



TEAMS IN VEILIGHEID

Samenwerken binnen een lerende organisatie

Orly Polak



drs. Orly Polak

Orly houdt zich met haar bedrijf Hub Creations al meer dan dertien jaar bezig met het beïnvloeden van cultuur en gedrag. Orly is van huis uit Sociologe en Argumentatiedeskundige en heeft zich daarnaast verdiept in Bestuurskunde, Sociale Psychologie, Verandermanagement en Antropologie. Orly heeft een grote persoonlijke interesse in alles dat met veilig werken te maken heeft. Orly schrijft hierover voor diverse vakbladen en host twee podcasts: Verhalen in Veiligheid en Studio Gehoord.

Colofon

Auteur: **drs. Orly Polak**

Design: **Jorno van der Kooij**

Redactie: **Laura Molsbergen**

Eindredactie: **Mans Kuipers**

Producent: **Hub Creations**

Uitgeverij: **Hub Creations BV**, Laan van Kronenburg 14, Amstelveen

1^e druk: **juni 2023**

Hub Creations

Veilig werken gaat ons team aan het hart. Wij vinden het belangrijk dat iedereen veilig kan werken. Hier vallen zowel sociale, fysieke als psychologische veiligheid onder. Wij houden ons bezig met het verbeteren van cultuur en gedrag. Onze invalshoek is breed. Wij kijken naar de organisatie, het team, de werkomgeving en het individu. Door middel van onderzoek en interventies helpen wij organisaties een prettiger en veiliger werkklimaat te scheppen voor medewerkers, leveranciers en klanten. Wij maken gebruik van verschillende soorten interventies: workshops, experience centers, documentaires, apps, VR games, animaties, e-learnings, assessments, fysieke spellen en boeken. Onze achtergrond ligt in de sociale wetenschappen en in creatie. Mensen en organisaties aanzetten vanuit onderbouwde inzichten.

Op het gebied van veiligheidscultuur bieden wij onder andere de volgende workshops aan:

- Bouwen aan een veilige cultuur
- Psychologische veiligheid en leiderschap in veiligheid
- Veilig gedrag en mentale valkuilen

Deze onderwerpen komen tevens terug in onze e-learningmodules, spellen en andere boeken. Naast onze eigen producten maken we heel veel in opdracht van klanten.

Kijk voor meer producten en diensten op onze website:

www.hubcreations.nl

9

Woorden vooraf door Carsten Busch

30

12 handen aan een bed



10

Teams in veiligheid



24

Som der delen



18

Risicobereidheid



40

Veranderende wereld, veranderende leiders



= Schrijfoopdracht



= Reflectieopdracht

46

Teaming door Amy Edmondson



84

Psychologische veiligheid



52

Leren moet je organiseren



66

Risico en zelfbeeld



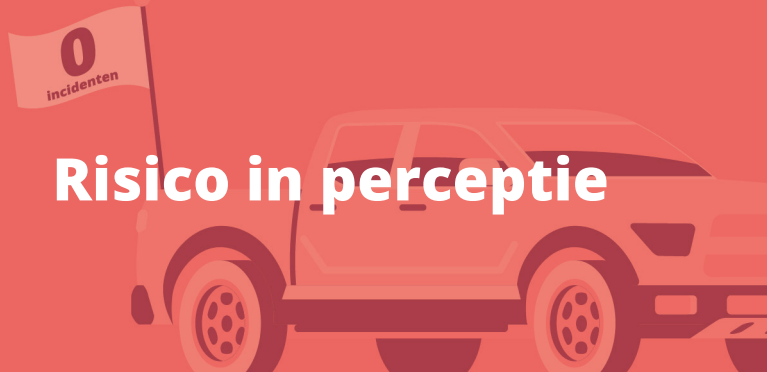
106

Secure base leadership



58

Risico in perceptie



= Infokader



= QR-Code verwijzing

Veiligheid: In perspectief

Teams in Veiligheid is een echt doe-boek over veiligheid, waarbij het reflecteren op je eigen gedrag binnen het werk, maar ook dat van je team en de organisatie centraal staat. Het boek behandelt onder andere de vragen: wat verstaat het team onder veiligheid? Wat zijn de veiligheidsdoelen? Hoe kunnen we als team veilig werken stimuleren? In dit boek schenk ik aandacht aan psychologische veiligheid. Psychologische veiligheid gaat over je veilig voelen binnen je team en binnen de organisatie. Dat je kunt zeggen wat je wilt zeggen ongeacht de boodschap. Het is een voorwaarde voor elke organisatie om te leren, verbeteren en te innoveren.

Met als gewenste resultaat: het beheersen dan wel minimaliseren van de risico's op de werkplek (fysieke veiligheid). Hoe deze risico's en veiligheid eruitzien, is afhankelijk van het type werk en bedrijf. Veiligheid bij een bouwbedrijf betekent immers iets anders dan veiligheid bij een theatergezelschap of op een secretariaat. Maar als er geen regels of processen over deze veiligheid zijn ingesteld, bijvoorbeeld over hoe jullie als team met elkaar om

willen gaan, zal de psychologische veiligheid niet geborgd kunnen worden en daarmee de resultaten niet behaald. Ongeacht de sector waarin je werkt, zijn samenwerken en elkaars mening respecteren belangrijke voorwaarden voor veilig werken.

Het leerdoel dat ik je mee wil geven voor dit boek, is dat de kennis en expertise die nodig zijn voor de gewenste resultaten en het behalen van de veiligheidsdoelen, uit het team komen. Teamprestaties berusten niet op de schouders van een alwetende leider, die orders en bevelen geeft aan een team om het werk af te krijgen, maar ze berusten op de groep als geheel. Het is de wijsheid van de groep, de teamintelligentie, die naar mijn mening leidt tot de beste performance. Deze teamintelligentie kan het verschil maken tussen een veilige en onveilige werkplek. Tussen nul incidenten en meerdere missers, tussen je veilig en onveilig voelen om je stem te laten horen. Als alle neuzen dezelfde kant op wijzen en

iedereen zich durft uit te spreken op basis van expertise en/of het onderbuikgevoel, opereren teams in veiligheid. Wanneer er weinig op het spel staat, maar ook wanneer het spannend wordt.

Woorden vooraf

door Carsten Busch

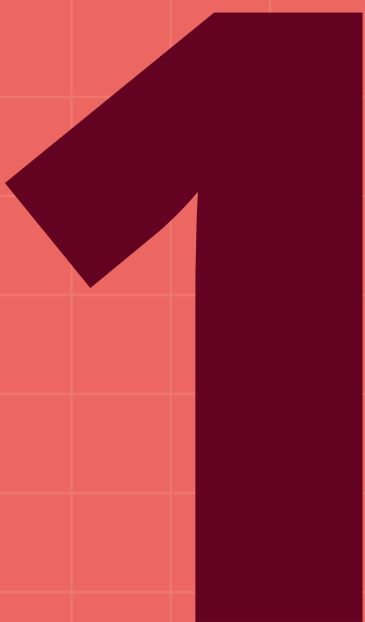
Als je mensen vraagt naar de elementaire bouwstenen van organisaties dan krijg je in veel gevallen waarschijnlijk een van twee antwoorden. Sommigen zullen zeggen: 'de mensen in de organisatie', anderen zullen wijzen naar de verschillende organisatie- onderdelen, de afdelingen zoals je ze in een organogram vindt. Voor beide antwoorden is iets te zeggen. Immers, zonder mensen zouden er geen organisaties zijn, en structuur is nodig en belangrijk, zeker als organisaties groter worden dan een paar handenvol mensen. Tegelijkertijd zijn beide beperkend. Als we ons op de individuele personen richten dan verliezen we eigenlijk uit het oog waar het bij organisaties om gaat, namelijk het samenspel tussen diverse mensen (en natuurlijk hun gereedschappen, systemen, de omgeving). We zien de bomen, maar verliezen het bos uit het oog. Als we de organisatie of grote afdelingen als geheel beschouwen dan zegt dat vaak weinig over hoe enkelingen met elkaar omgaan. We zijn misschien net te hoog in de spreekwoordelijke helikopter.

