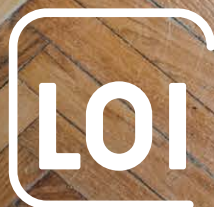


Bekijk een hoofdstuk uit de lesstof



OVER DE LESSTOF

Alleen bij de LOI ontvang je speciaal ontwikkeld lesmateriaal, waardoor het bijzonder geschikt is om zelfstandig te bestuderen. Dat zie je terug in de slimme opbouw.

Toegankelijk geschreven

Het lesmateriaal is toegankelijk geschreven, overzichtelijk en zo opgebouwd dat je je kennis steeds verder verdiept.

Relevant

Aan het begin van ieder hoofdstuk wordt aangegeven wat je gaat leren én waarom het belangrijk is dat je dat leert. Zo weet je altijd waar je naartoe werkt en wat je aan deze kennis hebt.

Trefwoorden

In de kantlijn staan trefwoorden. Hiermee kun je een onderwerp makkelijk en snel terugvinden.

Oefenopgaven

Met de oefenopgaven test je of je de opgedane kennis kunt toepassen. Aan het eind van het hoofdstuk zijn de antwoorden opgenomen. Kun je de oefenopgaven niet goed uitwerken, dan betekent dit dat je het bijbehorende deel van de leerstof nog eens moet doornemen.

Parate-kennisvragen

Aan het einde van het hoofdstuk vind je de parate-kennisvragen. Hiermee kun je testen of je de leerstof voldoende kent. De vragen zijn genummerd. Het antwoord kun je snel terugvinden dankzij de genummerde verwijzrondjes in de kantlijn.

Inzendopgaven

Als je de antwoorden op de parate-kennisvragen weet en de oefenopgaven goed kunt uitwerken, ga je verder met de inzendopgaven. Deze stuur je via de online leeromgeving ter beoordeling naar je docent. Binnen een paar dagen heb je een uitgebreid antwoord terug.

Bekijk nu een hoofdstuk uit de leerstof en ervaar het zelf

2

VAN DOEL NAAR RESULTAAT

Zaai een gedachte, oogst een daad.

Zaai een daad, oogst een gewoonte.

Zaai een gewoonte, oogst een karakter.

Zaai een karakter, oogst een bestemming.

Bron: Ralph Waldo Emerson (1803-1882).

Wensen omzetten naar doelen

U hebt mogen dromen, uw wensen in kaart gebracht en deze in lijn gebracht met uw waarden, overtuigingen en emoties. Dit maakt tezamen nog niet dat uw wens werkelijkheid is geworden. Om uw wens vorm te geven, heeft deze richting nodig. U doet dit door het stellen van een doel. Dit doel is in lijn van uw wens. Daar waar wensen nog meer gericht zijn op dromen, ideeën zonder hele expliciete toetsing op realisme, geven doelen hier wel zicht op en maakt de toetsing het essentiële verschil.

Stel, het is uw wens om miljonair te worden: het voelt goed, klopt met uw waarden en overtuigingen, kortom: het is oprecht wat u écht wilt. Tot op dit moment is het echter nog geen waarheid. U zult dus een inspanning moeten plegen om miljonair te worden. Op het moment dat u daartoe bereid bent, stelt u zich een concreet doel: ik word miljonair.

U kunt ervoor kiezen om af te wachten tot u de erfenis ontvangt van een vergeten familielid of enige inspanning plegen en af en toe een staatslot kopen, maar u kunt ook kiezen voor automatische deelname aan de maandelijkse trekkingen. De kans dat u daadwerkelijk op deze wijze miljonair zult worden, is verhoudingsgewijs klein, maar er is al enige inspanningsbereidheid: u hebt impliciet een doel gesteld en hier actie op ondernomen.

U kunt er ook voor kiezen om uzelf de tijd te gunnen om miljonair te worden, waarbij u het pad van carrière kiest. Door bewust te werken aan uw carrière door te studeren, te werken, tijd en energie te investeren, u te ontwikkelen, bereikt u een topositie in het bedrijf, met een overeenkomstig salaris, en is uw inspanningsbereidheid groot. De kans dat u daadwerkelijk miljonair wordt, is realistisch en haalbaar.

U zult het al hebben vernomen: naarmate de inspanningsbereidheid er is, volgt de behoefte om ergens naar te streven. Dit kunt u vormgeven door uw wens in doelen om te zetten. Een doel is er dus om u de richting te wijzen, te stimuleren in het ondernemen van actie of te helpen om te kijken hoe het staat met uw vooruitgang in het proces. Het hebben van een doel geeft dus focus en richting, maar het brengt ook

energie en vergroot het doorzettingsvermogen om het te behalen. Het hebben van een doel biedt perspectief en houvast.

Het is daarom belangrijk om uw wens om te zetten in een concreet doel, om zo in actie te komen, desgewenst op een gestructureerde wijze, omdat het u helpt om focus te houden en prioriteiten te stellen om uw wens waarheid te maken.

Bij het formuleren van een doel in de context van persoonlijke ontwikkeling zijn er twee elementen relevant:

- Het doel dient positief geformuleerd te zijn.
- Het doel dient zo helder en concreet mogelijk te zijn.

Beide aspecten lichten we nader toe.

Positief geformuleerde doelen

Het woord op zich zegt het al: positief, dus gericht op het goede. Het positief formuleren van een doel houdt dus in dat u uw doel op dusdanige wijze opschrijft dat het gericht is op het goede. Dit draagt alleen bij het opstellen van het doel al bij aan uw gevoel. Het klinkt een stuk plezieriger, aangenamer als u als doel stelt dat *u ontspannen aan een netwerkbijeenkomst gaat deelnemen* in plaats van dat u stelt dat *u niet meer zo gestrest aan een netwerkbijeenkomst gaat deelnemen*.

Positiviteit zet een toon, een denkrichting die gericht is op slagen, niet op falen. Het draagt bij aan een toekomstgerichte mindset doordat het zich richt op mogelijkheden in plaats van problemen. Het positief formuleren geeft op deze wijze al energie, enthousiasme mee, wat stimulerend en motiverend werkt. Dit zijn elementen die nodig zijn om succesvol het doel te kunnen bereiken. Ook uw omgeving is sneller geneigd om u te helpen, te steunen of bij te dragen aan uw doel als deze positief is.

Er is het gezegde: 'Wat je aandacht geeft, groeit.' In deze context is dat zeer toepasselijk, want met het kiezen en toewerken naar een positief geformuleerd doel geeft u constant aandacht aan een doel dat zich richt op het goede. Dit trekt andere goede dingen aan. Het maakt het behalen van uw doel gemakkelijker.

Wanneer een doel negatief geformuleerd is, zal de aandacht naar het negatieve getrokken worden. Dit werkt faalangst in de hand en is demotiverend. Een positieve formulering legt de focus juist op de positieve aspecten en de opbrengsten. Het werkt motiverend om aan het doel te gaan werken. Kortom: ieder doel, hoe klein ook, dient positief geformuleerd te zijn.

Heldere en concrete doelen

Als tweede aspect is het van belang om uw doel helder en zo concreet mogelijk vast te stellen. Pas dan kunt u gaan kijken hoe u daar moet komen. Hoe concreter en duidelijker uw doel, des te gemakkelijker is het om ernaar toe te werken.

Als het uw wens is om de Mount Everest te beklimmen, kunt u dit als volgt in een doel formuleren:

Ik ga de Mount Everest beklimmen.

Het is positief geformuleerd en het is duidelijk wat u wilt bereiken, maar het roept ook meteen een aantal vragen op: wanneer, hoe, op welke wijze en mogelijk ook vragen die belemmerende gedachten kunnen oproepen: *dat kan ik vast niet, dat lukt me nooit, ik wil het wel, maar ...* Uiteraard is dit niet wat u gaat helpen om uw doel te bereiken. Ook dit kan al demotiverend werken, terwijl u nog niet eens bent begonnen met het ondernemen van actie richting het realiseren van het doel.

