

Silvia Blankestijn

Impact als trainer

uitgeverij boom/nelissen

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam & Silvia Blankestijn, 2014
Omslag: Jacky-O, Rotterdam
Binnenwerk: Elan Media, Gemonde
Redactie: Lilian Eefting, Leef in tekst, Groningen
ISBN: 9789024403097
NUR: 801
1e druk: 2014

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden veeelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische veeelvoudingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprerecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).



www.boomnelissen.nl

Inhoud

Voorwoord door Bert van Dijk	5
Introductie	13
1 Groeien in impact	15
1.1 Wat is trainen met impact?	16
1.2 Een bruikbaar werkmodel	17
1.3 De impact van het stermodel van de zes ontwikkelingsniveaus	22
1.4 Groeien als trainer	24
1.4.1 <i>Trainerskwaliteiten I: de basis</i>	27
1.4.2 <i>Trainerskwaliteiten II: werken met de groep</i>	28
1.4.3 <i>Trainerskwaliteiten III: verdiepen naar de kern van de zaak</i>	30
1.4.4 <i>Trainerskwaliteiten IV: met ziel en zakelijkheid</i>	33
1.5 De persoonlijke ontwikkeling van de trainer	35
1.5.1 <i>Jouw acht trainerskwaliteiten</i>	35
1.5.2 <i>Ontwikkelen van de vier trainerspolariiteiten</i>	37
1.5.3 <i>Inzicht in je kernkwadranten als trainer</i>	38
1.5.4 <i>Train je vanuit je mannelijke of je vrouwelijke kwaliteiten?</i>	39
2 Inspirerend trainen: de zon- en schaduwkant	43
2.1 Verkennen van de trainersschaduw	44
2.1.1 <i>De impact van tegenoverdracht</i>	45
2.1.2 <i>Het ontstaan van tegenoverdracht</i>	46
2.1.3 <i>Herkennen van je tegenoverdracht</i>	47
2.1.4 <i>Veiligstellen van het applaus</i>	48
2.1.5 <i>Patronen bij negatieve tegenoverdracht</i>	49
2.1.6 <i>Het innerlijk werk van de trainer</i>	51
2.2 Voluit in de zon gaan staan	53
2.2.1 <i>Het hoger doel van je trainerschap</i>	56

2.2.2	<i>Waar sta je voor als trainer?</i>	59
2.2.3	<i>Uitblinken en uniek zijn</i>	61
2.2.4	<i>Je visie uitdragen</i>	63
3	Persoonlijk leiderschap en de impact op leren en ontwikkelen	65
3.1	Chakra's en persoonlijk leiderschap	65
3.2	Het wortelchakra: stevige basis	68
3.3	Het sekschakra: leven in de brouwerij	70
3.4	Het zonnevlechtchakra: hier ben ik	71
3.5	Het hartchakra: waardevolle ontmoeting	73
3.6	Het keelchakra: je eigen geluid laten klinken	75
3.7	Het voorhoofdchakra: helder inzicht	77
3.8	Het kruinchakra: zin-geving	79
3.9	Levenslange persoonlijke ontwikkeling	80
4	De trainer als veranderkundige	81
4.1	De trainer als adviseur van de lerende organisatie	83
4.1.1	<i>De vijf disciplines van een lerende organisatie</i>	84
4.2	De kern van het veranderingsproces	87
4.2.1	<i>De huidige situatie</i>	88
4.2.2	<i>De gewenste situatie</i>	89
4.2.3	<i>De leerdoelen</i>	90
4.3	Vergroten van de veranderingsbereidheid	92
4.3.1	<i>Bronnen van veranderingsbereidheid</i>	94
4.3.2	<i>De veranderingsbereidheid in je training</i>	95
4.4	Emoties tijdens veranderingsprocessen	98
4.4.1	<i>Hoe ga jij emotioneel om met veranderingen?</i>	102
4.5	De toverkunst van compassie	103
4.5.1	<i>Het OK-vierkant</i>	104
4.5.2	<i>Zelfreflectie voor de trainer</i>	106
5	Coachend trainen	107
5.1	De coachingsprincipes binnen trainingen	108
5.2	De invloed van overtuigingen beïnvloeden	110
5.2.1	<i>Vijf soorten belemmerende overtuigingen</i>	110
5.2.2	<i>Een mentaal stappenplan in trainingen</i>	111
5.3	De oceaankracht van emoties	114

5.3.1	<i>Emoties als richtingaanwijzer</i>	115
5.3.2	<i>De emoties van de trainer als hulpbron</i>	117
5.4	De taal van het lichaam leren spreken	119
5.4.1	<i>Interveniëren in lichaamsbewustzijn</i>	120
5.4.2	<i>Lichaamsbewustzijn en emoties</i>	122
5.5	De toegevoegde waarde van zingeving	122
5.6	De ‘oude, vertrouwde’ rollenspelen	125
5.6.1	<i>Aandachtspunten voor maximaal leerrendement</i>	127
5.7	De kunst van het modelleren	130
6	De rollercoaster van groepsdynamica	135
6.1	Wat groepsdynamica zo heftig maakt	135
6.1.1	<i>Innerlijke conflicten</i>	136
6.1.2	<i>Het oerthema</i>	137
6.2	Type trainingen en de heftigheid van hun groepsdynamica	137
6.2.1	<i>Vakinhoudelijke trainingen</i>	138
6.2.2	<i>Vaardigheidstrainingen</i>	138
6.2.3	<i>Trainingen persoonlijke effectiviteit en leiderschapsontwikkeling</i>	140
6.2.4	<i>Teamtrainingen</i>	141
6.3	Vier interventieniveaus	142
6.3.1	<i>Wat is er aan de hand?</i>	143
6.3.2	<i>Interveniëren in de groepsdynamiek</i>	144
6.4	Groepsontwikkeling en groepsdynamiek	146
6.4.1	<i>Fasen in groepsontwikkeling</i>	146
6.4.2	<i>Interveniëren in de groepsontwikkeling</i>	148
6.5	Sturen in emoties	151
6.5.1	<i>Waarnemen versus interpreteren en oordelen</i>	152
6.5.2	<i>Gevoelens versus quasigevoelens</i>	153
6.5.3	<i>Behoeften versus verwijten</i>	155
6.5.4	<i>Verzoeken versus eisen</i>	156
6.6	De professionaliteit van de trainer	157
7	Hier-en-nu trainen: heftige en kernachtige impact	159
7.1	Interveniëren in het hier en nu	159
7.1.1	<i>Het hier en nu</i>	161
7.1.2	<i>De praktijksituatie, het (recente) verleden</i>	162
7.1.3	<i>Visie</i>	162

