

Herinstructie

John Vollenbroek (Human Error Consultancy)

Gerard van de Laan (Hogeschool Amsterdam)



Waarom doen we aan herinstructie? (1)

- Er wordt niet gewerkt op de goede manier.
- Omdat het van derden moet.
- Omdat het nodig is, ook al zijn er nu geen concrete bewijzen dat er niet goed gewerkt wordt.

Er wordt niet op de goede manier gewerkt.

Case: het blijkt dat een logboek niet goed wordt ingevuld. Wat te doen?

Reacties uit de zaal:

- Oei! Direct nagaan of de partijen die daar verwerkt zijn geen contaminatie oid hebben opgelopen.
- Nagaan of de SOP wel duidelijk is. Een goede procedure is 'self-explaining'. Doe dit door met een operator op de werkplek stap voor stap de procedure af te werken. Dus niet er over praten of laten lezen of het goed is.
- Ga met de mensen in gesprek om te begrijpen waarom het niet gebeurt.
Als je in heftige discussies terecht komt over de zin en onzin van logboeken werkt het verduidelijkend om betrokkene eens te vragen of het wel zin heeft voor jou om het nog eens uit te leggen.

Het doel van (her)instructies is het veranderen of versterken van gedragrepertoire.

Daarmee kom je als apotheker al snel op het domein van de leidinggevende. De laatste is er immers verantwoordelijk voor dat de medewerkers afgesproken gedrag ook vertonen.

Die rolverdeling is te verduidelijken met het ABC-model.

A: B → C

A: antecedent, wat zich afspeelt voordat het gedrag vertoond moet gaan worden.

B: behavior, waarneembaar gedrag.

C: consequences, de gevolgen van het gedrag

Antecedenten

Voorbeelden:

- *Voorbeeldgedrag vertonen.* Dat kan positief en negatief uitwerken.
- *De persoon selecteren die voor dat werk het geschikt is.*
- *Werkplek zo inrichten dat bepaald gedrag onmogelijk is.*
- *Procedures*
- *Gesprekken, peptalk*
- *Brochures/ folders*
- *Opleidingen*
- *Intenties*

Veel managers zijn dol op het beïnvloeden van gedrag door aan de antecedentenkant te werken en zijn ook altijd in voor nieuwe antecedenten. Als MBO niet werkt, dan maar MBWA proberen, nieuwe posters, nog meer campagnes en nieuwe trainingen. De neiging is ook om wanneer gedragsverandering niet slaagt, steeds luidruchtiger te worden, vaker in herhaling te vallen of gemener te worden in de opmerkingen: “Leren ze het dan nooit?” Ook dreigementen zijn vaak te horen, maar worden door de mensen vaak niet serieus opgevat. Er wordt namelijk wel gedreigd met straf, maar tot nu toe heeft men daar nooit iets van gemerkt.



Antecedenten zijn krachtig als er van medewerkers een eenmalige prestatie wordt verlangd. Als je iemand opdracht geeft om nu zijn werkplek op te ruimen, zal dat wel gebeuren. Maar na verloop van tijd is het weer een wanorde. De opdracht heeft geen blijvend effect. Dat is alleen het geval als het antecedent een betrouwbare voorspeller is voor wat er op het gedrag gaat volgen. Hier zijn twee varianten aan te geven:

- Het antecedent bevat een duidelijke mededeling. Bijvoorbeeld: als je dat onderdeel aanraakt, krijg je een forse stroomstoot. Slechts een enkeling wil dat toch uitproberen, maar voor de meesten is de waarschuwing voldoende.
- Het antecedent is op basis van eerdere ervaringen een betrouwbare voorspeller. Kinderen komen er al heel snel achter dat bij de ene volwassene een dreiging met straf serieus is, terwijl het bij andere alleen maar bij dreigen blijft. Maar hetzelfde geldt op de werkplek.