Om van tevoren al stil te staan bij een aantal aspecten dat u tegen kunt komen op de weg naar uw doel, kunt u deze alvast op positieve wijze meenemen, zo houdt u er al rekening mee. Het beschrijven van een helder, concreet doel is niet altijd even gemakkelijk, maar omdat het wel de kern is van uw persoonlijke ontwikkeling, is het gebruik van SMART een praktisch hulpmiddel, wat alle elementen bevat om het doel transparant en zo concreet mogelijk te omschrijven. SMART is een acroniem en staat voor het volgende:

S = Specifiek

M = Meetbaar

A = Acceptabel

R = Realistisch

T = Tijdgebonden.

Specifiek

Het doel moet een waarneembaar resultaat beschrijven. Het dient duidelijk te zijn wat exact de bedoeling is. Bij twijfel is het niet specifiek genoeg. Ieder ander die uw doel leest, moet exact begrijpen wat u beoogt. Gaan ze vragen stellen, dan bent u niet specifiek genoeg. Stel dat u een andere baan wilt hebben. Uw doel stelt u als volgt:

Ik wil een baan bij een andere werkgever hebben.

Dit doel is niet erg specifiek. Het doel roept nog veel vragen op, zoals: Wat voor baan? Wanneer dan? Wat wordt er bedoeld met andere werkgever? Enz.

Het kan helpen bij het verwoorden van een specifiek doel om uzelf de zogenoemde 'W-vragen' te stellen. Dit zijn vragen die met een W beginnen en u helpen bij het specificeren van uw doel:

Wat wilt u bereiken?

Welke resultaten verwacht u?

Wat maakt dit zo belangrijk voor u?

Wat hoopt u dat er zal gaan gebeuren?

Wanneer bent u tevreden als het gaat om ...?

Meetbaar

Welke meetbare resultaten wenst u te bereiken? De doelstelling moet in meetbare eenheden verval kunnen worden zodat u kunt controleren of het doel gehaald is. Zorg dat u ook al weet volgens welke schaal de resultaten worden gemeten en welke meetinstrumenten gebruikt kunnen worden. Meetbaar en specifiek gaan overduidelijk samen binnen SMART-doelen.

Ik wil volgend jaar voor een nieuwe werkgever werken, waar ik goed verdien.

Maar hoe merkt u dit? Hoe meet u dit? Wanneer bent u tevreden met de hoogte van uw salaris? Meetbaarheid wordt meestal uitgedrukt in getallen. Het kan ook inzichtelijk gemaakt worden door vergelijking te trekken met iets anders wat al bestaat. Meetbaarheid kan ook zichtbaar gemaakt worden door het doel te vergelijken met bestaande procedures, kwaliteitseisen, normen, handleidingen of systemen. Vanuit het voorbeeld kan het dus in de trant van:

Ik wil voor Kerst volgend jaar een nieuwe werkgever hebben, waar ik minimaal 5% meer verdien op jaarbasis dan in mijn huidige baan.

Dit is een specifiek en duidelijk meetbaar doel.

Acceptabel

Een acceptabele doelstelling houdt in dat het redelijk dient te zijn wat u nastreeft: niet alleen voor uzelf, maar ook voor uw situatie en uw omgeving. U kunt ook de A interpreteren als zijnde aanvaardbaar. Vragen die u hierbij kunt stellen, zijn:

Is het passend voor uzelf?

Ervaart u voldoende draagvlak om het beoogde doel te halen?

Leidt het tot het gewenste resultaat?

Realistisch

Realistisch staat voor de haalbaarheid. Het geeft weer dat het voldoende uitdagend is, maar tegelijkertijd niet te moeilijk. Een doel dient realistisch zijn; erg ambitieuze doelen werken vaak demotiverend. Doelen inspireren, maar alleen als ze realistisch zijn. Het doel moet haalbaar zijn, niet alleen voor u, maar ook voor andere betrokkenen. Vragen die hier gesteld kunnen worden, zijn:

Is de doelstelling haalbaar voor u (en uw omgeving)?

Zijn de inspanningen niet te hoog of te laag ingeschat?

Staan de voorziene acties in verhouding tot het gewenste resultaat?

Tijdgebonden

Uiteraard verdient een goed doel een duidelijke tijdspanne. Er moeten minimaal een begin- en een einddatum in voorkomen om het beoogde doel duidelijk af te bakenen. Deze stap van tijdgebonden hoort in die zin dus ook bij het meetbaar en het specifiek maken van uw doel. Wat een goede tijdspanne is, hangt af van het doel dat u wilt stellen.

Wanneer het doel helder en duidelijk is omschreven, weet u wat er bereikt moet worden gedurende uw weg van persoonlijke ontwikkeling. Dat is belangrijk, omdat u anders niet vast kunt stellen wanneer u klaar bent, wanneer u het doel hebt bereikt, of uw wens waarheid is. Het resultaat van vage doelen is vaak dat we niet tevreden kunnen zijn over het resultaat, hoe hard we ook werken. Denk maar eens na over de volgende drie beweringen:

- Bent u niet duidelijk over wat er klaar moet zijn als u klaar bent, dan bent u nooit klaar.
- Als u niet duidelijk bent over wat goed genoeg is, zal het nooit goed genoeg zijn.
- Als u niet weet welk resultaat u wilt bereiken, zult u nooit weten of u het resultaat hebt bereikt.

Doelen realiseren

Nu uw wensen hebt gedefinieerd, deze hebt omgezet naar positieve, concrete doelen, is het tijd om hiermee aan de slag te gaan. Hier zijn investeringen voor nodig. Het element 'de veranderbereidheid' of anders gezegd 'de veranderwens' moet ook daadwerkelijk aanwezig zijn om uw doel waar te maken. Motivatie speelt hier een rol in, zoals we aan de hand van het ijsbergmodel al nader hadden bekeken. Dit alles laten we samenkomen in een op te stellen actieplan, zodat u ook daadwerkelijk een richtlijn, een houvast, hebt om op terug te vallen en om door gaan bij het uitvoeren. Dit actieplan bestaat uit vijf onderdelen, te weten:

1. Situatieomschrijving.
2. Beoogd resultaat (doel), acties en aanpak.
3. Planning.
4. Benodigdheden (hulpbronnen).
5. Evaluatie.

We nemen ze elk met u door, zodat u vanaf uw huidige wensen komt tot het concreet realiseren door middel van het stellen van veranderdoelen en deze met behulp van een tijdpad, de noodzakelijke acties en hulpbronnen vorm te geven, waarbij u evalueert.

Situatieomschrijving

Het opstellen van een actieplan om persoonlijk te ontwikkelen, begint met een wens of soms zelfs nog een stap eerder: een situatie die u doet besluiten dat u het anders wilt. Vaak is een ongewenste uitkomst van een bepaalde situatie de aanleiding om zaken anders te willen doen. Als u uw wens al helemaal scherp hebt, dan is dit al uw eigenlijke situatieomschrijving. Hebt u echter alleen een vaag idee van hoe het nu is, en vooral wat u dus niet wilt, dan omschrijft u dit in deze situatie.

