SÄKER LEDARE

EN HANDBOK FÖR INDIVIDUALISERAD TRÄNING I BETEENDEBASERAT SÄKERHETSLEDARSKAP

Max Rapp-Ricciardi (red.)
Amanda Ulfdotter Samuelsson
Christine Räisänen
Erik Matton
Edit Norderfeldt
Martin Grill

SÄKER LEDARE

EN HANDBOK FÖR INDIVIDUALISERAD TRÄNING I BETEENDEBASERAT SÄKERHETSLEDARSKAP

Max Rapp-Ricciardi (red.)

Amanda Ulfdotter Samuelsson

Christine Räisänen

Erik Matton

Edit Norderfeldt

Martin Grill

Förlagsnamn:

Säker ledare - Psykologiska Institutionen vid Göteborgs Universitet

ISBN 978-91-527-5810-6

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Författarpresentation

Om författarna

3. Inledning

Syftet med handboken

Forskningsteamet

Träning i säkert ledarskap

Många olyckor kan förebyggas

Hur ska man göra då?

6. Chefers funktionella ledarbeteenden och deras betydelse för säkerhet på arbetsplatsen

Ledarskap som bygger på beteenden

Exempel

Funktionella ledarbeteenden

Aktivt lyssnande

Positiv feedback

11. Träningsupplägg

Rekommenderade förkunskaper

Struktur på träningen

Hur går träningen till?

15. Evidensbaserade rekommendationer för effektiv ledarträning

Att tänka på *före* träningen

Att tänka på *under* träningen

Att tänka på *efter* träningen

18. Beskrivning av träningen

23. Träningstillfälle 1

79. Träningstillfälle 2

84. Träningstillfälle 3

140. Träningstillfälle 4

169. Träningstillfälle 5

174. Referenser och lästips

176. Arbetsboken

Om författarna

Max Rapp-Ricciardi (redaktör) är legitimerad psykolog och docent i psykologi samt systemvetare med inriktning mot organisationsteori. Max undervisar på Chalmers Construction Management och vid Psykologiska institutionen sedan två decennier. Han har författat många vetenskapliga såväl som populärvetenskapliga artiklar om ledarskap och ledarskapsutveckling.

Amanda Ulfdotter Samuelsson är legitimerad psykolog och snart färdig specialist i Arbets- och organisationspsykologi. Amanda har erfarenhet av konsulterande verksamhet inom företagshälsovård på individ-, grupp- och organisationsnivå. Hon deltog som doktorand i projektet Säker ledare och hennes avhandling kommer att handla om ledarskapsbeteenden och säkerhet inom byggindustrin.

Christine Räisänen är professor emerita och tillförordnad avdelningschef på Construction Management vid institutionen för Arkitektur och samhällsbyggnad på Chalmers. Christine har en lång och produktiv karriär bakom sig med ett stort antal publikationer inom lärande, kommunikation och management- och organisationsstudier, med inriktning mot byggsektorn under de senaste två decennierna.

Erik Matton är legitimerad psykolog och organisationskonsult med inriktning på Organizational Behavior Management. Erik ingick i projektet Säker ledare och bidrog till såväl design som genomförande av träningen.

Edit Norderfeldt är legitimerad psykolog och organisationskonsult med inriktning på Organizational Behavior Management. Edit deltog i projektet Säker ledare och bidrog till såväl design som genomförande av träningen.

Martin Grill är medicine doktor, legitimerad psykolog och universitetslektor vid Psykologiska institutionen vid Göteborgs universitet. Martin leder forskningsprojekt inom ledarskap, säkerhet och beteende och har publicerat flera vetenskapliga artiklar inom området. Han var projektledare och ansvarig forskare för det forskningsprojekt inom vilket denna handbok har utvecklats och utvärderats.

Inledning

Syftet med handboken

Denna handbok har som syfte att bidra till säkrare beteenden på byggarbetsplatser. Den riktar sig till platschefer, arbetsledare och andra personer i ledande positioner inom byggsektorn. Handboken utgör ett praktiskt orienterat bidrag av den tillämpade forskning som bedrivits i projektet *Säker ledare – ett samverkansprojekt för att förbättra säkerhetsledarskap och säkerhetskultur i bygg- och anläggningsindustrin.* Projektet finansierades av AFA Försäkringar.

Forskningsteamet

Forskningsteamet som ingått projektet och vars arbete legat till grund för denna handbok har bestått av ett antal teoretiker och praktiker med akademisk bakgrund. Bland teamets medlemmar finns flera organisationspsykologer med olika specialinriktningar, verksamma vid Psykologiska institutionen vid Göteborgs universitet. Vidare har forskare från avdelningen Construction Management vid Chalmers tekniska högskola, med mångårig teoretisk och praktisk erfarenhet från ledarskap på byggarbetsplatser, inkluderats. Även psykologer med erfarenhet inom tillämpad beteendeanalys har ingått i arbetet med den ledarträning som utvärderats i projektet. Med andra ord har projektet haft en kombination av teammedlemmar med olika förståelsehorisonter om kontext och interventionsmetodik, vilket bidragit till en god helhet.

Träning i säkert ledarskap

Säkert ledarskap syftar i detta sammanhang på ledarskapsbeteenden som går ut på att identifiera, analysera, skapa förutsättningar för samt positivt uppmärksamma säkra beteenden. Det är ledarskapsbeteenden som kan tränas in och som kan bidra till säkrare arbetsplatser. Hur går det till? Jo, genom att medarbetarna i högre grad blir exponerade för en viss typ av ledarskapsbeteenden: ledarskapsbeteenden som ökar frekvensen av medarbetares säkerhetsbeteenden. Ledarskapsbeteenden som bidrar till att öka säkra beteenden definieras som *funktionella* i förhållande till målet om säkra arbetsplatser. I detta sammanhang har vi valt att fokusera på två funktionella ledarskapsbeteenden som i tidigare forskning har visat sig vara betydelsefulla för att få till stånd ett effektivt ledarskap. Dessa beteenden är:

a. aktivt lyssnande
b. positiv feedback

Många olyckor kan förebyggas

En anledning till att projektet ”Säker ledare” är viktigt, och därmed också denna handbok, är att byggsektorn kännetecknas av en hög olycksstatistik. Det är därför väsentligt att få till stånd ökad säkerhet på byggarbetsplatser. För att åstadkomma det krävs en högre frekvens av säkra beteenden och en lägre frekvens av riskbeteenden. Chefers ledarskap spelar roll för vilka beteenden som förekommer bland medarbetare. De behöver därför kunskaper kring hur mänskliga beteenden fungerar samt träning i beteenden som kan påverka medarbetarnas beteenden i riktning mot ökad säkerhet.

Hur ska man göra då?

För att en chef, arbetsledare, medarbetare eller kollega som beter sig på ett riskabelt sätt ska förändra sitt beteende och anta säkrare beteenden, är det inte särskilt effektivt att ”predika” om vikten av säkerhetstänk, öka mängden påminnelser, sätta upp fler skyltar, skriva längre regelverk eller förfina företagets värderingsord. Ändå ägnar företag mycket tid och resurser åt just detta, vilket inte är unikt för byggsektorn utan gäller företag inom alla branscher. Utbildningar kring säkerhet handlar ofta övervägande om ren informationsöverföring: om arbetsmiljölagstiftningen samt om de riktlinjer och procedurer som företaget (i bästa fall) har etablerat för att främja säkerheten. Information och ökad kunskap kan ha en initialt aktiverande funktion (kan sätta igång beteenden), men om informationen inte är i linje med vad som faktiskt följs upp och främjas ute i den dagliga verksamheten är tyvärr resultatet av informationsöverförande utbildningar endast att ledningen plikttroget bockar av genomförd utbildning och att deltagarna snart återgår till att göra som de gjorde tidigare.

Det är därför angeläget att pröva nya metoder för att skapa säkra arbetsplatser; metoder som bygger på vetenskap och forskning om hur mänskligt beteende fungerar, som fokuserar på att öka ledarskapsbeteenden som är funktionella i relation till säkerhet, det vill säga ledarskapsbeteenden som bidrar till ökad frekvens av säkra beteenden ute på arbetsplatserna. Det träningsupplägg som beskrivs i denna handbok bygger på psykologisk vetenskap och mer specifikt på operant inlärningsteori: principer och metoder som har visat sig vara effektiva för att förändra människors beteenden.

Chefers funktionella ledarskapsbeteenden och deras betydelse för säkerhet på arbetsplatsen

En viktig faktor för ökad säkerhet på byggarbetsplatser är chefers sätt att leda. Ledarskapet utgör en arbetsmiljöfaktor som har stor påverkan på medarbetare. Allt fler forskningsstudier visar att ledarskapet påverkar produktivitet, effektivitet, psykisk och fysisk arbetsmiljö, kultur och organisationsklimat samt medarbetares välbefinnande och motivation.

I denna handbok går vi igenom hur man kan träna chefer i beteenden som påverkar säkerheten. Tanken är att du som läsare av denna handbok ska få praktisk hjälp att organisera träning i beteenden som påverkar säkerheten och därmed hjälp att skapa säkrare arbetsplatser.

Ledarskap som bygger på beteenden

Ett sätt att tänka kring och utveckla ledarskapsförmågor är att fokusera på beteenden. Det är förstås viktigt att ledare har visioner, men kanske än viktigare är hur de faktiskt beter sig, givet att deras beteenden kan påverka andras beteenden. Ledarskapsbeteenden kan delas in i två övergripande kategorier av beteenden baserat på när i tiden de förekommer i förhållande till medarbetarens beteende: aktiverande ledarskapsbeteenden och konsekvensbaserade ledarskapsbeteenden.

Aktiverande ledarskapsbeteenden är beteenden som görs före medarbetarens beteende och som kan aktivera och ”trigga igång” beteenden hos medarbetaren. Exempel på aktiverare är policyer, regler, direktiv, uppmaningar, instruktioner, styrdokument, mål och visioner.

Konsekvensbaserade ledarskapsbeteenden görs efter medarbetarens beteende, som en följd av medarbetarens beteende. Dessa beteenden kan vara av olika slag. Det kan vara ledarskapsbeteenden som medarbetaren upplever som önskvärda och som därmed bidrar till att öka frekvensen av medarbetarens beteende. Det kan vara ledarskapsbeteenden som medarbetaren upplever som icke

Exempel

Axel jobbar på en arbetsplats och har under ett antal möten kommit med idéer om hur man skulle kunna förbättra säkerheten på arbetsplatsen. Chefen hummar ofta uppskattande och berättar för Axel inför de övriga medarbetarna att han verkligen uppskattar att Axel ger förslag på hur de kan arbeta säkrare, och använder Axels förslag för att förbättra säkerheten. Axel känner sig bekräftad, fortsätter att uppmärksamma säkerhetsaspekter i sin vardag och varje gång han får en idé skriver han ner den så att han ska komma ihåg att ta upp den på nästa möte.

Axel byter arbetsplats och får en ny chef. Axel fortsätter initialt sin vana trogen att berätta om sina idéer kring säkerhetsförbättrande åtgärder. Den här chefen reagerar dock på ett helt annorlunda sätt. Han avbryter ofta Axel, säger att idéerna inte är realistiska, eller ignorerar det som Axel tar upp. Axel blir allt tystare och snart säger han inget alls. Varken om säkerhet eller något annat.

önskvärda och som därmed bidrar till att minska frekvensen av medarbetarens beteende. En medarbetare som beter sig säkert och upplever att det leder till positiva konsekvenser kommer sannolikt vara mer benägen att bete sig säkert framöver jämfört med en medarbetare som upplever att säkra beteenden följs av mindre önskvärda konsekvenser eller som inte får någon respons alls.

Det är vanligt att chefer och ledare övervägande använder sig av de så kallade *aktiverande ledarskapsbeteendena* (till exempel uppmanar och informerar). Dessa beteenden är viktiga för att skapa förutsättningar för och aktivera de beteenden man vill öka bland medarbetarna. Det är exempelvis viktigt att involvera medarbetarna i arbetet med att tydliggöra och komma överens om mål, roller och processer samt att tillsammans identifiera beteenden som behöver öka och de förutsättningar som behöver finnas på plats för att möjliggöra dessa beteenden (till exempel fungerande utrustning, träning, förenklade rutiner). Dessa aktiverande ledarskapsbeteenden är dock oftast inte tillräckliga för att påverka och vidmakthålla beteenden över tid.

Konsekvenserna som följer efter att medarbetarna har gjort något är avgörande för vilka beteenden som kommer att förstärkas hos medarbetarna. Om det man kommer överens om vid möten inte är i linje med vad som faktiskt följs upp och befrämjas ute i den dagliga verksamheten förlorar de aktiverande ledarskapsbeteendena sin påverkanskraft, och upplevs snarast som energiödslande tjat som skapar frustration bland såväl medarbetare som chefer och ledare.

Funktionella ledarskapsbeteenden

Ledarskapsbeteenden hos chefer och ledare som framgångsrikt och långsiktigt kan påverka beteenden i önskvärd riktning mot uppsatta mål kan kallas för funktionella ledarskapsbeteenden. De är funktionella i relation till de beteenden man vill öka. Ledarskapsforskning kring säkerhet har visat att ledarskapsbeteenden inom kategorierna aktivt lyssnande och positiv feedback är funktionella i relation till säkerhetsbeteenden inom byggbranschen, samt att dessa funktionella ledarskapsbeteenden går att öka med hjälp av det träningsupplägg som presenteras i denna handbok.

Aktivt lyssnande

En föreställning kring ledarskap är att ledarens huvuduppgift är att ge order och instruktioner; med andra ord att kommunicera ut vad som ska göras. En viktig del i kommunikationen som uppmärksammas alltmer är ledarens förmåga att lyssna. Inom psykologin talar man om det aktiva lyssnandet, vilket består av såväl aktiverande som konsekvensbaserade ledarskapsbeteenden. Det handlar om att efterfråga medarbetarnas synpunkter och förslag och att signalera att man lyssnar till dem och tar dem på allvar, exempelvis genom att ha ögonkontakt, humma, nicka, låta medarbetaren tala klart, ställa utforskande och uppföljande öppna frågor, att göra verbala sammanfattningar och reflektioner kring det medarbetaren säger.

Moderna arbetsplatser har blivit så komplexa att det är omöjligt för en person att kunna allt. Genom ett aktivt lyssnande kan chefer och ledare få mycket värdefull information om hur verksamheten fungerar – information som är till hjälp eller nödvändig för chefen för att kunna leda verksamheten på bästa sätt. Därtill har det aktiva lyssnandet positiva psykologiska effekter, såsom att medarbetaren känner

sig delaktig, sedd och bekräftad. Det är sedan länge känt att man känner ett större ägarskap och engagemang i frågan om man själv bidragit till en lösning och därmed är mer benägen att bete sig i enlighet med det man kommit överens om.

Positiv feedback

Funktionella ledarskapsbeteenden finns även inom kategorin feedbackbeteenden. Dessa beteenden består av konsekvensbaserade ledarskapsbeteenden och handlar om att kommunicera en positiv bedömning eller ett godkännande av ett beteende till medarbetaren när han eller hon gör önskvärda beteenden, det vill säga beteenden som är i linje med uppsatta mål såsom säkra beteenden. Forskning visar att positiv feedback för de beteenden man vill se *mer av* är den mest effektiva formen av feedback, samt att specifik feedback med tydlig koppling till ett beteende och hur det beteendet är hjälpsamt är mer effektiv än generell feedback. Även frekvens av feedback har visat sig ha stor betydelse; vanligen ges feedback för sällan.

För att chefer och ledare ska kunna ge användbar och effektiv positiv feedback är det viktigt att medarbetarna vet vilka beteenden de förväntas göra för att öka säkerheten på arbetsplatsen. Det är även viktigt att chefen har säkerställt att medarbetarna har kunskap, förmåga och förutsättningar för att kunna göra de beteenden som efterfrågas. På så sätt hänger de aktiverande och konsekvensbaserade ledarskapsbeteendena ihop; med aktiverande ledarskapsbeteenden försöker chefen få igång (aktivera) säkra beteenden, och med konsekvensbaserade ledarskapsbeteenden följer chefen upp, ökar frekvensen av och vidmakthåller de säkra beteendena (till exempel genom positiv feedback). Därtill är det naturligtvis nödvändigt att chefen är närvarande i verksamheten så att hon eller han har möjlighet att observera eller på andra sätt inhämta information om medarbetarnas säkerhetsbeteenden för att kunna ge medarbetarna feedback på deras beteenden. Frekvensen av positiv feedback för säkra beteenden bör vara

betydligt högre än frekvensen av korrigerande, negativ feedback för riskbeteenden. Utöver träning i att ge positiv feedback för säkra beteenden behöver chefer träning i att ge konstruktiv korrigerande feedback i kombination med ett aktivt lyssnande som involverar medarbetaren i problemlösning kring hur oönskade beteenden kan undvikas i framtiden. Feedback kan även ha en potentiellt aktiverande funktion; den signalerar till andra medarbetare (som eventuellt uppmärksammar den feedback som kollegan får) vilka beteenden som är önskvärda och vilka beteenden som inte är önskvärda.

Rekommenderade förkunskaper

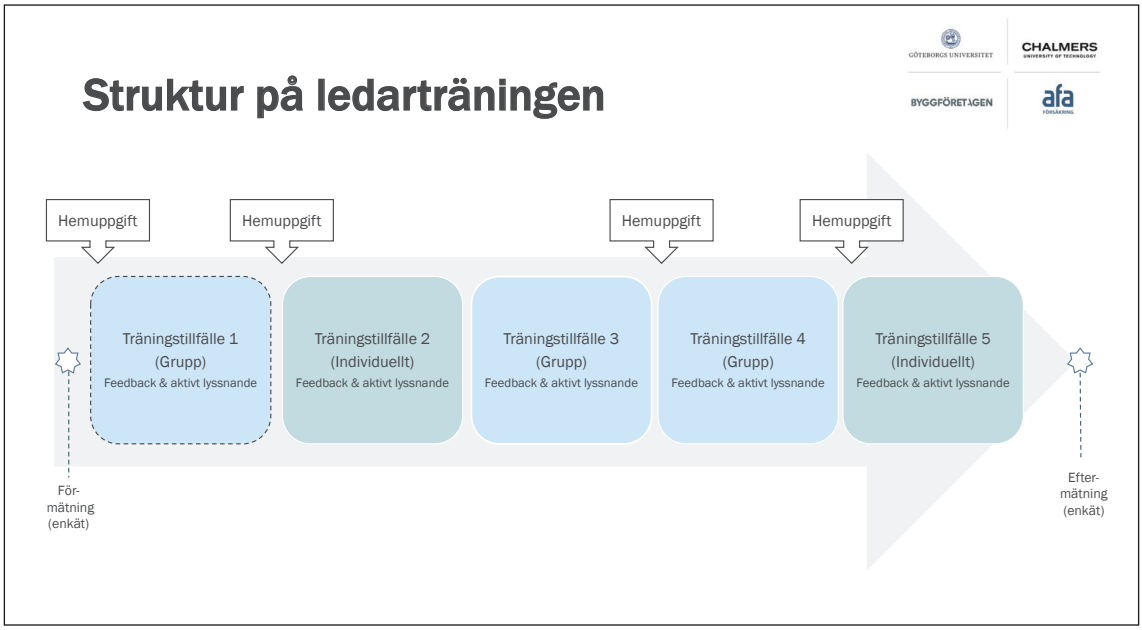
Vi rekommenderar att den som leder träning baserad på denna handbok har utbildning i och erfarenheter av arbete utifrån operant inlärningsteori (OBM, BBS eller KBT), systematiskt arbetsmiljöarbete samt handledning. Det finns en hel del litteratur inom ämnet på såväl svenska som engelska. Flera av dessa finns med bland referenserna.

Vi rekommenderar att användare av denna manual anpassar materialet till den specifika kontext (företag/organisation) inom vilken träningen är tänkt att hållas.

Struktur på träningen

Träningen består av totalt fem träningstillfällen: tre träningstillfällen i grupp (tillfälle 1, 3 och 4), som utgörs av heldagar med ungefär en månad mellan varje tillfälle, varvat med två individuella träningstillfällen (tillfälle 2 och 5), där deltagarna får besök av en träningsledare på sina respektive arbetsplatser. Tanken med de individuella träningstillfällena är att repetera träningsmomenten från träningstillfällena i grupp, individanpassa träningen till respektive platschef

(dennes beteenden, medarbetare och arbetsplats) samt att öka den praktiska tillämpningen genom att chefen får löpande feedback när han/hon övar på att applicera de nya färdigheterna i sin vardag. Varje sådant tillfälle tar ungefär 3 timmar. Deltagarna får inför besöket förbereda en hemuppgift som går ut på att analysera och träna på funktionella ledarskapsbeteenden i förhållande till specifika säkerhetsbeteenden bland medarbetarna.



Under det första träningstillfället bestämmer de deltagande cheferna och träningsledarna tillsammans vilka funktionella säkerhetsbeteenden de ska fokusera på mellan varje träningstillfälle. På detta sätt består träningsupplägget av en del som är lika för alla (genomgång av teori och övningar) och en del som är anpassad till den enskilda chefen utifrån hans eller hennes specifika behov.

För att träningsledarna ska kunna sätta sig in i de deltagande chefernas aktuella beteenden och för att öka förutsättningarna för att förändra och förbättra beteenden och göra dem mer funktionella, utgår den individuella träningen mellan de respektive tillfällena från beteendeanalyser. Vad beteendeanalys är och hur den används beskrivs mer utförligt nedan.

Hur går träningen till?

Träningen inleds med att deltagarna får identifiera och ana-lysera sina nuvarande ledarskapsbeteenden i förhållande till medarbetarnas säkra beteenden. För att göra detta används något som kallas för funktionell beteendeanalys. Det innebär kortfattat att man på detaljnivå kartlägger och analyserar beteenden i sin kontext, utifrån vad som händer innan beteendet (antecedenter) och vad som händer efter beteendet (konsekvenser). Genom denna analys kartläggs på så sätt även sambandet mellan chefers aktiverande ledarskapsbeteenden, medarbetares säkerhetsbeteenden och chefens konsekventa ledarskapsbeteenden. Allteftersom träningen fortgår görs fortsatta och fördjupade funktionella beteendeanalyser och påföljande övningar för att träna de beteenden som chefen behöver utveckla för att öka säkerheten på byggarbetsplatsen. Genom att cheferna

under träningen, på egen hand, i grupp samt tillsammans med träningsledare övar på att observera och analysera sina egna beteenden och konsekvenser av dessa i förhållande till medarbetarna, tränas cheferna även i självreflektion.

Att börja göra annorlunda – att börja med nya beteenden – är svårt. Det betyder att deltagarna i början kan uppleva att de nya beteendena känns märkliga, ovana och nästintill besvärliga. Därför är det viktigt att träningsledarna direkt från start är uppmärksamma på och ger cheferna positiv feedback för beteenden i rätt riktning. En förhoppning med träningsupplägget och med att cheferna får jobba med avgränsade och specifika säkra beteenden på sina egna arbetsplatser, är att de i slutet av träningen märker att de nya beteendena faktiskt fungerar och att de därmed blir uppmuntrade (förstärkta) att fortsätta med de nya beteendena även efter träningen. Använd arbetsboken under och mellan träningstillfällena som ett hjälpmedel för att effektivisera och individualisera den praktiska träningen i funktionella ledarskapsbeteenden.

Evidensbaserade rekommendationer för effektiv ledarträning

Forskning visar att ledarträning fungerar, men att dess effekt i hög grad beror på hur den utformas, genomförs och utvärderas (Lacerenza et al., 2017; Salas et al., 2012). Det som händer innan och efter träningen kan vara minst lika viktigt för dess effekt som det som händer under själva träningen. Salas et al. (2012) har sammanställt evidensbaserade rekommendationer som man bör ta hänsyn till om man önskar få maximal effekt av ledarträningen. Huvuddragen i dessa rekommendationer, vad man ska tänka på före, under och efter träningen, beskrivs kortfattat nedan.

Att tänka på *före* träningen

Kartlägg och analysera träningsbehovet:

- Varför behövs träning (resultatmål)?
- Vad ska de som tränas kunna efter träningen (beteendemål)?
- Vilka behöver träning?
- Vilken utformning och metod är lämpligast givet målgruppen och de resultat som önskas uppnås?
- Vilka faktorer i organisationen eller arbetsmiljön kan hindra respektive underlätta för träningen (organisatorisk beredskap)?
- Hur kan hinder för träningens effektivitet undanröjas och hur kan underlättande faktorer tillföras?
- När, var och hur kommer deltagarna kunna träna på det de lär sig (planera in repetitionsträning)?

Att tänka på *under* träningen

- Förstärk prestationer och beteende i rätt riktning.

- Uppmuntra lärande från misstag.

- Kommunicera och visa hur de som tränas kommer att kunna dra nytta av träningen.

- Inkludera flera olika metoder för att ge träning, snarare än bara en metod. Använd gärna en blandning av informations-, demonstrations- och praktikbaserade metoder.

- Lägg upp träningen så att den främjar aktivt deltagande.

- Möjliggör individualiserad träning med vägledning.

- Erbjud flera och tidsmässigt åtskilda träningstillfällen snarare än ett enda träningstillfälle.

- Använd en intern eller extern utbildare i stället för ett självadministrerat träningsprogram.

Att tänka på *efter* träningen

Det mesta av lärandet sker utanför formella träningsmiljöer. Man bör därför planera för hur lärandet kan fortgå efter att träningen har avslutats. Huruvida deltagaren upplever att den egna organisationen stödjer de färdigheter som träningen riktade in sig på är avgörande för om de faktiskt använder de nya färdigheterna när de återvänder till sina arbeten.

- Se till att deltagarna har tillräckliga resurser (såsom tid och möjligheter) för att öva på det som de har lärt sig.

- Utrusta handledare och chefer med de kunskaper och den träning de behöver för att förstärka deltagarnas användning av de nya färdigheterna.

- Uppmuntra deltagarna att reflektera över och diskutera sina erfarenheter av att använda de nya färdigheterna på arbetsplatsen.

- Skapa möjligheter för dem som tränats att tillämpa det de lärt sig, och se till att de får feedback.

- Genomför repetitionsträning.

- Utvärdera och följ upp träningen utifrån de träningsmål som fastställdes, såväl beteendemål som resultatmål.

BESKRIVNING AV TRÄNINGEN

Ledarträningen består av fem träningstillfällen: tre gruppträningstillfällen och två individuella träningstillfällen. Grupperna kan bestå av deltagare från olika företag, eller från ett och samma företag. En överblick av innehållet för respektive tillfälle ges nedan. Därefter följer en detaljerad genomgång av innehållet för varje träningstillfälle. I slutet av boken finns den arbetsbok som varje deltagare arbetar i under och mellan träningstillfällena.

Träningstillfälle 1

Innehåll

Presentation av deltagarna och träningsledarna. Presentation av forskning knuten till kursen.

Introduktion till beteendepsykologi och beteendeanalys, dvs. hur antecendenter och konsekvenser påverkar mänskligt beteende.

Den positiva förstärkningens kraft.

Hur positiv feedback används för att förstärka positivt beteende.

Hur aktivt lyssnande används för att förstärka positiva beteenden.

Självskattning.

Aktiviteter

”Icebreaker”-övning.

Korta presentationer.

Målet med ledarträningen. En kort presentation av träningens innehåll.

Kort övning för att särskilja beteenden, resultat och karaktäristika. Fokusera på de säkerhetsbeteenden som du vill se mer av i din organisation – är det ett beteende?

Öva på att ge positiv feedback. Rollspel och reflektion.

Rollspel. Berätta en historia för en annan deltagare som övar på aktivt lyssnande. Gemensam reflektion.

Reflektion: hur duktig är jag egentligen på positiv feedback och aktivt lyssnande på en skala 0–5?

Hemuppgifter

Skapa en egen ABC-plan.

Lista de två viktigaste beteenden som du vill se mer av i organisationen (för att påverka säkerhetskulturen).

Lägg till ledarskapsbeteenden som kommer att fungera som antecendenter och konsekvenser och förstärk dessa beteenden.

Implementera ABC-planen.

Träningstillfälle 2

Innehåll	Aktiviteter	Hemuppgifter
Utvärdera och uppdatera ABC-planen.	Följ upp ABC-planen. Är dina ledarskapsbeteenden konkreta och utvalda med hänsyn tagen till säkra beteenden? Har du lyckats utföra dem?	Implementera ABC-planen.
Träning och observation.	Förbered observation. Vilka beteenden ska träningsledaren observera? När?	
Träning och observation, feedback och uppdatering av ABC-planen.	Bidra med att justera ABC-planen.	
Hur positiv feedback används för att förstärka positivt beteende.	Observation på arbetsplatsen.	
Hur aktivt lyssnande används för att förstärka positiva beteenden.	Feedback.	
Självskattning.	Reflektion efter observationen.	

Träningstillfälle 3

Innehåll

Repetition av beteendeanalys och den positiva förstärkningens kraft.

Uppföljning av hemuppgift.

Hur effektiva antecendenter används.

Hur positiv feedback används för att förstärka positivt beteende.

Olika typer av positiv förstärkning.

Visuella grafer, firande av segrar samt framgångsprat.

Aktiviteter

Gruppövning. Vad minns du?

Feedforwardövning i par. Vad gjorde du och hur? Anteckna och lär dig av en annan deltagare.

Rollspel i par. Använd aktivt lyssnande som ett verktyg för att skapa rätt förutsättningar. Övning: Planera parvis hur ni kan använda olika typer av positiv förstärkning. Öva på feedback och aktivt lyssnande.

Hemuppgifter

Justera ABC-planen. Hur kan du använda dig av andra typer av positiv förstärkning än positiv feedback för att öka positiva beteenden?

Beskriv hur och när i ABC-planen och testa därefter.

Intervjua en medarbetare och lyssna på vad du kan göra för att skapa rätt förutsättningar för de beteenden som du vill se.

Implementera ABC-planen.

Träningstillfälle 4

Innehåll

Kort repetition från det senaste gruppträningstillfället.

Uppföljning av hemuppgift.

Hur och när korrigerande feedback ska ges.

Hur aktivt lyssnande går till – vad kan du träna?

Konsolidera nya ledarskapsbeteenden.

Självskattningar.

Aktiviteter

Feedforwardövning i par: hur gjorde du? För anteckningar och lär av en annan deltagare. Berätta för gruppen om den andra deltagarens framgångsrika beteenden och träna positiv feedback.

Öva beteendeanalys i par av en situation där en chef struntar i riskabla beteenden.

Skriv om exemplen på korrigerande feedback i par.

Arbeta i grupper om tre och intervjua varandra om er hemuppgift med en observatör. Träna aktivt lyssnande och positiv feedback. Gemensam reflektion.

Arbeta i par. Summera och anpassa ABC-planen. Vilka ledarskapsbeteenden har varit framgångsrika?

Arbeta i grupper om tre. Berätta för varandra om era ABC-planer och vilka ledarskapsbeteenden ni kommer att behålla. Öva på aktivt lyssnande och positiv feedback.

Reflektion: hur bra är jag på att ge positiv feedback och på att lyssna aktivt? Skala 0–5.

Hemuppgifter

Fortsätt att justera och arbeta med den egna ABC-planen.

Gör den så enkel som möjligt så att du vet exakt vad du ska göra och när du ska göra det.

Implementera ABC-planen.

Träningstillfälle 5

Innehåll	Aktiviteter	Hemuppgifter
Utvärdera och uppdatera ABC-planen.	Uppföljning av ABC-planen. Är dina ledarskapsbeteenden konkreta och utvalda utifrån säkerhetsbeteenden? Lyckades du med att använda dem?	Implementera ABC-planen och vidmakthållandeplanen.
Träning och observation.	Förbered observation. Vilka beteenden ska träningsledaren observera? När?	
Träning och observation, feedback och uppdatering av ABC-planen.	Hjälp att justera ABC-planen.	
	Observation på arbetsplatsen.	
	Feedback.	
	Reflektion efter observationen.	
	Hjälp att justera ABC-planen.	