7.1.4	<i>Persoonlijke doelen en teamleerdoelen</i>	163
7.1.5	<i>De trainer als instrument, de trainer in het hier en nu</i>	163
7.1.6	<i>Interventiekeuze</i>	164
7.2	<i>Presence: de aanwezigheid van de trainer</i>	164
7.2.1	<i>Mindfulness</i>	165
7.2.2	<i>Met je hele hebben en houden</i>	166
7.2.3	<i>Het mannetje op je schouder</i>	167
7.2.4	<i>De reddersbehoeften van de trainer</i>	167
7.2.5	<i>Liefdevol spreken en diep luisteren</i>	170
7.3	<i>De ontmoeting tussen trainer en deelnemer</i>	171
7.3.1	<i>Kracht en kwetsbaarheid</i>	171
7.3.2	<i>De weg van de krijger</i>	173
7.3.3	<i>Storing tussen trainer en deelnemer(s)</i>	173
7.4	<i>Storingen hebben voorrang</i>	176
7.4.1	<i>'Hoera, een storing!'</i>	176
7.4.2	<i>Interveniëren op gevoelsniveau</i>	177
7.4.3	<i>Leg het patroon bloot</i>	178
7.4.4	<i>Zoek naar gedragsalternatieven</i>	178
7.4.5	<i>Don'ts: wat je vooral niet moet doen</i>	179
7.5	<i>Zeven aanvullende tips om je impact als trainer te vergroten</i>	179
7.5.1	<i>Werk met de groepsenergie</i>	179
7.5.2	<i>Ga 'recht door het midden'</i>	180
7.5.3	<i>Haal het beste uit je deelnemers</i>	181
7.5.4	<i>Gebruik de pannenkoekmethode</i>	181
7.5.5	<i>Train met ziel en zakelijkheid</i>	182
7.5.6	<i>Houd je zaag scherp</i>	182
7.5.7	<i>De impact van stilte</i>	183
	Over de auteur	185
	Literatuur	187

Introductie

Met heel veel plezier heb ik in *Impact als trainer* de kneepjes van het trainersvak ont-
rafeld. Een inspirerende zoektocht naar hoe je als trainer het verschil kunt maken, je
deelnemers kunt raken, kwartjes kunt laten vallen en deelnemers kunt begeleiden naar
daadwerkelijke gedragsverandering in de praktijk.

In deze zoektocht kom je altijd jezelf tegen als trainer. Niet alleen je sterke kanten en
je ontwikkelingspunten, maar ook je diepere patronen die je interventies als trainer in
sterke mate kunnen beïnvloeden. Daarnaast is er uiteraard het trainersvakmanschap, de
vaardigheden die je als trainer in huis moet hebben om impact te hebben op het leer- en
ontwikkelingsproces van je deelnemers.

Met dit boek wil ik trainers laten delen in mijn jarenlange bezieling voor en ervaring
in het trainersvak en het opleiden van trainers. Door jezelf persoonlijk als trainingsin-
strument te blijven ontwikkelen en je trainersvaardigheden voortdurend aan te scher-
pen, vergroot je je mogelijkheden om de groeicurve tijdens de trainingen steeds steiler
te laten worden. Ik hoop van harte dat dit boek je inspireert om te (blijven) groeien in je
impact als trainer.

In hoofdstuk 1 ‘Groeien in impact’ introduceer ik het stermodel van de zes ontwikkelings-
niveaus, dat als een rode draad door het boek loopt. Dit model kun je zowel bij je eigen
ontwikkeling als trainer gebruiken, als bij het begeleiden van de groei en ontwikkeling
van je deelnemers. Daarnaast beschrijf ik acht essentiële trainerskwaliteiten en hoe je als
trainer kunt groeien in je impact met behulp van deze trainerskwaliteiten.

In hoofdstuk 2 ‘Inspirerend trainen: de zon- en schaduwkant’ krijg je diepgaand in-
zicht in de drijfveren van de trainer, zijn egodrijfveren en zielsdrijfveren. Het mechanis-
me van overdracht en tegenoverdracht legt bloot hoe (oude) behoeften van deelnemers
en trainer het leercontact kunnen inspireren of frustreren. Met behulp van de beschrij-
ving van vier zielsdrijfveren kun je je eigen bezieling als trainer onderzoeken.

Hoofdstuk 3 ‘Persoonlijk leiderschap en de impact op leren en ontwikkelen’ zoomt in
op de persoonlijke patronen van de trainer die zijn impact kunnen versterken of onder-

mijnen. De zeven chakra's vormen de kapstok voor het bespreken van zeven trainersthema's met hun impact op het leren en ontwikkelen van deelnemers, alsook de ineffectieve patronen en uitdagingen in de persoonlijke ontwikkeling van de trainer.

Het vierde hoofdstuk 'De trainer als veranderkundige' beschrijft de trainer als adviseur van de lerende organisatie en hoe je vanuit het stermodel van de zes ontwikkelingsniveaus kunt kijken naar veranderingsprocessen in mensen, teams en organisaties. Het hoofdstuk zoomt in op het thema veranderingsbereidheid van deelnemers en hoe je deze als trainer positief kunt beïnvloeden.

Hoofdstuk 5 'Coachend trainen' geeft je inzicht in hoe je de coachingsprincipes kunt toepassen om de impact op het leer- en ontwikkelingsproces van de deelnemers tijdens je trainingen te vergroten. En het geeft je op de zes ontwikkelingsniveaus bruikbare methodieken en praktische aanwijzingen voor interventies om op een coachende manier te trainen.

Hoofdstuk 6 'De rollercoaster van groepsdynamica' geeft inzicht in de heftigheid van groepsdynamica binnen verschillende soorten trainingen. Een aantal groepsdynamische thema's die veelvuldig voorkomen tijdens trainingen worden besproken. Elk thema is voorzien van vele praktische handvatten en aandachtspunten voor de trainer, die voor de uitdaging staat om de groepsdynamica te gebruiken voor de leerdoelen van de training.

