

# WORKSHOP KLIMAAT

## Betrokkenheid van onderaannemers

### DOEL

---

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

### VOORBEREIDING VAN DE WORKSHOP

---

De workshop is in de eerste plaats bedoeld voor het projectteam (projectmanagement, werkvoorbereiding, uitvoering), maar je kan ook vertegenwoordigers van onderaannemers of klanten uitnodigen als je denkt dat dit waarde aan de discussie kan 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 middel van menselijke interactie. Hoe iemand 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.

Vergeet niet dat de BESIX Veldgids over het Betrekken van Onderaannemers een heel hoofdstuk bevat dat dieper ingaat op de elementen van psychologische veiligheid. In de sectie "Leadership Toolkit" vind je bijkomende technieken om je vaardigheden verder aan te scherpen.

## EEN KLIMAAT VOOR BETROKKENHEID CREËREN

---

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. Psychologische veiligheid is in staat zijn zichzelf te tonen en int te zetten 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 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 wilt op elk moment.
- je zorgen uiten, niet je emoties de vrije loop laten.
- het creëren van een ruimte waar mensen zich gesteund voelen, niet een ruimte vrij van enig innerlijk ongemak.
- 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.
- alles te overwegen, niet alles te tolereren.
- taken toe te wijzen en te coachen 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 wat aanvaard wordt als "comfortabel voor iedereen".

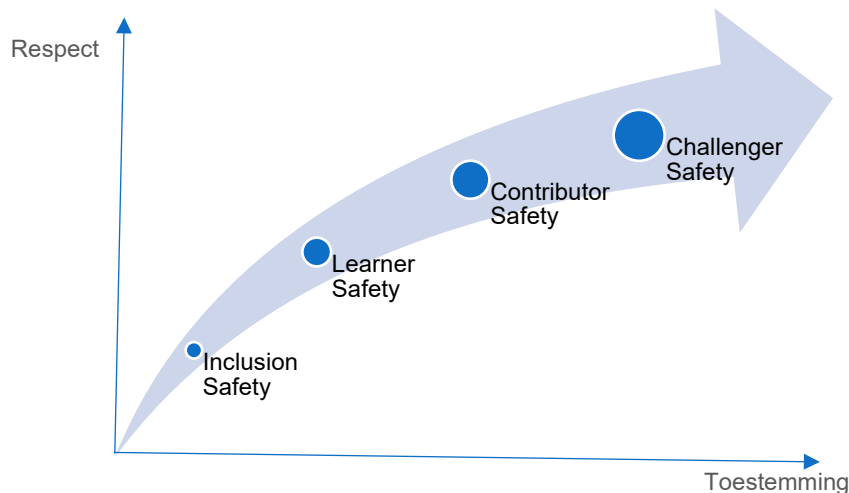
Een goed begrip van de invloed en het belang van psychologische veiligheid is van het grootste belang. Hoge normen stellen en "nul compromissen" sluiten alleen is niet duurzaam en zonder te investeren in psychologische veiligheid zal dit zelfs een negatief effect hebben op de veiligheidsprestaties, omdat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

## WORKSHOP KLIMAAT

Betrokkenheid van onderaannemers

### 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 stapsgewijze 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 kunnen worden "gespreid". Dit betekent dat je 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.

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.

#### Inclusie Veiligheid

Diversiteit is een feit, inclusie is een keuze. Inclusie gaat over intentie, de intentie om de waarde van iemand te accepteren en niet de waardigheid. 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.

## WORKSHOP KLIMAAT

### Betrokkenheid van onderaannemers

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) sociale schade. Dit leidt op zijn beurt tot meer vertrouwen en openhartigheid.

### Learner Safety

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 Inclusion Safety, omdat het leerproces zelf meer interpersoonlijke risico's met zich meebrengt, meer kwetsbaarheid en meer blootstelling aan sociale schade. Met Learner Safety 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 "veiligheid en gezondheid" hebben gedefinieerd: het gaat niet om de afwezigheid van negatieve gebeurtenissen (incidenten, ongevallen, bijna-ongelukken), maar om de aanwezigheid van capaciteiten.

Het is bovendien algemeen bekend dat ongelukken niet "uit het niets" gebeuren. Als je kijkt naar zowat elk ongeval dat op een project gebeurt, 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.

### Contributor Safety

Het geven van Inclusion Safety is een keuze. Learner Safety wordt verleend. Contributor Safety is op zijn beurt een privilege dat verdiend wordt 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 op zijn investering oplevert. In dit stadium van psychologische veiligheid zijn waardecreatie en prestatie centrale begrippen.

