

Wiepke de Heij

Persoonsgericht en waarderend trainen



7V's voor inspiratie en houvast

Boom

PERSOONSGERICHT EN WAARDEREND TRAINEN

7v's voor inspiratie en houvast

Wiepke de Heij

Boom



INHOUD

Voorwoord	5
Inleiding	9
Wat is persoonsgericht en waarderend trainen?	10
Wanneer persoonsgericht en waarderend trainen?	12
Definities van leren en trainen	14
Mijn inspiratie en reis als trainer (en mens)	18
Opbouw van dit boek	19
1 Verkennen	21
1.1 Een veilige sfeer creëren in een groep	21
1.2 Wat speelt er bij 'verkennen' in de groep?	31
1.3 Omgaan met brede diversiteit in groepen	39
2 Verrassen en verbeelden	45
2.1 Hoe komen jouw deelnemers tot leren?	45
2.2 Voorwaarden voor een rijke leeromgeving	52
2.3 Beeldende werkvormen	53
2.4 Werkvormen met dramatechnieken	57
2.5 Lichaamsgerichte werkvormen	59
2.6 Schrijf oefeningen	62
3 Verdiepen	65
3.1 Didactische tools	65
3.2 Groepsdynamische tools	76
3.3 Persoonsgerichte tools	91
3.4 Begeleidingskundige tools	104

4	Verbreiden	117
4.1	Hoe maak je brede diversiteit bespreekbaar? (En wat als je het niet doet?)	118
4.2	Tools om te verbreiden	131
4.3	De organisatie waarderend benaderen	134
4.4	Maatschappelijke invloeden	141
5	Verankeren	145
5.1	Manieren voor verankeren	145
5.2	De kunst van een goede evaluatie	156
6	Vieren	165
6.1	Hoe rond je zorgvuldig af?	165
6.2	Tools voor afronden en afscheid nemen	173
6.3	Hoe vier je de leerresultaten van je deelnemers?	179
7	Verrijken	187
7.1	Andere begeleidingsvormen	188
7.2	Online mogelijkheden voor een doorgaande leerontwikkeling	191
7.3	Hapklare brokken voor de zeven V's	193
	Nawoord	205
	Literatuur	207



INLEIDING

In de afgelopen twintig jaar heb ik diverse doelgroepen in verschillende settings getraind, van financiële dienstverlening en tech tot overheid, (hoger) onderwijs en (jeugd)zorg. In dit boek deel ik mijn (leer)ervaringen en visie op het trainersvak. Ik nodig je uit tot reflectie op je eigen vakmanschap, waarden en drijfveren en geef veel tools om in je eigen praktijk in te zetten.

Dit boek is in de eerste plaats geschreven voor trainers, maar ook voor (leer)begeleiders, managers, opleiders, hr-professionals, leerkrachten, supervisors en coaches kan het bruikbaar en leerrijk zijn. Dit boek is voor mensen die zichzelf en de ander durven te onderzoeken en geïnteresseerd zijn in hun drijfveren, talenten en (on)hebbelijkheden. Voor mensen die moeilijkheden en uitdagingen niet schuwen. Die het leren van en met elkaar zinvol vorm willen geven door zoeken, vallen, opstaan, uitpluizen, botsen, schuren, omarmen... Op zoek naar niks minder dan transformatie, groei, vooruitgang. Ik ben ervan overtuigd dat deze leer- en ontwikkelingsprocessen het allerbelangrijkst zijn bij de uitdagingen van deze tijd.

Allereerst neem ik je mee: wat is nu persoonsgericht en waarderend trainen? Wanneer heeft het meerwaarde? Hierna geef ik de basis weer van het waarderend gedachtegoed en de zeven V's die de rode draad vormen in dit boek. Ik zoom uit naar de uitgangspunten over leren en maak de koppeling naar veranderende omgevingen. De zeven V's vormen theoretische én praktische handvatten waarmee je je eigen professionaliteit als trainer kunt versterken. Alle aspecten van het trainersvak komen aan bod, zoals je eigen professioneel handelen als trainer, soorten werkvormen, de invloed van groepsdynamica en de rol van de (organisatie)context.

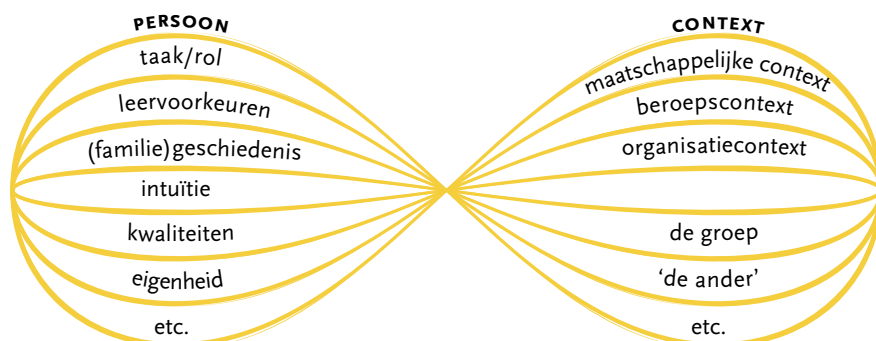
Wat is persoonsgericht en waarderend trainen?

De begrippen ‘persoonsgericht trainen’ en ‘waarderend trainen’ lopen als een rode draad door dit boek. Persoonsgericht trainen betekent dat je rekening houdt met de persoon van de deelnemer. Een persoon met al zijn gelaagde identiteiten: van functie, leeftijd, (culturele) achtergrond, gender, fysieke mogelijkheden tot overtuigingen en karaktertrekken. De persoon in zijn totaliteit leert en ontwikkelt zich, telkens weer. Soms ziet dat leren eruit als een rechte lijn; vaker als een kronkelweg met pieken en dalen. Soms is het leren transparant, soms is het leren onbewust en onzichtbaar voor zichzelf of anderen.

Waarderend trainen betekent dat je de kwaliteiten en talenten van je deelnemer versterkt. Je kijkt waarderend naar je deelnemer: wat gaat er wél goed en wat is *van nature* aanwezig? Dit is fundamenteel anders dan een tekort aan vaardigheden ‘weg-traineren’ of vaardigheden van buitenaf aanleren.

Met persoonsgericht en waarderend trainen stimuleer je het leren van binnenuit door gebruik te maken van betekenisvolle leerervaringen. Je stemt je eigen handelen continu af op de persoon en de groep. Je hanteert ook je eigen kwaliteiten, hebbelikheden en onhebbelikheden. Je houdt rekening met de context waarbinnen de deelnemer leert en zich ontwikkelt, zoals maatschappelijke invloeden en bewegingen binnen organisaties.

De persoon – jouw deelnemer – met al zijn eigenheid, kwaliteiten, eigenaardigheden, (familie)geschiedenis, voorkeuren, manieren van leren, geraaktheden, taakopvattingen, normen en waarden enzovoort staat in *wisselwerking* met de context, met eigen ‘gelaagdheden’. Er is een klant, een leidinggevende of een collega, er is een werkcontext, een beroepscontext, een maatschappelijke context enzovoort (zie figuur i.1).



Figuur i.1 Persoon en context in wisselwerking

Ik zie het als de taak van de trainer om zijn deelnemer te helpen zichzelf én de context te onderzoeken. De deelnemer staat niet op zichzelf, maar is onderdeel van een groter, dynamisch geheel. Hoe je deelnemer kijkt naar zichzelf, de ander en de wereld om hem heen, geeft belangrijke aanknopingspunten voor zijn leerproces. Je deelnemer beïnvloedt met zijn gedrag klanten, collega's, leidinggevend en enzovoort. En omgekeerd wordt je deelnemer beïnvloed door zijn klanten, collega's, leidinggevend, regels en procedures in de organisatie, taakopvattingen enzovoort. Deze wisselwerking is van belang om zicht en grip te krijgen op het eigen leerproces.