In het zevende en laatste hoofdstuk 'Hier-en-nu trainen: heftige en kernachtige impact' beschrijf ik ten slotte hoe je als trainer de krachtige spiegel van de hier-en-nu situatie kunt gebruiken. Dit zijn situaties waar je impact op het leer- en ontwikkelingsproces van je deelnemers het grootst kan zijn, mits je jezelf als trainer optimaal als trainingsinstrument kunt gebruiken. Een hoofdstuk waarbij de persoonlijke ontwikkeling van de trainer en vele praktische aandachtspunten voor trainersinterventies hand in hand gaan.

Graag wil ik hierbij mijn dank uitspreken naar al mijn deelnemers aan de trainersopleidingen 'Trainen met ziel en zakelijkheid' en 'Professioneel en inspirerend trainen'. Door hen te mogen begeleiden in hun ontwikkeling als trainer kon ik de magie van de trainersimpact ontdekken. Daarnaast wil ik Eline Crijns, uitgever van Uitgeverij Boom Nelissen, bedanken voor het gestelde vertrouwen en de mogelijkheid om dit boek te publiceren, Marloes van Beersum voor de inspirerende feedback en mijn dochter Eva Krol voor het maken van alle figuren.

Ik wens je heel veel leesplezier en inspiratie om de impact van je trainersvakmanschap te vergroten!

Silvia Blankestijn

I Groeien in impact

Beleef je veel plezier aan het trainersvak en het zien groeien van de deelnemers? Geniet je ervan wanneer er kwartjes bij deelnemers vallen qua persoonlijk inzicht of wanneer bijvoorbeeld een deelnemer door nieuw gedrag een geheel ander effect op zijn gesprekspartners heeft?

Het trainersvak brengt vele mooie, waardevolle en ontroerende momenten met zich mee. Maar ook situaties die een maximaal beroep doen op je trainerskwaliteiten, je inzicht in leerprocessen en je persoonlijk leiderschap als trainer. Herken je bijvoorbeeld situaties waarin deelnemers:

- een heel vakkundige training hebben gehad en toch niet enthousiast naar huis gaan?
- stuiterend van energie naar huis gaan, maar niet kunnen benoemen wat ze nu eigenlijk geleerd hebben?
- met een koffer vol tips en trucs uit de training komen waar ze vervolgens in de praktijk nooit iets mee doen?
- zich geraakt voelen in een persoonlijk thema en veel zelfinzicht hebben opgedaan, maar toch in de praktijk hetzelfde gedrag als altijd blijven vertonen?

In dit hoofdstuk probeer ik de vinger te leggen op wat trainen met impact nu eigenlijk betekent en hoe je hierin kunt groeien als trainer. Je krijgt inzicht in hoe je het stermodel van de zes ontwikkelingsniveaus kunt gebruiken bij het realiseren van impact in verschillende veranderingsprocessen. Dit model wordt in diverse hoofdstukken verder uitgediept. Vervolgens beschrijf ik vier polaire trainerskwaliteiten die noodzakelijk zijn bij het realiseren van impact als trainer. Deze polariteiten bieden je een bruikbare kapstok voor je zelfreflectie en persoonlijke groei als trainer.

1.1 Wat is trainen met impact?

Wanneer heb je impact als trainer en wat is dat dan precies? Impact lijkt soms wel magie. Er gebeurt iets in de binnenkant van de deelnemers wat uitstraalt naar buiten. De trainer raakt iets onzichtbaars bij de deelnemers, waardoor er iets in gang wordt gezet en ze bereid zijn om in beweging te komen.

De uitdaging voor jou als trainer is om de magie te ontrafelen, zodat je je kunt bewakemen om ‘een goede tovenaar’ te worden. In dit boek beschrijf ik een aantal cruciale elementen die bepalend zijn voor je impact als trainer. Het is een divers palet met vakmanschap, sociale vaardigheden en de eigen persoonlijke ontwikkeling, waardoor je als trainer zelf het meest wezenlijke trainingsinstrument wordt. Een instrument dat je – wat mij betreft – als trainer doorlopend bijschaaft en ontwikkelt.

- Door de groei in je trainersvakmanschap realiseer je in dezelfde tijd meer leer- en ontwikkelingsresultaten bij je deelnemers.
- Diepgaand werken aan je sociale vaardigheden, je wijze van contact maken en de interactie met je deelnemers maakt dat je deelnemers zich steeds meer zullen openen om te reflecteren op hun eigen kracht en ontwikkelingspunten.
- Doordat je inzicht in groei- en ontwikkelingsprocessen is toegenomen en doordat je een scherpe analyse van de kern van het persoonlijk leerproces van je deelnemers kunt maken, kun je *to the point* werken aan wezenlijke thema’s van je deelnemers.
- Je eigen groei- en ontwikkelingsproces als mens en als trainer is maatgevend voor hoe diep je het proces van je deelnemers kunt faciliteren.
- Oefenen in mindfulness en de weg naar je hart vrijmaken leiden ertoe dat je je deelnemers met geduld en compassie kunt begeleiden zonder dat je meegezogen wordt in de emoties van de ander.
- Als je je eigen gronding en zelfvertrouwen sterker maakt, ontwikkel je het lef om je deelnemers te confronteren en neem je het risico ze uit hun comfortzone te halen.

De impact van trainen zonder impact

Er worden heel veel trainingen gegeven zonder impact. In het beste geval zijn de deelnemers enthousiast over het opgedane zelfinzicht of tevreden over wat ze geleerd hebben, maar verandert er niets in de praktijk. In veel gevallen kabbelt de training voort, er wordt veel gezegd en weinig geleerd. Zowel de trainer als de deelnemers blijven in hun comfortzone, het verschil wordt niet gemaakt. De impact van zo’n training is dat het deelnemers versterkt in het handhaven van hun huidige gedrag, dat de motivatie om te groeien en zich te ontwikkelen laag blijft. Trainen zonder impact is het land van de comfortzone,

weten wat je hebt ook al is het niet jofel, de schijnveiligheid van stabiliteit, van overleven en je tijd uitzitten.

