Het ABC van gedragsverandering

Workshop 2 april 2014

NVvA- symposium

Aar van Swieten/Paul Beumer

arbo unie aan de slag

Het ABC van gedragsverandering

- Welkom, en programma (11.00 tot 12.30)
- Korte kennismaking
- Het ABC van gedragverandering
- Oefenen
- Hoe pakken wij dit aan?
- Sluiting

arbo unie aan de slag

Gedragsverandering?

Veiliger en gezonder werken!

Meer dan procedures, protocollen, systemen en directieven

Ze moeten het ook nog doen!

arbo unie aan de slag

Gedragsverandering?

Hebben jullie mooie voorbeelden van gedragsverandering bij klanten?

Hoe hebben ze dat aangepakt?

Gedragsverandering?

ABC van gedragsverandering
E

A = antecedenten: prikkels die aanzetten tot gedrag (uitlokken)

B = behavior: het gedrag zelf (gewenst of ongewenst)

C = consequenties: wat er na het gedrag volgt

E = opgebouwde eerdere ervaringen

Gedragsverandering?

1. ik zie een flitspaal (prikkel voor gedrag)
2. ik rem af (gedrag)
3. ik krijg geen boete (consequentie: gedrag loont)
4. géén consequenties ➔ dan loont hard doorrijden

- remmen niet nodig
- voet niet van gaspedaal
- Weer snelheid maken niet nodig
- geen extra benzinekosten
- sneller op je bestemming

Ervaring: niet nodig om rekening met flitspaal te houden

Meer flitspalen heeft geen zin!

arbo unie aan de slag

Gedragsverandering?

Gedrags-onderzoek:

- 80% van gedrag wordt bepaald door wat er ná het gedrag gebeurt

- 80% van de energie wordt gestoken in wat er vóór het gedrag gebeurt

- praktijk:
  - focus op antecedenten (voorschriften, instructies)
  - negatieve consequenties overheersen

Herkenbaar?

arbo unie aan de slag

Gedragsverandering?

Effectief:

- Voordelen: direct en zeker
- Sociale beloning (nooit genoeg)
- voordelen > nadelen

Niet te veel verwachten van:

- prikkelende en informerende boodschappen
- instructies, voorgeschreven werkmethodes
- aanwezigheid van hulp- en beschermingsmiddelen

Consequenties het belangrijkste

- 4 soorten consequenties

		krijgen	
		wel	**niet**
willen	wel	Positief belonen	Negeren
	niet	Straffen	Dwingen (negatief belonen)

versterken gedrag

verminderen gedrag

arbo unie aan de slag

Gedragsverandering

Belonen:
krijgen wat je graag wilt hebben

- draaien aan de kraan → water,
- groeten van een collega → een groet terug

Dwingen:
onder dwang ontloop je de ongewenste situatie

- meest voorkomend, onbewust
- op tijd van huis om de file te vermijden
- werkoverleg bijwonen om gezeur van baas te voorkomen

Gedragsverandering

Straffen:
krijgen wat je niet wilt

- nadat je iets gedaan hebt
- een boete, een reprimande

Negeren:
iets niet krijgen dat je graag wilt

- komt vaak voor
- door de ander vaak niet onderkend
- je verwacht een compliment maar de baas vindt het normaal

"Dat doe ik niet meer, ik ben gekke Henkie niet!"

Gedragsverandering

Straffen en dwingen minder effectief:

- werkt alleen bij regelmatig direct toezicht
- net genoeg doen om straf of dwang te voorkomen
- zetten geen stappen uit zichzelf meer
- heeft negatieve invloed op de sfeer

Wel effectief bij zeer essentiële zaken (veiligheid, continuïteit)

Gedragsverandering

Belonen is het meest effectief:

- maatwerk (beleving verschilt per persoon)
- sociaal belonen is gratis (aandacht, compliment, waardering, etc.)
- effect afhankelijk van verzadiging en gebrek

Consequenties hebben de meeste impact als deze:

- positief zijn (P/N)
- direct volgen op het gedrag (D/T)
- men er zeker van is dat er consequenties volgen (Z/O)

Gedragsverandering

- De principes gebruiken we elke dag
- Meestal onbewust
- Vaak niet gericht, verkeerd

Alle gedrag in organisaties is door (slecht) sturen op consequenties tot stand gebracht:

- incidenten niet melden
- roddelen, etc.

