



TOOLBOX OVER AANKAARTEN

Presenter notes

DOEL

Het doel van de toolbox is om bouwplaatsmedewerkers uit te nodigen openhartig te zijn en hen te doen begrijpen waarom dit belangrijk is en wat wij precies van hen verwachten. Maar ook om zelf te begrijpen waarom ze misschien terughoudend zijn om dingen aan te kaarten en dit aankaartgedrag te motiveren.

Deze toolbox is ontwikkeld voor de Global Safety Time Out van 2022, maar kan op elk moment worden herhaald met nieuwe teams, bijvoorbeeld als een gelegenheid om Life Saving Rules te bespreken en als een manier om mensen in staat te stellen zich uit te spreken wanneer zij gevaarlijke situaties opmerken of bezorgd zijn over hun veiligheid en gezondheid.

VOORBEREIDING VAN DE TOOLBOX

Wat kan je verwachten?

Openhartig zijn gebeurt niet bij toverslag of van de ene dag op de andere. Bovendien zijn er verschillende invloeden die mensen kunnen doen aarzelen of juist gemotiveerd maken om zich dingen aan te kaarten. Bijvoorbeeld hoe je zelf of hoe leidinggevenden van onderaannemers worden gepercipieerd. Deze toolbox zal niet meteen openheid creëren en dat is perfect in orde, want dat is niet wat we als een succesvol resultaat zouden beschouwen. In plaats daarvan moet deze toolbox worden gezien als een eerste oefening om een klimaat voor openheid te scheppen waarop we verder kunnen bouwen.

Hoe doe je dat?

Opdat de toolbox het juiste effect zou hebben, moet hij zeer interactief zijn. Dat betekent dat je minder zult moeten "vertellen" en meer zult moeten "vragen". Situationele nederigheid is met andere woorden de sleutel tot de oefening: de antwoorden moeten in de eerste plaats van het team komen, niet van jou. Jouw taak is het om het denkproces te begeleiden. Dit ondersteunende document zal u daarbij helpen. U zult merken dat de vragen het denkproces van het team in de door ons gewenste richting sturen. U zult ook merken dat er al een flink aantal scenario's en mogelijke antwoorden zijn uitgewerkt, zodat u die kunt gebruiken om u voor te bereiden.

Deze zeer interactieve setting met geleide vragen werkt het best als je kleinere groepen hebt. Dus als je de mogelijkheid hebt om de toolbox op zo'n manier te organiseren, zou dat ideaal zijn. Je zou de toolbox ook kunnen voorbereiden met de leidinggevenden van de onderaannemers. Als de leidinggevenden een klik hebben met de concepten en de strategie en ze willen zelf de gesprekken leiden, geef hen dan het woord: dat is heel krachtig.

We raden je ook aan om het hoofdstuk Leadership toolkit te lezen in de BESIX Veldgids voor het Engageren van Onderaannemers.

DE INLEIDING

Begin met het onderwerp in te leiden door te zeggen dat veiligheid en gezondheid bij BESIX vertrekt van een zorgbeginsel: we geven om de mensen die op onze werven werken. Dit is heel belangrijk omdat onze sector met heel wat uitdagingen wordt geconfronteerd: kritieke risico's, last-minute wijzigingen, druk van planning en budget, ... Bovendien maken we allemaal deel uit van één groot team: we hebben allemaal een belangrijke rol te spelen, niet alleen in de succesvolle uitvoering van ons werk, maar ook in de veiligheid van onze teams. Vertel het team dat je graag een open gesprek/dialogoog met hen zou hebben over welke uitdagingen zij in hun dagelijkse werk tegenkomen (vooral met betrekking tot gezondheid en veiligheid) en wat we allemaal kunnen doen om iedereen veilig te houden. Vertel het team dat je "niet hier bent om instructies te geven, maar om naar hen te luisteren". Vertel het team dat het doel van de toolbox is om van elkaar te leren en dat er geen "foute" vragen of antwoorden zijn. Een manier om dat te zeggen is: "Er zijn geen foute vragen. Antwoorden kunnen goed zijn en antwoorden kunnen fout zijn, maar zolang we begrijpen waarom een antwoord fout is, is het ook een goed antwoord, omdat we er iets van geleerd hebben."

VRAGEN

VRAAG 1: WAT IS VEILIG GEDRAG?

Dit lijkt misschien een retorische vraag en het antwoord op deze vraag lijkt misschien voor de hand te liggen, maar dat is het niet meteen. Het doel van de vraag is mensen te laten nadenken over de complexiteit van hun werk in termen van gezondheid en veiligheid.