GÖTEBORGS UNIVERSITET | CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

BYGGFÖRETAGEN | afa FÖRSÄKRING

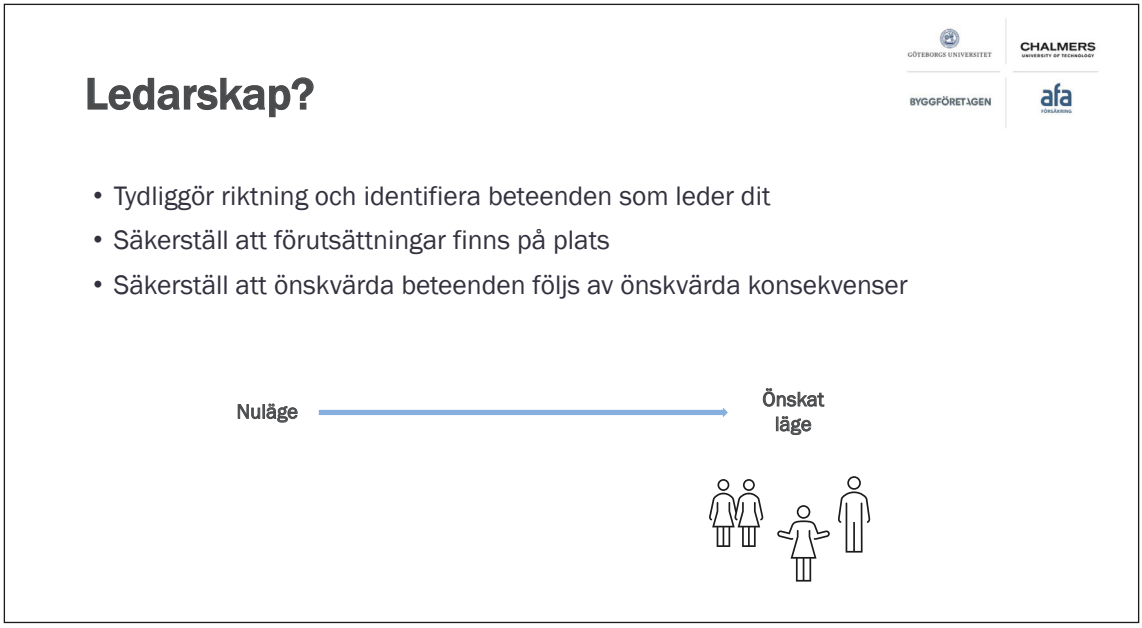
Säker ledare

Träningstillfälle 1 av 5

Format: Seminarium

Syfte: Att deltagarna ska känna sig välkomnade samt få en bild av kursledarna och träningens struktur.

Innehåll: Träningsledarna presenterar sig, berättar om sin bakgrund, kompetens och erfarenhet av säkerhetsarbete och ledarskapsutveckling. Ett tips är att träningsledarna berättar en personlig anekdot som berör varför de själva tycker att det är viktigt med säkerhet, alternativt varför ledarskap är viktigt; en berättelse som är personlig och intresseväckande.



Format: Seminarium

Syfte: Att ge en övergripande första introduktion till ledarskapets betydelse för säkerhet. Att påvisa att ledarskap handlar om att leda organisationer, grupper och individer från ett nuläge till ett önskat läge. Att ge en initial bild av vad ledarskap handlar om utifrån ett beteendeperspektiv.

Innehåll: Beskriv att ledarskap utifrån ett beteendeperspektiv övergripande handlar om att tydliggöra riktning, säkerställa att förutsättningar finns på plats samt skapa motivation för beteenden som leder mot önskat läge. Prata om vikten av att ledaren initierar och faciliterar diskussioner som leder fram till en tydlig riktning: tydliga gemensamma mål, som tydliggör varför målen är viktiga samt vilka beteenden som leder ditåt. Problematisera att det ofta pratas mer om VAD man vill uppnå snarare än HUR man tar sig dit. Problematisera att man ofta pratar i vaga, abstrakta termer om såväl VAD som HUR. Prata om att det är beteenden som skapar faktiska förändringar och rörelse mot mål. Berätta övergripande om hur ledaren genom sina ledarskapsbeteenden är betydelsefull när det gäller att påverka och skapa motivation för olika beteenden i organisationen, att det brukar löna sig att bli mer medveten om vilka beteenden man genom sina egna beteenden påverkar och hur.

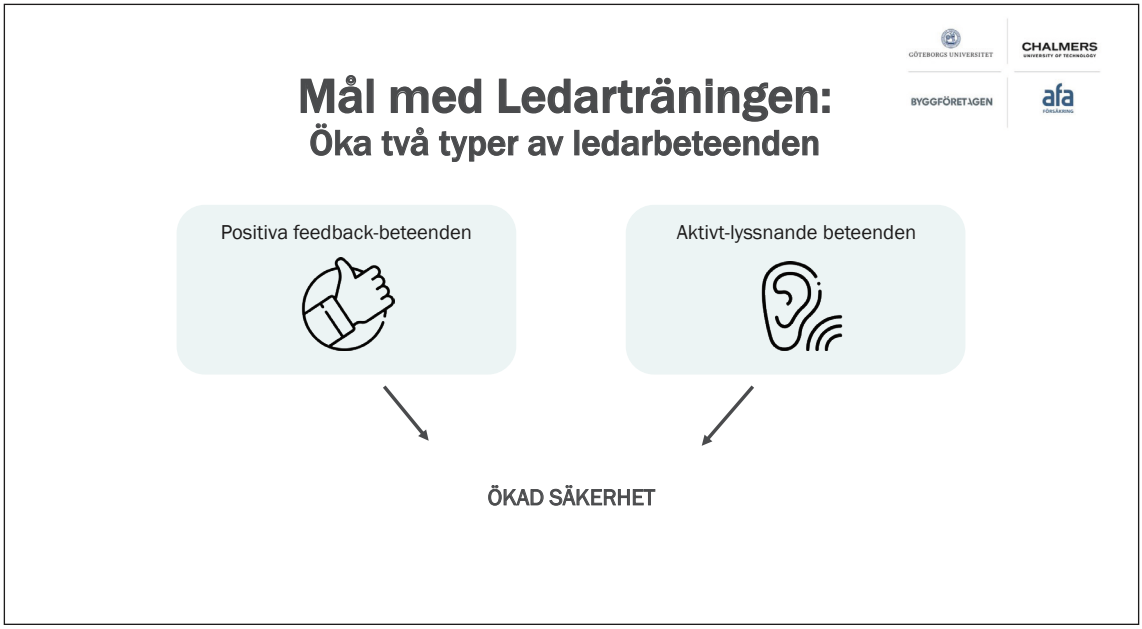
Tillämpad Beteende Analys: En vetenskap om mänskligt beteende

- Varför gör medarbetarna som de gör? Varför gör de inte som jag säger? Varför följer de inte våra överenskommelser?
- En av de teoretiska grundpelarna i Kognitiv Beteende Terapi (KBT)
- Operant inlärningsteori, Organizational Behavior Management (OBM), Beteendebaserad säkerhet (BBS)
- Mer än 100 års forskning

Format: Seminarium

Syfte: Att beskriva den forskningstradition som beteendebaserad säkerhet bygger på.

Innehåll: Berätta kort och enkelt om operant inlärningsteori: ett väletablerat vetenskapligt teoretiskt ramverk för att förstå, påverka och förutse beteenden. Berätta att det är en av de teoretiska grundpelarna i kognitiv beteendeterapi (KBT), som är en välkänd behandlingsmetod där man jobbar med tankar, känslor och beteenden för att förbättra mående och skapa positiva livsförändringar. Berätta att operant inlärningsteori även används framgångsrikt i arbete med ledare, chefer och medarbetare (som inte lider av psykologiska besvär), i syfte att skapa beteendeförändringar – i vårt fall beteendeförändringar som leder till ökad säkerhet. I organisationslitteraturen kallas detta område för Organizational Behavior Management (OBM) eller Behavior Based Safety.



Format: Seminarium

Syfte: Denna bild klargör att målet med föreliggande träning är att träna chefer i beteenden som ökar säkerheten på byggarbetsplatser. Dessa beteenden är positiv feedback och aktivt lyssnande.

Innehåll: Berätta att syftet med handboken är att hjälpa läsaren att strukturera upp en ledarträning i beteenden som ökar säkerheten på byggarbetsplatser. Träningen inriktar sig företrädesvis mot platschefer och arbetsledare samt andra som ansvarar för säkerheten på byggarbetsplatser. Beskriv också forskningen kring positiv-feedback-beteenden och aktivt-lyssnande-beteenden samt deras påverkan på medarbetare. Ta gärna hjälp av inledningstexterna i denna handbok.

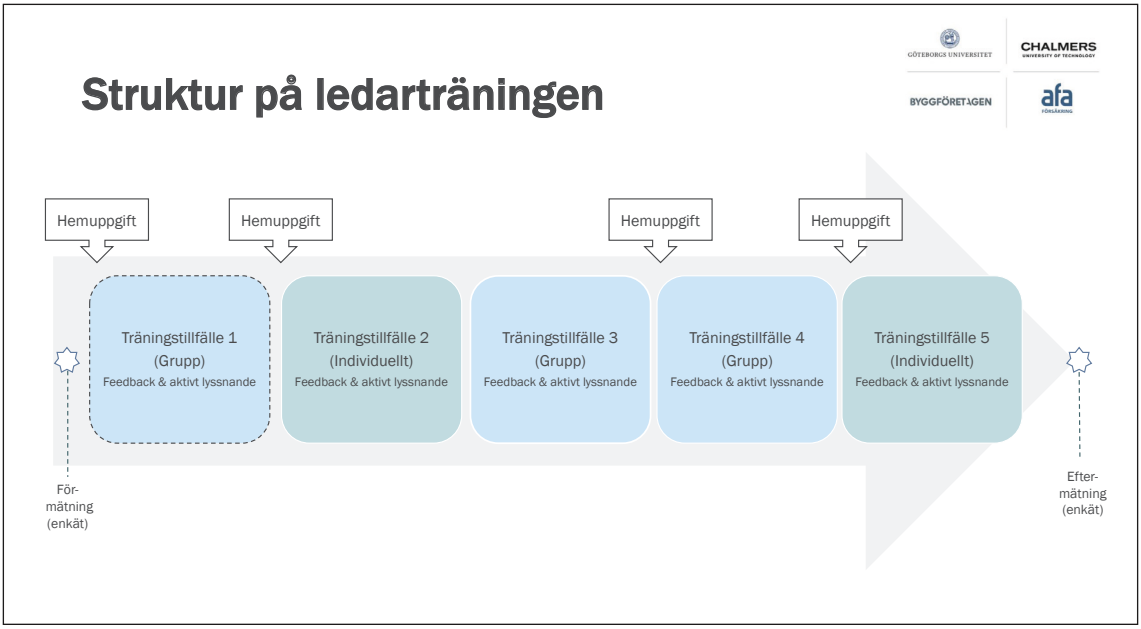
Vad vi vet om effekt vid utbildning

- Lärande sker bäst genom kombination av teori, praktiska övningar och reflektion
- Det är lika viktigt vad som händer mellan utbildningstillfällena som under dem
- Att avsätta regelbunden tid för träning på nya beteenden mellan tillfällena är av avgörande betydelse för din utveckling

Format: Seminarium

Syfte: Att få deltagarna att förstå på vilket sätt träningen kan genomföras för att få bästa möjliga effekt. Att beskriva forskningen kring hur ledarskapsträning bör utföras och genomföras för att uppnå god effekt.

Innehåll: Här kan träningsledarna berätta att det finns forskning kring effekterna av ledarträning. Begreppet transfer handlar om i vilken utsträckning en träningsinsats faktiskt leder till förändringar i beteenden hos dem som tagit del av träningen. En slutsats man kunnat dra är att den bästa transfereffekten erhålls om den teoretiska kunskapen kombineras med praktisk kunskap. Ytterligare en slutsats är att de som tagit del av träningen för att få en större och mer långvarig effekt också snabbt behöver omsätta sina kunskaper i praktiken, med andra ord, träna sina nya beteenden i sin vardag mellan varje träningstillfälle. På så sätt blir de nya beteendena en del av deltagarnas beteenderepertoar. Studier har till exempel visat att ju mer realistisk träningen är, desto mer beständig blir kunskapen. Att lära sig simma gör man bäst genom träning i vattnet, inte genom att lyssna på en tränare. Om man tränar simning ofta och mycket blir man dessutom en bättre simmare snabbare. Att sitta och reflektera över simning ger inte samma effekt. Övning ger färdighet, och repetition är inlärningens moder. Träningsledarna bör informera om att det inte bör gå för lång tid mellan träningstillfällena och att deltagarnas träning ”hemmavid” kommer att följas upp kontinuerligt under hela träningen. Denna information ökar sannolikt deltagarnas motivation att praktisera det de får ta del av under träningen. Träningsledarna kan repetera att deltagarna bör träna så mycket de kan i den egna vardagen och tillämpa det de lärt sig så konkret som möjligt. Se avsnittet Evidensbaserade rekommendationer för effektiv ledarträning.



Format: Seminarium

Syfte: Att ge deltagarna en god överblick över träningens upplägg och innehåll samt vad som förväntas av dem.

Innehåll: Gör en genomgång av träningsprogrammet från vänster till höger. Deltagarna har redan fått en första hemuppgift inför träningsstarten. Det första träningstillfället kommer att introducera beteendeanalys och begreppen feedback och aktivt lyssnande. Mellan det första och det andra träningstillfället i grupp kommer deltagarna att få ett individuellt besök på sin arbetsplats där de får individuell träning på den egna arbetsplatsen. De får då träna på feedback och aktivt lyssnande under observation av någon av träningsledarna. Träningsledaren ger deltagaren feedback på vad han/hon observerat. Vid det andra träningstillfället i grupp görs en uppföljning av hur det gått att träna in de nya beteendena. Vidare sker en fördjupning av den kunskap som finns kring feedback och aktivt lyssnande. Träningsledarna informerar också om att deltagarna successivt kommer att få individuella hemuppgifter som följs upp längre fram i träningsprogrammet. Ytterligare fördjupning i beteendeanalys, feedback och aktivt lyssnande kommer att ske och än mer träning ges. Träningens sista moment utgörs av ytterligare ett besök från någon av träningsledarna, som återigen besöker deltagarna individuellt på arbetsplatsen och handleder dem i hur de kan befästa sina nya beteenden och få feedback på hur dessa tillämpas.

Agenda för dagen

09.00-09.15 Välkomna!

09.15-09.45 Isbrytare

09.45-10.30 Varför fokus på beteende?

10.30-12.00 Beteendets ABC

12.00-12.50 *Lunch*

12.50-14.20 Positiv feedback

14.20-15.10 Aktivt lyssnande

15.10-16.00 Summering, info om nästa träff och hemuppgift

Kort paus varje timme!

Format: Seminarium

Syfte: Att ge en tydlig överblick över det första träningstillfället.

Innehåll: Förklara de olika momenten som kommer att gås igenom under dagen. Det första momentet har redan genomförts. Vad som blir nästa steg är att deltagarna får göra en självpresentation. Vi har här valt en presentationsövning inspirerad av speeddejtning, där alla får hälsa på alla och samtidigt öva på aktivt lyssnande. När alla hälsat på alla får var och en presentera någon annan i gruppen. Detta ställer krav på att man är uppmärksam när man talar med andra så att man minns vad som sagts på ett sådant sätt att det kan återberättas. När denna övning gjorts kommer träningsledarna att beskriva varför just beteenden är viktiga att fokusera på. De två beteenden som träningsledarna därefter nogsamt går igenom och tränar tillsammans med deltagarna är positiv feedback samt aktivt lyssnande, i teori och praktik. Dessa två beteenden kommer att tränas genomgående under hela ledarträningen. Det sista momentet under träningen är en summering av dagen och genomgång av en hemuppgift.

GÖTEBORGS UNIVERSITET CHALMERS BYGGFÖRETAGEN afa

Isbrytare: Vilka är ni?

Format: Seminarium

Syfte: Att öka tryggheten hos deltagarna och göra det mer bekvämt att exponera sig själv för nya beteenden i den kommande träningen.

Innehåll: Förklara att beteendeträning innebär att man går utanför den egna komfortzonen. Det brukar kännas enklare och mindre jobbigt om man känner varandra. Därför presenterar alla sig för varandra i en kort speeddejtningsövning. Deltagarna presenterar sig parvis i ett par minuter och därefter byter de samtalspartner. När man presenterat sig för samtliga tar man plats vid sitt bord igen och presenterar någon som man talat med. Detta fortlöper tills alla i gruppen blivit presenterade.

GÖTEBORGS UNIVERSITET CHALMERS BYGGFÖRETAGEN afa

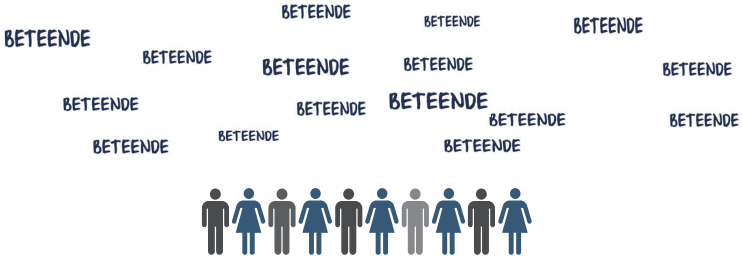
Varför fokus på beteende?

Format: Seminarium

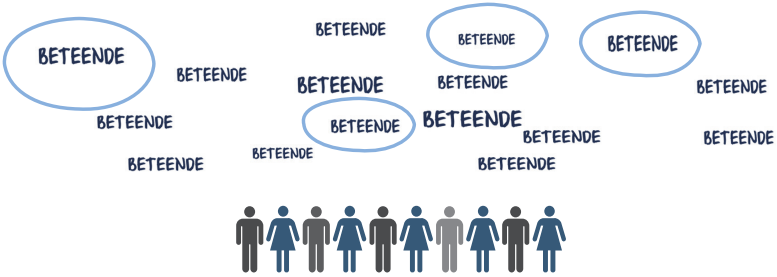
Syfte: Att göra deltagarna medvetna om att vi nu kommer att fokusera på det som utgör kärnan i träningen för att bli en ”säker ledare”, nämligen beteenden.

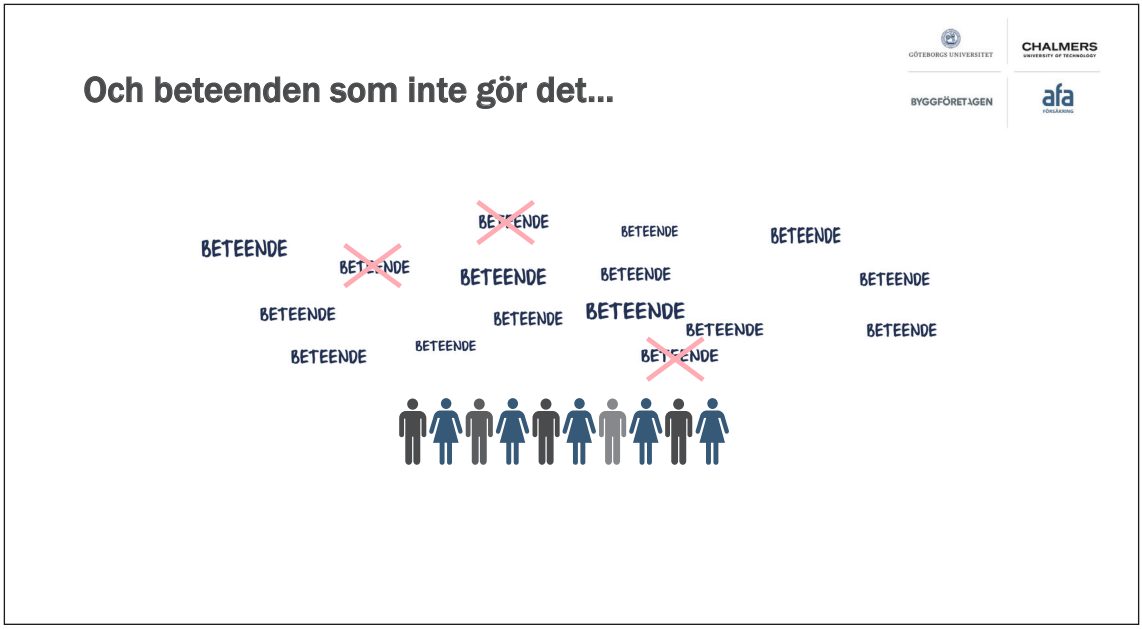
Innehåll: Berätta för deltagarna att vi nu kommer att påbörja en för träningen central blockträning. Gå igenom de inlärningspsykologiska skälen till att det är effektivare att fokusera på beteenden än på känslor, attityder eller tankar när man vill få till stånd beteendeförändringar.

Det utförs en mängd beteenden i er organisation



Beteenden som bidrar till en säker kultur

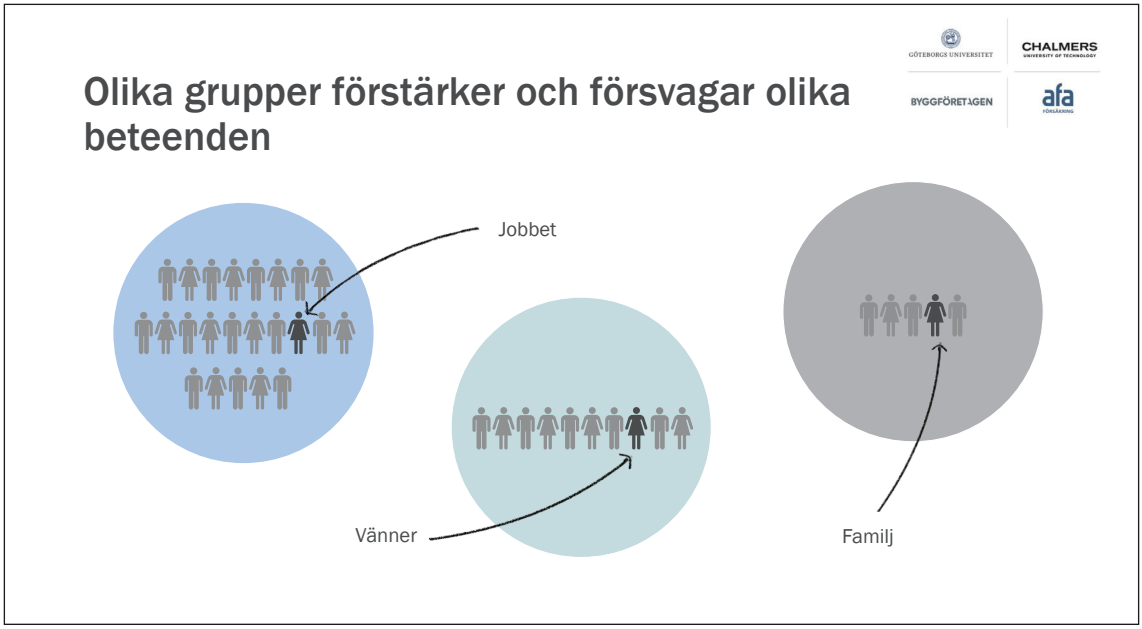




Format: Seminarium

Syfte: Att få deltagarna att börja reflektera över vilka beteenden som är önskvärda och vilka som inte är det utifrån ett säkerhetsperspektiv.

Innehåll: Träningsledarna kan börja med att uppmärksamma att det medan deltagarna sitter här på träningen kommer att utföras en stor mängd beteenden i deras organisationer. Vissa av dessa beteenden leder mot en säker kultur, till exempel att någon tar på sig en hjälm, skyddshandskar eller meddelar sin arbetsledare eller sina kollegor att det uppstått en farlig situation på arbetsplatsen som kan äventyra säkerheten. Eller kanske stannar någon upp och tar en paus för att återhämta sig, vilket annars skulle kunnat skapa en farlig situation, då bristande koncentration ligger bakom många olyckor. Ett annat exempel på säkerhetsbeteenden kan vara att någon lägger några minuter extra på att plocka undan ordentligt efter utfört arbetsmoment, inför nästa arbetsmoment. Ytterligare någon påminner en kollega om att säkra sig uppe på taket. Alla dessa beteenden är önskvärda. Men det finns också beteenden som inte är det och som kan äventyra säkerheten. Exempel på dessa kan vara att man struntar i hjälmen för att den känns otymplig, slarvar med städningen eller negligerar att informera kollegor om säkerhetsrisker för att man utgår från att de redan uppmärksammat dem.



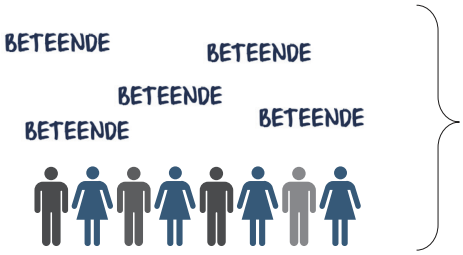
Format: Seminarium

Syfte: Att få träningsdeltagarna att vara vaksamma på att kontext och grupptillhörighet kan påverka vilka beteende man använder.

Innehåll: Exemplifiera genom att förklara att man kan vara en och samma person men ändå bete sig på olika sätt beroende på vilken grupp av människor man för tillfället vistas med. När man umgås med vänner kanske man alltid ställer upp, städar efter ett samkväm. Kanske svarar man alltid i telefon när vänner ringer?

På arbetet kan det vara annorlunda. Kanske låter man kaffekoppen stå kvar på bordet och struntar i att ställa in den i diskmaskinen eftersom man förväntar sig att någon annan gör det? Kanske låter man bli att svara i telefon av samma skäl? Med familjen däremot kanske andra beteenden uppvisas. I familjen kan man tillåta sig att vara informell och avslappnad, samtidigt som man kanske har koll på vem som diskar och tar hand om det tråkigare arbetet, och om det inte görs är det eventuellt lättare med konfrontationer eftersom man vanligtvis är tryggare med familjemedlemmarna än med kollegor. Vilka beteenden som framträder i olika kontexter och grupper avgörs av vad som är accepterat just där, det vill säga vilka beteenden som förstärks eller försvagas i den kontexten. Det går i regel ganska snabbt för en grupp att tydliggöra vilka beteenden som är okej och vilka som inte är det. Beteenden förstärks och försvagas kontinuerligt i olika kontexter; ibland är man medveten om hur man anpassar sina beteenden, ibland sker det omedvetet.

Beteenden skapar våra resultat



Smittspridning Covid-19
Kundnöjdhet
Omsättning
Säkerhetskultur
Lönsamhet
Kondition
Osv...

Format: Seminarium

Syfte: Att öka förståelsen för att vissa beteenden leder fram till önskvärda resultat.

Innehåll: Träningsledarna bör här påpeka att resultat i organisationer ytterst skapas av de beteenden som medarbetare och chefer uppvisar. Säkerhet är ett resultat av beteenden hos medarbetare och chefer på operativ och strategisk nivå. Beteenden ligger också bakom organisationers prestationer och resultat. Om resultatet inte är tillfredsställande finns det sannolikt något som medarbetare eller chefer behöver göra annorlunda. Med andra ord behöver någon öka eller minska något eller några beteenden för att resultaten ska ändras.

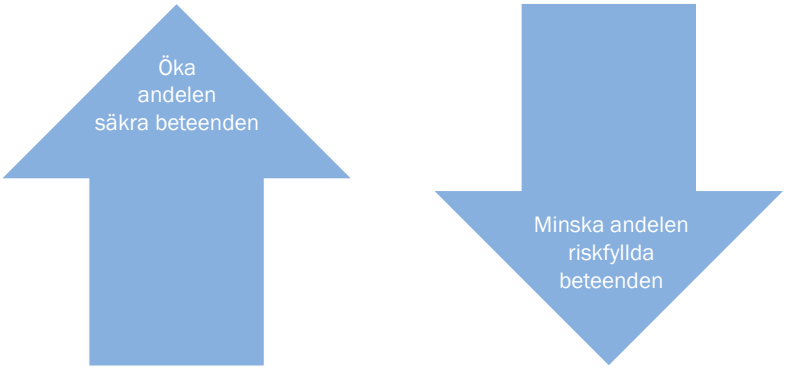
Nya resultat kräver nya beteenden!

Du behöver antingen…

Börja med något
Sluta med något

… för att förändring ska ske

Hur skapar vi stark säkerhetskultur?



Format: Seminarium

Syfte: Att illustrera att säkerhet ökar när man ökar andelen säkra beteenden i organisationen och minskar andelen riskfyllda beteenden.

Innehåll: Träningsledarna kan hänvisa till att det finns ett samband mellan en ökad säkerhetskultur på arbetsplatser och hur medarbetarna beter sig. Fler säkra beteenden och färre riskfyllda beteenden ger en bättre säkerhetskultur.

Format: Seminarium

Syfte: Att ha en klar och tydlig definition på vad ett beteende är, då beteenden är centrala för BBS.

Innehåll: Träningsledarna kan med fördel vara extra tydliga med vad ett beteende är, det vill säga något som man gör, något som kan observeras, eller något som sägs. En attityd är inte ett beteende – ändå fokuserar många organisationer på att förändra människors attityder, till exempel till säkerhet. Ökad säkerhet kräver fler säkra beteenden.

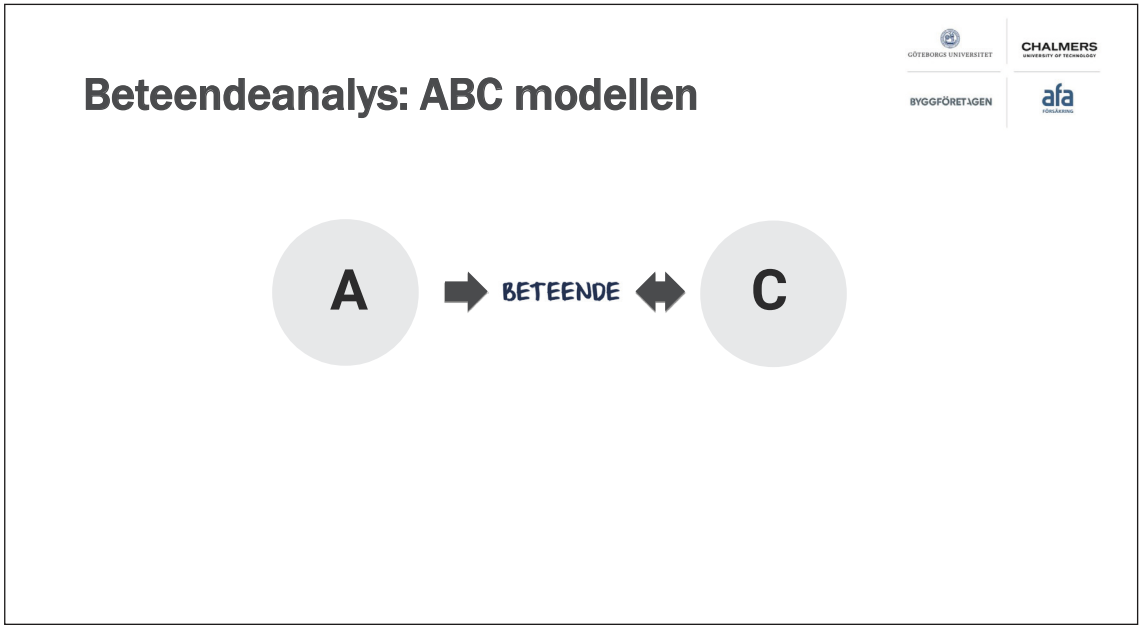
Är det ett beteende? Öva!

