|  |
| --- |
| WORKSHOP klimaat |
|  |  |  |
| **Notities workshopleider** |

# doel

Het doel van deze workshop is een groepsdiscussie over het creëren van een klimaat waarin iedereen zich gesterkt voelt om zorgen te uiten, vragen te stellen en zijn stem te laten horen. Om dit klimaat te creëren, zal deze workshop de deelnemers helpen het concept van psychologische veiligheid te begrijpen, alsook de verschillende niveaus en factoren die een dergelijk klimaat mogelijk maken of verhinderen.

# zo gebruik je het workshoppakket

Het workshoppakket bevat drie documenten die je kan gebruiken:

* De notities voor de workshopleider: deze bevatten praktische voorbereidingstips en het script voor de dia's.
* De ondersteunende slides (PPT): hiermee kan je de workshop introduceren en de concepten uitleggen die tijdens de workshop zullen worden behandeld.
* De workshopdocumenten: deze moeten worden verspreid (digitaal of in gedrukte vorm) onder de deelnemers. Ze bevatten een korte uitleg van de concepten die worden behandeld en alle discussievragen van de workshop.

Uiteraard kan je de slides aanpassen met voorbeelden van bijvoorbeeld je eigen project. We raden echter niet aan om extra boodschappen in te voegen die geen directe link hebben met het GSTO22 thema, omdat dit de hoofdboodschap die moet worden overgebracht en inzichten kan compromitteren/verzwakken.

Let op: de slides zijn met opzet vrij beknopt. Het is slechts een inleiding tot de workshop en de concepten. De kern is de interactie tijdens de workshop. Dit is waar de toegevoegde waarde van de hele oefening wordt gecreëerd.

# Voorbereiding van de workshop

De workshop is in de eerste plaats bedoeld voor het projectteam (projectmanagement, werkvoorbereiding, uitvoering), maar je kan vertegenwoordigers van onderaannemers of klanten uitnodigen als je denkt dat dit waarde aan de discussie zou kunnen toevoegen.

De workshopvragen aan het eind van deze leidraad moeten niet worden gezien als een checklist. In plaats daarvan moeten ze worden gezien als vragen om zinvolle discussies over kritische succesfactoren op gang te brengen.

Aangezien een klimaat iets is dat bestaat tussen mensen die het creëren, kun je het niet "installeren" door gebruik te maken van documenten of een systeem bijvoorbeeld. Een klimaat is iets dat voortdurend moet worden gecultiveerd door menselijke interactie. Hoe een persoon dat doet, hangt grotendeels af van de voorkeuren en de stijl van interactie van die persoon. Het resultaat van de workshop moet daarom niet per definitie een actielijst zijn die stap voor stap naar het hoogste niveau van psychologische veiligheid leidt. Het is veel belangrijker om de concepten te begrijpen en ze toe te passen tijdens teaminteracties en interacties met onderaannemers.

Om alle concepten volledig te begrijpen en te beheersen, raden we ten zeerste aan om de BESIX Veldgids over het betrekken van onderaannemers te lezen. Voor deze workshop is de sectie over klimaat van cruciaal belang.

In de sectie "Leadership Toolkit" vind je bovendien bijkomende technieken om je vaardigheden verder aan te scherpen.

# Script slides

slide 1

Wanneer u de titelslide toont, kan je de deelnemers aan de workshop welkom heten en vertellen over de cruciale rol die onderaannemers in onze sector spelen. Je kan ook uitleggen waarom we het specifiek hebben over "engagement" en niet gewoon over "management". Als je inspiratie nodig hebt, kan je de BESIX Veldgids raadplegen (hoofdstuk getiteld "De context van onderaanneming").

Dia 2

Vertel de groep dat om betrokkenheid bij onze onderaannemers te creëren, we aan drie uitdagingen moeten werken: Systemen, Motivatie en Klimaat.

Dia 3

Vertel de groep dat deze workshop gericht zal zijn op het klimaat.

Dia 4

Mensen moeten zich op hun gemak voelen om zich uit te spreken, (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 verlaagt (interpersoonlijke risico's nemen) en de intellectuele wrijving verhoogt (zich uitspreken en leren). We noemen dit psychologische veiligheid.

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

In praktische termen, psychologische veiligheid:

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

Hoge normen stellen en "nul compromissen" sluiten alleen is niet duurzaam en zonder te investeren in psychologische veiligheid zal het zelfs een averechts effect hebben op de veiligheidsprestaties, omdat niet alleen leermogelijkheden niet worden benut, maar ook fouten verstopt worden gestopt.

Dia 5

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 die stapsgewijze overwinningen oplevert. En een reis kan alleen succesvol zijn als je een kaart hebt.

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

Psychologische veiligheid gaat niet alleen over wederzijds vertrouwen. Zoals uit de grafiek blijkt, wordt het niveau van psychologische veiligheid bepaald door een combinatie van respect en toestemming.

Vertel de groep dat je nu zal uitleggen wat deze verschillende combinaties per niveau in de praktijk betekenen.

slide 6

Inclusion Safety betekent dat een onderaannemer als teamlid wordt gerespecteerd en toestemming krijgt om met ons om te gaan, niet alleen als "uitvoerder van werken" maar als deel van het team, wat leidt tot de afwezigheid van (de dreiging van) sociale schade. Dit leidt op zijn beurt tot meer vertrouwen en openhartigheid.