**Via antecedenten kunnen we gewenst gedrag op gang krijgen.
De gevolgen zijn bepalend voor het herhalen van het gedrag.**

C: consequences

Mensen doen iets, omdat het voor hen goede gevolgen heeft. Pas op, het gaat niet alleen om de echte gevolgen van gedrag, maar ook de ingeschatte gevolgen.

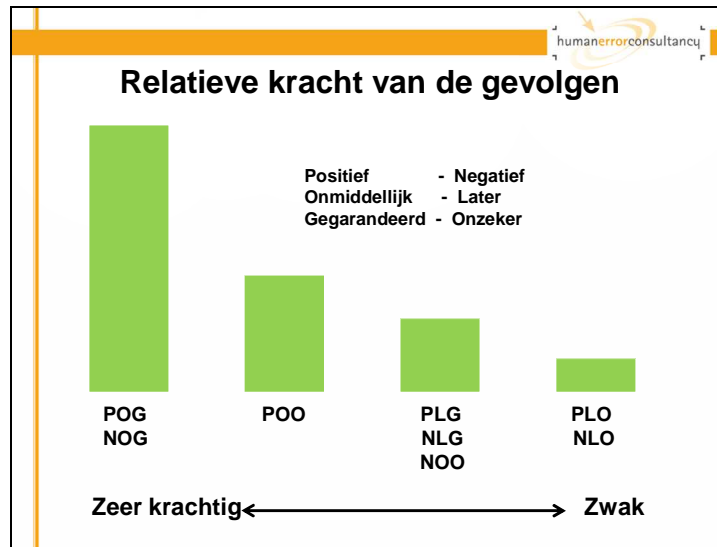
Drie factoren spelen een rol bij de besluitvorming om gedrag wel of niet te gaan veranderen.

1. We schatten het nut in van het voorgenomen gedrag en vergelijken dat met de opbrengsten van het huidige gedrag.
2. We overdenken wat mensen, die belangrijk voor ons zijn, zullen reageren op een gedragsverandering. Let op: ook hier gaat het niet om wat andere mensen werkelijk vinden, maar om wat wij denken dat ze zullen vinden.
3. Ten slotte vragen we ons af of we in staat zullen zijn om ons voorgenomen gedrag ook echt uit te voeren. Let op: het gaat er opnieuw niet om of we werkelijk ergens goed of slecht in zijn. Het gaat om wat wij daarover denken. Denken we niet te zullen slagen, dan is de kans groot dat we het niet eens proberen.



Mensen zijn zich niet altijd bewust van het maken van een keuze.

Maar kiezen tussen iets doen en iets nalaten is ook het maken van een keuze.



Bovenstaande krachtsverschillen kunnen vooral begrepen worden door te kijken naar de manier waarop verschillende hersendelen samenwerken: emotie en gevoel winnen nogal eens van het rationele.

Gevolgen beïnvloeden het gedrag op een van volgende twee manieren:

1. Ze versterken het gedrag, laten de waarschijnlijkheid van herhaling van het gedrag toenemen.
2. Ze verzwakken het gedrag, de kans op herhaling wordt kleiner.

Consequenties die gedrag doen toenemen

1. Je krijgt iets waar je prijs op stelt. Positieve versterking
2. Je voorkomt iets wat je niet wilt. Negatieve versterking

Consequenties die gedrag doen afnemen

4. Je krijgt iets wat je niet wilt. Straf
5. Je raakt iets kwijt waar je prijs op stelt, of je krijgt niet waar je prijs op stelt. Uitdoven, boete

Kijk hoe mensen werken en je weet wat er versterkt wordt. Bij deze analyse gaat het om het patroon van consequenties. Als je voor het huidige gedrag de nodige POGNOG's aantreft, weet je dat er een verandering in het managen van de gevolgen nodig is.



Ik moet het gedrag begrijpen.
Ik hoef er geen begrip voor te hebben.

Pas als ik het gedrag enigermate of helemaal begrijp ben ik rustig genoeg om na te gaan hoe ik daar het beste verandering in kan aanbrengen.

Ongewenst gedrag?
KOM, wat is er aan de hand?

- K Kennen en kunnen
[*Aan de antecedenten gaan werken.*](#)
- O Ondersteuning: chef, collega's, tijd, middelen
[*Aan de antecedenten gaan werken.*](#)
- M Motivatie
[*Aan de consequenties gaan werken.*](#)

Het veranderen van routinegedrag.

Vaak duurt het even voordat nieuw gedrag een plaats verworven heeft. Dat kwam ook tot uiting in het beantwoorden van de volgende vraag:



Hoe ontstaan vaste gewoonten?

- Zijn in de linker hersenhelft als scripts opgeslagen.
- Scripts worden in werking gezet en vrijwel automatisch afgehandeld.
- Er moet iets gebeuren om dat automatisch starten te verhinderen.



Wanneer wordt een extra stap vergeten?

- Als het een uitbreiding of verandering van een routine betreft. We stonden al op de automatische piloot.
- Er moeten extra dingen gebeuren om ervoor te zorgen dat het niet vergeten wordt.

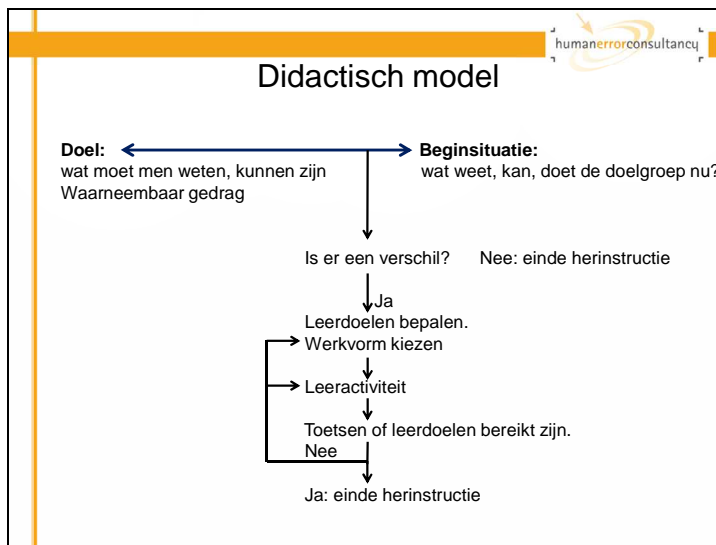
Wie kunnen het beste bedenken wat er gebeuren moet om dat niet te vergeten?

Als uit gesprekken zou blijken dat vergeten een rol speelt bij het niet invullen van een logboek, is het de moeite waard met betrokkenen een bow-tie te maken (zie pagina 9).

Waarom doen we aan herinstructie? (2)

Om er zeker van te zijn dat mensen de vereiste kennis, kunde en houding hebben om hun werk te kunnen doen.

Vraag 1 is dan in welke mate dat nu het geval is. Een fout, die veel gemaakt wordt is er als vanzelfsprekend vanuit te gaan dat alle SOP's etcetera in een bepaalde regelmaat in een cursuslokaal of via computerprogramma's aan de mensen moeten worden aangeboden.



Nagaan of men nog aan de eisen voldoet

- Criteria, zowel voor deze begin- als voor de eindtoets: volledig (alle doelen), betrouwbaar, hele doelgroep bereiken en dat zo efficiënt en effectief mogelijk.
- Methoden: gerichte observatie, testen.



Aanbiedende vormen	Gespreksvormen	Zelfwerkzaamheid
Doceren Demonstreren Voordoan	Bespreken Samenwerken	Studeren Werken

Kies niet te snel voor aanbiedende vormen. Mensen vragen om een bepaald werk onder observatie te verrichten is ook een vorm van herinstructie!