Vad?	Beteende	Egenskap	Resultat
Pålitlig			
Stänga dörren			
Tillgänglig			
Tydligare kommunikation			
Säga hej			
Ta på hjälm			
Nöjda kunder			

Format: Övning

Syfte: Att träna på att känna igen vad som faktiskt är ett beteende.

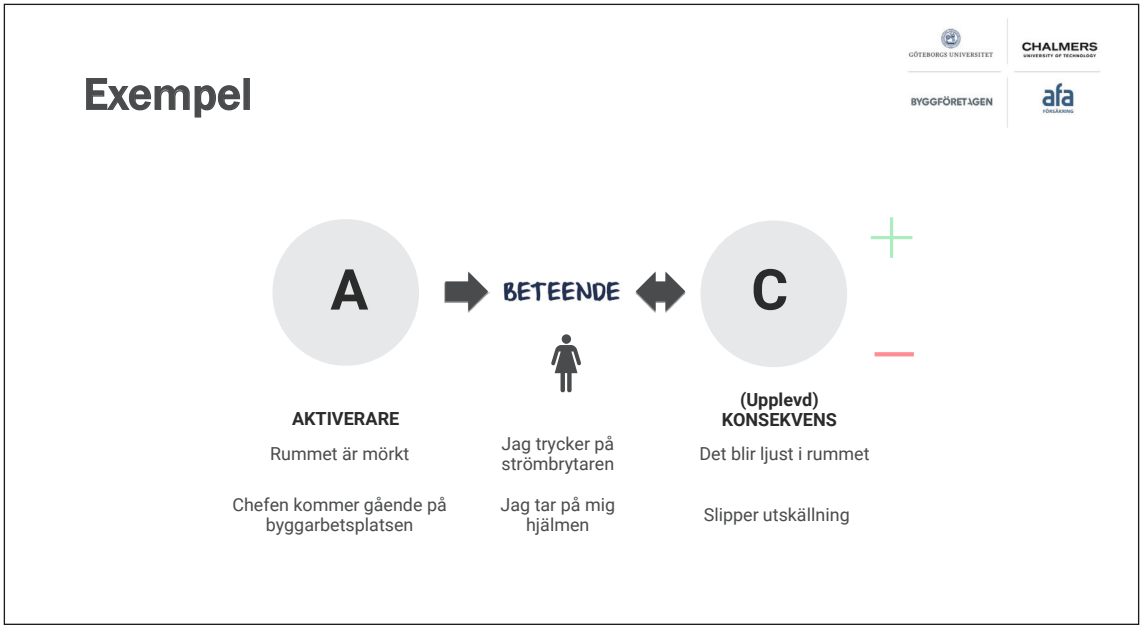
Innehåll: Be deltagarna att individuellt bestämma vilka av orden i vänsterkolumnen som utgör beteenden, egenskaper eller resultat. De får 5 minuter på sig, därefter får de diskutera sina bedömningar i grupper om tre personer i ytterligare 5 minuter. Slutligen sammanfattar träningsledarna de olika gruppernas diskussioner och säkerställer att de kan identifiera beteenden.



Format: Seminarium

Syfte: Att få deltagarna att förstå hur man kan genomföra beteendeanalyser för att förstå och förändra beteenden. Detta är starten på ett nytt teoriblock.

Innehåll: Informera om att ni nu påbörjar ett nytt centralt block, som handlar om hur man kan strukturera upp arbetet med att få fram fler önskvärda beteenden. Träningsledarna kommer under denna del att beskriva det som kallas för ABC-modellen.



Format: Seminarium

Syfte: Att förklara ABC-modellens komponenter på ett enkelt sätt.

Innehåll: Träningsledarna kan påbörja genomgången med att repetera vad ett beteende är, det vill säga något man gör eller säger. Beteendeanalysen går ut på att förstå vilken funktion beteendet har i sin kontext och vilka aktiverare och konsekvenser som bidrar till beteendets förekomst eller frånvaro. Det som aktiverar ett beteende, det vill säga sätter igång ett beteende, kallas i ABC-modellen för ”aktiverare”. Ett exempel kan vara att det är mörkt i ett rum, vilket kan aktivera beteendet att trycka på strömbrytaren. Konsekvensen blir att ljuset tänds. C:et i ABC-modellen står således för konsekvenser. Sekvensen ser alltså ut som följer: Antecendent = det är mörkt i rummet, Beteende = man tänder ljuset, Konsekvens = det blir ljust i rummet. Att det blir ljust i rummet förstärker beteendet att trycka på strömbrytaren. Skulle det förbli mörkt trots att jag trycker på strömbrytaren, sker först en utsläckningskrevad och därefter försvagas mitt beteende, och jag kanske helt slutar att trycka på strömbrytaren eftersom konsekvensen inte blir den jag önskar.

Om man tänker sig en byggarbetsplats skulle en Antecendent kunna vara att man ser chefen komma gående. Det aktiverar beteendet att sätta på sig hjälmen, eftersom man kanske sedan tidigare vet att konsekvensen kan bli negativ om man inte har den på sig (chefen blir missnöjd om man inte har den på sig). Generellt sett strävar människor efter att uppleva positiva konsekvenser och undvika negativa konsekvenser.

Format: Seminarium

Syfte: Att träna sig i kedjan Aktiverare, Beteende och Konsekvenser.

Innehåll: Instruera deltagarna i ABC-analys, som de sedan får pröva på. Olika typer av aktiverare illustreras i figuren. Träningsledarna kan också be deltagarna att hitta fler exempel samt ge förslag på olika beteenden som aktiverarna kan ge upphov till. Redan här kan träningsledarna indikera att vi lägger mycket tid på aktiverare men att vi sällan följer upp med konsekvenser. Träningsledarna kan be deltagarna att lista ett antal beteenden på byggarbetsplatser och analysera vad som vanligtvis aktiverar dessa beteenden och vilka konsekvenser det får: med andra ord en snabb ABC-analys.

Riskfyllda beteenden är i regel naturligt förstärkta

Format: Seminarium

Syfte: Att belysa svårigheten med att det ofta finns naturligt förstärkande konsekvenser för riskbeteenden samt naturligt försvagagande konsekvenser för säkra beteenden.

Innehåll: Träningsledarna kan här nämna att en av orsakerna till att människor beter sig riskabelt är att de kan uppleva fördelar med att göra det. Det kan finnas tidsvinster i att inte ta på sig skyddsutrustning och kanske är det bara en liten uppgift man tänker göra, där man bedömer att risken är liten att något ska gå snett. Det känns besvärligt att ta på sig all utrustning och man hoppar därför över detta steg. Med andra ord kan människor emellanåt vara motiverade att bete sig på ett riskfullt sätt. Detta förvärras av att upplevelsen av risker kan vara ganska låg. Risken normaliseras. Om man till exempel går på höga höjder varje dag uppfattar man det som mindre riskabelt ju längre tid som förflyter. Risken har dock inte minskat, bara uppfattningen av risken. Denna process kallas för habituering.

Minigallup

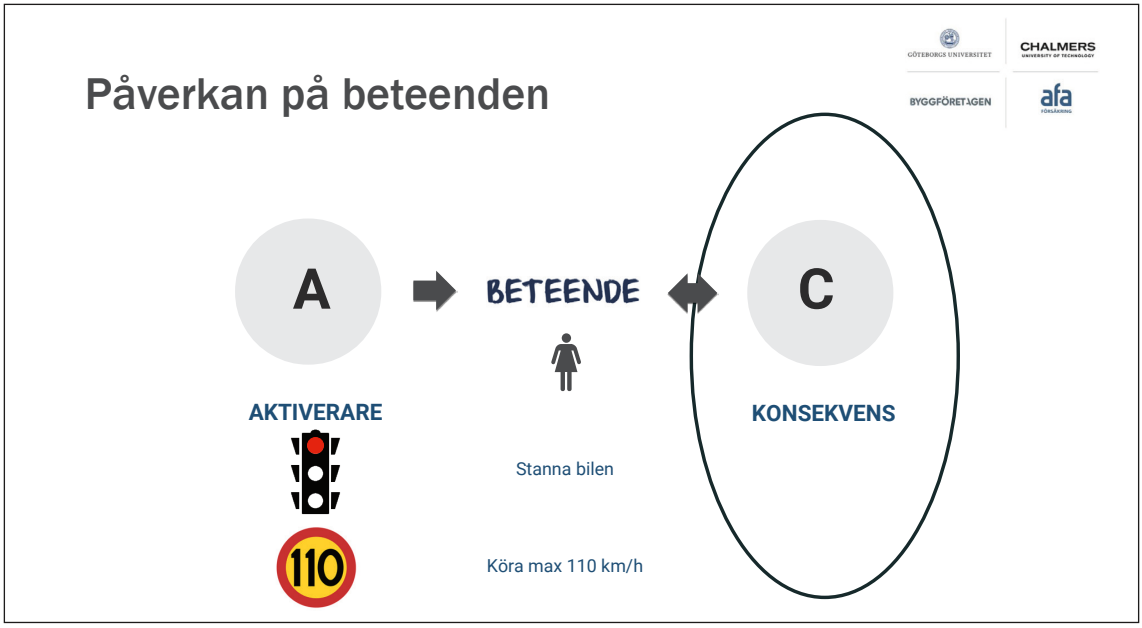
Jag stannar alltid vid rött trafikljus när jag kör bil

Jag kör alltid 110 km/h eller långsammare på en 110-väg

Format: Övning

Syfte: Att lära sig att det finns olika typer av aktiverare och att vissa är mer effektiva än andra.

Innehåll: Utifrån exemplen kan träningsledarna ställa en fråga till deltagarna i stil med: Båda är aktiverare – men vad är skillnaden?



Format: Övning

Syfte: Att illustrera att en aktiverares effekt (över tid) hänger ihop med konsekvenserna som den är kopplad till.

Innehåll: Träningsledarna kan ta som exempel att det blir ganska uppenbart att konsekvenserna av att köra mot rött ljus är tämligen omedelbara och allvarliga. Att köra snabbare än 110 på motorväg kanske inte får någon negativ konsekvens alls, eller i alla fall inte särskilt ofta, varför hastighetsöverträdelser är vanligare än körning mot rött ljus.

Vilka konsekvenser (C) är mest effektiva?

- **Nära i tid** – direkt efter beteendet
- **Alltid** – händer ofta/alltid efter beteendet
- **Positiva** – upplevs som viktig/betydelsefull och önskvärd av individen

- Det pågår ständigt en ”kamp” mellan flera konkurrerande konsekvenser.
- Hur ser ”summan” av + och - ut just nu?

Format: Seminarium

Syfte: Att tydliggöra hur konsekvenserna kan användas på ett mer effektivt sätt och att det ofta kan finnas fler konsekvenser som konkurrerar med varandra.

Innehåll: Beskriv tre aspekter av kraftfulla konsekvenser och problematisera också det faktum att olika konsekvenser kan komma att konkurrera om uppmärksamheten. Träningsledarna hjälper deltagarna att analysera hur förstärkande och försvagande konsekvenser kan motverka varandra.

Övning – Vilka aktiverare och förstärkare?

A

C

I grupp om 2 (Breakoutrooms):

Försök att komma på så många aktiverare du blivit utsatt för idag som möjligt!

&

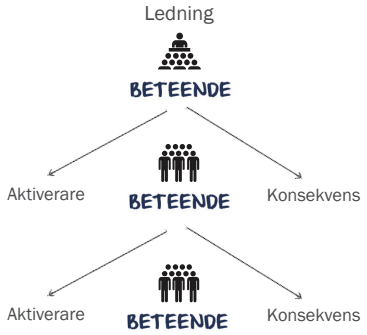
Försök att komma på så många förstärkare (positiva konsekvenser) du blivit utsatt för på sistone som möjligt!

Format: Övning

Syfte: Att lära sig att identifiera och skilja på aktiverare och konsekvenser.

Innehåll: Beskriv att deltagarna ska få öva sig på att identifiera och skilja på aktiverare och konsekvenser genom att reflektera över vilka aktiverare och konsekvenser de har upplevt under dagen. Börja med individuell reflektion i 5 minuter, därefter reflektion i grupper om tre.

Hur etableras beteenden i en organisation?



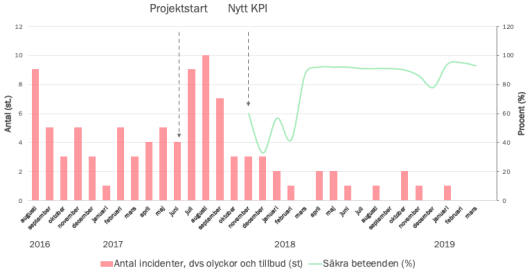
Format: Seminarium

Syfte: Att illustrera hur beteenden aktiveras och vidmakthålls (”smittar av sig”) via aktiverare och konsekvenser i den organisatoriska kontexten.

Innehåll: Prata om kultur utifrån ett beteendeperspektiv; att kultur betraktas som resultatet av de aktiverare och konsekvenser som finns för olika beteenden inom organisationen. Prata om resultatet av vilka beteenden som aktiveras, och framför allt resultatet av vilka beteenden som förstärks respektive försvagas. Hur kan vi förändra kulturen? Jo, genom att förändra aktiverarna och konsekvenserna som är kopplade till olika beteenden.

Sammanfattning

- Beteenden skapar alla våra resultat – både önskade och oönskade
- Stark säkerhetskultur skapas genom att säkra beteenden förstärks och osäkra beteenden försvagas
- Man kan ganska enkelt lära sig att påverka beteenden effektfullt
- Sluta tjata och berätta vad du uppskattar istället - beteenden som leder till något positivt ökar mycket



Format: Seminarium

Syfte: Att förstärka inlärningen genom att repetera det som gåtts igenom under dagen.

Innehåll: Sammanfatta blocket som handlar om ABC-modellen och hur man kan förstärka och försvaga beteenden.

GÖTEBORGS UNIVERSITET | CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
BYGGFÖRETAGEN | afa FÖRSÄKRING

Träna på att se beteenden

Format: Seminarium

Syfte: Att deltagarna ska börja vänja sig vid att fokusera på beteenden som man faktiskt kan se.

Innehåll: Förklara att vi nu är på väg in i ett nytt block där vi ska bli än bättre på att identifiera och analysera beteenden.

Vilka beteenden ser du?

Format: Övning

Syfte: Att träna på att identifiera olika typer av beteenden.

Innehåll: Fråga vad deltagarna kan observera på bilden. Vad är det för beteende man faktiskt ser? Samtidigt som deltagarna svarar, skriver träningsledarna upp beteendena på en whiteboard. Sannolikt kommer deltagarna till insikt att en del av de saker som de först nämner inte är beteenden, utan tolkningar som de själva gör om individen de observerar.

Hemuppgift 1 (inför heldag 1)

1. Vad vill du förbättra kring säkerheten på din byggarbetsplats? Utgå från att du når dit genom att dina underställda **gör mer** av vissa **beteenden** på byggarbetsplatsen. Det ska vara något som påverkar **säkerheten positivt** och som du vill jobba vidare med under ledarskapsträningen.

2. Besvara följande frågor:

   A. **Vad** vill du att flera av dina underställda gör **mer av** på byggarbetsplatsen för att öka säkerheten? Lista så många aktiviteter/beteenden som du kommer på. Ta hjälp av bifogad lista om du vill ha tips.
   B. Hur skulle denna beteendeökning påverka säkerheten?
   C. Vad har du hittills provat för att förändra/påverka beteendena?

Format: Hemuppgift

Syfte: Att följa upp hemuppgiften.

Innehåll: Be deltagarna att titta tillbaka på hemuppgiften de fick inför det första träningstillfället. Gå igenom uppgiften, som gått ut på att försöka hitta beteenden som bidrar till att skapa en starkare säkerhetskultur på deltagarnas arbetsplatser. Visa upp och gå igenom frågorna de fått med sig inför träningsstarten.

Konkretisera beteenden & nyckelbeteenden

(30 minuter I Breakoutrooms)

1. Ta fram din hemuppgift med listan på beteenden/aktiviteter som du tänker skulle påverka säkerheten på din byggarbetsplats.
2. Diskutera 2 och 2: Har du beskrivit ***beteenden***?

   Om inte: uppdatera din lista med stöd av punkterna nedan till konkreta beteenden
   - Ett beteende är mätbart (man kan räkna beteendets frekvens)
   - Ett beteende är observerbart (det kan fångas på film)
   - Ett beteende är fritt från tolkning (2 personer ser samma sak)

3. Turas om så att båda får uppdatera sina listor – säkerställ att era listor består av ***beteenden.***
4. **Välj ut de 2 av dina listade beteenden skulle ge störst resultat på ökad säkerhet i din verksamhet. Välj gärna beteenden som sker ofta (gärna varje dag).**
5. Skriv in dessa två ***nyckelbeteenden*** i din arbetsbok.

Format: Övning

Syfte: Att reflektera över vilka beteenden man behöver fokusera på för att nå ökad säkerhet. Att öka förmågan att bryta ner och specificera beteenden utifrån egna exempel.

Innehåll: Beskriv uppgiften ovan och att deltagarna förväntas arbeta och lösa uppgiften i mindre grupper. När deltagarna är tillbaka efter ca 30 minuter faciliterar träningsledarna grupperna och lyssnar av vad de kommit fram till.

Konkretisera 2 nyckelbeteenden

(30 minuter i Breakoutrooms)

1. Ta fram din hemuppgift med listan på beteenden/aktiviteter som du tänker skulle påverka säkerheten på din byggarbetsplats.
2. **Välj ut de 2 av dina listade beteenden skulle ge störst resultat på ökad säkerhet i din verksamhet. Välj gärna beteenden som sker ofta (gärna varje dag).**
3. Skriv in dessa två ***nyckelbeteenden*** i din arbetsbok.

Format: Övning

Syfte: Att fördjupa föregående övning och lära sig att fokusera på särskilt viktiga beteenden.

Innehåll: Instruera deltagarna att dela in sig i tre lika stora grupper. Träningsledarna leder arbetet i de tre grupperna. Under 30 minuter kommer deltagarna att diskutera och fokusera på vad deras medarbetare behöver göra mer eller göra mindre av för att säkerheten ska förbättras. När övningen är klar ska samtliga deltagare ha identifierat två nyckelbeteenden.

Beteendelista

Kom ihåg !

Ett beteende är något en person **säger** eller **gör**. Ibland kan det hjälpa att tänka att beteenden är aktiva handlingar som går att fånga på film.

Medarbetarbeteenden som är förknippade med säkerhet:

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

34

Nyckelbeteenden

Nyckelbeteenden för ökad säkerhet:

1. .....
2. .....

Kom ihåg!

Vissa aktiviteter har en starkare positiv effekt kopplat till önskat resultat (ökad säkerhet) än andra. Fråga dig själv: Om vi lägger ner dubbelt så mycket tid och fokus på detta beteende - kommer vi då att få dubbelt så bra resultat?

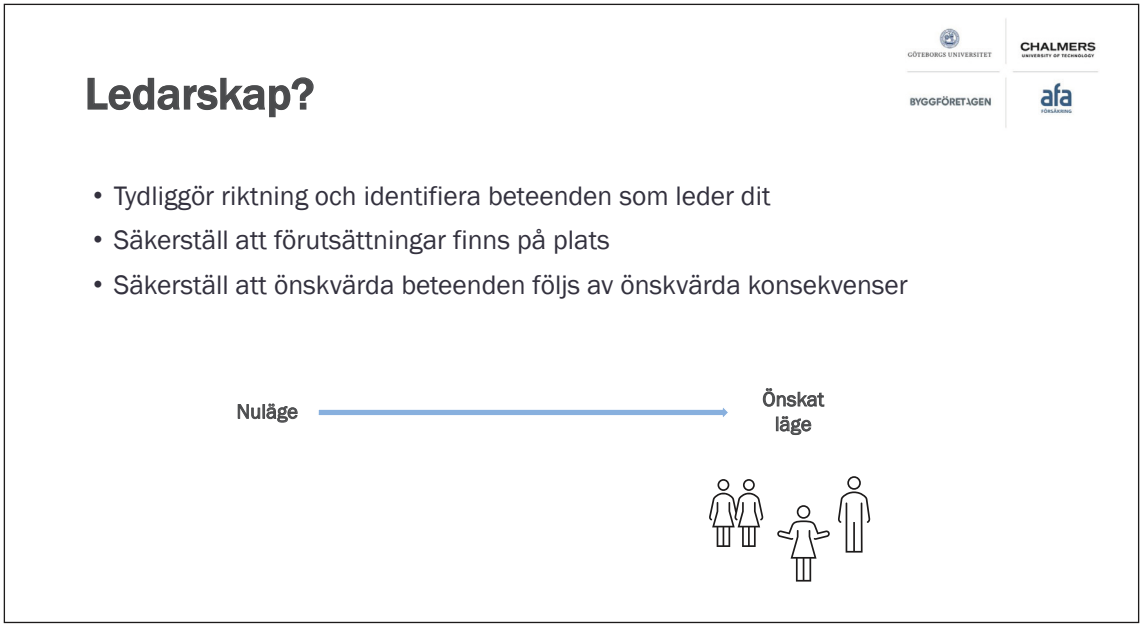
GÖTEBORGS UNIVERSITET | CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | BYGGFÖRETAGEN | afa FÖRSÄKRING

Två beteenden för effektivt ledarskap

Format: Seminarium

Syfte: Att öka deltagarnas uppmärksamhet på att man nu kommer att gå in i nästa avsnitt av träningen.

Innehåll: Tydliggör att ni nu ska gå in djupare på de två typer av beteende som är centrala för träningen och för att få till stånd önskvärda beteenden.



Format: Seminarium

Syfte: Att beskriva ledarskap ur ett beteendeperspektiv.

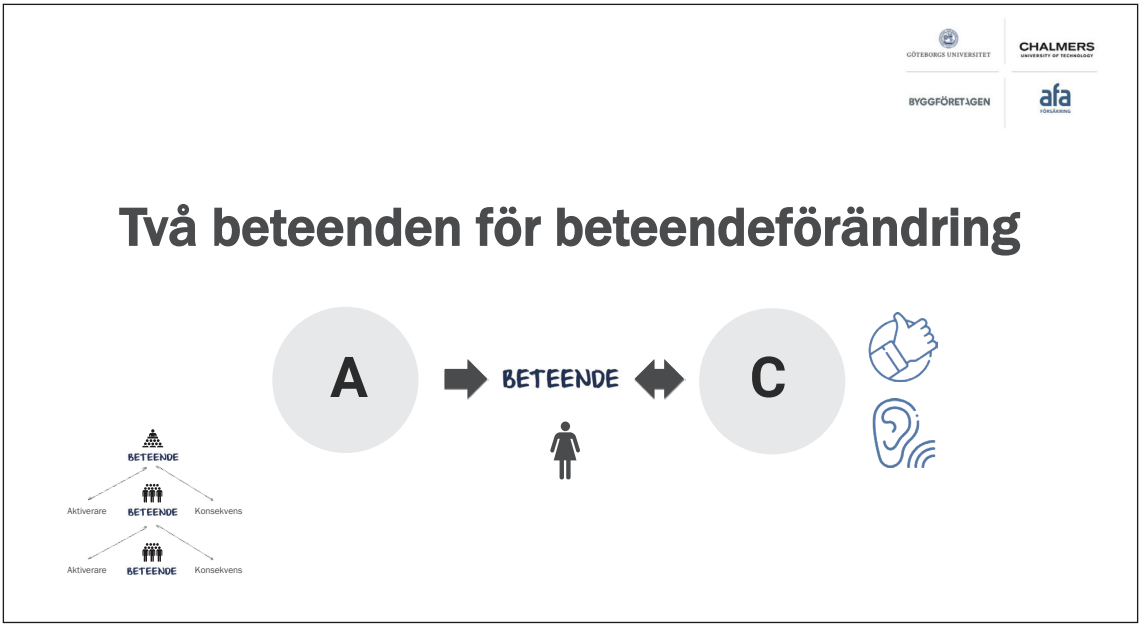
Innehåll: Prata om att ledare, utifrån ett beteendevetenskapligt perspektiv, har tre huvuduppgifter:

• Att tydliggöra riktning och skapa effektiva aktiverare handlar om att komma överens om en gemensam målbild och att tillsammans med medarbetarna identifiera vilka beteenden som för dem dit. Det handlar om att säkerställa att medarbetarna vet vad (vilka beteenden) du förväntar dig av dem och varför de är viktiga. Exemplifiera.

• Att säkerställa förutsättningar handlar om att tillsammans med medarbetarna inventera vilka förutsättningar som behöver finnas på plats för att de önskvärda beteendena ska kunna ske – samt att säkerställa att dessa förutsättningar tillhandahålls. Exemplifiera.

• Att skapa motivation för beteenden som leder mot önskat läge handlar om att ledaren säkerställer att de önskvärda beteendena leder till gynnsamma konsekvenser för dem som förväntas utföra dem. Konsekvensbaserade ledarskapsbeteenden som ofta förekommer i för låg utsträckning – och som är helt gratis för chefer att tillhandahålla – är positiva feedbackbeteenden och aktivt lyssnande.

• Att lära sig om operant inlärningsteori är ett bra sätt att bli bättre på dessa uppgifter.



Format: Seminarium

Syfte: Att informera om de ledarskapsbeteenden som är i fokus för träningen och om vilken effekt de kan ha.

Innehåll: Beskriv varför ledarskapsbeteendena positiv feedback och aktivt lyssnande är viktiga. Använd information som finns under rubrikerna Aktivt lyssnande och Positiv feedback i inledningen av handboken samt ge exempel på de olika beteendena.

Positiv feedback

Format: Seminarium

Syfte: Att introducera och tydliggöra vad positiv feedback handlar om.

Innehåll: Informera om att ni kommer att ägna en del tid åt att undersöka vad positiv feedback är. Träningsledarna kan med fördel ställa frågan till deltagarna vad de uppfattar att positiv feedback är och sedan stämma av med vad teorin säger.

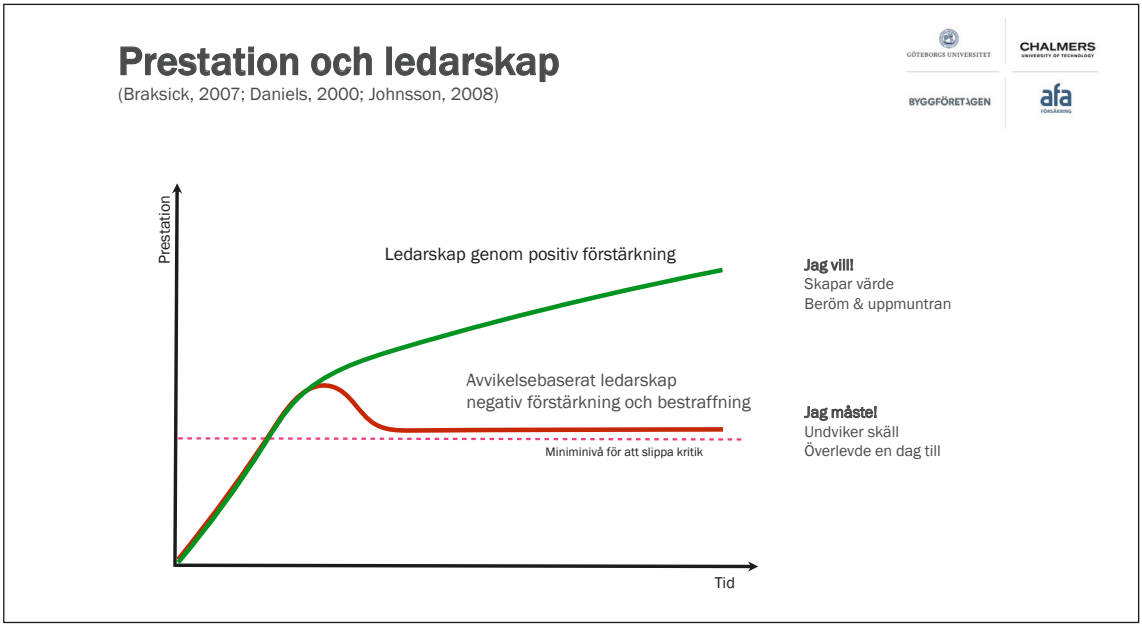
Feedback

- Feedback har betydelse för beteendeförändring
- Feedback kan fungera som förstärkande eller försvagande konsekvens
- Viktigt för ledare att träna på att ge effektiv feedback
- Balansen mellan positiv och korrigerande feedback är viktig

Format: Seminarium

Syfte: Att förmedla kunskap om olika typer av feedback och vilka effekter (förstärkande respektive försvagande) olika typer av feedback kan ha på beteenden.

Innehåll: Efter att träningsledarna har ställt frågan om vad deltagarna anser är positiv feedback kan de berätta att det finns forskning som visar att det inte bara är viktigt att positiv feedback ges, utan att det även är viktigt hur och när den ges. Berätta om vikten av balans mellan positiv och korrigerande feedback. Berätta att deltagarna under träningen kommer få öva på att ge effektiv feedback; framför allt positiv feedback men även korrigerande.



Format: Seminarium

Syfte: Att beskriva fördelarna med positiv förstärkning samt nackdelarna med försvagande, avvikelsebaserade ledarskapsstrategier.

Innehåll: Beskriv grafen och forskningen som visar att positiv förstärkning påverkar prestation positivt. Att som ledare jobba med positiv förstärkning av medarbetarnas beteenden leder till att de försöker prestera ”bra” för att de VILL – för att de upplever att deras beteenden leder till gynnsamma, önskvärda konsekvenser för dem. Dessa konsekvenser kan vara av olika slag, till exempel i form av kommentarer, feedback, gester, blickar som signalerar ”gillande”, men även i form av att uppgiften och arbetet går snabbare eller enklare att slutföra eller att resultatet blir bättre.

Att göra ett bra jobb för att man VILL (jämfört med för att man känner sig tvingad eller för att slippa undan något) leder till höga och stabila prestationer över tid och har positiva effekter på kreativitet, arbetstillfredsställelse, arbetsmoral och lojalitet.

Positiv feedback är exempel på en konsekvens som uppfattas som gynnsam för de flesta människor. Dessa beteenden består av konsekventa ledarbeteenden och handlar om att kommunicera en positiv bedömning eller ett godkännande av ett beteende till medarbetaren när han/hon gör önskvärda beteenden, det vill säga beteenden som är i linje med uppsatta mål såsom säkra beteenden. Forskning visar att positiv feedback för de beteenden man vill se *mer av* är den mest effektiva formen av

feedback, samt att specifik feedback med tydlig koppling till ett beteende och hur det beteendet är hjälpsamt är mer effektiv än generell feedback. Även frekvensen av feedback har visat sig ha stor betydelse; vanligen ges feedback för sällan.

Att uppleva att andra människor vill ta del av ens tankar och idéer, att andra lyssnar aktivt på det man säger, är ytterligare exempel på en konsekvens som för de flesta människor upplevs som gynnsam och förstärkande. Aktivt lyssnande handlar om att efterfråga medarbetarnas synpunkter och förslag och att signalera att man lyssnar på dem och tar dem på allvar, exempelvis genom att ha ögonkontakt, humma, nicka, låta medarbetaren tala klart, ställa utforskande och uppföljande öppna frågor, eller att göra verbala sammanfattningar och reflektioner kring det medarbetaren säger.