Stel, u hebt voor de derde maal een aanvaring met uw leidinggevende gehad. U beseft dat uw visie en uw waarden niet in lijn liggen met die van uw leidinggevende. Daar waar u van mening bent dat het teamdoel belangrijker is dan persoonlijke meningen en wensen van enkele teamleden, is uw leidinggevende hier een andere mening toegeedaan. Het is niet de eerste maal dat u dit ervaart en het zal ook naar verwachting niet de laatste zijn. U wilt eigenlijk gewoon lekker uw werk kunnen doen, en niet regelmatig geconfronteerd worden met collega's die per drie tegelijk op vakantie willen, terwijl er dan slechts twee anderen (waaronder u) achter blijven die geacht worden het werk van vijf te doen omdat de planning en deadlines nu eenmaal vaststaan. Dit maakt dat u zich steeds minder thuis voelt in het team, maar ook minder vertrouwen ervaart in het slagen van het project waar u als team aan werkt. Hoe anders heeft uw vriend het getroffen, die hetzelfde werkt doet als u, maar heeft gekozen voor een kleiner bedrijf.

Door hierop zelfreflectie toe te passen, te analyseren, bepaalt u op deze wijze het vertrekpunt. De volgende voorbeeldvragen kunnen u helpen om de actuele situatie te onderzoeken:

- 'Waarom is deze situatie een probleem en waar blijkt dit uit?'
- 'Benoem eens enkele concrete voorbeelden.'
- 'Hoe ziet de situatie er nu uit? Waar loopt u tegenaan? Hoe uit zich dat?'
- 'Wat hebt u al geprobeerd? Hoe succesvol is dit tot nog toe?'
- 'Zijn er nog anderen bij betrokken? Wat is hun rol?'

Op deze wijze ontstaat er vaak een inzicht, een scherper contour van wat u nu eigenlijk wenst of wilt bereiken. Dit neemt u als uitgangspunt om te komen tot een concreet doel.

Doel, acties en aanpak

Om vanuit uw wens of situatie tot een andere situatie te komen, is het noodzakelijk om hier stappen aan te verbinden: heldere stappen die leiden tot een doel, waarbij u een aanpak hanteert die u helpt om het doel te bereiken. We delen deze stappen van doel, acties en aanpak dan ook op en behandelen ze stapsgewijs.

Doel

Een doel is de gewenste situatie. Het is de bestemming die u wilt bereiken als u alle acties, tijd en investeringen hebt gedaan om uw wens te realiseren. Het doel is het antwoord op de vraag: 'Wat wil ik?' Hoe u goede doelen formuleert, is al aan de orde gekomen, maar in het kader van het opstellen van het actieplan willen we u nog meegeven dat het belangrijk is om een onderscheid te maken tussen een doel en de dingen die nodig zijn om dat doel te bereiken. Het bepalen van het doel is altijd de eerste stap. Pas wanneer het doel is vastgesteld, kunt u aan de slag gaan met het hoe-element door middel van de volgende stap: acties.

Acties

In aanvulling op het doel gaat u hier acties aan koppelen. Om deze te kunnen achterhalen, is de kernvraag in deze fase: 'Wat gaat u doen om uw geformuleerde doelen te behalen?' Het is hier aan u om zelf zo veel mogelijk verschillende acties te bedenken die

u gaan helpen bij het realiseren van het doel. Het is van groot belang dat u er rekening mee houdt dat de acties die u bedenkt, passend zijn en niet al te groot. Het opdelen van acties in kleinere stukken die op korte termijn eerste, kleine (tussen) resultaten opleveren, is cruciaal, omdat dit u sterkt in uw vertrouwen dat u het einddoel daadwerkelijk kunt en gaat behalen. In deze fase gaat het met name om het bedenken van allerlei opties, zo veel mogelijk, mits u ze klein houdt.

Aanpak

Tot slot neemt u concreet het besluit welke van de vele verzonden acties passend en realistisch zijn, zodat van de vele genoemde mogelijke acties er enkele overblijven die u logisch en doenbaar vindt en zo komt tot het nemen van een *besluit*. De volgende vragen kunnen u hierbij helpen om bewust af te wegen achter welke acties u daadwerkelijk staat, waarvan u weet dat ze voor u kloppen:

- Aan welke optie wilt u gaan werken?
- Welke actie(s) wilt u gaan ondernemen?
- Hoe kunt u deze actie het beste opschrijven?
- Wanneer gaat u dat doen?
- Wat hebt u nodig?
- Hebt u hulp van een ander nodig?
- Welke ondersteuning verwacht u van uw gezin/partner/leidinggevende/collega's, etc.
- Hoe en wanneer gaat u hen daarom vragen?
- Welke obstakels kunt u tegenkomen?
- Wat gaat u doen wanneer u dat obstakel tegenkomt?
- Hoe zeker bent u dat u de afgesproken actie ook daadwerkelijk (op tijd) zult uitvoeren?

Planning

Een planning is niets meer en niets minder dan een overzicht waarin u op gestructureerde wijze uw pad van uw persoonlijke ontwikkeling terugziet, uitgezet in de tijd.

Stel dat u een bruiloft hebt over twee maanden. Het is aan u om nog vier kilo's aan gewicht kwijt te raken, anders past u niet in de vorig jaar in Parijs aangeschafte kleding, speciaal voor deze bruiloft. U had wel rekening gehouden met enige gewichtstoename rondom de kerstdagen, maar inmiddels is het maart en komt de bruiloftsdatum wel erg dichtbij. U had in januari al geconstateerd dat u enigszins zwaarder was, maar nu u voor de spiegel staat en de rits niet dichtkrijgt, is het wel duidelijk: er moeten enige kilo's af. U had in januari nog zoiets van: ach, ik heb nog vijf maanden, dat kan nog wel even, maar nu komt de deadline wel erg dichtbij en u hebt het al zo druk. Paar dagen buitenland hier, feestje daar, voordat u het wist, was het alweer maart en vraagt u zichzelf af: waarom ben ik niet eerder begonnen met lijnen?

Dergelijke situaties kunt u voorkomen door voldoende op tijd te beginnen en hierbij een planning te hanteren. Een planning geeft ook rust in uw hoofd, doordat u helder hebt wat voor taken en/of acties u te doen staan, zodat u het overzicht behoudt en grip ervaart.



Afb. 1 Planning met behulp van een planner. (Bron: 123RF)

Enige tips die u kunt gebruiken als u gaat plannen, zijn:

- Een goede planning maken vraagt zelfkennis en oefening. Hoe meer u plant en ervaart hoeveel tijd u waarvoor nodig hebt, hoe gemakkelijker het gaat, zult u vernemen, zeker als het gaat om het aanleren van nieuw gedrag. U weet nu mogelijk niet hoeveel tijd u nodig hebt om in een gesprek voor het eerst iets ‘nieuws’ te proberen, maar u kunt wel enig realisme inbrengen, door te kijken wanneer u enkele gesprekken gepland hebt of voorziet, zodat u hier de tijd voor kunt reserveren. Hoe meer u plant en uitvoert, hoe realistischer uw planning wordt.
- U maakt een overzicht van de acties die u hebt bedacht bij de doelen en koppelt hier een tijdspanne of deadline aan. Wees hierin niet te strak; het werkt demotiverend als u uw planning niet haalt, mogelijk zelfs stressverhogend. Neem een langere doorlooptijd, met iets minder ontwikkelmomenten, in plaats van een korte doorlooptijd met een hoge intensiteit van acties. Sommige acties vragen ‘verwerkingstijd’ of zelfreflectie en dus tijd die u niet voorziet.
- Plan in evenwicht: er is een tijd om te werken, te slapen, het huishouden of gezin te ondersteunen, te sporten, te studeren/ontwikkelen etc. Als u plant, zoek dan een realistische balans tussen werk, privé en persoonlijke tijd. Op deze wijze geeft het rust, energie en is de kans van slagen groter. U bepaalt zelf wanneer u iets doet, ook ten aanzien van uw ontwikkeling, en houdt zo de controle.
- Leer van uw planning: uw eerste planning zal mogelijkerwijs zoeken zijn omdat u niet altijd op basis van feiten of ervaring een realistische tijdspanne kunt koppelen aan uw planning. Door af en toe bewust stil te staan bij het planoverzicht en de voortgang hiervan, kunt u het bijstellen op basis van uw nieuwe ervaringen én

tevens werkt het vaak stimulerend en motiverend omdat u ook bewust ziet en ervaart wat u wel al hebt gedaan of bereikt.