De achterliggende opvatting hierbij is dat de werkelijkheid complex is en dat iedere situatie een (net iets andere) professionele opgave heeft. Wanneer er te veel nadruk komt op de context, dan 'ontsla' je je deelnemer van de plicht om zelf invloed uit te oefenen, voelt hij* zich onmachtig en kan hij zaken buiten zichzelf leggen. Wanneer er te veel nadruk komt op de persoon, dan is het gevaar dat de deelnemer kan gaan piekeren, zich zaken persoonlijk gaat aantrekken en dat daardoor het leerproces stagneert.

Het ui-model

Het ui-model van Korthagen, ook wel het model van de persoonlijkheidslagen, maakt mooi inzichtelijk op welke 'lagen' je kunt interveniëren als trainer (zie figuur i.2).



Figuur i.2 Het ui-model (Korthagen e.a., 2002)

Bij persoonsgericht en waarderend trainen staat het onderzoek naar de wisselwerking tussen je deelnemer en zijn context centraal. Dit raakt aan alle lagen van de ui; de deelnemer zal zelf de rode draad in zijn leerproces moeten vinden om te ontdekken wat hij nodig heeft voor nieuw, professioneel gedrag.

* Met het oog op de leesbaarheid is voor 'hij' gekozen, maar waar 'hij' staat, kan ook 'zij' of 'hen' worden gelezen.

Wanneer persoonsgericht en waarderend trainen?

Persoonsgericht en waarderend trainen zorgt voor duurzame, lerende relaties tussen deelnemers waar nog lang op doorgebouwd kan worden. Deelnemers leren over een bepaald thema, maar ook over hun eigen kwaliteiten en valkuilen, en hun eigen wijze van leren en veranderen. Hierdoor groeien zij in hun persoonlijke, professionele ontwikkeling en ontstaan er duurzame leerresultaten.

Persoonsgericht en waarderend trainen is vooral waardevol voor het leren bij complexe thema's, waar een voorgeschreven werkwijze of methode niet volstaat. Het betreft het leren met een vaste groep deelnemers, waar er vooral met en van elkaar geleerd kan worden gedurende een langere periode. Hierbij hangt de kwaliteit van het professioneel handelen van de deelnemers af van hun eigen interpersoonlijke vaardigheden (ook wel 'soft skills').

Persoonsgericht en waarderend trainen past in een omgeving waar er (steeds meer) zelfsturing en eigen inschattingsvermogen van professionals gevraagd wordt. Dit kan zijn voor mensgerichte beroepen, maar steeds vaker is dit bijvoorbeeld ook in de financiële of techsector van belang. Persoonsgericht en waarderend trainen is geschikt voor overstijgende vraagstukken die bijdragen aan de persoonlijke, professionele ontwikkeling. Denk aan leiderschapstrainingen, omgaan met agressie, praten over seksualiteit en opvoeding, of bijvoorbeeld communicatietrainingen. Persoonsgericht en waarderend trainen kan ook bijdragen aan organisatieontwikkeling, bijvoorbeeld aan het boeien en binden van medewerkers, thema's als vitaliteit en gezondheid of een inclusieve werkomgeving.

Zeven competenties van de persoonsgerichte en waarderende trainer

Hieronder staan de zeven competenties van de persoonsgerichte en waarderende trainer. Het is een raamwerk dat je kunt gebruiken om te kijken wat je al in huis hebt, en waarin je je verder wilt ontwikkelen. In paragraaf 7.3.1 wordt dit raamwerk verder uitgewerkt. De competenties zijn:

1. een waarderende grondhouding;
2. een didactische tovenaars en inspirator zijn;
3. een professionele begeleidingsrelatie kunnen aangaan met de individuele deelnemer;
4. een kunstenaar zijn in het omgaan met groepsdynamica;
5. kundig zijn in het ontwerpen van trainingen;
6. ondernemend, verbindend en vernieuwend zijn; en tot slot
7. 'zinnige zelfreflectie' kunnen toepassen.

Niet in de laatste plaats is de persoon van jou als trainer van belang, net als jouw eigen drijfveren en ontwikkelingswensen!

Waarderend gedachtegoed

Het waarderend gedachtegoed is een belangrijke bouwsteen voor persoonsgericht en waarderend trainen. Waarderend onderzoek (appreciative inquiry, AI) is een positieve en duurzame benadering die die professionals aanspreekt op hun eigen kracht en mogelijkheden. Door op zoek te gaan naar een positieve vraagstelling, ontstaat er (weer) energie en veerkracht. Cooperrider en Whitney (2005) zijn de grondleggers van dit model.

Er wordt in vier fasen gewerkt aan verandering en vernieuwing: *discover*, *dream*, *design* en *deliver*. De eerste fase, *discover*, staat in het teken van ontdekken wat werkt, en ‘waarderen wat er is’. Dat betekent met nieuwe ogen kijken naar een bekende situatie. Tijdens de tweede fase, *dream*, ga je dromen, oftewel verbeelden. Je gaat je voorstellen hoe iets ‘zou kunnen zijn’. Door te verbeelden worden andere delen in de hersenen geactiveerd en worden diepere drijfveren aangeboord. Vanuit het aanboren van je drijfveren ga je naar de volgende fase, ‘*design*’, waarin er een plan wordt gemaakt om de gewenste verandering te realiseren. In de laatste fase van ‘*deliver*’ wordt dit plan uitgevoerd en wordt het geleerde doorgegeven aan anderen.

Vijf principes

AI is gestoeld op vijf principes, die je kunt uitwerken tot concrete tools en werkvormen:

1. **Het constructionistische principe** betekent dat je niet uitgaat van één werkelijkheid, maar uitgaat van het principe dat ieder mens zijn eigen werkelijkheid kleurt vanuit zijn eigen referentiekader. Iedere deelnemer ‘maakt, kleurt zijn eigen wereld’.
2. **Het poëtische principe** gaat ervan uit dat het verhaal van organisaties continu wordt geschreven en herschreven door mensen binnen en buiten de organisatie. Dit is meer dan de inhoudelijke kant van een verhaal, ook de emotionele, affectieve, morele en spirituele aspecten spelen een rol.
3. **Het simultaneiteitsprincipe** gaat ervan uit dat onderzoeken ook interveniëren is. De wijze van vragen stellen bepaalt de acties en veranderingen die daarop volgen.
4. **Het anticipatoire principe** gaat over de kracht van collectieve verbeelding, het verhaal dat we over onze toekomst vertellen. Toekomstbeelden beïnvloeden het bestaande gedrag (Masselink et al., 2008). Je kunt besluiten je energie te richten op wat je niet wilt, maar je kunt ook besluiten om je te richten op een gewenste toekomst.
5. Tot slot **het positieve principe**: alles wat je aandacht geeft, groeit. ‘Positieve emoties verbreden de aandacht, vergroten het gedragsrepertoire en stimuleren de intuïtie en creativiteit van mensen.’ (Masselink et al., 2008)

Belangrijk bij AI is een positieve vraagstelling. Van daaruit creëer je duurzame verandering binnen een team of organisatie. Een verandering die van binnenuit ontstaat, en geen

verandering die ‘top-down’ gestuurd wordt. Door gebruik te maken van deze methode beweeg je deelnemers. Niet vanuit dwang of drang, maar vanuit intrinsieke motivatie.

Vanuit het waarderend gedachtegoed ben je gericht op het versterken van wat er van nature aanwezig is. Je gaat uit van de kwaliteiten en de talenten van je deelnemers. Waarderend trainen betekent voor mij dat je gericht bent op het versterken van de kwaliteiten en vaardigheden van deelnemers, in plaats van op het wegtrainen van tekorten.

