

GOED VOOR DE GROEP

THEMA.

HET EERSTE
ZELFHULPBOEK
VOOR
TRAINERS

KARIN
DE GALAN

M.M.V. GONNIE KÜGEL

INHOUD

1 Goed voor de groep – maar niet altijd	9
2 Omgaan met de stress van het vak: fight, flight, freeze	19
1. Fight, flight, freeze-reactie: de automatische verdediging	20
2. Herken je verdedigingsmechanisme	22
3. Terug in je rol	29
4. Deelnemers in de verdediging	38
5. Help deelnemers uit de stress	40
6. Monitor je veiligheid	45
Lef	50
3 Krijg de groep die je verdient: Transactionele Analyse	53
1. Transactionele Analyse: ouder, volwassene, kind	54
2. Herken de egoposities	59
3. Soepele gesprekken: complementaire transacties	61
4. Ongemakkelijk gevoel: kruistransacties	64
5. Ontdek het verschil tussen je intentie en je gedrag	67
6. Gestolde patronen: je krijgt de groep die je verdient	70
7. Soepel trainen: variëren in egoposities	78
4 Je naaste deelnemer: RET jezelf	85
1. De vicieuze cirkel	87
2. Rationeel Emotieve Therapie	89
3. Belemmerende gedachten: vijf patronen	92
4. Interpretaties managen: positief labelen	95
5. Evaluaties managen: van moeten naar mogen	100
6. Hoe verander je je gedachten?	102

5 Niet inhaken op de deelnemer: overdracht en tegenoverdracht	105
1. Overdracht: tien procent wordt honderd procent	106
2. Overdracht belemmert deelnemers om lekker te leren	110
3. Inhaken op de deelnemer: tegenoverdracht	112
4. Hoe tegenoverdracht je belemmert om goed te trainen	114
5. Hoe blijf je uit de tegenoverdracht?	116
6. Omgaan met irritatie of overdreven bewondering	119
7. Omgaan met heftige emoties en verwijten	127
De val uit het paradijs	134
6 Leren van fouten: cognitieve dissonantie	137
1. Zelfrechtvaardiging als eerste reactie	139
2. Van zelfrechtvaardiging naar zelfbeschuldiging: 'Ik heb alles fout gedaan!'	143
3. Hoe leer je van fouten?	145
4. Openstaan voor signalen: voorkom zelfrechtvaardiging	148
5. Van lijden naar leren: omgaan met zelfbeschuldiging	153
6. 'Het ligt niet aan mij!' Help een collega uit de zelfrechtvaardiging	155
7. 'Ik ben een waardeloze trainer.' Help een collega uit de zelfbeschuldiging	158
8. Leren van fouten	160
7 Een deelnemer aanspreken op zijn gedrag	163
1. Maak geen zwarte schapen	164
2. Aanspreken in zes stappen	166
3. Hoe kan het misgaan	174
4. Fight, flight, freeze	175
5. Transactionele Analyse	179
6. RET	183
7. Overdracht	187
8. Cognitieve dissonantie	188
9. Oefenen, oefenen, oefenen	190

Faaldurf	192
Bijlage 1 Hulp voor de perfectionist, LFT'er, liefdesjunk, moralist en rampdenker	194
Bijlage 2 Laat deelnemers leren van fouten	214
Verder lezen	218
Over Karin de Galan	219

1 GOED VOOR DE GROEP – MAAR NIET ALTIJD

Hoe is het mogelijk: nu train ik al zo lang en ik kan nog steeds in de stress schieten. Een training die stroef blijft lopen, onterechte kritiek op een evaluatieformulier, onverwacht heftige emoties in een groep – het zijn dingen die me zelfs nu nog uit balans kunnen brengen.

Dat had ik niet verwacht toen ik ruim twintig jaar geleden begon met trainen. Dat ik als starter trainingen vaak spannend vond, leek mij normaal, maar ik ging ervan uit dat dit zou verdwijnen als ik meer ervaring opdeed. Op een bepaald moment zou ik het vak zó goed beheersen dat ik altijd relaxed zou blijven. Ik zou de wijze trainer worden die op alles een antwoord weet. En als ik het niet zou weten, zou ik volwassen genoeg zijn om dat te signaleren en kalm te blijven.