Kortom, maak een planning waarbij u weergeeft wat uw doel is/doelen zijn en koppel hieraan uw acties en de ingeschatte tijd in zowel deadlines (wanneer is het klaar) als de tijd die u verwacht dat het u kost om uit te voeren. Het zal u helpen om gericht te blijven op uw einddoel: het realiseren van uw wens.

Benodigdheden (hulpbronnen)

Naast het komen tot concrete en positieve doelen met hieraan gekoppelde acties en een tijdspanne is het erg zinvol om hulpbronnen te formuleren die u kunt aanboren bij het behalen van uw doel. Deze hulpbronnen kunnen personen, dingen maar ook handelingen zijn. Voorbeelden van hulpbronnen zijn:

- een nicotinepleister als het doel stoppen met roken is
- elke ochtend starten met yoga of meditatie als het doel stressreductie is
- elke avond een telefoontje van uw moeder om u eraan te herinneren dat u niet vergeet om ...

Doordat u helder hebt omschreven wie of wat u kunt gebruiken als u mogelijk zou vastlopen (op het behalen van uw doel of bij uw inzet/commitment), kunt u deze beschreven hulpbronnen erbij nemen op het moment dat u blokkeert. Het voordeel hiervan is dat u niet dan nog dient na te denken of keuzen moet te maken, want dit op zich kan al een belemmering zijn om door te gaan met de actie of het proces. U vormt op deze wijze uw eigen vangnet, uw plan B.

Doordat u deze benodigdheden al heel concreet hebt beschreven op de punten (*wat weerhoudt u ervan om...*) en de oplossingen hiervoor alvast bedenkt (*wie of wat gaat u helpen als...*), is de kans fors groter dat u de acties zult gaan toepassen. Uiteindelijk zal dus het resultaat beter zijn.

Vrijwel iedere actie brengt een bepaalde investering of kosten mee. Met deze investeringen en kosten zal in deze fase rekening gehouden moeten worden omdat ze van invloed kunnen zijn op de uitvoering van de acties. Door vooraf een goede inschatting te maken van de kosten en investeringen, voorkomt u dat u tijdens de uitvoering van uw acties voor onaangename verrassingen komt te staan die u uit het veld kunnen slaan of uw weg naar het einddoel kunnen blokkeren. De meest voorkomende kosten en investeringen zijn:

Tijd

Hoeveel tijd is er beschikbaar? Hoeveel tijd wilt u investeren? 'Als ik tijd heb, kan ik er wel een uurtje of twee aan besteden', of: 'Ergens in de loop van volgende maand', is niet voldoende. De factor tijd dient zo concreet mogelijk gemaakt te worden zoals bij het plannen al aan de orde kwam.

Geld

Bij bepaalde acties speelt geld een rol, bijvoorbeeld in de vorm van lesgeld voor een opleiding of startkapitaal voor een eigen onderneming. Het is goed om in een vroeg stadium zicht te krijgen op de benodigde financiële middelen, zodat dit geen blokkerende factor wordt.

Ondersteuning

Bij sommige acties hebt u hulp van anderen nodig, bijvoorbeeld van uw partner en/of gezin. Stel u maar eens voor dat u gewicht wilt verliezen en daarvoor gezonder wilt gaan eten en meer wilt gaan sporten. Dit kan consequenties hebben voor de avondmaaltijden thuis en voor de tijd die u aan uw gezin kunt besteden. In werksituaties kunnen collega's en de leidinggevende u feedback geven over uw gedrag.

Middelen

Het kan zijn dat u middelen nodig hebt om uw acties uit te voeren, bijvoorbeeld een app op uw telefoon of een stappenteller. Ook een rustige werkruimte of een (hand)boek kunnen middelen zijn die u kunnen helpen om uw beoogde doelen te behalen.

Energie

Deze factor wordt vaak over het hoofd gezien. Iedere actie kost energie en iedere mens heeft hier per dag slechts een beperkte hoeveelheid van. Het is doorgaans niet realistisch om naast een drukke baan, een gezin en een studie nog iedere dag een uur of twee te willen sporten. Na een dag hard werken is de kans groot dat er nog maar weinig energie over is. Ook mag u niet vergeten dat er tijd nodig is om uit te rusten en op te laden. Zo wordt uw energievoorraad weer aangevuld.

Evaluatie

De laatste stap van het actieplan is: evalueren. Bij de evaluatie bekijkt u uw persoonlijke ontwikkeling van alle kanten. Alleen uzelf afvragen of u tevreden bent of nagaan of het doel behaald is, is onvoldoende. Evalueren is een vorm van terugkijken, om zo te kunnen leren voor de toekomst. U doet dit niet alleen aan het einde, als u uw doel behaald hebt, maar ook gedurende de uitvoering van uw plan. Als u alleen aan het einde evalueert, als u concludeert dat u uw actieplan volledig hebt doorlopen en tevreden bent over de uitkomst, dan is dit top; uw persoonlijke ontwikkeling is geslaagd en u hebt uw doelen bereikt; de gewenste situatie is uw nieuwe werkelijkheid. Maar wat als u twee van de vier doelen hebt bereikt?

Als u evalueert op dat moment, kunt u mogelijk leren hoe u alsnog de andere beide doelen kunt bereiken:

- door te kijken naar hoe u om bent gegaan met het bereiken van de andere doelen
- door te kijken naar de succesvolle effecten van uw acties
- door te verifiëren welke ingezette hulpmiddelen het beste werkten
- door te kijken naar uw energieverdeling of planning.

Dit zijn allemaal elementen waarop u kunt terugblikken en die u kunt aanwenden voor de toekomst.

Bij het evalueren gedurende uw persoonlijke ontwikkelingstraject kijkt u met name naar de doelen die u bij aanvang – en eventueel gaandeweg in het doorlopen van uw actieplan – hebt gesteld en beoordeelt u in hoeverre deze doelen zijn behaald. Het actieplan is hierbij een nuttig hulpmiddel. Bij de evaluatie kunt u uzelf de volgende vragen stellen:

- Zijn de beoogde doelen of acties behaald?
Zo ja, wat droeg bij aan het succes?
Zo nee, hoe kan het anders?
- Ervaart u vooruitgang? Waaraan of hoe verneemt u dat u dichterbij uw doel komt?
- Welke factoren waren/zijn hierop van invloed?
- Welke hulpbronnen hebben de ontwikkeling mogelijk gemaakt of werk(t) wel en niet goed?

Deze evaluatie kunt u aan het einde (bij het behalen van het resultaat) uitvoeren, maar is vaak nog veel waardevoller gedurende de uitvoering van uw actieplan. Door heel bewust regelmatig stil te staan en te evalueren door terug te blikken met de vragen, zult u sneller effect bereiken en makkelijker in staat zijn om conclusies te trekken over:

- het succes van een actie, zodat het u motiveert en stimuleert om op deze wijze door te gaan
- een minder succesvol effect van een actie, zodat u deze kunt bijstellen in uw actieplan om op deze wijze toch uw doel te bereiken, maar dan op een iets andere wijze.

Het helpt u om gemakkelijker om te gaan met tegenslag, door accuraat bij te kunnen sturen, zonder een enorm verlies aan motivatie. Tevens maakt het u bewust van het feit dat u op een doorgaande lijn (zeker als u een langere periode werkt aan persoonlijke ontwikkeling) wel degelijk vooruitgang boekt, wat u mogelijk vergeet als u niet bewust stilstaat bij de kleine successen en het besef dat niets zo stimuleert om door te gaan dan het bereiken van stappen. Als tip willen we u meegeven dat zelfreflectie (op een gestructureerde wijze naar uw gedrag kijken aan de hand van ervaringen om ze te begrijpen, te analyseren en er zo betekenis aan te geven) hierbij een uitstekend instrument is dat u kunt inzetten. Zowel de STARR-methode als het reflectiemodel van Korthagen kunt u hiervoor inzetten.