Ik merk in mijn trainingen telkens weer dat deelnemers het een verademing vinden als ik uitga van hun persoonlijke kwaliteiten. Je neemt je persoon (met alle mooie en minder mooie kanten) mee naar je werk. Door in een training te beginnen met in te zoomen op kwaliteiten en talenten, ontstaat er (zelf)vertrouwen. Geef erkenning aan eigenheid en straal vertrouwen uit in het eigen leer- en ontwikkelingsproces van de professional. Vaak is er reflectie nodig op triggers uit de omgeving om de eigen kwaliteiten te leren balanceren. Door uit te gaan van persoonlijke kwaliteiten, zit je op de laag van ‘identiteit’ (zie figuur i.1) en sluit je aan bij de persoon van de deelnemer.

Geïnspireerd door het waarderende gedachtegoed heb ik de zeven V’s ‘als kapstok’ ontwikkeld. De zeven V’s staan voor: 1) verkennen, 2) verrassen/verbeelden, 3) verdiepen, 4) verbreden, 5) verankeren, 6) vieren en 7) verrijken.

Je kunt de zeven V’s gebruiken als fasen tijdens een training. Je kunt ze ook zien als elementen die deelnemers nodig hebben om te leren: van het verkennen van een onderwerp/thema en het benutten van verbeeldingskracht tot het verankeren van het geleerde. Bovendien vormen de zeven V’s een checklist en logische opbouw voor een dagdeel: zit er wat verrassends in? Zit er een ‘anker’ in? En je kunt het als basis voor een trainingsontwerp gebruiken (zie ook de checklist helemaal achter in dit boek bij paragraaf 7.3.7). De zeven V’s lopen als een rode draad door dit boek; in ieder hoofdstuk staat een ‘V’ centraal.

Definities van leren en trainen

‘Mensen leren op oneindig veel verschillende manieren’, aldus Ruijters, Simons en Wallenaar (2014). Dat vind ik een prachtig uitgangspunt. Leren is zoveel meer dan informatie in je opnemen en reproduceren. Leren doe je niet alleen met je hoofd, maar ook met je lijf! Het benutten van je lichamelijk gewaarzijn en intuïtie is een oneindig interessante bron. Leren is voelen. Leren is in beweging komen waar je voorheen vastzat. Leren doe je van en met elkaar. Leren kan ook herinneren zijn. Leren is je ergens van bewust worden en deze inzichten delen. Leren is reflecteren op je ervaringen en van daaruit iets nieuws proberen. En soms is leren ook pionieren. Kortom, leren is zo veelzijdig!

Als ik het over leren heb in een training, dan bedoel ik leren in de brede zin van het woord. Dan heb ik het over zelf ontdekken, dan heb ik het over kennis verwerven, dan heb ik het over oefenen, over reflecteren, over intuïtief leren, over dromen en visualiseren, over lichaamsbewustzijn benutten, over het delen van verhalen en leerervaringen en over het verbinden van al het genoemde.

Ieder mens leert op zijn eigen unieke wijze, steeds verschillend in de verschillende contexten, waar verschillende leervragen centraal staan. Er is nooit sprake van één manier van leren. Er zijn dus altijd meerdere ingangen die je kunt nemen om het leerproces van je deelnemers te verrijken. Ook ben je continu zelf aan het leren. Leren is vloeiend, leren is in beweging komen, leren genereert energie.

In een goede training zit wat mij betreft een mix tussen leren van buitenaf en leren van binnenuit. Het leren van en met elkaar verdient veel aandacht. Het creëren van ‘lerende relaties’ is in mijn opvatting een belangrijke taak van de trainer. Het stimuleren van ervaringsleren door onder andere voldoende reflectieruimte te bieden is van grote waarde. Deelnemers leren vele malen meer van het reflecteren op hun eigen ervaringen dan van het ‘naspelen’ of nabootsen van gedrag van anderen. Het stimuleren van ervaringsleren leidt tot actieve integratie van kennis, houding en vaardigheden. Met het stimuleren van ervaringsleren is de deelnemer continu een brug aan het slaan tussen de training en zijn praktijk.

Leren en ontwikkelen doe je telkens weer op je eigen unieke wijze.

Leren: een mysterie

Het is goed om ons te realiseren dat er nog veel is dat wij niet weten over ons brein. We kunnen nog niet (volledig) doorgronden hoe leerprocessen in ons brein plaatsvinden en waarom er op bepaalde momenten wel en op andere momenten niet geleerd wordt. We kunnen niet alles doorgronden met ons analytische brein, ook en misschien vooral niet de werking van het brein zelf. Er blijft een ‘grijs’ gebied, een mystiek gebied, waar kwartjes vallen, er een ‘shift’ plaatsvindt, of misschien wel een goddelijke ingeving. Maar wat is het prachtig om dat leren te aanschouwen. Het allerbelangrijkste is dat je de intentie hebt om jouw deelnemers hun leerproces te gunnen en op hun eigen manier in te laten vullen.

Hoe en of een deelnemer daadwerkelijk leert, is slechts deels in handen van de trainer, deels ligt het aan de context en toeval, en deels bij de deelnemer zelf. Door systematisch op verschillende factoren te reflecteren, te observeren en te bespreken, kun je er optimaal invloed op uitoefenen. Tegelijkertijd is het goed om je nederige rol in het leerproces van je deelnemer te onderkennen. De deelnemer leert niet van jou,

omdat jij een fantastische trainer bent. De deelnemer wordt hooguit *in staat gesteld* om iets te leren of te ontdekken.

4 Als trainer ben je niet de heerser, maar de dienaar van het leren van je deelnemer.

Leren in (organisatie)context

We hebben te maken met een toenemende diversiteit en voortdurende veranderingen in onze maatschappij en organisaties. Deelnemers hebben verschillende opleidingsachtergronden, leeftijden, normen en waarden, kwaliteiten en talenten en ga zo maar door. Niet alleen je deelnemers zelf zijn divers, ook de contexten waarin zij zich bewegen en het geleerde moeten toepassen. Ruijters (2021) geeft in haar manifest voor de beroepsidentiteit aan dat veel beroepen ‘vloeiender’ worden en stelt de mooie vraag: ‘Hoe in deze vloeibaarheid houvast te geven?’

De fluïde omgeving maakt dat het steeds belangrijker is dat je deelnemer leert om professionele keuzes te maken en te onderbouwen. Het wordt steeds belangrijker dat je deelnemer zijn eigen persoonlijke kwaliteiten en valkuilen leert kennen én hanteren. En dat betekent dat je niet kunt volstaan met het trainen van alleen vaardigheden, of het aanbieden van kennis op een bepaald gebied. Er moet méér gebeuren.

Trainingen in een fluïde omgeving

Er zijn verschillende *soorten* trainingen te onderscheiden. In ‘kennistrainingen’ ligt de nadruk op het overbrengen van kennis of een specifieke methode. Er zijn trainingen waar vooral vaardigheden worden geoefend. Er zijn teamtrainingen waar de samenwerking tussen de teamleden centraal staat en trainingen waar de persoonlijke ontwikkeling van een deelnemer centraal staat. En natuurlijk zijn er ook combinaties mogelijk. Hoe sluiten deze soorten trainingen aan bij de continu veranderende omgeving en het leervermogen van professionals?

Een *kennistraining* focust op het overbrengen van kennis. In een kennistraining bestaat het gevaar dat er te weinig rekening wordt gehouden met het feit dat mensen verschillend leren. Je kunt je bovendien afvragen of kennis datgene is wat een deelnemer het meest zal helpen bij het vergroten van zijn professionaliteit. Zeker wanneer kennis snel veroudert of niet goed toegepast kan worden op de eigen unieke situatie. Professionals beschikken steeds meer over hun eigen expertise door verschillende opleidingsachtergronden en loopbanen. Samen leren en het uitwisselen van kennis en ervaringen worden daarom steeds belangrijker.