En eerlijk is eerlijk: meestal gaat het ook goed. Maar niet altijd. In gesprekken met collega's blijkt dat ik daarin niet de enige ben. Ook hun trainingen lopen meestal prima, maar ook zij worden soms buitensporig getriggerd door iets wat er gebeurt in hun groep. Hoe lang je het ook doet, trainen blijft blijkbaar een spannend vak en soms raak je uit je evenwicht. Hoe komt dat?

Rol en persoon

Een collega is woest vanwege zijn passieve groep: 'Hoezo moet ik het allemaal aandragen, laat ze zelf eens in beweging komen!' Als ik zijn verhaal hoor, vind ik de reactie van de groep best legitiem en kan ik vanuit het vak zo drie dingen bedenken die hij zou kunnen doen.

Ik moet een training voorbereiden en draai mezelf vast: er is zóveel wat ik kan doen dat ik maar van mening blijf veranderen. Ik kom er in mijn eentje niet uit. Maar als ik een collega bel, is na een kwartier duidelijk wat ik moet doen. Ik snap niet dat ik daar in mijn eentje niet op ben gekomen.

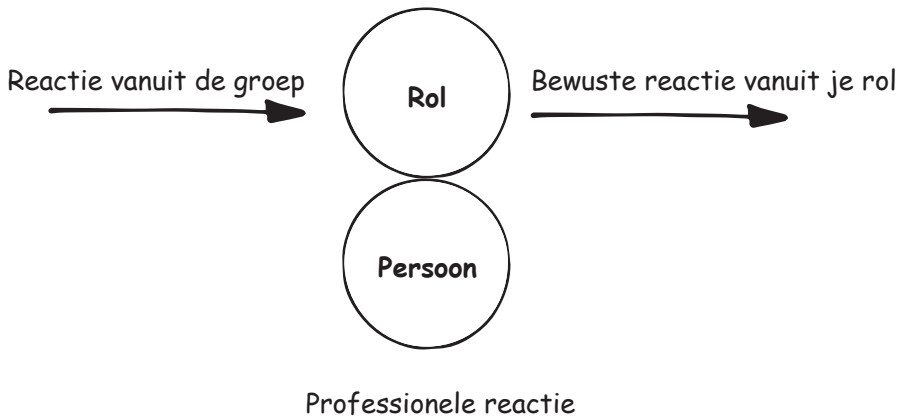
Als ik collega's een situatie voorleg waarin ik niet goed weet wat te doen, hebben zij meestal geen moeite om advies te geven. En omgekeerd heb ik vaak weinig moeite met hun lastige situaties. Vanuit onze professionaliteit is het niet zo ingewikkeld om de juiste weg te bedenken. Maar kennelijk komen we daar zelf niet altijd bij. Dan gebeurt er iets in je hoofd waardoor je geen toegang lijkt te hebben tot je professionele kennis en vaardigheden. Wat is dat?

Om dat te analyseren, gebruik ik in dit boek het onderscheid tussen 'rol' en 'persoon'. Onder 'rol' versta ik alle overtuigingen, kwaliteiten en vaardigheden die je bewust en effectief inzet als trainer. Onder 'persoon' versta ik degene die je privé bent. Daartoe horen ook de ervaringen, overtuigingen, gewoontes die je thuis wel laat zien, maar in een training niet, omdat ze niet relevant of behulpzaam zijn voor het leerproces.

Voor de deelnemers is het onderscheid tussen je rol en je persoon vaak niet zichtbaar: voor hen ben je de trainer. Maar zelf weet je heel goed dat je sommige aspecten van je persoon niet laat zien tijdens een training. In het echt kun je best chagrijnig zijn, voor een training zet je je goede humeur 'aan'. Dat wil niet zeggen dat je toneel speelt, maar je roept die kanten van jezelf op die functioneel zijn voor de training. Als trainer ben je dus wel authentiek, maar selectief.

