

## Waarom blijft er toch zo weinig hangen na een training?

# Werken aan transfer naar de

*Een belangrijke factor voor het succes van or's is de kwaliteit van de individuele leden. Voor een training is het werken aan die kwaliteiten geen overbodige luxe. Echter, wie geregeld trainingen volgt weet hoe lastig het is het nieuwe gedrag vast te houden. Dat betekent niet dat trainingen per definitie weinig rendement hebben. Het betekent dat je energie moet steken in 'the day after'.*

Door Harry Hartmann

- **Automatismen en pijn**
- **Opsplitsen in kleine stappen**
- **Geloof hebben in verandering**

**V**eranderingsprocessen blijken nu eenmaal lastig te zijn. De zorg om het geleerde ook werkelijk toe te passen wordt transfer naar de praktijk genoemd. Een deel van de training moet hierop gericht zijn. Echter, hoe komt het toch dat de praktijk van veranderen zo weerbarstig is? Ben Tiggelaar geeft als verklaring het optreden van automatismen. Een groot deel van ieders handelingen bestaat uit automatismen, bijvoorbeeld autorijden. Je doet dat deels op de

**Belangrijk is dat jouw innerlijke overtuigingen je niet in de weg staan**

automatische piloot. Die grote hoeveelheid automatismen zijn op zich uitstekend, want daarmee weet je je goed te handhaven. Het lastige bij gepland nieuw gedrag is dat je die automatismen moet doorkruisen en dat je steeds weer de neiging hebt terug te vallen op je automatische gedrag. Die neiging wordt sterker naarmate er situaties van onverwachte stress ontstaan. Een voorbeeld: Een or wil zakelijker vergaderen. Men praat te veel door elkaar en luistert te weinig. Op

de training wordt veel geoefend om dit oude gedrag te doorkruisen door effectievere vergadertechnieken. Na de training is de agenda ineens erg vol. De stress binnen de or neemt toe. Binnen de kortste tijd valt men weer terug op de automatismen van het 'kippenhok'.

### Beloning en straf

De tweede factor die Tiggelaar noemt, is de impact die pijn veroorzaakt. Met pijn bedoel ik hier het ongemak dat je in het begin ervaart als je een nieuwe vaardigheid uitprobeert. Leren wordt voor een belangrijk deel gevormd door het principe van beloning en pijn: je gaat door als je het gevoel hebt beloond te worden, je ervaart succes. Lukt het niet dan voelt dat vervelend, als een soort pijn, en stop je met het nieuwe gedrag. Uit onderzoek blijkt dat pijn harder aankomt dan beloning. Gaat het een paar keer goed en dan flink mis met nieuw gedrag, dan laat je het erbij zitten. Een voorbeeld: Een or leert tijdens de training met behulp van een acteur zich assertief op te stellen tegenover de bestuurder. Is de or weer terug in het bedrijf, dan kan het gebeuren dat de bestuurder fel uitpakt bij de eerste pogingen van assertief gedrag. Komt dit hard aan, dan zal de raad geneigd zijn in het vervolg het assertieve gedrag te vermijden. Dit effect wordt nog eens versterkt doordat voor veel or-leden het toegeven aan vluchtgedrag een gevoel van opluchting geeft. Een soort beloning dus. En daarmee wordt het vluchtgedrag lastiger om te buigen naar assertiever gedrag. Gelukkig is er een remedie om tegen de effecten van automatismen en pijn in te kunnen gaan. Door bewust te plannen neemt de kans behoorlijk toe dat je nieuwe gedrag in stand houdt en terugval voorkomt. Andersom werkt het ook: uit onderzoek blijkt dat als je de training uitloopt zonder uitgewerkte planning, de kans op succes ongeveer 1 op 25 bedraagt.

### Kaizen

Volgens Robert Maurer heeft het Japanse bedrijfsleven een succesvolle manier ontwikkeld om doelen te bereiken: het einddoel opsplitsen in kleine stapjes die eenvoudig te

## Stappenplan om transfer naar de praktijk te doen toenemen

- Stap 1** Maak helder welke automatismen de doelen van de or in de weg staan.
- Stap 2** Omschrijf per trainingsonderdeel welk concreet resultaat je wilt voor de toekomst en omschrijf het nieuwe gedrag.
- Stap 3** Onderzoek alle 'ja, maars' die aan het doel vastzitten bij de individuele or-leden. Kloppen de 'ja, maars' niet, gooi ze dan overboord.
- Stap 4** Maak per doel een stappenplan van haalbare stapjes tot aan het einddoel.
- Stap 5** Sta stil bij tussentijdse successen om energie te krijgen voor lastige nieuwe stappen.
- Stap 6** Geef feedback bij terugval in automatismen, maar wees hierbij mild naar elkaar. Op elkaar vitten geeft stress en dat versterkt alleen maar het oude gedrag. Goed gedrag belonen is beter. Wijs elkaar op vluchtgedrag als het voorkomt. Laat het binnen de perken blijven.
- Stap 7** Is het einddoel eenmaal bereikt, sta hier dan bij stil. De verworvenheid van het nieuwe gedrag zal zo zoet smaken (een betere vorm van beloning bestaat niet) dat het nieuwe gedrag in stand blijft.

# praktijk

behalen zijn. Complexe veranderingen worden zo bereikbaar. Tussentijds raadt hij aan dat je zo nu en dan stilstaat bij behaalde stappen en die ook viert. Zo versterk je het gevoel van beloning. Deze methode wordt Kaizen genoemd. Een voorbeeld:

Een or van een ziekenhuis dreigt leeg te lopen bij de komende verkiezingen. Helaas is er bij de achterban weinig animo om zich kandidaat te stellen. De normale verkiezing-acties zullen weinig resultaat hebben, de or moet het anders aanpakken. Men kiest voor een nieuwe aanpak, maar dan in haalbare stapjes. Het volgende stappenplan kwam naar voren na een brainstormsessie tijdens de training:

Stap 1: Inventarisatie van acties om de verkiezingen meer onder de aandacht te brengen.

Stap 2: De bestuurder polsen wat hij voor de or kan betekenen.

Stap 3: Een pr-commissie instellen die de ideeën verder uitwerkt tot mogelijke acties.

Stap 4: Per bedachte actie een projectgroep de zaken concreet laten uitwerken en opzetten.

Stap 5: Een week voor de verkiezing starten met de activiteiten.

Stap 6: De meest spectaculaire activiteit op de verkiezingsdag zelf.

In dit geval had een or-lid de mogelijkheid een aantal kermisachtige apparaten te huren. De bestuurder wilde graag meewerken. In de verkiezingsweek had men in de hal van het ziekenhuis elke dag een andere activiteit: een haringkraam, een or-'ijscoman' en spelactiviteiten voor het personeel. De laatste dag was er een groot rad van fortuin waar de bestuurder aan draaide en kleine prijzen uitdeelde. Het resultaat: groot succes bij de verkiezingen, een uitstekende sfeer en voldoende nieuwe kandidaten. Het bijna niet op te lossen probleem was ineens veranderd in een aantal te nemen kleine stappen die telkens behaald werden, en daardoor ook motiverend werkten om door te gaan met de volgende.

**Het lastige bij  
gepland nieuw gedrag  
is dat je automatismen  
moet doorkruisen**




*Een training zakelijk vergaderen kan helpen om 'kippenhok'-toestanden te voorkomen. Maar voer het geleerde dan ook consequent uit in de praktijk.*

## Overtuigingen

Werken aan automatismen en slim plannen zijn aanpakken om de transfer naar de praktijk te regelen. Je bent als het ware je nieuwe gedrag aan het inregelen. Een belangrijk aspect is dat je innerlijke overtuigingen je niet in de weg staan. Als je diep van binnen niet gelooft dat iets haalbaar is, dan bereik je het ook

niet. Het is dus zaak ook aan overtuigenonderzoek te doen. Or's die tegen de stroom in iets bereiken, geloven ook dat ze iets kunnen bereiken.

'We kunnen toch niets bereiken bij deze moeilijke bestuurder', is een veelvoorko-

mende overtuiging bij gefrustreerde or's. Van belang is te checken of dit echt zo is, of dat het een verkeerde vooronderstelling is. Stel dat er toch voorbeelden aan te wijzen zijn waar de or goede zaken met de bestuurder heeft gedaan, dan klopt de overtuiging niet. Gooi hem dan bewust overboord, anders blokkeert de negatieve overtuiging het veranderingsproces. 

Harry Hartmann is trainer/adviseur bij Odyssee, e-mail: [h.hartmann@odyssee-groep.nl](mailto:h.hartmann@odyssee-groep.nl)

## Literatuur

- Tiggelaar, B., *Dromen, durven, doen*. Spectrum, 2005, ISBN 97 890 274 160 56
- Maurer, R., *De kunst van Kaizen*. De Kern, 2007, ISBN 97 890 325 106 88