Een *vaardigheidentraining* focust op het gedrag en de competenties van een deelnemer. Een risico van een dergelijke insteek is dat de omgeving onvoldoende wordt

belicht. Wat komt je deelnemer tegen in de organisatie? En hoe kan hij zijn gedrag aanpassen aan het gedrag van een ander? Wanneer zijn welke vaardigheden en gedragingen handig en gepast? Daarnaast worden de diepere lagen binnen de persoon van de deelnemer (overtuigingen, identiteit en zingeving) niet of nauwelijks aangehaakt in een vaardigheidstraining. Om een deelnemer daadwerkelijk nieuw gedrag te laten ontwikkelen, spelen deze onderliggende zaken een (grote) rol. Immers: weten wat je zou *kunnen* doen en het daadwerkelijk doen, zijn heel verschillende dingen. Je moet de situatie herkennen waarbinnen je het nieuwe gedrag kan vertonen, je moet het kunnen, willen en je moet het *dúrv*en. Ook – juist – spelen onbewuste processen een grote rol bij het al of niet plaatsvinden van een gedragsverandering.

Bij *persoonlijke-ontwikkelingstrainingen* kan er een te grote nadruk op de persoon gelegd worden, en te weinig op 'leren'. Er bestaat een risico voor therapeutiseren: er wordt 'gepeuterd' bij de deelnemer, zonder aandacht voor wat er *wél* goed gaat. Een deelnemer kan zich (onterecht) zaken aantrekken en druk voelen om te veranderen. Ook hier ontstaat het gevaar dat de context onderbelicht blijft. Wat gebeurt er in de organisatie waardoor bijvoorbeeld de prestatiedrang van een deelnemer vergroot wordt? Er kan (te) weinig kans zijn om nieuw gedrag uit te proberen en het professionele repertoire te vergroten.

Hoe kunnen we professionals in de continu veranderende omgeving houvast geven en hun leer- en verandervermogen helpen vergroten? Vernieuwende en diverse trainers kunnen hier een belangrijke en duurzame bijdrage aan leveren. Daarvoor is er maatwerk en mensenwerk nodig. Er is aandacht nodig voor de persoon én zijn context. En de wisselwerking hiertussen. Een trainer moet op dieperliggende lagen kunnen interveniëren om tot duurzame leerresultaten te komen. Door aan te sluiten op de kwaliteiten van de deelnemer en zijn drijfveren aan te boren, kan een deelnemer zijn eigen leerproces (steeds meer) vormgeven. Zo ontstaat er een verandering van *binnenuit*, in plaats van van buitenaf. Het nieuw geleerde gedrag is niet contextgebonden, het wordt eigen gemaakt en is in verschillende contexten toepasbaar. Deelnemers ontwikkelen authentiek en congruent gedrag, waardoor zij het nieuw geleerde gedrag ook gemakkelijker kunnen toepassen.

Begeleiden van transformatieve leerprocessen

Trainers begeleiden professionals bij deze transformatieve leerprocessen. Hiervoor is een rijke leeromgeving nodig, die aansluit op de diverse leerbehoeften van deelnemers. Waar deelnemers zich veilig kunnen voelen om zichzelf te ontwikkelen. Waar kennis aangeboden wordt op verschillende manieren, waar gereflecteerd kan worden op eigen en andermans ervaringen, waar vaardigheden geoefend kunnen worden in een levensechte situatie, waar aandacht is voor de persoon van de deelnemer met zijn unieke

kwaliteiten en drijfveren. Hoe kun je een leeromgeving smeden waarin je recht doet aan de verschillen tussen je deelnemers en hun contexten? Waar je kunt leren van elkaars verschillen, en zicht en grip krijgt op je eigen manier van leren en veranderen?

Trainen

In dit boek ga ik bij trainen uit van een setting waarin je met een groep mensen persoonlijk aan het leren bent rond een bepaald thema. Een training heeft concrete doelstellingen en beoogde resultaten. Het is een langer leertraject en behelst meer dan een dag/dagdeel. Het overkoepelende doel van de training is om het gedragsrepertoire van de deelnemers uit te breiden. Een trainer maakt in zijn ontwerp onderscheid in kennisdoelen, vaardighedendoelen en houdingsdoelen. Bij een training gaat het om actieve integratie van kennis, houding en vaardigheden. Er wordt zowel van 'buiten naar binnen' geleerd als 'van binnen naar buiten'. Door een training leren de deelnemers van elkaar, van de trainer en door eigen reflectie/zelfonderzoek.

Mijn inspiratie en reis als trainer (en mens)

In een boek over persoonsgericht trainen zou het vreemd zijn om niks over mijn persoon als auteur te schrijven. Ik neem mezelf mee in mijn werk, en ben gevormd door mijn (werk)ervaringen en persoonlijke geschiedenis.

Mijn wieg stond in Maarssen, bij Utrecht. Mijn moeder groeide op in een boerenfamilie. Mijn vader is de zoon van een schilder/behanger. Mijn beide ouders behoorden tot de eerste generatie in hun familie die mocht studeren. Ik groeide op met één oudere zus. Er was veel ruzie en spanning thuis. Toen ik 15 jaar was, scheidden mijn ouders, waarna een lange periode ontstond waarin ik wisselend contact had met mijn ouders. Deze geschiedenis heeft mij gevormd en leerde mij dat sociaal-emotionele ontwikkeling zeer belangrijk is als bouwsteen voor je persoonlijke ontwikkeling.

Ik was altijd al geïnteresseerd in leren en in de ontwikkeling van mensen. Ik besloot om pedagogiek te gaan studeren. Als 18-jarige kwam ik bij mijn pedagogieopleiding voor het eerst in aanraking met een persoonsgerichte training. Op het vwo werd ik vooral analytisch opgeleid; hier stond leren over jezelf en van elkaar centraal. 'Je bent je eigen instrument' was een veelgebruikte uitspraak. We leerden om te kijken naar hoe wij gevormd waren en hoe we dat mee konden nemen in ons werk. Het was alsof er een deur naar een andere wereld openging! Ik was meteen geraakt en geïnspireerd door de trainers die ik daar tegenkwam. Van deze 'leermeesters' heb ik veel geleerd en mee mogen nemen: van levenswijsheden tot passie voor begeleiden en trainen.

Meteen na mijn afstuderen kreeg ik de kans om op ‘mijn’ hogeschool te gaan werken, om daar zelf trainingen te gaan geven die ik met zoveel plezier gevolgd had. Hier begonnen mijn vliegreisen; het was een sprong in het diepe waar ik ongelooflijk veel van heb geleerd. Ondertussen leerde ik mijn huidige levenspartner kennen. Samen bouwden wij een stevige basis op.

Nadat ik jarenlang verschillende trainingen en ook ander onderwijs als docent/trainer had ontwikkeld en gegeven, begon het te kriebelen. Het ondernemerschap lonkte. Ik wilde mijn vleugels uitslaan. Ik gaf trainingen aan uiteenlopende doelgroepen, variërend van docenten en jeugdprofessionals tot ouders. Ik leerde ook andere waarden kennen. Ik trainde groepen die heterogeen waren; in cultuur en gender, maar ook in opleidingsniveau en beroepen. Later ging ik ook meer in de zakelijke dienstverlening trainen, voor banken, techbedrijven en overheid. Werken met superdiverse doelgroepen in verschillende settings vond en vind ik enorm inspirerend!

In 2010 werd ik moeder en dat gaf een nieuwe betekenis aan mijn leven. Onderdeel zijn van mijn gekleurde gezin heeft mij ook gevormd tot de mens die ik nu ben en waar ik voor sta.

Een laatste, grote inspiratiebron die ik hier wil noemen, is de opleiding tot supervisor die ik heb gevolgd. Hierin leerde ik overkoepelend na te denken over begeleiden. Ik leerde diepgaand reflecteren en kreeg meer grip op mijn eigen wijze van kijken en leren en ontwikkelen. De kracht van reflectie, van onderzoeksruimte maken, van leren van binnenuit vormgeven heeft mij veel gebracht, ook in de rol van trainer.

