

Waarom trainen niet le

BLIJVENDE GEDRAGSVERANDERING VIA DE LEF-METHODE

WAAROM VRAAG JE DIE KLANT NIET GEWOON WANNEER HIJ ZIJN EERSTE BESTELLING PLAATST? WAAROM VERTEL JE EEN MEDEWERKER NIET DAT HIJ SLECHT FUNCTIONEERT? WE KENNEN ALLEMAAL VAN DIE MOMENTEN DAT WE NIET HET LEF HEBBEN TE DOEN WAT WE WILLEN DOEN. HOE KOMT DAT? VEEL TRAININGEN BIEDEN ONS DE KANS TE OEFENEN MET ALTERNATIEF GEDRAG. HOE VAAK GEBEURT HET NIET DAT WE, NA EEN GOEDE TRAINING, IN DE PRAKTIJK WEER TERUGVALLEN OP HET OUDE VERTROUWDE GEDRAG?

Waarom zitten we als het ware gevangen in een vast gedragsrepertoire? Is ontsnappen überhaupt mogelijk? Daarover gaat dit artikel.

Drie psychologische concepten, de zogenoemde: 'law of effect', 'locus of control' en 'self-efficacy', laten ons zien waarom we doen zoals we doen. Maar dit artikel gaat verder. Het vertelt hoe je door eerst je overtuigingen te veranderen, je gedrag blijvend kunt veranderen. Coaching volgens de LEF-methode zorgt voor effectief gedrag van managers en medewerkers. Daarvoor gebruikt deze methode belangrijke elementen uit de cognitieve therapie, ook wel rationeel emotionele therapie genoemd.

Eerst iets over de psychologische achtergronden van ons handelen.

LAW OF EFFECT

Ieder mens is gevormd door ervaringen uit zijn verleden. De 'law of effect' van Thorndike vertelt ons dat we gedrag dat beloond wordt, zullen herhalen, terwijl we gedrag dat geen prettig gevolg heeft, zullen vermijden. Een voorbeeld uit de werkpraktijk:

Pim heeft tijdens een acquisitiesprek een idee voor een nieuwe dienst gekregen. Hij belt uit de auto met zijn manager en stelt haar voor dat hij de komende week zal gebruiken voor het ontwikkelen van deze dienst. De klant wil wel pilot zijn. De manager van Pim is enthousiast over het voorstel en biedt aan om een dag mee te brainstormen. Pim begint 's avonds al aan de voorbereiding. Hij heeft gemerkt dat zijn gedrag wordt gewaardeerd en zal het zeker herhalen.

idit tot nieuw gedrag

Uit onderzoek en in de praktijk van alledag blijkt dat we de 'law of effect' ook plaatsvervangend toepassen (Carver & Scheier, 2000). Als Pim wordt afgestraft voor zijn initiatief, zullen zijn collega's ook minder snel met nieuwe ideeën komen.

Beginnend bij onze kindertijd worden we tijdens ons hele leven geconfronteerd met situaties waarvan we leren hoe we ons moeten gedragen. Vaak passen we jaren later nog steeds oud geleerd gedrag toe, terwijl de situatie of wijzelf veranderd zijn. We blijven hangen in gedrag dat ooit gewenst effect opleverde in de vorm van beloning of vermijding van straf.

Margreet maakt vaak ruzie met haar zusje Jeanine. Omdat Margreet de oudste is, krijgt zij het vaakst straf. Zij moet de oudste en dus de wijste zijn. Margreet leert af om voor haar recht op te komen en leert ruzies vermijden. Op haar werk, als manager van een servicecenter van een grote bank, doet zij er alles aan om de lieve vrede te bewaren. Medewerkers nemen vaak een loopje met haar.

LOCUS OF CONTROL

Er zijn meer wetmatigheden die ons gedrag bepalen. Rotter (1954) ontdekte dat sommige mensen exact reageren volgens bovenstaande 'law of effect', maar dat anderen dat leergedrag niet laten zien. Hij ontdekte dat de wijze waarop mensen hun persoonlijke invloed percipiëren belangrijk is. De primaire vraag is: heb ik invloed

op het resultaat van mijn gedrag? Het gaat hier om 'locus of control' (Carver & Scheier, 2000). Mensen met een interne locus of control gaan ervan uit dat ze zelf invloed uitoefenen op hun geluk, mensen met een externe locus of control zien geluk als iets wat extern bepaald wordt. Als ze succes hebben, denken ze dat ze de volgende keer pech zullen hebben. En als ze falen, dan zal het volgende keer wel goed gaan. Een voorbeeld:

Marco en Eline doen allebei MBA-bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit. Marco heeft een interne locus of control, Eline een externe. Ze zakken beiden voor hun eerste tentamen. Marco denkt: 'Stom, ik heb blijkbaar niet hard genoeg gestudeerd. Laat ik nu vast beginnen met studeren voor het hertentamen, dan lukt het vast wel'. Eline kijkt heel anders tegen deze situatie aan. Zij denkt: 'Het tentamen was te moeilijk en die docent gaf ook zulke slechte colleges, het is logisch dat ik het niet gehaald heb. Ik probeer het nog één keer, misschien lukt het dan...'

SELF-EFFICACY

Naast de 'law of effect' en 'locus of control' is een derde factor bepalend voor ons gedrag: 'self-efficacy' (Bandura, 1977) ofwel vertrouwen in eigen kunnen.

Voor mensen met een interne locus of control is het belangrijk of ze ook vertrouwen in eigen kunnen hebben. Als zij een lage self-efficacy hebben en een hoge interne locus of control, dan zullen zij denken dat ze ergens niet toe in staat zijn. Voor mensen met een externe locus of control is

het efficacy-concept minder relevant, omdat ze oorzaak en gevolg niet intern localiseren. Mensen met een groot vertrouwen in eigen kunnen, zoeken langer naar oplossingen dan mensen met weinig vertrouwen in zichzelf. Als mensen in therapie of coaching gestimuleerd worden om bepaald gedrag uit te testen, blijkt hun self-efficacy te groeien, waardoor ze later in staat zijn zelfstandig hun problemen op te lossen (Carver & Scheier, 2000). Nogmaals het voorbeeld van Marco, maar nu vergeleken met Sjors:

Marco denkt dat meer studeren hem zal helpen het tentamen te halen. Hij heeft er vertrouwen in dat hij het kan. Hij heeft een interne locus of control en een hoge self-efficacy. Zijn vriend Sjors niet. Sjors heeft een interne locus of control en een lage self-efficacy. In zijn hart twijfelt hij of hij de studie wel aan kan. Hij heeft het tentamen met de hakken over de sloot gehaald en is daar zeer verbaasd over. Hij denkt: deze studie is eigenlijk veel te zwaar voor mij. Het is nu wel goed gegaan, maar bij een volgend tentamen mislukt het zeker en uiteindelijk zal ik moeten stoppen met deze studie.

Ook hier is weer sprake van een eigen interpretatie van de werkelijkheid. Klopt die interpretatie? Wat Sjors overkomt, overkomt velen van ons. We denken: dat kunnen we niet, en inderdaad: het lukt het ons niet.

LEF - METHODE

De LEF-methode richt zich op succesvol zakelijk functioneren en maakt medewerkers bewust van hun onbewuste gedachten en overtuigingen, die hun functioneren ongewenst beïnvloeden.

LEF staat voor Liever Eerst Feiten, waarbij overtuigingen, over zaken die op het werk niet naar wens gaan, getoetst worden aan de werkelijkheid. Cognitief psychologen gaan ervan uit dat onze gevoelens gebaseerd zijn op onze interpretaties van gebeurtenissen en niet op die gebeurtenissen zelf. Tien mensen die hetzelfde meemaken, kunnen er tien verschillende interpretaties aan hangen. Veel interpretaties leiden tot diepgewortelde overtuigingen. Overtuigingen zijn diep in ons verankerde ideeën over onszelf en het leven (bijvoorbeeld: ik ben alleen wat waard als ik iets presteer, anderen zijn slimmer dan ik). Overtuigingen sturen onbewust ons handelen. We toetsen niet of ze nog gelden. Zoals we al eerder zagen, belemmeren oude overtuigingen nieuw gedrag. En dat is nu precies waarom veel trainingen tekort schieten. Ze tonen ons wel aan dat nieuw gedrag nuttig zou zijn, maar ze veranderen onze overtuigingen niet! Als we gedrag werkelijk willen veranderen is het overdragen van kennis en trainen van vaardigheden niet genoeg. We moeten ons van onze oude overtuigingen bewust worden, ze toetsen en zo nodig vervangen. Pas dan is het mogelijk om werkelijk te veranderen! De LEF-methode helpt hierbij.

De LEF-methode bestaat uit vijf fasen:

Fase 1: Analyse van niet-succesvolle werksituaties en/of werkgedrag.

Fase 2: Bewustwording van overtuigingen achter niet effectief gedrag.

Fase 3: Toetsing van de overtuiging aan de huidige werkelijkheid (Liever Eerst Feiten).

Fase 4: Toepassing van nieuw gedrag na aanpassing oude overtuiging.

Fase 5: Evaluatie van het effect van nieuw gedrag en van de waarheid van de aangepaste overtuiging.

Een voorbeeld van het toepassen van de LEF-methode:

Jan heeft een gesprek met zijn leidinggevende en wil dat de omzettaarget van zijn afdeling dit jaar stabiel blijft in plaats van omhoog te gaan. De leidinggevende opent het gesprek en maakt duidelijk dat hij verwacht dat er een omzetstijging gerealiseerd wordt het komend jaar. Jan voelt zich klein worden bij deze stellige gespreksopening, knikt onderdanig en verlaat ontevreden het gesprek.

Als Jan terug is in zijn kamer analyseert hij het gesprek en realiseert zich dat hij bang wordt als mensen heel stellig en dominant gedrag vertonen, dat verlamt hem en hij realiseert zijn doelen niet. Hij zoekt een coach en vraagt haar deze situatie mee uit te pluizen.

In fase 1 geeft Jan aan dat hij beter wil leren omgaan met dominante mensen, zoals zijn baas. In fase 2 komt Jan erachter dat hij er diep in zijn hart van overtuigd is dat mensen die stellig en dominant zijn slimmer en beter zijn dan hij. Daarom durft hij niet tegen hen in te gaan.

In fase 3 vraagt zijn coach hem te checken of deze overtuiging waar is en hij komt erachter dat hij zijn leidinggevende vaak helemaal niet slimmer en beter vindt dan hemzelf. Hij realiseert zich dat hij zich heeft laten leiden door een negatief gevoel (angst om het verkeerd te doen) en een onjuiste overtuiging (mijn leidinggevende weet het beter dan ik). Jan formuleert zijn nieuwe overtuiging: Niet alle mensen die dominant zijn, zijn slimmer dan ik en ik weet het in veel gevallen beter dan mijn baas.

In fase 4 gaat Jan aan de slag met zijn aangepast overtuiging. Jan vraagt een nieuw gesprek aan met zijn baas en gaat goed voorbereid (ik weet dit beter dan mijn leidinggevende) in gesprek en krijgt toestemming de omzettaargets dit jaar te stabiliseren.

Samen met de coach evalueert Jan (fase 5) zijn nieuwe overtuiging en het effect van zijn nieuwe gedrag. Jan merkt dat hij effectiever is geworden als manager en zijn medewerkers zijn trots op het resultaat van zijn onderhandeling.

Tijdens de LEF-methode checkt de coach of de manager een interne of externe locus of control heeft en leert de manager om zijn invloed op zaken realistisch in te schatten. Door het toetsen van overtuigingen wordt de manager bewust gemaakt van zijn mogelijkheden én beperkingen. Door nieuwe overtuigingen in de praktijk uit te testen door te oefenen met veranderd werkgedrag stijgt de self-efficacy van de manager. Hij merkt dat hij meer dingen voor elkaar krijgt, die voorheen niet lukten. Zijn zelfvertrouwen groeit.

De law of effect doet ook in deze fase zijn werk. De manager merkt dat zakelijke situaties meer lopen zoals hij dat wenst. Door deze goede ervaringen ontwikkelt de manager vertrouwen in de aangepaste overtuiging en wordt deze langzamerhand een automatisme.

KANTTEKENINGEN

Om succesvol LEF te ontwikkelen is het noodzakelijk dat de medewerker er zelf voor kiest te veranderen. De wens van de leidinggevende is niet voldoende, de medewerker zelf zal bereid moeten zijn tot kritisch zelfonderzoek.

Daarnaast is het een illusie dat we oud gedrag en oude reflexen volledig af zullen leren. Veel van wat we zijn en doen, is blijvend. Wel kunnen we onszelf zo goed leren kennen, dat we onze eigen valkuilen snel herkennen en direct kiezen voor andere overtuigingen en dus gedrag. Naarmate onze goede ervaringen met nieuwe overtuigingen groeien, zullen we steeds minder snel op onze oude automatismen overschakelen.

UNIVERSEEL?

Cognitieve therapie is bewezen effectief. Opleidingsniveau, leeftijd noch achtergrond van cliënten blijkt hierbij van belang te zijn. (Beck, 1999). Omdat de LEF-methode gebaseerd is op de werkwijze bij cognitieve therapie, kan LEF voor iedereen werken. Het specifieke van de LEF-methode is dat het zich richt op het werkend bestaan van mensen en niet ten doel heeft om therapeutisch te zijn en het gehele leven van de manager of medewerker te omvatten. Uiteraard is het vaak zo dat als tijdens het werk de invloed van negatieve overtuigingen afneemt, dit ook positief merkbaar wordt in het dagelijks leven van de gecoachte.

Leontine Bibo (0346-217000) en Gerda Dragt-Bos (06-21404621) zijn beide ervaren trainers, coaches en managers. Niet tevreden met kortdurende leereffecten, ontwikkelde Gerda Dragt de LEF-methode.

Literatuur

Bandura, A., *Self-efficacy: The exercise of control*, New York:

Freeman, 1977.

Beck, J.S., *Cognitieve Therapie – Basisboek*, Baarn: HB uitgeverij, 1999.

Carver, C.S., Scheier, M.F., *Perspectives on Personality (4th edition)*, Needham Heights: Allyn & Bacon, 2000.