
White Paper

Reflecteren: de sleutel tot duurzame ontwikkeling



“Mensen leren door te doen. En dat doen gebeurt vooral buiten het trainingslokaal. Dit geldt voor het aanleren van technische vaardigheden, zoals het bedienen van een bepaald computerprogramma, maar ook zeker voor persoonlijke vaardigheden. Denk bijvoorbeeld aan gespreksvaardigheden. Veel van het leren gebeurt daarmee buiten het bereik van trainers of opleiders.”



Mensen leren door te doen. En dat doen gebeurt vooral buiten het trainingslokaal. Dit geldt voor het aanleren van technische vaardigheden, zoals het bedienen van een bepaald computerprogramma, maar ook zeker voor persoonlijke vaardigheden. Denk bijvoorbeeld aan gespreksvaardigheden. Veel van het leren gebeurt daarmee buiten het bereik van trainers of opleiders. Des te belangrijker om te doorgronden hoe dat leren dan in praktijk werkt en hoe je dit als trainer kan ondersteunen.

Hoe kun je er, met andere woorden, voor zorgen dat je jouw deelnemers niet alleen laat zien hoe zij door het stellen van open vragen meer ruimte geven aan anderen maar dat ze dit ook echt in praktijk doen en blijven doen. Door te begrijpen hoe mensen nieuwe gedragspatronen opbouwen kun je jouw training zo ontwerpen dat je dit proces op de werkvloer ondersteunt.

De visie op leren en gedragsontwikkeling die al lange tijd de boventoon voert gaat ervan uit dat het leren van nieuwe vaardigheden op twee niveaus plaatsvindt. Op het cognitieve niveau leren mensen simpelweg door het toepassen van nieuwe vaardigheden. Door het toepassen van gedrag worden zij geconfronteerd met de effecten daarvan en onder welke omstandigheden dit leidt tot positieve resultaten. Al in de jaren '70 werd met experimenten gedemonstreerd hoe via een proces van bekrachtiging mensen meer geneigd zijn om die dingen te doen die worden beloond (positieve bekrachtiging) en dingen niet te doen die worden bestraft (Korrelboom & ten Broeke, 2004).

Door het toepassen van nieuw gedrag ontstaan er in het brein hierdoor associaties tussen kennis over gedragsvaardigheden en kennis over consequenties. Simpel gesteld, ik weet niet alleen hoe ik open vragen moet stellen maar ik heb tegelijkertijd ook een verwachting over het positieve effect daarvan. Het tweede niveau van leren, is het niveau van de overtuigingen en kennis over het eigen kunnen. Wat blijkt, door het toepassen van nieuw gedrag leer je niet alleen hoe dat gedrag werkt maar ook dat je in staat bent om nieuwe vaardigheden aan te leren en dat je daarmee nieuwe situaties het hoofd te bieden. Er ontstaat daarmee een verandering de kennis over het eigen kunnen. En dit leidt tot een groter vertrouwen in het eigen kunnen, ook wel 'self-efficacy' genoemd (Korrelboom & ten Broeke, 2004).

Stretch, geen stress...

De manier waarop mensen tegen verandering aankijken beïnvloedt de kans dat zij in hun praktijk nieuwe gedrag zullen uitproberen. Deze grondhouding wordt Personal Growth Initiative (PGI) genoemd en kan worden samengevat als een positieve en proactieve houding ten opzichte van verandering en continue zelfontwikkeling. Interessant is dat deze houding nauwkeurig kan worden gemeten én worden beïnvloed (Thoen & Robitschek, 2013). Door Thoen en Robitschek is aangetoond dat je de PGI kunt verhogen door deelnemers te stimuleren ervaringen op te laten doen waarmee ze buiten hun comfort zone treden (Thoen & Robitschek, 2013).

Dit deden de onderzoekers met een speciaal daarvoor ontwikkelde training. Het verlaten van je comfort zone betekent dat je iets doet wat je niet eerder hebt gedaan en waarvan je niet zeker weet wat het effect zal zijn. Het onderzoek laat zien dat het ondernemen van dit soort activiteiten een zelfversterkend effect heeft. De positieve ervaring zorgt ervoor dat het nieuwe gedrag vaker wordt ingezet. Daarnaast wordt de grondhouding ten opzichte van leren (de PGI) verbeterd waardoor nog meer nieuwe leerervaringen worden opgezocht. Het verlaten van de comfort zone leidt daarmee niet alleen tot inzicht over die specifieke activiteit maar veel meer over de potentie die in jezelf aanwezig is om dit soort hordes te overwinnen.


Deze zelfversterkende cyclus is echter niet vanzelfsprekend. Uit het onderzoek blijkt dat het ontzettend belangrijk is hoe deelnemers hun comfort zone verlaten. De deelnemers kregen namelijk het advies om doelen te kiezen die voor hen echt belangrijk én haalbaar zijn. Bovendien werd hen geadviseerd om af te zien van doelen die tot "distress" zouden leiden. En tot slot werden ze geholpen om het doel op te knippen in behapbare acties en een realistische planning te maken. Al met al leidt dit ertoe dat de deelnemers doelen stelden die uitdagend maar haalbaar waren. Doelen dus die 'stretch' maar geen 'stress' veroorzaken. En juist hierdoor waren de ervaringen positief waardoor het gedrag werd bekrachtigd en de 'self efficacy' werd versterkt.



Leren door te reflecteren

Bovenstaande laat zien dat je deelnemers kunt stimuleren om ervaringen op te doen die het leren versterken. Dit werkt op de korte termijn, zoals de omstandigheden van het onderzoek, maar er is meer nodig voor een duurzaam effect. Hiervoor is het belangrijk om terug te grijpen op de twee niveaus van leren. Het verlaten van de comfort zone is gekoppeld aan het cognitieve niveau van leren maar dit is onvoldoende verklaring voor de ontwikkelingen op het niveau van overtuigingen. Hier is een belangrijke rol weggelegd voor reflecteren. Onderzoek laat zien dat er diepere niveaus van leren worden aangesproken door te reflecteren op ervaringen (Meyers, 2015 & Theeboom, 2016).