Voor veiligheid en gezondheid is dit belangrijk omdat het de basis zal leggen van wat wij willen bereiken: onze onderaannemers betrekken.

slide 7

Met Learner Safety creëren we een leerproces met weinig sociale wrijving en lage emotionele kosten. Dit vereist niveaus van respect en toestemming die verder gaan dan inclusieve veiligheid, omdat het leerproces zelf meer interpersoonlijke risico's met zich meebrengt, meer kwetsbaarheid en meer blootstelling aan sociale schade. Met leerveiligheid moet je jezelf blootgeven om vragen te stellen, feedback te vragen, ideeën uit te wisselen, te experimenteren, fouten te maken en zelfs te falen.

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

Het is algemeen bekend dat ongelukken niet "uit het niets" gebeuren. 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 stroppen niet goed waren, zie je meestal al weken tot maanden voor de gebeurtenis waarnemingen van gevaarlijke situaties en bijna-ongelukken (verkeerd gebruik van stroppen, gebruik van beschadigde stroppen, stroppen 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.

slide 8

Inclusion Safety wordt gegeven door keuze. Learner Safety wordt verleend. Contributor Safety is op zijn beurt een verdiend privilege gebaseerd op bewezen prestaties. Het betekent dat onze onderaannemer niet langer wordt gezien als een risico, maar als een aanwinst, een nettobijdrager die een positief rendement op zijn investering oplevert. In dit stadium van psychologische veiligheid zijn waardecreatie en prestatie centrale begrippen.

Vanzelfsprekend willen wij dat onze onderaannemers de uitvoering van hun activiteit volledig beheersen. Maar dit alleen 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 de gezondheids- en veiligheidsprestaties, 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 veranderingen om te gaan en deze te beheren.

slide 9

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 waar het uitdagen van de status quo en ontwrichtend denken gebeurt. 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 deze fase wat sommige organisatiepsychologen de ultieme culturele zoektocht zouden noemen.

"De status quo uitdagen" en "ontwrichtend denken" zijn emotioneel geladen begrippen die misschien erg dramatisch klinken. Maar in feite kan Challenger Safety zichtbaar worden in bescheiden, maar moedige daden. Denk aan 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 verbetert. 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 zijn "takenpakket" trad en creatief begon na te denken om een situatie te verbeteren, was wat ontwrichtend was. Het uitdagen van de status quo gebeurde door zijn rol en verantwoordelijkheden uit te dagen.

slide 10 (facultatief)

Dit is een optionele slide. Als je het BE SAFE programma nog niet hebt geïmplementeerd in je organisatie en je hebt - op dit moment - niet de middelen om het te implementeren, dan kan je deze slide overslaan. Als je het wel hebt geïmplementeerd, is dit een goede opportuniteit om het programma te boosten. Als je het nog niet hebt geïmplementeerd, is dit een goede gelegenheid om het programma te promoten. Om het programma volledig geïmplementeerd te hebben (met ambassadeurs), moet je idealiter in de eerste stadia van je project zitten. Als dit niet het geval is, kan je nog steeds getraind worden in hoe je de BE SAFE principes zelf als team kunt toepassen.

BE SAFE is in eerste instantie ontwikkeld als een Behavioral Based Safety programma, maar inmiddels hebben we gemerkt dat het veel meer doet dan alleen "gedrag corrigeren". We hebben gezien dat het ook de potentie heeft om een klimaat van hoge psychologische veiligheid te stimuleren. Door het toepassen van objectieve feedback, positieve correctie en psychologisch belonen, worden respect en toestemming gegeven en wordt vertrouwen gecreëerd. We hebben gezien dat projecten waar niet alleen Ambassadeurs actief zijn, maar ook projectteams zelf deze principes toepassen tijdens hun interactie met onderaannemers, succesvol zijn in het creëren van zo'n klimaat.

Heel praktisch: het toepassen van objectieve feedback wanneer we bijvoorbeeld zien dat een team een Life Saving Rule niet respecteert, is zeer effectief. Niet alleen omdat we in plaats van te (ver)oordelen en te "straffen", kiezen voor dialoog, maar ook omdat we door vragen te stellen de onderliggende redenen voor een bepaald gedrag identificeren. Het aanpakken van deze onderliggende redenen is veel effectiever dan de Life Saving Rule nogmaals uit te leggen en de werkplek "veilig" te maken voordat de activiteit kan worden voortgezet. Dit is een "ad hoc" oplossing en je zult de oefening keer op keer moeten herhalen. Proberen de onderliggende redenen vast te stellen om die aan te pakken is niet alleen een duurzamere aanpak (je zult de oefening minder vaak hoeven te herhalen omdat de onderliggende reden is aangepakt), maar het schept ook wederzijds vertrouwen omdat respect en toestemming worden gegeven. Op die manier wordt een klimaat gecreëerd waarin werknemers eerder geneigd zijn zaken aan te kaarten als ze de volgende keer tegen een probleem aanlopen. Zo kan het stellen van hoge normen en het investeren in psychologische veiligheid er in de praktijk uitzien.

Dia 11

Vertel de deelnemers dat je nu lang genoeg gepraat hebt en dat je benieuwd bent naar de gedachten en ideeën die de groep over het onderwerp heeft (je rol verandert hier van presentator in moderator).

Nodig de deelnemers uit hun workshopbladen mee te nemen en zeg hen dat jullie nu als groep gaan discussiëren en ideeën uitwisselen over hoe we het proces van onderaannemersbeheer kunnen verbeteren om de betrokkenheid te vergroten.

Tip: in de sectie Leadership Toolkit van de Veldgids vind je een aantal tips en cues om uit te nodigen tot participatie en interactie.