
1 De zin van training

- 1.1 Investeren in training en opleiding 17
- 1.2 Leren op niveau 20
 - 1.2.1 *De zes ontwikkelingsniveaus* 21
 - 1.2.2 *Werken met hart en ziel* 27
 - 1.2.3 *Drie niveaus van leren en ontwikkelen* 29
- 1.3 Vakmanschap 32
 - 1.3.1 *Trainen met hart en ziel* 34

1.1 Investeren in training en opleiding

In Nederland geven we jaarlijks een paar miljard euro uit aan een breed aanbod van trainingen en opleidingen. Dit los van de loonkosten van de cursisten, die veelal een aantal dagen per jaar een training volgen en dan niet productief zijn in de organisatie. Het feit dat organisaties op zo'n grote schaal investeren in trainingsprogramma's, lijkt de conclusie te rechtvaardigen dat training en opleiding een substantiële bijdrage leveren aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Na ruim twintig jaar werkzaam te zijn als trainer en opleider kan ik deze conclusie deels onderschrijven. Deelnemers doen tijdens de trainingen immers nieuwe kennis en inzichten op, worden zich bewuster van hun sterke en zwakke kanten en oefenen met nieuwe vaardigheden. Veel van hen vinden het prettig om op deze manier inhoudelijk en/of persoonlijk ideeën en inspiratie op te doen en zich verder te professionaliseren. Anderen echter ondergaan het trainingstraject 'omdat het moet van de baas'. Voor leidinggevenden en personeelsmanagers kan het prettig zijn een trainingstraject in te kopen en zo zichtbaar iets te doen aan gesignaleerde knelpunten bij de werknemers.

Maar bij een groot aantal trainingstrajecten kan ik ook diverse kanttekeningen plaatsen. Deze bespreek ik hieronder.

Training als enige oplossing

Organisaties zetten trainingen regelmatig in als de ultieme oplossing voor een probleem. Leidinggevende, managementteam en/of personeelsfunctionaris zetten daarnaast geen andere instrumenten in om de verandering in de organisatie te realiseren.

Organisatie steunt het leerproces niet

Doordat de organisatie het leerproces niet steunt, neemt de kans af dat de deelnemers het in de training geleerde daadwerkelijk gaan toepassen.

Training als uitje

Deelnemers zien een training regelmatig als een gezellig uitje, een welkome onderbreking van hun dagelijkse werksleur. Hierdoor nemen ze geen verantwoordelijkheid voor hun eigen leerproces en hebben ze geen expliciete leervraag.

Bereidheid tot leren ontbreekt

Lang niet alle deelnemers zijn bereid te reflecteren op hun eigen functioneren, feedback te ontvangen en te experimenteren met nieuw gedrag. Wanneer deze bereidheid ontbreekt, zullen ze weinig leren.

Trainingsinhoud sluit niet aan bij de werkpraktijk

Veel trainingen sluiten te weinig aan bij de werksituatie van de deelnemers. Ze werken in die trainingen met standaardprogramma's, standaardvoorbeelden en algemene casussituaties. Wanneer deelnemers zich niet of te weinig herkennen in de aangeboden stof en de trainer de vertaalslag naar hun werkpraktijk onvoldoende kan maken, zal na afloop van het traject in de organisatie weinig effect van de training merkbaar zijn.

Leerrendement niet optimaal

Veel trainingen zijn programmatechnisch flink te verbeteren, waardoor in dezelfde tijd een groter leerrendement is te realiseren.

Transfer ontbreekt

Transfer is helaas nog steeds een onderbelicht aspect in trainersland. Veel trainers 'dumpen' hun trainingen en gaan vervolgens door naar de volgende training.

Trainer niet vakbekwaam

Een aanzienlijke hoeveelheid trainers is 'in het trainersvak gerold' zonder een gedegen vakopleiding. Ook trainingsbureaus werken dit soms mede in de hand. Een goede manager is immers nog niet meteen een goede managementtrainer. Bekendheid met leerprocessen aansturen is dan een van de vaardigheden die ontbreekt.

Trainer niet afgestemd op deelnemers

Sommige trainers zijn meer gericht op de bevestiging van hun eigen ego dan op het leerresultaat bij de deelnemers. Dit zal het effect van de training op langere termijn niet ten goede komen.

Na het lezen van deze – ongetwijfeld onvolledige - opsomming bekruipt je wellicht het gevoel dat training inzetten een weinig probate keuze is. Wat mij betreft kunnen training en opleiding een substantiële bijdrage leveren aan de ontwikkeling van individuen, teams en organisaties. Juist in deze tijd van voortdurende dynamiek en turbulentie wordt zeer veel van de individuele deelnemers gevraagd. Persoonlijke competenties en kwaliteiten ontwikkelen is hierbij van essentieel belang.

Training effectief inzetten vraagt om:

Inzet binnen de organisatie

Voor een goede transfer van het leerproces in de training naar het verder leren in de werkpraktijk zijn aandacht en inzet nodig vanuit de organisatie. Dit kan variëren van het trainingstraject zorgvuldig introduceren bij de toekomstige deelnemers en POP-gesprekken voeren tot coaching op de werkvloer. Wanneer men binnen de organisatie het trainingstraject draagt, zullen de resultaten in de praktijk aanzienlijk toenemen.

Leermotivatie van de deelnemer

Als de deelnemer zich bewust is van zijn eigen handelen, zijn sterke en zwakke kanten, zal hij met een duidelijk leerdoel naar de training komen. Hierdoor zal hij daar gericht leren, waardoor het rendement zal toenemen. Wanneer de leermotivatie echter ontbreekt, zal het effect van de training gering zijn. Er zijn dan andere instrumenten nodig om de gewenste gedragsverandering te realiseren.

Een vakbekwame trainer

Een vakbekwame trainer begeleidt de deelnemers vanuit zijn inhoudelijke deskundigheid, zijn feeling met hen en zijn zicht op leerprocessen sturen. Hij geeft zijn deelnemers concrete feedback, creëert een ondersteunend leerklimaat en werkt voortdurend aan de transfer van het geleerde naar de werksituatie. Een vakbekwame trainer is in staat maximale leerresultaten te realiseren.

Trainingsprogramma's met impact en effect

Een trainingsprogramma met impact en effect is gericht op de vastgestelde doelen realiseren. Het is maximaal afgestemd op de deelnemers en hun werksituatie en daagt de deelnemers uit om te leren en zich te ontwikkelen in een tempo dat bij hen past. Dit programma is zo opgebouwd dat de deelnemers het geleerde in de werkpraktijk gaan inzetten.

