. Panoma Press.
- Lloyd, Clive. (2020) *Next Generation Safety Leadership. From Compliance to Care*. CRC Press.
- Mohiuddin, Sayed. (2015) *The Transactional and Transformational Approaches to Leadership in Corporate Sector*. International Journal of Science and Research. <https://www.ijsr.net/archive/v6i1/ART20164318.pdf>
- Pink, Daniel. (2018) *Drive. The Surprising Truth About What Motivates Us*. Canongate Books.
- Rasmussen, Jens. (1997) *Risk Management in a Dynamic Society: A Modelling Problem*. Elsevier Science Ltd. <http://sunnyday.mit.edu/16.863/rasmussen-safetyscience.pdf>
- Schein, Edgar. (1992) *How can organizations learn faster? The problem of entering the Green Room*. MIT Sloan School of Management. <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/2399/SWP-3409-45882883.pdf>