Trainen met impact betekent moed en liefde, om de confrontatie met jezelf en anderen aan te gaan, om je onzekerheden en angsten te doorvoelen als je je grenzen verlegt, om het toegewijd blijven ontwikkelen van je vakmanschap.

Trainen met impact houdt in dat je het beste van jezelf geeft en dat je je gewoontepatronen en blokkades die je belemmeren onder ogen ziet. Het is een voortdurende zoek- en ontwikkelingstocht die je als trainer in contact met je deelnemers aflegt. Een mooie tocht: spannend, confronterend, pijnlijk, louterend, verrijkend ... met resultaten die impact hebben, op je deelnemers, op hun omgeving en op jou als trainer.

Raken en doorpakken

Trainen met impact gaat over het raken van je deelnemers bij wezenlijke thema's en het doorpakken naar daadwerkelijke gedragsverandering. Dan gebeurt er iets in de binnenwereld dat zichtbaar wordt in de buitenwereld.

Wanneer je iemand raakt, leg je op een respectvolle manier de vinger op de zere plek: je legt een ineffectief patroon bloot in relatie tot het leerdoel van je deelnemer. Het onder ogen zien van belemmerende gewoontes doet doorgaans pijn en roept allerlei emoties op. Wanneer hier met compassie op gereageerd wordt, kan het transformatieproces starten. Deelnemers raken vraagt wezenlijke doelgerichtheid en een heel groot, open, warm hart.

Je deelnemers raken is al een kunst op zich, maar trainen met impact houdt ook nog een andere kunst in. Wanneer een deelnemer zich heeft geopend om te leren, komt de vraag: 'Hoe verder?' Nu is het tijd om door te pakken, en dat doe je op twee manieren. Enerzijds onderzoek je de belemmering en boor je hulpbronnen aan, en anderzijds vertaal je de opgedane inzichten en ervaring naar acties in de praktijk. Een trainer met impact kan zowel in de diepte werken aan belemmeringen in de binnenwereld, als praktisch toewerken naar daadwerkelijke acties in de buitenwereld, de praktijk.

1.2 Een bruikbaar werkmodel

De impact van de trainer heeft dus onder andere te maken met zijn eigen persoonlijke ontwikkeling en zijn competentieontwikkeling. Daarnaast hebben we in het trainersvak altijd te maken met het feit dat we tevens de persoonlijke ontwikkeling en de competentieontwikkeling bij onze deelnemers begeleiden.

De zes ontwikkelingsniveaus vormen een bruikbaar denk- en werkkader bij het begeleiden van leer- en ontwikkelingsprocessen: het mentale, emotionele, fysieke niveau en het zingevingsniveau aan de binnenkant en het gedrags- en omgevingsniveau aan de buitenkant. Ik beschrijf hier eerst alle zes de ontwikkelingsniveaus afzonderlijk, zowel gericht op de ontwikkeling van de trainer als op het begeleiden van deelnemers naar daadwerkelijke gedragsverandering in de praktijk. Daarna geef ik je inzicht in hoe de zes ontwikkelingsniveaus met elkaar zijn verbonden. Ik heb dit weergegeven in het door mij ontwikkelde stermodel (Blankestijn, 2008).

Gedragsniveau

Gedrag is wat je doet, hoe je handelt. Het is zichtbaar en waarneembaar voor anderen. Wat er ook leeft in je binnenwereld aan bijvoorbeeld gevoelens, goede bedoelingen, overtuigingen of fysieke spanningen, alleen je gedrag is daadwerkelijk zichtbaar voor de mensen om je heen. Andere mensen reageren op jouw gedrag.

Jouw gedrag als trainer heeft veel impact op je deelnemers. Wanneer jij iemand een compliment geeft, telt dit doorgaans zwaarder dan wanneer een mededeelnemer hetzelfde compliment geeft. Wanneer jij onzorgvuldig feedback geeft, draagt jouw voorbeeldgedrag bij aan een onveilig leerklimaat.

Veel deelnemers handelen onbewust; zeker in lastige gespreksituaties reageren ze instinctief op het gedrag van hun gesprekspartners. Stephen Covey noemt dit reactief gedrag. Dit is doorgaans niet de meest effectieve reactie. Tijdens een training kunnen deelnemers in de spiegel kijken, zich bewust worden van hun huidige gedrag en aan de hand van concrete aanwijzingen oefenen met nieuw gedrag.

Rollenspellen en het uitspelen van praktijksituaties zijn veelgebruikte werkvormen op dit ontwikkelingsniveau, en niet onterecht. Mits vakkundig en zorgvuldig begeleid kun je in korte tijd je deelnemers ter plekke groeistappen zien maken.

Omgevingsniveau

De mensen in je omgeving zien je gedrag en reageren hierop. Zij zijn dus de toetssteen of je gedrag effectief is. Ze zijn onze spiegel, en we hebben de keuze of we hierin willen kijken of niet. Hoe reageren anderen op jouw gedrag? Is dit de reactie waar je op uit was? Zo ja, dan was je gedrag blijkbaar effectief; zo nee, dan is er werk voor je aan de winkel. Als de ander niet verandert en jij bent uit op een andere reactie, dan moet jij dus je gedrag veranderen. De spiegel van je omgeving is haarscherp; je kunt er heel veel van leren ... als je erin wilt kijken.

Elke interventie die je als trainer doet, roept gedrag op van je deelnemers. Het enige wat je moet doen is heel goed waarnemen hoe je deelnemers reageren op je interventie.

Door hun reactie op jouw interventie geven ze je als het ware feedback over de impact van jouw interventie. Als je als trainer voortdurend de reacties van je deelnemers observeert, kun je je interventies steeds meer aanscherpen en je impact vergroten.

Je kunt uiteraard deelnemers trainen vanuit verschillende marktsegmenten, organisaties en functieniveaus. Je traint je deelnemers om effectief te zijn in hún omgeving: gedrag kan in de ene omgeving effectief zijn en in de andere niet. Houd in je training de deelnemers de spiegel voor van hún omgeving, dan ondersteun je ze om impact en effect te hebben binnen hún organisatiecontext.

In werkvormen als het naspelen van praktijksituaties boots je als het ware de omgeving na; de feedback komt dan vanuit de nagebootste omgeving, de tegenspeler(s) en de observatoren. Je kunt je deelnemers ook aanmoedigen om feedback te vragen aan collega's, leidinggevendenden, samenwerkingspartners en eventueel klanten. Soms wordt dit gefaciliteerd door middel van 360-gradenfeedback.