Mogelijk antwoord 1: "Dat is als we geen ongelukken hebben."

- Bedank de groep voor het antwoord en verken dit antwoord verder. Is geen ongevallen hebben "veilig gedrag" of is het resultaat van veilig gedrag? Het is duidelijk het resultaat, maar laat het team zelf met dat antwoord komen.
- Vraag het team vervolgens of ze denken dat we veilig werken / ons veilig gedragen als we geen ongelukken hebben. Nogmaals, laat het team discussiëren, maar waar het op neerkomt is dat geen ongelukken hebben niet automatisch betekent dat we veilig werken. We kunnen bijvoorbeeld gewoon geluk hebben en de volgende keer dat we niet zoveel geluk hebben, krijgen we een ongeluk.
- Daag het team uit door te vragen hoe "veilig gedrag" er in de praktijk uitziet, vraag naar voorbeelden uit hun eigen werk. Hoogstwaarschijnlijk zullen ze met een aantal voorbeelden komen van mensen die zich aan de veiligheidsregels houden. Dit zal je leiden naar mogelijk antwoord 2.

Mogelijk antwoord 2: "Dat is wanneer mensen de veiligheidsregels respecteren."

- Bevestig het antwoord en ga verder met vraag 2 door de Life Saving Rules te introduceren, die de meest kritische regels zijn die we hebben. Opmerking: we stellen voor om je te concentreren op de Life Saving Rules, omdat dit de groepsoefening vrij vlot zal laten verlopen, maar voel je vrij om alle veiligheidsregels te bespreken die belangrijk zijn voor het team.

VRAAG 2: WAT ZIJN DE LIFE SAVING RULES DIE VAN TOEPASSING ZIJN OP DIT PROJECT (OF JOUW ACTIVITEIT)?

Als het team ze allemaal kan opnoemen, is dat uitstekend. Als ze dat niet kunnen, neem dan de tijd om ze door te nemen en uit te leggen wat ze betekenen in termen van verwachtingen voor het team. Focus eerst op het gedrag dat verwacht wordt. Bijvoorbeeld bij Life Saving Rule 1 zou dat zijn: jezelf beschermen als je op hoogte werkt.

Als je het nodig vindt, kan je met het team bespreken waarom wij deze Life Saving Rules hebben (dus waarom ze belangrijk zijn en in feite een "speciale" set aan regels vormen).

VRAAG 3: OOK AL ZIJN DIE LIFE SAVING RULES UITERST BELANGRIJK, IS HET ALTIJD GEMAKKELIJK OF ÜBERHAUPT MOGELIJK OM ZE TE ALLEN TIJDE NA TE LEVEN?

Ons beleid ten aanzien van de Life Saving Rules is glashelder: wij willen "100% naleving", wat betekent dat wij geen compromissen zullen sluiten. Op het eerste gezicht is er geen onduidelijkheid over deze verwachting. Maar "100% naleving" betekent niet simpelweg dat de regel te allen tijde blindelings moet worden gevolgd en dat er geen enkel geval is waarin de regel niet kan worden toegepast. Dit is het verschil tussen "het werk zoals men zich dat voorstelt" en "het werk zoals men dat doet": de regel is eenvoudig, de toepassing van de regel in de praktijk is niet altijd zo eenvoudig. Om "100% compliant" te zijn, moeten we ons ook bewust zijn van de realiteit van de werkplek en de activiteit. Door te aanvaarden dat er variatie bestaat, bouwen we veerkracht in, die de sleutel is om deze conformiteit te verzekeren. Dat is de onderliggende strategie van deze vraag: mensen uitnodigen om te praten over de variabiliteit en de complexiteit van hun werk.