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 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 veranderingen op een veilige

## WORKSHOP KLIMAAT

### *Betrokkenheid van onderaannemers*

manier aan te pakken en te beheren. Proactieve innovatie, of het bewust kiezen voor verandering om beter te worden, is iets wat gebeurt in het volgende niveau van psychologische veiligheid.

### **Challenger Safety**

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 voelt 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 "disruptie". Het feit dat hij op een bepaald moment buiten zijn "taak" 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.

## WORKSHOP KLIMAAT

Betrokkenheid van onderaannemers

## WORKSHOP VRAGEN

---

De vragen in deze workshop kunnen jou en je team helpen om een klimaat te scheppen waarin psychologische veiligheid kan gedijen door factoren weg te nemen die (onbedoeld) angst oproepen om afwijkend te denken en aan te kaarten, en door een voorbeeldgedrag te stellen.

Het doel is persoonlijke verhalen te delen en te leren van introspectie en interactie en te leren hoe deze (soms onbedoelde en misschien zelfs onbewuste) handelingen en gewoontes kunnen worden omgezet in gedragingen die helpen een klimaat te scheppen waarin mensen zich mondig voelen.

### BEOORDELEN VAN PSYCHOLOGISCHE VEILIGHEID OP JE PROJECT

Het eerste wat je moet doen, is een idee krijgen van waar het niveau van psychologische veiligheid op je project ligt. Aan de hand van de volgende vragen over een zeer specifiek onderwerp kan je een algemeen beeld krijgen.

- Wie signaleert problemen met de Life Saving Rules op je project?
  - o Aantal problemen dat door HSE gesignaleerd:
  - o Aantal problemen dat door het projectteam gesignaleerd:
  - o Aantal problemen dat door toezichthouders van onderaannemers gesignaleerd:
  - o Aantal problemen die door bouwplaatsmedewerkers gesignaleerd:
- Als je ziet dat een bepaalde groep mensen betrekkelijk weinig tot geen problemen signaleert, is dat dan omdat deze mensen onwillig of onwetend zijn of kan je een andere reden bedenken?
- Als je ziet dat een bepaalde onderaannemer (leidinggevend en werknemers) meer problemen signaleren dan andere onderaannemers, waarom zou dat dan zijn?

### INCLUSION SAFETY

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 bedoeld. Ze worden echter wel als zodanig ervaren en zullen de sociale wrijving doen toenemen.

- 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 bewuste vooringenomenheid heb jij? Leidt dat soms tot - zelfs onbedoelde - (zachte) daden waarbij je grenzen handhaaft?
- Als inclusie voor jou natuurlijk aanvoelt, kan je dan voorbeelden geven van hoe je onderaannemers als teamlid laat meetellen?

## WORKSHOP KLIMAAT

### Betrokkenheid van onderaannemers

## LEARNER SAFETY

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 creëren om afwijkend te zijn en de “brenger van slecht nieuws” te zijn, en door voorbeeldgedrag te stellen.

- Heb je ooit een leraar of een mentor gehad die meer vertrouwen had in je leervermogen dan jijzelf had? 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/fouten binnen het team? Hoe gaan we om met falen/fouten buiten het team (lees: met onderaannemers)?
- Hoe reageer je (als team) op een incident? Of een overtreding van de 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 van slecht nieuws”?
- Welk gedrag toon jij jezelf? 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

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 afwijkende meningen te hebben 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 werd gegund, hoewel je die wel had verdiend? Hoe voelde je je daarbij? Hoe beïnvloedde het je prestaties?
- Wanneer we met onze onderaannemers interageren, dragen we dan op of vragen we meer? Wanneer dragen we op en wanneer vragen we het? En waarom?
- Aan welke van onze onderaannemers verlenen wij de status van “contributor”? Welke van onze onderaannemers niet? En waarom niet?
- Begeleide 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?

## WORKSHOP KLIMAAT

*Betrokkenheid van onderaannemers*

### CHALLENGER SAFETY

De volgende vragen kunnen jou en je team helpen een klimaat te scheppen waarin Challenger Safety kan gedijen door factoren weg te nemen die (onbedoeld) angst oproepen om afwijkende meningen te hebben en als "disruptief" te worden beschouwd.

- Wanneer was de laatste keer dat je moedig was en de status quo uitdaagde? Waarom?
- Tot op welk niveau laat je anderen toe om jou (of je ideeën) uit te dagen?
- Word je defensief of neemt je dingen persoonlijk op wanneer iemand je constructieve feedback geeft of een alternatieve gedragslijn voorstelt?
- Kun je in een stressvolle omgeving echt discussiëren op basis van hun verdiensten in plaats van je toevlucht te nemen tot persoonlijke kritiek?
- Kun je nederigheid brengen in je team interacties en al je ego-verdedigingsmechanismen uitzetten?