STARR-methode

STARR is een gesprekstechniek die veelvuldig wordt gebruikt en vooral effectief is als het gaat om inzicht krijgen in het gedrag dat u vertoont. Via de structuur van Situatie, Taak, Actie, Resultaat en Reflectie verzamelt u zo voorbeelden van gedrag, die laten weten hoe u werkt, handelt, welke capaciteiten er aanwezig zijn en waar er nog kan worden ontwikkeld.

Deze structuur kunt u ook uitstekend hanteren als het gaat om het reflecteren op uw eigen handelen en uw gedrag. Door uzelf te bevragen aan de hand van de STARR-letters, ontstaat er inzicht in uw gedragspatronen. Hoe vaker u dit doet, hoe helderder uw patronen zichtbaar worden. Ook hier geldt weer dat het erg relevant is om de vragen zo feitelijk mogelijk beantwoorden, zonder uw persoonlijke oordeel. U kijkt als het ware van een afstandje naar de situatie en het gedrag, alsof u toeschouwer bent.

Situatie

Door te beginnen met het beschrijven van de situatie, de context waarin het te reflecteren gedrag plaatsvond, is het gemakkelijker om objectief te gaan waarnemen.

U hebt zojuist in uw functie als regiomanager van een schoenenzaak een van uw medewerkers aan uw bureau gehad. Zij (Daniek) meldde dat zij niet kan deelnemen aan een geplande training voor het nieuwe kassasysteem. Daniek is de filiaalcoördinator.

Taak

Vervolgens beschrijft u zo helder en specifiek mogelijk de taak of rol die u had in de genoemde situatie. U kunt zo duidelijkheid creëren met betrekking tot de rol van betrokken partijen.

Verder aanhakende bij het eerdere voorbeeld: het is uw taak als regiomanager om begrip te tonen en uit te leggen waarom het noodzakelijk is dat u van Daniek verwacht dat zij toch gaat deelnemen. Uw verwachtingen waren dat zij wel zou gaan deelnemen, haar verwachting was een oplossing omdat ze niet kon deelnemen en dit zo vlot mogelijk met u wilde doorspreken.

Actie

Bij het element actie gaat u dieper in op welke acties of gedragingen u hebt getoond in de situatie. U probeert te onderzoeken wat u dreef om de getoonde acties/het getoonde gedrag op dat moment te geven.

Daniek kwam binnen, vroeg of u even tijd had en nadat u had aangegeven dat het wel even kon, meldde ze kort en bondig: 'Ik kan medio volgende maand niet deelnemen aan de geplande kassasysteemtraining, het spijt me.'

U reageerde zelf vrij kort door haar duidelijk te maken dat het voor haar eigen én klantenbelang is dat zij als eerste het nieuwe systeem beheerst, omdat zij het weer zou gaan overdragen en introduceren bij de rest van het team. Uw reactie was vrij kort en direct, omdat u problemen voorzag. U had het net allemaal goed geregeld en gepland, want de uitrol is als u zelf op vakantie bent en het is van belang dat zij wel conform de planning deelneemt aan de trainingsdag.

Hier reageerde zij prompt bondig (met tranen in haar ogen): 'Ik wil wel, maar het kan niet.'

Vervolgens werd u iets milder en begon vragen te stellen: 'Wat is de reden dat je wel wilt deelnemen, maar nu niet kunt? Het was, in mijn beleving, in kunnen en kruiken.'

Resultaat

Bij de R van resultaat beschouwt u wat uw reacties of gedrag hebben opgeleverd, in hoeverre u daadwerkelijk hebt behaald wat u voor ogen had als doel.

Het effect echter van uw eerste reactie op Daniek is dat zij in de verdediging schoot, wat zich uitte in tranen en haar woorden: 'Ik wil wel, maar het kan niet.'

Het effect van uw aanpassing door hierna op meer begripvolle wijze vragen te stellen, leidde tot de reactie van nadere uitleg van Daniek dat zij niet kan deelnemen omdat de trainingsdag gepland staat na een speciale salesdag (van noon tot midnight) die voor haar geroosterd staat en zij niet na vijf uur slaap scherp aanwezig kan zijn op de training. Hieruit volgde uiteindelijk een open gesprek, met een relaxte toon waarin u samen zocht naar oplossing en deze ook hebt gevonden.

Het uiteindelijke resultaat van het gehele gesprek is dat Daniek alsnog deelneemt op een andere trainingsdag, dus een win-winsituatie voor beiden.

Reflectie

Tot slot rondt u het gehele proces af met het reflecteren op de doorlopen STAR-elementen aan de hand van de volgende vragen:

- Bent u tevreden over het resultaat, uw handelen?
- Waren uw acties, handelingen of gedrag adequaat?
- Waren er nog andere oplossingen mogelijk?
- Wat zou u anders kunnen doen?
- Hoe voelde het geheel voor u?
- Wat kunt u hiervan leren?

Door uw korte en directe antwoord als primaire reactie op Danieks mededeling, ontstond er een kloof in het gesprek. Uw eigen belang kwam tot uiting in uw wijze van reageren, waardoor er door Daniek weer een tegenreactie kwam van weerstand.

Als u er meteen voor had gekozen om rustig te vragen waarom ze niet kon deelnemen, was het gesprek vanaf het begin af aan soepeler en effectiever verlopen richting samen zoeken naar een oplossing. U bent blij dat u de tijd hebt genomen om direct het gesprek aan te gaan, zodat al vlot bleek dat het geen onwil was, maar een praktisch oplosbare situatie betrof, die zowel voor de medewerker als het team prima uitpakte.

In het vervolg zult u echter eerst de ander laten praten en (door)vragen, om zo wrevel en weerstand te voorkomen; dat is fijner voor het behoud van een goede sfeer en de relatie.

STARR kunt u hanteren als u zelfreflectie toepast gedurende uw evaluatie tijdens de uitvoering van uw actieplan. Het helpt u om op systematische wijze terug te kijken naar uw eigen gedrag, om uw eigen persoonlijke ervaringen te gebruiken en hier bewust zo

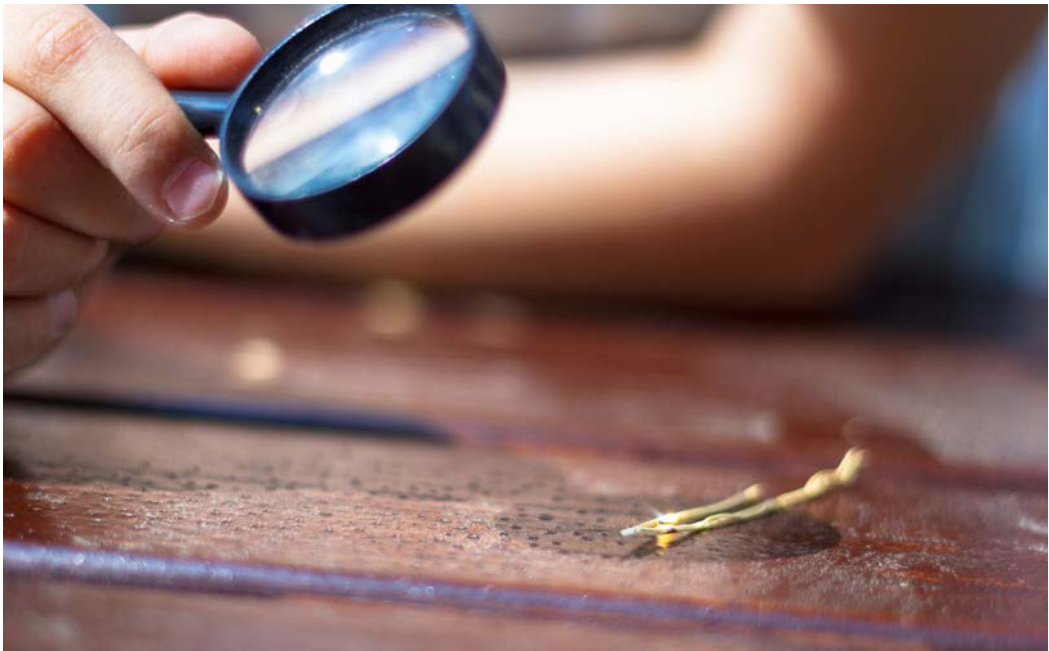
betekenis aan te geven, zodat u op deze wijze uzelf beter leert kennen en u aan de slag kunt met het (bij)stellen van acties of zelfs uw doel.

