

Uit de gereedschapskist van de coach

DE KNOOP IN JE EN ANDERE REM

VAN HAMER TOT HOUVAST

Gedrag veranderen is vaak niet alleen een kwestie van iets nieuws aanleren, maar ook van juist iets afleren. Want bij gedrag speelt sterk de macht der gewoonte. Om die macht te breken, zijn reminders behulpzaam. Oftewel: de ouderwetse knoop in je zakdoek. Een voorwerp of iets dergelijks dat je helpt te herinneren wat je wellicht vergeet in de dynamiek van een situatie.

Peter is coach en wil zich meer richten op zelfsturing van de klant. Hij merkt namelijk dat hij zelf te vaak een kant en klare oplossing aandraagt die de klant vervolgens dankbaar overneemt. Toch vindt hij dat de klant beter af is met meer zelfwerkzaamheid. Maar het advies aan zichzelf - terughoudend zijn in het adviseren - vindt hij moeilijk om op te volgen. Sinds hij erop is gaan letten is hem wel duidelijk geworden dat hij adviseert op indirecte manier. Zoals via een slimme vraag waar een zekere suggestie van uitgaat: heb je al eens overwogen om...?

Aan zijn collega Annelies vraagt hoe hij dit automatisme kan afleren.

Afleren

Annelies vraagt zich af wat zij Peter als steun kan aanbieden om te voorkomen dat hij automatisch zijn advies geeft. Zij realiseert zich dat Peter weinig rekening houdt met de macht der gewoonte: gewoontes zijn sterker dan een bewust voornemen. Wil iemand met succes het eigen optreden veranderen dan is er iets nodig om van de experiëntiële modus, waarin het optreden vloeiend verloopt, tijdelijk om te schakelen naar een reflectieve modus (Norman, 1993), waarin het eigen optreden onder

de loep wordt genomen. Door *reflection in action* kan iemand zich bewust worden wat de aanleiding is (of was) voor het automatische gedrag. Op dat moment komt de vraag 'wat te doen' weer in zijn aandacht, met als mogelijk gevolg dat hij besluit tot een andere actie dan het automatisme over te gaan.

Veranderen van een automatisme vraagt een leerproces, dat in dit geval te kenschetsen is als: eerst iets afleren, gepaard gaand met een verlies aan houvast, voordat er ruimte kan komen voor iets anders.

Houvast

Hoe kan Annelies aan een dergelijk leerproces van Peter bijdragen? Wellicht komt een oud hulpmiddel van pas: de knoop in je zakdoek. Want tijdens een coachingsgesprek kan Peter niet voortdurend op een briefje kijken waar hij ook al weer op zou letten en wat hij van plan was om anders te doen. De knoop in de zakdoek kan je helpen je te herinneren aan een voornemen. De kunst is een automatische actie te onderbreken, en zo tijd te winnen om bewust te onderzoeken welke alternatieven er zijn. Dat kan met behulp van een voorwerp dat in de praktijksituatie aanwezig is. Iets wat je helpt te herinneren wat je in de dynamiek

ZAKDOEK INDERS



van het gesprek - onder situationele druk - wellicht vergeet.

De steun daarvan is dat als je de impuls voelt om iets te doen wat je wilt afleren om dan die impuls op dat voorwerp te richten en daar iets mee te doen. Daarmee onderbreek je de impuls, en bereik je een toestand van reflectie: daar had ik het toch *bijna* weer gedaan! Zo creëer je tijd om de vraag te kunnen stellen: wil ik dit nu nog steeds doen of heb ik ter plekke een andere optie? Soms komt er geen andere optie beschikbaar, en dan ga je door op de manier die je op dat moment past. Het effect van bewust vertragen is ook dat er op dat moment iets meer aandacht is voor de omstandigheden van dat moment. Daardoor is het wellicht mogelijk om je achteraf dat moment te herinneren. Dan kun je in alle rust de tijd nemen voor *reflection after action*: Wat gebeurde er? Wat was de situationele druk waar je gehoor aan wilde geven?