Ik hoop met dit boek bij te dragen aan het ontwikkelen van trainingspro-

gramma's die veel impact en effect hebben op de ontwikkeling van de deelnemers en hun gedrag in hun werksituatie.

1.2 Leren op niveau

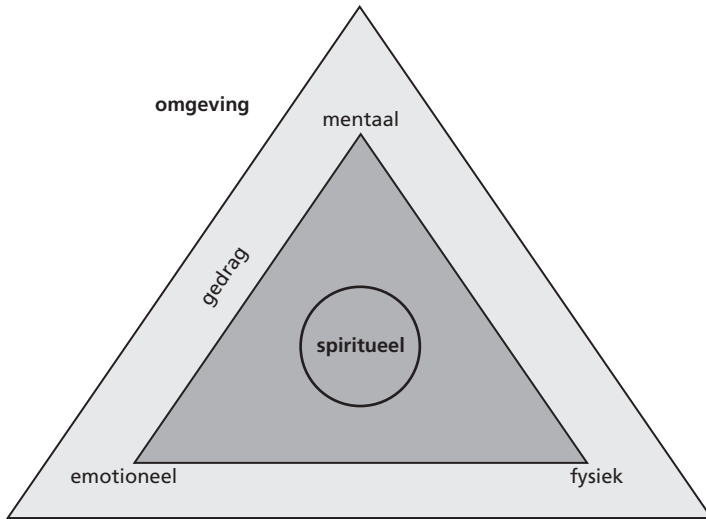
De doelstelling van de meeste trainingstrajecten is gericht op gedragsverandering van de deelnemers in hun dagelijkse werkpraktijk. Of het nu gaat om beter te luisteren naar de vraag van de klant, om de eigen mening concreet en duidelijk te verwoorden of om de medewerkers resultaatgericht te coachen, in alle gevallen is het de bedoeling dat de deelnemers zich in de praktijk - een beetje - anders gaan gedragen.

Dit lijkt soms een gemakkelijke opgave: leg de deelnemers uit wat de bedoeling is en dan komt het vanzelf goed met die gedragsverandering. De praktijk is echter veel weerbarstiger; gedragsverandering vraagt dat mensen hun oude gewoontegedrag loslaten. Gewoontegedrag waarmee ze vaak al jaren vertrouwd zijn: 'Zo doen wij dat hier nu eenmaal.' Dit loslaten gaat vaak gepaard met angst en onzekerheid: 'Ik weet wel wat ik heb, maar niet wat ik krijg.' En vaak ook met boosheid en verzet: 'Voor mij hoeft die verandering niet zo nodig; ik vond de oude manier prima werken.'

Gelukkig zijn er steeds meer mensen die openstaan voor vernieuwing en het een uitdaging vinden om hun grenzen te verkennen. Dat wil overigens niet zeggen dat ook zij geen belemmeringen ondervinden bij gedragsverandering realiseren. Het is voor een trainer dan ook van belang inzicht te hebben in het proces van gedragsverandering en de leerprocessen die hierin spelen.

Ik bekijk de ontwikkeling van mensen en organisaties op zes niveaus:

- ▷ het gedragsniveau
- ▷ het omgevingsniveau
- ▷ het mentale niveau
- ▷ het emotionele niveau
- ▷ het fysieke niveau
- ▷ het spirituele niveau.



Figuur 1.1: De zes ontwikkelingsniveaus.

In de onderstaande (sub)paragrafen licht ik deze zes niveaus toe en ga ik in op de vraag hoe ze het al dan niet doorbreken van gewoontegedrag kunnen beïnvloeden. Vervolgens koppel ik de zes niveaus aan drie typen ontwikkeling: competentieontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en spirituele ontwikkeling.

1.2.1 De zes ontwikkelingsniveaus

Ik begon dit hoofdstuk met de constatering dat de doelstelling van de meeste trainingstrajecten gericht is op gedragsverandering van de deelnemers in hun dagelijkse werkpraktijk. Het gedragsniveau is dus het niveau waarop uiteindelijk de verandering moet plaatsvinden, waarschijnlijk omdat men ervan uitgaat dat dit nieuwe gedrag een beter resultaat oplevert. Dat resultaat is te realiseren in de omgeving: de interne omgeving (zoals collega's en medewerkers), een andere afdeling of de externe omgeving (bijvoorbeeld klanten, toeleveranciers en opdrachtgevers).

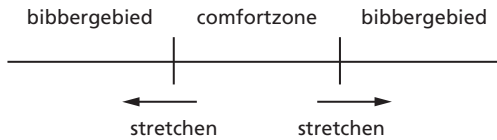
Het gedragsniveau

Het gedragsniveau gaat over wat iemand doet of juist niet doet. De omgeving reageert op dit gedrag, waardoor diegene feedback krijgt op de effectiviteit van zijn gedrag. Deze feedback kan variëren van harde verkoopcijfers tot een klanttevredenheidsonderzoek en van spontane 'kritiek' tot gestructureerde feedback in een functioneringsgesprek.

Iedereen heeft in de loop van zijn (werk)leven gewoontegedrag ontwik-

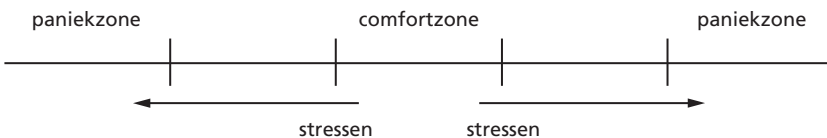
keld. Sommige gewoontes zijn in deze tijd en deze (werk)omgeving nog steeds effectief, andere niet (meer). Iemand moet dan zijn niet-effectieve gewoontes doorbreken en zijn comfortzone verlaten. De comfortzone is het gedragsrepertoire waarbij iemand zich comfortabel voelt. Het gaat om gedrag dat hij gewend is. Als iemand zijn comfortzone verlaat, gaat hij zijn gedragsrepertoire uitbreiden. Hij leert nieuwe vaardigheden aan en ziet nieuwe handelingsperspectieven. En hij 'stretcht' daarmee zijn gedragsrepertoire; hij rekt het op.

Aankankelijk komt hij hiermee terecht in wat ik wel het bibbergebieb noem, het land van de onzekerheid, van nieuwe dingen uitproberen zonder zeker te zijn van succes. Een trainer moet zijn deelnemers altijd een eindje door dit bibbergebieb leiden.