Trots de positiva effekterna av positivt förstärkande konsekvensbaserade ledarskapsbeteenden är det lätt att i stället ta till hot och skäll, eftersom effekten (att medarbetarna gör som man säger) brukar komma snabbare jämfört med positiv feedback. Hot och skäll har dock vissa betydande icke önskvärda effekter. Hot och skäll leder endast till minimal prestation: att medarbetarna gör minsta möjliga nivå av beteendet som krävs för att slippa hot och skäll. Förbättringen av beteendet är tillfällig och varar endast så länge som hotet är närvarande. När hotet inte är närvarande återgår medarbetarna ofta till gamla beteenden. Frivilliga, ”extra” prestationer minskar. Föreställ er effekterna på arbetsmiljö, mående, lojalitet och vilja att jobba kvar när man jobbar för att slippa undan hot och skäll – i stället för att man vill.

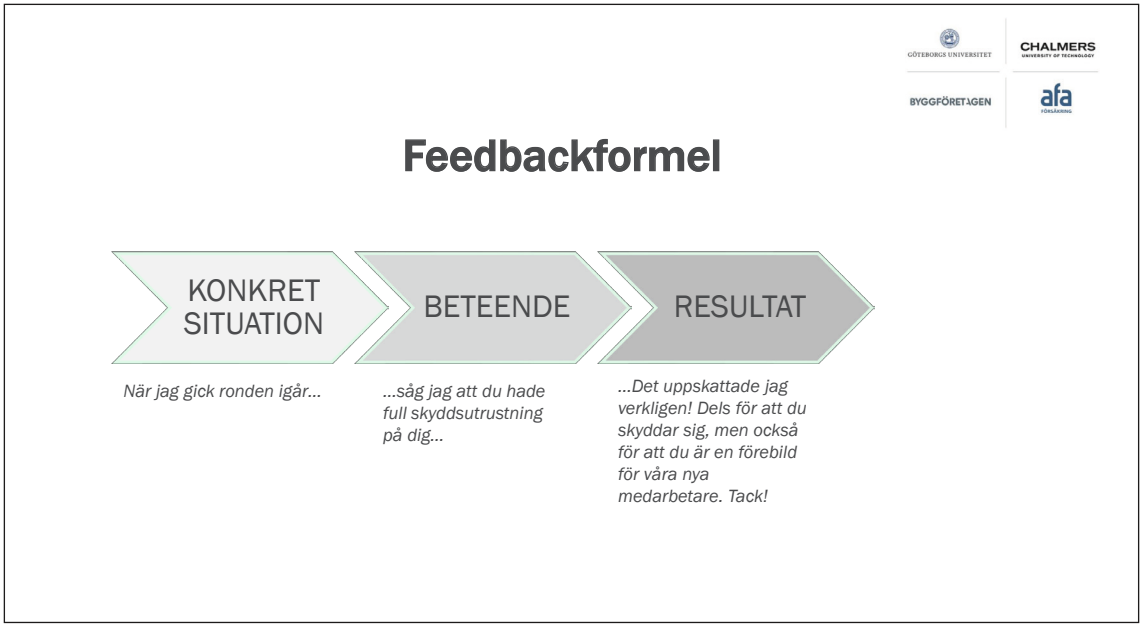
Det absolut viktigaste om feedback

- Var tydlig och konkret med vilket **beteende** du uppskattar alternativt vill korrigera
- Var tydlig med **varför** du uppskattar, eller inte uppskattar det aktuella beteendet – koppla beteendet till förväntat resultat.
- Det är mer effektivt att förstärka/**uppmuntra önskade beteenden** än att bestraffa oönskade beteenden om du vill få en långsiktig beteendeförändring
- Var **ärlig**
- Ge feedback **direkt** efter det beteende du vill se mer av

Format: Seminarium

Syfte: Att beskriva viktiga komponenter i feedbacken, det vill säga hur den bör genomföras.

Innehåll: Beskriv några grundprinciper som man bör tänka på när man ger feedback i syfte att påverka beteende (fokusera på feedback som syftar till att öka önskvärda beteenden snarare än feedback som syftar till att minska icke-önskade beteenden). Berätta om varför feedback bör gälla beteende och inte personlighet. Berätta om vikten av konkret och tydlig feedback, det vill säga feedback som bygger på information om vad som har observerats (beteenden) och inte på tolkningar om andras tankar och känslor. Ju mer konkret och specifik feedbacken är, desto mer vägledande och tydlig blir den. ”Bra jobbat” är inte tillräckligt tydligt eftersom det inte framgår vad det var som var bra. Berätta om att effektiv feedback bör innehålla en koppling till hur individens beteende påverkade de gemensamma målen. Berätta om betydelsen av tajmning och frekvens.



Format: Seminarium

Syfte: Att ge en god struktur för hur man ger feedback.

Innehåll: Prata om att man kan tänka sig feedbacken som en sekvens i tre steg. Dessa tre steg följer i praktiken ABC-modellens tre steg. Den första delen i feedbacken handlar om att man beskriver situationen som föregick beteendet på ett konkret sätt. Därefter beskriver man själva beteendet som man har observerat. Det tredje steget är att man beskriver det resultat som beteendet fått, i detta fall ett positivt resultat.

Övning: Positiv feedback

I grupper om 2:

1. Förbered dig individuellt (ca 10 minuter)

- Tänk tillbaka på två situationer där en medarbetare gjort något säkert.
- Följ feedbackformeln (En **situation** då medarbetaren agerat säkert, vad personen **gjorde** som var bra (beteende) och vilket positivt **resultat** det fick).
- Skriv ner hur du skulle kunna ha givit positiv feedback i situationen.

2. Öva i Breakoutrooms (ca 20 minuter) i grupp om 2

- Turas om i rollerna: Chef och medarbetare
- Försök att leva dig in i situationen och prova att leverera feedbacken utifrån dina två exempel (arbetsboken).
- Reflektera tillsammans efteråt. Hur upplevdes feedbacken? Förstod mottagaren vilket beteende det handlade om? Hur kändes det att ge feedback på detta sätt?

Öva på att formulera positiv feedback

KONKRET SITUATION → BETEENDEN → RESULTAT

Format: Övning

Syfte: Praktisk träning i att ge feedback.

Innehåll: Presentera övningen och säkerställ att deltagarna har förstått vad de ska göra och varför. Träningsledarna kan säga något i stil med att människor generellt tycker om att få uppskattning för det de gör; att få höra att någon har sett och uppskattar det man har gjort/gör. Det förekommer bra beteenden på arbetsplatserna varje dag. Majoriteten av medarbetarna gör ofta det som förväntas. Även de som inte kommer med den *allra* bästa lösningen eller jobbar *snabbast* behöver få uppskattning för det arbete de gör. Om chefer endast ger positiv feedback när medarbetarna har gjort något utöver det vanliga som förväntas innebär det att det kan gå lång tid *utan* att medarbetaren får någon feedback och det kan leda till att motivationen för det som medarbetaren gör successivt minskar. Feedback är ett effektivt ledarskapsbeteende, men det behövs träning för att få till effektiv feedback i praktiken!

Hur ger du positiv feedback idag?

Typiska aktiviteter som uppvisas av ledare som är positivt förstärkande. I vilken utsträckning anser du att du själv agerar så här. Gradera dem från 0 (aldrig) till 5 (så gott som hela tiden).

Självskattning av positiv feedback	Skattning (0-5)
Jag ger mer positiv feedback än korrigerande feedback	_____
Jag ger feedback "här och nu"	_____
Jag ger beteendespecifik feedback	_____
Jag förklarar vad beteendet jag ger feedback på skapar för resultat	_____
Jag ser och uppmärksammar mina medarbetares arbetsinsats, d.v.s. närvarar i deras arbetsvardag	_____
Jag föregår med gott exempel genom att själv be mina medarbetare om feedback	_____

Format: Skattning

Syfte: Att skatta sina positiva feedbackbeteenden och reflektera kring dessa med övriga deltagare.

Innehåll: Be deltagarna att under 5 minuters individuell reflektion skatta sina nuvarande positiv-feedback-beteenden. Efter den individuella reflektionen får deltagarna reflektera kring sina svar med varandra. Därefter fångas några reflektioner upp i helgrupp. Förklara att detta inte är något vi kommer att samla in, utan något de gör för att själva kunna följa sin utveckling. De kommer få göra samma skattning igen vid sista gruppträningstillfället.

Aktivt lyssnande

Format: Seminarium

Syfte: Att ge mer ingående kunskaper om betydelsen av aktivt-lyssnande-beteenden.

Innehåll: Fokus är återigen på aktivt-lyssnande-beteenden. En föreställning kring ledarskap är att ledarens huvuduppgift är att ge order och instruktioner; med andra ord att kommunicera ut vad som ska göras. En viktig del i kommunikationen som uppmärksammas alltmer är ledarens förmåga att lyssna. Inom psykologin talar man om det aktiva lyssnandet, vilket består av såväl aktiverande som konsekventa ledarbeteenden. Det handlar om att efterfråga medarbetarnas synpunkter och förslag och att signalera att man lyssnar till dem och tar dem på allvar, exempelvis genom att ha ögonkontakt, humma, nicka, låta medarbetaren tala klart, ställa utforskande och uppföljande öppna frågor, att göra verbala sammanfattningar och reflektioner kring det medarbetaren säger.

Moderna arbetsplatser har blivit så komplexa att det är omöjligt för en person att kunna allt. Genom ett aktivt lyssnande kan chefer och ledare få mycket värdefull information om hur verksamheten fungerar – information som är till hjälp eller nödvändig för chefen för att kunna leda verksamheten på bästa sätt. Därtill har det aktiva lyssnandet positiva psykologiska effekter, såsom att medarbetaren känner sig delaktig, sedd och bekräftad. Det är sedan länge känt att man känner ett större ägarskap och engagemang i frågan om man själv bidragit till en lösning och att man därmed är mer benägen att bete sig i enlighet med det man kommit överens om.

Format: Seminarium

Syfte: Att visa hur man genomför effektivt aktivt lyssnande och hur man ibland kan misslyckas med det aktiva lyssnandet.

Innehåll: Förklara att aktivt lyssnande kan verka enkelt, men att det ställer krav på en hel del uppmärksamhet och träning. I det övre fallet med plustecknen ser vi en sekvens som förefaller vara ganska naturlig. Man ställer en fråga (aktiverare), den andra uppvisar ett önskvärt beteende, det vill säga berättar, och man förstärker därefter beteendet genom att visa intresse, ha ögonkontakt och ställa nyfikna följdfrågor. Andra scenarier är dock ganska vanliga, som det som beskrivs med minustecken. Man kan aktivera andra genom att uppmuntra dem att berätta. Medarbetarens beteende aktiveras, men i stället för att lyssna aktivt på medarbetaren kanske man tanklöst tittar i telefonen eller riktar uppmärksamheten åt ett annat håll.

Spärrsvar – när C blir ett minustecken

- Egna erfarenheter – ”Men du skulle sett när jag…”
- Förringande – ”Ja, jag hade samma sak förra veckan…”
- Egna ”goda” lösningar – ”Skulle du inte bara kunna…”
- Tidsbrist ”Jag lyssnar, svarar bara på mejlet samtidigt”

Fler hinder?

Format: Seminarium

Syfte: Att tydliggöra hur så kallade spärrsvar kan försämra lyssnandets kvalitet.

Innehåll: Exemplifiera vad så kallade spärrsvar är. De kan säga något i stil med: När jag kom hem från semestern förra året och började berätta om min semester i Thailand, flikade någon snabbt in ”Där var jag förra året, var bodde ni? Vi bodde på…”. Detta är ganska vanligt i olika sociala sammanhang, men det innebär att man mer eller mindre ”kidnappar samtalet”, det vill säga att man avleder det från att lyssna på den andra till att i stället berätta sin egen historia. Detta blir en effektiv vägspärr, för kanske ville jag egentligen berätta om något helt annat än Thailandsresan, som bara var en inledning på en annan berättelse. Ett annat exempel kan vara att på något sätt *förringa det någon pratar om*. Låt oss anta att Petter kommer till sitt arbete en morgon. Han berättar att han legat vaken halva natten och hostat. En vanlig ”vägspärr” är att vi konkurrerar med svårmodet och kanske säger något i stil med ”*Ja, jag hade samma sak förra veckan, kunde inte sova alls*”. Det är inte ovanligt i sociala sammanhang att bemöta en svårmodig berättelse med en än mer svårmodig berättelse. En ambition kanske är att vi ska få Petter att tycka att han inte är ensam med sin svåra känsla. Vad man dock inte reflekterar över är att man faktiskt förringar Petters problem. Det kan uppfattas som att hans problem inte är värda att prata om.

Hur du lyssnar aktivt!

- Titta i ögonen
- Nicka
- Humma
- Ställ öppna frågor:
  - Hur menar du?
  - Vad tänkte du då?
  - Hur gjorde du?
  - Hur kändes det?
- Luta dig framåt
- ”Jaha!”
- ”Berätta mer”
- Sammanfatta vad du hört
- Fråga om du förstått rätt

Format: Seminarium

Syfte: Att tydliggöra hur man faktiskt gör när man lyssnar aktivt.

Innehåll: Prata om det som står på bilden och reflektera tillsammans med deltagarna.

Övning: Aktivt lyssnande (20 min)

- Steg 1
  - Tänk ut en spännande, rolig eller härlig situation du varit med om.
  - (Du ska berätta om den i ca 5 minuter)
- Steg 2
  - Turas om att berätta.
  - Lyssnaren övar på att lyssna aktivt
- Steg 3
  - Reflektera tillsammans:
  - Hur kändes det för den som berättade?
  - Vilka beteenden visade lyssnaren upp?

Format: Övning

Syfte: Att ge praktisk träning i aktivt lyssnande och direkt erfarenhet av hur det aktiva lyssnandet kan upplevas.

Innehåll: Presentera övningen – hur och varför den ska göras. Träningsledarna delar upp helgruppen i smågrupper om tre, där en är berättare, den andra lyssnare och den tredje observatör. Observatören kan med fördel sätta sig lite längre ifrån de övriga två. Reflektera i helgrupp efter att övningen har genomförts.

Övning: Aktivt lyssnande (20 min)

- Steg 1
  - Tänk ut en spännande, rolig eller härlig situation du varit med om.
  - (Du ska berätta om den i ca 5 minuter)
- Steg 2
  - Turas om att berätta.
  - Lyssnaren övar på att lyssna aktivt
- Steg 3
  - Reflektera tillsammans:
  - Hur kändes det för den som berättade?
  - Vilka beteenden visade lyssnaren upp?

Format: Övning

Syfte: Att ge direkt erfarenhet av betydelsen av aktivt lyssnande – och frånvaro av aktivt lyssnande.

Innehåll: Presentera övningen – hur och varför den ska göras. Detta är en variant av den föregående övningen. Här delas helgruppen in i två grupper där deltagarna i ena gruppen får rollen som lyssnare och deltagarna i den andra gruppen får rollen som berättare. De som fått rollen som lyssnare tas ut ur rummet och får en instruktion om att verka ointresserade när de lyssnar, till exempel titta ner, luta sig bakåt, titta på klockan, ta upp telefonen, titta ut genom fönstret, sucka. När de kommer tillbaka paras lyssnare och berättare ihop. Efter några minuter bryts övningen. Därefter följer reflektion i helgrupp.

Hemuppgift: Din ABC-plan

Börja individuellt, sedan breakout-room i 3 grupper

1. Fyll i dina 2 nyckelbeteenden (som du vill se mer av hos medarbetarna) i ABC-planen.

2. Fyll i dina egna ledarbeteenden (som kommer aktivera och förstärka nyckelbeteendena) i ABC-planen i din arbetsbok.
   - Vilka aktiverare och vilka positiva konsekvenser ska du som ledare göra mer av för att medarbetarnas 2 nyckelbeteenden att utföras oftare?
     - Vilka aktivt lyssna-beteenden ska *du* göra mer av?
     - Vilka feedback-beteenden ska *du* göra mer av?

Format: Övning

Syfte: Att påbörja hemuppgiften – individuella ABC-planer.

Innehåll: Gå igenom övningen – hur och varför den ska göras. Deltagarna får nu möjlighet att påbörja hemuppgiften. De får först reflektera individuellt kring hemuppgiften i 10 minuter. Därefter fortsätter de diskussionerna i smågrupper. En viktig uppgift under övningen är att aktivt lyssna på varandra samt ge varandra feedback och förslag som kan bidra till att ABC-planerna förbättras.

Vad kan jag göra för att aktivera beteendet? När?
Vet medarbetarna att beteendet är viktigt?
Har de förutsättningar att utföra beteendet?

Hur och när ska jag förstärka beteendet?
Genom positiv feedback?
Genom aktivt lyssnande?

Format: Övning

Syfte: Att påbörja hemuppgiften – individuella ABC-planer.

Innehåll: Instruera deltagarna att börja under tystnad och fylla i sina ABC-planer. Uppmana dem sedan att tipsa och hjälpa varandra att bli konkreta och specifika. Ställ gärna frågor som: hur ofta ska du göra detta, och i vilka situationer ska du göra det?

Hemuppgift: Din ABC-plan

Börja individuellt, sedan breakout-room i 3 grupper

1. Fyll i dina 2 nyckelbeteenden (som du vill se mer av hos medarbetarna) i ABC-planen.

2. Fyll i dina egna ledarbeteenden (som kommer aktivera och förstärka nyckelbeteendena) i ABC-planen i din arbetsbok.
   - Vilka aktiverare och vilka positiva konsekvenser ska du som ledare göra mer av för att medarbetarnas 2 nyckelbeteenden att utföras oftare?
     - Vilka aktivt lyssna-beteenden ska *du* göra mer av?
     - Vilka feedback-beteenden ska *du* göra mer av?

Format: Övning

Syfte: Att deltagarna ska välja ut två nyckelbeteenden som de vill jobba vidare med under träningen, och som ska ingå i deras individuella ABC-planer.

Innehåll: Presentera övningen – hur och varför den ska göras. Deltagarna får först reflektera individuellt kring hemuppgiften i 10 minuter. Därefter fortsätter de diskussionerna i smågrupper. En viktig uppgift under övningen är att aktivt lyssna på varandra samt ge varandra feedback och förslag som kan bidra till att ABC-planerna förbättras. Varje grupp leds av en träningsledare som hjälper till att konkretisera och förtydliga de individuella ABC-planerna. Deltagarna får sedan jobba vidare med dessa ABC-planer på egen hand fram till nästa träningstillfälle, där respektive deltagare får individuell träning av en träningsledare på sin arbetsplats.

Individuell träning: Agenda

1. Genomgång av chefens ABC-plan (nyckelbeteenden och ledarbeteenden
   Uppföljning av hemuppgift (att följa ABC-planen): Hur har det gått? Lätt/svårt?
   Uppdatera ABC-planen vid behov
   Förbered skuggning – I vilka situationer ska chefen nu träna på sina ledarbeteenden? — 60 min
2. Skugga live – feedback i vardagen — 60 min
3. Reflektion efter skuggning
   Eventuell ytterligare revidering ABC-plan
   Avslut — 60 min

Format: Genomgång av de kommande individuella träningstillfällena som kommer att ske i deltagarnas naturliga miljö (på chefernas byggarbetsplatser) vid tillfälle 2 och 5.

Syfte: Att deltagarna ska förberedas på hur de individuella träningstillfällena kommer att gå till.

Innehåll: Gå igenom syfte med, och agenda för, de kommande individuella träningstillfällena (för mer information se träningstillfälle tillfälle 2 av 5).

Individuell reflektion

- Skriv kort ned det viktigaste du har fått med dig från idag
- Dela med gruppen: EN sak du tar med dig från idag

Format: Avslutande reflektion

Syfte: Att avsluta träningen genom att summera vad som gåtts igenom.

Innehåll: Deltagarna får reflektera över vad som gåtts igenom under träningstillfället. Träningsledarna kan med fördel göra en snabb repetition av samtliga moment. Deltagarna ombeds skriva ner det som de tycker är viktigast. Slutligen får var och en av deltagarna nämna något som de tycker har varit bra.

GÖTEBORGS UNIVERSITET CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY BYGGFÖRETAGEN afa FÖRSÄKRING

Säker ledare

Träningstillfälle 2 av 5

Format: Individuell träning på respektive chefs byggarbetsplats.

Syfte:

- Att aktivera, träna och förstärka chefen i att applicera det han/hon fick öva på vid första träningstillfället i sin vardag.

- Att ge chefen individuell möjlighet att bolla frågor och funderingar med koppling till det första träningstillfället.

- Att skräddarsy träningen för den enskilda chefen utifrån dennes förutsättningar, specifika byggarbetsplats och medarbetare.

- Att träningsledaren agerar rollmodell avseende beteendena aktivt lyssnande och positiv feedback, det vill säga att träningsledaren, genom positiv feedback och aktivt lyssnande, förstärker chefen i användningen av de ledarbeteenden som han/hon har specificerat i sin ABC-plan och som är i fokus för ledarskapsträningen (positiv feedback och aktivt lyssnande). Målet är att cheferna efterhand ska märka att beteendena (positiv feedback och aktivt lyssnande) är effektiva för att påverka medarbetarnas beteenden, det vill säga att deltagarna kommer i kontakt med naturliga förstärkare för ledarbeteendena.

Innehåll:

Första timmen

• Genomgång av platschefens ABC-plan (ostörd plats).

• Träningsledaren går igenom agendan och beskriver att de under detta 3-timmarspass kommer att fokusera på platschefens ledarskapsbeteenden (aktiverande och konsekvensbaserade) med koppling till de nyckelbeteenden platschefen valt att jobba med på sin byggarbetsplats. Träningsledaren uppmanar platschefen att visa och berätta om sin ABC-plan samt ge exempel på olika situationer där nyckelbeteendena förekommer.

• Träningsledaren coachar (med hjälp av aktivt lyssnande och positiv feedback) platschefen mot en fördjupad, tydlig och beteendespecifik ABC-plan. Vid behov uppdateras planerna redan här.

• Exempel på frågor:

Vad har du provat att göra för att aktivera och sätta igång nyckelbeteendet? I vilka situationer? Hur har det gått? Vad tror du att medarbetarna tänker kring nyckelbeteendena? Vad har de fått för information? Hur skulle du kunna ”få med” medarbetarna på planen, det vill säga skapa förståelse för att och varför dessa beteenden är viktiga? Hur ser det ut med förutsättningar för beteendet? Finns det något som skulle kunna underlätta för dem när det gäller att göra nyckelbeteendena? Hur skulle de kunna involveras i problemlösningen kring hur nyckelbeteendet ska ökas? Vad har du provat att göra för att förstärka nyckelbeteendet? Med vilka feedback- och aktivt-lyssnande-beteenden har du försökt förstärka nyckelbeteendet? I vilka situationer? Vilken respons blev det? Vad för positiva och negativa konsekvenser möter medarbetaren i nuläget när han/hon gör beteendet? Hur vill du göra framöver?

Andra timmen

• Skuggning och positiv feedback.

• Fråga platschefen i vilka situationer han/hon vill att du ska observera när han/hon provar på ledarskapsbeteendena i sin vardag. OBS! Det är av vikt att platschefen redan vid tidsbokningen uppmanas att välja en lämplig tid för den individuella träningen – lämplig i förhållande till vilka situationer han/hon önskar bli observerad i. Platschefen uppmanas även inför tillfället att informera sina medarbetare om att han/hon kommer ha besök av en person som ska observera hans/hennes ledarskapsbeteenden. Träningsledaren skuggar sedan platschefen när han/hon övar på att applicera ledarskapsbeteendena på byggarbetsplatsen och ger löpande positiv feedback när det är möjligt.

Tredje timmen

• Reflektion och avslutning (ostörd plats).

• Träningsledaren och platschefen reflekterar kring hur det gick, kikar på ABC-planen igen och kommer överens om hur platschefen ska jobba vidare med nyckelbeteendena framöver. Vad gick bra? Vad var svårt? Vad vill jag göra annorlunda nästa gång? Vad tar jag med mig? Uppdatera ABC-planen utifrån dagens eventuella lärdomar.

Individuell träning: Agenda

1. Genomgång av chefens ABC-plan (nyckelbeteenden och ledarbeteenden
   Uppföljning av hemuppgift (att följa ABC-planen): Hur har det gått? Lätt/svårt?
   Uppdatera ABC-planen vid behov
   Förbered skuggning – I vilka situationer ska chefen nu träna på sina ledarbeteenden? — 60 min
2. Skugga live – feedback i vardagen — 60 min
3. Reflektion efter skuggning
   Eventuell ytterligare revidering ABC-plan
   Avslut — 60 min

A → **BETEENDE** ↔ **C**

Beteendet jag vill se mer av hos mina medarbetare

Vad kan jag göra för att aktivera beteendet? När?
Vet medarbetarna att beteendet är viktigt?
Har de förutsättningar att utföra beteendet?

Hur och när ska jag förstärka beteendet?
Genom positiv feedback?
Genom aktivt lyssnande?

Feedback och anteckningar efter individuell träning

- Vad gick bra (vad ska jag fortsätta och göra mer av)?
- Vad var svårt (vad behöver jag träna på)?
- Summera vad jag tar med mig utifrån dagen och uppdatera ABC-plan ytterligare.

.....

.....

.....

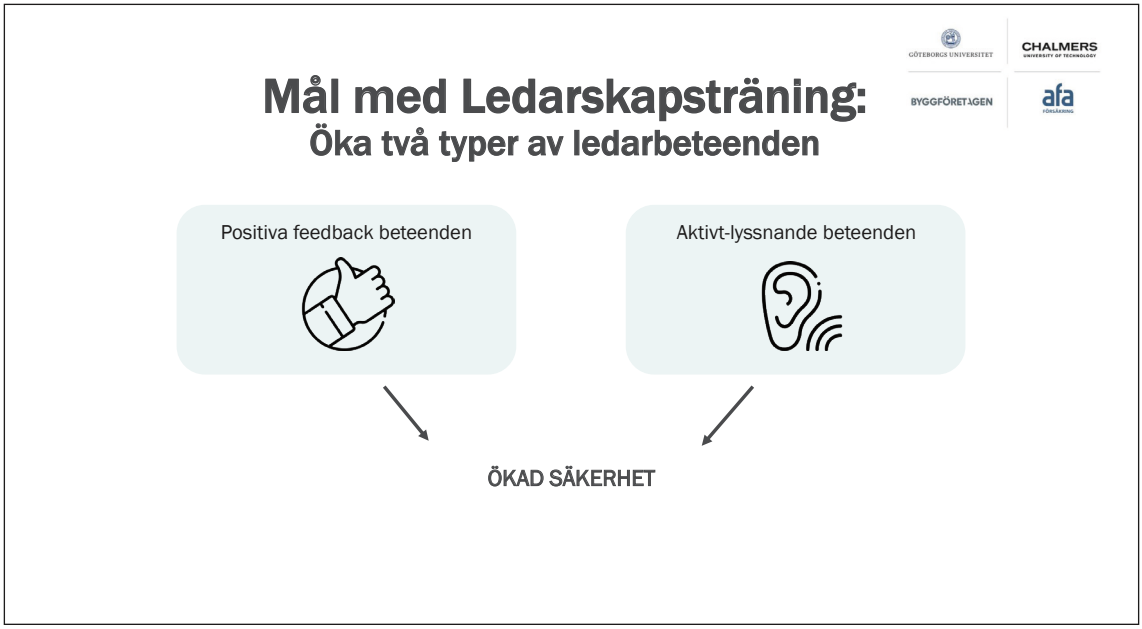
.....

.....

Format: Seminarium

Syfte: Att välkomna deltagarna.

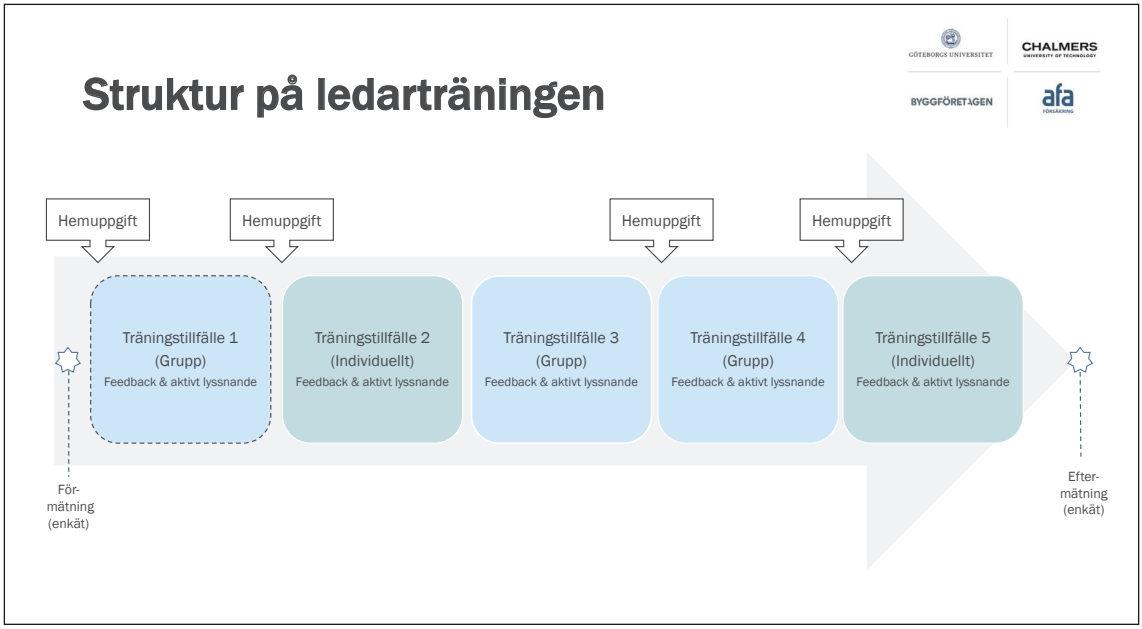
Innehåll: Hälsa deltagarna välkomna till det andra gruppträningstillfället i beteendebaserad ledarträning för ökad säkerhet.



Format: Seminarium

Syfte: Att påminna deltagarna om att syftet med ledarträningen är att träna och utveckla ledarskapsbeteenden som främjar säkerhet hos chefer i byggbranschen.

Innehåll: Påminn deltagarna om de två beteenden som tränats under förra träningstillfället och under den individuella träningen, nämligen aktivt lyssnande och positiv feedback. Målet med träningen är att öka dessa beteenden hos deltagarna.



Format: Seminarium

Syfte: Att påminna deltagarna om träningens upplägg och innehåll samt visa var de befinner sig nu.

Innehåll: Repetera strukturen för träningen, sammanfatta vad som gjorts hittills samt visa var deltagarna befinner sig nu och vilka tillfällen som återstår.

Agenda för idag

09.00 – 09.10 Välkommen och agenda
09.10 – 09.45 Sammanfattning med 3 konkreta tips
09.45 – 11.00 Genomgång av hemuppgift
11.00 – 12.00 Effektiva aktiverare
12.00 – 13.00 Lunch
13.00 - 15.15 Kraftfulla förstärkare - på olika sätt
15.15 – 16.00 Hemuppgift och avslut

Kort paus varje timme!

Format: Seminarium

Syfte: Att deltagarna ska få en överblick över vad som kommer att ske under dagens träningstillfälle.

Innehåll: Informera om att dagens tillfälle inleds med en repetition och sammanfattning av de viktigaste delarna av innehållet från träningstillfälle 1, att fokus sedan kommer att vara på att fördjupa deltagarnas kunskaper och förmågor i ABC-analys samt aktiverande och konsekvensbaserade ledarskapsbeteenden. Dagen kommer att avslutas med att deltagarna jobbar vidare med sina individuella ABC-planer och fördjupar dessa under reflektion med övriga deltagare och träningsledare.

Ge sedan exempel på positiva ledarskapsbeteenden och situationer som har noterats vid de individuella träningstillfällena (i aktiverande och förstärkande syfte). Fråga hur deltagarna tycker att det har gått att aktivera och förstärka nyckelbeteenden sedan det individuella träningstillfället. När deltagarna berättar modellerar träningsledarna aktivt lyssnande och positiv-feedback-beteenden.

