

## Zo krijg je mensen mee in gedragsverandering

# Luister toch eens!

Veilig werken en risico's beheersen, daar zetten veiligheidskundigen en arboprofessionals zich voor in. En medewerkers motiveren tot veilig gedrag, zoals het dragen van PBM, hoort daarbij. Maar niet bij iedereen werken directieve commando's. Psycholoog Hilde Jans weet wat wél werkt, te beginnen met luisteren.

tekst Lydia Lijkendijk

**W**ie gedragsverandering wil bewerkstelligen in een organisatie, zal merken dat de meeste mensen bereid zijn meteen de instructies op te volgen. Het pijnpunt zit bij de mensen die níét doen wat je zegt. Deze mensen zul je op een andere manier moeten benaderen. Want wat je deed of zei, werkte immers niet.

Dat kan frustrerend zijn, weet Hilde Jans, auteur van het boek 'Waarom doe je nou niet gewoon wat ik zeg?' "Als je wilt dat iedereen een helm opzet, maar een deel doet dat niet, kun je dat gemakkelijk op jezelf betrekken. Maar het gaat helemaal niet over jou. Mensen hebben meestal een reden om geen helm te willen dragen. Het is interessant om daarover in gesprek te komen", zegt Jans.

"Dus vraag medewerkers waarom zij denken dat een helm nuttig is. Of waarom het bedrijf schoenen met een stalen neus voorschrijft voor bepaalde werkzaamheden, en wat zij daarvan vinden." Vervolgens kun je aanhaken bij de waarde die voor de ander van belang is. "Stel dat iemand het zo verschrikkelijk vindt om voor gek te lopen met zulke zware schoenen dat hij liever een stalen balk op zijn tenen krijgt. Dan kun je hem vragen hoe hij denkt dat hij eruitziet met verbrijzelde tenen. De waarde die voor de medewerker belangrijk is en die hij zelf aanreikt, kun je op jouw beurt weer inzetten om hem tot een gedragsverandering te motiveren", stelt Jans. En kijk bijvoorbeeld ook eens wat je kunt doen om hem te helpen, zodat hij niet het gevoel heeft voor gek te lopen.





Foto Annette van der Toft

## Waarom doe je nou niet gewoon wat ik zeg?



Hilde Jans houdt zich vanuit haar bedrijf Cambiamo bezig met gedragsverandering van mensen, en wat daarvoor nodig is. Als dwarse puber ontdekte Jans al dat ze niet gemotiveerd raakte als zij iets 'moest' op school. "Leraren vertelden mij alleen maar wat ik fout deed en daar werd ik steeds opstandiger van." Toen zij van school moest en op het avondonderwijs belandde, werd zij aangesproken op haar eigen verantwoordelijkheid en keuzes. "Daar werd gekeken *waarom* ik wel op school stond ingeschreven en er toch niet was. Dat had een heel ander effect op mij. Ik realiseerde me dat ik voor mezelf op school zat en dat ik er mijn docenten niet mee had als ik spijbelde. De enige die daar last van had, was ikzelf. Zo kwam ik achter mijn eigen motivatie. Ik wilde een diploma halen."

Jans, benieuwd naar waarom mensen doen wat ze doen, ging psychologie studeren. Haar studie bood handvatten om met het onderwerp aan de slag te gaan en verworven inzichten in te zetten voor anderen. Als hulpverlener, trainer, coach en motivational speaker is ze zich gaan verdiepen in motiverende gespreksvoering en gedragsverandering. Ook helpt ze mensen deze technieken zelf toe te passen. Over dit onderwerp schreef zij het boek 'Waarom doe je nou niet gewoon wat ik zeg?' Het staat vol met praktijkvoorbeelden en is bedoeld voor mensen die met hun voeten in de klei staan.

Vraag gerust wat hij van jou nodig heeft om wél PBM te dragen. En vergeet niet te benoemen wat hij al wel goed doet. Op die manier krijg je een heel ander gesprek." Zo iets is maatwerk en past nooit in een checklist of een protocol, zegt Jans. "Je moet je echt in mensen verdiepen, je moet luisteren. Als je wilt dat mensen naar jou luisteren, moet je eerst naar hen luisteren."

### Niet oordelen

Het helpt om bij dat luisteren je eigen oordeel, perspectief, referentiekaders en goede intenties achterwege te laten, weet

Jans. "Vind niet meteen ergens iets van en word vooral niet boos, want daarmee ontkracht je je boodschap. Hoe meer emotie jij ergens in gooit, hoe minder het een ander boeit. Verplaats je echt in het perspectief van die ander. Hoe is het werkelijk voor hem? Deze eerste stap gaat vaak mis: we beginnen meteen over regels en voorschriften en gevaar. Maar die ander heeft een motivering om iets te doen of te laten."

Soms hebben bedrijven natuurlijk voorschriften en regels. Werknemers die zich daar niet aan houden krijgen een schorsing aan hun broek, beseft Jans.

"Maar het naleven van de regels moet je dan wel steeds controleren", zegt ze.

"Als je een veilige omgeving wilt creëren zonder dwang en disciplinaire gevolgen, kost dat tijd aan de voorkant. De kans dat het daarna beter gaat, is echter veel groter. Want je zet mensen aan tot nadenken."

### Slecht en goed nieuws

Als iemand niet meteen doet wat je zegt, ligt dat niet aan de ander. Dat is het slechte nieuws, zegt Jans. "Maar het goede nieuws is dat het aan jou ligt, en je er dus iets aan kunt doen. De paradox is wel: hoe meer je eraan wilt doen, hoe sturender je optreedt, hoe kleiner de kans dat mensen je advies opvolgen. Een arbo-adviseur moet advies geven en informatie verstrekken. Maar laat het gebruikelijke 'Dus als ik jou was zou ik mijn helm maar opzetten', of 'Dus jij moet een veiligheidsbril op' maar liever achterwege. Denk niet meteen in oplossingen, want die kunnen mensen zelf meestal wel bedenken. Luister naar hun verhaal, daar gaat het om." «

TIP: Meer weten over motiverende gespreksvoering? Hilde Jans is spreker tijdens Safety&Health@work in Ahoy Rotterdam op 30 september. Zij neemt u daar mee in haar methode en daagt u uit om de inzichten toe te passen.

## Oefenen met luisteren

Mensen motiveren tot gedragsverandering begint met empathisch en oordeelloos luisteren. Dat is lastig, maar er zijn simpele oefeningen voor die je bijvoorbeeld in de gezinssituatie kunt uitproberen. Jans: "Stel, je hebt een conflict met je zoon of dochter die langer uit wil dan jij verantwoord vindt. Wissel dan eens van rol en van standpunt. Jij wordt de zoon of dochter, je kind wordt vader of moeder. En elk verdedigt het standpunt van de ander. Dan ga je dus ineens geweldige redenen bedenken waarom het een goed idee is om tot 3 uur in de ochtend op een feest te blijven." Je leert op deze manier dat een standpunt innemen heel subjectief is. Bovendien leer je te kijken vanuit een ander perspectief. Dat net zo waar kan blijken te zijn als dat van jou. "De oefening is te doen met alle onderwerpen die aanleiding geven tot discussie. Wie reukelijk of juist precies is in deze coronatijd, vindt daarin bijvoorbeeld ook meer dan voldoende voer voor discussie."