Figuur 1.2: Positieve gedragsontwikkeling.

Het is ook mogelijk dat een bepaalde gewenste gedragsverandering zo ver van iemands comfortzone af ligt dat stretchen verwordt tot stressen. Bibberen slaat dan om in - interne - paniek. In zo'n geval is het de vraag of de gedragsverandering haalbaar is. De kans op een overspannen medewerker is immers vrij groot. Is training in een dergelijk geval de aangewezen interventie of kan men dan beter kiezen voor opties als functieverandering of outplacement?



Figuur 1.3: Negatieve gedragsontwikkeling.

Het omgevingsniveau

Of een bepaald gedrag effectief is, bepaalt in hoge mate de omgeving waarbinnen men functioneert. Zo zal in een team van ervaren professionals een delegerende leiderschapstijl zeer effectief zijn: de teamleden krijgen zo

volop de gelegenheid hun ervaring en deskundigheid zelfstandig in te zetten. Binnen een team van pas afgestudeerde academici zal deze leiderschapsstijl echter leiden tot veel onduidelijkheid en onzekerheid. Een coachende leiderschapsstijl gecombineerd met regelmatige instructies levert dan een veel productiever team op.

Wanneer de leidinggevende toch voor een niet-effectieve leiderschapsstijl kiest, zal zijn omgeving dit spiegelen. Zo krijgen we allemaal dan voortdurend feedback vanuit onze omgeving. Maar lang niet iedereen staat hiervoor open. Veel mensen ervaren feedback ontvangen namelijk als bedreigend voor wie ze zijn. Ze zijn bang om te moeten veranderen, maar ook bang om te moeten horen hoe geweldig goed ze iets gedaan hebben.

Als we ons ervoor durven openen, is onze omgeving een continue hulpbron om ons handelen aan te scherpen en ons zelf verder te ontwikkelen. Zo zal een leidinggevende die naar zijn team kijkt, ongetwijfeld waarnemen of dit wel of niet goed functioneert. Het kan zijn dat zijn teamleden hem direct aanspreken op zijn leiderschapsstijl en op wat ze van hem nodig hebben, of dat komt later ter sprake in formele gesprekken.

Ook vanuit de interne omgeving kan feedback komen, bijvoorbeeld vanuit een andere afdeling die met het team moet samenwerken of vanuit het managementteam. Natuurlijk komt er ook feedback vanuit de externe omgeving. Denk dan bijvoorbeeld aan klanten die wel of niet tevreden zijn, resultaten die onderscheidend zijn op de markt.

Het fysieke niveau

Gewoontegedrag zit verankerd in ons lijf. We handelen zonder erbij na te denken, alsof ons lichaam weet wat hij moet doen. Als we ons gewoontegedrag willen veranderen, heeft ons lichaam tijd nodig om zich die verandering eigen te maken. Dit vraagt in het begin om heel bewust handelen. Je moet er immers meer bij nadenken dan je gewend bent en het voelt vaak onwennig. De spiegel van de omgeving kan je motiveren om de fase van het bibbergebied te overwinnen, waarna je lichaam gewend is geraakt aan het nieuwe gedrag. Je omgeving zal vooral in je non-verbale gedrag verschil opmerken.

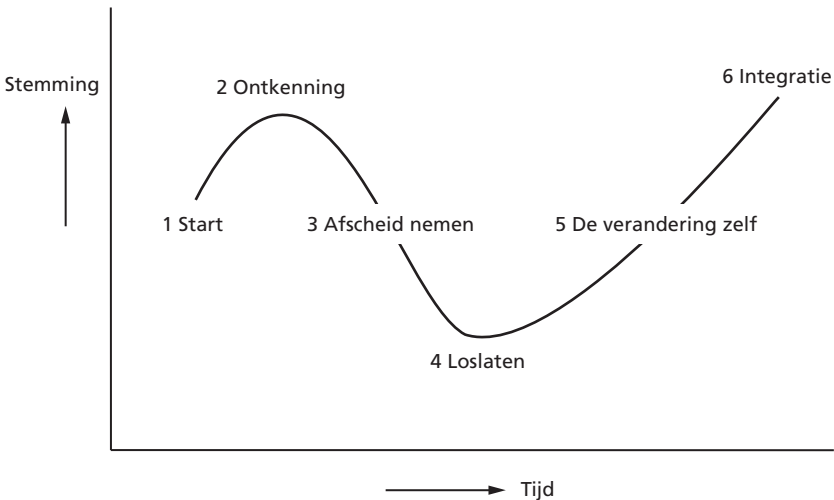
In het proces zoals ik het nu heb beschreven, ligt het beginpunt van de verandering in de omgeving; je lichaam moet zich hiertoe gaan verhouden. Maar je lichaam kan ook het beginpunt zijn van de verandering. Als je de tijd en rust neemt om stil te staan bij de signalen van je lichaam, blijkt dit een bron van informatie op te leveren. Voel je druk op je schouders? Onrust in je buik? Voel je je gewoon ontzettend moe? Staan je voeten letterlijk te trappelen om in actie te komen? Stel dat zo'n lichaamsdeel zelfstandig tegen jou kan praten, wat zou het dan zeggen? 'Ik ben voor veel te veel projecten verantwoordelijk en dat drukt zwaar op mijn schouders.' 'Ik word er heel onrustig van dat ik blijf zitten in een baan waarin ik me niet

in mijn element voel. Het wordt tijd dat ik keuzes ga maken.’ Of: ‘Ik heb ontzettend veel zin om aan de slag te gaan met dat nieuwe project.’

Luisteren naar je lichaamssignalen kan zeer confronterend zijn. Het vraagt soms om acties die risico's met zich meebrengen, omdat je van binnenuit uit je comfortzone wilt komen.

Het emotionele niveau

Gewoontegedrag doorbreken gaat gepaard met emoties. Afhankelijk van de veranderbereidheid van de persoon en de grootte van de gewenste gedragsverandering kunnen dit zeer rustige tot heel heftige emoties zijn. Emoties komen ons in de (werk)praktijk vaak niet uit, waardoor er een wijdverbreid mechanisme is ontstaan om deze te ontkennen en weg te drukken. Voor daadwerkelijke gedragsverandering realiseren is dit een weinig effectieve strategie. Emoties willen gehoord en erkend worden. Juist door ze aandacht te geven versnellen we het veranderingsproces. In de loop van dat proces is een aantal fasen te onderscheiden met de daarbij behorende emoties (zie figuur 1.4).



Figuur 1.4: Fasen in het veranderingsproces (Bron: Nathans, 1991).

Toelichting op de fasen in het veranderingsproces:

1 Start

De verandering dient zich aan, van buitenaf of van binnenuit. Dit geeft gevoelens van onrust en verwarring.

2 Ontkenning

De op handen zijnde verandering en het belang daarvan ontkent men, of men minimaliseert het belang van de verandering. Men onderdrukt de 'negatieve' gevoelens en focust op wat goed gaat. Hierdoor kan zelfs een stemmingsverbetering optreden.

3 Afscheid nemen

Dit is meestal een fase waarin allerlei 'weerstandverschijnselen' optreden, zoals:

- ▷ negatief onderhandelen: voorstellen doen om de verandering te verminderen of ongedaan te maken;
- ▷ boos zijn op degene die de verandering heeft ingezet;
- ▷ verdriet om het oude vertrouwde dat losgelaten moet worden.

4 Loslaten

Wanneer het afscheidproces is doorlopen, kan men het verleden loslaten en de aandacht op de toekomst richten. Er zijn gevoelens van acceptatie en er ontstaat positieve energie om zich daarmee te gaan richten op de nieuwe toekomstsituatie.

5 De verandering zelf

Men onderzoekt nieuwe mogelijkheden en experimenteert daarmee. Ook gaat men op zoek naar de zin en betekenis van de nieuwe situatie. Deze fase gaat gepaard met gevoelens van angst en onzekerheid, moed en vertrouwen en hernieuwd plezier in het werk.

6 Integratie

De nieuwe situatie heeft zich gestabiliseerd. Men voelt zich comfortabel bij het nieuwe gedrag. Er is rust, zelfvertrouwen en tevredenheid.

Het mentale niveau

Het mentale niveau heeft te maken met wat iemand zich 'in zijn kop haalt', over zichzelf, over anderen, over zijn werk, over de wereld.

Deze innerlijke overtuigingen kunnen zeer diep in iemands systeem verankerd zijn en daarmee zijn gedrag diepgaand beïnvloeden.

Een leidinggevende bijvoorbeeld met de innerlijke overtuiging dat medewerkers met een academische opleiding zelfstandig moeten kunnen functioneren, zal niet geneigd zijn om deze medewerkers te coachen. Ook al heeft hij een training Coachend leidinggeven gevolgd waarin hij op gedragsniveau heeft geleerd hoe hij dit in de praktijk moet aanpakken, zijn innerlijke overtuiging zal hem beletten het in de training geleerde gedrag voluit in de praktijk te gaan inzetten. Wanneer je als trainer deelnemers begeleidt bij een wezenlijke gedragsverandering, is het daarom van groot be-

lang alert te zijn op innerlijke overtuigingen. Til ze boven tafel en maak ze bespreekbaar. Dan kun je ze samen onderzoeken op hun redelijkheid en realiteitsgehalte.

Wanneer binnen de training een – kleine – verschuiving kan plaatsvinden in een – belemmerende – overtuiging van een deelnemer, kan dit veel effect hebben op het gedrag in de praktijk. Sommige trainers concluderen hieruit dat trainen op alleen het mentale niveau het effectiefst is. Men realiseert dan immers op een diep niveau een verandering. Mijn ervaring is echter dat veel deelnemers moeite hebben om deze innerlijke verandering handen en voeten te geven in hun dagelijkse (werk)praktijk. Aanvullende begeleiding op gedragsniveau is in veel gevallen noodzakelijk om de verandering ook daadwerkelijk in de werksituatie te realiseren.

Het spirituele niveau

Het spirituele niveau gaat over ons ware zelf. Over onze bezieling, de zingeving in ons werk en (afhankelijk van je geloofsovertuiging) onze verbinding met God, Boeddha, het grote geheel. Uiteindelijk moet de gedragsverandering verbonden zijn met het spirituele niveau, dat wil zeggen dat de deelnemer daaraan ‘zin’ moet geven en dat de verandering congruent is met zijn kernwaarden. Bezieling en zingeving zijn een bron van inspiratie en kunnen enorm veel energie genereren.

Dit geldt ook op organisatieniveau: wanneer het management duidelijk is over waar de organisatie voor staat en wat ze wil bijdragen aan de samenleving (missie), spreekt ze eveneens de bezieling van de medewerkers aan. Ook een helder beeld van de gewenste toekomstsituatie (visie) kan veel positieve energie in beweging zetten in de gehele organisatie. Gewenste gedragsveranderingen die geworteld zijn in de missie en visie van de organisatie, en die men ook als zodanig aan de medewerkers uitlegt, kunnen doorgaans rekenen op minder weerstand en meer initiatief en creativiteit in de organisatie.

Wanneer je als trainer merkt dat de motivatie voor de gedragsverandering ontbreekt bij je deelnemers, kun je het ‘nut’ van de verandering ter discussie stellen. Wat kan deze verandering bijdragen aan de organisatie en haar klanten? En aan de samenleving? Een andere ingang kan zijn om de deelnemers te vragen wat plezier geeft in hun werk. Eigenlijk vraag je dan op een eenvoudige manier naar hun innerlijke drijfveren. Als de verandering hiermee in verbinding te brengen is, zal er direct positievere en actieve energie ontstaan.

1.2.2 Werken met hart en ziel

Persoonlijke ontwikkeling lijkt soms wel een doel op zich; als mensen zich maar ontwikkelen, is het oké. De kat in *Alice in Wonderland* van Lewis Carroll had dit al in de gaten:

‘Geachte Poes,’ zei Alice bedeesd, ‘Zoudt u mij misschien kunnen zeggen welke kant ik uit moet gaan?’

‘Dat hangt er nogal van af waar je heen wilt,’ zei de Kat.

‘Het kan me niet schelen waar ik heen ga,’ zei Alice.

‘Dan geeft het ook niet welke kant je uit gaat,’ zei de Kat.

‘Zolang ik ergens terecht kom,’ voegde Alice er ter verduidelijking aan toe.

‘O, je komt zeker wel ergens,’ zei de Kat. ‘Als je maar lang genoeg loopt.’