In 2017 heb ik mijn eigen trainersopleiding Persoonsgericht en Waarderend Trainen opgezet. Het begeleiden en opleiden van trainers geeft mij ongelooflijk veel voldoening. Met dit boek wil ik bijdragen aan meer diversiteit en vakmanschap in trainersland.

Wat is jouw persoonlijke missie als trainer? Waar gaat je hart sneller van kloppen? Aan welk groter geheel wil jij een bijdrage leveren? Hoe scherper jij je eigen drijfveren hebt, hoe beter je een omgeving kunt vinden waar je tot je recht kan komen.

Opbouw van dit boek

Dit boek is een weergave van mijn zoektocht om samen met deelnemers een rijke en inclusieve leeromgeving te maken. Het model van de zeven V's zorgt voor trainingsprogramma's die vanuit een positieve kern richting geven aan het leerproces en het leerklimaat binnen je training om zo tot duurzame en betekenisvolle leerresultaten te komen. Zoals eerder aangegeven staat in elk hoofdstuk een 'V' centraal.

Het eerste hoofdstuk, **Verkennen**, gaat over hoe je in de eerste fase van een training een veilig en inclusief leerklimaat kan neerzetten. Wat speelt er in een groep

in deze fase en op welke niveaus en op welke manieren kun je interveniëren? Met speciale aandacht voor het ‘installeren op diversiteit’.

In hoofdstuk 2 lees je hoe je je deelnemers kunt **verrassen** en gebruik kunt maken van verbeeldingskracht. Hoe zet je de motor tot leren aan? Ik ga in op beeldende werkvormen, de kracht van verhalen en metaforen, en ook lichaamsgerichte werkvormen.

Met de derde V van **verdiepen** komen we bij de kern van dit boek en van het trainersvak. Ik ga in op verschillende manieren van verdiepen: didactisch met een theoretische verdieping, groepsdynamisch door het werken aan je groep, persoonsgericht door op dieperliggende lagen te interveniëren en ik geef begeleidingskundige (methodische) tools die je zo in je praktijk kunt inzetten.

Bij de vierde V staat **verbreden** centraal. Ik gebruik mijn eigen verhaal en verhalen van anderen om stil te staan bij de invloed van de context en de wisselwerking op de persoon. Hoe kun je andere contexten benutten bij je training? Hoe kijk je zelf verder dan je neus lang is?

Hoofdstuk 5 gaat vol in op **verankeren**. Hoe zorg je dat het geleerde beklijft? Hoe laat je je deelnemers daadwerkelijk de gewenste gedragsverandering maken? Ik geef je concrete tools: ankertjes.

In het zesde hoofdstuk staat **vieren** centraal. Hoe vaak denderen we wel niet van het ene onderwerp naar het andere, zonder onze successen te vieren? Ik ga in op de kracht van rituelen en het belang van zorgvuldig afsluiten.

De laatste V staat voor **verrijken**. Ik ga in hoofdstuk 7 in op andere begeleidingsvormen die je training kunnen verrijken en geef mijn do's and don'ts voor online en blended leren. Tot slot vind je hier een overzicht met ‘hapklare brokken’: voor iedere V één.

Dit boek zit boordevol inspiratie en houvast om jou kennis én praktische tools in handen te geven om een rijke, inclusieve leeromgeving te creëren.





HOOFDSTUK 1

VERKENNEN

In dit hoofdstuk gaan we het trainersvak verkennen. We beginnen bij het begin: het opbouwen van een veilig en inclusief leerklimaat. We staan allereerst stil bij vijf niveaus die van belang zijn voor het leerklimaat. In paragraaf 1.2 zoom ik in op wat er in de eerste fase in de groep speelt: wat houdt je deelnemers (onbewust) bezig? Bij paragraaf 1.3 bespreek ik het hanteren van brede diversiteit in een groep. Hoe groter de onderlinge verschillen, hoe meer er te doen én te leren is. Voor jou en je deelnemers.

Ik maak in dit hoofdstuk onderscheid tussen trainingen met open inschrijvingen en incompanytrainingen. Bij open trainingen schrijven deelnemers zelf op de training in, bij incompanytrainingen organiseert een organisatie de training voor hun medewerkers. Dit onderscheid geeft verschillen in motivatie en ook in de groepsdynamiek of diversiteit van je groep. Omdat het omgaan met verschillen in je groep zo belangrijk is, besteed ik hier extra aandacht aan.

1.1 Een veilige sfeer creëren in een groep

Bouwen aan een veilig leerklimaat doe je op vijf niveaus: inhoud, persoon, groep, organisatie en zingeving. Veel trainers vragen hoe ze met weerstand van deelnemers kunnen omgaan, of met ingewikkelde groepsdynamiek. Ze zijn het zat om politie-agent of juf te spelen. Het antwoord ligt voor een groot deel bij het zorgen voor deze stevige basis. Een goed begin is het halve werk!

1.1.1 Verkennen van de inhoud

Bij het verkennen op inhoudsniveau spelen de volgende vragen een rol. Wat zijn de doelstellingen van de training? Wat is de aanleiding van de training? En ook: waar gaat de training NIET over?

Je kunt vragen wat de deelnemers al weten en kunnen over het onderwerp van je

training. Zo kun je je eigen informatie of kennisoverdracht afstemmen op de voorkennis die in de groep aanwezig is. Je maakt je deelnemers dan meteen actief, er is meer interactie in de groep. Bovendien erken je wat jouw deelnemers al weten en kunnen. Dit past bij een waarderende benadering: er wordt gebouwd op wat al aanwezig is en wat versterkt kan worden. Wanneer je in de beginfase als expert kennis gaat overbrengen, kan er mogelijk een patroon ontstaan: ik – de trainer – weet het, en jij/jullie niet. Dat kan onbedoeld reacties opleveren van deelnemers, variërend van: ‘Weet die trainer het echt wel?’ tot ‘Wie denkt hij eigenlijk dat-ie is?’

Bij het verkennen van de inhoud is het van belang dat je deelnemers weten wat ze kunnen verwachten van de training. Zo reduceer je onzekerheid bij je deelnemers. Sluit aan bij de kennis en leerbehoeften van je deelnemers en vraag daar actief naar. In paragraaf 2.1 ga ik verder in op verschillende leervoorkeuren en hoe je leerbehoeften kunt inventariseren.

Ik gaf een agressietraining aan studenten van een sociale opleiding. Er werden geen fysieke grepen geoefend, de training ging met name over het voorkomen van escalaties. Door in het begin dit kader goed te schetsen, wisten de deelnemers waar ze aan toe waren. Zo voorkwam ik dat men achteraf teleurgesteld was. Ook zorgde het voor opluchting bij een aantal deelnemers.*

Do's

- Schets een kader en vraag waar je deelnemers behoefte aan hebben.
- Vraag actief naar voorkennis en ervaringen.
- Erken wat deelnemers al weten en kunnen ten aanzien van het onderwerp.
- Maak duidelijk wat wel/niet bij deze training wordt behandeld.
- Laat je eigen enthousiasme zien over het onderwerp.

Wees alert op

- Zitten op je ‘expertstoel’. Wees hier nog zuinig met je tips en geef geen college.
- Steek geen lange verhalen af over je eigen ervaring, opleiding of expertise.
- Gebruik van vakjargon of ‘powertaal’.

1.1.2 **Verkennen op individueel niveau**

Het tweede niveau gaat over het verkennen van de individuele deelnemers in de groep. Je maakt even contact met elk individu, en laat zo weten dat je alle deelnemers

* Om herkenbaarheid te voorkomen, heb ik in de voorbeelden trainingen en organisaties verwisseld. Namen zijn gefingeerd.

ziet. Dit begint bij aanvang van de training door je voor te stellen aan elke individuele deelnemer en bijvoorbeeld even kort een praatje te maken. Deelnemers vinden het fijn als jij interesse hebt in hen. Je draait niet een standaardverhaal en een standaardprogramma af, je laat zien dat je dienstbaar en geïnteresseerd bent in de persoon van de deelnemer.