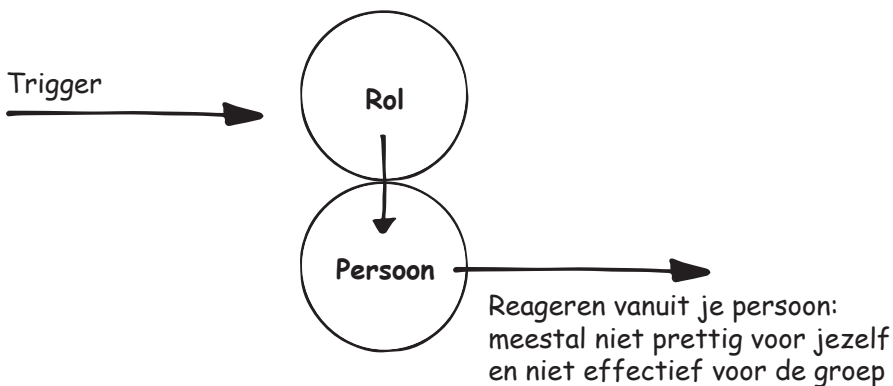
Goed voor de groep: stevig in je rol

Als je lekker traint, zit je goed in je rol. Je put uit je persoon en schermt ook dingen af. Stel je voor dat je afgesproken hebt dat deelnemers een opdracht maken en driekwart heeft het niet gedaan. Als persoon zou je behoorlijk boos kunnen worden wanneer mensen hun afspraken niet nakomen. Maar als trainer zet je je professionele liefde aan, toon je begrip, onderzoek je wat er aan de hand is en maak je wellicht nieuwe afspraken. Je voelt je niet persoonlijk aangevallen of gekwetst, want dit soort hobbels hoort er nou eenmaal bij. Je reactie is een bewuste interventie: je weet wat je doet en kunt dat desgevraagd uitleggen.



Niet goed voor de groep: je wordt persoonlijk geraakt

Maar soms lukt het je niet om professioneel te reageren. Dan neemt je persoon het over. Je reageert niet bewust en professioneel, maar instinctief: je wordt echt boos op de deelnemers als ze de afspraken niet nakomen of je voelt je mislukt als trainer. Waardoor dat komt, verschilt van persoon tot persoon: de situaties die jij ellendig vindt, raken mij niet en omgekeerd. Maar als je zo geraakt wordt, reageer je als persoon en niet meer professioneel.



Vijf spiegels voor je blinde vlekken

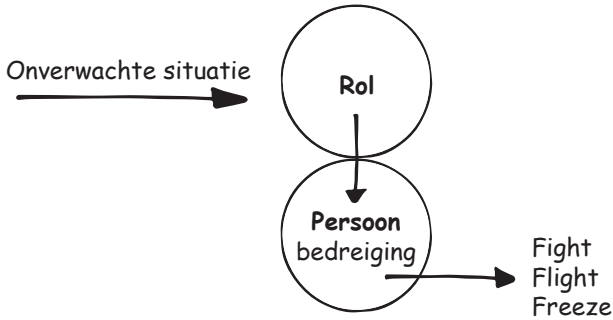
Dat je als trainer af en toe uit je rol valt, is niet te voorkomen. Je traint tenslotte óók met je persoon en daardoor kun je soms geraakt worden. Het lastige is dat je dat op het moment zelf vaak niet doorhebt. Juist omdat je reactie persoonlijk is, vind je die volstrekt vanzelfsprekend. Natuurlijk word je boos! Het is toch belachelijk als mensen hun afspraken niet nakomen! Je eigen gevoeligheden en reacties zijn dus een blinde vlek. Bij een ander zie je vaak haarscherp hoe hij zichzelf in de weg zit, maar bij jezelf is dat lastiger.

Met dit boek wil ik je helpen om zulke blinde vlekken te ontdekken en er beter mee om te gaan. Om dit te bereiken, heb ik vijf bekende modellen uit de psychologie vertaald naar lastige situaties in trainingen. De belangrijkste reden dat ik juist déze modellen gekozen heb, is dat ik ervaren heb dat ze werken. Ze helpen je begrijpen wat er gebeurt in lastige situaties en ze geven praktische tips om weer in je rol te komen. Daarnaast vullen ze elkaar aan; elk model beschrijft lastige situaties vanuit een ander perspectief.

Hierna lees je in het kort welke modellen je in de rest van het boek tegenkomt.