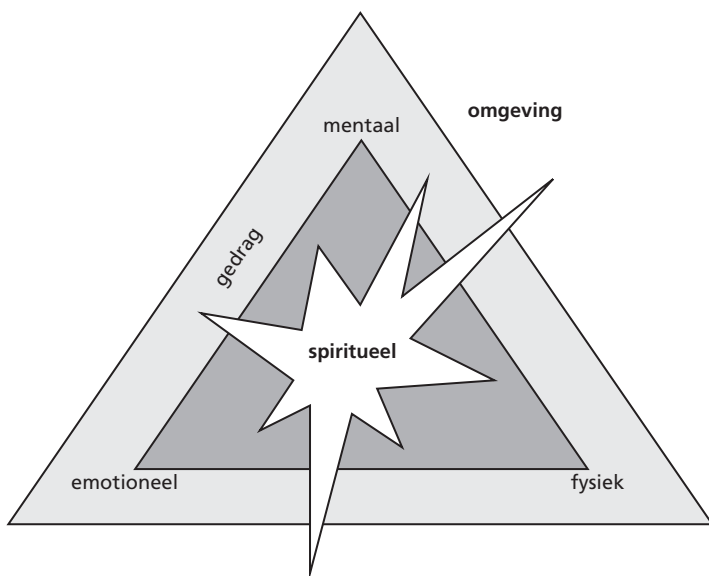
Vaak geeft men richting aan de persoonlijke ontwikkeling van managers en medewerkers vanuit de visie en de doelen van de organisatie. Zo stuurt een gemeente die klantgericht wil gaan werken, haar medewerkers naar een training Klant- en resultaatgericht handelen.

Behalve een organisatiebelang te dienen zou het mooi zijn als een ontwikkelingstraject een persoonlijk belang dient. In ieder mens schuilt de behoefte om zichzelf te zijn en zijn innerlijke drijfveren vorm te geven. De een is zich heel bewust van deze behoefte, de ander heeft die behoefte ver weggestopt. Wanneer een ontwikkelingstraject ertoe bijdraagt dat mensen hun ware ik iets beter leren kennen, het gevoel hebben meer zichzelf te zijn geworden of bijvoorbeeld meer plezier in hun werk hebben, helpt het traject ook bij de heelwording van mensen. Iedereen heeft in de loop van zijn leven ‘innerlijke kwetsuren’ opgelopen, doordat ouders nu eenmaal niet perfect zijn en ook onze omgeving niet altijd even vriendelijk op ons reageert.

Door dergelijke ervaringen hebben we geleerd bepaalde kanten van onszelf niet meer aan de buitenwereld te laten zien. We hebben een pantser rondom ons gebouwd, zetten bepaalde kwaliteiten extreem veel in of treden de wereld bijvoorbeeld vanachter een masker tegemoet. Allemaal manieren om ons ware zelf een beetje te verbloemen. Uiteindelijk leeft in ieder van ons de wens om - weer - meer zichzelf te zijn en van hieruit te leven en te werken. Training kan daaraan een bijdrage leveren.

Het stermodel

Gekoppeld aan de zes ontwikkelingsniveaus kan ik dit alles schematisch als volgt weergeven:



Figuur 1.5: Het stermodel van de zes ontwikkelingsniveaus.

Het spirituele niveau is het niveau van het ware zelf, dat zich wil manifesteren in de buitenwereld, de omgeving. In de loop van ons leven hebben we echter allerlei innerlijke belemmeringen en gewoontes ontwikkeld die ertoe leiden dat de bezieling van ons ware zelf zich lang niet altijd in onze omgeving manifesteert. We remmen de impulsen van ons ware zelf onder andere door onze belemmerende overtuigingen (mentaal), gevoelens van angst en onzekerheid (emotioneel), non-verbale uitstraling (fysiek) en gewoontehandelingen (gedrag).

De zes ontwikkelingsniveaus zijn onderling verbonden en beïnvloeden elkaar. Wanneer bijvoorbeeld een belemmerende overtuiging (mentaal) wordt getransformeerd, zal dit direct invloed hebben op de andere niveaus.

De spirituele bijdrage van trainingen

In de meeste trainingen is het gedragsniveau de insteek. Het gaat er immers nog steeds om in de werksituatie een daadwerkelijke gedragsverandering te realiseren. Gedrag kan men van twee kanten bekijken:

- ▷ Is het gedrag effectief binnen de werkomgeving?
- ▷ Past het gedrag bij de deelnemer als persoon?

Door tijdens de training ook de tweede vraag voortdurend mee te nemen, nodig je de deelnemers continu uit tot zelfreflectie. Wat past bij mij? Waar voel ik me prettig bij? Waar geloof ik in? Vragen die de deelnemers helpen hun ware zelf te (her)ontdekken. Zo nodig je ze uit meer van zichzelf in hun gedrag tot uiting te brengen.

1.2.3 Drie niveaus van leren en ontwikkelen

Op basis van de zes ontwikkelingsniveaus onderscheid ik drie niveaus van leren en ontwikkelen:

- ▷ Competentieontwikkeling: nieuwe vaardigheden aanleren en nieuw gedrag inzetten in de praktijk.
- ▷ Persoonlijke ontwikkeling: belemmerende patronen doorbreken op mentaal, emotioneel en fysiek niveau.
- ▷ Spirituele ontwikkeling: contact maken met je ware zelf, je innerlijke drijfveren en je persoonlijke bezieling.

Competentieontwikkeling

Het competentieniveau is het niveau waarop veel trainingen plaatsvinden. Het zijn de zogenoemde vaardigheidstrainingen, waarbij het kan gaan om zowel communicatieve vaardigheden als managementvaardigheden. De kwaliteit van dergelijke trainingen, gemeten in daadwerkelijk gerealiseerde gedragsverandering, is nogal uiteenlopend.

Enerzijds zijn er trainers die zich erg focussen op het aspect ‘wat is effectief gedrag in de werksituatie?’. Het concreet omschreven gewenste gedrag vanuit de organisatie kan dit versterken. Hoewel dit uiteraard zeer zwaarwegende aandachtspunten tijdens een training zijn, ligt de valkuil op de loer dat de deelnemers bepaald gedrag opgelegd krijgen van de trainer, ‘het management’ en/of ‘zij van p&o’. De kans op demotivatie en weerstand is dan zeer reëel, en daarmee neemt de kans op daadwerkelijke gedragsverandering in de praktijk helaas af.