- Als het team antwoordt "ja, het is gemakkelijk en mogelijk om de Life Saving Rules te allen tijde te volgen", is de kans groot dat ze je het "sociaal wenselijke" antwoord geven. Blijf graven als dit antwoord naar boven komt. Niet om steun te vinden voor je mening, maar om de geest van de mensen te openen en het denkproces en de discussie te faciliteren.
- Als het team niet vertelt over situaties uit het verleden waarin ze gedwongen waren een shortcut te nemen, vraag hen dan naar het werk dat de komende dagen en weken op de planning staat: waar zien ze problemen of moeilijkheden om "100% compliance" te garanderen. Als je een white board tot je beschikking hebt, schrijf dan op wat de feedback van het team is. Dit is belangrijke en waardevolle informatie.
- Als het team nog steeds geen voorbeelden geeft, moet je de vraag herformuleren door een verhaal te vertellen over iemand die een eenvoudige en cruciale veiligheidsregel niet kon naleven. Ofwel vertelt je een verhaal uit je eigen ervaring, ofwel kan je het volgende verhaal gebruiken. *"Ik wil graag dat u zich de volgende omgeving voorstelt: we zijn niet meer op onze bouwplaats, maar we zijn bezig met wegwerkzaamheden op een drukke snelweg. Sommige rijstroken zijn afgesloten voor de werkzaamheden, maar andere blijven open om het verkeer te laten passeren. Het grootste risico is uiteraard te worden aangereden door een passerende auto of vrachtwagen. De regel op deze bouwplaats is glashelder: het is te allen tijde verboden om een open rijstrook met passerend verkeer over te steken. Hierover kan geen compromis worden gesloten. Maar op een bepaald moment ziet men een werknemer toch een open rijstrook oversteken. Hij bereikt veilig de overkant, dus er is geen ongeval. Toen hij overstak, was er eigenlijk geen of weinig aankomend verkeer."* Stel het team nu de volgende vragen:
 - Wat vind je van deze situatie? Was het wat je veilig gedrag zou noemen? Als het antwoord "ja" is, omdat hij het risico inschatte voordat hij overstak: er was geen

- of weinig tegenliggers.", erken dit en stel dan een vervolgvraag: is het dan OK om een regel te overtreden die zo belangrijk is dat we zeiden dat we zouden streven naar "100% naleving."?
- Wat zou volgens jou de reactie van de leidinggevende of projectmanager in deze situatie moeten zijn? En waarom? Laat het team debatteren en erken alle meningen. Als het antwoord "ze moeten in de eerste plaats met de werknemer praten en uitzoeken waarom hij de regel heeft overtreden" niet wordt gegeven, stel dan de volgende vraag.
 - Waarom overtrad de werknemer de regel door de open rijstrook over te steken? Je zult hier waarschijnlijk verschillende antwoorden krijgen. Noteer de antwoorden op het white board en vraag bij elke reden die het team bedenkt wat dan de reactie zou moeten zijn. Je zou het volgende kunnen krijgen:
 - De werknemer kende de regel niet - Dan moeten we het uitleggen of de werknemer opleiden.
 - De werknemer zag het risico eerlijk gezegd niet omdat er weinig tot geen verkeer was - Dan moeten we uitleggen waarom we deze belangrijke regel hebben.
 - De arbeider nam een shortcut omdat hij lui/onvoorzichtig/... was - Dan moeten we hem sanctioneren.
 - De werknemer had misschien geen andere optie omdat er geen veilige manier was om over te steken (brug, ...) - Dan moeten we kijken hoe we een veilige oversteek kunnen maken.
 - De arbeider werd onder druk gezet door zijn baas omdat hij een deadline had - Misschien moeten we dan ook een gesprek hebben met de baas over mensen in gevaar brengen.

De conclusie van deze vraag, welk van de bovenstaande scenario's je ook toepast met het team, moet zijn dat sommige regels misschien eenvoudig zijn, maar dat het naleven van deze regels soms moeilijk (of misschien zelfs onmogelijk) is om verschillende redenen. Deze conclusie moet expliciet gemaakt worden, omdat ze zal leiden tot de volgende vraag.

VRAAG 4: ALS DE LIFE SAVING RULES TE ALLEN TIJDE MOETEN WORDEN NAGELEefd, MAAR JE BEVINDT JE IN EEN SITUATIE WAARIN DAT DIT - OM WELKE REDEN DAN OOK - NIET MOGELIJK IS, WAT MOET JE DAN DOEN?

Laat het team debatteren, maar het antwoord dat je zoekt is "stop het werk en zoek eerst een oplossing". Vertel het team dat dit ook uitdrukkelijk vermeld staat in ons beleid ten aanzien van de Life Saving Rules: iedereen heeft de plicht het werk te stoppen wanneer een Life Saving Rule niet kan worden nageleefd. In een aantal landen gaat die verwachting zelfs verder dan de lokale wettelijke verplichting, aangezien de wet vaak stelt dat mensen het recht hebben om werken stop te zetten als de veiligheid niet kan worden gewaarborgd. Leg uit dat we bij BESIX om mensen geven en dat we (dodelijke) ongevallen ten allen prijze willen vermijden. Daarom gaan we verder dan wat de wet vaak voorschrijft als het gaat om de bevoegdheid om werken stil te leggen. Dit is een belangrijk onderdeel van de "100% compliance" die we nastreven.