GÖTEBORGS UNIVERSITET | CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
BYGGFÖRETAGEN | afa FÖRSÄKRING

Tre konkreta tips för ökad säkerhet

Format: Seminarium

Syfte: Att tydliggöra att man kommer att sammanfatta innehållet i träningstillfälle 1 genom att gå igenom tre konkreta tips för ökad säkerhet.

Innehåll: Berätta att ni nu kommer att gå igenom tre konkreta tips för ökad säkerhet.

Nuläge:

- Det är 3 gånger högre risk att skadas i byggbranschen än i andra branscher
- Varje år rapporteras mer än 7000 olyckor inom bygg

Format: Seminarium

Syfte: Att medvetandegöra hur många olyckor som förekommer på byggarbetsplatser.

Innehåll: Berätta att det varje år rapporteras in 7 000 olyckor inom byggsektorn och att det är 3 gånger högre risk att skadas i byggbranschen än i andra branscher. Detta är vad statistiken visar, men det går att ana att det också finns en rad tillbud och olyckor som aldrig rapporteras. Med andra ord finns det ett stort utrymme för förbättring av säkerheten. Samtidigt finns en medvetenhet om att det är en grannlaga uppgift att få till stånd önskvärda förändringar i medarbetares beteenden. En av orsakerna till detta är att man underutnyttjar de kunskaper och den vetenskap som finns om vad som påverkar människans beteenden.

Tips nr 1
Fokusera på beteenden

"Vi måste tjata, tjata och tjata"

"Vi når inte hela vägen fram"

"Alla vet vad som är viktigt men gör det ändå inte"

"Alla säger att säkerhet är viktigast men i vardagen spelar annat större roll"

"Varför gör de inte som vi säger...?"

Format: Seminarium

Syfte: Att tydliggöra att det är mer effektivt att fokusera på och förändra beteenden än attityder och egenskaper.

Innehåll: Ge exempel på olika problembeskrivningar och lösningar som är vanligt förekommande, såsom ”*Vi har ju en nollvision, men det saknas engagemang*”, ”*Vi måste komma bort från machokulturen*”, ”*De måste börja samarbeta mer och ta gemensamt ansvar*”. Beskriv varför sådana abstrakta och vida beskrivningar är problematiska; sådana övergripande problembeskrivningar saknar information om vad som faktiskt behöver förändras. De innefattar en mängd olika ospecificerade beteenden, vilket lätt leder till missförstånd samt riskerar att leda till ”fel” lösningar och åtgärder. Beskriv fördelarna med att i stället lägga fokus på de beteenden som i praktiken kan skapa sådana övergripande förändringar.

”Alla vet ju att vi har en nollvision och vi följer upp olyckor och tillbud varje vecka…

… men vi kanske behöver ha en ÄNNU tätare uppföljning av olycksstatistiken?”

Nja…

Vi behöver istället…

Bryta ner och specificera säkerhet i konkreta beteenden!

På rätt sida av olyckan!

Format: Seminarium

Syfte: Att tydliggöra beteendenas betydelse för att förhindra arbetsplatsolyckor.

Innehåll: Berätta om olycksstatistik och varför registrering av olyckor är ett reaktivt och inte särskilt effektivt sätt att öka säkerheten. Beskriv fördelarna med ett proaktivt förhållningssätt; att man bör fokusera på de beteenden som behöver öka för att förhindra att olyckor sker, det vill säga fokus på beteenden på ”rätt sida” av olyckan. Prata om vikten av att som första steg identifiera beteenden som kan öka säkerheten och att man som steg två behöver analysera och förstå varför dessa beteenden inte förekommer i högre utsträckning i nuläget. Denna analys görs genom att man identifierar och analyserar aktiverare och konsekvenser i den kontext som beteendena förekommer i. ABC-analysen är ett utmärkt verktyg för att göra en sådan analys av nuläget och för att få kunskap om vad i kontexten som behöver förändras för att beteendena ska förändras.

Nya resultat kräver nya beteenden!

Du behöver antingen…

Börja med något
Sluta med något

… för att förändring ska ske

Det spelar ingen roll…

hur säkerhetsmedveten du är….

…om du arbetar utan nödvändig skyddsutrustning

hur engagerad du som ledare är i säkerheten …

…om du aldrig uppmärksammar säkra beteenden i vardagen

hur mån du är om dina kollegors säkerhet …

… om du går förbi utan att säga till när någon inte arbetar säkert

hur många gymkort du köper…

… om du aldrig tränar

Format: Seminarium

Syfte: Att påminna om att förändring av resultat kräver förändring av beteenden; att vissa beteenden ökar och andra minskar.

Innehåll: Läs upp det som står på Powerpointbilden. De som verkligen vill lyckas skapa en god säkerhetskultur behöver lägga fokus på att tillföra och säkerställa förutsättningar och motivation för säkra beteenden.

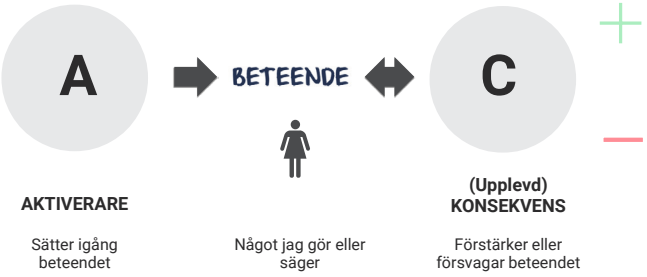
Tips nr 2
Påverka beteenden effektfullt genom ABC

”Jag tjatar och tjatar, ändå gör de inte som vi säger…

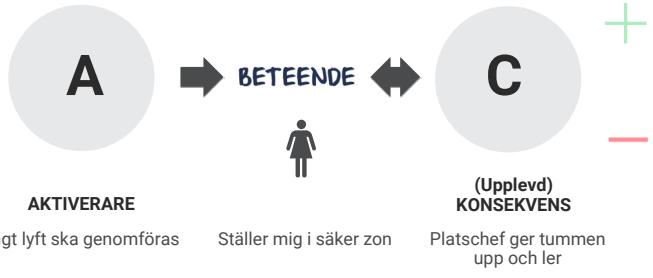
Ska jag tjata ännu mer?!”

Nja…

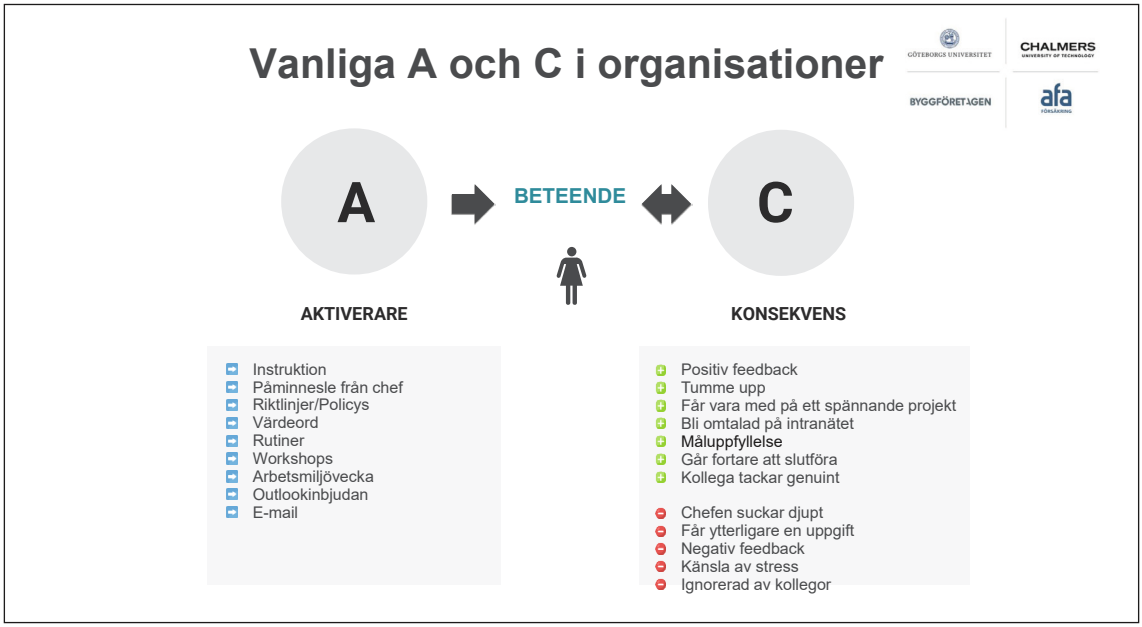
Beteendeanalys:



Exempel



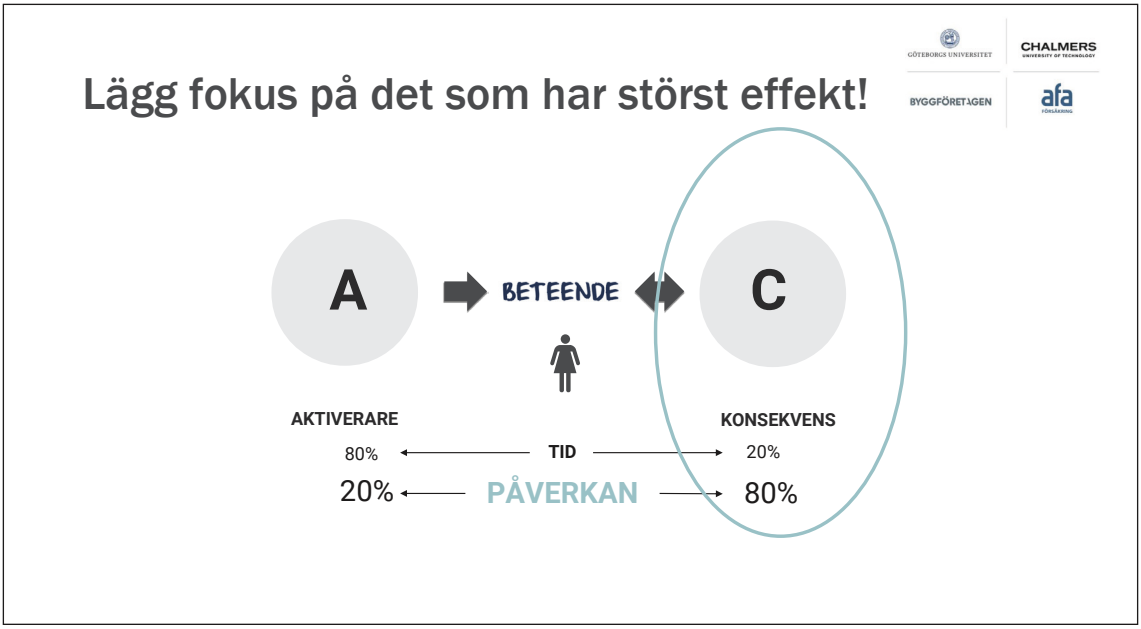
AKTIVERARE		(Upplevd) KONSEKVENS
Tungt lyft ska genomföras	Ställer mig i säker zon	Platschef ger tummen upp och ler
Ser en risk	Rapporterar risken	Platschef tackar mig och åtgärdar risken direkt
Pålmaskin monterad	Börjar spärra av säkerhetszon	Får höra att jag ska börja jobba istället



Format: Seminarium

Syfte: Att repetera och förstärka deltagarnas inlärning av ABC-modellen.

Innehåll: Påminn om att beteendeanalysen är ett mycket användbart verktyg för att förstå varför vissa beteenden förekommer och varför vissa beteenden inte gör det. ABC-analysen kan ge svar på frågan ”varför gör de X när vi kom överens om Y?”. Repetera ABC-modellens olika komponenter (Aktiverare, Beteenden, Konsekvens). Ge exempel på olika möjliga ABC-sekvenser som kan förekomma på byggarbetsplatser. Utgå till exempel från beteenden som att slänga skräp, ställa tillbaka material och redskap som inte behövs eller att informera om säkerhetsbrister som noterats på bygget. Uppmuntra deltagarna att ge exempel på möjliga aktiverare och konsekvenser.



Format: Seminarium

Syfte: Att påminna om att vi tenderar att lägga mycket energi och tid på aktiverare trots att vi egentligen borde lägga mer tid på konsekvenserna.

Innehåll: Påminn deltagarna om att vi tenderar att lägga mycket energi och tid på aktiverare trots att vi egentligen borde lägga mer tid på konsekvenserna, särskilt de positiva konsekvenserna. Påminn vidare om det faktum att många farliga beteenden är naturligt förstärkta. Till exempel kan det leda till att jobbet går snabbare och kanske även enklare att slutföra om man jobbar på hög höjd utan säkerhetsutrustning.

Vilka konsekvenser (C) är mest effektiva?

- **Nära i tid** – direkt efter beteendet
- **Alltid** – händer ofta/alltid efter beteendet
- **Positiva** – upplevs som viktig/betydelsefull och önskvärd av individen

- Det pågår ständigt en ”kamp” mellan flera konkurrerande konsekvenser.
- Hur ser ”summan” av + och - ut just nu?

Format: Seminarium

Syfte: Att öka kunskapen om aspekter som påverkar konsekvensers effekt på beteenden.

Innehåll: Utgå från punkterna på bilden och beskriv och exemplifiera hur dessa aspekter påverkar konsekvensers effekt på beteenden. Prata bland annat om att konsekvenser som kommer nära i tid efter beteendet är starkare än konsekvenser som kommer fördröjt. Man bör därför inte spara på feedback till ett kommande medarbetarsamtal utan i stället ge den direkt eller så snart som möjligt. När man försöker etablera ett nytt beteende är det viktigt att frekvensen av positivt förstärkande konsekvenser är hög. Påminn om att det ofta finns motstånd i början när ett beteende är nytt, och att det därför är särskilt viktigt med hög frekvens av positiv förstärkning då, det vill säga innan beteendet har lärts in, börjat gå mer på ”automatik” och kommer i kontakt med eventuella positiva naturliga förstärkare. Betona att olika konsekvenser kan upplevas olika för olika individer (exemplifiera med till exempel biljetter till en fotbollsmatch, positiv feedback inför kollegor), men att vissa konsekvenser, såsom att få positiv feedback och att bli lyssnad på, upplevs som positiva för de flesta. Problematisera att det vanligen finns flera konsekvenser för ett och samma beteende och att dessa ibland konkurrerar med varandra.

Tips nr 3
Använd positiv förstärkning!

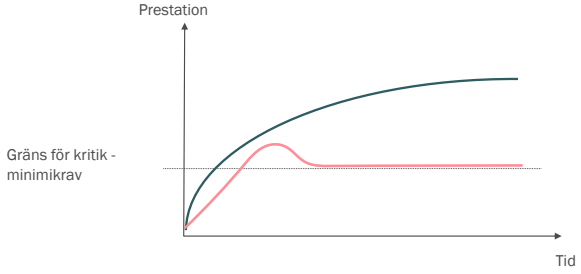
”Vi har redan ett konsekvensfokus här… vi säger till så fort vi ser att någon gör fel.

Och tar man risker, då åker man ut!”

Nja…

Två motivationssystem

Skapar effektiva, engagerande, nöjda och motiverade medarbetare. Frivilliga prestationer ökar



Jag vill!
Skapar värde
Uppmuntran & positiv feedback

Jag måste!
Undviker skäll
Överlevde en dag till

Format: Seminarium

Syfte: Att lära sig att skilja på olika typer av konsekvenser.

Innehåll: Påminn här om grafen på bilden och sammanfatta information som gavs på sida 61.

Positiv eller negativ förstärkning?

Gå ut och springa	Stresskänslan försvinner, känns så härligt direkt efteråt
Sjunger i duschen	För att det låter så vackert
Hjälper en kollega	Känner mig snäll och kollegan blir glad
Betala räkningar	För att undvika kronofogden
Ta på mig säkerhetsbältet	För att få stopp på det pipande ljudet
Tar på mig hjälmen	För att undvika skäll

Format: Seminarium

Syfte: Att lära sig att skilja på olika typer av konsekvenser.

Innehåll: Ge ytterligare exempel på olika typer av konsekvenser och diskutera dessa med deltagarna, som även bjuds in att ge egna exempel.

Smart ledarskap bör:

- I huvudsak uppmärksamma och uppmuntra önskade beteenden. Ge rikligt med positiv, förstärkande feedback!
- Men ibland också korrigera avvikelser, brister och fel.
- Tänk 5:1! (Fem gånger så mycket positivt)

Format: Seminarium

Syfte: Att ge förståelse för att effektiva ledare även använder korrigerande feedback, men i betydligt lägre frekvens än positiv feedback.

Innehåll: Berätta utifrån punkterna på bilden, ganska kort. Betona att vi inte säger att bra chefer enbart ger positivt förstärkande feedback. De ger även korrigerande feedback, men i betydligt lägre frekvens. Balansen är avgörande. Berätta att deltagarna kommer få lära sig om, och träna på att ge, korrigerande feedback vid sista träningstillfället.

Sammanfattning

1. Konkretisera säkra beteenden (Inte egenskaper, attityder eller värderingar) och jobba proaktivt, inte reaktivt
2. Skifta fokus från tjat och mallar (A) till att förstärka (C) säkra beteenden i vardagen
3. Använd positiv förstärkning genom att tydligt uppmärksamma de beteenden som du vill se mer av! Kom ihåg 5:1

Format: Seminarium

Syfte: Att sammanfatta de tre tipsen som träningsledarna just gått igenom.

Innehåll: Sammanfatta de tre tipsen.

Från:

"Vi måste tjata, tjata och tjata"

"Vi når inte hela vägen fram"

"Alla vet vad som är viktigt men gör det ändå inte"

"Alla säger att säkerhet är viktigast men i vardagen spelar annat större roll"

"Varför gör de inte som vi säger...?"

Till:

"Vi har skapat en stark och stabil säkerhetskultur där säkra beteenden kontinuerligt blir uppmärksammade och förstärkta. Äntligen har vi nått vår nollvision"

Övning: Hemuppgiften (40 min)

- I smågrupper: Berätta hur hemuppgiften har gått (era individuella ABC-planer).
- Beskriv för varandra:
  - Vilka nyckelbeteenden du har
  - Vilka aktiverare du har använt
  - Vilka positivt förstärkande konsekvenser du har använt
  - Hur responsen blev bland medarbetarna
  - Hur du själv upplevde att det gick
  - Hur du kom ihåg att göra hemuppgiften
- Öva samtidigt på aktivt lyssnande!

Format: Övning

Syfte: Träning i ABC-analys, aktivt lyssnande samt positiv feedback. Uppföljning av hemuppgift.

Innehåll: Berätta att deltagarna nu ska få dela med sig av hur de har jobbat vidare med hemuppgiften: de individuella ABC-planerna. Presentera strukturen för övningen och gå igenom frågorna som de ska fokusera på under övningen (se bilden). Dela in deltagarna i smågrupper. Beskriv att övningen även är en övning i aktivt lyssnande och att ge positiv feedback. Det är en fördel om smågrupperna kan sitta i varsitt grupprum eller på annat sätt ostört, eftersom smågruppsindelningen varar i ca 40 minuter. Uppmana smågrupperna att föra anteckningar och summera det viktigaste i sina reflektioner för att sedan kunna dela med sig av dessa, samt tips och goda exempel, i helgrupp. Välkomna även deltagarna att dela med sig av exempel som de upplever gick mindre bra eller som var kluriga, eftersom de kan generera givande och problemlösande diskussioner. Det är en fördel om det finns med en träningsledare i varje smågrupp, med uppgift att hålla i strukturen samt löpande modellera aktivt lyssnande och positiva feedbackbeteenden.

Goda exempel som jag har hört och som jag själv vill prova:

.....

.....

.....

.....

.....

Format: Övning

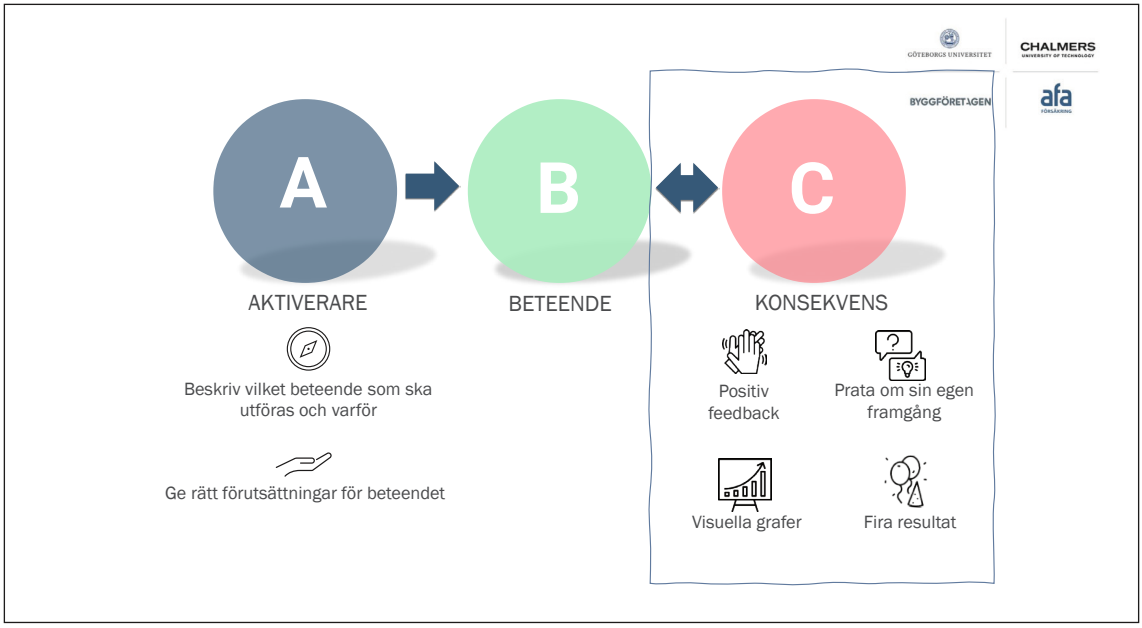
Syfte: Att deltagarna ska befästa och konkretisera vad de lärt sig under övningen genom att tänka ut och skriva ner hur de kommer att använda sig av den nya kunskapen i sin vardag.

Innehåll: Beskriv övningen – hur och varför den ska göras. Beskriv att deltagarna för att befästa och konkretisera vad de lärt sig under övningen nu får tänka ut och skriva ner hur de kommer att använda sig av den nya kunskapen i sin vardag – gärna med koppling till den individuella ABC-planen.

Format: Seminarium

Syfte: Att flytta fokus till att fördjupa kunskaper kring hur man skapar effektiva aktiverare.

Innehåll: Berätta att ni nu kommer att fokusera på hur man skapar effektiva aktiverare.



Format: Seminarium

Syfte: Att beskriva hur man skapar effektiva aktiverare.

Innehåll: Beskriv hur man skapar bra aktiverare. Det handlar framför allt om 1) att säkerställa att de som förväntas göra beteendet har koll på vad, hur och varför samt 2) att säkerställa att nödvändiga förutsättningar finns på plats så att beteendena faktiskt kan utföras. Man är mer benägen att följa rutiner, beslut och överenskommelser om man har varit involverad och delaktig i framtagandet av dem. Därför är det viktigt att involvera medarbetarna i arbetet med att beskriva problem och lösningar i termer av beteenden, det vill säga identifiera beteenden som behöver öka respektive minska, samt att tillsammans med medarbetarna inventera vilka förutsättningar som behöver finnas på plats för att möjliggöra och underlätta för de beteenden som man vill öka.

Övning: Aktivera beteende – del 1

Beskriv beteendet och varför det är viktigt.

- *Individuellt (5 min):* Utgå från din beteendeanalys och föreställ dig att du ska beskriva dessa för din medarbetare så att han/hon förstår vilka beteenden som förväntas (när, var, hur) och varför dessa beteenden är viktiga (för t.ex. medarbetaren, förkollegorna, för arbetsplatsen, för dig som chef, för kunden etc). Skriv ner ett ”talmanus”.

- *I par (10 min):* Turas om att vara A) platschef (alltså ”spela dig själv”) som beskriver beteendet och varför det är viktigt för sin /sina medarbetare och B) medarbetaren som ställer nyfikna frågor och lyssnar aktivt. Reflektera kring huruvida medarbetaren upplevde beskrivningen som tillräckligt tydlig. Avsluta övningen genom att vid behov justera ditt talmanus.

Beskriv nyckelbeteendet och varför det är viktigt

- *Skapa ett talmanus som stöd åt dig själv.*
- *Beskriv med enkla ord vilket värde beteendet kommer att skapa för utföraren, kollegorna, mig som platschef, företaget, kund, tredje man.*
- *När ska du använda talmanuset?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Format: Övning

Syfte: Att träna på att beskriva förväntade nyckelbeteenden (när, var, hur, varför).

Innehåll: Presentera övningen. Deltagarna får först reflektera individuellt kring hur de kan ge en tydlig beskrivning av beteendena som ingår i deras individuella ABC-planer. Därefter får de träna och testa beskrivningen i samtal med en annan deltagare som då spelar medarbetaren. Sedan byter de roller. Beskrivningen ska innefatta beskrivning av vilka beteenden som förväntas (vad, när, hur) och varför dessa beteenden är viktiga. Poängtera att detta samtidigt är en övning i aktivt lyssnande och feedback.

Ge rätt förutsättningar för nyckelbeteendet

Vad händer om vi vet exakt vad vi förväntas göra och varför, men saknar förutsättningarna…

- Kunskap
- Redskap
- Tid
- Mandat
- …etc

Ge rätt förutsättningar för beteendet

Övning: Aktivera beteende – del 2

Tänk dig in i medarbetarrollen och be om alla förutsättningar du kommer på!

Säkerställ att rätt förutsättningar finns på plats och involvera medarbetarna.

- *Individuellt (5 min):* Reflektera kring: Vilka förutsättningar finns i nuläget för de beteenden som du vill se mer av? Vilka ytterligare förutsättningar skulle behövas för att möjliggöra och underlätta för beteendet?

- *I par (10 min):* Föreställ dig att du för att skapa en god aktiverare vill involvera dina medarbetare i att undersöka vilka förutsättningar som behöver skapas/tillföras för att möjliggöra beteendet du efterfrågar. Turas om att spela medarbetare och agera platschef (dig själv) som ställer öppna utforskande frågor till medarbetaren och sedan sammanfattar medarbetarens input och hur den inputen kommer att användas.

GÖTEBORGS UNIVERSITET | CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | BYGGFÖRETAGEN | afa FÖRSÄKRING

Ge rätt förutsättningar för nyckelbeteendet

- *Skriv ned vilka **förutsättningar** du behöver skapa för att nyckelbeteendet skall kunna utföras*
- *Skriv även ned **hur** du skall skapa dem*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Format: Övning

Syfte: Att träna på att skapa effektiva aktiverare. Att träna på aktivt lyssnande för att skapa delaktighet och inhämta information om hur förutsättningarna för nyckelbeteendena kan förbättras.

Innehåll: Presentera övningen (se bilden).

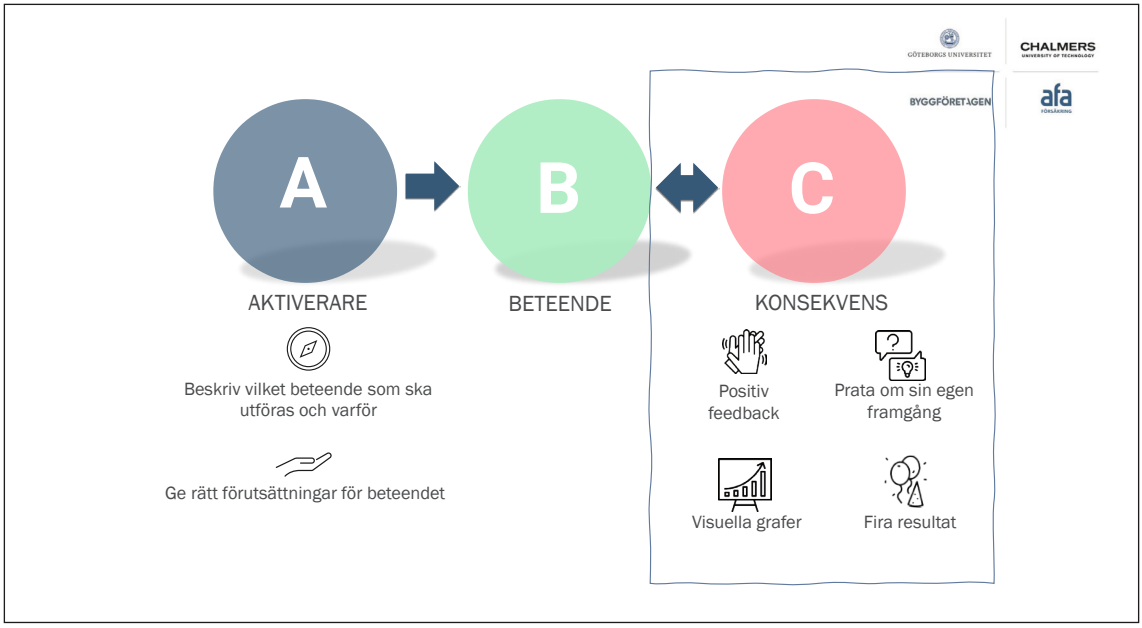
GÖTEBORGS UNIVERSITET | CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY
BYGGFÖRETAGEN | afa FÖRSÄKRING

Positiv förstärkning på olika sätt
– Kraftfulla konsekvenser (C)

Format: Seminarium

Syfte: Att beskriva hur man skapar effektiva, positivt förstärkande konsekvenser.

Innehåll: Flagga för att vi nu kommer att fokusera på hur man skapar effektiva, positivt förstärkande konsekvenser för de beteenden man vill öka.



Format: Seminarium

Syfte: Att beskriva hur man skapar effektiva, positivt förstärkande konsekvenser.

Innehåll: Informera om att det finns många olika former av konsekvenser som man kan använda sig av som ledare för att ge positiv förstärkning för de beteenden man vill öka. Vi människor tycker generellt om att ”göra bra ifrån oss”. Vi gillar när vi själva kan notera våra framsteg och vi gillar när andra ser och berättar att de noterat att vi gjort något bra.

Skapa omedelbara och synliga framgångar - Positiv förstärkning på 4 sätt

Positiv feedback

Prata om sin egen framgång

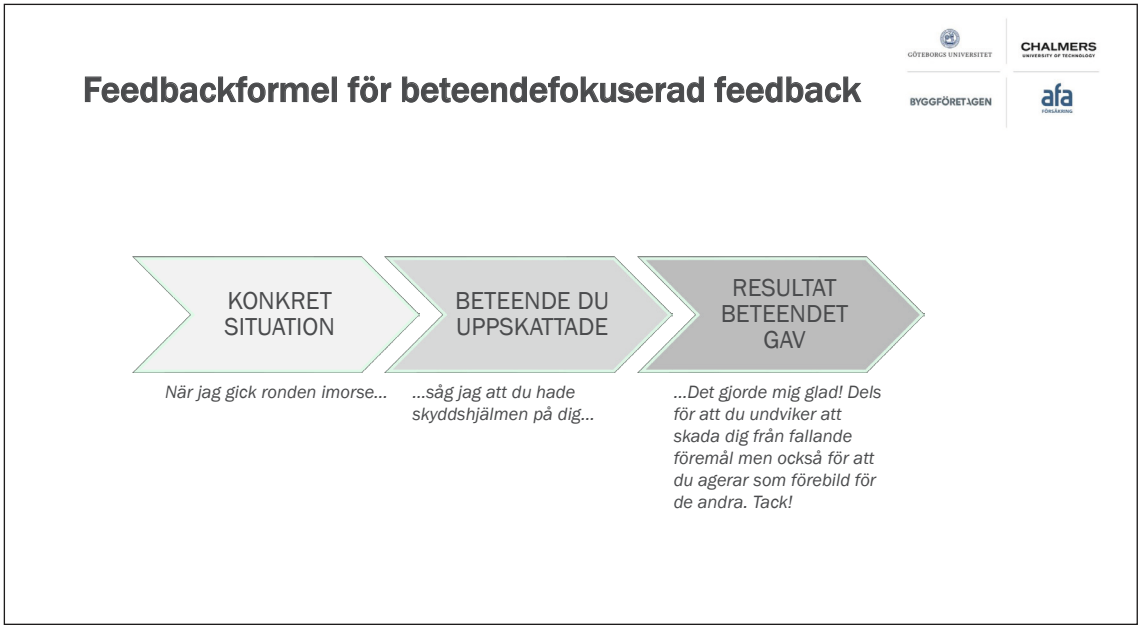
Visuella grafer

Fira resultat

Format: Seminarium

Syfte: Att påminna om betydelsen av tidsaspekten.