Door of het macroniveau (de organisatieonderdelen) of het microniveau (de individuen) te benadrukken zien we misschien wel het belangrijkste over het hoofd, namelijk wat er tussen macro en micro zit: de groepjes van mensen waar we wérkelijk mee samenwerken en een relatie mee hebben. Als die groepjes er niet waren, zouden we veel dingen niet bereiken. Want, hoe competent en ijverig we individueel ook mogen zijn, voor de meeste dingen hebben we anderen nodig. We kunnen immers niet alles. We hebben nu eenmaal beperkte kennis, vaardigheden, interesse, macht, energie enzovoorts. Bovendien zouden we zonder anderen waarschijnlijk verpieteren. We zijn immers sociale wezens die andere mensen nodig hebben om ons te kunnen ontwikkelen en tot bloei te komen. Net zoals wij als individuele personen weinig zouden bereiken zonder anderen, zo hebben ook organisaties als geheel dergelijke groepjes nodig.

Binnen een organisatie werken verschillende mensen samen binnen een of meerdere groepjes en vervolgens werken sommige van die groepjes ook weer samen om iets te bereiken. En ook organisaties zullen zich niet kunnen ontwikkelen of verbeteren zonder dat mensen binnen diverse groepjes samenwerken, kennis en ervaringen delen en elkaar op fouten opmerkzaam maken om daarvan te leren.

Dit boek gaat over dergelijke groepjes. In veel gevallen noemen we die 'teams', maar laat je niet door de term in de war brengen. We kunnen ze ook bijvoorbeeld werkgroep, commissie, ploeg, unit of nog anders noemen. Ondanks dat we dus sociale wezens zijn en het omgaan met andere mensen ons vaak van nature min of meer ligt, kunnen we vaak ook heel veel verbeteren. Dit werkboek kan daarbij helpen. Niet door een volledig 'Handboek Team' te leveren, maar door een aantal belangrijke onderwerpen uit te lichten, achtergronden en stukjes theorie te bespreken en er vervolgens praktisch mee aan de slag te gaan.

Een beter team maken is eigenlijk een soort teamsport – succes!



Teams in veiligheid



Teams in veiligheid

In de afgelopen jaren heb ik tigt workshops op locatie gegeven over veiligheidscultuur en leiderschap en honderden interviews gehouden in relatie tot cultuur en veilig werken. Op een gegeven moment ga je zonder dat je ernaar op zoek bent patronen herkennen. Dingen vallen je na een tijdje op, zoals de woorden die mensen gebruiken, de relaties die mensen met elkaar aangaan en onderhouden, de onderlinge machtsverhoudingen. Welke definities worden er gehanteerd? Is er een gemeenschappelijk vertrekpunt? Kijkt iedereen met een uniforme bril? Wie mag wel iets zeggen en wie moet zwijgen? Waarom vallen er in sommige gesprekken harde woorden en lopen de emoties hoog op? Wie doet mee en wie is afgehaakt? Patronen binnen het team en de organisatie die aangeven waar de focus ligt en hoe er met elkaar wordt omgegaan.

In de auto terug naar huis speel ik de workshops en de interviews als een film in mijn hoofd af. Ik praat met collega's die mee zijn geweest naar een workshop of die de interviews monteren en uitwerken. Wat valt jou op? Wat denk je dat er wordt bedoeld?

Welke woorden en welk gedrag vallen je op? Wat zegt ons dat? Elke sessie en elk interview moet ik voor mezelf verwerken, analyseren en overdenken. Ik noteer quotes in rapportages omdat ze zoveel meer zeggen dan alleen mijn observaties en bijbehorende conclusies.