Mentaal niveau

Het mentale niveau gaat over wat je denkt, over je overtuigingen. Deze kunnen je gedrag, veelal onbewust, in sterke mate beïnvloeden. Door je bewust te worden van je gedachten en overtuigingen en hoe deze sturing geven aan je gedrag, creëer je een andere ingang voor jezelf om de impact van je gedrag te vergroten.

Zo had ik als beginnend trainer het idee (mentaal) dat ik deelnemers vooral heel veel moest laten oefenen tijdens de training. Ik zette ze daarom zo veel mogelijk in subgroepen die gericht waren op het intraineren van diverse vaardigheden en beperkte de plenaire sessies tot een minimum (gedrag). Zo creëerde ik immers maximale oefengelegenheid voor de deelnemers. De feedback van mijn deelnemers was echter dat ze mijn inbreng misten (omgeving). Daardoor werd ik me bewust van een andere overtuiging in mezelf (mentaal), namelijk dat mijn inbreng niet veel zou toevoegen aan de inbreng van de verschillende deelnemers. De spiegel van mijn deelnemers (omgeving) liet me mijn eigen kwaliteit en toegevoegde waarde als trainer zien en veranderde mijn overtuiging (mentaal). Mijn impact als trainer veranderde hierdoor aanzienlijk. Zo ging ik bijvoorbeeld deelvaardigheden modelleren, gaf ik tijdens rollenspellen zelf veel meer feedback en schroomde ik niet om tijdens plenaire nabesprekingen de leerpuntjes nog eens stevig op de i te zetten.

Ook deelnemers hebben allerlei gedachten die hun gedrag beïnvloeden. Soms op effectieve wijze, maar een andere keer zaagt iemand de poten onder zijn eigen stoel vandaan met zijn overtuigingen, of belemmeren zijn gedachten een gewenste gedragsverandering.

Wanneer overtuigingen de ontwikkeling op gedragsniveau in de weg staan, is het zinvol om in de training over te schakelen naar het mentale niveau. Ik werk zelf graag met de RET, Rationele EffectiviteitsTraining. De RET biedt een helder theoretisch kader, waardoor deelnemers makkelijker meegaan in het gevraagde zelfonderzoek. Maar er zijn nog vele andere bruikbare methodieken op het mentale niveau, zoals het herkaderen vanuit de NLP (Neuro Linguïstisch Programmeren) of het werken met injuncties en permissies vanuit de Transactionele Analyse. Kies er een waar je je als trainer prettig bij voelt, dan kun je de methodiek effectief begeleiden en krijg je je deelnemers gemakkelijker mee in de verdieping.

Emotioneel niveau

Het emotionele niveau is het niveau van de gevoelens en emoties. Uit onderzoek van Metselaar e.a. (2005) blijkt dat dit een cruciale factor is bij het realiseren van gedrags- en cultuurverandering. Toch is nu juist dit niveau uiterst onderbelicht, zowel in organisaties als in trainingen. Veel trainings- en ontwikkelingsmodellen geven het emotionele niveau geen expliciete plek; in organisaties heersen vaak overtuigingen als 'Emoties zijn voor privésituaties, niet voor op het werk', of 'Het is niet productief om aandacht te geven aan emoties'.

Het gevolg is dat doorgaans precies gebeurt waar men bang voor is: emoties die geen aandacht krijgen groeien, gaan in de wandelgangen heel veel tijd kosten en vormen een stevige blokkade in het veranderingsproces.

Jouw emoties als trainer kunnen veel impact hebben op het leer- en groepsproces, zowel in positieve als in negatieve zin. Als jij geïrriteerd reageert op een opmerking van een deelnemer, vangt deze dat doorgaans haarfijn op. Je hoeft dit in veel gevallen nog maar één keer te herhalen bij dezelfde persoon, en hij besluit om ... maar geen opmerkingen meer te maken, juist extra gas te geven om toch voldoende aandacht te krijgen, of ... (vul in, afhankelijk van het gewoontepatroon van de deelnemer). Aan de andere kant kan jouw empathie maken dat deelnemers zich veilig bij je voelen en hun belemmeringen durven te bespreken, waardoor er een wezenlijke stap in hun groei gezet kan gaan worden.

Je deelnemers zitten in je training om iets te leren over zichzelf, over hun gedrag en over hun effectiviteit. Daarbij spelen altijd emoties, al houden nogal wat deelnemers aanvankelijk bij voorkeur de schijn op dat dat bij hen niet zo is. Wanneer het gaat om de 'plek der moeite' – de plek waar de stagnatie zit en dus ook de opening naar verandering – dan vind je die plek bij het thema waar veel emotie zit. Afhankelijk van het onderwerp en de doelstelling van je training bepaal je de diepte waarop je deze 'plek der moeite' met de deelnemers onderzoekt. Het afgesproken leercontract is leidend.

Emoties willen gehoord en erkend worden. Wanneer je aandacht geeft aan de emoties die leven zonder er een oordeel bij te hebben, luwt de heftigheid. De deelnemers komen tot rust en kunnen weer helder nadenken. Wanneer je als trainer heftige veranderingsprocessen begeleidt op individueel, team- en/of organisatieniveau, heb je een hoge emotionele intelligentie nodig. Daarnaast is het van belang dat je in contact staat met je eigen gevoelens en hier bewust mee kunt omgaan (zie verder paragraaf 4.3 en 4.4).

Fysiek niveau

Het fysieke ontwikkelingsniveau gaat over wat er in je lichaam gebeurt. Dit niveau is deels zichtbaar in de vorm van non-verbaal gedrag, subtieler waarneembaar in de vorm van vastgezette lichaamsbouw en lichaamsstructuur, en onzichtbaar aan de buitenkant als innerlijke fysieke signalen. Ons lichaam is een betrouwbare bron van wezenlijke informatie over onze drijfveren en ons welbevinden. Het ontwikkelen van lichaamsbewustzijn geeft ons toegang tot deze bron.

