

Werken aan duurzame gedragsverandering

Transfer bevorderen bij coaching in organisaties

Cora Smit en Saskia Tjepkema

Mensen die via hun organisatie ondersteuning zoeken bij een coach hebben van tevoren een bepaalde voorstelling van datgene wat ze graag willen bereiken. Hun wens heeft meestal betrekking op het oplossen van een vastgelopen situatie, het uitvoeren van voornemens naar aanleiding van een persoonlijk ontwikkelplan of het afleren van bepaalde gewoontes, omdat ze daar last van hebben.

Het doel van de coach is uiteindelijk om medewerkers te helpen bij het bereiken van die verlangde, duurzame gedragsverandering op de werkplek. Dat is een uitdaging. Men stapt immers vaak pas naar een coach als de problemen al een tijd spelen. De gedragspatronen die men wil veranderen zijn vaak al behoorlijk ingeslepen, en daarmee 'resistent' tegen verandering. Dat geldt zeker voor de onderliggende overtuigingen en gedachten die 'toestemming' geven voor bepaald gedrag. Bovendien vindt de coaching vaak plaats buiten de eigenlijke werkplek. Je kunt daar situaties en patronen analyseren, voornemens formuleren en vaardigheden oefenen, maar de eigenlijke gedragsverandering vindt plaats in een situatie waar de coach niet bij is. Hoe kun je mensen daar toch bij ondersteunen?

Dit artikel verkent verschillende mogelijkheden om transfer van het geleerde te borgen bij coaching. Hierbij komen eerst enkele algemene principes voor het bevorderen van transfer aan de orde. Daarna werken we die uit in aandachtspunten voor zowel *voor*, *tijdens* als *na* de coaching.

Principes voor transferbevordering bij coaching

- *Bewaak een sterke relatie met de organisatiecontext en de organisatiedoelen*

Het doel van coaching is het vergroten van de effectiviteit van de deelnemer in de organisatie. De organisatie beïnvloedt dus de doelen van de coaching. Bovendien is de deelnemer onderdeel van een systeem, en dat systeem bepaalt voor een belangrijk deel de mogelijkheden voor gedragsverandering. Daarom is het belangrijk de relatie met de organisatiedoelen en context te bewaken. Bijvoorbeeld door zoveel mogelijk cases van de deelnemer uit de eigen werkpraktijk te gebruiken en de deelnemer een leidinggevende of collega te laten vragen om een rol te spelen in het coachtraject.

- *Vraag commitment en creëer urgentie*

Gedragsverandering vraagt moed. Commitment en urgentie zijn daarom belangrijke voorwaarden. Vraag de deelnemer zijn inzet voor de coaching uit te spreken. Vraag ook commitment voor het uitvoeren van huiswerk of oefeningen. Urgentie ontstaat als de coaching niet te comfortabel is. Dit kun je onder meer bereiken door bijvoorbeeld een beperkt aantal sessies af te spreken (daarin moet het dus gebeuren).

- *Bied ondersteuning aan voor het nieuwe gedrag*

Buiten de coachsessies gaat de deelnemer de nieuwe voornemens, gedachten en vaardigheden toepassen. De kans dat dit ook daadwerkelijk en intensief genoeg gebeurt kan de coach vergroten door samen geschikte en haalbare opdrachten te formuleren voor toepassing in de praktijk.

- *Maak de persoon sterker*

Als coach kun je in de verleiding komen veel aandacht te geven aan de problemen en misère van de deelnemer. Zorg voor een goede verdeling van de aandacht; immers: 'alles wat je aandacht geeft, groeit'. Zelfvertrouwen van de deelnemer in het eigen kunnen is een belangrijke voorwaarde voor gedragsverandering. Geef vooral opbouwende aandacht aan de krachten en talenten van de deelnemer en maak deze zichtbaar (dat kan letterlijk, bijvoorbeeld met video). Sluit aan bij momenten in het leven van de deelnemer waarop het wel lukte het gewenste gedrag te vertonen (zie ook Walters & Peller, 1992; De Jong & Berg, 2001). Zorg ook tijdens de coaching voor succes-ervaringen en vier deze. Leer de deelnemer om opbouwende gedachten te denken over zichzelf en: zichzelf te 'ontschuldigen' in plaats van beschuldigen.

- *Geef 'liever een hengel dan een vis'*

In de coaching staan vaak concrete cases van de deelnemer centraal, maar om de transfer te bevorderen is het de moeite waard om de deelnemer naast het aanleren van enkelvoudige vaardigheden of inzichten ook inzicht te geven in de patronen en de denkmethode. Te denken valt aan: het opsporen van irrationele gedachten en deze vervangen door meer rationele (RET), het model van de transactionele analyse of het vaststellen van het niveau waarop een probleem speelt (Dilts, Bateson), zodat de deelnemer bij nieuwe cases zelf op meta-niveau uit de voeten kan.

- *Richt je energie op wat het meeste oplevert*

Om de transfer zo groot mogelijk te maken loont het de moeite om te zoeken naar het verwachte rendement van een bepaalde verandering in gedrag of vaardigheden. Door de voorkeurspatronen (ingeslepen gewoontes en overtuigingen) van de deelnemer te veranderen bestrijkt deze een groot aantal situaties met het nieuwe gedrag. Dit heeft een dieper en langduriger effect dan alleen het leren van nieuwe vaardigheden. Soms valt echter ook erg veel te bereiken met het toevoegen van een beperkte maar relevante vaardigheid aan het repertoire van de deelnemer. Bijvoorbeeld: iemand vriendelijk begroeten, een gewoon gesprekje voeren, goede beurtverdeling of kort en krachtig zeggen wat je wilt. Dat kan de deelnemer toegang geven tot een heel scala van nieuwe situaties, waarin weer verder leren kan plaatsvinden.

Hieronder werken we deze algemene principes verder uit: hoe kan de coach ze toepassen in de verschillende fasen van het coachingstraject?

Intake en start

Intake: 'ja, wij willen'

Het bevorderen van transfer van het geleerde naar de werkplek begint eigenlijk al bij de intake. Als coach kun je door vragen en luisteren hier al de basis leggen voor gedragsverandering. Schets ook een 'plaatje' van de stappen die je denkt te gaan doorlopen naar aanleiding van het verhaal van de deelnemer. Mensen kunnen zich dan een betere voorstelling maken van het proces waarin ze stappen en kunnen er dan met meer overtuiging "ja" tegen zeggen. Geef oprecht je eerste mening, spreek je vertrouwen uit of verwijs naar een andere coach als dat nodig is.

De start: afscheid van het vertrouwde, erkenning van het wezenlijke

Om een goede basis te leggen voor het daadwerkelijk investeren in nieuw gedrag is het allereerst nodig het *bestaande* los te laten. Ook als mensen een hekel hebben aan hun gewoontes ('ik zeg altijd ja als iemand wat vraagt, dan erger ik me zo aan mijzelf'), is het belangrijk te erkennen dat die gewoontes iemand ook iets opleveren. Anders zou dat gedrag immers allang zijn 'uitgedoofd'. Samen analyseren *wat* het gedrag die persoon oplevert (denk aan: veiligheid, controle, betrouwbaarheid, erkenning, zingeving...), is een belangrijke voorwaarde om afscheid te kunnen nemen van dat gedrag. Als coach kun je dit bevorderen door op de man af te vragen: 'we hebben nu bekeken waarom je bepaald gedrag vertoont, het levert je ook bepaalde dingen op, mijn vraag is: wil je ervan af?' Sommige mensen komen door die vraag tot de conclusie dat ze helemaal niet van het gedrag af willen, maar er wel op een andere manier mee willen omgaan.

Of ze zien dat het een dermate belangrijk onderdeel is van hun identiteit dat de verandering ergens anders gezocht moet worden. Het verklaren en waarderen van gedrag heeft nog een functie: het 'ontschuldigt' en bevrijdt mensen: iemand die begrijpt hoe en waarom hij steeds de neiging heeft om aan alle verzoeken tegemoet te komen zal zichzelf hierom minder in stilte uitfoeteren.

Oefenen, oefenen, oefenen

Natuurlijk werk je ook *tijdens* de coaching zelf aan het bevorderen van transfer. Door veel te oefenen help je mensen om het gedrag straks op de werkplek te kunnen vertonen. De nieuwe aanpak is nog niet vertrouwd en voelt onveilig. Daarom is het hier belangrijk veiligheid te creëren, en stap-voor-stap te werken, zodat mensen succeservaringen boeken, al is het maar met kleine dingen.

Oefenen bij de coach

In de coachings-sessies is het goed om veel ruimte in te bouwen voor oefenen. Ook het denken van nieuwe gedachten moet geoefend worden. Het loont hier de moeite om zoveel mogelijk de werkplek 'in' de coaching te trekken. Het is belangrijk steeds uit te gaan van echte situaties die de deelnemer zelf heeft beleefd. Daarin zitten de specifieke voorkeurspatronen. Niet alleen situaties die zich hebben voorgedaan (de deelnemer kan dan in de oefening verkennen hoe hij anders had kunnen reageren), maar ook situaties die nog in de toekomst liggen (de deelnemer kan dan 'proefdraaien'). Hoe meer de cases lijken op de werkelijkheid, hoe groter de transfer. Het werken met acteurs heeft meerwaarde, omdat zij belangrijke personen levensecht kunnen neerzetten. Het is vaak lastig (duur) om een acteur in te huren voor één persoon, het oefenen met meerdere deelnemers is echter

een heel aantrekkelijk alternatief. Dat drukt niet alleen de kosten, maar levert ook weer nieuwe input op, omdat deelnemers elkaar feedback en advies kunnen geven. Ook kun je aan deelnemers vragen om de voor de coaching belangrijke mensen op het werk uit te nodigen bij de coaching, zodat je een systeemaanpak kunt toepassen. Een andere, beproefde manier om de werkplek in de coaching te betrekken is het werken met video-opnames volgens de Video Interactie Analyse methode (zie Clossen et al., 2002).

Opdrachten op de werkplek

De coach kan transfer bevorderen door met de deelnemer haalbare opdrachten te bedenken om in de praktijk te oefenen met nieuw gedrag. Een manager die alleen maar aandacht besteedt aan anderen kan bijvoorbeeld veel baat hebben bij het voornemen: 'als je op je werk komt, en je praat met collega's bij het koffierondje, vraag je niet alleen hoe het met iedereen gaat, maar je vertelt iemand ook een verhaal over jezelf, dat minstens 1 minuut duurt'. Het is in eerste instantie niet nodig dat mensen consequent altijd het nieuwe gedrag vertonen, het is veel belangrijker om dit rustig op te bouwen. Iemand die zijn grenzen wil leren bewaken gaat niet meteen de hele tijd tegen iedereen 'nee' zeggen, maar begint met 1 keer per dag.

Na de coaching: 'contact op afstand'

Als de bijeenkomsten met de coach in frequentie afnemen, of zelfs helemaal stoppen, is het met het oog op de transfer belangrijk om 'hulpconstructies' te ontwikkelen, die iemand de eerste periode ondersteunen bij het oefenen en vertonen van het nieuwe gedrag. Allerlei functies die je als coach vervulde, zoals het voordoen, oefenen, feedback geven, belonen van successen, het geven van opdrachten, vallen weg. Maar mensen hebben dit soort stimulansen de eerste tijd nog wel nodig.

40 dagen

Een goede vraag om jezelf als coach te stellen is: hoe laat ik mensen transfer organiseren voor zichzelf? Het helpt als mensen in elk geval de eerste periode (veertig dagen) na een coaching dergelijke ondersteuning krijgen. Hersenen hebben 40 dagen nodig om nieuwe patronen 'in te slijpen' (zie Howard, 2001). Hier is een fysiologische verklaring voor, maar het is vaak makkelijk uit te leggen door de vergelijking met een spier te trekken: als je je hersenen 'traint' in bepaald gedrag worden de zenuwbanen die dat gedrag aansturen 'sterker'. Een dergelijke 'gespierde zenuwbaan' kun je in 40 dagen aanleggen, als je echt elke dag oefent. Zo vorm je een nieuw voorkeurspatroon. De deelnemer dient daarbij alleen aandacht te geven aan wat wel goed ging: situaties goed herkennen en succesvol toepassen van het nieuwe gedrag. Er hoeft geen aandacht besteed te worden aan falen.

Van dit gegeven kun je als coach gebruik maken door mensen te vragen gedurende de eerste 40 dagen na de coaching elke dag een korte logboeknotitie te maken of elke dag een mail aan de coach te sturen over de vraag: *beschrijf waar het je vandaag gelukt is om het nieuwe gedrag toe te passen.*

De coach reageert door elke dag een kort aanmoedigend mailtje terug te sturen. Daarin reageert hij alleen op de successen. Het is niet altijd haalbaar om dit als coach te realiseren.

Het is in dat geval ook mogelijk om een buddysysteem op te zetten: twee mensen in dezelfde organisatie, of met een vergelijkbare ontwikkelvraag, worden elkaars 'buddy' in het oefenen van het nieuwe gedrag.

Follow up

De coach kan met de deelnemer afspreken om na een aantal weken of maanden te bellen, om met elkaar te bespreken hoe het gaat met de deelnemer.

De coach krijgt daardoor belangrijke informatie over de eigen doeltreffendheid, en het is daarnaast een aangename manier om de relatie die is gegroeid in de intensieve sessies te bevestigen. Ook werkt het als een reminder voor de deelnemer; wat weer de transfer bevordert .

Figuur 1: onmisbare elementen voor transfer

Om met coaching transfer te bereiken en te werken aan duurzame gedragsverandering, zijn de volgende elementen (bij deelnemer én coach) essentieel

- Commitment aan het coachingsproces en het resultaat
- Vertrouwen in een goede afloop, in succes (zelfvertrouwen), bijvoorbeeld door kleine succeservaringen op te doen
- Inzicht in wat bestaande patronen opleveren, en hoe ze zijn ontstaan
- Een helder en levendig beeld van het gewenste nieuwe gedrag (mensen 'zien' het zichzelf doen)
- Veel aandacht voor datgene wat (al) goed gaat: bevestiging en opbouwen van de persoon
- Ondersteuning, aanmoediging
- Oefenen van het nieuwe gedrag, inslijpen van het nieuwe patroon.

Literatuur:

Jong, P. de & I.K. Berg (2001) De kracht van oplossingen: handwijzer voor oplossingsgerichte gesprekstherapie. Amsterdam: Swets & Zeitlinger.

Walter, J. & Peller, J. (1992) Becoming solution-focused in brief therapy. Brunner Mazel.

Howard, P.J. (2001) The owner's manual for the brain. Board Press.

Cnossen, A., Tjepkema, S., Poell, R., Wagenaar, S. & Dekker, H. (red.) (2002) Trainers over hun vak (3) Cora Smit over Video Interactie Analyse. In: HRD Thema: het vak van trainer. Jaargang 3, nr. 3, p. 37-38. Deventer: Kluwer.

Auteursomschrijving

Drs. Cora Smit en dr. Saskia Tjepkema werken als adviseurs bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Ze ondersteunen en adviseren bij leerprocessen in arbeidsorganisaties, en proberen daarbij steeds leren en werken met elkaar te verbinden.

Dit artikel is verschenen in *Leren in Ontwikkeling*, 2003, no. 3, jrg. 3, p. 24-28