Toepassing

Peter vraagt hierin coaching van zijn collega.

Annelies: "Hoe gaat in zijn werk als je automatisch je advies geeft?"

Peter: "Als ik een klant vraag wat hij anders kan doen, komt er soms geen antwoord, terwijl ik zelf wel een goed idee heb. Dan reageer ik met: heb je al eens gedacht aan...?, of openlijker: je zou dit of dat kunnen doen, of: ik zou bijvoorbeeld dit of dat doen."

Annelies: "Je hebt al enigszins in de gaten wanneer het gebeurt! Als ik je goed heb verstaan, merk je een impuls tot handelen, in dit geval een advies geven, en je wilt die

impuls niet zomaar volgen, klopt dat? Kun je die impuls tot handelen ook op iets anders richten? Het maakt niet veel uit wat je dan doet, als het maar niet advies geven is."

Peter: "Maakt *niet* uit wat? Zoals mijn veters vastmaken?"

Annelies: "Prachtig, dat is immers iets anders doen dan advies geven. Kun je ook iets bedenken wat wellicht past bij het coachingsproces, iets wat jou ervan weerhoudt om meteen advies te gaan geven?"

Peter: "Ik onderbreek mijn klant wel eens door mijn hand op te steken, ik zeg er dan meestal bij: 'Wacht even.' Dat zou ik nu misschien ook kunnen doen."

Annelies: "Mooi, op die manier kun je tijd creëren, vertragen. Kan ik je nog wat verder uitdagen? Kun je een nog wat grotere onderbreking bedenken? Mijn ervaring is dat expliciet lichamelijk reageren, helpt om op een aanvaardbare manier te vertragen. Bovendien beklijft je herinnering van het moment dan beter zodat je er later makkelijker op terug kunt kijken. Wil je weten wat er nu bij mij opkomt?"

Peter: "Ja, geef mij maar eens een advies!"

Annelies: "Ik dacht aan even koffie inschenken. Hoe denk je dat jouw klant reageert als je zoiets zou doen? Is het iemand die snel uit zijn evenwicht is?"

Peter: "Nee, de klant die ik voor ogen heb, kan wel tegen een stootje. En die is zelf ook altijd in voor een experiment. Dus dat zal wel loslopen."

Annelies: "Wellicht is het bij anderen nodig om een subtielere actie te gebruiken. Heb jij nog een suggestie?"

Peter: "Als ik aantekeningen maak, kan ik een stukje wit laten op het papier en daarna verder schrijven. Daar merkt de

klant vast niets van."

Annelies: "Ik hoor dat je zelf ook op ideeën komt. Ik ben benieuwd hoe je het in je coachingsgesprekken doet. Laat je me daar iets van weten?"

Risico's

Gebruik van een fysiek voorwerp als houvast vraagt erom dat je bewust omgaat met omstandigheden die in de situatie spelen. Anders is de kans groot dat het niet werkt. Dan heb je een voorwerp gevonden, en gebruik je het vervolgens niet. Dat kan tot teleurstelling leiden. Zorg dus eerst dat je je voldoende bewust bent van de context waarin het automatisch handelen speelt, en de timing van het handelen: In welke omstandigheden is het aan de orde? En op welk moment? En wat zou de ander eventueel voor je kunnen betekenen? Soms kun je anderen inschakelen om je te helpen herinneren als je in je automatisme vervalt. Bijvoorbeeld door te vragen: als ik dit weer doe, waarschuw mij dan. Al gaat het er uiteindelijk wel om dat soort momenten zelf in de gaten te leren krijgen, en dat niet bij de ander te leggen. Anderzijds: bij gevraagde feedback kan de directe omgeving ook daadwerkelijk een leeromgeving worden.

Hoe dan ook geldt bij alle automatismen dat het niet meevalt om ze af te leren. Het risico van overschatting van de eigen verandermogelijkheden blijft altijd bestaan. Dat wisten onze ouders met die knopen in hun zakdoek natuurlijk ook allang.

Voor literatuur zie website:
www.tvc.nl