Wanneer je jezelf als trainer als instrument wilt inzetten, kun je je lichaam heel goed als krachtige hulpbron gebruiken. Wanneer ik in een turbulente trainingssituatie zit, ben ik er bijvoorbeeld altijd alert op dat ik een gegronde lichaamshouding aanneem: ik ga rechtop zitten met mijn voeten op de grond en ik zorg dat mijn ademhaling in mijn onderbuik blijft. Op deze manier blijf ik stevig aanwezig en in contact met mezelf, zodat ik mijn lichaamssignalen waarneem en deze kan gebruiken bij de keuze van mijn interventies.

De meeste deelnemers zijn zich weinig bewust van hun non-verbale gedrag en de signalen van hun lichaam. Ze hebben geen idee hoe ze overkomen bij anderen en hoeveel invloed hun non-verbale gedrag heeft op hun persoonlijke effectiviteit, in positieve of negatieve zin. Wanneer mensen niet in contact staan met hun lichaamssignalen, kunnen ze niet goed luisteren naar hun lijf. Het gevolg hiervan kan zijn dat mensen niet meer voelen wat ze belangrijk vinden of waar ze blij van worden, zich niet meer bewust zijn van hun grenzen of in een burn-out raken.

In trainingen kan op het fysieke ontwikkelingsniveau veel leerrendement worden behaald. Bijvoorbeeld door te spelen met non-verbale communicatie, het inzetten van fysieke oefeningen vanuit de aikido of yoga, lichaamsgerichte oefeningen vanuit de bio-energetica, danstherapie, gestalt, enzovoort. Realiseer je als trainer dat oefeningen op het fysieke niveau heel direct binnenkomen bij mensen, waardoor ze extra vakmanschap en zorgvuldigheid vragen. Indien goed begeleid is het fysieke ontwikkelingsniveau een ontwikkelingsniveau dat heel veel impact heeft.

Zingevingsniveau

Het zingevingsniveau is het niveau van je vuur en je passie, van de drijfveren waarom je 's ochtends je bed uitkomt, de waarden waar vanuit je in het leven staat, en je levensopdracht, je persoonlijke missie. Dit ontwikkelingsniveau geeft antwoord op de vraag waarom je hier op aarde bent, je hogere opdracht, al dan niet ingekleurd door je levensovertuiging, je verbinding met God, Boeddha, Allah, het grote geheel, ...

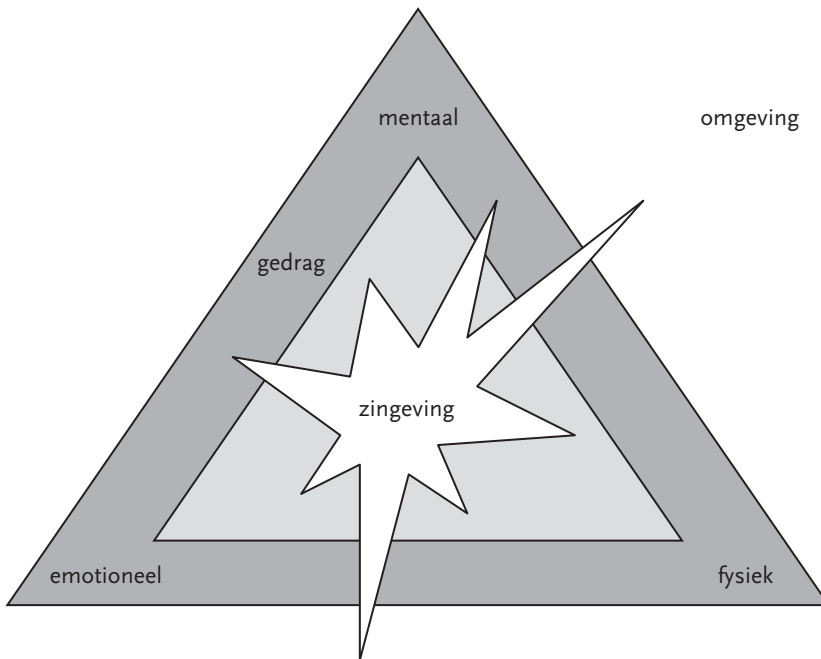
Het zingevingsniveau heeft een veelal onzichtbare, maar wezenlijke impact op je training. Wanneer jij traint vanuit je waarden, kom je integer over bij je deelnemers en zullen ze zich veilig bij je voelen. Wanneer jij traint met passie zal je enthousiasme aanstekelijk werken en krijgen je deelnemers zin in de training. Wanneer jij traint omdat je een bijdrage wilt leveren aan ... dan kies je andere interventies dan wanneer jij traint om er zelf beter van te worden. In het volgende hoofdstuk ga ik uitgebreid in op dit thema.

In veel trainingen staat het zingevingsniveau niet expliciet op de kaart. Toch draagt elke deelnemer ook dit niveau met zich mee. De één heeft er contact mee, de ander niet en een derde is er naarstig naar op zoek. In het zingevingsniveau ligt de ultieme motor voor het realiseren van (gedrags)verandering. Wanneer je je deelnemers kunt duidelijk maken dat de gewenste verandering helpt om een kernwaarde nog beter uit de verf te laten komen, of aansluit bij een belangrijke drijfveer in hun werk, dan kan er een enorm reservoir aan energie en daadkracht vrijkomen. Energie en daadkracht die nodig zijn om belemmeringen te overwinnen en de (gedrags)verandering in de praktijk te realiseren.

In trainingen kun je heel uitgebreid werken op het zingevingsniveau, bijvoorbeeld aan de hand van persoonlijke, team- en/of organisatiemissie, -visie en -kernwaarden. Je kunt het echter ook heel klein houden door bijvoorbeeld zelf stevig verbinding met dit niveau te houden, te vragen naar wat deelnemers leuk of belangrijk vinden in hun werk, de trainingsdag te beginnen met een opmaat gericht op mindfulness of gebruik te maken van muziek die raakt.

1.3 De impact van het stermodel van de zes ontwikkelingsniveaus

Deze zes ontwikkelingsniveaus zijn eigenlijk niet los van elkaar te zien. Ze zijn onderling met elkaar verbonden en beïnvloeden elkaar. Wanneer je bijvoorbeeld anders gaat denken over een situatie, zul je je ook anders gaan voelen en gedragen. Wanneer je in een nieuwe omgeving komt, met andere mensen en andere normen en waarden, is de kans groot dat je nieuwe competenties in jezelf aanboort. Wanneer je je houding verandert, is het lastig om nog hetzelfde te blijven denken en voelen. Ik heb deze onderlinge samenhang weergegeven in het stermodel in figuur 1.1.