Anderzijds zijn er ook trainers die erg focussen op het aspect ‘welk gedrag past bij de deelnemer?’. Ze hebben voluit aandacht voor de individuele personen in hun training, zijn invoelend en coachen ieder richting zo authentiek mogelijk gedrag. Deze trainers nodigen deelnemers uit hun grenzen te verleggen en te experimenteren met ‘zoals ze zich het liefst willen gedragen’. De valkuil bij deze aanpak is echter dat de deelnemers naar huis gaan met actiepunten die in hun werksituatie niet effectief zijn. In het slechtste geval zetten ze iets kwetsbaars van zichzelf neer, waarop de omgeving weer negatief reageert; een oud patroon herhaalt zich.

Het zal je vast niet verbazen dat ik een groot voorstander ben van een gecombineerde aanpak. In mijn ogen is daadwerkelijke gedragsverandering maximaal te realiseren wanneer men gedrag toetst op:

- ▷ effectiviteit in de werksituatie en aansluiting op de gewenste organisatieontwikkeling;
- ▷ afstemming op de authenticiteit van de deelnemer.

Confronteer je deelnemers met de realiteit, met het effect van hun handelen, met de resultaten van de organisatie. Zet ze met beide benen op de grond en daag ze uit tot actie. Bied daarnaast een veilig leerklimaat waarin

je de deelnemers uitnodigt tot zelfreflectie en zelfonderzoek. Moedig ze aan om trouw aan zichzelf te zijn en hun eigenheid te verkennen. Koppel die eigenheid aan de realiteit en zet ze aan tot effectief én authentiek gedrag.

Persoonlijke ontwikkeling

Persoonlijke ontwikkeling richt zich op patronen doorbreken op mentaal, emotioneel en fysiek niveau. We begeven ons hier op een zeer breed terrein, dat zich uitstrekt van training en coaching tot diepgaande therapie. Als trainer is het in dit kader dan ook aan de orde om je plek te weten: waarmee kun je binnen de trainingscontext wel aan de slag en waarvan moet je afblijven?

Het zou prettig zijn als ik op deze vraag een eenduidig antwoord kon geven. Helaas is dit niet het geval. Veel factoren bepalen namelijk de mate van mogelijke diepgang in een training, zoals:

- ▷ het thema van de training;
- ▷ de doelen van het trainingstraject;
- ▷ de ervaring van de deelnemers met training en persoonlijke ontwikkeling;
- ▷ de motivatie van de deelnemers om met zichzelf aan de slag te gaan;
- ▷ de opleiding van de trainer (alleen een trainersopleiding of ook een therapieopleiding?);
- ▷ de ervaring van de trainer met zijn eigen persoonlijke ontwikkeling.

Sommige trainers hebben de smaak van persoonlijke ontwikkeling zo te pakken dat ze iets over zich krijgen in de trant van 'hoe persoonlijker, hoe beter'. In hun trainingen zijn ze dan uit op zoveel mogelijk diepgang realiseren. Helaas gaat dit vaak ten koste van de koppeling met de dagelijkse (werk)praktijk. De deelnemers gaan dan naar huis met geweldige persoonlijke inzichten, maar doen hiermee in de praktijk weinig tot niets.

Volgens mij moet je de mate van de gewenste diepgang op het niveau van persoonlijke ontwikkeling vooral afleiden van de trainingsvraag. Wat is de huidige situatie en hoe ziet de gewenste situatie eruit? Interessant hier is de volgende vraag: wat belemmert je potentiële deelnemers om de gewenste situatie te realiseren?

Als het hen vooral aan een aantal vaardigheden ontbreekt, voldoet het competentieniveau. Roept de gewenste gedragsverandering vooral innerlijke weerstand op, dan vraagt het niveau van persoonlijke ontwikkeling juist om aandacht. Denk hierbij bijvoorbeeld aan intensief en confronterend zelfonderzoek, waarin deelnemers patronen uit hun jeugd blootleggen. Dit vraagt wat mij betreft van de trainer een therapeutische achtergrond. In de meeste gevallen is een dergelijke diepgang overigens volstrekt onnodig; ruimte krijgen om gevoelens te uiten kan emotioneel al erg opluchten.

Gedachten die in de hoofden van de deelnemers leven over de gewenste gedragsverandering, kunnen veel verhelderen. Met rationele methodieken

als de RET (Rationele Effectiviteits Training) kunnen we de belemmerende gedachten eventueel nader onderzoeken. Het fysieke niveau biedt vaak een mooie ingang om verschillend non-verbaal gedrag en het effect hiervan op anderen te ervaren.

Genoemde interventies zijn voorbeelden die in veel trainingen zijn toe te passen. Zo kan men in feite in elke vaardigheidstraining op subtiele wijze verdieping aanbrengen. Bij thema's op het gebied van persoonlijke effectiviteit zal het leren op het niveau van persoonlijke ontwikkeling explicieter ruimte en aandacht krijgen. Om daadwerkelijke gedragsverandering in de praktijk te realiseren, zal in de meeste gevallen een combinatie nodig zijn met competentieontwikkeling.

Spirituele ontwikkeling

Spirituele ontwikkeling gaat over contact maken met je ware zelf, met God, Boeddha, het grote geheel – afhankelijk van je spirituele overtuiging. Het vraagt om bezinning en zingeving. Wie ben ik? Waarom ben ik hier? Wat heb ik te doen op aarde? Spirituele ontwikkeling vraagt om rust en stilte, meditatie, bidden, in de natuur zijn. Om een pas op de plaats, stoppen met hollen, onthaasten. Reïtraïtes zijn hiervoor een uitgelezen hulpmiddel, gecombineerd met een inspirerende spirituele leermeester.