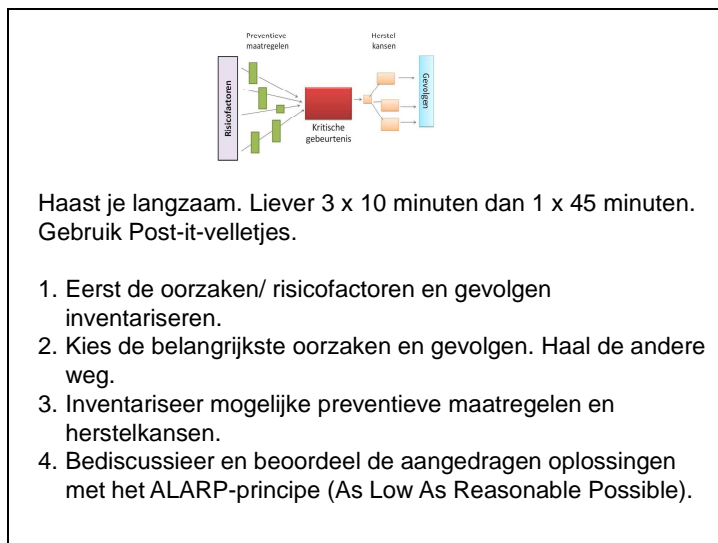
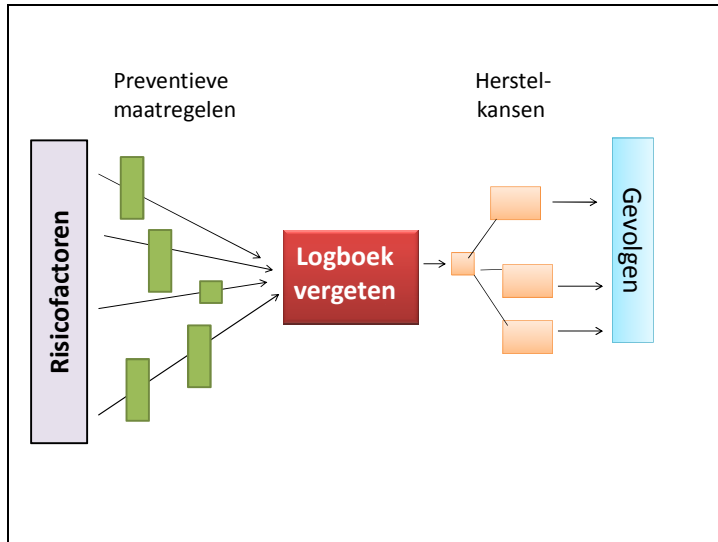


Case: niet goed invullen van logboek van een apparaat.

- Niet altijd vastgelegd wanneer bepaalde actieve stof daar gebruikt is en wanneer hoe is schoongemaakt..

Maak met betrokkenen een Bow-Tie

De bow-tie.



Voorkomen dat fouten herhaald worden.

Bij Human Error Consultancy bieden we ook korte modules aan, die door uw mensen gegeven kunnen worden over thema's als goed waarnemen of iets niet vergeten. In die modules komen de volgende fasen telkens aan de orde:

- Ontdooien Men ervaart dat dergelijke fouten vaak gebeuren, omdat mensen feilbaar zijn. De oplossing ligt dan ook niet in de simpele oproep om beter op te letten. De deelnemers aan de module zullen de te behandelen fouten ter plekke maken, waarna ze uitgelegd krijgen hoe de werking van de hersenen aan dat soort fouten bijdraagt.
- Veranderen Met de nieuw verworven kennis worden de deelnemers uitgedaagd om over manieren na te denken waarop we ons het beste tegen die feilbaarheid kunnen beschermen. In deze fase wordt vaak een bow-tie gemaakt.
- Bevriezen Er wordt kort besproken wat er voor nodig is om er voor te zorgen dat afgesproken veranderingen in de praktijk ook gerealiseerd gaan worden. Nu verschuift de leiding in de workshop van de trainer naar de verantwoordelijke leidinggevende.

Meestal worden deze trainingen door operators gegeven. Het materiaal en de didactische opzet zorgt ervoor dat zij hun rol kunnen vervullen zonder didactische scholing en zonder boven de groep te gaan staan.

Voor meer informatie zie www.mensenmakenfouten.nl