VRAAG 5: HOE GEMAKKELIJK IS HET OM TE BESLISSING OM HET WERK TE ONDERBREKEN?

In principe zou dit gemakkelijk moeten zijn, aangezien ons beleid glashelder is over de bevoegdheid om het werk te stoppen (het is een plicht, niet alleen een recht). Maar is dat ook de realiteit? Om hier inzicht in te krijgen, stellen we deze vraag. De antwoorden die het team je zal geven, zullen zeer waardevol zijn om drempels te identificeren die maken dat mensen terughoudend zijn om zich uit te spreken, zelfs als er levens op het spel staan. Om een klimaat te scheppen waarin mensen zich kunnen engageren voor gezondheid en veiligheid, is het belangrijk dit te weten.

Voor deze vraag moet je misschien aanvullende vragen stellen om de juiste antwoorden te krijgen.

- Heb je ooit zelf het werk gestopt omdat het niet veilig was? Kan je je verhaal hierover met ons delen? Wat gebeurde er en hoe werd de situatie veilig gemaakt?
- Heb je ooit het gevoel gehad dat het werk niet 100% veilig was (of helemaal niet veilig), maar je hebt niets gezegd? Waarom deed je dat niet?
- Kunt u situaties bedenken (bijvoorbeeld in dit project) waarin het belangrijk kan zijn om te besluiten het werk te stoppen (of niet te beginnen), maar waarin dat misschien niet zo gemakkelijk is? Waarom is dat zo? Opmerking: je kunt deze vraag ook stellen over situaties uit het verleden, hetzij op dit project, hetzij op een ander project.

VRAAG 6: WAT HEB JE NODIG OM GEMAKKELIJK TE KUNNEN BESLISSEN OM HET WERK STOP TE ZETTEN?

Vraag het team zich een perfecte wereld voor te stellen waarin zonder aarzelen beslissingen over werkonderbrekingen worden genomen wanneer er kritieke risico's op het spel staan. Hoe zou zo'n wereld er in de praktijk uitzien? Hoe zouden mensen de tijd nemen om het uit te voeren werk en ook de werklocatie te bekijken? Hoe zouden uitdagingen en problemen worden besproken?

Het doel van de vraag is om mensen te laten brainstormen over oplossingen voor zaken die aankaarten belemmeren. Als je een white board tot uw beschikking hebt, schrijf de antwoorden dan op (of noteer ze op een stuk papier). Dit geeft het team de boodschap dat je hun inbreng op prijs stelt.

Bedank het team na de feedback voor hun bijdragen en vertel hen dat ze een aantal waardevolle ideeën hebben gedeeld. Vertel hen dat je ten minste enkele van deze ideeën op korte termijn zult gebruiken (misschien wil je ze zelfs uitdrukkelijk benoemen) om te helpen een klimaat te scheppen waarin iedereen zich gesterkt voelt om zich (nog meer) uit te spreken wanneer veiligheid en gezondheid in het geding zijn.

BONUSVRAAG

Als je merkt dat het team heel open is in het geven van feedback, kan je misschien een extra vraag stellen om het team uit te dagen. De vraag is heel eenvoudig en zal het team uitnodigen om kritisch na te denken. Maar let op: het kan confronterend overkomen en zoals gezegd: je zal voldoende openhartigheid en goede intenties moeten hebben om waardevolle antwoorden te krijgen. De vraag luidt als volgt:

Op deze bouwplaats, wat is het volgende ongeluk dat we zullen hebben, waar zal dit ongeluk gebeuren en waarom?

Het stellen van deze vraag zal leiden tot een groepsdiscussie over gevaren en gevaarlijke situaties. Het kan waardevolle feedback opleveren, op voorwaarde dat de antwoorden gemotiveerd zijn door de intentie om te verbeteren en niet door de intentie om enkel te klagen.

NA DE TOOLBOX

Een zeer belangrijk deel van de hele oefening gebeurt na de toolbox zelf. Verzamel alle feedback van de teams en debrief met het projectteam over wat je hebt geleerd. Dit moet de basis vormen voor specifieke acties op de bouwplaats om het klimaat voor openheid op de werkplek verder te verbeteren en mensen te motiveren om zaken aan te kaarten.

Even belangrijk is het om achteraf feedback te geven aan de teams. Wees transparant over de "ideeën die het gehaald hebben" en leg uit waarom bepaalde ideeën of suggesties niet op korte termijn of helemaal niet in de praktijk kunnen of zullen worden gebracht. Dit is belangrijk om mensen het gevoel te geven dat hun feedback gewaardeerd wordt.