Bij trainingen met open inschrijvingen kun je intakes houden om de deelnemers te leren kennen. Tijdens een intake kun je wederzijdse verwachtingen goed op elkaar afstemmen. Je kunt aangeven wat de deelnemer kan doen als hij niet tevreden is met de training. En je kunt de context verkennen waarbinnen deze persoon het geleerde moet gaan toepassen. Zo kun je tijdens de trainingen voorbeelden geven of vragen stellen die met deze context te maken hebben.

Het is ook van belang dat de deelnemers jou als persoon leren kennen. Juist jouw persoonlijke kwaliteiten en benadering maken het verschil. In hoeverre durf je je eigen persoon te laten zien? Hoe congruent ben je als trainer? Congruentie gaat over: de inhoud van je boodschap past bij je non-verbale communicatie. Als je bijvoorbeeld een training geeft over conflicthantering, kun je bijvoorbeeld aangeven welke conflicten je zelf lastig vindt en wat je eigen valkuilen zijn. Door je eigen persoon te laten zien, ben je authentiek en verlaag je de prestatiedruk die deelnemers kunnen voelen in een training.

Iedere trainer heeft zijn eigen unieke kwaliteiten en ook zijn eigen allergieën of gevoeligheden.

Wanneer je een deelnemer ontmoet die jou ‘triggert’, kun je de neiging hebben om iemand uit de weg te gaan, te overrulen, of juist te gaan pleasen. Dat zit vaak al in heel kleine dingen, zoals met wie je even een praatje maakt als je koffie pakt, of wie je net wat langer aankijkt. Juist deze kleine contactmomenten geven een deelnemer het gevoel: ‘ik ben oké’ of ‘ik ben *niet* oké’. Het is de toon die de muziek maakt, het is de eerste indruk die blijft hangen. Wanneer je bij aanvang van je training die extra stap zet om contact te maken met elke individuele deelnemer, creëer je mogelijkheden om in een later stadium interventies te maken.

Tijdens een eerste bijeenkomst van een teamtraining voor een techbedrijf zat deelnemer Ron onderuitgezakt op zijn stoel. Bij mijn introductie begon Ron al vragen te stellen: ‘Waarom doen we deze training eigenlijk? Ik ga helemaal niet luisteren naar jullie allemaal, het interesseert me allemaal niet.’

Mijn neiging was om vooral uit te leggen waarom deze training wel heel belangrijk was en om Ron uit de weg te gaan. Maar dat deed ik niet. Ik bedankte hem voor zijn eerlijkheid

en gaf aan dat ik zijn inbreng waardevol vond. Tijdens het eerste koffiemoment ging ik een praatje maken met Ron. Ik zorgde ervoor dat als Ron een vraag stelde of een opmerking plaatste in de groep, ik hem liet weten dat ik hem gehoord had. Tijdens de lunch kwam hij naar mij toe om mij allerlei vragen te stellen en na de lunch deed hij actief mee in de training.

Het was dus helemaal niet waar dat Ron niet geïnteresseerd was in zijn team. Hij was bang dat het team niet in *hém* geïnteresseerd was. Doordat ik extra aandacht aan hem besteedde en naar hem luisterde, doorbrak ik deze negatieve spiraal.

Do's

- Maak (oog)contact met alle individuele deelnemers.
- Kijk de groep steeds rond.
- Zorg dat alle deelnemers een goede plek hebben en bijvoorbeeld de kring bijdraaien.
- Maak in de pauze een praatje met een deelnemer met wie je in de groep minder contact krijgt.
- Geef aan dat iedere deelnemer eigen unieke kwaliteiten en ook leerpunten heeft en dat je hiervan graag meer wilt weten.

Wees alert op

- Deelnemers minder aankijken of uit de weg gaan.
- Deelnemers van jouw eigen voorkeur veel aandacht geven (voortrekgedrag).
- Veroordelende blikken of opmerkingen van jezelf.
- Je eigen irritaties en gevoeligheden.

Soms zijn de verschillen tussen jou en een deelnemer of tussen deelnemers onderling heel groot en kan dit botsen of schuren. In paragraaf 1.3 ga ik in op het hanteren van brede diversiteit in de eerste fasen van een training. In hoofdstuk 4 over verbreden ga ik uitgebreid in op het benutten van verschillende contexten en de diversiteit in de groep om het leerrendement te vergroten.

1.1.3 **Verkennen van de groep**

Het derde niveau waarop je verkent, is het niveau van de groep. Veel aandacht van de deelnemers is – deels onbewust – gericht op andere groepsleden. Het is een belangrijke sociale behoefte van de deelnemers om te weten met wie ze een training volgen. ‘Met wie zit ik hier? Wat vindt... ervan? Als ik zeg dat ik... moet leren, ben ik dan niet de enige?’ Deze vragen spelen zeker bij groepen waarin de deelnemers elkaar nog niet kennen, maar ook bij incompanytrainingen. Deelnemers willen bijvoorbeeld niet onderdoen voor hun collega's, en er zijn al patronen in de omgang ontstaan.

De groep en de onderlinge omgang is leermateriaal dat je binnen je training kunt benutten. Dit lukt alleen als je bij aanvang van de training al investeert in de relaties in de groep. Dat doe je door aandacht te besteden aan verdiepende kennismaking.

Bij kennismaken kun je onderscheid maken in groepen die elkaar al kennen, en groepen die elkaar nog niet kennen. Als de deelnemers elkaar nog niet kennen, dan leeft er waarschijnlijk veel onzekerheid binnen de groep. Het is van belang dat er veel onderlinge interactie kan ontstaan bij de kennismaking. Hoe meer onderlinge uitwisselingen, hoe meer zicht ieder individu heeft op de andere individuen uit de groep. Dit geeft de deelnemer een veiliger gevoel en beïnvloedt de groepsdynamiek positief. Zo voorkom je subgroepvorming en buitensluiting. Voor de ene groep is er veel werk te doen om een positief leerklimaat te creëren, en voor een andere groep minder werk.

Ook als de groepsleden elkaar al kennen, maar jij de groep nog niet kent, is het van belang om kennismakingsoefeningen te doen. Daarbij houd je wel rekening met het feit dat de groep elkaar al kent. Je kunt bijvoorbeeld expliciet vragen naar informatie 'die nieuw is voor de groep', of je laat groepsleden over elkaar vertellen. Zo valt de groep niet in slaap, en krijg je zicht op de bestaande groepsdynamiek (die je mogelijk wilt beïnvloeden).

Observeren van de groepsdynamica

Bij het verkennen van de groep hoort je 'groepsdynamische bril'. Hierbij kun je letten op:

- Wie praat met wie (en wie vermijdt wie)?
- Wie neemt de leiding?
- Wie wordt er buitengesloten of houdt zich afzijdig?

Het is interessant om te zien hoe groepsleden elkaar beïnvloeden, wie er bijvoorbeeld veel invloed in de groep heeft en wie weinig. Welke deelnemers hebben een positieve bijdrage op de sfeer in de groep, en zijn zelf bijvoorbeeld ook actief met hun leerproces bezig? Door het gedrag van deze deelnemers positief te bekrachtigen, stimuleer je de andere deelnemers en creëer je een positieve sfeer in de groep.

Deelnemers die niet meedoen aan het groepsgesprek, door anderen heen praten of negatief praten over de training, vertonen wat ik noem 'veiligheidsremmend gedrag'. Dit gedrag heeft een negatieve of remmende invloed op het leerklimaat. Ook dit kan in kleine dingen zitten. Iemand die verveeld zit te kijken, die steeds op zijn horloge kijkt, of continu naar het toilet gaat. Het gevaar is dat je de indruk kunt hebben dat iemand ongeïnteresseerd is, zoals Ron in het voorbeeld, terwijl dat niet het geval is.

Je kunt benoemen wat je van de deelnemers verwacht, bij voorkeur in algemene zin. Hierbij kun je bijvoorbeeld aangeven: 'Mocht er iets zijn wat je niet prettig vindt, dan is het fijn dat je dit kenbaar maakt.' Of: 'Ik zal zo veel mogelijk overleggen over het programma; van jullie hoor ik graag wat aansluit bij jullie leerwensen.' In paragraaf 1.2.2 vind je de 'veiligheidsbril' waardoor je gericht gaat kijken naar veiligheidsbevorderend en veiligheidsremmend gedrag in de groep.

Onderlinge interactie helpen vormgeven

Hoe meer positieve onderlinge interactie er is tussen de verschillende groepsleden, hoe veiliger en positiever de sfeer in de groep wordt. Je kunt de groep zien als een web waarin iedere onderlinge interactie een draadje is. Hoe meer draden, hoe steviger het web. Bij iedere remmende of negatieve onderlinge uitwisseling wordt er een draadje van het web doorbroken. Een veilige sfeer is een belangrijke voorwaarde om te kunnen leren. Daarom is het de taak van de trainer om die interactie te helpen vormgeven, bijvoorbeeld door afspraken te maken over de omgangsnormen. Geef in de eerste fase van je training veel gelegenheid tot verdiepende kennismaking om onderlinge interactie te bevorderen. In paragraaf 1.4 geef ik tools om de kennismaking verdiepend en inspirerend vorm te geven.

Een voorbeeld: stel, er is een deelnemer die door veel mensen heen praat en continu de aandacht van jou en de groep vraagt met vragen en verhalen. Als je met de groep hebt gesproken over omgangsvormen, dan benoemt de groep meestal uit zichzelf dat men het van belang vindt om te luisteren naar elkaar en elkaar te laten uitpraten. Dat verlaagt de drempel voor andere groepsleden om aan te geven bij de 'stoorzender' dat zij zelf graag eerst willen uitpraten.

Als je dat niet doet, heb je meestal twee opties: de stoorzender zelf aanspreken of negeren. Bij het aanspreken moet je er rekening mee houden dat je interventie hard kan aankomen bij deze deelnemer. Zeker als dit ten overstaan van de hele groep gebeurt. Jij hebt immers een machtspositie. Voor de groep is dit vaak wel lekker. Jij zegt er iets van, de stoorzender houdt op, klaar is kees. Nu ontstaat er een patroon waarbij de groep naar jou kijkt als een volgende stoorzender zich aandient: ga jij hier nog iets van zeggen? Zo maak je jezelf tot politieagent en moet de een na de ander aanspreken. Dat is heel vermoeiend voor jou, én het is niet goed voor het groepsproces.

Als je ervoor kiest het stoorzendergedrag te negeren of de vraag bijvoorbeeld kort te behandelen, dan zal dit gedrag zich herhalen. Vervolgens kan de irritatie van de andere deelnemers hard oplopen en dit kan leiden tot (onnodige) spanning of conflicten in de groep. Met nog veel meer bijstuurwerk van de trainer tot gevolg.

Voor het groepsproces is het dus cruciaal dat je deelnemers ruimte biedt om elkaar aan te spreken en om deelnemers het zelf te laten benoemen als bepaald gedrag hen stoort. De manier waarop deelnemers elkaar aanspreken, is heel belangrijk. Je kunt kaders bieden door bijvoorbeeld te spreken vanuit de ik-boodschap in plaats van de jij-boodschap. Een voorbeeld van een jij-boodschap: 'Jij praat overal doorheen en dat is niet de afspraak.' Dit klinkt bij de ontvanger vaak als een verwijt, waardoor hij in de tegenaanval gaat. Een voorbeeld van een ik-boodschap: 'Ik hoorde dat Mohammed wat wilde vertellen en toen onderbrak jij hem. Ik raakte hierdoor afgeleid.' Een ik-boodschap zegt dat de zender verantwoordelijk is voor zijn eigen gevoelens (hij is degene die wordt afgeleid) en benoemt gedrag in plaats van een verwijt.

Op het moment dat twee deelnemers (A en B) met elkaar in gesprek raken over wel of niet ergens doorheen praten, heb je meteen twee leerprocessen te pakken: namelijk dat van A, die mogelijk kan domineren en dat gedrag van zichzelf wellicht kan onderzoeken, en dat van B, die kan leren om op adequate wijze A aan te spreken. Groepsdynamisch gezien vergroot je zo de 'controle' die de groepsleden kunnen uitoefenen op elkaar, en dat is belangrijk voor de veiligheid in de groep.

Do's

- Stimuleer of faciliteer positieve onderlinge interactie.
- Complimenteer deelnemers met een positieve invloed op het leerklimaat ten overstaan van de gehele groep.
- Besteed aandacht aan verdiepende kennismaking.
- Stel grenzen en bespreek omgangsnormen.
- Gebruik je eigen veiligheidsgevoel als 'thermometer'.

Wees alert op

- Grappen/opmerkingen ten koste van de ander/anderen.
- Dominante personen die onderbreken of de beurt overnemen van mededeelnemers.
- Informele leiders met negatieve invloed op het leerklimaat.

In paragraaf 1.2 beschrijf ik wat er groepsdynamisch speelt tijdens de verkenning-fase in groepen en hoe je hier invloed op uit kunt oefenen.

1.1.4 Verkennen van (organisatie)context

Een incompanytraining wordt gegeven binnen een organisatie aan een bepaalde afdeling of aan een bepaald team. Het is van belang je programma en handelen daarop

af te stemmen. De deelnemers werken binnen deze context en moeten het geleerde uit de training binnen hun eigen werk (en dus de organisatiecontext) toepassen.

Het eerste gesprek met de opdrachtgever

In het eerste gesprek met de (potentiële) opdrachtgever gaat het vaak over de leerdoelen van de training en de beoogde resultaten. Na dit eerste gesprek kom ik als externe trainer met een voorstel dat ik met de opdrachtgever samen verder bespreek en naar aanleiding daarvan maak ik een definitief voorstel. In de contractering met de opdrachtgever moeten de volgende zaken helder worden:

- leerdoelen en beoogde resultaten;
- duur van de training;
- data, tijden en locatie;
- groepsgrootte;
- actualiteiten van de organisatie (die invloed kunnen hebben op de training);
- bijzonderheden van individuele deelnemers;
- bijzonderheden in een team (bijvoorbeeld conflicten, langdurig afwezig);
- facilitering van de deelnemers (krijgen ze tijd van de werkgever, compensatie?);
- welke informatie over de training deelnemers wanneer en hoe krijgen;
- tussentijdse communicatie met de opdrachtgever (wat te doen bij ontevredenheid);
- hoe en wanneer er geëvalueerd wordt.

Het is zaak om goede condities af te spreken met je opdrachtgever, als externe, maar ook als interne trainer. Het doel van het gesprek is om duidelijkheid te creëren wat de opdrachtgever van jou en de training verwacht, maar ook wat jij van de opdrachtgever verwacht. Maak duidelijk dat je een samenwerking aangaat waarin de rol van de opdrachtgever zelf ook belangrijk is. Een kleine anekdote:

Als externe trainer ben ik er erg op gespitst dat ik vooral weet wat de opdrachtgever van mij verwacht. Ik wil natuurlijk mijn werk goed doen! Maar wat ik nogal eens vergeten ben, is dat mijn opdrachtgever zijn werk ook moet doen om de training te laten slagen. En het is niet vanzelfsprekend dat de opdrachtgever dit (altijd) doet...

Zo had ik eens een heel leuk gesprek met een opdrachtgever, die heel enthousiast was over de training die ik wilde aanbieden. Het budget was er, de ideeën stroomden en we waren er al snel uit over een concreet voorstel. Ik mailde informatie die voor de deelnemers bestemd was en ging ervan uit dat mijn opdrachtgever dit – gezien zijn enthousiasme – meteen zou doorsturen naar de deelnemers. Ik was veel tijd kwijt aan die voorbereiding, en bovendien was het belangrijke informatie voor de deelnemers.

Toen de training begon, kwamen er verschillende mensen te laat. De locatie was niet duidelijk. Ook hadden zij de informatie de vorige dag pas gekregen. Het kwam voor de deelnemers over als een haastklus; hoe professioneel was deze trainer eigenlijk? Bovendien vonden ze dit vervelend. Werd er nu naast de training ook nog eens van hen verwacht dat ze dingen moesten lezen van tevoren? Op hun vrije avond notabene?! Hun manager (mijn opdrachtgever) had ze nog wel verzekerd dat ze geen extra tijd hoefden te besteden... Kortom, het eerste gedeelte van mijn training ging op aan ruis en ik begon met een achterstand.

Binnen je training de context verkennen

Bij het inventariseren van leerwensen maak je vaak automatisch een koppeling naar de werkcontext van de deelnemers. Ik gebruik hierbij een waarderende insteek. Dat betekent dat ik niet alleen vraag naar wat deelnemers willen leren, maar ook: 'Wat kun je al goed met betrekking tot het onderwerp en wat zijn je kwaliteiten die je kunt inzetten?' Intervenieren op contextniveau doe je ook door te verwijzen en koppelingen te maken naar de praktijk van de deelnemer. 'Wanneer ga je... toepassen in je werk? Waar kom je... tegen?'

Door gezamenlijk op leersituaties te reflecteren, leer jij meer over de context en de invloed van de context op je deelnemer. Dat laatste is wel van belang; vaak is dit een onderbelicht aspect. We hopen dat door een training 'assertiviteit' de deelnemer assertiever wordt. Maar als jij niet onderzoekt welke rol de omgeving speelt en wat het aandeel van 'de ander' (klant, baas enzovoort) is, dan wordt er een te groot accent gelegd op het gedrag van de deelnemer zelf. Die krijgt zo het idee dat het aan hemzelf ligt dat hij niet assertief is, terwijl het ook heel goed kan zijn dat het binnen *een bepaalde context* niet lukt om assertief te zijn. Door vervolgens heel hard bepaald gedrag te oefenen, krijgt de deelnemer de boodschap mee dat het hemzelf aan vaardigheden ontbreekt, terwijl dit (lang) niet altijd terecht is.

Het kan voor de deelnemer heel leerzaam zijn om zijn eigen context te onderzoeken. Ook voor een groep uit dezelfde organisatie of hetzelfde team is het fijn om gezamenlijk te onderzoeken wat de effecten op het eigen gedrag zijn. Hier zullen verschillen, en natuurlijk ook overeenkomsten in te ontdekken zijn, waardoor de deelnemer vervolgens op zoek kan gaan naar wat zijn eigen invloed is. Zo kun je er ook op uitkomen dat bepaalde zaken niet op individueel niveau, maar op organisatieniveau spelen, om dit vervolgens weer terug te koppelen aan je opdrachtgever. Hiervoor is het eerdergenoemde contract met de opdrachtgever van belang.

Do's

- Benoem de invloed vanuit de omgeving, zoals organisatiebeleid.
- Onderzoek samen met je deelnemers de invloed van de (organisatie)context.
- Ga op zoek naar de eigen invloed van je deelnemers.
- Maak goede afspraken over randvoorwaarden met je opdrachtgever.

Wees alert op

- Te veel nadruk op het gedrag van de individuele deelnemer.
- Negatieve uitspraken over de organisatie.

1.1.5 Verkennen van maatschappelijke impact/zingeving

Tot slot het niveau van maatschappelijke impact of zingeving. In veel trainingen wordt er weinig aandacht besteed aan het zingevingsniveau, waardoor je de intrinsieke motivatie van de deelnemer niet aanboort. Zonde! Deelnemers leren namelijk veel beter als zij intrinsiek gemotiveerd zijn; bovendien zijn de resultaten dan veel duurzamer.

Appreciative inquiry biedt goede handvatten om de intrinsieke motivatie aan te boren. We zijn als mensen gewend om te focussen op wat er NIET goed gaat; vervolgens gaan we analyseren wat de oorzaken van het probleem zijn, waarbij we ervan uitgaan dat hier ook de oplossing zit. Zo zijn we geconditioneerd om onze aandacht op 'het probleem' te richten.

Vanuit het waarderend gedachtegoed richten we onze aandacht juist op een positieve, intrigerende vraag. Een vraagstuk waar we blij van worden, waar we nieuwsgierig naar zijn, waar we meteen geïnspireerd mee aan de slag willen! Door het ontketenen van deze positieve energie en aan te sluiten bij de positieve drijfveren van mensen, kun je veel bereiken.

Ook voor jezelf is het zinvol stil te staan bij zingeving. Aan welk groter geheel draagt jouw training bij? Waarvan gaat jouw hart sneller kloppen? Ik ben ervan overtuigd dat je meer en blijvende impact kunt maken als je traint vanuit jouw visie en missie. Als je zicht hebt op je eigen drijfveren ben je intrinsiek gemotiveerd en daarom veel krachtiger. Innerlijke drijfveren gaan meestal niet over geld, status of macht. Ze gaan veel vaker over iets betekenen voor anderen, een verschil maken in de wereld.

Nut voor de deelnemers

Deelnemers zijn op zoek naar het nut van een training – logisch, zou ik zo zeggen. Sommige deelnemers vinden het heerlijk dat ze van hun eigen werkplek zijn en dat de dagelijkse routine doorbroken wordt, maar voor de meeste deelnemers geldt: wat is het nut en is deze training mijn tijd (en moeite) waard?

Een boek boordevol praktische tools en theoretische verdieping voor trainers die hun vakmanschap willen vergroten.

Door de toenemende diversiteit en voortdurende veranderingen in onze maatschappij en organisaties, wordt er steeds meer maatwerk van trainers gevraagd. *Persoonsgericht en waarderend trainen* geeft je met behulp van de 7V's theoretische én praktische handvatten waarmee je je eigen professionaliteit als trainer kunt versterken. Alle aspecten van het trainersvak komen hierbij aan bod, zoals je eigen professioneel handelen als trainer, *soorten* werkvormen, de invloed van groepsdynamica en de rol van de (organisatie)context.



De 7V's staan voor:

1. Verkennen
2. Verrassen/verbeelden
3. Verdiepen
4. Verbreden
5. Verankeren
6. Vieren
7. Verrijken

De 7V's zijn geïnspireerd op het theoretische model van appreciative inquiry, oftewel waarderend onderzoek. Door persoonsgericht en waarderend te trainen, focus je niet op problemen of tekorten aan vaardigheden, maar bouw je voort op talenten, kwaliteiten en drijfveren.

Dit boek is in eerste plaats geschreven voor trainers, maar ook voor (leer)begeleiders, managers, opleiders, leerkrachten, supervisors en coaches is het bruikbaar en leerrijk. De praktische tools bieden verdiepende reflectievragen en verrassende werkvormen die je meteen in de praktijk kunt uitproberen. Zo vergroot je het leerplezier en verbeter je de leerresultaten van je deelnemers én van jezelf. Creëer ook een rijke, inclusieve leeromgeving met de 7V's!

Wiepke de Heij is opleider, trainer, (leer)supervisor en eigenaar van De Witte en de Zwarte Zwaan. Met haar warme en persoonlijke benadering traint zij al vele jaren in verschillende sectoren zoals de financiële dienstverlening, IT, overheid, (hoger) onderwijs en (jeugd)zorg. Ze ontwikkelde de vernieuwende trainersopleiding 'Persoonsgericht en waarderend trainen' die zij met visie en passie vormgeeft.



9 789024 429196 >

coachlink.nl
boomuitgeversamsterdam.nl