Innehåll: Påminn om ”tidsaspekten”, som vi berört tidigare, det vill säga att omedelbara konsekvenser tenderar att ha mer inflytande på beteenden än fördröjda konsekvenser. Det gäller oavsett vilken form (se bilden) av positiv förstärkning det gäller. Spelindustrin och sociala medier är experter på detta med omedelbar ”belöning”. Ge ytterligare exempel på omedelbar respektive fördröjd behovstillfredsställelse i vardagen och uppmuntra deltagarna att komma med exempel från jobbet såväl som hemifrån.



Format: Seminarium

Syfte: Att träna på att ge beteendefokuserad positiv feedback enligt feedbackformeln.

Innehåll: Beskriv feedbackformeln på bilden steg för steg och illustrera med exempel. Påminn om varför det är viktigt att såväl positiv som korrigerande feedback är beteendefokuserad och specifik, och inte fokuserar på till exempel attityd, intention eller personlighet. Feedback som innehåller information om vilket beteende det var som uppskattades (eller inte uppskattades) blir tydligare än ett lösryckt ”gött jobbat”. Påminn om att det är bra om feedbacken kommer nära i tid, frekvent och ges muntligt direkt till individen.

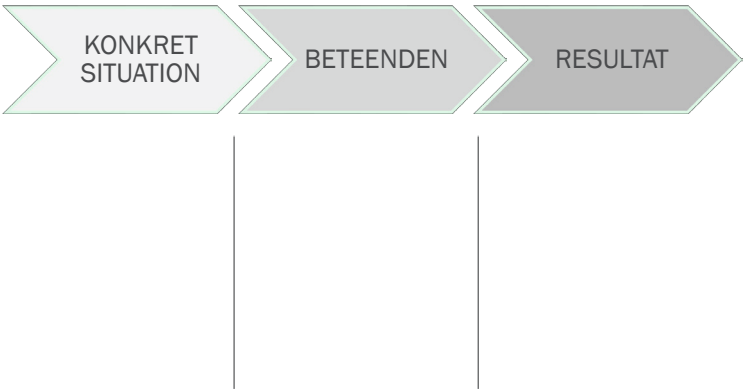
Övning: Att ge positiv feedback

Individuellt (5 min): Tänk på ett tillfälle där du tyckte att det var svårt att ge feedback. Fundera på 1) Vad du sa då 2) Hur du skulle ha formulerat dig om du applicerade feedback-formeln.

I par (10 min): Berätta om situationen och ge sedan 1) original feedbacken 2) samma feedback, men enligt feedback -formeln, till din kollega. Turas om. Reflektera kring följande: Förstod kollegan vilket beteende det var du uppskattade och varför? Vad var bra med feedbacken? Hur skulle den eventuellt kunna förbättras?

Positiv feedback
Utgå från fakta

Positiv feedback



Format: Övning

Syfte: Att öva på att ge positiv feedback enligt feedbackformeln.

Innehåll: Presentera övningen enligt instruktionen på bilden. Låt deltagarna genomföra övningen och fånga sedan upp några reflektioner i helgrupp.

”Prata om sin egen framgång”

Exempel

- Runda under morgonmötet – något man gjort bra under gårdagen
- Berätta om något man själv eller en kollega gjort som man är stolt över
- Personlig intervju på intranätet

Prata om sin egen framgång

Format: Seminarium

Syfte: Att beskriva hur ”prat om egna framgångar” kan ha en förstärkande och aktiverande funktion.

Innehåll: Beskriv och ge exempel på hur ”prat om egna framgångar” kan ha en förstärkande och aktiverande funktion. Funktionen blir aktiverande på så sätt att kollegor kan inspireras och få idéer av det man berättar, och förstärkande på så sätt att man genom att berätta om framgångar skapar möjlighet för kollegor eller andra personer i omgivningen att ge positiva kommentarer, ställa nyfikna frågor och ge positiv feedback. Som chef är det därför viktigt att regelbundet ge medarbetarna möjlighet att berätta om sådant som gått bra i arbetet. Betona att det inte måste vara stora framgångar, utan att det kan vara minsta lilla framgångshandling. Kommentera att det naturligtvis är viktigt att även möjliggöra för medarbetarna att dela med sig av mindre lyckade incidenter – eftersom det ger möjlighet för lärande dialog och problemlösning samt möjlighet för kollegorna att stötta varandra. Nu är dock fokus på olika typer av positiv förstärkning.

Övning: Planera för ”prat om framgång”

Individuellt (5 min): Gör en plan för återkommande tillfällen där dina medarbetare får berätta om tillfällen då de utfört de nyckelbeteenden som du fokuserar på i din ABC-plan. Fundera över följande frågor och skriv in din plan i din arbetsbok.

I smågrupper (10 minuter): Berätta om era planer och inhämta idéer från varandra. Öva samtidigt på aktivt lyssnande och positiv feedback.

Prata om sin egen framgång

Format: Övning

Syfte: Att planera in tillfällen då medarbetarna ges möjlighet att berätta om framgång avseende nyckelbeteendena. Övning i aktivt lyssnande och positiv feedback.

Innehåll: Presentera övningen enligt instruktionen på bilden. Låt deltagarna genomföra övningen. Fånga upp några reflektioner i helgrupp.

Visualisera framsteg

- Att visa grafer över registrerade framsteg kan fungera som förstärkare för de beteenden som mäts.
- Att mäta beteenden ger tillfällen att ge positiv feedback och fira framsteg.

Visuella grafer

Plan för hur ni kan använda visualisera framsteg

- *Vad ska ni mäta?*
- *Var skall grafen sitta?*
- *Hur ofta skall den uppdateras?*
- *Vem ansvarar?*
- *Hur följer du upp?*

.....

.....

.....

.....

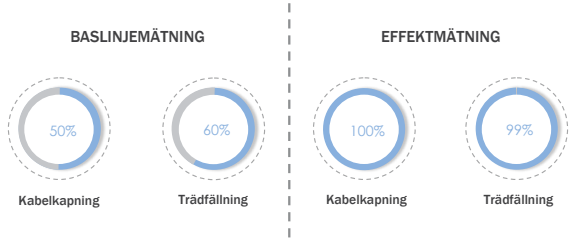
.....

Format: Seminarium

Syfte: Att presentera och beskriva visuella grafer som form för positiv förstärkning.

Innehåll: Presentera och beskriv visuella grafer som form för positiv förstärkning. Exemplifiera. Betona att graferna för att fungera som potentiell positiv förstärkning ska användas för att visa på framsteg. Visuella grafer är primärt tänkta att användas som komplement till mer individanpassad och direkt positiv feedback. Beskriv att grafer många gånger används på annat sätt, som för att visa på avvikelser eller undermåliga resultat. Diskutera vilken funktion graferna får om de används på det sättet.

Exempel – Visualisera framsteg



Format: Seminarium

Syfte: Att exemplifiera hur man kan visualisera framsteg.

Innehåll: Presentera exemplet på bilden och beskriv hur man redan innan man påbörjar förändringsarbetet gör en så kallad baslinjemätning över nyckelbeteendena och sedan följer utvecklingen över tid (eftermätningar) för att kunna följa beteendeförändringen.

Exempel – Visualisera framsteg

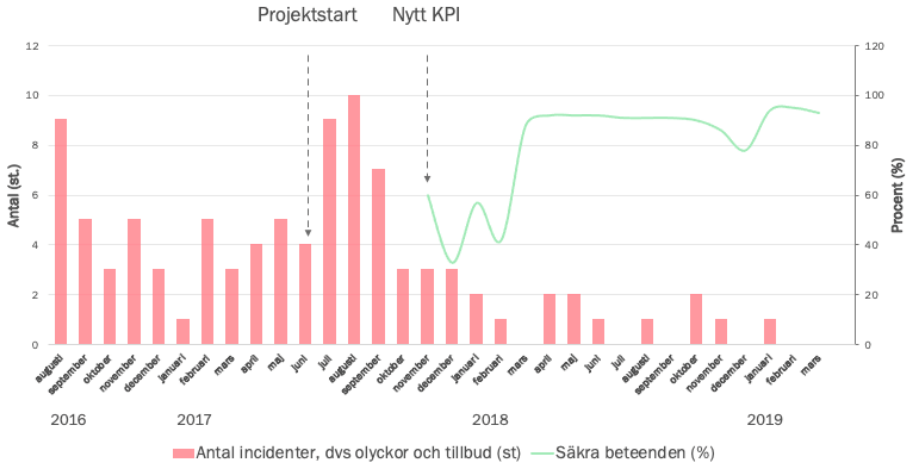
1. RISKHANTERA	SÄKERT	OSÄKERT
a, Identifiera alla matningskällor via ritning.	64%	36%
b, Använd personlig skyddsutrustning och verktyg:		
- Isolerade handskar	64%	36%
- Ansiktsskydd (Visir)	0%	100%
- Spänningsprovare EN 61243-3	64%	36%
c, Kontrollera att ritning stämmer mot objekt	91%	9%
2. TESTA SPÄNNINGSPROVAREN	**SÄKERT**	**OSÄKERT**
a, Mät mot känd spänning med spänningsprovare 61243-3	73%	27%
3. BRYTA (FRÅNSKILJA)	**SÄKERT**	**OSÄKERT**
a, Bryt alla matningskällor (avlägsna säkring, slå från brytare, öppna frånskiljare)	91%	9%

Format: Seminarium

Syfte: Att exemplifiera hur man kan visualisera framsteg.

Innehåll: Presentera exemplet på bilden.

Exempel – Visualisera framsteg



Format: Seminarium

Syfte: Att exemplifiera hur man kan visualisera framsteg.

Innehåll: Presentera exemplet på bilden.

Övning: Visualisera framsteg

Individuellt (5 min): Fundera över följande frågor och skriv in planen i din arbetsbok.

- Hur du kan visualisera framsteg avseende dina valda nyckelbeteenden?
- Vad skulle du mäta?
- Hur skulle mätningen gå till?
- Hur och när följer du upp resultaten?

Visuella grafer

I smågrupper (10 minuter): Berätta om era planer och inhämta idéer från varandra. Öva samtidigt på aktivt lyssnande och positiv feedback.

Format: Övning

Syfte: Att planera för hur framsteg avseende valda nyckelbeteenden kan visualiseras med hjälp av graf, diagram eller tabell. Övning i aktivt lyssnande och positiv feedback.

Innehåll: Presentera övningen enligt instruktionen på bilden. Låt deltagarna genomföra övningen. Fånga upp några reflektioner i helgrupp.

Fira framsteg

Exempel

- Bjud på fika i samband med avstämning kring senaste mätningen som visar ökning av säkra beteenden
- ”Om vi når hit köper jag personligen in nya muggar med personligt tryck!”
- Fixa en grill och kör en grillunch

Tips!

- Fråga medarbetarna hur de vill fira när ni når delmål och se till att det händer!

Fira resultat

Format: Seminarium

Syfte: Att exemplifiera hur man kan fira framsteg.

Innehåll: Presentera exemplen på bilden. Berätta att det är bra att bryta ner mål till delmål eftersom det då ges många tillfällen till positiv förstärkning ”nära i tid”.

Övning: Fira framsteg

Individuellt (5 min): Fundera över följande frågor och skriv in planen i din arbetsbok.

- Vilka konkreta och mätbara mål samt delmål kan ni jobba mot kopplat till dina valda nyckelbeteenden?
- Hur kan ni fira när delmålen och målen nås? Det ska vara ”firande” som uppskattas av dina medarbetare.

Smågrupper (10 minuter): Berätta om era mål, delmål och planer för firande. Inhämta idéer från varandra. Öva samtidigt på aktivt lyssnande och positiv feedback.

Fira framsteg

Plan för hur ni kan fira framsteg

- Vilka mål ska ni jobba mot kopplat till nyckelbeteendet? (Målen skall vara mätbara och ge möjlighet att firas när de nås).
- Hur kommuniceras målen och hur ni vill fira?
- Vem mäter progress?
- Hur ni ska fira när delmålen nås? Det skall kännas meningsfullt för arbetsledarna eller yrkesarbetarna.

.....

.....

.....

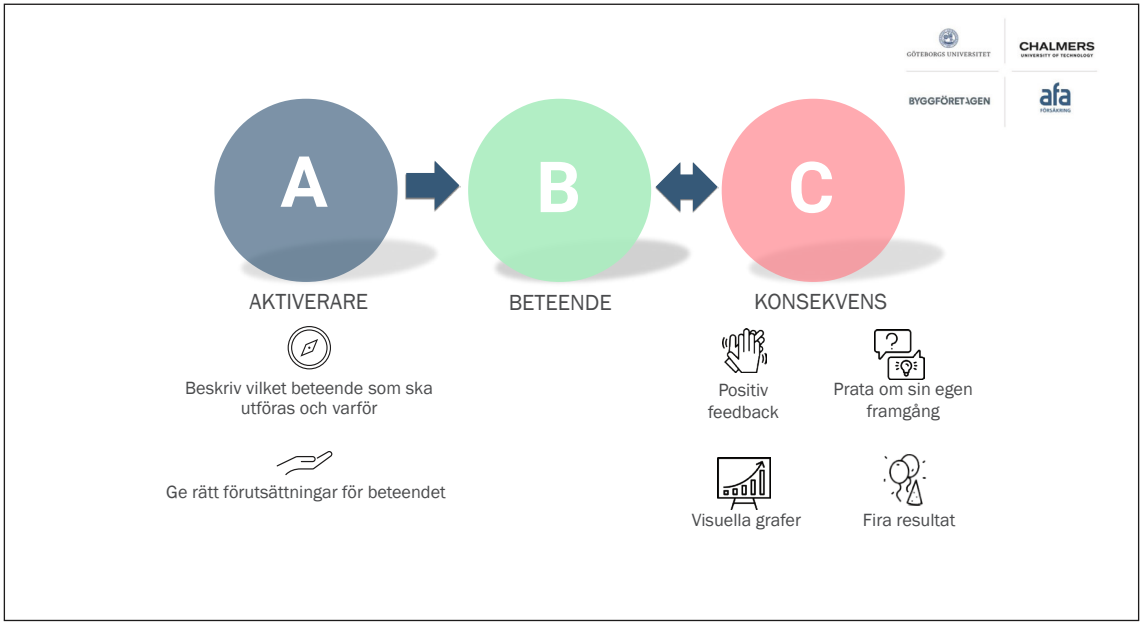
.....

.....

Format: Övning

Syfte: Att öva på att identifiera konkreta och mätbara mål och delmål samt planera för firande av framgångar. Övning i aktivt lyssnande och positiv feedback.

Innehåll: Presentera övningen enligt instruktionen på bilden. Låt deltagarna genomföra övningen. Fånga upp några reflektioner i helgrupp.



Format: Sammanfattande seminarium

Syfte: Att sammanfatta och koppla ihop alla delar som behandlats i träningen hittills.

Innehåll: Sammanfatta (genom att koppla till ABC-analysen) hur de olika komponenterna som deltagarna har tränat på hänger ihop. Fånga upp eventuella frågor och kommentarer från deltagarna.

Hemuppgift 3

1. Fortsätt att förstärka nyckelbeteenden genom att följa din ABC- plan – utmana dig själv!

2. Genomför ett möte med den eller de medarbetare som du vill ska utföra nyckelbeteendet. Intervjua medarbetaren och säkerställ att medarbetaren:
   - vet vilket beteenden du avser och
   - har rätt förutsättningar för att utföra beteendet

   Beskriv beteendet

   Ge rätt förutsättningar för beteendet

3. Implementera ett av de tre oprövade sätten att ytterligare förstärka nyckelbeteenden i din verksamhet.

   Prata om sin egen framgång

   Fira resultat

   Visuella grafer

Format: Seminarium

Syfte: Att planera för nästa hemuppgift.

Innehåll: Gå igenom hemuppgiften enligt ovan.

Övning: Arbete med hemuppgiften (15 min)

Individuellt:

A. Hur kan du integrera dagens träning med din befintliga ABC-plan? Granska din plan och uppdatera/utöka den vid behov med fler alt nya ledarbeteenden (A och C).

B. När och hur kan du genomföra ett möte med den eller de medarbetare som du vill ska utföra nyckelbeteendet för att säkerställa att medarbetaren:
   - Vet vilket beteenden du avser
   - Har rätt förutsättningar för att utföras beteendet

C. Vilken av de tre formerna för att ytterligare förstärka nyckelbeteenden ska du pröva på? Planera för när, var och hur det ska gå till.

Prata om sin egen framgång

Visuella grafer

Fira resultat

Format: Övning

Syfte: Att presentera hemuppgiften och låta deltagarna förbereda för den.

Innehåll: Presentera hemuppgiften och låta deltagarna förbereda för den. Berätta att du som träningsledare finns tillgänglig om de vill resonera kring något i ABC-analyserna. Träningsledaren går runt bland deltagarna, lyssnar aktivt och ger positiv feedback.

A → **BETEENDE** ↔ **C**

Beteendet jag vill se mer av hos mina medarbetare

Vad kan jag göra för att aktivera beteendet? När?
Vet medarbetarna att beteendet är viktigt?
Har de förutsättningar att utföra beteendet?

Hur och när ska jag förstärka beteendet?
Genom positiv feedback?
Genom aktivt lyssnande?
Ytterligare förstärkare?

GÖTEBORGS UNIVERSITET · CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY · BYGGFÖRETAGEN · afa FÖRSÄKRING

Beskriv nyckelbeteendet och varför det är viktigt

- *Skapa ett talmanus som stöd åt dig själv.*
- *Beskriv med enkla ord vilket värde beteendet kommer att skapa för utföraren, kollegorna, mig som platschef, företaget, kund, tredje man.*
- *När ska du använda talmanuset?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ge rätt förutsättningar för nyckelbeteendet

Fråga din medarbetare och lyssna aktivt:

1. Har du alla förutsättningar på plats idag för att utföra nyckelbeteendet?
2. Ställ följdfrågor kring tex tid, kunskap (trygg att utföra beteendet?), utrustning?
3. Sammanfatta det medarbetaren sagt.
4. Berätta för medarbetaren hur du skall tillhandahålla de förutsättningar som behövs för nyckelbeteendet.

5. *Skriv ned hur du skall tillhandahålla förutsättningarna på nästa sida.*

Ge rätt förutsättningar för nyckelbeteendet

Skriv ned vilka förutsättningar du behöver skapa och hur du skall göra det. Detta kan bli nya "aktiverare" i din ABC- plan!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Utcheckning

- Vad är det viktigaste du tar med dig från dagen?

Format: Seminarium

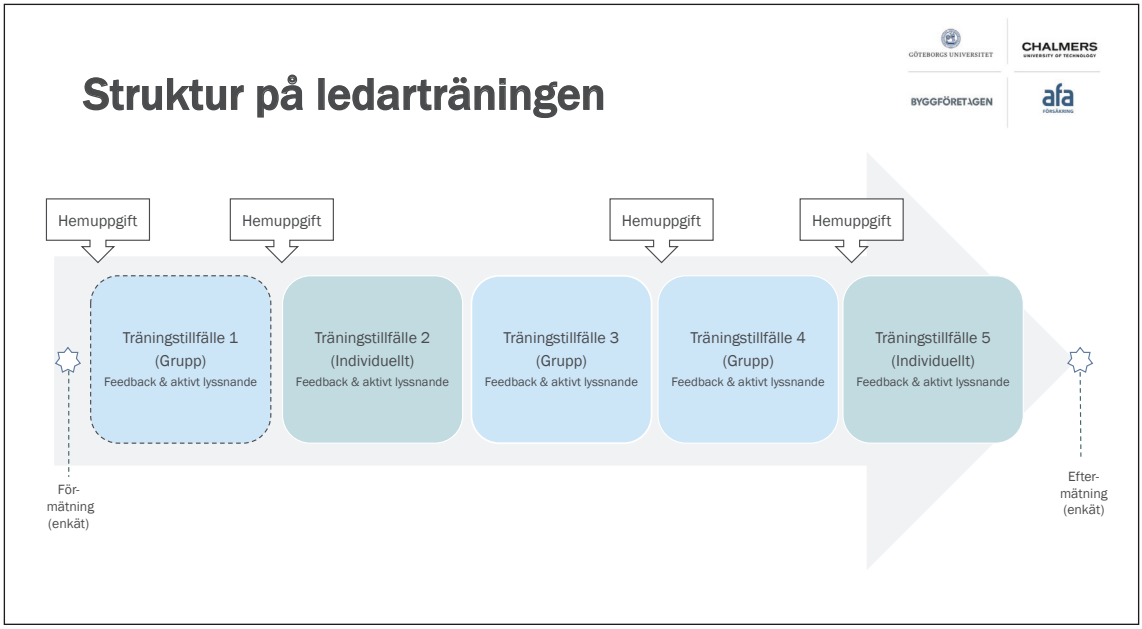
Syfte: Att sammanfatta dagen och att konsolidera deltagarnas kunskaper genom ytterligare en repetition och personlig reflektion.

Innehåll: Be deltagarna att individuellt, under tystnad, reflektera i några minuter över vad de tycker har varit viktigast under dagen och vad de tar med sig. Efter den individuella reflektionen får var och en berätta vad de tar med sig från dagen.

Format: Seminarium

Syfte: Att välkomna deltagarna.

Innehåll: Hälsa deltagarna välkomna till det tredje och sista grupp-träningstillfället i beteendebaserat säkerhetsledarskap.



Format: Seminarium

Syfte: Att påminna deltagarna om träningens upplägg och innehåll, samt visa var de befinner sig nu.

Innehåll: Repetera strukturen för träningen, sammanfatta vad som gjorts hittills samt visa var deltagarna befinner sig nu och vilka tillfällen som återstår.

Agenda för idag

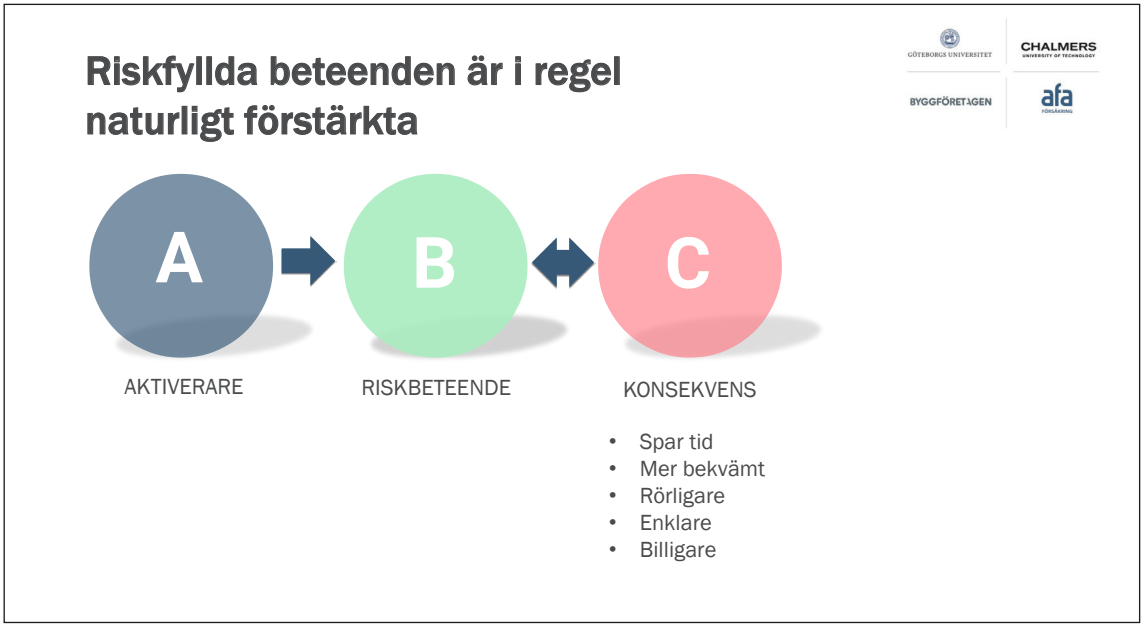
09.00 – 09.15 Välkommen och agenda
09.10 – 09.20 Kort summering
09.20 – 10.00 Genomgång av hemuppgift
11.00 – 12.00 Korrigerande feedback
12.00 – 13.00 Lunch
13.00 – 13.30 forts. korrigerande feedback
13.30 – 14.00 Aktivt lyssnande och positiv feedback – intervju kring förutsättningar
14.00 – 15.00 Behovsanpassat innehåll
15.00 – 15.30 Planering av ditt fortsatta ledarskap
15.30 – 16.00 Självskattning och nästa steg

Kort paus varje timme!

Format: Seminarium

Syfte: Att deltagarna ska få en överblick över vad som kommer att ske under dagens träningstillfälle.

Innehåll: Informera om dagens träningstillfälle utifrån agendan på bilden. Där det står behovsanpassat innehåll är träningen flexibel; där lägger träningsledaren in övningar och avsnitt som deltagarna vill och/eller behöver träna mer på.



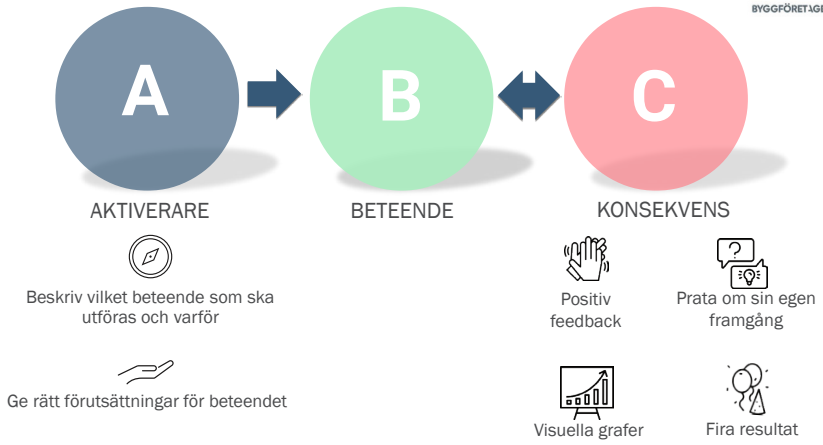
Format: Seminarium

Syfte: Repetition och sammanfattning från föregående träningstillfällen.

Innehåll: Inled med att säga några olika påståenden (ett i taget) och låt sedan deltagarna diskutera om det är rätt eller fel samt motivera svaret. Till exempel: ”Många riskbeteenden är naturligt förstärkta” (Rätt). ”Ledare lägger ofta för mycket tid på konsekvenser” (Fel). Träningsledaren faciliterar diskussionerna, lyssnar aktivt och ger positiv förstärkning samt fyller på med information och exempel.

3 tips från dag 2

1. Konkretisera säkra beteenden och jobba proaktivt, inte reaktivt
2. Skifta fokus från tjat och mallar (A) till att förstärka (C) säkra beteenden i vardagen
3. Använd positiv förstärkning och uppmärksamma och förstärk de beteenden som du vill se mer av! *Kom ihåg 5:1*



Format: Seminarium

Syfte: Repetition och sammanfattning från föregående träningstillfällen.

Innehåll: Repetera och sammanfatta innehållet från föregående träningstillfällen genom att beskriva tipsen på bilden.

Övning: Hemuppgiften (40 min)

- I smågrupper: Berätta hur hemuppgiften har gått (era individuella ABC-planer).
- Beskriv för varandra:
  - Vilka nyckelbeteenden du har
  - Vilka aktiverare du har använt
  - Vilka positivt förstärkande konsekvenser du har använt
  - Hur responsen blev bland medarbetarna
  - Hur du själv upplevde att det gick
  - Hur du kom ihåg att göra hemuppgiften
- Öva samtidigt på aktivt lyssnande!

Format: Övning

Syfte: Träning i ABC-analys, aktivt lyssnande samt positiv feedback. Uppföljning av hemuppgift.

Innehåll: Berätta att deltagarna nu ska få dela med sig av hur de har jobbat vidare med hemuppgiften: de individuella ABC-planerna. Presentera strukturen för övningen och gå igenom frågorna som de ska fokusera på under övningen (se bilden). Dela in deltagarna i smågrupper. Beskriv att övningen även är en övning i aktivt lyssnande och att ge positiv feedback. Det är en fördel om smågrupperna kan sitta i varsitt grupprum eller på annat sätt ostört, eftersom smågruppsindelningen varar i ca 40 minuter. Uppmana smågrupperna att föra anteckningar och summera det viktigaste i sina reflektioner för att sedan kunna dela med sig av dessa, samt tips och goda exempel, i helgrupp. Välkomna även deltagarna att dela med sig av exempel som de upplever gick mindre bra eller som var kluriga, eftersom de kan generera givande och problemlösande diskussioner. Det är en fördel om det finns med en träningsledare i varje smågrupp, med uppgift att hålla i strukturen samt löpande modellera aktivt lyssnande och positiva feedbackbeteenden.

Goda exempel som jag har hört och som jag själv vill prova:

.....

.....

.....

.....

.....

Format: Övning

Syfte: Att deltagarna ska befästa och konkretisera vad de lärt sig under övningen genom att tänka ut och skriva ner hur de kommer att använda sig av den nya kunskapen i sin vardag.

Innehåll: Beskriv övningen – hur och varför den ska göras. Beskriv att deltagarna för att befästa och konkretisera vad de lärt sig under övningen nu får tänka ut och skriva ner hur de kommer att använda sig av den nya kunskapen i sin vardag – gärna med koppling till den individuella ABC-planen.

Korrigerande feedback
(C blir ett minustecken)

Format: Seminarium

Syfte: Att introducera nästa moment: korrigerande feedback.

Innehåll: Gör en övergång till nästa moment: korrigerande feedback. När feedbacken blir ett minustecken, det vill säga en konsekvens som minskar sannolikheten för att ett beteende upprepas.

Riskfyllda och oönskade beteenden tenderar att sprida sig inom en verksamhet...

... likt ett ruttet äpple i en fruktskål

Format: Seminarium

Syfte: Att förklara varför riskfyllda och oönskade beteenden måste korrigeras så snart som möjligt.

Innehåll: Påminn om att vi inte hävdar att bra chefer enbart ska ge positiv feedback. Bra chefer ger även korrigerande feedback, men i betydligt lägre frekvens än positiv. Ibland är korrigerande feedback nödvändig och för att den ska bli konstruktiv behöver den levereras på rätt sätt. Berätta att det är det vi ska öva på nu. Beskriv metaforen med ett ruttet äpple genom ett exempel om en platschef som går rond och ser ett riskbeteende, men låter det ske (tittar och går tyst förbi). Koppla exemplet till nästa övning där de ska få försöka göra en ABC-analys över exemplet.

Yrkesarbetarens ABC-kedja

På mötet pratar Peters kollega	*Peter håller inte med och avbryter och överröstar*	*Alla lyssnar på Peter istället och han får sin vilja igenom*

Platschefens ABC-kedja

På mötet överröstar och avbryter Peter sina kollegor igen!	*Jag låter bli att bryta in och korrigera utan sitter passiv och lyssnar på Peter*	*Slipper olustig konfrontation*

Format: Seminarium

Syfte: Att tydliggöra korrigerande feedback.