Alle gedrag dat aangeleerd is en de motivatie treft is te corrigeren (mits men de kennis, kunde en vaardigheden heeft)

Gedragsverandering

In 5 stappen naar gedragsverandering

Stap 1: definieer concreet en waarneembaar het gewenst gedrag

Stap 2: analyseer het gedrag met de ABC methode (wat lokt dit gedrag uit en welke consequenties houden het in stand)

Stap 3: maak het gewenste gedrag duidelijk naar de doelgroep en bepaal voor welke beloning men het meest gevoelig is

Stap 4: betrap de medewerkers op gewenst gedrag (of wat in de richting gaat) en beloon

Stap 5: blijf stap 4. een tijd doen en beloon dan minder naarmate het meer routine wordt

ABC analyse: melden/registreren incidenten

GEDRAG: melden en registreren van incidenten

Antecedenten (wat aan het gedrag vooraf gaat)	Consequenties (wat volgde op het gedrag)
• Maken van procedure • Meldformulier maken en invoeren • Leiding/mw informeren en scholen • Herhalen van belang van melden • Dreigen met sancties bij niet melden	• Moeite om formulier te pakken • Moeite om in te vullen • Leiding niet aanwezig om melding te horen • Alternatief kost tijd • Zorg om negatieve reactie (reprimande) • Na melding geen/late reactie • Melding voelde goed (helpen)

ABC analyse: opdracht

Opdracht 1:

wisselen van plek

- In groepjes van 4 mensen
- Let op: 80% van gewenst gedrag zit in de consequenties

ABC analyse: opdracht

Opdracht 2:

gehoorbescherming

- In groepjes van 4 mensen
- Let op: 80% van gewenst gedrag zit in de consequenties

Eerdere ervaringen veranderen

Ervaringen blootleggen (wat ze werkelijk, deep down, vinden, denken, geloven en voelen over zichzelf, collega's, de baas, de organisatie).

Ontkrachten van deze aangeleerde eerder ervaringen door:

- verwarring zaaien
- onbalans te creëren
- het interne conflict aan te wakkeren
- de craquelé te vergroten

Daardoor ontstaan barsten in de eerdere ervaringen (waarheden) en daarmee openingen voor andere en nieuwe ervaringen (waarheden) die ander gedrag mogelijk maken.

Eerdere ervaringen veranderen

- Overtuigingen uitdagen en ontkrachten
  - wat zou je moeten geloven om het wel te kunnen?
- Uitzonderingen benoemen
  - werkelijk nog nooit door een leidinggevende goed gereageerd?
- Anderen met andere ervaringen laten vertellen
  - jouw ervaring is dus wel positief, het is dus geen algemene waarheid
- Nieuwe en positieve ervaringen op laten doen
  - Aan het werk zetten, omgeving instrueren
- Perspectief veranderen
  - kan je die situatie ook anders bekijken?
- Paradoxale interventies plaatsen
  - lijkt me een goede aanpak, als jij niets doet verandert de situatie vanzelf!

ABC analyse in groepen

Met elkaar de volgende vragen beantwoorden.

Zicht krijgen op het waarom van ongezond/onveilig werken en welke factoren ongezond/onveilig werken in stand houden?

- Welke omstandigheden in je werk stimuleren ongezond/onveilig
- werken?
- Wat zijn de consequenties van ongezond/onveilig werken?
- Welke omstandigheden in je werk zouden gezond/veilig werken stimuleren?
- Wat zouden de consequenties moeten zijn van gezond/veilig
- werken om dit te blijven doen?
- Hoe kan jij/kunnen jullie die stimulerende omstandigheden zelf creëren en waarvoor moet je bij je baas aankloppen?
- Hoe kan je/kunnen jullie zorgen voor die juiste consequenties en waarvoor moet je bij je baas aankloppen?