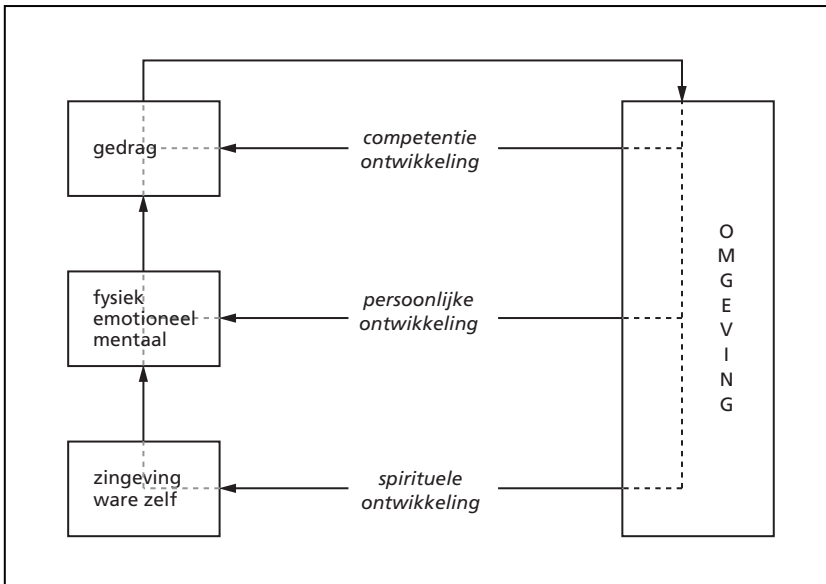
Dit beeld lijkt nogal haaks te staan op de dynamiek die doorgaans in een trainingsprogramma is ingebouwd. En dat is vrijwel altijd ook zeker het geval. Houdt dit dan in dat men tijdens trainingen niet werkt op het spirituele niveau? Wat mij betreft niet. Maar verwacht geen aardverschuivingen op dit niveau, want daarvoor zijn, zoals hierboven geschetst, andere dingen nodig.

Wat kun je bijvoorbeeld wél doen tijdens trainingen in spirituele ontwikkeling? Een wezenlijk instrument bij het leren op dit niveau is je eigen spirituele niveau als trainer. Toen spiritualiteit een duidelijkere plek in mijn leven ging innemen, bemerkte ik opeens dat deelnemers in de pauzes van mijn trainingen zeer regelmatig over geloof en bezieling spraken. Het betrof trainingen in communicatieve vaardigheden en adviesvaardigheden, waarin thema's op het gebied van spirituele ontwikkeling niet expliciet aan de orde waren. Op een onzichtbare manier had ik deze laag blijkbaar wakker gemaakt bij de deelnemers.

Zeker als je deze laag tijdens je trainingsprogramma wél wilt raken, is je eigen contact hiermee en afstemming daarop essentieel. Zo nodig je je deelnemers onzichtbaar, maar zeer voelbaar, uit om 'af te dalen in zichzelf'. In trainersland zegt men wel: 'Je kunt je deelnemers niet verder brengen dan waar je zelf bent.' Ik denk dat dit zeker waar is. Als je je deelnemers wilt raken op het spirituele niveau, leef dan vooral je eigen spiritualiteit!

Daarnaast kun je binnen een trainingstraject kleine speldenprikjes geven door vragen te stellen als 'wat wil je écht?', 'wat past werkelijk bij jou?' en

‘waar heb jij plezier in?’. En door te werken met werkvormen als visualisatie, muziek en verhalen of gedichten voorlezen. Soms zetten ze iets in werking bij deelnemers die daarvoor openstaan. Je ziet dan opeens dat iemand geroerd is, dat ogen gaan stralen, dat iemand krachtiger wordt... Prachtige pareltjes, die ook weer handen en voeten moeten krijgen. Alleen de gedachte al levert vaak allerlei innerlijke belemmeringen op; werk dan op het niveau van persoonlijke ontwikkeling. En waar vaardigheden ontbreken, is ook competentieontwikkeling aan de orde. Wat een prachtig vak is het trainersvak toch!



Figuur 1.6: Drie niveaus van leren en ontwikkelen.

1.3 Vakmanschap

Effectieve trainingsprogramma's ontwikkelen is een vak apart. Er worden heel wat trainingen ontwikkeld, maar wat maakt een programma effectief? De leuke oefeningen? De afstemming op de deelnemers? De koppeling met de werkpraktijk? De inbedding in de organisatie? De afwisseling in de werkvormen? Of staat of valt een programma met de deskundigheid van de trainer?

Wanneer ik het in dit boek heb over vakmanschap voor het ontwikkelen van trainingsprogramma's met impact en effect, bedoel ik dat de trainer op systematische en creatieve wijze trainingsprogramma's ontwerpt waarin hij

met de deelnemers de trainingsdoelen daadwerkelijk bereikt. Hiervoor moet de trainer beschikken over een aantal kwaliteiten en competenties, zoals:

- ▷ een productieve en inspirerende relatie opbouwen met het management;
- ▷ de training inbedden in de organisatiecontext;
- ▷ inzicht in leerprocessen;
- ▷ doelgericht werken;
- ▷ creatief denken;
- ▷ kennis en inzicht in werkvormen;
- ▷ afstemmen op de (toekomstige) deelnemers;
- ▷ structureren en analyseren.

Een training ontwikkelen vraagt enerzijds om creativiteit en inlevingsvermogen, anderzijds om doelgerichtheid en structuur. Daarmee doet het een beroep op zeer verschillende kwaliteiten en competenties van de trainer. Ben je vooral creatief, dan zul je gemakkelijk de meest originele oefeningen verzinnen. De vraag zal hierbij zijn of je met deze fantastische oefeningen ook het gewenste resultaat bij je deelnemers zult bereiken. Wil je alleen leuk bezig zijn met je deelnemers of is het de bedoeling dat ze ook nog wat leren?

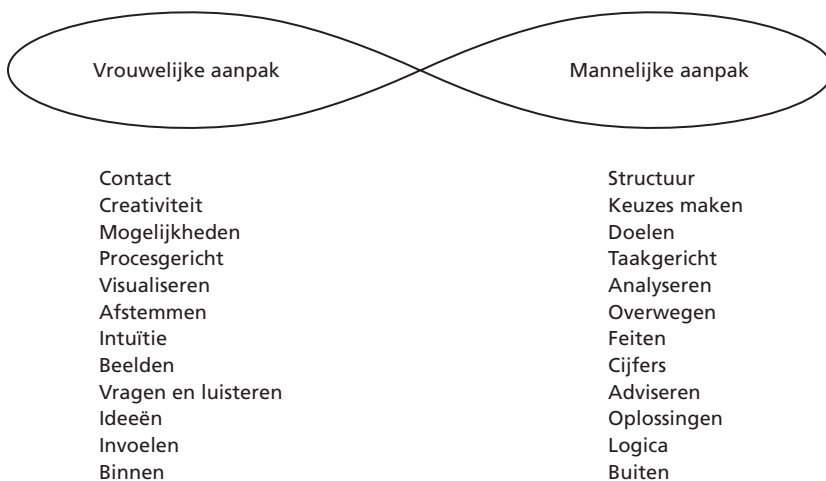
Ben je vooral doelgericht, dan zul je heel goed weten welke oefening je waarom hebt geprogrammeerd op dat moment in je training. Je zult echter moeten oppassen dat je programma voldoende is afgestemd op je deelnemers en genoeg entertainment en afwisseling bevat. Een training mag óók leuk zijn.