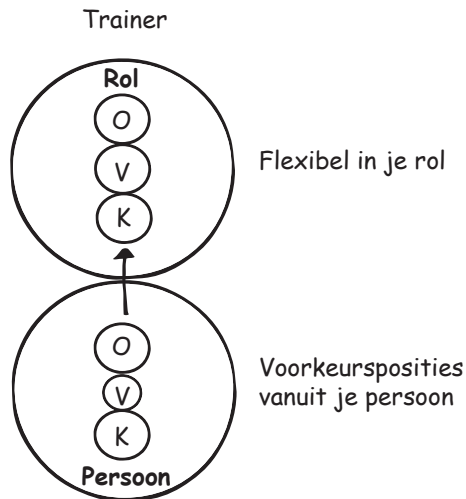
Fight, flight, freeze

Groepen zijn altijd sterker dan jijzelf en daarom is trainen altijd spannend. De kans is dus groot dat je je soms aangevallen voelt en in een verdedigingsmechanisme schiet: de fight, flight of freeze. Je leest hoe je die mechanismes kunt herkennen en hoe je eruit kunt stappen. Ik besteed ook aandacht aan de deelnemer die hetzelfde reageert op stress. Hoe herken je bij hem de fight, flight of freeze en wat kun je doen om hem daaruit te helpen? Tot slot lees je wat je kunt doen om een training lang te werken aan je eigen veiligheid.



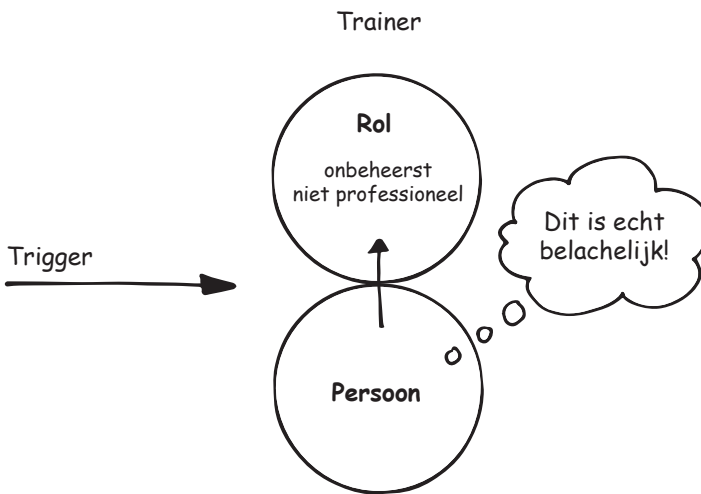
Transactionele Analyse

Een belangrijke reden tot onzekerheid voor trainers is dat je de reacties van deelnemers soms niet begrijpt. ‘Waarom vallen ze nu stil?’ ‘Wat maakt dat ze zo baldadig worden?’ ‘Hoe komt het dat ze zich zo slecht voorbereiden als ik dat toch zo duidelijk afspreek?’ Met de egoposities van de Transactionele Analyse ontdek je hoe je zulke onverwachte reacties zelf onbewust kunt oproepen. Door bewust te variëren in egoposities kun je dat grotendeels voorkomen en krijg je de groep die je wilt.



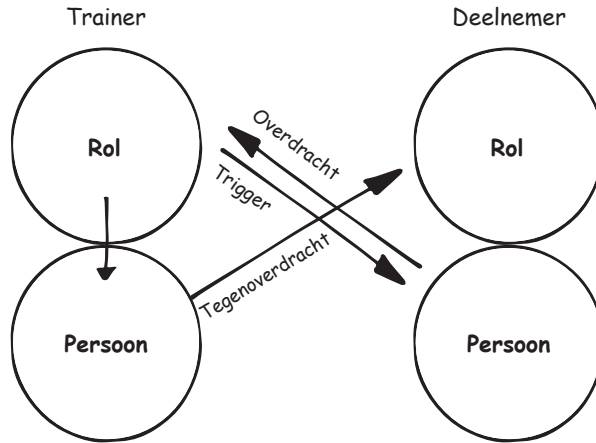
RET

Soms zijn je eigen reacties buiten proportie. Dat merk je wanneer je je reactie vergelijkt met die van een collega. Je wordt bijvoorbeeld razend van kritiek die je collega best reëel vindt. Of je voelt je afgewezen door de groep terwijl je collega zich er niet druk om maakt. Kortom, je interpreteert de situatie heel anders en reageert daardoor te heftig. Met de RET krijg je zicht op je onderliggende gedachtepatronen en krijg je handvatten om minder extreem te reageren.