Cultuurverandering

- Meer dan aanpak van enkele voorbeelden van gedrag
- Proactief in plaats van reactief
- Duurzaam effect

- NO-RISC aanpak
  - Ontwikkeld door Aar van Swieten
  - ABC-methode erin verwerkt

NO-RISC Veiligheidsgedrag model

CONSTANTE ALERTHEID OP RISICO'S, INSCHATTEN, INGRIJPEN, INFORMEREN, MELDEN EN WEGNEMEN

N	O	-	R	I	S	C
Notitie nemen van risico (dagelijks/period. planmatig)	Onderzoek (soort/omvang, oorzaak) + wat je zelf kan oen		Reduceer het risico Operat./tactisch /beleidsmatig	Informeer omgeving (collega's/mw/ organisatie)	Signaleer bij en maak afspraak (baas/mgt/dir)	Check de afspraak + oplossing Mw/lg/dir/OR

operationeel niveau: directe actie-interventie op risico/incident

tactisch niveau: proces-interventie op directe oorzaak

beleidsmatig niveau: beleids-interventie op achterliggende oorzaak

onthouden, onderhouden en volhouden

Voorbereiding

1. 0-audit huidige cultuur
   - Rondgangen
   - Interviews
   - Verdiepend onderdeel van RI&E
2. Vast stellen van ambitie
   - Bespreking 0-audit met directie (en OR)
   - Ambitie van directie
3. Offerte
4. Akkoord directie
   - Go no go

Opbouw van traject

- Werkbijeenkomsten medewerkers (+eigen lg)
  - Aanpak eigen knelpunten
  - NO-RISC aanpak

- Werkbijeenkomsten leiding
  - Voorwaarden scheppen voor ander gedrag van medewerkers

- Stuurgroep
  - Structuur bewaken (9S)
  - Besluiten over projecten

- Werkgroepen
  - Communicatieplan

Opbouw werktraining

N Notitie nemen, leren bewust te worden en kennis opdoen van risico's

O Onderzoeken, leren inschatten en inventariseren

R Reduceren, leren wat zij zelf kunnen doen

I Informeren, leren elkaar informeren, leren van risico's

S Signaleren, leren aankaarten, afspraken maken

C Controleren, leren escaleren

Kenmerken werktraining 1

- 2 trainers (2 aanvullende expertises)
- NO-RISC gedragsmodel als structuur
- Maatwerk
- Bijsturen
- Actieve rol opdrachtgever in werktraining
- Aanhaken bij bestaande systemen/ontwikkelingen
- Huiswerk
- Veranderingen doorvoeren/successen vieren

Kenmerken werktraining 2

- Lange doorlooptijd (4 tot 6 maanden)
- Vorm : action learning/korte input en aanpakken
- Aanspreken (NO-RISC en BRAM & AB) = anker
- Communicatie rondom werktraining
- 2 sporen: mens en organisatie (omgeving)

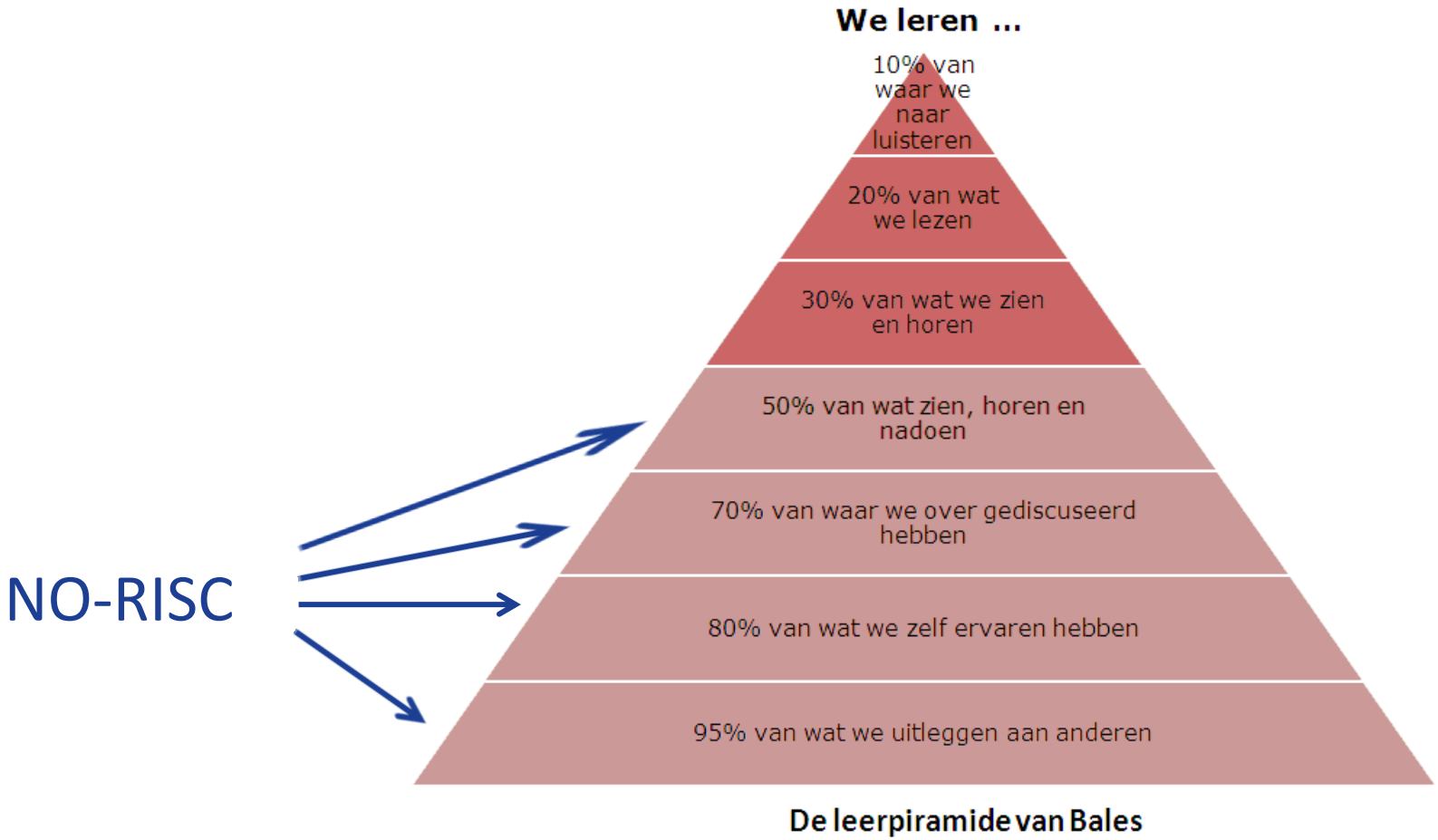
Kenmerken werktraining 3

- Functionele groepen
- 1 sessie Top
- 8 sessies medewerkers met direct Ig
- 3 sessies leiding/management
- 10-15 medewerkers per groep
- Blokken van 2 uur

Kenmerken werktraining 4

- Eigen verantwoordelijkheid stimuleren
- Dicht bij eigen ervaringen houden
- Positieve inzet honoreren
- Successenlijst