Veel trainingsprogramma's zijn vanuit één van beide aanpakken opgezet en missen daardoor het maximale effect dat ze zouden kunnen hebben. Ik ga ervan uit dat de effectiefste programma's tot stand komen wanneer men beide aanpakken combineert. Ze vullen elkaar namelijk prachtig aan.

Je zou de twee verschillende aanpakken grofweg kunnen karakteriseren als de vrouwelijke aanpak en de mannelijke aanpak. Vrouwelijk of mannelijk bekijk ik hier vanuit het Chinese yin- en yangprincipe. De vrouwelijke aanpak bestaat dan onder andere uit inlevingsvermogen, creativiteit en afstemmen, de mannelijke aanpak uit bijvoorbeeld analyseren, keuzes maken en doelgerichtheid.

Voor een effectief trainingsprogramma moet je bijvoorbeeld de huidige situatie in de organisatie helder analyseren, je inleven in je potentiële deelnemers, verschillende trainingsmogelijkheden verkennen en de voor- en nadelen daarvan tegen elkaar afwegen, de gewenste situatie visualiseren, concrete doelen formuleren, brainstormen over werkvormen en deze afstemmen op je deelnemers, en je oefeningen structureren. Kortom, de

vrouwelijke en mannelijke aanpak wisselen elkaar voortdurend af. Juist daardoor ontstaat een uitgebalanceerd programma.



Figuur 1.7: Vrouwelijke en mannelijke aspecten van het ontwikkelproces.

Trainers die de kunst verstaan om beide aanpakken op een deskundige manier te integreren, hebben naar mijn mening het vakmanschap om zeer effectieve trainingsprogramma's te ontwikkelen. Bij de verschillende thema's die ik in dit boek behandel, zullen de vrouwelijke aanpak en de mannelijke aanpak aan de orde komen.

Een trainingsprogramma ontwikkelen is een proces dat tijd vraagt. Tijd om te analyseren en tijd om te doorvoelen. Tijd om je als trainer te verhouden tot je programma, zodat het in je lijf gaat zitten. Tijd om creatief te zoeken naar de juiste werkvormen en het programma zo op te bouwen dat je een optimaal leereffect realiseert bij de deelnemers.

1.3.1 Trainen met hart en ziel

Trainen met hart en ziel heeft voor mij drie belangrijke aandachtspunten:

- ▷ bezieling
- ▷ vakmanschap
- ▷ persoonlijke ontwikkeling.

Een trainer met hart en ziel beoefent zijn vak vanuit zijn missie, zoals 'het beste in mensen naar boven willen halen' of 'willen bijdragen aan een lief-

devolle samenleving'. Dit zegt iets over zijn bezieling, zijn drijfveren om zijn vak te beoefenen.

Een trainer met hart en ziel verstaat zijn vak. Hij is gedegen geschoold in mensen opleiden, weet waarover hij het heeft en beheerst de essentiële trainersvaardigheden, die nodig zijn om trainingsprogramma's te ontwikkelen en uit te voeren. Zo'n trainer kent zichzelf, zijn kwaliteiten en zijn competenties en werkt aan zijn ontwikkelpunten. Hij reflecteert regelmatig op zijn functioneren als trainer en is bereid feedback te ontvangen. Een trainer met hart en ziel is 'een instrument' in het leerproces van deelnemers en organisaties.

Wanneer het gaat om trainen met hart en ziel, gebruik ik graag het stermodel met de zes ontwikkelingsniveaus. Dit model maakt inzichtelijk welke zes niveaus in het leerproces een rol spelen tijdens een training. In het licht van deze zes niveaus vallen me twee zaken op in trainersland:

- ▷ Vooral het emotionele niveau, maar ook het fysieke niveau, lijkt ondervertegenwoordigd.
- ▷ Trainingen lijken óf gericht op 'de buitenkant' (het gedrags- en omgevingsniveau) óf op 'de binnenkant' (het mentale en spirituele niveau; zelden ook het emotionele en fysieke niveau). Helaas zijn er weinig trainingen die de binnen- en buitenwereld bij elkaar brengen. Iets wat naar mijn mening noodzakelijk is voor daadwerkelijke gedragsverandering in de praktijk.

In mijn visie kent een trainer met hart en ziel de zes ontwikkelingsniveaus enerzijds vanuit zijn eigen ontwikkelingsproces en bezit hij anderzijds de vaardigheden om deze niveaus effectief in te zetten in zijn training. Hierdoor zal hij de impact van zijn trainingsprogramma zeker vergroten.

In dit boek spits ik me toe op een zeer specifiek soort opleidingen, namelijk trainingen in mondelinge communicatie en persoonlijke effectiviteit. Het gaat dan om trainingen als: Verkooptechnieken, Adviesvaardigheden, Conflicthantering, Persoonlijke kracht, Praktisch leidinggeven, Teamontwikkeling, Management development-programma's, Solliciteren, Energie in balans en Persoonlijk leiderschap.

Dit boek heb ik geschreven vanuit mijn twintigjarige trainerspraktijk en vanuit mijn ervaring als hoofdopleider en supervisor in de trainersopleiding Trainen met hart en ziel. Door veel deelnemers te begeleiden bij het ontwikkelen van hun vakmanschap en door hun praktijktraining te superviseren, groeide mijn bewustzijn van de kneepjes van het trainersvak. In de verschillende hoofdstukken vind je een groot aantal voorbeelden die ik heb ontleend aan het ontwikkelproces van deze praktijktrainingen.

Daarnaast is er herhaaldelijk aandacht voor de koppeling tussen het programma en de trainer. Een trainer die met hart en ziel een training ont-

wikkelt, zal de verschillende stappen immers regelmatig toetsen aan zijn eigen visie en ervaring.

In het volgende hoofdstuk introduceer ik het programmeerkristal, een praktisch model om (bedrijfs)trainingen mee te ontwikkelen. De afzonderlijke elementen van dit model werk ik apart uit in de verdere hoofdstukken. Ook wijd ik een hoofdstuk aan de invloed van de groepsdynamiek op de opbouw van een trainingsprogramma. Ten slotte ga ik gedetailleerd in op oefeningen ontwikkelen en je trainingsprogramma evalueren.

Ik wens je veel inspiratie en vakmanschap voor het ontwikkelen van je trainingsprogramma's.