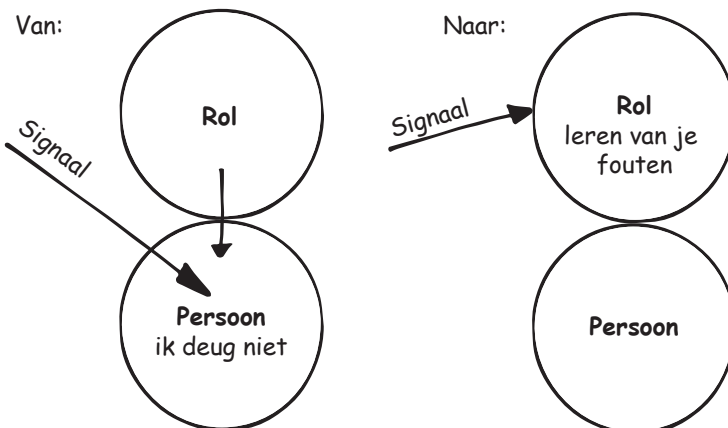
Overdracht

Soms reageren deelnemers heftig. De kans is groot dat je daarvan schrikt en uit je rol valt. Ik bekijk welk mechanisme daaronder ligt en hoe je daar uit kunt blijven. Daarvoor gebruik ik de theorie van 'overdracht' en 'tegenoverdracht'. Je leest hoe overdracht en tegenoverdracht werken en waarom dat een probleem is. Daarna beschrijf ik wat je als trainer kunt doen om deelnemers tijdig uit de bewondering of irritatie te halen en hoe je omgaat met escalatie.



Cognitieve dissonantie

Om als trainer te kunnen groeien is het essentieel dat je fouten durft te maken en daarvan leert. Dat hoort bij je rol, maar het is niet altijd gemakkelijk! Fouten maken, doet vaak pijn en daardoor valt het niet mee om te analyseren wat er gebeurd is en hoe het beter kan. Met behulp van de theorie van cognitieve dissonantie ontdek je hoe normaal het is om fouten te ontkennen of ervan in een dip te raken. Je leest wat je kunt doen om luchtiger om te gaan met fouten en hoe je die lessen ook kunt gebruiken om je deelnemers gemakkelijker te laten leren.



Integratie: een deelnemer aanspreken

Waardoor je uit je rol valt, verschilt per persoon. Maar er is één situatie die vrijwel alle trainers spannend vinden en dat is wanneer je een deelnemer onder vier ogen feedback moet geven op zijn gedrag in de groep. Iemand komt bijvoorbeeld steeds te laat, geeft alleen maar kritische feedback of is te lang van stof. Hoe stuur je iemand bij? Zo'n gesprek hoort echt bij je rol als trainer, maar het is ook spannend: als je het niet goed voert, kan het escaleren. Daarom is het belangrijk dat je goed in je rol blijft en je niet uit je evenwicht laat brengen door reacties van de deelnemer of door je eigen angsten en overtuigingen. Ik beschrijf eerst hoe je dit gesprek idealiter aanpakt. Daarna pak ik alle modellen uit de eerdere hoofdstukken erbij en laat ik zien hoe ze terugkomen in dit gesprek. Welke valkuilen kun je verwachten, bij jezelf en soms ook bij je deelnemer, en hoe kun je je daar tegen wapenen?

Goed voor de groep

Trainen zal altijd een spannend vak blijven: groepen zijn onvoorspelbaar en resultaten uit het verleden geven geen garantie voor de toekomst. Maar dat maakt ons vak juist ook leuk. Met dit boek hoop ik dat je eerder kunt signaleren wanneer je niet helemaal lekker meer voor de groep staat en je handvatten nodig hebt om weer terug in je rol te komen. Zodat je daarna weer goed voor de groep staat. Want dat is niet alleen prettig voor jezelf, maar ook goed voor de groep!

Dankwoord

Ik leer over het trainersvak door erover te sparren, erin te trainen en erover te schrijven. Toen ik begon na te denken over dit boek zocht ik dus een maatje en dat werd Gonnie Kügel. In het najaar van 2010 gingen we aan de slag: cases doorspreken, modellen uitwisselen, lastige situaties uitspelen en concrete tips bedenken. Daarna was het tijd om onze ideeën te toetsen aan de praktijk. Twee trainingen hebben we samen gegeven, elk van vier dagen. De eerste met een min of meer bedacht programma, de tweede als een soort losse supervisie. Gaandeweg merkten

we wat werkte en wat niet en kregen de cases en de checklisten verder vorm. Al die ervaringen en experimenten liggen aan de basis van dit boek.

Voor het hoofdstuk over overdracht heb ik veel te danken aan Riekje Boswijk-Hummel. Haar boek *Liefde in wonderland* (De Toorts, 1997) was een eyeopener en de training over overdracht die ik bij haar volgde, gaf me nog meer inzicht in de werking van overdracht en tegenoverdracht.

Roderik Bender en Alice Zandbergen, collega's en dé RET-experts in Nederland, hebben me in de loop der jaren vaak 'geret' en me enthousiast gemaakt voor deze aanpak. Dank ook aan Roderik voor zijn aanvullingen op het hoofdstuk over de RET.

Chris Tils dank ik voor zijn scherpe commentaar. Het is een cadeau voor een schrijver als iemand de vinger op de zere plek kan en durft te leggen.

Dank aan mijn collega-trainers Marleen de Bruijn, Marike van Gemert en Remko van der Drift voor hun aanmoediging, aanvullingen en punten op de i.

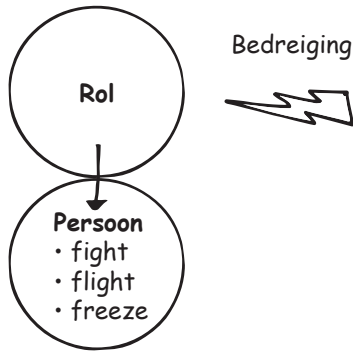
Het allermeeest dank ik de deelnemers aan de trainingsdagen die vol vertrouwen hun nare scenario's hebben gedeeld en bereid waren te leren. Jullie zijn een voorbeeld van wat ik schets in hoofdstuk 6: hoe kun je je eigen gedrag onder ogen zien en daarvan leren? Om de anonimiteit van de cases te waarborgen noem ik jullie hier niet met naam en toenaam, maar dat maakt mijn dank niet minder groot.

2 OMGAAN MET DE STRESS VAN HET VAK: FIGHT, FLIGHT, FREEZE

De meeste trainers hebben ze af en toe: dromen waarin een groep niet wil luisteren, waarin je niet uit je woorden kunt komen of waarin iedereen je uitlacht. In zo'n trainersnachtmerrie herinnert je onderbewuste je eraan dat groepen potentieel bedreigend zijn. Wanneer je lekker aan het trainen bent, voelt dat niet zo, maar groepen blijven onvoorspelbaar. Bovendien zijn de deelnemers in de meerderheid, waardoor onverwachte gebeurtenissen bedreigend kunnen overkomen. Een vervelende opmerking of een onverwachte strubbeling kunnen dus een oeroude reflex triggeren waardoor je in de verdediging schiet: in de fight, flight of freeze.

Een deelnemer die zegt dat hij de training maar saai vindt; een groep die gezamenlijk een half uur te laat komt na de lunch; een groep die je maar blijft tegenspreken dat het bij hen niet zo werkt: het is allemaal niet levensbedreigend, maar toch kun je er flink van in de stress schieten. En in die stress reageer je niet meer professioneel, maar vanuit je verdedigingsmechanisme: vechten, vluchten of bevrozen. Je gaat de strijd aan met de deelnemer en wilt winnen, je gaat pleasen in de hoop dat de aanval afneemt of je gaat verder op de automatische piloot en denkt: 'Het wordt ooit vijf uur.'

Over dit soort ervaringen gaat dit hoofdstuk. Niet om te zorgen dat je nooit meer in de stress schiet, want dat is niet realistisch. Deze verdedigingsmechanismen zitten al eeuwen in ons lichaam geprogrammeerd en trainen blijft een spannend vak, dus dit hoort erbij. Maar je kunt je eigen reacties wel herkennen en ontdekken hoe je jezelf uit de fight, flight of freeze kunt halen zodat je weer professioneel kunt reageren.



Opzet van dit hoofdstuk

In de eerste paragraaf lees je hoe de fight-flight-freeze-reactie werkt en in de tweede paragraaf hoe je die herkent: wat doe je en wat voel je bij elk van de drie reacties? In de derde paragraaf vertel ik hoe je eruit komt en weer terug in je rol kunt komen. Daarna stap ik over naar de deelnemers: ook zij kunnen zich onveilig voelen en in een verdedigingsmechanisme vallen. Hoe herken je wat je deelnemer doet (paragraaf 4) en hoe help je hem eruit (paragraaf 5)? In de laatste paragraaf lees je hoe je tijdens een training structureel aan je eigen veiligheid kunt werken, zodat je minder kans loopt om je aangevallen te voelen.

1 Fight, flight, freeze: de automatische verdediging

Fight, flight, freeze

De fight-flight-freeze-reactie is voor het eerst vastgesteld door de Amerikaanse fysioloog Walter Bradford Cannon (1871-1945). Hij ontdekt dat veel dieren die in het nauw gebracht worden, reageren op drie kenmerkende manieren: ze vechten, vluchten of verstijven (zich dood houden). Deze reacties worden mogelijk gemaakt doordat er hormonen als adrenaline en noradrenaline vrijkomen in hun bloed. Hierdoor versnelt hun ademhaling, stijgt hun hartslag, gaat hun bloeddruk omhoog, vertraagt de activiteit van hun spijsverteringsstelsel, enzovoort. Zo komen de dieren op scherp te staan en dat is nodig, want elk van de reacties moet snel gebeuren en kost veel energie.

De crux is dat de fysiologische voorbereiding op de fight-flight-freeze-reactie automatisch gebeurt. Die vindt plaats in het onwillekeurige zenuwstelsel dat alle routinematige functies van het lichaam regelt, zoals ademhalen, voedsel verteren of bloed rondpompen. Dieren die in een bedreigende situatie verzeild raken, komen dus vanzelf op scherp te staan. Eenmaal in die situatie hebben ze geen andere keuze meer dan vechten, vluchten of verstijven. Dat is ook goed te begrijpen, want veel andere reacties zouden de kans op overleven aanzienlijk verkleinen.

De fight-flight-freeze-reactie komt ook voor bij mensen, maar vaak minder fysiek dan bij dieren. De fight wordt dan bijvoorbeeld dat we gaan ruziën met woorden, de flight dat we instemmen met alles wat gezegd wordt en de freeze dat we uit contact gaan. Maar hoe verschillend de uitingsvormen ook zijn, de basis is dezelfde: we schieten in deze reacties als antwoord op een bedreigende situatie.

De aandrang om dat te doen is heel sterk: de stress in ons lijf is zo hoog opgelopen dat we bijna niets anders kunnen doen dan vechten, vluchten of uit contact gaan. Het onwillekeurige zenuwstelsel heeft ons gedrag dan overgenomen van het willekeurige zenuwstelsel. We reageren dan niet meer omdat wij dat bewust zo willen; we reageren zo omdat het dier in ons de overhand neemt.

De fight-flight-freeze-reactie verloopt instinctief: het is de manier bij uitstek van ons lichaam om te reageren op een bedreiging. Was die bedreiging vroeger vooral fysiek, in een training zijn het vooral sociale situaties die je bedreigend kunt vinden. Tenslotte sta je daar alleen voor de groep, dus elke keer als een deelnemer of groep niet doet wat jij wilt of je tegensprekt, kun je dat voelen als een aanval. Bijvoorbeeld:

- Je legt een oefening uit, het blijft doodstil en iemand zucht eens diep.
- Je start de training en meteen vraagt iemand op vrij agressieve toon: 'Kunnen we ook om vier uur stoppen, dat is mijn normale werktijd!'
- Je hebt van tevoren gehoord dat het een lastige groep is en ja hoor, van de acht mensen komen er vijf te laat.
- De eerste dag loopt stroef. Aan het eind van de middag vraag je hoe de deelnemers het vonden en je krijgt vooral kritiek.