Quotes laten zien welke woorden mensen kiezen, wat de heersende taal binnen een groep is. Hierdoor ontstaat er een beeld van waar de persoon of de groep mee bezig is en waar ze tegenaan lopen. Soms voel je de pijn, de frustratie of de vreugde van de taal afspatten.

Eigenlijk heb ik het mooiste beroep van de wereld. Ik voel me vereerd met al die verhalen. Al die kijkjes in keukens en zielen. Dat ik daarnaar mag luisteren, is een geschenk. Het heeft mij geïnspireerd om dit boek te schrijven. Om terug te willen geven wat ik als luisterende en observerende buitenstaander aanschouw. Dit zijn mijn interpretaties, mijn observaties die altijd gekleurd zijn door mijn eigen percepties. De literatuur in dit boek heb ik gekozen

vanuit mijn perceptie van de culturele en gedragspatronen die ik denk herkend te hebben bij teams en individuen. Deze patronen staan in relatie tot de vraag: hoe krijgen we de wereld om ons heen een stukje veiliger en welke patronen kunnen daartoe bijdragen?

“ Teams die beter in staat zijn om samen te werken en te leren, zijn succesvoller in het behalen van hun gewenste (veiligheid) prestaties. ”



**Waar draait het allemaal om in dit boek?
Wat wil ik je graag meegeven of waar wil ik je van overtuigen?**

In dit boek ga ik beargumenteren dat teams die beter in staat zijn om samen te werken en te leren, succesvoller zijn in het behalen van hun gewenste prestaties. Deze prestatie kan geformuleerd zijn vanuit een wens om veilig(er) te werken, maar dat hoeft niet. Wat zal blijken, is dat de invulling van deze prestatie een sterke determinant (beslissende factor) is van waar het team zich naartoe beweegt.

Dit boek heet *Teams in Veiligheid*. Dus stel jezelf straks kritisch de vraag: hoe zitten wij als team in de wedstrijd? Wat is onze bedoeling? Is dit helder en duidelijk voor iedereen en zitten we op een lijn? Teams die dit scherp hebben, kunnen goed met elkaar samenwerken en een cultuur ontwikkelen van leren, reflecteren en verbeteren. Hierdoor zijn zij beter in staat om hun bedoeling te realiseren. Ik ga deze relatie proberen aan te tonen aan de hand van maatschappelijke ontwikkelingen, resultaten van workshops, gehouden interviews en in mijn ogen relevante literatuur. Ik ga tevens aanstippen wat er wordt bedoeld met effectief samenwerken

en welke cultuur en leiderschap hierbij dienend zijn. Dit boek heb ik bedoeld als inspiratie en als werkboek. Het boek heeft verschillende hoofdstukken die allemaal om de thema's samenwerken, teamintelligentie, psychologische veiligheid, leiderschap en lerende organisatie heen cirkelen. Ik geef je handvatten om over de as van cultuur en onderlinge relaties de bedoeling van je team te bepalen.

Ik geef in dit boek niet aan wat die bedoeling zou moeten zijn. Dit bepalen jullie als team zelf. Jullie bepalen evenzeer wat veiligheid voor jullie betekent. Veiligheid is perceptie en een afweging van (organisatie)belangen. Als team en organisatie hebben jullie hierin jullie eigen autonomie. Ga er wel van uit dat ik een eigen mening heb; deze zal automatisch doorschemeren in mijn schrijven. Die zul je in het boek af en toe wel tegenkomen aan de hand van voorbeelden die ik gebruik. Het is heel belangrijk dat je hier als team over nadent.