Handvatten ter ondersteuning bij het behalen van resultaten

Persoonlijke ontwikkeling is een prachtig pad, maar kan soms ook lastig zijn, ondanks het feit dat u een innige wens hebt en deze doelgericht vormgeeft. Soms zit het simpelweg meer tegen gedurende het traject dan u had voorzien of duurt het langer dan u wilt. Vaak is 'geduld een schone zaak' bij persoonlijke ontwikkeling. Om uw wens, via een doel en actieplan, tot het gewenste resultaat te brengen, willen we u nog twee handvatten aanreiken die hieraan bijdragen: de kracht van focus en De Ladder.

De kracht van focus

Mogelijk hebt u ooit een (vergroot)glas of een loep stilgehouden om zo een schroeiplek op papier of mogelijk zelfs een vlammetje op hout te veroorzaken.



Afb. 2 *Het brandpunt.* (Bron: 123RF)

Wat was het aan dat specifieke glas dat de warmte van de zon deed veranderen in een brandende hittestraal? Juist, focus. Focus betekent iets bijeenbrengen op een punt. Gefocuste energie kan dingen voor elkaar krijgen, terwijl dezelfde energie dit niet lukt als het niet gefocuseerd is.

Mogelijk zult u dit herkennen: u bent net als de zon op een warme dag en straalt uw energie breed uit, zonder enig specifiek doel te hebben in uw gedachten. Zo verloopt de ene dag over in de andere, zonder noemenswaardige of bijzondere resultaten. Mensen die succesvol zijn in het realiseren van hun wensen, zijn als het vergrootglas. Zij focus-

seren hun energie, tijd, gedachten en talenten op wat zij willen bereiken. Zij realiseren zich dat hun kracht het grootst is wanneer het gericht is op een punt. Deze mensen zijn niet waardevoller of slimmer of hebben meer tijd of energie dan anderen, nee, zij hebben en houden focus. Zij gebruiken hun focus om te bereiken wat anders mogelijk niet haalbaar zou zijn.

Als u uw doelen wilt bereiken, focus dan op het kleinste punt, de eerstvolgende actie bijvoorbeeld in uw actieplan. Concentreer uw aandacht, tijd, energie op het realiseren van deze eerstvolgende actie of uw doel. Verlies dit bij het maken van keuzes niet uit het oog. Welke obstakels u ook tegenkomt, de kracht van focus zorgt ervoor dat uw obstakels verwijderd zullen worden.

Focus betekent dat u uw wens op de eerste plaats zet, boven alle andere zaken die uw tijd, aandacht of energie vragen. U besteedt een halfuur of twee uur aan het bereiken van uw doel, actie, wens, al naargelang de tijd die hiervoor nodig is om ervoor vrij te maken, want voordat u het weet, is het een week later of bent u een maand verder, zonder enige progressie. U hoeft niet al het andere in uw leven op te geven voor het bereiken van uw wens, maar het zorgt ervoor dat u de juiste keuzen maakt, tijd creëert, energie reserveert. Op deze manier weigert u als het ware om u af te laten leiden van uw gewenste eindsituatie.

De Ladder

Ben Tiggelaar, een Nederlands expert op het gebied van gedragswetenschappen, heeft een model voor verandering bedacht, genaamd De Ladder. Het is een praktisch drietredenmodel om effectief een verandering door te voeren waar de essentie is dat het behalen van een doel mogelijk is door gedragsverandering. Dit is wat u uiteindelijk wilt: tot nieuw gedrag komen om daarmee een succesvolle verandering te bereiken die uw doelen dienen. Het realiseren hiervan is een proces, waarbij u uw opgestelde actieplan ten uitvoer brengt, met vallen en opstaan. Om u te ondersteunen bij dit proces, geven we u dit model van De Ladder.

Achtergrond en begrippen van De Ladder als model

Wat Tiggelaar onder gedrag verstaat, is simpel: gedrag is alles wat u kunt voordoen en nadoen. Dit is essentieel om in uw gedachten te houden, omdat gedrag ook vaak wordt verpakt als resultaat of voornemens. *Het drie maal per dag innemen van medicatie* is concreet gedrag, maar *van plan zijn om te stoppen met roken* is geen gedrag, maar een voornemen. Om een doel te bereiken, is verandering van gedrag dus de sleutel bij De Ladder. Maar waarom is het juist zo moeilijk om gedrag te veranderen? Volgens Tiggelaar zijn er drie aanjagers die het gedrag bepalen: capaciteit, motivatie en de omgeving.

- Capaciteit houdt in dat u fysiek en psychologisch in staat bent om het gedrag te vertonen.
U zou mogelijk erg graag een balletdanseres willen worden, maar als u slechts een meter vijftig bent en tachtig kilo weegt, wordt het lastig.
- Motivatie gaat over de innerlijke drijfveren en talenten om iets te doen.

- Omgeving houdt in deze context in dat u een fysieke omgeving (u hebt bijvoorbeeld een tuin tot uw beschikking om tot rust te komen in plaats van acht hoog in het centrum van New York te wonen) en een sociale omgeving hebt (relaties) die uw gedrag bevorderen of juist belemmeren.

Deze drie aanjagers beïnvloeden het gedrag, maar ook elkaar. Neem als voorbeeld eens de situatie dat u een gezondere leefstijl wilt gaan hanteren.

U bent gemotiveerd (motivatie) om te gaan fitnesssen. Door te gaan fitnesssen en doordat u verneemt dat u soepeler wordt, meer kracht en energie hebt, motiveert deze succeservaring u om door te gaan met dit gedrag. Op deze wijze wordt zichtbaar dat er een wisselwerking is tussen motivatie bij start van gedrag (verandering) en bij succes dit weer extra motivatie oplevert om door te gaan. Zou echter uw fitnessmaatje (sociale omgeving) na enkele malen afhaken, dan beïnvloedt dit mogelijk ook uw motivatie om toch te gaan, met als gevolg (hoe goed het effect van energie en kracht ook was) dat u stopt.

Bij gedragsverandering is het dus belangrijk om u te richten op alle drie de aanjagers die inwerken op uw gedrag. Door op onderzoek uit te gaan bij de gewenste gedragsverandering, waar zich een belemmering bevindt in een van de aanjagers, kunt u deze mogelijk ombuigen. De meest gangbare belemmeringen in de aanjagers zijn:

- De grootste belemmering die op capaciteit plaatsvindt, is het fenomeen dat het brein de voorkeur geeft aan gewoontes, automatisch gedrag. Dit ontstaat doordat het brein bij veelvuldige herhaling van bepaald gedrag neurologische paden aanmaakt. Dit gedrag wordt dus als eerste en meest gemakkelijk ervaren en gebruikt omdat het bewezen effectief is. Dit 'cognitieve gemak' werkt belemmerend omdat er bij het ontwikkelen van nieuw gedrag in het begin meerdere malen over dit neurologische 'gemak' heen gestapt moet worden, zodat er een nieuw gedragspatroon ontstaat. Deze ontwikkeling kost gemiddeld gezien twee maanden voordat het ingesleten is, wat maakt dat dit belemmerend kan werken bij het ontwikkelen van nieuw capaciteiten.
- De grootste belemmering die speelt bij motivatie, is dat iedereen van nature de neiging heeft om verlies, pijn en ongemak te voorkomen, uit de weg te gaan. Pijnlijke en negatieve emoties blijven veel langer actueel in het geheugen dan succes. Het brein is van oorsprong gericht op 'overleven', wat meebrengt dat het een focus heeft op mogelijke slechte afloop, waardoor er juist minder aandacht is voor succes. Dit werkt automatisch belemmerend als u bezig bent met uw proces van ontwikkelen, leren en proberen om te veranderen.
- De laatste belemmering ligt bij de aanjager van omgeving. Als de fysieke en sociale omgeving niet of amper meebewegen, werkt dit de gewenste verandering vaak tegen. De omgeving heeft een enorme (vaak onbewuste) invloed op ieders gedrag. Onbewust reageert u continu op fysieke en mentale prikkels uit de omgeving.

Als iemand een hand naar u uitsteekt, neemt u hem automatisch aan, omdat dit niet meer dan logisch is als begroeting. Als iemand u iets vraagt, reageert u, omdat dit gangbaar is.

Op het moment dat u ervoor kiest om bewust het andere gedrag te gaan toepassen, betekent dit ook dat u stil dient te gaan staan bij hoe dit uw omgeving beïnvloedt of andersom.

Voor al deze drie belemmeringen geldt dat het voor u relevant is om deze te onderkennen om hiernaar te kunnen kijken en ze om te buigen naar meewerkende aanjagers in uw proces. Hoe u dit kunt doen, daar gaat De Ladder dan ook over.

De Ladder is met name een hulpmiddel om aan de hand van de drie treden (doel, gedrag en support) een helder en concreet veranderplan samen te stellen dat gaat bijdragen aan het realiseren van uw doelen.



Afb. 3 De Ladder van Tiggelaar. (Bron: Pixabay (bewerkt) naar een model van Ben Tiggelaar.)

Doel

De bovenste trede van De Ladder is het doel. Bij aanvang van een verandering is het van belang om een doel voor ogen te hebben, waarbij het van belang is dat u hierbij een beeld hebt waar u naar streeft. U kunt bij het formuleren van uw doel, om zo de kans van een effectieve verandering te vergroten, kiezen voor het stellen van een *leerdoel* in plaats van een prestatiedoel. Een prestatiedoel is het meest gangbare, maar de kern van een prestatiedoel is om te laten zien wat iemand kan. Een voorbeeld hiervan is: 'Binnen zes maanden heb ik € 50.000,- nieuwe omzet gefactureerd.' Een leerdoel is gericht op het ontwikkelen van nieuwe capaciteiten zoals: 'Aan het einde van deze maand heb ik twee nieuwe manieren geleerd om meer omzet te behalen.' De voordelen van een

leerdoel zijn dat het gericht is op het ontwikkelen; feedback wordt vaak makkelijker en beter ontvangen, wordt bewezen langer volgehouden om na te streven én blijkt uiteindelijk in de praktijk hierdoor te leiden tot hogere prestaties. Er zijn twee vragen die u kunt stellen om een passend leerdoel te formuleren:

1. De *'waarom'*-vraag: 'Wat is het hogere doel dat u hiermee wilt bereiken?' Deze vraag zorgt ervoor dat u verbinding legt met uw gevoel. Het doet een aanspraak op uw betrokkenheid, het betekenisvol zijn. Dit draagt bij aan een hoge, sterke motivatie om het doel te behalen en zal het vergemakkelijken om vol te houden, ook als het tegenzit.
2. *'Wat is het belangrijkste om nu te doen?'* Het stellen van slechts één leerdoel is in de praktijk het meest succesvol gebleken. Meerdere doelen zijn werkbaar, mits er slechts één nieuwe taak gecombineerd wordt met het uitvoeren van aanvullend gewoontegedrag. Breng dus prioriteiten aan om zo tot slechts één overzienbaar doel te komen.

Tot slot kan het helpen om met behulp van SMART het concreet verwoorde doel op te schrijven en ergens zichtbaar op te hangen, zodat u het herhaaldelijk ziet, zodat u hier blijvend focus op hebt. Ook het delen van uw doel met anderen uit uw directe omgeving kan motiverend werken.

Gedrag

De middelste sport van De Ladder is die van het gedrag. Zoals benoemd is gedragsverandering de kern om uzelf daadwerkelijk in beweging richting het gestelde doel te krijgen, waarbij de aanjagers capaciteit, motivatie en omgeving continu van invloed zijn om het veranderingsproces voor elkaar te krijgen. U kunt bij dit element op zoek gaan naar het vinden van gedrag dat u al leuk vindt. Dit klinkt mogelijk raar, maar doen wat u leuk vindt, vergt weinig moeite. Als u onderzoekt waar uw sterke punten (talenten bijvoorbeeld) liggen of waar u energie van krijgt, kunt u dit inzetten om de gedragsverandering leuk te maken. Op deze wijze valt het vele malen minder zwaar om het nieuwe gedrag te kunnen volhouden en u eigen te maken.

Neem als voorbeeld eens Lennart. Hij wil afvallen en wil dit gaan bereiken door meer te bewegen. Een mogelijkheid van gedragsverandering zou dan kunnen zijn om drie maal per week naar de fitness te gaan, maar dit kan nogal een grote verandering zijn omdat hij dit nog nooit eerder heeft gedaan. Als Lennart wel plezier heeft in zwemmen, dan zou het veel gemakkelijker zijn voor hem om hiermee te beginnen. Twee maal per week zwemmen voelt namelijk niet als zwaar en is een haalbaar leuke manier om meer te gaan bewegen.

Naast het ondersteunen door het gedrag leuk te maken, is het raadzaam het gedrag zo simpel mogelijk te maken: geen grote stappen, maar minuscule veranderingen die eenvoudig uit te voeren zijn.

Dus in plaats van 'vanaf maandag aanstaande sta ik elke ochtend een uur eerder op' begint u met een opbouwschema, door de wekker vanaf aanstaande maandag vijf minuten eerder dan gewend te zetten en dit zo uit te bouwen.

Een grote gedragsverandering brengt het risico mee dat u denkt te weten dat dit toch niet lukt, op basis van uw eerdere negatieve ervaringen, het zogenoemde 'selffulfilling prophecy'-fenomeen. Als u namelijk al verwacht dat het niet lukt, is de kans ook groot dat u niet doorzet, omdat u niet gelooft dat het kan. Door juist hele kleine gedragsstapjes te maken, werkt het echter stimulerend, want als u vijf minuten eerder op kan staan, dan is nogmaals vijf minuten erbij ook prima te doen. Kleine successen leiden zo tot duurzame grotere gewenste gedragsveranderingen en dus ook doelen. Vergeet hierbij niet op te merken en stil te staan bij deze successen, want u staat tenslotte na een week al een halfuur eerder op, en dat terwijl het u weinig moeite kostte. Door het juist klein en simpel te houden (soms voelt een stap zelfs als gewoontjes of niet noemenswaardig), is het doenbaar, vol te houden, succesvol en een onderdeel om bij uw grotere doel te komen.

