

WORKSHOP MOTIVATIE

Betrokkenheid van onderaannemers

DOEL

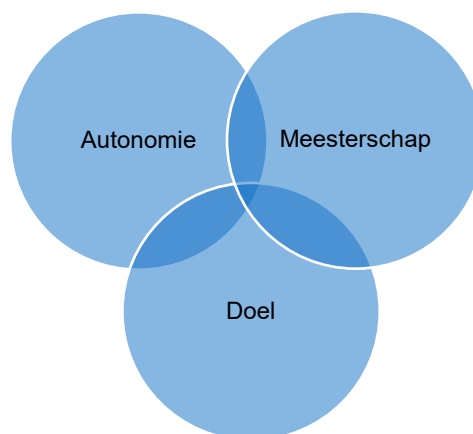
Het doel van deze workshop is om een groepsdiscussie te houden over hoe je onderaannemers kan motiveren en uiteindelijk kan betrekken bij onze collectieve inspanningen op het gebied van veiligheid en gezondheid. Niet door de wortel en de stok te gebruiken, maar door het verhaal persoonlijk te maken en door de motivatie intrinsiek te maken.

MOTIVATIE CREËREN

In het kader van de betrokkenheid van onderaannemers is motivatie de factor die bepaald gedrag stimuleert die we graag van betrokken onderaannemers zouden zien. Deze gedragingen hebben allemaal te maken met het nemen van verantwoordelijkheid. Denk aan net wat extra moeite doen, een probleem analyseren en een oplossing vinden, creatief zijn en de beste manier vinden om dingen te doen.

Uit onderzoek is gebleken dat de toepassing van de wortel en de stok-aanpak (extrinsieke motivatoren) op de lange termijn niet de resultaten oplevert die men zou verwachten. Voor eenvoudige mechanische taken en om mensen op korte termijn dingen te laten doen, zijn wortels en stokken zeer effectief. Voor taken die complexer zijn (zoals het nemen van verantwoordelijkheid) en voor blijvende motivatie is deze aanpak ontoereikend en vaak zelfs contraproductief. Voor deze taken moeten motivatoren intrinsiek zijn.

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



WORKSHOP MOTIVATIE

Betrokkenheid van onderaannemers

Autonomie

Autonomie is de behoefte om je eigen leven en werk te sturen. Om volledig gemotiveerd te zijn, moet je zelf 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 controle of beheersing in vraag te stellen (zoals bijvoorbeeld documenten die verstrekt moeten worden, deelname aan vergaderingen, zeer gedetailleerde regels, enzovoort) kunnen we de autonomie vergroten, vertrouwen opbouwen en innovatie en creativiteit verbeteren. Dit is belangrijk omdat we weten dat mensen op een bouwplaats altijd in meerdere of mindere mate gaan improviseren. Het doel is niet om improvisatie de wereld uit te krijgen, maar om improvisatie zo veilig mogelijk te maken.

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 mensen de mogelijkheid geven om hun werk naar eigen inzicht te doen, binnen bepaalde grenzen en met de verwachting dat daar bepaalde resultaten tegenover staan. Het geven van autonomie gaat hand in hand met het nemen van verantwoordelijkheid.

Meesterschap

Meesterschap is de wil om te verbeteren. Als je gemotiveerd bent door meesterschap, zul je waarschijnlijk je potentieel als quasi onbepaald zien, en zul je voortdurend proberen je vaardigheden te verbeteren door te leren en te oefenen. Iemand die meesterschap nastreeft, is zeer gedreven door de wil tot verbetering.

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

We weten dat niet al onze onderaannemers op hetzelfde niveau zitten als we. En dat is OK. 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 leer- en coachingsactiviteiten is zeer motiverend, vooral omdat dit leidt tot de ontwikkeling van vaardigheden.

Doel

Mensen raken ontkoppeld en gedemotiveerd als ze het "grotere geheel" niet begrijpen of er niet in kunnen (mee) 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. 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 ze niet alleen hun verstand, maar ook hun hart veroveren. "Hearts and minds" zeg maar.

WORKSHOP MOTIVATIE

Betrokkenheid van onderaannemers

Precies daarom hebben we 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 zorg te dragen 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 grotere plaatje van veiligheid en gezondheid.

WORKSHOP VRAGEN

De volgende vragen plaatsen autonomie, meesterschap en doel in een praktische context. Uiteraard zijn ze niet uitputtend, ze zijn bedoeld om een zinvolle discussie op gang te brengen over hoe de intrinsieke motivatie van mensen te beïnvloeden en om in groep te leren van elkaars ervaringen en verhalen.

AUTONOMIE

- **Fix slecht en belemmerend beleid en procedures.** Stel de praktijken die je momenteel op jouw 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.
 - o Welke zijn - volgens jou - slechte en belemmerende procedures op jouw project?
 - o Wat zou het resultaat van deze procedures moeten zijn in "de ideale wereld"? Waarom zien we deze resultaten niet?
 - o Wat kunnen we doen om dit te verhelpen? Hoe kunnen we de toegevoegde waarde krijgen die we willen?

- **Geef zoveel mogelijk verantwoordelijkheid aan elke onderaannemer.** Maar houd hen ook verantwoordelijk voor het resultaat.
 - o Hoe voel je je hierbij? Wat zijn je eerste gedachten?
 - o Hoe zou "verantwoordelijkheid geven" er in de praktijk uitzien? Welke activiteiten of gedrag kun je je daarbij voorstellen?
 - o Welke onderaannemer zou je verantwoordelijkheid geven en welke niet? Waarom?
 - o Hoe zou het verantwoordelijk stellen van een onderaannemer voor het resultaat er in de praktijk uitzien? Hoe zou dat kunnen werken?

- **Let op je taalgebruik.** Beperk het controlerend taalgebruik in je schriftelijke en mondelinge communicatie en gebruik in plaats daarvan een meer coachende en uitnodigende taalstijl. In plaats van te zeggen "je moet" of "je zou moeten", gebruik je termen als "overweeg om te doen" of "denk erover om ... te doen".
 - o In welke gevallen van mondelinge of schriftelijke communicatie (afgezien van contracten) gebruiken we controlerende taal? Waarom doen we dat?
 - o Hoe kunnen we deze controlerende taal ombuigen tot een meer coachende en uitnodigende stijl?

WORKSHOP MOTIVATIE

Betrokkenheid van onderaannemers

- **Nodig onderaannemers uit** om met een veilige manier van werken te komen in plaats van te proberen hen te vertellen hoe ze zouden moeten werken. Stel open vragen om veronderstellingen te challengen 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 je de belangrijkste risico's van jouw werk vandaag en hoe kunnen we die tegengaan?"
 - o In welke gevallen zouden we perfect deze participatie kunnen bevorderen?
 - o In welke gevallen moeten onderaannemers volgens de regel werken?
 - o Hoe kunnen we een kader voor het bovenstaande vaststellen?

MEESTERSCHAP

- Doeltreffend, ondersteunend en niet-intrusief **toezicht**.
 - o Gebruiken we de Safety Walkabouts als coachingskansen of louter als correctieactiviteiten?
 - o Wanneer we onveilig gedrag of onveilige situaties waarnemen, (ver)oordelen en corrigeren we dan of gaan we de dialoog aan om van elkaar te leren en de onderliggende redenen en oorzaken te begrijpen, zodat we die kunnen corrigeren?
- **Bied opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden**, niet zozeer om aan de voorschriften te voldoen (ook al blijft dit belangrijk), maar om mensen in staat te stellen hun capaciteiten te vergroten.
 - o Hoe kunnen we opleidingsmogelijkheden voor onderaannemers op het project vaststellen?
 - o Hoeveel tijd besteden we aan opleidingsactiviteiten op het project?
- Nodig mensen uit om **bedenkingen, zorgen en zelfs mislukkingen te delen** en behandel ze als leermomenten.
 - o Zie ook vraag 2 van het eerste bullet point over Meesterschap.
 - o Hoe ziet een typische toolbox er uit op ons project? Geven we instructies en vragen we om handtekeningen of geven we ruimte voor discussie en vragen we om inspraak?
 - o Hoe gaan we om met fouten en "slecht nieuws" (bijna-ongelukken bijvoorbeeld)? Hoe kunnen we ze behandelen als leermomenten?

Opmerking: in de BESIX Veldgids over Het Betrekken van Onderaannemers vindt je gedetailleerde informatie over het de-stigmatiseren van fouten en falen in de sectie "Leadership Toolkit".

WORKSHOP MOTIVATIE

Betrokkenheid van onderaannemers

DOEL

- **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 "Wij verwachten van je dat je zorg draagt voor je mensen" bijvoorbeeld), maar vanuit een perspectief van inclusie ("Zorgen voor elkaar is iets wat we hier als team doen" bijvoorbeeld).
 - o Als je met onderaannemers praat, wat is dan het belangrijkste argument dat je gebruikt om mensen te overtuigen? Waarom?
 - o Wat is jouw belangrijkste focus? Is het vermijden van ongelukken (negatieve en onzekere uitkomst)? Of is het zorg dragen voor elkaar? (positief resultaat en iets dat zeker is omdat het een keuze is?) Welke focus heeft volgens jou de meeste impact?
 - o Draag je onderaannemers op hoe ze dingen moeten doen of geeft je hen het gevoel dat ze deel uitmaken van een team? Waarom?
- **Nabijheid:** maak het gemakkelijk voor iedereen om de resultaten van wat ze elke dag doen te zien, te voelen en te ervaren.
 - o Neemt je tijdens veiligheidsvergaderingen met onderaannemers de tijd om positieve resultaten en inspanningen van mensen te belichten? Kunt je hierover een verhaal vertellen?
 - o Wanneer een medewerker "stretch gedrag" vertoont (gedrag dat een extra inspanning vergde), neemt je dan de tijd om een compliment te geven? Zo ja, wat was de impact hiervan?
- **Context:** geef je verhaal vorm op een manier die mensen helpt de waarde in te zien van wat ze doen.
 - o Wanneer heb je het over het voldoen aan wetgeving en eisen en wanneer over de praktische toegevoegde waarde van bepaalde dingen te doen? Wat heeft volgens je de meeste impact? En in welke situatie?
- **Waarde:** een manier vinden om de impact op individueel en teamniveau te belonen en te erkennen.
 - o Zie ook de vragen onder Nabijheid.
 - o Wanneer geef je feedback? Wanneer dingen niet volgens verwachting zijn of gewoon helemaal verkeerd of wanneer dingen volgens plan zijn of zelfs de verwachtingen overtreffen? Waarom?
 - o Heb je Daily Stands op jouw project? Zo ja, maakt je van de gelegenheid gebruik om inspanningen van mensen en teams te erkennen? Zo ja, kan je daar voorbeelden van geven?
 - o Welke manieren en gelegenheden kunt je bedenken (specifiek voor de context van jouw project) om de inspanningen van mensen of teams voor veiligheid te waarderen?