Waar staan jullie als team allemaal achter? Dit boek is echt een doeboek. Elk hoofdstuk is aangevuld met opdrachten die je eerst zelf kunt maken en vervolgens met je teamleden kunt bespreken. In dit boek werk je je eigen ideeën en inzichten uit. Zo kun je altijd later terugkijken en reflecteren op je eigen gedachten. Daarnaast heb ik zo veel mogelijk interviews als podcast in dit boek opgenomen. De podcasts zijn te vinden achter de QR-codes of je vindt de meeste op je favoriete podcastkanalen: Verhalen in Veiligheid en Studio Gehoord. Meestal zijn ze door mijzelf opgenomen, soms komen ze van een andere bron. Ik hoop dat het je helpt in je zoektocht naar een veilige werkplek en omgeving.

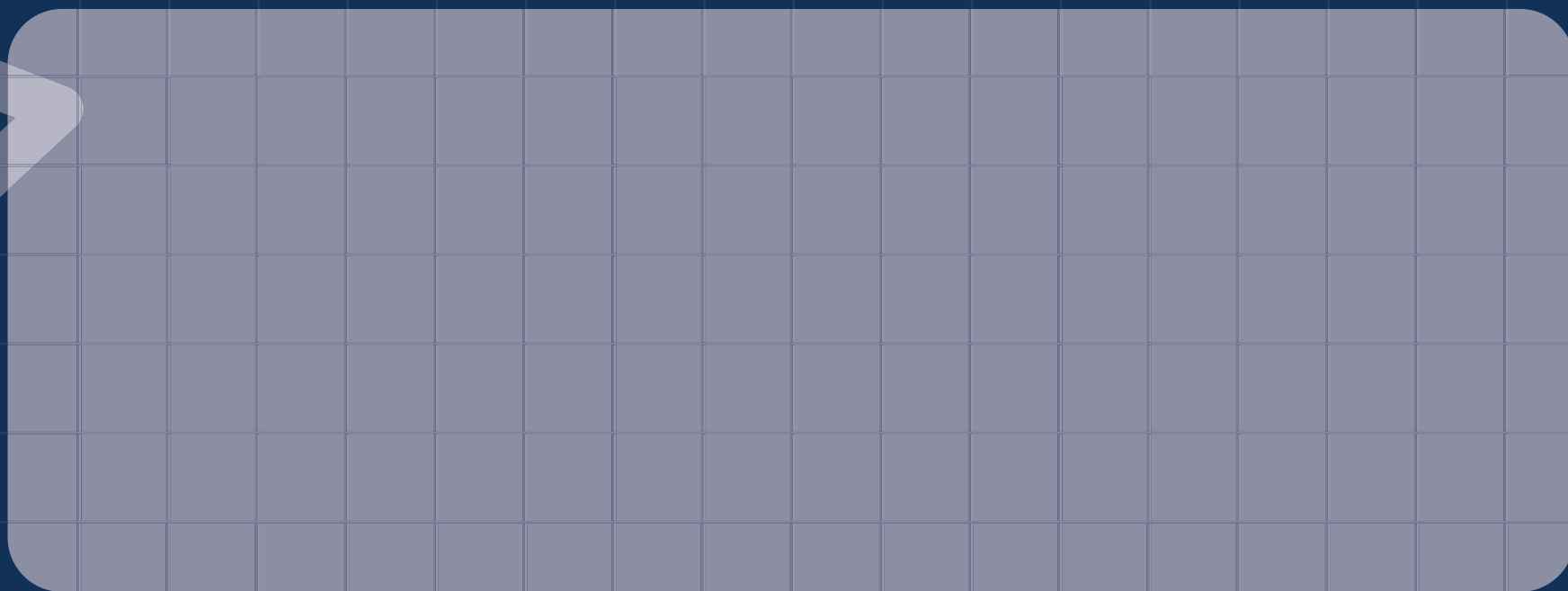


**Jij maakt
het verschil**



Als je het goede voorbeeld ziet, is het makkelijker om het na te doen.