In aanvulling hierop kan het u helpen om heel concreet en helder uw doel te laten formuleren aan de hand het zogenoemde *action planning*. Dit is heel helder beschrijven wat u concreet gaat doen, hoe het eruitziet als u het doet, wanneer, hoe en met wie u het doet. Dit is vaak het meest spannende, want hoe concreter u het maakt, hoe minder vrijblijvend het wordt. U zet uzelf als het ware (gevoelsmatig) klem en dit is niet iets waar u van nature van houdt. Action planning helpt u zo kleine concrete stappen te zetten, die minder 'eng' zijn om uit te voeren, maar toch leiden tot voldoening en dit werkt zeer motiverend en stimulerend.

Daarnaast helpt het om te gaan onderzoeken wat al eerder tot succes heeft geleid, om dit vervolgens als gewenste gedragsverandering toe te passen in deze nieuwe situatie.

Neem als voorbeeld eens de situatie dat u graag wat assertiever wilt zijn tijdens de teamvergaderingen. U vindt het spannend om in een grotere groep iets te zeggen.

Als u hierover met uw collega spreekt, merkt hij op dat het hem juist is opgevallen dat u de afgelopen periode tijdens de koffiepauzes wel met regelmaat meer praat en dat uw hier genoemde idee over de ophanden zijnde verhuizing met geknik van enkele collega's werd begroet.

Dit zet u aan het denken. Uw doel om meer in contact te treden, uw kennis te delen en dit ook kenbaar te maken, hebt u eerst opgepakt door u meer open te stellen voor uw collega's. U hebt dit toegepast door af en toe vragen te stellen en te luisteren in een ontspannen omgeving, zoals bij de lunch of het koffiezetapparaat. Hier hebt u succesvol uw doel behaald, maar dan zonder dat u dit zelf doorhebt. Dit kunt u gebruiken om ook tijdens teamvergaderingen meer assertiviteit te tonen.

Dit is dus een successituatie die u wederom kunt gaan gebruiken om ook op officiële momenten, zoals een vergadering, assertief gedrag te vertonen.

Support

De onderste trede van De Ladder is support: het inzetten van krachtige technieken om de verandering te ondersteunen. In de dagelijkse vaak drukke omgeving zult u geneigd zijn om snel terug te vallen in uw oude gewoontes, wat niet bevorderlijk is om nieuw gedrag aan te leren. Supporttechnieken zijn het beste in te delen op basis van de aanjagers, waarbij u begint met bepalen waar de mogelijke bottleneck kan optreden om hier vervolgens support op te gaan zetten. Tiggelaar is erg strikt in het regelen van support, omdat het met name gericht is op terugval voorkomen. Juist van tevoren al voorzien waar het lastig wordt en hier een aantal mogelijkheden klaar te hebben om dit op te vangen, maakt het gemakkelijker om door te gaan met de gedragsverandering. U hoeft dan geen lastig denkwerk meer te verzetten als het zware moment zich voordoet en u kunt zo een van uw gekozen supportmiddelen aanwenden. Tiggelaar noemt deze terugvalsituaties heel mooi 'het moment van de waarheid': het moment waarop u de neiging hebt om terug te grijpen naar gewoontegedrag. U kunt nu aan uzelf bewijzen dat u kunt slagen. Het is raadzaam om te kiezen voor support die niet afhankelijk is van anderen. U hebt er niets aan als u zich op een moment van de waarheid bevindt en als support hebt afgesproken dat u uw partner kunt bellen, die u dan fijntjes voorhoudt wat al zijn argumenten waren om te stoppen met roken. Waarom niet? Omdat u prompt zult ervaren dat uw partner op exact dat moment de telefoon niet aanneemt ... De supportmiddelen dienen primair door uzelf in te zetten te zijn.

Support op capaciteit

Bij het regelen van support op de aanjager van capaciteit kunt u nadenken over wat u nodig denkt te hebben als het gaat om het vergroten of ondersteunen bij uw fysieke capaciteit.

Stel, u wilt meer gaan bewegen en wilt dit doen door dagelijks de auto te laten staan bij het woon-werkverkeer. Het aanschaffen van een fiets (leasen of lenen) is dan een optie, maar wat als u in verband met een versleten knie eigenlijk niet goed kunt fietsen? Dan zult u eerst moeten gaan uitkijken naar andere middelen die kunnen voorzien in uw wens om lichamelijke beweging in te zetten als woon-werkverkeer.

Ook kunt u nadenken over het vergroten van uw psychologische capaciteit, door het opdoen van nieuwe kennis door middel van een onlinetraining, een boek etc.

Support op motivatie

Op het gebied van het ondersteunen van motivatie kunt u denken aan het bijhouden van het gedrag of juist het zichtbaar maken van de voortgang, de successen. *Zelfmonitoring* is een van de meest krachtige supporttechnieken die er is, juist omdat het op simpele wijze zichtbaar wordt hoe u op eigen kracht (op de inspanning die u hebt gepleegd) uw gedragsverandering teweegbrengt. Het principe van zelfmonitoring is dus simpelweg het noteren van het gedrag (de input) in een dagboek, op een lijstje, een spreadsheet of op de telefoon, het maakt niet uit, zolang het maar gericht is op het bijhouden van wat u er zelf die dag aan hebt gedaan om te werken aan uw gedrag en leerdoel. Het terugkijken maakt dat het snel inzichtelijk wordt of u goed bezig bent of dat er bijgesteld moet worden. Dit kan bij succes zijn door de gedragsverandering te

continueren of te vergroten of juist bij stagnatie door de stappen kleiner te maken. Deze vorm van zelfmonitoring kan eventueel nog worden aangevuld met het noteren van een cijfer achter de input op basis van uw persoonlijke mening of u uw best hebt gedaan hiervoor. Door op deze wijze te kijken naar de inspanning die u pleegde die dag om te werken aan het gedrag, geeft een positieve stimulans, omdat u toch goed bezig bent, hoe klein het ook was. Op deze wijze blijft u gemotiveerd om aan uw verandering te werken.

Support op omgeving

Het inrichten van de fysieke omgeving kan ook een vorm van support zijn die u kan helpen, ook al is dit niet direct altijd mogelijk in een werkomgeving. Toch zijn kleine reminders in de vorm van een aangepaste tekst op uw screensaver, tekening of memo ergens op het bureau prima doenbaar om u te helpen bij de aangegane verandering van gedrag. Een mooi voorbeeld is het instellen van de timer op uw telefoon. Door deze twee maal daags af te laten gaan, kan hij u er even aan herinneren om een actie te doen, bewust stil te staan bij uw inspanning of even terug te kijken op de stand van zaken voor die dag.

Als het gaat om support in de sociale omgeving, kan een maatje helpen, mits deze gemotiveerd is om ook iets te bereiken of waarvoor het gedrag al gewoonte is. Twee maal per week gaan hardlopen om zo af te vallen, is gemakkelijker als u hiervoor een afspraak hebt met uw maatje, die al langer traint voor een wedstrijd. Het vergt namelijk meer inspanning om een afspraak met de support af te zeggen dan om te gaan. Ook het inplannen van een dagelijks of wekelijks vaststaand afstemmoment met een vriend, collega of partner om kort de voortgang of juist knelmomenten en mogelijke oplossingen hiervoor samen te bedenken, kan u helpen.

Tijdens uw gehele persoonlijke ontwikkeling is het simpelweg van belang om structuur, actiegerichtheid en focus te houden. De Ladder kan u helpen om daadwerkelijk te bewegen, met kleine stappen van gedragsverandering. Hoe kleiner, hoe overzichtelijker en hoe makkelijker en leuker vol te houden. Begin daarom gewoon, dat kan al door een leidraad aan te houden:

1. Creëer één doel, één gedragsverandering en voeg drie supporttechnieken toe. U gaat dus eerst van boven naar beneden (doel, gedrag en support bepalen).
2. Realiseer uw gewenste verandering door het beklimmen van de opgestelde Ladder, door het te proberen (support, gedrag en doel).