Figuur 1.1 Stermodel van de zes ontwikkelingsniveaus

Ons gedrag vormt de buitenste laag, de laag die voor anderen zichtbaar is. Daarom zit de gedragslaag helemaal om onze binnenwereld heen en vormt hij de verbinding met onze omgeving. Trainen op gedrags- en omgevingsniveau is gericht op *competentieontwikkeling* en het aanleren van vaardigheden.

In onze binnenwereld onderscheid ik enerzijds de laag van onze patronen, belemmeringen en hulpbronnen: het emotionele, fysieke en mentale niveau. Samen vormen ze de niveaus van de *persoonlijke ontwikkeling*: belemmeringen onderzoeken en hulpbronnen versterken om te worden wie je in wezen bent.

Anderzijds onderscheid ik in de binnenwereld de laag van de zingeving. Op dit niveau is er geen sprake van belemmeringen, maar gaat het om de mate waarin je in contact staat met deze onmetelijke hulpbron. Dit is het terrein van de *spirituele ontwikkeling*: contact maken met en je openen voor je wezen, je kern, je Zelf.

In mijn visie is het onze ultieme uitdaging om de stralen van onze ster te laten schitteren in de dagelijkse praktijk. Dan raken ze de mensen in onze omgeving, werken we met bezieling, maken we verschil en hebben we impact.

Het is echter niet voor niets dat slechts een enkele straal in het model reikt tot in de omgeving. Het is een voortdurend, persoonlijk groei- en ontwikkelingsproces om vanuit

je kern te leven en werken. De ene keer lukt het ons heel gemakkelijk en voelen we ons *in the flow*, en heel wat andere keren lukt het ons niet of slechts ten dele.

Ons groei- en ontwikkelingsproces houdt in dat we onderzoeken waar de stroom van onze bezieling wordt geblokkeerd, om vervolgens in beweging te komen.

- Het kan zijn dat een overtuiging je belemmert om op dat moment het beste van jezelf in te zetten, dat je een oude angst tegenkomt of fysieke stress ervaart. Het gaat dan om het erkennen en transformeren van je belemmering.
- Een andere keer heb je wellicht geen idee wat je in die situatie bezielt. Je bent het contact met je innerlijke bron kwijt, en zult deze met behulp van een voor jou passende methode en levensovertuiging weer moeten herstellen.
- En soms mis je gewoon de vaardigheden om je innerlijke drijfveren vorm te geven in de wereld. Het intrainen van nieuw gedrag en feedback vragen is dan de passende insteek.

Zo kun je naar je eigen handelen en persoonlijke ontwikkeling als trainer kijken, én naar die van je deelnemers. Door je groei te richten op de ontwikkelingsniveaus die je het minst hebt ontwikkeld en/of waar je grootste belemmeringen huizen, vergroot je het snelst je eigen impact als trainer. Door de inhoud en de doelstelling van je training te richten op die ontwikkelingsniveaus, waar je deelnemers de grootste knelpunten voor effectief gedrag tonen, maak je een trainingsprogramma met impact.

1.4 Groeien als trainer

Wanneer je het leuk vindt om jezelf blijvend te ontwikkelen, kun je je helemaal uitleven in het trainersvak. Je deelnemers zijn een constante spiegel voor je handelen, elke organisatie brengt weer nieuwe dynamiek en nieuwe uitdagingen, het aantal trainingsthema's is zo ongeveer oneindig. Ook als je meer een specialist bent, is er goed nieuws: een thema kun je verder uitdiepen, zeker als je het verbindt met je eigen ervaring en ontwikkeling en trainen op de zes ontwikkelingsniveaus.

In dit boek bied ik je een aantal kaders voor je ontwikkeling als trainer die van wezenlijke invloed zijn op de impact die je hebt op je deelnemers en op het realiseren van de trainingsdoelen. In deze paragraaf beschrijf ik acht kwaliteiten die je impact als trainer in sterke mate bepalen, geclusterd in vier polariteiten:

- contact en doelgerichtheid vormen het basismateriaal van de trainer;
- entertrainen en introspectie zorgen ervoor dat je met de groep en de groepsenergie aan de slag kunt;

- emotionele intelligentie en helder inzicht in leerprocessen zijn het gereedschap om deelnemers te begeleiden bij wezenlijke groeithema's;
- organisatiesensitiviteit en compassie zijn noodzakelijk om bij veranderingsprocessen zichtbaar resultaat te realiseren binnen de weerbarstige werkpraktijk.

De kwaliteitenbenadering biedt een positieve en heldere ingang om doelgericht te werken aan persoonlijke groei. Hieronder licht ik deze benadering toe, beschrijf vervolgens de vier 'kwaliteitssetjes' en hun impact op je trainerschap, en geef ten slotte praktische handvatten om deze trainerskwaliteiten als instrument te gebruiken voor je persoonlijke ontwikkeling als trainer.

Je kwaliteiten zijn je meest eigene eigenschappen, ze horen bij wie jij in wezen bent. Ieder heeft zo zijn eigen palet aan kwaliteiten. Een aantal van je kwaliteiten heb je in de loop van je leven ontwikkeld en zet je als trainer effectief in. Het zijn je manifeste kwaliteiten, of je *kernkwaliteiten*. Ze horen zo vanzelfsprekend bij jou, dat je er niet bij stilstaat dat je ze hebt. Maar anderen, je deelnemers bijvoorbeeld, zien deze kwaliteiten van jou wel. Ze zijn in sterke mate bepalend voor jouw stijl van trainen.

Andere kwaliteiten heb je niet of ten dele ontwikkeld. Je hebt ze wel 'in' je, maar ze zijn – nog – niet tot volle bloei gekomen. Ik noem dit je *ontwikkelingskwaliteiten* of je uitdaging (Ofman, 2009), je kunt er nog in groeien. Soms gaat het om kwaliteiten die je niet kent van jezelf, je hebt ze ver weggestopt. Vaak liggen hier ervaringen en keuzes uit het verleden aan ten grondslag. Het kan ook gaan om kwaliteiten die je in sommige situaties al wel inzet en in andere omstandigheden nog niet. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat je als trainer bij rustige groepsdynamiek aandacht hebt voor de gevoelens en emoties van de deelnemers, maar dat, als je je onder druk voelt staan bij turbulente groepsdynamica, je je vooral richt op het uitleggen van de oefening of de theorie. Terwijl juist bij heftige groepsdynamica aandacht voor de gevoelens en emoties zeer functioneel is. (Meer over groepsdynamica lees je in hoofdstuk 6.)