Louis van Gaal leert voetballers te imagineren. “Als je je kunt inbeelden dat je wereldkampioen wordt, dan kun je het ook op het veld bereiken”, zei Van Gaal in Qatar tijdens het WK 2022. Dit stokpaardje van Van Gaal is een onderbouwde techniek die al jarenlang gebruikt wordt voor topsporters. Het is een techniek uit de sportpsychologie en de positieve psychologie en het gaat ervan uit dat je vanuit een positief beeld makkelijker acties voor jezelf kunt definiëren. Het gaat om de kracht van spiegelen. Imagineren gaat om het verbeelden van de ideale prestatie, waardoor je jouw lichaam en geest optimaal voorbereidt. Je maakt een filmpje in je hoofd, en speelt dit zo vaak af dat het een automatisme wordt voor het lichaam. Voordat je de prestatie zult leveren, weet je lichaam al wat te doen. De hersenen worden geprikkeld door deze inbeelding, waardoor alle zintuigen geactiveerd worden: je kunt de topprestatie zien, ruiken, horen, voelen en proeven op zo’n manier dat je hele wezen denkt dat het echt is.





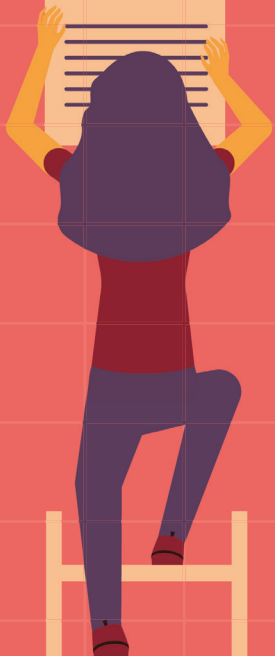
Opdracht: Check-in, Imagineren

Proef zelf aan het imagineren door je voor te stellen welke topprestatie jij dit jaar hebt geleverd binnen je werk in relatie tot veiligheid. Waarin heb jij het verschil gemaakt? Roep beelden op van de situatie die je wilt creëren. Doe hetzelfde met het gehele team in gedachten of bespreek het samen met je collega's: het is een jaar verder en jullie krijgen door Louis van Gaal de safety award uitgereikt. Wat staat er op zijn presentatiekaartje over jullie? Waarom krijgen jullie de award en hoe hebben jullie dat doel bereikt in het afgelopen jaar? Wat onderscheidt jullie van andere teams? Belangrijk bij het imagineren is om voor jezelf en jouw team een eindresultaat en een heldere intentie te bepalen.

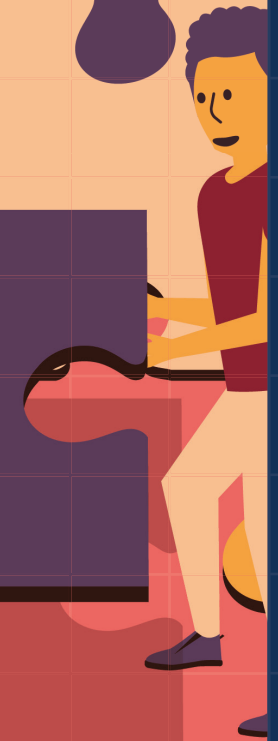




**SAFETY
FIRST**



Veiligheid kent geen einde, maar wel een begin. Voor mij begint het bij het benoemen van wat we onder veiligheid verstaan, welke factoren deze veiligheid bedreigen en bij leren, reflecteren en verbeteren. Om veiligheid te stimuleren, heb je een cultuur nodig waarin fouten maken mag en waarin we stoppen met wijzen naar de ander. In dit boek licht ik toe wat de positieve effecten zijn van een lerende cultuur op veiligheid in teams. Het voert in vogelvlucht langs diverse belangrijke wetenschappelijke inzichten, aangevuld met praktijkverhalen. Tussendoor daag ik je uit om te reflecteren op je eigen gedrag, team en organisatie met allerlei opdrachten. Tot slot kun je veel van de praktijkverhalen beluisteren. Je vindt deze interviews achter de QR-codes in het boek. Ik hoop dat dit boek bijdraagt aan een handelingsperspectief dat nodig is om te zorgen dat iedereen weer veilig thuis komt.



9 789083 260228