Dat betekent dat reflecteren niet alleen zorgt voor meer leren, maar juist voor leren op een dieper niveau. Dit wordt bevestigd door onderzoek van o.a. Di Stefano aan Harvard University (Di Stefano, 2014). Dit onderzoek toont aan dat leereffecten worden versterkt wanneer mensen de kans krijgen om niet alleen te oefenen met een nieuwe taak (cognitief niveau) maar ook tijd krijgen om te reflecteren (overtuigingsniveau). En ook hier wordt weer een link gevonden naar 'self-efficacy'.



Reflecteren helpt dus om leerervaringen te verdiepen en het vertrouwen in eigen kunnen te vergroten. Dit is logisch wanneer nieuw gedrag leidt tot een positief effect. Maar wat gebeurt er nu op het moment dat nieuw gedrag minder gunstig uitpakt, bijvoorbeeld door een negatieve reactie van een collega? Dit zou immers kunnen leiden tot een gevoel van bestraffing waarmee het nieuw aangeleerde gedrag in de toekomst juist wordt vermeden. De oplossing hiervoor is om deelnemers te helpen het juiste perspectief in te nemen.

Uit hersenonderzoek blijkt dat de emotionele lading van een reflectie wordt verminderd wanneer je deelnemers laat focussen op het reconstrueren van de gebeurtenis in plaats van het herbeleven van het effect op henzelf (Kross, 2009). Door het stellen van de juiste reflectievragen kun je deelnemers dus helpen om met meer afstand naar een ervaring te kijken waarmee je de kans vergroot dat zij ook bij een minder positieve ervaring het nieuwe gedrag in praktijk blijven brengen.

Wat betekent dit nu voor jouw training?

Door zorgvuldig ontwerp van je training of interventie kun je jouw deelnemers helpen om de inzichten uit de training daadwerkelijk in praktijk te brengen. Hiervoor zijn twee dingen cruciaal. Allereerst is het van belang om deelnemers te helpen om doelen te formuleren die hen helpen om op een behapbare manier hun comfortzone te verlaten. Zo wordt de kans groot dat ze positieve ervaringen opdoen die hun positieve houding ten opzichte van ontwikkeling versterkt. Daarnaast is het van belang om deelnemers te laten reflecteren op hun ervaringen, tijdens de training maar ook daarna. Door daarbij gebruik te maken van reflectievragen die deelnemers helpen om zich te richten op de gebeurtenis zorg je ervoor dat ook bij minder positieve ervaringen het leren wordt voortgezet. Door het verwoorden treedt er bewustzijn op, zodat de ervaringen worden vertaald naar andere situaties en het geloof in eigen kunnen wordt vergroot.

Dit is de sleutel tot duurzame ontwikkeling.

Over Utrecht Business School

Utrecht Business School is de business school voor management executives en business leaders in Nederland. Wij leiden onze studenten op tot zwaardere professionals en bereiden ze voor op een volgende stap in hun carrière. Dit doen wij op de vakgebieden finance & accounting, marketing en communicatie, it en crm, strategie, hrm en management & leadership. We ondersteunen studenten gedurende hun carrière met kennis, contactmomenten en inspiratie en geven middels educatie en certificering duiding aan kennisniveaus en werkervaring.

Filosofie

UBS is opgericht vanuit de gedachte om het vakgebied verder te ontwikkelen en het kennisniveau van professionals te verhogen op zowel inhoudelijk als persoonlijk vlak. In onze visie zijn bedrijven het meest succesvol wanneer zij op de hoogte zijn van actuele trends en ontwikkelingen in hun omgeving, uitgerust zijn met de juiste tools en instrumenten, kennis hebben van de nieuwste inzichten uit de wetenschap en de benodigde vaardigheden in huis hebben om de uitdagingen aan te kunnen gaan. Het is onze ambitie om hoogwaardige programma's aan te bieden waarmee wij studenten in staat stellen succesvol te zijn binnen het vakgebied van hun keuze.

Helder doel

In al onze programma's staat kwantificering van beleid centraal. Wij pogen met al onze programma's ofwel een kostenreductie voor uw organisatie te bereiken ofwel een verhoging van de omzet. Dit doen wij door onze studenten gedurende hun opleidingstraject voortdurend terug te laten redeneren vanuit een financieel-strategisch perspectief. Dit is het uitgangspunt bij alle opleidingen.

UBS: Studeren met een helder doel

- Hoogwaardige kennis en inzichten
- Unieke combinatie wetenschap en praktijk
- Behalen van 'persoonlijk doel' staat centraal
- Beste prijs-kwaliteitverhouding
- Financieel aantrekkelijk voor werkgever en werknemer



Over de auteur: Stefan op de Woerd

Stefan op de Woerd (Perflectie). Stefan is oud-marinier, rechtsfilosoof, docent, en oprichter van Perflectie. Hij is gefascineerd door gedragsverandering en hoe technologie mensen kan helpen bij het realiseren van hun doelen. Met Perflectie heeft hij op een unieke manier invulling gegeven aan het 70-20-10 gedachtegoed, waarbij gebruik wordt gemaakt van de laatste inzichten uit de gedragswetenschappen. En dit alles ondersteund met een innovatief, online platform.

Contactinformatie

Utrecht Business School - T: 030-2270497 – www.ubsbusiness.nl – contact@ubsbusiness.nl



Utrecht Business School

www.ubsbusiness.nl