Innehåll: Beskriv anledningen till att man behöver använda korrigerande feedback genom att hänvisa till exemplen ovan.

Övning: ABC-analys

En chef ser en av sina yrkesarbetare bete sig riskfyllt. Det är många kollegor i närheten. Chefen tittar och går tyst förbi utan att ingripa.

1. Diskutera i grupper om 3 (10 min) och fyll i de tomma ABC-mallarna i arbetsboken.

1. Gör tillsammans en ABC-analys över situationen från
   1. Medarbetarens perspektiv
   2. Chefens perspektiv.

Alla vet att vi har en nollvision…”

… och det märks genom att vi proaktivt identifierat säkra beteenden som vi följer dagligen för att skapa en säker arbetsplats!

GÖTEBORGS UNIVERSITET CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY BYGGFÖRETAGEN afa FÖRSÄKRING

Tips nr 2
Påverka beteenden effektfullt genom ABC

Format: Seminarium

Syfte: Att träna på ABC-analys och få förståelse för varför korrigerande feedback ibland är viktigt.

Innehåll: Beskriv återigen exemplet på bilden: platschef som går rond och ser ett riskbeteende, men låter det ske (tittar och går tyst förbi). Beskriv att deltagarna nu får i uppgift att göra en ABC-analys över detta exempel, först från medarbetarens perspektiv och sedan från chefens perspektiv. Måla sedan upp ABC-analyserna på tavlan och låt deltagarna ”hjälpa dig” att fylla i. Beskriv att ”titta och gå tyst förbi” uppfattas som ett tyst ”okej” (som en förstärkande konsekvens för den som gör riskbeteendet), och som en signal till övriga medarbetare att riskbeteenden är okej ibland (aktiverare). Visa hur medarbetarens och chefens beteenden påverkar varandra.

Det absolut viktigaste om feedback

- Var tydlig och konkret med vilket **beteende** du uppskattar alternativt vill korrigera
- Var tydlig med **varför** du uppskattar, eller inte uppskattar det aktuella beteendet – koppla beteendet till förväntat resultat
- Det är mer effektivt att förstärka/**uppmuntra säkra beteenden** än att bestraffa riskfyllda beteenden om du vill få en långsiktig beteendeförändring (5:1)
- Var **ärlig**
- Ge feedback **direkt** efter beteendet

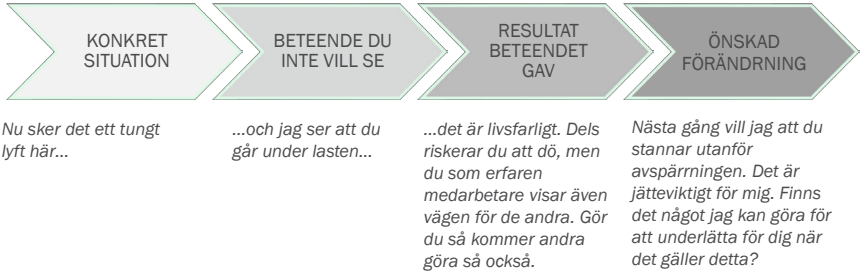
Format: Seminarium

Syfte: Att påminna om vad som gäller vid feedback.

Innehåll: Påminn om grundprinciper som man bör tänka på när man ger feedback i syfte att påverka beteende. Påminn om varför feedback bör gälla beteende och inte personlighet. Påminn om vikten av konkret och tydlig feedback, det vill säga feedback som bygger på information om vad som har observerats (beteenden) och inte på tolkningar om andras tankar och känslor. Ju mer konkret och specifik feedbacken är, desto mer vägledande och tydlig blir den. ”Du har slarvat” är inte tillräckligt tydligt eftersom det inte framgår vilket beteende som var oacceptabelt. Påminn om att effektiv feedback bör innehålla en koppling till hur individens beteende påverkade de gemensamma målen. Påminn om betydelsen av tajmning och frekvens.

Hur bör man ge korrigerande feedback?

En förlängd feedbackformel:



Format: Seminarium

Syfte: Att visa vilka komponenter som bör ingå i korrigerande feedback.

Innehåll: Presentera vilka komponenter som bör ingå i korrigerande feedback i enlighet med bilden. Betona vikten av att vara tydlig med vilket alternativt beteende man vill se i framtiden. Beskriv att det ofta kan vara svårt och kännas jobbigt att ge korrigerande feedback eftersom det kan väcka negativa känslor hos den man ger feedbacken till (personen kan till exempel bli arg eller ledsen), känslor som man som feedbackgivare i sin tur kan uppleva som svåra att förhålla sig till. Därför är det mycket viktigt att man tränar på att ge feedbacken på ett bra sätt.

Övning: Korrigerande feedback

Individuellt (15 min): Skriv ner alternativa formuleringar till formuleringarna i arbetsboken.

Smågrupper med 3 personer (15 min): Öva på att ge korrigerande feedback till varandra med hjälp av era formuleringar (en ger korrigering, en tar emot budskapet och en är observatör). Turas om och reflektera efter varje omgång utifrån följande:

- Hur var det att ge feedbacken?
- Hur var det att ta emot feedbacken?
- Hur var det att observera feedbacken ges och ta emot?

Format: Övning

Syfte: Att öva på att formulera och ge korrigerande feedback.

Innehåll: Presentera övningen enligt instruktionen på bilden. Låt deltagarna genomföra övningen. Fånga upp några reflektioner i helgrupp. Avsluta övningen genom att fånga upp exempel från deltagarna på de alternativa feedbackformuleringarna som de har tagit fram.

Omformulera korrigeringarna nedan!

1. *” Röj undan på golvet för fan!”*
2. *”Vi nådde inte upp till målet. Vi var inte ens nära. Jag vill ha en förbannat bra förklaring till varför”*
3. *”Någon har lämnat konferensrummet i en jäkla oordning. Jag vill veta vem det är”*
4. *”Gör om, gör rätt, hur svårt ska det vara”*

Format: Hör till övningen ovan

Syfte: Att visa exemplen som deltagarna ska försöka hitta bättre formuleringar på i övningen ovan.

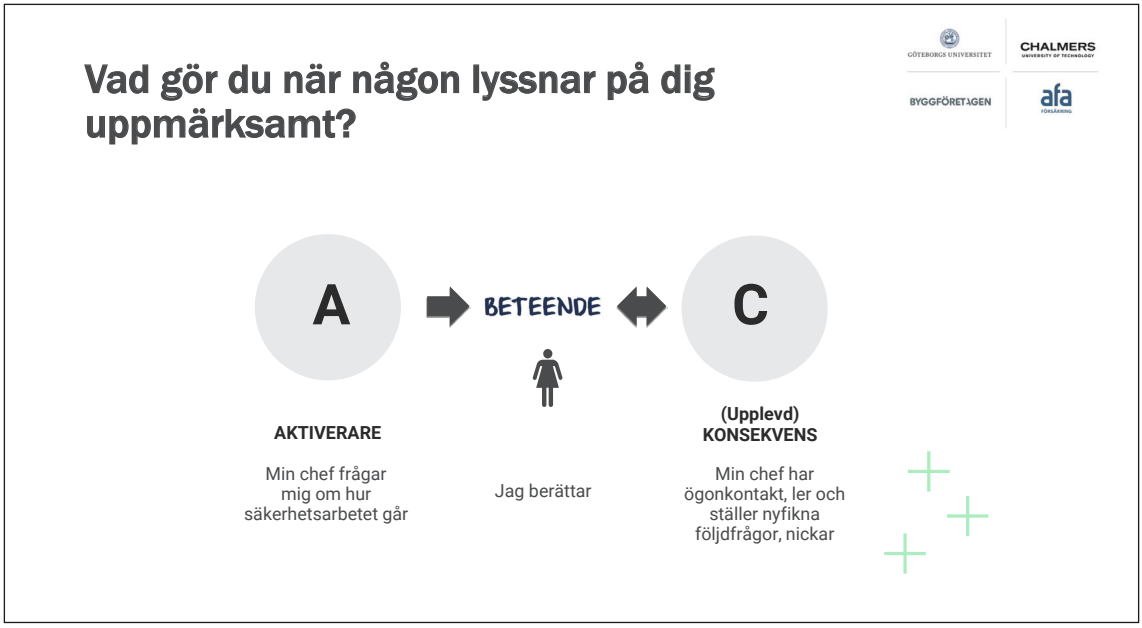
Innehåll: Hör till övningen ovan.

Aktivt lyssnande

Format: Seminarium

Syfte: Repetition av vikten av aktivt lyssnande.

Innehåll: Rikta åter fokus på aktivt lyssnande. Repetera information om vikten av aktivt lyssnande med hjälp av informationen i handbokens inledning. Lägg till ytterligare exempel.



Format: Seminarium

Syfte: Att påvisa funktionen av aktivt lyssnande genom att koppla den till ABC-modellen.

Innehåll: Beskriv bilden. Att efterfråga någons input = Aktiverare. Att ge ögonkontakt, ställa följdfrågor etc. = Konsekvenser som för de flesta har förstärkande funktion, det vill säga resulterar i att den som blir lyssnad på berättar mer och återkommer när den har något nytt att berätta.

Hur du lyssnar aktivt!

- Titta i ögonen
- Nicka
- Humma
- Ställ öppna frågor:
  - Hur menar du?
  - Vad tänkte du då?
  - Hur gjorde du?
  - Hur kändes det?
- Luta dig framåt
- ”Jaha!”
- ”Berätta mer”
- Sammanfatta vad du hört
- Fråga om du förstått rätt

Format: Seminarium

Syfte: Att exemplifiera och konkretisera hur man lyssnar aktivt.

Innehåll: Gå igenom exemplen på Powerpointbilden. Här kan med fördel deltagarna ombes att exemplifiera.

Spärrsvar – när C blir ett minustecken

- Egna erfarenheter – ”När jag gjorde så…)
- Förringande – ”Va, tycker du??”
- Egna ”goda” lösningar – ”Skulle du inte bara kunna…”
- Tidsbrist ”Jag lyssnar, svarar bara på mejlet samtidigt”

Fler hinder?

Format: Seminarium

Syfte: Att tydliggöra effekterna av ett lyssnande som inte är aktivt, det vill säga när så kallade spärrsvar ges. Spärrsvar leder till negativa konsekvenser.

Innehåll: Upprepa olika exempel på spärrsvar. Det första är att man börjar berätta om egna erfarenheter i stället för att lyssna aktivt. När Linda till exempel börjar berätta om sin semester i Thailand kommer någon snabbt med ”Där var jag förra året, var bodde ni? Vi bodde på…”. Detta kanske är okej i ett vanligt socialt sammanhang där man ofta vill överträffa varandra med olika exempel. Om du vill försöka förstå vad Linda vill berätta om sin semester är det dock en effektiv vägspärr. Linda kanske egentligen ville berätta om något helt annat än Thailandsresan, som bara var en inledning. Ett annat exempel är förringande. Petter kommer till jobbet en morgon och berättar att han legat vaken halva natten och hostat. En vanlig vägspärr som vi själva ofta inte är medvetna om i det läget är att ta upp egna, värre problem: ”Ja, jag hade samma sak förra veckan, kunde inte sova alls.” *Ytterligare ett spärrsvar är att komma med egna ”goda” lösningar och råd*. Stina kommer och berättar att hennes bil har krånglat på vägen till jobbet. Snabbt brukar då andra komma med förslag på vad som kan vara fel eller ge goda råd om vilken verkstad som är bra. Det är välment, men vänta med det tills Stina fått prata färdigt om vad som berör henne mest med detta. Det kan vara något annat än vad du tror, eller så vill hon bara få ur sig sin ilska kring detta och behöver inga råd utan bara någon som är beredd att lyssna.

Ett spärrsvar kan också vara att *börja trösta*. Ulla berättar att hennes man vill skiljas. Det genererar kommentarer som ”Oj då, men det är nog bara något tillfälligt”. Ulla vill ha någon att prata med som lyssnar färdigt så att hon får prata av sig och ordna upp sina egna tankar kring detta. Behovet att trösta bottnar i att vi själva blir oroade av vad som sägs och blir rädda att samma sak ska hända oss. Den jag egentligen försöker trösta är mig själv.

Övning: Aktivt lyssnande & positiv feedback

Smågrupper med 3 personer (30 min)

Intervjua varandra kring hur det har gått att genomföra hemuppgiften.
Turas om att ha följande roller:

- Berättare (berättar hur det gick att genomföra hemuppgiften)
- Lyssnare (lyssnar aktivt och ger positiv feedback)
- Observatör (räknar berättarens antal aktivt lyssnande beteenden samt feedbackbeteenden. Noterar även om feedbacken är beteendespecifik).
- Reflektera efter varje omgång kring
  - Vilka aktiva lyssnabeteenden noterade ni?
  - Vilka positiva feedbackbeteenden noterade ni?

Format: Övning

Syfte: Att öva på aktivt lyssnande och positiv feedback.

Innehåll: Presentera övningen enligt instruktionen på bilden. Låt deltagarna genomföra övningen. Efter återsamling i helgrupp ger du deltagarna i uppgift att individuellt reflektera kring och skriva ner 1–3 konkreta aktivt-lyssnande-beteenden som de vill öva extra på.

Övning: Planera din fortsatta ledarutveckling

I par: Diskutera följande frågor med varandra och skriv sedan in era slutsatser i era respektive ABC-planer.

1. Vilka aktiverare tycker du har fungerat bra och vill fortsätta med?
2. Finns det något du kan justera eller addera för att skapa ännu bättre aktiverare?
3. Vilka förstärkare tycker du har fungerat bra och vill fortsätta med?
4. Finns det något du kan justera eller addera för att skapa ännu bättre förstärkare?

Format: Övning

Syfte: Att justera ABC-planerna och de ledarskapsbeteenden som deltagarna vill träna vidare på.

Innehåll: Presentera övningen och berätta kort vad som menas med en vidmakthållandeplan. Påminn om att även deras beteenden förekommer i ett sammanhang av aktiverare och konsekvenser. Påminn om att det i början, när man lär sig något nytt, ofta finns naturligt motstånd (minustecken) i form av att det till exempel är svårt, tar tid och är obekvämt, och att det är en anledning till att många som har varit iväg på fortbildning återgår till att ”göra som de alltid har gjort” i stället för att fortsätta öva på att applicera och integrera de nya kunskaperna och beteendena i sin vardag. Beskriv att en förhoppning med att deltagarna i detta träningsprogram har fått jobba med verklighetsförankrade fall i grupp såväl som individuellt under handledning är att de ska märka att de nya ledarskapsbeteendena (positiv feedback och aktivt lyssnande) faktiskt fungerar och att de därmed ska komma i kontakt med naturliga förstärkare för de nya beteendena. För att vidare öka sannolikheten för att denna träning ger bestående effekt planerar vi nu för hur deras ”nya” feedback- och aktivt-lyssnande-beteenden ska vidmakthållas. Berätta att de får tillfälle att jobba vidare med vidmakthållandeplanerna, som kommer att följas upp vid det individuella träningstillfället.

Hur ger du positiv feedback idag?

Typiska aktiviteter som uppvisas av ledare som är positivt förstärkande. I vilken utsträckning anser du att du själv agerar så här. Gradera dem från 0 (aldrig) till 5 (så gott som hela tiden).

Självskattning av positiv feedback	Skattning (0-5)
Jag ger mer positiv feedback än korrigerande feedback	_____
Jag ger feedback "här och nu"	_____
Jag ger beteendespecifik feedback	_____
Jag förklarar vad beteendet jag ger feedback på skapar för resultat	_____
Jag ser och uppmärksammar mina medarbetares arbetsinsats, d.v.s. närvarar i deras arbetsvardag	_____
Jag föregår med gott exempel genom att själv be mina medarbetare om feedback	_____

Medel:

Format: Skattning

Syfte: Att återigen skatta sina egna beteenden avseende positiv feedback.

Innehåll: Berätta att deltagarna nu åter får tillfälle att skatta sina beteenden avseende positiv feedback, med syfte att de ska kunna se om de gjort några framsteg. Förklara att detta inte är något vi kommer att samla in, utan något de gör för att själva kunna följa sin utveckling.

GÖTEBORGS UNIVERSITET | CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | BYGGFÖRETAGEN | afa FÖRSÄKRING

Hur utövar du aktivt lyssnande idag?

Typiska aktiviteter som uppvisas av ledare som agerar aktivt lyssnande. I vilken utsträckning anser du att du själv agerar så här. Gradera dem från 0 (aldrig) till 5 (så gott som hela tiden).

Självskattning av aktivt lyssnande	Skattning (0-5)
Jag låter bli att titta i datorn eller mobilen när jag pratar med mina medarbetare	_____
Jag brukar sammanfatta vad den andra säger för att visa att jag lyssnar	_____
Jag söker aktivt efter synpunkter från mina medarbetare	_____
Jag visar att jag aktivt lyssnar på medarbetarna (riktar uppmärksamhet, följdfrågor, nickar)	_____
Jag uppmärksammar när medarbetare uttrycker olika behov	_____
Jag låter bli att avbryta medarbetarna när de pratar	_____

Medel:

Format: Skattning

Syfte: Att återigen skatta sina egna beteenden avseende aktivt lyssnande.

Innehåll: Berätta att deltagarna nu åter får tillfälle att skatta sina beteenden avseende aktivt lyssnande, med syfte att de ska kunna se om de gjort några framsteg. Förklara att detta inte är något vi kommer att samla in, utan något de gör för att själva kunna följa sin utveckling.

Min utveckling i positiv feedback och aktivt lyssnande

Format: Skattning

Syfte: Fortsättning på skattningarna ovan. Visualisera eventuell framgång. Uppföljning av beteenden.

Innehåll: Beskriv hur deltagarna ska sammanställa skattningarna och föra in resultaten i diagrammet för att själva kunna följa sina eventuella beteendeförändringar.

Hemuppgift

Jobba vidare med din ABC-plan och öva, öva, öva!

Anteckna situationer du tycker går bra och mindre bra så att vi kan bolla dessa situationer vid kommande individuella träning.

Format: Övning

Syfte: Att följa upp och utveckla deltagarnas ABC-planer och vidmakthållandeplaner.

Innehåll: Förklara att det är dags att arbeta med hemuppgift 4.

Format: Seminarium

Syfte: Att avsluta gruppträningstillfälle 4 av 5.

Innehåll: Avsluta dagens träningstillfälle med väl valda ord. Uppmuntra deltagarna att checka ut med några enstaka ord.

GÖTEBORGS UNIVERSITET CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY BYGGFÖRETAGEN afa FÖRSÄKRING

Säker ledare

Träningstillfälle 5 av 5

Format: Individuell träning på respektive chefs byggarbetsplats.

Syfte:

- Att aktivera, träna och förstärka chefen i sin vardag.
- Att ge chefen individuell möjlighet att bolla frågor och funderingar.
- Att skräddarsy träningen för den enskilda chefen utifrån dennes förutsättningar, specifika byggarbetsplats och medarbetare.
- Att träningsledaren agerar rollmodell avseende beteendena aktivt lyssnande och positiv feedback, det vill säga att träningsledaren, genom positiv feedback och aktivt lyssnande, förstärker chefen i användningen av de ledarbeteenden som han/hon har specificerat i sin ABC-plan och som är i fokus för ledarskapsträningen (positiv feedback och aktivt lyssnande). Målet är att cheferna efterhand ska märka att beteendena (positiv feedback och aktivt lyssnande) är effektiva för att påverka medarbetarnas beteenden, det vill säga att deltagarna kommer i kontakt med naturliga förstärkare för ledarbeteendena.

Individuell träning: Agenda

1. Genomgång av chefens ABC-plan (nyckelbeteenden och ledarbeteenden
   Uppföljning av hemuppgift (att följa ABC-planen): Hur har det gått? Lätt/svårt?
   Uppdatera ABC-planen vid behov
   Förbered skuggning – I vilka situationer ska chefen nu träna på sina ledarbeteenden? — 60 min
2. Skugga live – feedback i vardagen — 60 min
3. Reflektion efter skuggning
   Eventuell ytterligare revidering ABC-plan
   Avslut — 60 min

Från:

"Vi måste tjata, tjata och tjata"

"Vi når inte hela vägen fram"

"Alla vet vad som är viktigt men gör det ändå inte"

"Alla säger att säkerhet är viktigast men i vardagen spelar annat större roll"

"Varför gör de inte som vi säger...?"

Till:

"Vi har skapat en stark och stabil säkerhetskultur där säkra beteenden kontinuerligt blir uppmärksammade och förstärkta. Äntligen har vi nått vår nollvision"

Innehåll:

Första timmen

• Genomgång av platschefens ABC-plan (ostörd plats)

• Träningsledaren går igenom agendan. Beskriv att ni under detta 3-timmarspass återigen kommer att fokusera på platschefens ledarskapsbeteenden (aktiverande och konsekvensbaserade) med koppling till de nyckelbeteenden platschefen valt att jobba med på sin byggarbetsplats. Träningsledaren uppmanar platschefen att visa och berätta om sin ABC-plan och vidmakthållandeplan och coachar platschefen (med hjälp av aktivt lyssnande och positiv feedback). Vid behov uppdateras planerna redan här.

• Exempel på frågor:

Vad har du provat att göra för att aktivera och sätta igång nyckelbeteendet? I vilka situationer? Hur har det gått? Vad tror du att medarbetarna tänker kring nyckelbeteendena? Vad har de fått för information? Hur skulle du kunna ”få med” medarbetarna på planen, det vill säga skapa förståelse för att och varför dessa beteenden är viktiga? Hur ser det ut med förutsättningar för beteendet? Finns det något som skulle kunna underlätta för dem när det gäller att göra nyckelbeteendena? Hur skulle de kunna involveras i problemlösningen kring hur nyckelbeteendet ska ökas? Vad har du provat att göra för att förstärka nyckelbeteendet? Med vilka feedback- och aktivt-lyssnande-beteenden har du försökt förstärka nyckelbeteendet? I vilka situationer? Vilken respons blev det? Vad för positiva och negativa konsekvenser möter medarbetaren i nuläget när han/hon gör beteendet? Hur vill du göra framöver?

Andra timmen

• Skuggning och positiv feedback.

• Fråga platschefen i vilka situationer han/hon vill att du ska observera när han/hon provar på ledarskapsbeteendena i sin vardag. OBS! Det är av vikt att platschefen redan vid tidsbokningen uppmanas att välja en lämplig tid för den individuella träningen – lämplig i förhållande till vilka situationer han/hon önskar bli observerad i. Platschefen uppmanas även inför tillfället att informera sina medarbetare om att han/hon kommer ha besök av en person som ska observera hans/hennes ledarskapsbeteenden. Träningsledaren skuggar sedan platschefen när han/hon övar på att applicera ledarskapsbeteendena på byggarbetsplatsen och ger löpande positiv feedback när det är möjligt.

Tredje timmen

• Reflektion och avslutning (ostörd plats).

• Träningsledaren och platschefen reflekterar kring hur det gick, kikar på ABC-planen igen och kommer överens om hur platschefen ska jobba vidare med nyckelbeteendena framöver. Vad gick bra? Vad var svårt? Vad vill jag göra annorlunda nästa gång? Vad tar jag med mig? Uppdatera ABC-planen utifrån dagens eventuella lärdomar.

REFERENSER OCH LÄSTIPS

Alvero A.M., Bucklin B.R., & Austin J. (2001). An objective review of the effectiveness and essential characteristics of performance feedback in organizational settings (1985–1998). *Journal of Organizational Behavior Management. 2001;21*(1):3–29.

Daniels, A.C. (2016). *Bringing out the best in people: How to apply the astonishing power of positive reinforcement*. McGraw Hill Professional.

Eikeseth, S., & Svartdal, F. (2013). *Tillämpad beteendeanalys: Teori och praktik*. Studentlitteratur.

Grill, M. (2018). *Safety leadership in the construction industry: Managing safety at Swedish and Danish construction sites*. Doktorsavhandling, Göteborgs universitet.

Komaki, J.L. (2015). *Leadership from an operant perspective*. Routledge.

Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 102*(12), 1686–1718. doi:10.1037/apl0000241

Linton, S.J., Flink, I.L., & Bergbom, S. (2013). *Beteendeanalys steg för steg: Grunden till en effektiv KBT-behandling:* Natur och kultur.

Ramnerö, J., & Törneke, N. (2020). *Beteendets ABC: En introduktion till behavioristisk psykoterapi*. (3. uppl.) Studentlitteratur.

Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest, 13*(2), 74–101. doi:10.1177/1529100612436661

Skinner, B.F. (1963) Operant behavior. *The American Psychologist, 18*(8):503–515.

Wilder, D. A., Austin, J., & Casella, S. (2009). Applying behavior analysis in organizations: Organizational behavior management. *Psychological Services, 6*(3), 202–211.doi:10.1037/a0015393

Förlagsnamn:
Säker ledare - Psykologiska Institutionen vid Göteborgs Universitet
ISBN 978-91-527-5810-6

GÖTEBORGS UNIVERSITET

CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

BYGGFÖRETAGEN

afa FÖRSÄKRING

INDIVIDUALISERAD TRÄNING I BETEENDEBASERAT SÄKERHETSLEDARSKAP – ARBETSBOKEN –

Information

I denna arbetsbok jobbar du aktivt med övningar och egna reflektioner under hela ledarträningen. Arbetsboken är din följeslagare genom ledarträningen och kommer även vara ett stöd för dig efter att ledarträningen är genomförd.

Här hittar du samtliga övningar som vi gör under träningstillfällena samt dina hemuppgifter.

Det är din arbetsbok som du tillsammans med ledartränaren utgår från under dina individuella träffar på din arbetsplats, så håll den uppdaterad för att få ut det mesta av träningen.

TRÄNINGSTILLFÄLLE 1

Övning 1
Vilka aktiverare och förstärkare?

A

C

I grupp om 2

Försök att komma på så många aktiverare du blivit utsatt för idag som möjligt!

&

Försök att komma på så många förstärkare (positiva konsekvenser) du blivit utsatt för på sistone som möjligt!

Övning 2
Konkretisera beteenden & nyckelbeteenden
(30 minuter i Breakoutrooms)

1. Ta fram din hemuppgift med listan på beteenden/aktiviteter som du tänker skulle påverka säkerheten på din byggarbetsplats.
2. Diskutera 2 och 2: Har du beskrivit ***beteenden***?

   Om inte: uppdatera din lista med stöd av punkterna nedan till konkreta beteenden
   - Ett beteende är mätbart (man kan räkna beteendets frekvens)
   - Ett beteende är observerbart (det kan fångas på film)
   - Ett beteende är fritt från tolkning (2 personer ser samma sak)

3. Turas om så att båda får uppdatera sina listor – säkerställ att era listor består av ***beteenden.***
4. **Välj ut de 2 av dina listade beteenden skulle ge störst resultat på ökad säkerhet i din verksamhet. Välj gärna beteenden som sker ofta (gärna varje dag).**
5. Skriv in dessa två ***nyckelbeteenden*** i din arbetsbok.

Hemuppgift 1 (inför heldag 1)

1. Vad vill du förbättra kring säkerheten på din byggarbetsplats? Utgå från att du når dit genom att dina underställda **gör mer** av vissa **beteenden** på byggarbetsplatsen. Det ska vara något som påverkar **säkerheten positivt** och som du vill jobba vidare med under ledarskapsträningen.

2. Besvara följande frågor:

   A. **Vad** vill du att flera av dina underställda gör **mer av** på byggarbetsplatsen för att öka säkerheten? Lista så många aktiviteter/beteenden som du kommer på. Ta hjälp av bifogad lista om du vill ha tips.

   B. Hur skulle denna beteendeökning påverka säkerheten?

   C. Vad har du hittills provat för att förändra/påverka beteendena?

Några exempel på säkra medarbetarbeteenden

- Påtalar säkerhetsbrister, risker och lösningar till PC, AL, och kollegor
- Formulerar förslag på hur säkerheten kan förbättras
- Diskuterar och hanterar säkerhetsrisker
- Pratar med andra UE om vad de gör (samordnar sig) och hur de arbetar säkert
- Åtgärdar säkerhetsrisker som hotar andra
- Beskriver för chef och kollegor vilka säkra moment de ska utföra utifrån dagens arbete
- Beskriver hinder i arbetet och hur dessa kan lösas
- Sätter upp barriärer enligt arbetsmiljöplan
- Uppmuntrar varandra att agera säkert
- Använder skyddsutrustning enligt arbetsmiljöplan
- Tar sig tid att följa säkerhetsregler – tex förflyttar sig till säkra zoner vid tunga lyft
- Städar ofta så att det är rent på arbetsplatsen
- Håller ordning på arbetsredskap – tex lägger tillbaka redskap på angiven plats

Beteendelista

Kom ihåg !

Ett beteende är något en person **säger** eller **gör**. Ibland kan det hjälpa att tänka att beteenden är aktiva handlingar som går att fånga på film.

Medarbetarbeteenden som är förknippade med säkerhet:

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

Nyckelbeteenden

Nyckelbeteenden för ökad säkerhet:

1. .....

2. .....

Kom ihåg!

Vissa aktiviteter har en starkare positiv effekt kopplat till önskat resultat (ökad säkerhet) än andra. Fråga dig själv: Om vi lägger ner dubbelt så mycket tid och fokus på detta beteende - kommer vi då att få dubbelt så bra resultat?

Övning 3
Positiv feedback

I grupper om 2:

1. Förbered dig individuellt (ca 10 minuter)

- Tänk tillbaka på två situationer där en medarbetare gjort något säkert.
- Följ feedbackformeln (En **situation** då medarbetaren agerat säkert, vad personen **gjorde** som var bra (beteende), vilket positivt **resultat** det fick).
- Skriv ner hur du skulle kunna ha givit positiv feedback i situationen.

2. Öva i Breakoutrooms (ca 25 minuter)

- Turas om i rollerna: Chef och medarbetare
- Ge feedback utifrån dina två exempel (arbetsboken)
- Reflektera tillsammans efteråt. Hur upplevdes feedbacken? Förstod du vilket beteende det handlade om? Hur kändes det att ge feedback på detta sätt?
- Tränaren som är med i gruppen fungerar som observatör och har möjlighet att ge feedback efteråt. Både till den som ger feedback och den som tar emot.

Feedbackformel för beteendefokuserad feedback

När jag gick ronden igår...

...såg jag att du hade full skyddsutrustning på dig...

...det uppskattade jag verkligen! Dels för att du skyddar dig, men också för att du är en förebild för våra nya medarbetare. Tack!

Öva på att formulera positiv feedback

Hur ger du positiv feedback idag?

Typiska aktiviteter som uppvisas av ledare som är positivt förstärkande. I vilken utsträckning anser du att du själv agerar så här. Gradera dem från 0 (aldrig) till 5 (så gott som hela tiden).

Självskattning av positiv feedback	Skattning (0-5)
Jag ger mer positiv feedback än korrigerande feedback	_____
Jag ger feedback ”här och nu”	_____
Jag ger beteendespecifik feedback	_____
Jag förklarar vad beteendet jag ger feedback på skapar för resultat	_____
Jag ser och uppmärksammar mina medarbetares arbetsinsats, d.v.s. närvarar i deras arbetsvardag	_____
Jag föregår med gott exempel genom att själv be mina medarbetare om feedback	_____

Medelvärde: _____

Beteenden vid aktivt lyssnande

Övning 4
Aktivt lyssnande

- Steg 1
  - Tänk ut en spännande, rolig eller härlig situation du varit med om. (Du ska berätta om den i ca 5 minuter)
  - Turas om att berätta.
  - Lyssnaren övar på att lyssna aktivt
  - Observatören (tränaren) observerar samtalet

- Efter detta genomförs en kort reflektion:
  - Hur kändes det för den som berättade?
  - Vilka lyssna-beteenden utförde lyssnaren?
  - Reflektioner från observatören?