Ten slotte zijn er ook nog *vervormde kwaliteiten*. Dit zijn kwaliteiten die je te veel inzet, waardoor ze niet meer effectief zijn. Hoewel kwaliteiten in principe positief zijn, noemen we deze vervormde kwaliteiten in de volksmond 'negatieve eigenschappen'. Alles wat je te veel inzet, smaakt niet meer lekker. Zo kan 'flexibel' 'met alle winden meewaaien' worden, 'humor' 'lolbroekerij', 'gestructureerd' 'rechtlijnig', en 'zorgvuldig' 'betuttelend'. Je moet oppassen dat je iets waar je goed in bent niet overmatig gebruikt; daarom noemen we dit ook wel je *valkuil*.

Een kwaliteit heeft de neiging om een valkuil te worden wanneer een polaire kwaliteit niet voluit ontwikkeld is. De polariteit is daarmee uit balans: de ene kant is onderont-

wikkeld en geeft daardoor te weinig tegenkracht aan de andere kwaliteit, die vervolgens overontwikkelt en uit de bocht kan vliegen. Daniel Ofman (2009) heeft dit mechanisme prachtig schematisch weergegeven in zijn, in trainersland zeer bekende, kernkwadrantenmodel (zie figuur 1.2).

Naast de kernkwaliteit, de polaire uitdaging en de valkuil duikt hier nog een vierde term op: de allergie. De *allergie* is ook een vervormde kwaliteit, namelijk de vervorming van de uitdaging. Omdat de uitdaging een ontwikkelingskwaliteit van je is, zul je deze kwaliteit zelf niet té veel inzetten. Een ander daarentegen wel. Die persoon zet dan (veel) te veel in van de kwaliteit die jij te weinig inzet. Uitermate irritant, je kunt je er bont en blauw aan ergeren, daarom wordt het ook je allergie genoemd. Waar het model doorgaans wordt gebruikt als theoretisch kader bij de persoonlijke ontwikkeling van deelnemers, gebruik ik het hier om te kijken naar je persoonlijke ontwikkeling als trainer. Hieronder beschrijf ik de vier trainerspolariteiten vanuit het kernkwadrantenmodel en in de volgende paragraaf kun je je kwaliteitenonderzoek als trainer verbinden aan concrete leerdoelen en een Persoonlijk OntwikkelingsPlan (POP).

Kernkwaliteit	Valkuil
Allergie	Uitdaging

Figuur 1.2 Het kernkwadrantenmodel (Daniel Ofman, 2009)

De kernkwaliteit en de uitdaging zijn de *polaire kwaliteiten*. De polaire kwaliteiten moeten met elkaar in balans zijn om optimaal effectief te zijn. Wanneer de polariteiten in balans zijn, schiet je niet in de valkuil en erger je je weinig aan mensen die dit wel doen. Je hebt geen rode knop, interne worsteling of heftige emoties bij dit thema en daardoor kun je trainen met impact.

We hebben allemaal wel een aantal polaire kwaliteiten die niet in balans zijn. Je uitdaging is dan een ontwikkelingskwaliteit en je kernkwaliteit wordt dan een valkuil. Je valkuil is het verwijt dat je regelmatig van anderen krijgt: ‘Kun je niet wat minder bot zijn/betuttelend doen/flauwe grappen maken/...?’ Om je valkuil weer terug te brengen naar de oorspronkelijke kwaliteit gaat het echter niet om iets minder doen, maar om iets meer doen. Namelijk om meer in te zetten van de uitdaging, zodat de balans tussen de polaire kwaliteiten wordt hersteld.

Ook in je trainingen heb je te maken met je kwaliteiten. Wanneer een deelnemer stevig in je allergie zit, wordt het lastig om hem positief en opbouwend te begeleiden. Hoe vervelend ook, deze voor jou lastige deelnemer spiegelt dat er innerlijk werk voor jou als trainer aan de orde is. Namelijk het innerlijke werk om je uitdaging te ontwikkelen tot een manifeste kwaliteit. Door de balans in jezelf te herstellen, erger je je niet meer aan de vervorming bij de deelnemer. Je kunt zijn ineffectieve gedrag dan met compassie waarnemen en hem begeleiden bij zijn groei en ontwikkeling naar effectief gedrag.

1.4.1 Trainerskwaliteiten I: de basis

Een training is een doelgerichte interventie waarbij contact tussen trainer en deelnemers een belangrijke voorwaarde is. De meeste trainingen zijn gericht op het realiseren van een omschreven gedragsverandering die zichtbaar wordt in de (werk)praktijk. Om dit doel te realiseren is een veilige groepssfeer nodig, die ontstaat in het contact tussen trainer en deelnemers. Doelgerichtheid (vastgelegd in het leercontract) en het bouwen aan het leercontact geven samen een basis voor een effectief leer- en ontwikkelingstraject. Weergegeven in het kernkwadrantenmodel:

Kernkwaliteit	
Doelgericht	
	Uitdaging
	Contact

Kernkwaliteit	
Contact	
	Uitdaging
	Doelgericht

Veel trainers zijn sterk gericht op het geven van aandacht aan hun deelnemers, hun verhalen, ervaringen en gevoelens. Ze zijn sociale dieren en heel sterk in het contact. Daarmee stellen ze hun deelnemers op hun gemak en geven ruimte voor zelfonthulling. Hun valkuil is dat de sfeer zo gezellig wordt dat er veel gepraat wordt zonder dat het met leren en ontwikkelen te maken heeft. De training verwordt dan tot een interessant kroeggesprek. Aan de andere kant hebben deze trainers een hekel aan mensen die doelgericht zijn zonder flexibel om te gaan met de persoonlijke (leer)behoeften van anderen. Voor hen kan het volgende kernkwadrant worden gemaakt: