

HOOFDSTUK 1

BEÏNVLOEDEN VAN GEDRAG

Over de sloot

Stel je de volgende situatie voor: *je bent aan het wandelen en je bent al een tijdje onderweg. Je begint ook al wat moe te worden en je wilt graag naar huis. Je hebt bedacht de route af te snijden en loopt inmiddels in een weiland. Midden in dat weiland kom je bij een sloot. Een sloot die net iets breder en net iets modderiger is dan dat je lief is, dus niet een sloot die je zomaar even overspringt. Toch wil je naar huis. Wat maakt nou dat je wel, of niet, de sprong gaat wagen?*

Deze situatie is een mooi voorbeeld om factoren die gedrag beïnvloeden te illustreren: een vrij overzichtelijke en herkenbare situatie. Maar denk er eens echt over na: Als jij daar zou staan, wat zou maken dat je gaat springen? Of juist niet gaat springen?

Een van de eerste dingen die je je zal afvragen is: *“Is over de sloot springen wel nodig?”*. Want waarom zou je iets gaan doen waar je tegen op ziet? Het is dus op z'n minst belangrijk om te weten of het wel nodig is. Denk je dat springen je ook daadwerkelijk helpt om je doel te behalen? Je doel was immers niet over de sloot springen, maar thuiskomen. Als je niet zeker weet (of er vertrouwen in hebt) dat springen je gaat helpen om zo snel mogelijk thuis te komen, zal je minder snel geneigd zijn om te springen.

Omdat je tegen het springen opziet, zal je ongetwijfeld ook zijn gaan nadenken over alternatieven. Zijn er andere (makkelijkere) manieren om thuis te komen, zodat je helemaal niet hoeft te springen. Ook hier is het verschil tussen middel en doel erg belangrijk. Het komt regelmatig voor dat alle aandacht uitgaat naar het springen over de sloot, terwijl het effectiever (en soms ook simpeler) is om je te richten op thuiskomen. De focus verschuift daarmee van: *“Hoe kom ik over deze sloot?”* naar: *“Hoe kom ik thuis?”*

Waarschijnlijk heb je ook nagedacht over de vraag waarom je tegen het springen opziet: *“Waarom vind ik dit zo lastig? Misschien zit daar een aanknopingspunt?”* Dat begint vaak met het inschatten van jouw vaardigheden en mogelijkheden. Heb je wel de benodigde vaardigheden (*“Ben ik goed of slecht in springen?”*) en de belastbaarheid (*“Heb ik fysiek ook de mogelijkheden, of zit ik bijvoorbeeld in een rolstoel?”*) om te kunnen springen? En dat is niet voor niks: vaardigheden en belastbaarheid bepalen voor een groot deel gedrag: als je bijvoorbeeld nooit geleerd hebt hoe je moet springen, zal je minder snel de sprong wagen. En ook je gezondheid moet het mogelijk maken om te springen: als je in een rolstoel zit, of je hebt enorme spierpijn in je benen, wordt het ook lastig. Het is dus belangrijk dat je goed (zelf)inzicht hebt over jouw vaardigheden en belastbaarheid. Het onderschatten van je vaardigheden kan je immers belemmeren om over de sloot te springen, maar het overschatten van deze vaardigheden kan leiden tot ‘faalervaringen’.

Maar misschien belangrijker nog dan de ‘objectieve’ aanwezigheid van deze vaardigheden en belastbaarheid is het vertrouwen dat je hebt in die vaardigheden en belastbaarheid. Dat je er in gelooft dat je in staat bent om te springen. Dit wordt self-efficacy genoemd: het geloof in je eigen kunnen, het vertrouwen dat in staat bent om bepaald gedrag te vertonen.

Uit steeds meer onderzoek komt naar voren dat deze self-efficacy een cruciale factor is. Als je er namelijk geen vertrouwen in hebt dat je de overkant kan halen, bijvoorbeeld omdat mensen al je hele leven lang tegen je hebben gezegd dat je slecht bent in springen, of omdat je het nog nooit geprobeerd of geoefend hebt, ga je het waarschijnlijk niet eens proberen. Of, als je het wel probeert, je het zo krampachtig doet, dat je alsnog halverwege de sloot in de modder belandt.

Daarnaast kan het zijn dat je enorm opziet tegen het springen omdat je bang bent dat mensen je gaan uitlachen als je dat op een onhandige manier doet. Of dat je bang bent dat het niet lukt en dat je in de modder belandt. Het gaat ook over het inschatten hoe groot de kans is dat deze risico's ook realiteit worden. En, als dat zo is, hoe erg is dat. Jezelf de vraag stellen: "Wat is eigenlijk het ergste wat me kan overkomen?", kan heel verhelderend zijn en aanknopingspunten opleveren om toch de sprong te wagen. Ook helpt het om de voordelen en nadelen tegen elkaar af te zetten en dan een keuze te maken ("Het voordeel van snel thuis zijn vind ik veel belangrijker dan het risico op een nat pak, dus ik ga het gewoon proberen").

Anderen over de sloot helpen

Wat als je niet zelf bij de sloot staat, maar dat je iemand anders probeert te helpen? Dus weer even terug naar die sloot: *Je staat daar nu niet zelf, maar ziet daar nu iemand anders aan de rand van de sloot staan wikken en wegen. Je gaat naast die persoon staan en probeert hem te helpen. Wat zou je kunnen doen of zeggen om ervoor te zorgen dat de ander in beweging komt?*

Over het algemeen komen er verschillende suggesties: "Ik kan hem over de sloot tillen", "We gaan samen springen", "We bouwen een brug met wat hout zodat hij over de sloot heen kan lopen". Wat je daar in terugziet, is dat mensen vanuit betrokkenheid anderen in beweging proberen te krijgen door ze de 'juiste' oplossing aan te reiken: "Als je maar voor deze oplossing kiest, dan komt het allemaal goed". Op zich is dit een hele oplossingsgerichte en doelgerichte manier van werken, de ander komt immers aan de andere kant van de sloot. Maar dat is alleen doelgericht als het je doel is om de ander eenmalig over de sloot te helpen: er was immers een probleem en dat is nu opgelost.

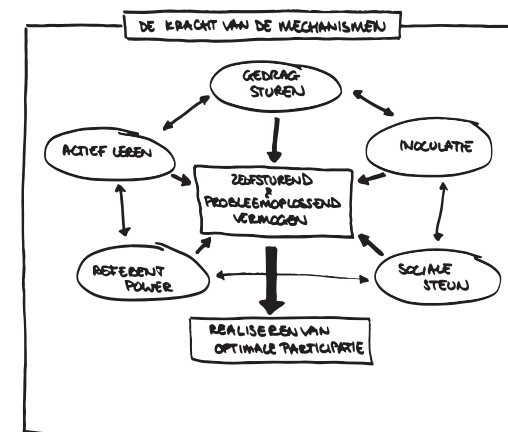
Maar als je doel is om duurzame gedragsverandering bij de ander teweeg te brengen, is het minder effectief. Je loopt immers het risico dat de ander wel aan de overkant van de sloot staat, maar nog steeds niet weet hoe hij thuis moeten komen. Of dat hij bij een volgende sloot weer in de problemen komt en op jou wacht om opnieuw met een oplossing te komen. Voor duurzame gedragsverandering gaat het er dus om dat je de ander helpt om zelf een oplossing te vinden en deze uit te voeren. Zodat de deelnemer zelf in staat is om over deze sloot, maar ook over eventuele volgende sloten te komen. Oplossingen aandragen heeft bovendien het risico dat je het de ander kwalijk gaat nemen dat hij niet *in beweging komt*. *Je hebt immers toch de oplossing aangedragen? Wat doet de ander nou moeilijk?*

Als trainer zie je vaak deelnemers bij de spreekwoordelijke rand van de sloot staan. Ze ervaren een drempel om bepaald gedrag te vertonen dat hen helpt om hun doelen te bereiken (over de sloot en/of om thuis te komen). De valkuil is dan ook om te gaan 'duwen en trekken' om de ander naar de overkant te helpen.



Illustratie: Allerlei oplossingen aandragen is wellicht op de korte termijn effectief, maar heeft weinig impact op de langere termijn

Hoe beïnvloed je nu effectief en duurzaam het denken en doen van anderen? Het lastige is dat er niet één simpele oplossing is. Er is niet een magische formule die je kan volgen die ervoor zorgt dat het altijd goed gaat. Juist omdat trainen met impact inhoudt dat je aansluit op wat voor de deelnemers persoonlijk relevant is. Dat je de verschillende behoeften, stijlen, niveaus en tempo's van de deelnemers bedient en dit alles doet zonder het doel van de training uit het oog te verliezen. Een behoorlijke uitdaging, die overzichtelijker wordt als je kijkt naar de vijf mechanismen voor gedragsverandering die je daarbij kunnen helpen.



Vijf mechanismen

Met deze mechanismen en technieken kun je heel gericht gedragsverandering realiseren. Dit zijn geen trucjes die je uit je hoofd kan leren, of op een spiekbriefje kan zetten. Het gaat om het gecombineerd, structureel en doelgericht toepassen van deze mechanismen en de bijbehorende technieken. Dit zijn overigens geen nieuwe technieken. Het vernieuwende en het krachtige zit hem in de combinatie. Gedragsverandering is immers moeilijk te realiseren in een enkel moment of met een enkele techniek.

De kracht zit hem in het gecombineerd, structureel en doelgericht toepassen van de mechanismen

Referent power

Referent power is een term die zich moeilijk laat vertalen naar het Nederlands, maar in essentie gaat het over het gevoel dat de deelnemers hebben dat ze bij jou in goede handen zijn. Niet alleen als professional (*"Deze trainer weet wat hij¹ aan het doen is"* of *"Hij heeft duidelijk vaker met dit bijltje gehakt"*), maar ook als mens (*"Deze trainer wil mij echt verder helpen, is oprecht in mij geïnteresseerd en gaat me niet uitlachen als ik een gekke vraag stel"*). Op het moment dat je referent power hoog is, ben je beter in staat om het gedrag van anderen te beïnvloeden omdat deelnemers eerder bereid zijn om een actieve rol te pakken in het veranderproces en nieuwe dingen uit te proberen.

Sociale steun

Sociale steun is het ondersteunen en faciliteren van deelnemers in het doorlopen van hun leer- en veranderproces. Door zelf steun te bieden, maar ook door te borgen dat de deelnemers elkaar steunen. Sociale steun bestaat uit emotionele steun (bijvoorbeeld empathie en waardering), informatieve steun (helderheid over doelen en verwachtingen) en praktische steun (meedenken in oplossingen, randvoorwaarden borgen). Als de deelnemers deze steun ervaren, zullen ze eerder hun meningen, zorgen en twijfels uiten, vragen stellen, maar ook ideeën, oplossingen en tips delen. Ook zullen ze eerder nieuwe dingen uitproberen en makkelijker volhouden bij tegenslagen.

Gedrag sturen

Gedrag sturen bestaat uit een aantal technieken die deelnemers ondersteunen om effectief gedrag vaker te vertonen en te versterken en ineffectief gedrag te helpen uitdoven en om te buigen naar effectief gedrag. Gedrag sturen is meer dan feedback geven, het gaat ook over voorbeeldgedrag vertonen, ineffectief gedrag negeren en deelnemers helpen om doelgericht met gedragsverandering bezig te zijn (bijvoorbeeld door een plan van aanpak).

¹ Waar "hij", "hem" of "zijn" staat, kun je ook "zij", of "haar" lezen.

Actief leren

De kern van actief leren is om de deelnemers te helpen hun ontwikkelproces op hun eigen manier en tempo te doorlopen en hun reeds aanwezige expertise te triggeren en te versterken. Bijvoorbeeld door het ontwikkelproces in kleine stapjes op te knippen en uit te dagen om te oefenen met deze stapjes. Maar ook door actieve werkvormen te gebruiken, ervaren leren en perspectiefwisseling toe te passen om zelfinzicht te vergroten. En misschien wel het lastigste: zelf zo min mogelijk voor de deelnemers te denken en te doen, maar de deelnemers zelf oplossingen en strategieën te helpen ontdekken.

Inoculatie

Inoculatie is een mechanisme waarbij je samen met de deelnemers een aantal stappen doorloopt zodat zij zelf komen tot het vinden van een oplossing voor een ervaren obstakel en tegelijkertijd gesterkt worden in hun probleemoplossend vermogen. Zo helpt de inoculatie deelnemers niet alleen met een actueel obstakel, maar borgt het ook dat deelnemers in de toekomst anders omgaan met ervaren obstakels.

In de volgende hoofdstukken ga ik dieper op deze mechanismen in. Voordat we daar induiken neem ik jullie graag eerst mee in de basishouding die achter deze mechanismen zit en ze extra kracht bijzet.

Wat je doet is belangrijk Hoe je dingen doet, is nog belangrijker

Basishouding bij het realiseren van gedragsverandering

Het duurzaam realiseren van gedragsverandering is mogelijk door de mechanismen gecombineerd, gestructureerd en structureel toe te passen. Maar om te borgen dat dit echt effectief is, is het belangrijk om vanuit een bepaalde basishouding te werken. Zonder deze basishouding vervallen de mechanismen en technieken snel in 'trucjes' en verliezen ze hun kracht.

Methodisch handelen

Het effectief beïnvloeden van het denken en doen van anderen staat of valt met methodisch handelen. Methodisch handelen is meer dan een methodiek of een trainingsprotocol: het is een 'way of life' en daardoor een belangrijk onderdeel van je basishouding. Met methodisch handelen borg je dat je:

- Op een zorgvuldige en efficiënte manier werkt
- Zo veel als mogelijk fouten voorkomt en geen stappen overslaat
- Voortschrijdend inzicht bij jezelf en de deelnemers inregelt.

Kortom: je borgt en verbetert de kwaliteit van de training als je op een methodische manier werkt.

Methodisch handelen = op een weldoordachte manier handelen om zo effectief en efficiënt mogelijk het doel van de training te bereiken

Methodisch handelen kent vier elementen:

- 1) Doelgericht werken: een training moet een doel hebben en daar op ingericht zijn
Dit begint met het formuleren van een concreet en specifiek doel: wat is het doel van de training, of van een bepaald onderdeel van de training? Welk gedrag wil je beïnvloeden? Om vervolgens dit doel als leidraad te gebruiken voor je eigen gedrag: je doet die dingen die je helpen om deze doelen te realiseren en je laat die dingen achterwege die je niet helpen om deze doelen te realiseren. En gaat het om een korte termijn effect, of (ook) een lange termijn effect? Je houdt scherp het verschil tussen middel en doel in de gaten: Ben ik bezig met het realiseren van het doel, of is het middel een doel op zich geworden?
- 2) Systematisch werken: de onderdelen van de training dragen op een gestructureerde en logische wijze bij aan het doel van de training
Zorg dat je volgens een gestructureerde, logische manier werkt. Dat invulling van de training en jouw gedrag niet willekeurig zijn, maar op een overzichtelijke en logische manier bijdragen aan het realiseren van de doelen. Hiermee creëer je overzicht voor jezelf en kun je tijdens de training in de gaten houden of je goed op weg bent en makkelijker keuzes maken bij onverwachte situaties. Maar je borgt ook overzicht voor de deelnemers waardoor er meer rust, draagvlak en betrokkenheid is. De deelnemers snappen waar je naar toe wil en waarom je dat op deze manier doet, ze overzien het verband tussen verschillende onderdelen en weten wat er van hun verwacht wordt.



Figuur Bij procesmatig handelen bouwen de onderdelen op een logische manier op elkaar voort

- 3) Procesmatig werken: de training is een proces met verschillende stappen die op elkaar voortbouwen
De training is een proces met meerdere processtappen die op elkaar voortbouwen en elkaar versterken. Bij elke processtap kijk je hoe deze stap past in het grotere geheel en wat dat betekent voor deze stap. Zorg dat je het doel van deze stap realiseert, maar ook de voorwaarden creëert voor de volgende processtap.

- 4) Bewust handelen: borgen dat je als trainer continu leert en verbetert
Blijf continu alert op het borgen of zelfs vergroten van de kwaliteit van de training. Monitor of datgene wat je doet, ook bijdraagt aan het bereiken van de (sub)doelen en stuur bij waar nodig. Het is dus ook niet erg als je tussentijds bijstuurt. Sterker nog: dat is de kracht van methodisch handelen. Door bewuste keuzes te maken in dit proces en beargumenteerd bij te sturen, kun je weer leren voor volgende trainingen.

Methodisch handelen ≠ met een methodiek werken

Het werken met een methodiek wordt vaak verward met methodisch handelen. Deels omdat systematisch en procesmatig werken al ingebed is in een methodiek. Je doorloopt immers volgens een vast patroon de stappen van die methodiek. In het geval van trainingen is de methodiek het protocol. Dit protocol biedt houvast en is een mooie basis voor methodisch handelen. Het is echter niet genoeg. Er zijn genoeg trainers die netjes volgens het protocol werken, zonder dat zij methodisch handelen. Methodisch handelen gaat namelijk een stap verder: binnen het doorlopen van de onderdelen van het protocol pas je de principes van methodisch handelen toe en dan vooral het doelgericht en bewust handelen. Met als belangrijk aandachtspunt: dat de methodiek en het protocol middelen zijn om een doel te bereiken. Ze zijn geen doel op zich.

Wat is methodisch handelen niet?	Wat is het wel?
Precies doen wat er in het protocol staat	Kritisch nadenken of een afwijking zinvol is: - Welke voordelen en risico's zitten er aan een afwijking? - Hoe borg ik het benutten van de voordelen? - Hoe minimaliseer ik de nadelen?
Altijd in dezelfde volgorde werken	Op basis van input en leerbehoefte van deelnemers volgorde aanpassen, zonder de voordelen van de oorspronkelijke te verliezen
Oefeningen altijd in dezelfde werkvorm en tempo doorlopen	Een werkvorm kiezen die past bij de leerstijl van de deelnemers en het tempo aanpassen, indien nodig
Weerstand afkappen	Kiezen of je 'in de weerstand' stapt, op basis van je inschatting hoezeer de weerstand de leerdoelen in de weg zitten. Inschatten hoe ver je daar in stapt en wanneer het moment is om weer verder te gaan.
Op specifieke tijden pauze houden	Pauze houden - Op een 'natuurlijk' moment tussen oefeningen - Om een ineffektieve dynamiek te doorbreken - Als je een dip in energie en aandacht signaleer - Rekening houdend met temperatuur en 'zuurstof' in de ruimte

Methodisch werken is niet makkelijk: het vraagt om hoge concentratie, flexibiliteit en lef. Het kan namelijk zomaar zijn dat je later moet uitleggen waarom je bent afgeweken van het protocol en waarom de training voor de ene groep anders is verlopen dan bij de andere groep. Je werkte toch vanuit dezelfde methode of hetzelfde protocol? Het mooie aan

methodisch handelen is dat je een beargumenteerd antwoord hebt op deze vragen. Omdat je bewust en doelgericht handelen hebt toegepast, kun je ook concreet vertellen wat voor jou de aanleiding is geweest om af te wijken van het protocol en welke overwegingen jou ertoe hebben doen bewegen om deze aanpassing te doen. Je kunt bovendien aangeven dat je hebt gemonitord wat het effect van deze keuze was en hoe je met procesmatig handelen weer teruggewerkt hebt naar de leidraad van het protocol.

Meer dansen dan worstelen

Partnerschap houdt in dat je vanuit gelijkwaardigheid werkt, ook al heb je in de training verschillende rollen en verantwoordelijkheden. Dat je samen met de deelnemers werkt, met ze praat in plaats van tegen ze praat. En dat je hun interesses, vragen en doelen, maar ook hun ervaren obstakels en belemmeringen serieus neemt. Partnerschap helpt je om een veilige, stimulerende en uitdagende sfeer neer te zetten, waarin je deelnemers aanmoedigt, uitdaagt en faciliteert (en niet dwingt) om hun leerproces te doorlopen.

Het beïnvloeden van het denken en doen van de ander heeft dan ook meer weg van dansen dan van worstelen. Je beweegt met elkaar mee, in plaats van tegen elkaar in. Het vraagt om samenwerking, echt contact maken met elkaar en wederzijds vertrouwen. Maar vooral een gezamenlijk idee over wat je aan het doen bent (en waar je naartoe werkt) en een heldere rolverdeling (wie leidt en wie volgt?).



Illustratie: Trainen is meer dansen dan worstelen

Partnerschap gaat over:

1) Gedeeld eigenaarschap

Ook al heb je binnen een training verschillende rollen en verantwoordelijkheden, je bent samen verantwoordelijk voor het verloop van een leuke, maar vooral een effectieve training. Je bent allebei 'eigenaar' van de training. Het is dus zinvol om te bedenken: waar ben jij verantwoordelijk voor en/of 'eigenaar' van tijdens een training? En waar zijn de deelnemers verantwoordelijk voor en/of 'eigenaar' van? En hoe borg je dat iedereen dat eigenaarschap ook krijgt en pakt?

Waar jij verantwoordelijk voor bent	Waar de deelnemers verantwoordelijk voor zijn
<ul style="list-style-type: none"> • Leerdoelen borgen en proces begeleiden • Een effectieve groepsdynamiek borgen • Borgen dat elke deelnemer tot zijn recht komt • Alle deelnemers betrekken en uitnodigen om actief deel te nemen • Relevante kennis begrijpelijk aan bod laten komen • Veilige (leer)omgeving borgen • Tijd, energie en concentratie in de gaten houden 	<ul style="list-style-type: none"> • Eigen leerdoelen benoemen en proberen te bereiken • Actief deelnemen aan training • Aangeven als je behoefte hebt aan iets (pauze, meer informatie, verduidelijking, sneller/langzamer tempo, specifiek onderwerp, etc.) • Vragen stellen, mening geven, twijfels, zorgen en obstakels uiten, oplossingen bedenken • Uit de training halen wat er in zit, ook al is de training anders dan verwacht • Nieuwe, lastige, enge dingen uitproberen • Andere deelnemers helpen in hun leerproces

2) (H)erkennen van de essentiële expertise van de deelnemers
 Pas op om met het onderschatten van deelnemers, bijvoorbeeld door te denken dat iets 'te hoog gegrepen is'. Ik snap heel goed dat je wil voorkomen dat je deelnemers overvraagt. Het kan intimiderend werken waardoor deelnemers het niet aandurven om dingen uit te proberen, het kan zelfvertrouwen verlagen en het kan demotiveren. Maar realiseer je dat je minstens zo veel risico's loopt als je deelnemers onderschat. Deelnemers zullen zich niet serieus genomen voelen en 'afhaken'.

3) De autonomie van de deelnemers respecteren
 Deelnemers hebben het recht op, en zijn in staat tot, het maken van hun eigen keuzes. Vanuit deze houding kun je deelnemers ook uitdagen en inspireren tot verandering. Het is belangrijk om de deelnemers hun eigen proces te gunnen en te accepteren dat zij andere beslissingen maken dan jij. En je te realiseren dat deelnemers het soms nodig hebben om eerst zelf de (negatieve) gevolgen van een keuze te ervaren, voordat zij klaar zijn voor verandering. Overigens gebeuren er de mooiste dingen als je op deze manier de autonomie van deelnemers respecteert: plannen voor een eigen bedrijf waar jij je twijfels over had, blijken soms de mooiste bedrijven en successen op te leveren!



Illustratie: Vertrouwen in de deelnemers maakt dat zij ook met jou willen dansen