

## Slotrapportage: dialoog- en intervisiesessies project Vanzelfsprekend Gezond en Veilig

Over een periode van 1½ jaar zijn er negen regionale dialoog-sessies en zes intervisie-sessies gehouden met 10 tot 12 bedrijven uit de betonsector. De bedrijven die meededen waren afkomstig uit heel Nederland (regio's Noord, Midden en Zuid).

Voorafgaand aan de sessies zijn interviews gehouden met directeuren en directeur-eigenaren van de organisaties die interesse toonden in het project. Het doel van deze interviews was om commitment van de directies te peilen voordat de bedrijven konden deelnemen aan het project.

De dialoog-sessies startten met 12 bedrijven. Tijdens het verloop van de dialoog-sessies hebben 2 bedrijven besloten om niet deel te nemen aan de daarop volgende intervisie sessies. Van de 10 bedrijven die aan alle sessies hebben deelgenomen zijn er 8 bedrijven zich in mindere mate (een aantal keren per jaar en via interne dialogen) en meerdere mate (van wekelijkse whiteboard meetings tot het voornemen de cursus te organiseren voor heel het leidinggevend kader) gaan bezig houden met borging en follow up. Ze maken actief gebruik van hetgeen ze in de trainingen en intervisie sessie hebben geleerd. Eén bedrijf kon wegens onderbezetting niet deelnemen aan de intervisiesessies. De intervisiesessies zijn wegens coronamaatregelen deels via TEAMS gehouden en deels op de locaties. Het gevolg was dat er noodgedwongen kleinere deelnemende teams ontstonden wat de persoonlijke aandacht en intensiteit van de sessies bevorderde. Dit kwam het commitment van de deelnemers weer ten goede. Het onderlinge gevoel van veiligheid nam toe. Waren de teams tijdens de eerste drie dialoogsessies samengesteld uit 10 tot 12 deelnemers, dit aantal halveerde tijdens de intervisiesessies. Er kwam enerzijds doordat de sessies meer 'tailor made' werden gehouden op de bedrijfslocaties en waar dat niet lukte hetzelfde werd gedaan in TEAMS sessies. Het kostte meer uren maar het voordeel daarvan was dat het leereffect omhoog ging.



Waarom is dialoog zo belangrijk om te leren en te oefenen? Het gaat bij veilig en gezond en eerlijk werken om de 'wil', dus om veilig, gezond en eerlijk te **willen** werken. Kortom om gedrag.

Gedragsverandering zonder wilsverandering leidt tot lippen dienst en brengt geen wezenlijke verandering tot stand.

Hoe bereik je iemands wil? Daar zet dialoog op in.

Naast bekend worden met dialoog als communicatie middel, zetten de sessies in op oefenen met praktische casussen en aandacht voor persoonlijke dilemma's.

Het doel van de sessies was drieledig:

1. **Bekendheid** krijgen met dialoog zelf. Wat is dialoog nu precies en waarin verschilt dialoog van discussie. Daarbij werd gebruik gemaakt van de Theory-U, ontwikkeld door Otto Scharmer docent aan het MIT in Boston en voorzitter van de SOL (Society of Organizational Learning). Leren luisteren met een open geest naar de feitelijke argumenten, parkeren van aannames over de ander, empathisch leren inleven in de ander (wat zit er achter iemands gedrag), zelfinzicht in eigen angsten en blokkades om te veranderen. Dialoog zoekt de vraag achter de vraag, het probleem achter het probleem helder in beeld te krijgen. Door de ander te leren begrijpen ontstaat ruimte om opbouwend een gedragsprobleem op te lossen en gedrag te veranderen. Discussie gaat over uitwisselen van argumenten, willen overtuigen, over 'winnen'. Wordt discussie te vroeg ingezet dan treedt vaak een averechts effect op. Dialoog begint met luisteren en niet met overtuigen. Parkeren van oneliners over de ander (die bij voorbaat de ander vastzetten), parkeren van cynische vooroordelen die eigen gelijk bij voorbaat bevestigen. Vier niveaus van luisteren zijn tijdens de sessies aan de hand van praktijksituaties de revue gepasseerd: downloadend luisteren, waarbij je uitgaat van je gelijk; luisteren naar de feitelijke gegevens zonder oordeel; luisteren vanuit inleven in



de ander en luisteren om samen een nieuwe stap in gedeelde verantwoordelijkheid te zetten.

2. **Preventie** door oefenen in zelfinzicht met betrekking tot eigen gedrag. Dit gebeurde door een dialoog te voeren aan de hand van persoonlijk ingebrachte casussen. De dialoog met elkaar had tot doel de deelnemers te leren reflecteren op eigen gedrag en de oorzaken van dat gedrag. Leidraad was de vraag: wanneer bracht je jezelf en een ander in gevaar? Waarom deed je nu net dat ene waardoor je een onveilige situatie creëerde en wat leerde je daarvan? Hoe ga je dat in je team veranderen? Men leerde om medewerkers verantwoordelijk te maken voor de interactie met andere collega's als zij voor onveilige situaties hadden gezorgd. Actief moesten zij dan een dialoog arrangeren met de betreffende collega's die door een bepaalde actie in een onveilige situatie dreigden terecht te komen.
3. **Borging** door actief de dialoog aan te gaan met directieleden, medewerkers en teams via whiteboard meetings en persoonlijke gesprekken. Door het opzetten van structurele maandelijkse intervisie sessies met medewerkers en collega's en hen daarvoor handvatten te geven. Daar hebben inmiddels meerdere deelnemers gebruik van gemaakt en follow up dialogen en intervisie sessies met hun teams en medewerkers in gang gezet.

### Opgedane inzichten en lessen ter verbetering

- A. Er is een verschil merkbaar in betrokkenheid en impact van de sessies bij verschillende bedrijven. Een flink aantal deelnemers was bijzonder geëngageerd. Zij hebben zelfstandig andere collega's geënthousiasmeerd en voor follow up gezorgd binnen hun organisaties. Zij waren in staat het hogere leidinggevende kader te overtuigen van de effectiviteit van de dialogische intervisie aanpak die zij verkozen. Zij wachtten niet op goedkeuring maar gingen er gewoon mee aan de slag. Het werd duidelijk dat men in deze bedrijven het hogere



leidinggevende kader vrij eenvoudig meekreeg. Deze deelnemers waren ook altijd aanwezig en zochten geen argumenten om een keer over te slaan. Je zag dat hun 'wil' er was om iets te gaan maken van de handreikingen die werden gedaan en de inzichten die men opdeed.

- B. Het commitment nam toe naarmate de teams kleiner werden. Dit had zeker te maken met een groeiend gevoel van veiligheid en vertrouwen tussen de deelnemers onderling. De toename van persoonlijke aandacht, mede mogelijk gemaakt door kleinere teams werkte eveneens commitment verhogend.
- C. Er zijn een aantal testen gedaan rondom beïnvloedingsstijlen (Hersey en Blanchard) in leiderschap waarvan dankbaar gebruik is gemaakt. Het opgedane inzicht hierbij was dat dialoog en aanspreken van de leidinggevende vaardigheid vraagt om de ander te lezen en zo goed mogelijk te doorgronden. Men kwam er achter dat ieder een eigen voorkeursstijl heeft, maar dat de voorkeursstijl cq. effectiviteit in dialoog ook in de weg kan staan. Er is geoefend met andere stijlen van aanspreken, afhankelijk van de medewerker die je voor je hebt.
- D. Voorafgaand aan de sessies zijn persoonlijke interviews gehouden met directeuren en directeur-eigenaren van geïnteresseerde bedrijven in het project. De les achteraf is dat soms een commitment te vrijblijvend bleek te zijn. Sommigen namen zelfs deel aan de sessies, anderen toonden onvoldoende belangstelling in de voortgang van het project. In sommige gevallen gaf dit de deelnemers de indruk dat er geen echte interesse was van vanuit de directie. Dat werkte niet stimulerend.
- E. In de bedrijven waar dialoog borging actief ter hand is genomen, bleek dat ook de directeuren/aandeelhouders zich sterk maakten voor het slagen van het project in de eigen organisatie. Geleerde les voor het vervolg: aan de poort een duidelijk commitment van het hogere kader mee krijgen. Anders krijgt toch al gauw de waan van de dag prioriteit wat tot afzeggingen leidt.



F. In sommige gevallen geven de bedrijven aan dat de keuze voor de afgevaardigde medewerkers mogelijk niet de juiste was. Duidelijk werd dat een goede verspreiding en borging van dialoog begint bij het kader dat invloed heeft zowel op de werkvloer als naar boven toe. De impact van het project was het grootst bij die bedrijven die hun kader afvaardigden. De dialogen kregen daar de meeste diepgang en er ging een goede invloed van uit naar de directie toe. Bij afvaardiging van medewerkers op het niveau voorman of vrachtwagenchauffeur bleken de trainingen minder goed aan te sluiten op de beleving van de deelnemers. Verschillende deelnemers hebben moeite om hun eigen aannames en opvattingen los te laten en zich open te stellen voor de gedachten van andere deelnemers. Dit is echter een onlosmakelijk effect van dialoogtrainingen. Niet bij iedereen hebben de trainingen hetzelfde positieve effect.

### Slotconclusie

Ondanks het feit dat enkele deelnemers van de bedrijven niet alle sessies hebben gevolgd is er een grote meerderheid van betrokken deelnemers die met het project voor zichzelf en voor hun bedrijf verder willen en verder zijn gegaan met het gebruik van de dialoog als middel om het bewustzijn van gezond en veilig werken op een hoger niveau te brengen en te houden.

30 maart 2021,  
Jan Willem Kirpestein



SHMC  
spirit, heart & mind corpus