Hur utövar du aktivt lyssnande idag?

Typiska aktiviteter som uppvisas av ledare som agerar aktivt lyssnande. I vilken utsträckning anser du att du själv agerar så här. Gradera dem från 0 (aldrig) till 5 (så gott som hela tiden).

Självskattning av aktivt lyssnande	Skattning (0-5)
Jag låter bli att titta i datorn eller mobilen när jag pratar med mina medarbetare	_____
Jag brukar sammanfatta vad den andra säger för att visa att jag lyssnar	_____
Jag söker aktivt efter synpunkter från mina medarbetare	_____
Jag visar att jag aktivt lyssnar på medarbetarna (ger uppmärksamhet, följdfrågor, nickar)	_____
Jag uppmärksammar när medarbetare uttrycker olika behov	_____
Jag låter bli att avbryta medarbetarna när de pratar	_____

Medelvärde: _____

Övning 5
Påbörja hemuppgift 2

Vilka aktiverare och vilka positiva konsekvenser ska du som ledare göra mer av för att medarbetarnas 2 nyckelbeteenden att utföras oftare?

- Vilka aktivt lyssna-beteenden ska *du* göra mer av?
- Vilka feedback-beteenden ska *du* göra mer av?

Fyll i dina nyckelbeteenden (som du vill se mer av hos medarbetarna) och dina egna ledarbeteenden (som kommer aktivera och förstärka nyckelbeteendena) i ABC-planen i din arbetsbok.

Exempel!

A → **BETEENDE** ↔ C

Nyckelbeteenden jag vill se mer av hos mina medarbetare

Vad kan jag göra för att aktivera beteendet? När?
Vet medarbetarna att beteendet är viktigt?
Har de förutsättningar att utföra beteendet?

Hur och när ska jag förstärka beteendet?
Genom positiv feedback?
Genom aktivt lyssnande?

Skicka förslag på saker att ta upp på nästa morgonmöte	*AL skall hålla dagliga morgonmöten med YA*	*Delta själv på morgonmöte och ge positiv återkoppling på hur det genomfördes och vilken nytta du ser med att det hålls*
”Förra veckan var det otroligt välstädat på arbetsplatsen. Vi fick till och med beröm av programchefen. Detta ska vi hålla i denna vecka också! Ser ni någon som städar och håller efter så låt dem veta att ni ser det, och tacka! Det gör oss både säkrare och mer effektiva. Två brutalt viktiga mål för oss.” (Manus till morgonmötet)	*Mina AL skall ge positiv feedback till YA dagligen*	*I morse såg jag när du Jonas stannade upp och tackade yrkesarbetarna för att de hade städat riktigt bra. Det gillade jag verkligen att se! De blev glada på riktigt av din återkoppling. När det är välstädat blir vår arbetsplats både säkrare och gör oss effektivare. Tack Jonas!*
Sätt upp en punkt på mötesagendan där du ber om input gällande frågan *Sätt ut en ”inbox” där man kan lägga förslag anonymt*	*Jag vill se att YA/AL ger förslag på förbättringar i fråga x*	*Lyssna på förslag som ges – ställ följdfrågor och visa nyfikenhet* *Tacka för den input som givits och se till att verkställa förslag – även om du kanske inte själv ser vitsen med dem!*

A

BETEENDE

Nyckelbeteenden jag vill se mer av hos mina medarbetare

C

Vad kan jag göra för att aktivera beteendet? När?
Vet medarbetarna att beteendet är viktigt?
Har de förutsättningar att utföra beteendet?

Hur och när ska jag förstärka beteendet?
Genom positiv feedback?
Genom aktivt lyssnande?

Tankar jag vill minnas

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TRÄNINGSTILLFÄLLE 2

Datum:

Individuell träning

AGENDA

1 Chefens ABC-plan (nyckelbeteenden och ledarbeteenden) — 60 min

Följ upp hemuppgift (att följa ABC-plan): Hur har det gått? Lätt/svårt?

Förbered skuggning – forum och nyckelbeteenden vi skall träna

Ev. uppdatera ABC-plan inför skuggning

2 Skugga live – feedback i vardagen — 60 min

3 Reflektion efter skuggning — 60 min

Eventuell ytterligare revidering ABC-plan

Avslut

Feedback och anteckningar efter individuell träning

- Vad gick bra (vad ska jag fortsätta och göra mer av)?
- Vad var svårt (vad behöver jag träna på)?
- Summera vad jag tar med mig utifrån dagen och uppdatera ABC-plan ytterligare.

.....

.....

.....

.....

.....

A

BETEENDE

Nyckelbeteenden jag vill se mer av hos mina medarbetare

C

Vad kan jag göra för att aktivera beteendet? När?
Vet medarbetarna att beteendet är viktigt?
Har de förutsättningar att utföra beteendet?

Hur och när ska jag förstärka beteendet?
Genom positiv feedback?
Genom aktivt lyssnande?

TRÄNINGSTILLFÄLLE 3

Övning 1
Feedforward - Hemuppgiften

(30 min)

1. Gå varvet runt så alla får beskriva:

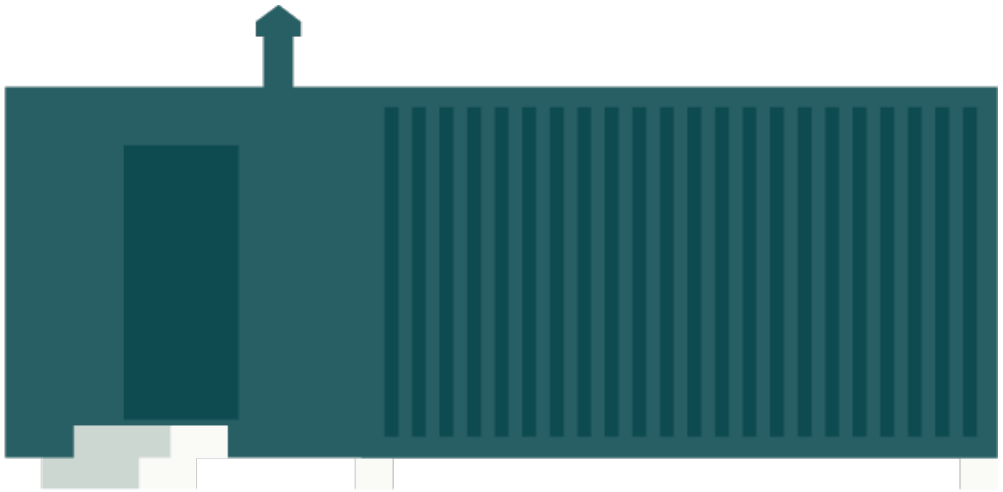
- Vilka **nyckelbeteenden** har du?
- Vilka effektiva **aktiverare** har du använt?
- Vilka effektiva **konsekvenser** har du använt?
- Hur kom **du ihåg** att göra detta?
- Hur blev **responsen**?

2. Skriv ner goda exempel under samtalets gång och ge positiv feedback när du hör ngt du gillar!

Feedforward – goda exempel!

Feedforwardtips jag vill prova själv

Effektiva (A)ktiverare
- säkerställ tydlighet och förutsättningar



Övning 2 - Aktivera

Del 1: Beskriv nyckelbeteendet och varför det är viktigt

Förbered dig först i 5 min genom att skriva ned ett ”talmanus” i arbetsboken.

1. Beskriv dina valda nyckelbeteenden för medarbetaren. Vad som skall utföras och varför det är viktigt. *(tex varför det är viktigt att städa?)*

   Du kan utgå från vilket värde det skapar för:

   - *utföraren*
   - *kollegorna*
   - *mig som platschef*
   - *företaget*
   - *kund*
   - *tredje man*

2. Medarbetaren ställer nyfikna följdfrågor
3. Medarbetaren sammanfattar sedan vad platschefen sagt (aktivt lyssnande) . Tydliggör *vad du tyckte var bra* i beskrivningen (positiv feedback).
4. Avsluta övningen genom att vid behov justera ditt talmanus.

Beskriv nyckelbeteendet och varför det är viktigt

- *Skapa ett talmanus som stöd åt dig själv.*
- *Beskriv med enkla ord vilket värde beteendet kommer att skapa för utföraren, kollegorna, mig som platschef, företaget, kund, tredje man.*
- *När ska du använda talmanuset?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Övning 2 – Aktivera

Del 2: Ge rätt förutsättningar för nyckelbeteendet

Fråga din medarbetare och lyssna aktivt:

1. Har du alla förutsättningar på plats idag för att utföra nyckelbeteendet?
2. Ställ följdfrågor kring tex tid, kunskap (trygg att utföra beteendet?) utrustning?
3. Sammanfatta det medarbetaren sagt.

4. Skriv ned hur du skall tillhandahålla förutsättningarna i din arbetsbok.

Ge rätt förutsättningar för nyckelbeteendet

- *Skriv ned vilka **förutsättningar** du behöver skapa för att nyckelbeteendet skall kunna utföras*
- *Skriv även ned **hur** du skall skapa dem*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Skapa omedelbara och synliga framgångar - 4 enkla knep till positiv förstärkning

Positiv feedback

Prata om sin egen framgång

Visuella grafer

Fira resultat

Övning 3 - positiv feedback

2 och 2 (5 + 15 min)

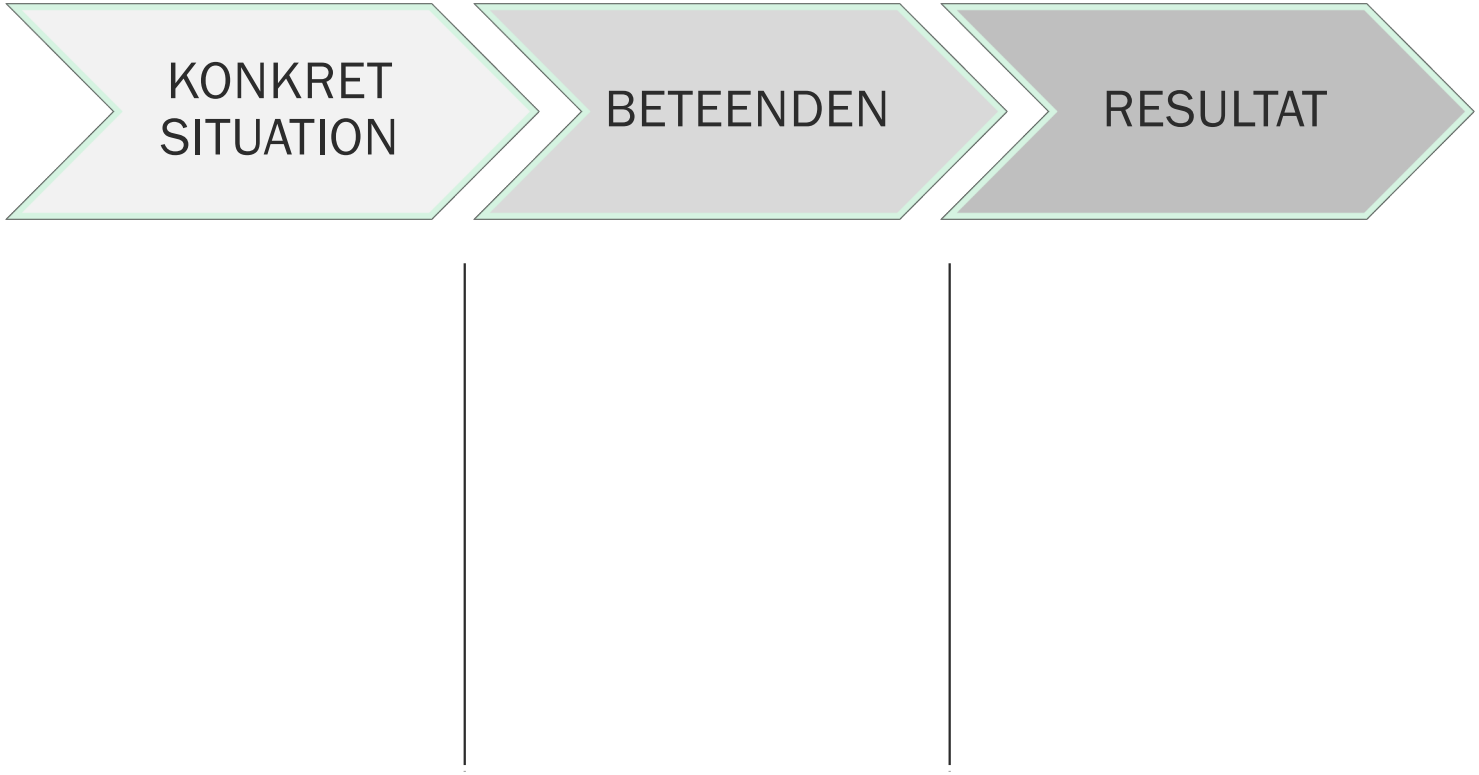
Börja själv i 5 minuter

1. Välj ett tillfälle du tyckte var utmanande att ge feedback sedan sist.
2. Berätta om situationen och instruera hur mottagaren skall agera för att likna din medarbetare.
3. Rollspela och ge feedback utifrån feedbackformeln.
4. Mottagaren ger feedback till ”chefen” → prova igen.
5. Byt roller.

Positiv feedback
Utgå från fakta

Positiv feedback

GÖTEBORGS UNIVERSITET | CHALMERS UNIVERSITY OF TECHNOLOGY | BYGGFÖRETAGEN | afa FÖRSÄKRING



Övning 4 – planera för att andra skall få berätta om sin egen framgång

2 grupper (10 + 15 min)

1. Börja för dig själv (10 min). Gör en plan för återkommande tillfällen där dina medarbetare får berätta om hur de lyckats med att utföra nyckelbeteenden. Skriv ned din plan i arbetsboken.
   - *I vilket forum passar det?*
   - *Hur ofta skall det ske?*
   - *Vem ansvarar för att det blir av?*
   - *Hur följer du upp det?*
2. Dela med er av planen (15 min)

Prata om sin egen framgång

Plan för hur andra får berätta om sin framgång

- *I vilket forum passar det?*
- *Hur ofta skall det ske?*
- *Vem ansvarar för att det blir av?*
- *Hur följer du upp det?*

.....

.....

.....

.....

.....

Övning 5 – visuell graf över framsteg

2 grupper (5 + 15 min)

1. Börja för dig själv. Vad kan ni mäta kopplat till dina nyckelbeteenden? (5 min)
2. Formulera hur detta mått kan illustreras i en graf för att tydliggöra för alla hur det går. (tex antal säkra beteenden i ett visst arbetsmoment, antal ronder med fläckfri städning etc). Skriv ned i arbetsboken. (5 min)
   - *Var skall grafen sitta?*
   - *Hur ofta skall den uppdateras?*
   - *Vem ansvarar?*
   - *Hur följer du upp?*
3. Dela mer er (15 min)

Visuella grafer

Plan för hur ni kan använda er av visuella grafer för att markera framsteg

- *Vad ska ni mäta?*
- *Var skall grafen sitta?*
- *Hur ofta skall den uppdateras?*
- *Vem ansvarar?*
- *Hur följer du upp?*

.....

.....

.....

.....

.....

Övning 6 – fira framsteg

2 grupper (10 + 15 min)

Att bryta ned mål i delmål är ett sätt att kunna fira ofta. Att fira framsteg är förstärkande, även vid små segrar.

Börja själv och skriv i arbetsboken.

1. Formulera några konkreta mål och delmål ni kan jobba mot kopplat till dina nyckelbeteenden. Målen skall vara mätbara och ge möjlighet att firas när de nås.
2. Planera för hur ni ska fira när delmålen nås. Det skall kännas meningsfullt för arbetsledarna eller yrkesarbetarna.
3. Dela med er.

Fira framsteg

Plan för hur ni kan fira framsteg

- Vilka mål ska ni jobba mot kopplat till nyckelbeteendet? (Målen skall vara mätbara och ge möjlighet att firas när de nås).
- Hur kommuniceras målen och hur ni vill fira?
- Vem mäter progress?
- Hur ni ska fira när delmålen nås? Det skall kännas meningsfullt för arbetsledarna eller yrkesarbetarna.

.....

.....

.....

.....

.....

Övning 7
Arbete med hemuppgiften

2 och 2 (15 + 15 min)

1. Uppdatera och justera dina ledarbeteenden (A och C) om du fått med dig ngt nytt.
2. (A) Hur kan du tydliggöra för medarbetarna kring nyckelbeteenden? När?
3. (A) Vem/vilka ska du intervjua kring förutsättningar att utföra nyckelbeteenden?
4. (C) Välj även ut en av de tre oprövade sätten att ytterligare förstärka nyckelbeteenden. Beskriv hur du skall implementera detta. *tex hur du får in en stående punkt att låta medarbetare berätta om ngt de utfört på ett säkert sätt.* För in ledarbeteenden som du behöver göra för att lyckas med implementeringen i din ABC-plan.

Prata om sin egen framgång

Visuella grafer

Fira resultat

Hemuppgift 3

1. Uppdatera ABC- planen utifrån övningarna. Fortsätt att förstärka nyckelbeteenden genom att följa din ABC- plan – utmana dig själv!

2. Beskriv också i din ABC- plan hur du skall genomföra ett möte med den eller de medarbetare som du vill ska utföra nyckelbeteendet. Intervjua medarbetaren och säkerställ att medarbetaren
   1. vet vilket beteenden du avser och
   2. har rätt förutsättningar för att utföra beteendet.

3. Implementera en av de tre oprövade sätten att ytterligare förstärka nyckelbeteenden i din verksamhet. Skriv in i ABC- planen.

Prata om sin egen framgång

Fira resultat

Visuella grafer

A

BETEENDE

Beteendet jag vill se mer av hos mina medarbetare

C

Vad kan jag göra för att aktivera beteendet? När?
Vet medarbetarna att beteendet är viktigt?
Har de förutsättningar att utföra beteendet?

Hur och när ska jag förstärka beteendet?
Genom positiv feedback?
Genom aktivt lyssnande?
Ytterligare förstärkare?

Beskriv nyckelbeteendet och varför det är viktigt

- *Skapa ett talmanus som stöd åt dig själv.*
- *Beskriv med enkla ord vilket värde beteendet kommer att skapa för utföraren, kollegorna, mig som platschef, företaget, kund, tredje man.*
- *När ska du använda talmanuset?*

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Ge rätt förutsättningar för nyckelbeteendet

Fråga din medarbetare och lyssna aktivt:

1. Har du alla förutsättningar på plats idag för att utföra nyckelbeteendet?
2. Ställ följdfrågor kring tex tid, kunskap (trygg att utföra beteendet?), utrustning?
3. Sammanfatta det medarbetaren sagt.
4. Berätta för medarbetaren hur du skall tillhandahålla de förutsättningar som behövs för nyckelbeteendet.

5. *Skriv ned hur du skall tillhandahålla förutsättningarna på nästa sida.*

Ge rätt förutsättningar för nyckelbeteendet

Skriv ned **vilka förutsättningar** du behöver skapa och **hur** du skall göra det. Detta kan bli nya ”aktiverare” i din ABC- plan!

.....

.....

.....

.....

.....

.....

TRÄNINGSTILLFÄLLE 4

Feedforward – goda exempel!

Feedforwardtips jag vill prova själv

Yrkesarbetarens ABC-kedja

Chefens ABC-kedja

Hur ger man korrigerande feedback?

En förlängd feedbackformel:

Nu sker det ett tungt lyft här...

...och jag ser att du går under lasten...

...det är förenat med livsfara. Dels för att du riskerar att dö, men också för att du som erfaren medarbetare bör föregå med gott exempel för de andra. Gör du så kommer andra göra så också.

Nästa gång vill jag att du stannar utanför avspärrningen. Det är jätteviktigt för mig. Finns det något jag kan göra för att underlätta för dig när det gäller detta?

Omformulera korrigeringarna nedan - ta hjälp av feedbackformeln

1. *”Ta 10 min och röj undan på golvet innan någon snubblar och gör sig illa.”*

2. *”Vi nådde inte upp till målet. Vi var inte ens nära. Jag vill ha en förbannat bra förklaring till varför.”*

3. *”Någon har lämnat konferensrummet i en jäkla oordning. Jag vill veta vem det är.”*

4. *”Gör om, gör rätt, hur svårt ska det vara?”*

Hur du lyssnar aktivt!

- Titta i ögonen
- Nicka
- Humma
- Ställ öppna frågor:
  - Hur menar du?
  - Vad tänkte du då?
  - Hur gjorde du?
  - Hur kändes det?
- Luta dig framåt
- ”Jaha!”
- ”Berätta mer”
- Sammanfatta vad du hört
- Fråga om du förstått rätt

Observatörens protokoll

- Aktivt-lyssnande beteenden
- Positiva feedback-beteenden

Feedback jag vill minnas

Fanns det saker du kände att du kunde göra mer av?

- Målbeteenden för aktivt lyssnande?

- Målbeteenden för feedback?

A

BETEENDE

Beteendet jag vill se mer av hos mina medarbetare

C

Vad kan jag göra för att aktivera beteendet? När?
Vet medarbetarna att beteendet är viktigt?
Har de förutsättningar att utföra beteendet?

Hur och när ska jag förstärka beteendet?
Genom positiv feedback?
Genom aktivt lyssnande?

Hur ska jag se till att mina egna ledarbeteenden blir aktiverade och förstärkta?

Hur ger du positiv feedback idag?

Typiska aktiviteter som uppvisas av ledare som är positivt förstärkande. I vilken utsträckning anser du att du själv agerar så här. Gradera dem från 0 (aldrig) till 5 (så gott som hela tiden).

Självskattning av positiv feedback	Skattning (0-5)
Jag ger mer positiv feedback än korrigerande feedback	_____
Jag ger feedback ”här och nu”	_____
Jag ger beteendespecifik feedback	_____
Jag förklarar vad beteendet jag ger feedback på skapar för resultat	_____
Jag ser och uppmärksammar mina medarbetares arbetsinsats, d.v.s. närvarar i deras arbetsvardag	_____
Jag föregår med gott exempel genom att själv be mina medarbetare om feedback	_____

Medelvärde: _____

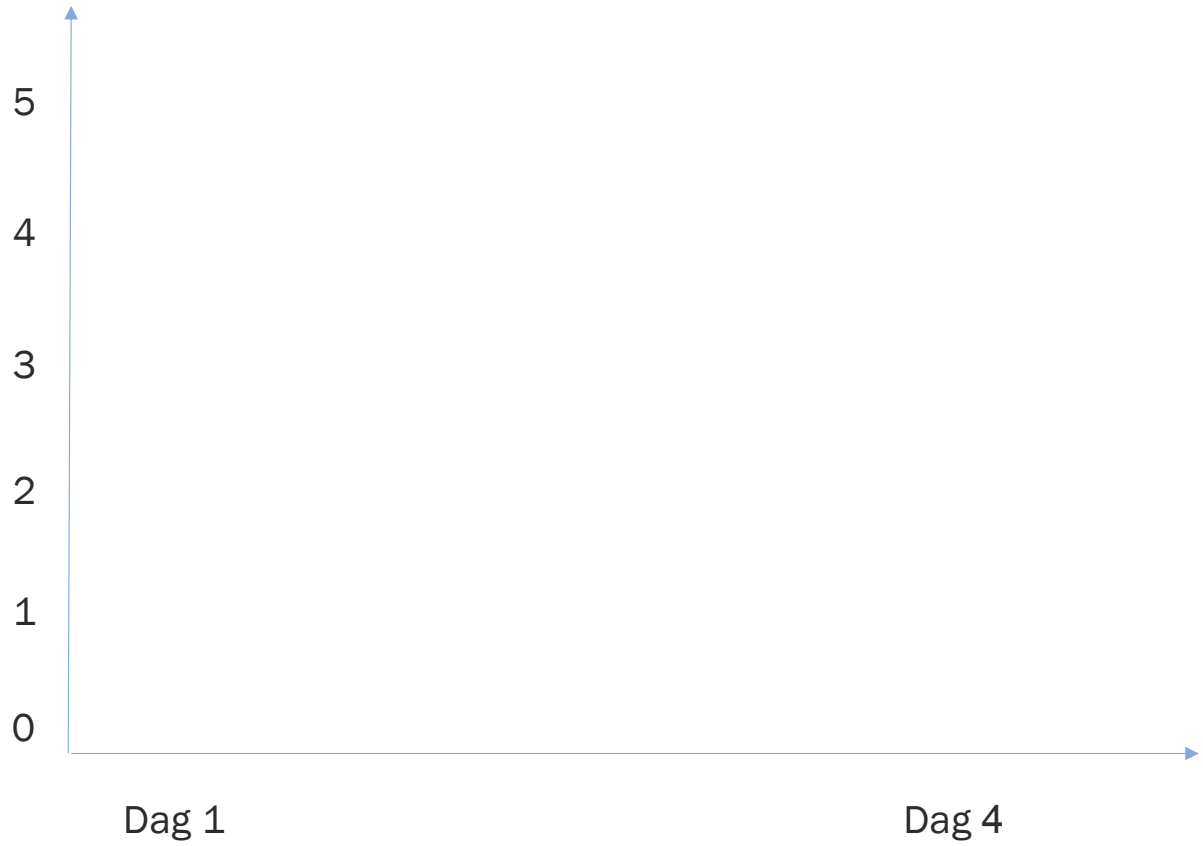
Hur utövar du aktivt lyssnande idag?

Typiska aktiviteter som uppvisas av ledare som agerar aktivt lyssnande. I vilken utsträckning anser du att du själv agerar så här. Gradera dem från 0 (aldrig) till 5 (så gott som hela tiden).

Självskattning av aktivt lyssnande	Skattning (0-5)
Jag låter bli att titta i datorn eller mobilen när jag pratar med mina medarbetare	_____
Jag brukar sammanfatta vad den andra säger för att visa att jag lyssnar	_____
Jag söker aktivt efter synpunkter från mina medarbetare	_____
Jag visar att jag aktivt lyssnar på medarbetarna (ger uppmärksamhet, följdfrågor, nickar)	_____
Jag uppmärksammar när medarbetare uttrycker olika behov	_____
Jag låter bli att avbryta medarbetarna när de pratar	_____

Medelvärde: _____

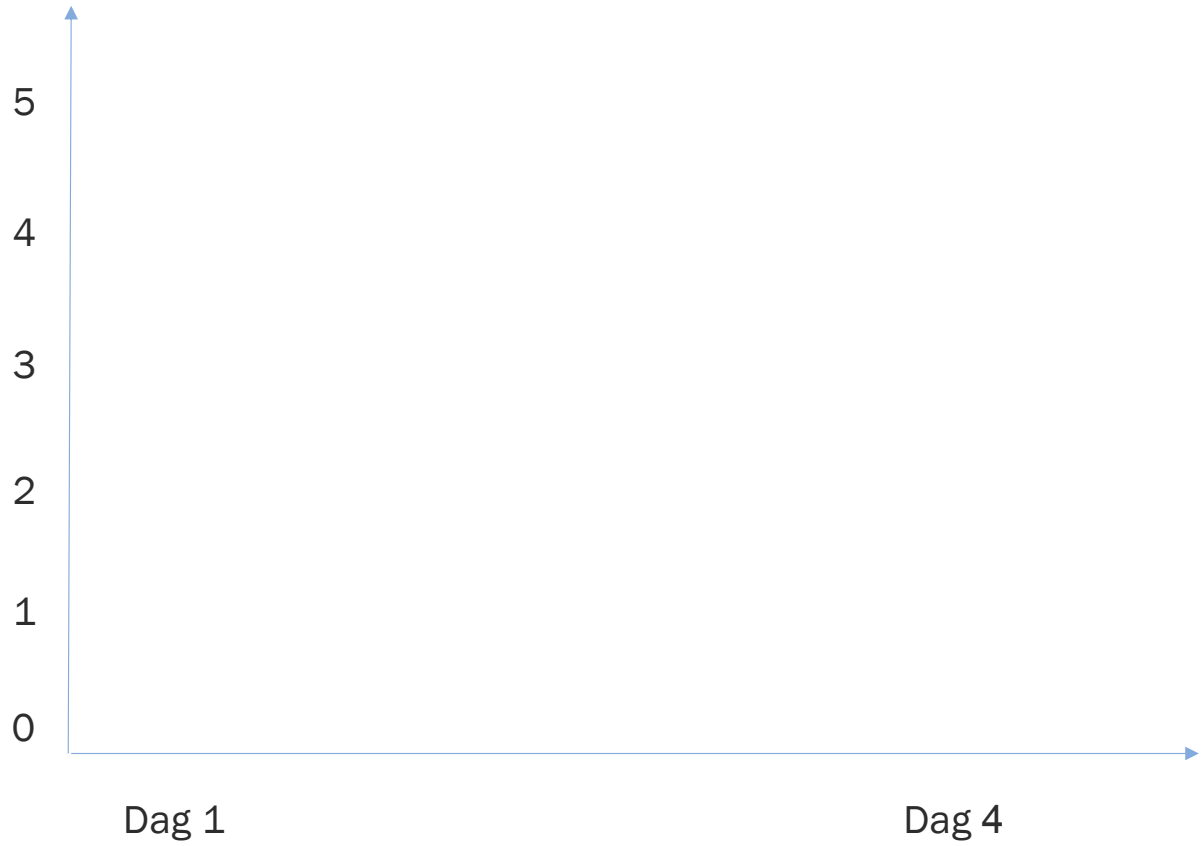
Min utveckling i positiv feedback



Räkna ut medelvärden:

- Addera värdena på samtliga frågor på sida 188. Dividera med 6. Markera medelvärdet med en punkt i diagrammet ovanför dag 1.
- Addera värdena på samtliga frågor på sida 235. Dividera med 6. Markera medelvärdet med en punkt i diagrammet ovanför dag 4.
- Dra ett streck mellan punkterna.

Min utveckling i aktivt lyssnande



Räkna ut medelvärden:

- Addera värdena på samtliga frågor på sida 191. Dividera med 6. Markera medelvärdet med en punkt i diagrammet ovanför dag 1.
- Addera värdena på samtliga frågor på sida 236. Dividera med 6. Markera medelvärdet med en punkt i diagrammet ovanför dag 4.
- Dra ett streck mellan punkterna.

Hemuppgift 4

Följ din uppdaterade ABC-plan!

TRÄNINGSTILLFÄLLE 5

Datum:

Individuell träning

AGENDA

1 Chefens ABC-plan (nyckelbeteenden och ledarbeteenden) — 60 min

Följ upp hemuppgift (att följa ABC-plan): Hur har det gått? Lätt/svårt?

Förbered skuggning – forum och nyckelbeteenden vi skall träna

Ev. uppdatera ABC-plan inför skuggning

2 Skugga live – feedback i vardagen — 60 min

3 Reflektion efter skuggning — 60 min

Eventuell ytterligare revidering ABC-plan

Avslut

Feedback och anteckningar efter individuell träning

- Vad gick bra (vad ska jag fortsätta och göra mer av)?
- Vad var svårt (vad behöver jag träna på)?
- Summera vad jag tar med mig utifrån dagen och uppdatera ABC-plan ytterligare.

.....

.....

.....

.....

.....

A

BETEENDE

Beteendet jag vill se mer av hos mina medarbetare

C

Vad kan jag göra för att aktivera beteendet? När?
Vet medarbetarna att beteendet är viktigt?
Har de förutsättningar att utföra beteendet?

Hur och när ska jag förstärka beteendet?
Genom positiv feedback?
Genom aktivt lyssnande?

Hur ska jag se till att mina egna ledarbeteenden blir förstärkta/aktiverade?

Feedback och anteckningar