Leerladder toegepast



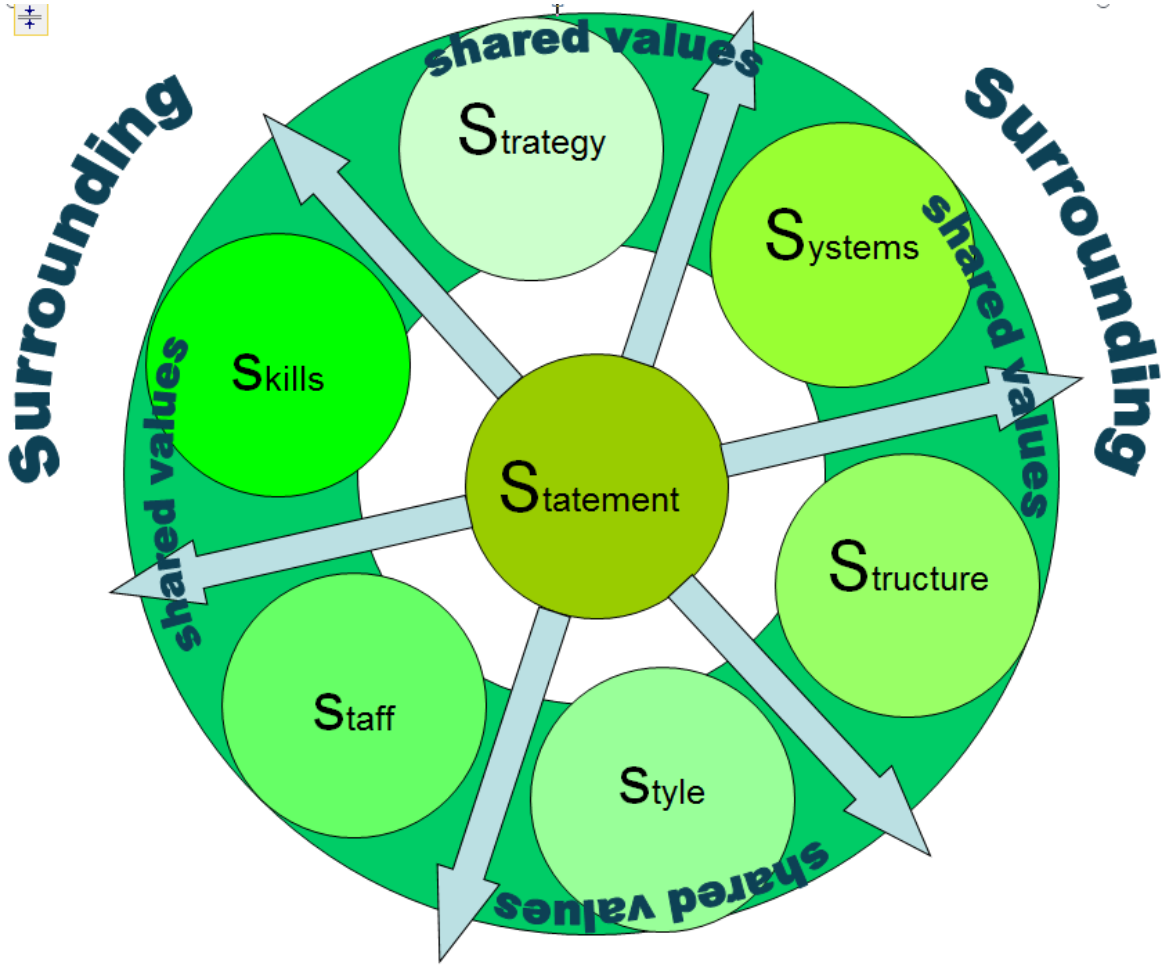
arbo unie aan de slag

Via hoofd, hart en handen

zelf duurzaam

een veiligheidscultuur opbouwen

Borgen van veranderingen: 9 S



arbo unie aan de slag

ABC in groepen

- Zoek naar positieve evaringen, vergroot die uit (maak het aantrekkelijk/ontkracht negatieve ervaringen)
- Laat afwijkende meningen door groep corrigeren (creëer massa, angst achter te blijven/isolement)
- Verbind reacties aan elkaar (samen een verhaal maken, creëert gezamenlijke positieve beleving)
- Herhaal zaken die essentieel en succesvol zijn en vat samen (maakt onbekende vertrouwd laat eraan proeven, ruiken, aanraken, mentaal herkauwen, er mee spelen/oefenen)
- Bouw een consistent, simpel verhaal en herhaal dit (voor iedereen te begrijpen, blijft hangen)

ABC in groepen

- Werk in op informele leiders in groepen
  - als Piet iets vindt, dan vind ik het ook

- Focus op voortrekkers (positief belonen (PDZ), laat achterblijvers links liggen
  - voortrekkers krijgen aandacht, verhoogde status
  - volgers komen vanzelf, angst voor isolement/ kuddegedrag

- Beloon iedereen die bijdraagt hoe klein ook
  - alles wat aandacht krijgt dat groeit
  - belonen en erkennen

- Laat voorstellen uit de groep komen
  - nabijheid/referentie/eigen keuzes

- Maak gebruik van sociale dynamiek
  - groepsdruk, groepsdenken, angst voor uitstoting/isolement behoefte tot de groep te behoren

Dank voor uw aandacht

Vragen ?

Discussie !

arbo unie aan de slag