

Wat is de meerwaarde van diepgaand en persoonsgericht trainen?

Auteur: Wiepke de Heij

Er zijn veel verschillende opvattingen over wat 'trainen' is. Bij een training gaat het in elk geval om het trainen dan wel stimuleren of samen ontdekken van 'nieuw gedrag' met de deelnemers. Hoe diepgaand en hoe effectief de training is, is van meerdere factoren afhankelijk, zoals: de motivatie van de deelnemer, de randvoorwaarden, de groepsdynamiek, de rol van de trainer, het programma etc. Als trainer is het van belang om goed stil te staan bij de impact van een gedragsverandering. Om daadwerkelijk een deelnemer tot gedragsverandering aan te zetten, moet je op 'diepere lagen' trainen.

Om inzichtelijk te maken op welke niveaus je kan trainen, maak ik gebruik van het 'model van de ui', door Korthagen en Vasalos in 2002 ontwikkeld (geïnspireerd door het werk van bioloog en antropoloog Bateson). Aanvankelijk werd het model ontwikkeld voor competentieontwikkeling van leraren, maar het is ook voor andere professionals toepasbaar.

Model van de 'ui'



Op de buitenste laag van de cirkel, of 'de ui' bevindt zich de schil van de context.

Contextniveau:

Binnen welke context moet de deelnemer van een training bepaald nieuw gedrag laten zien? Bijvoorbeeld in communicatie met klanten, in samenwerking met andere afdelingen etc. Bij dit niveau sta je ook stil bij de vraag: wat is de invloed van de context op de deelnemer? Bijvoorbeeld 'nee' zeggen tegen een manager is iets anders dan 'nee' zeggen tegen een klant of tegen een collega.

Als trainer is het belangrijk zicht te krijgen op de rol van de context voor jouw deelnemers. Immers: de deelnemers moeten op de werkplek of elders, in elk geval buiten jouw training het nieuw geleerde gedrag gaan toepassen.

Gedragsniveau:

Op het niveau van het gedrag gaat het om het nieuw aan te leren gedrag voor de deelnemers. Wat doen zij allemaal anders?

Als trainer bespreek je allereerst met de opdrachtgever zo nauwkeurig mogelijk wat het gewenste nieuwe gedrag is. Ook voor de deelnemers moet dit heel helder worden. Het is goed mogelijk dat er voor verschillende deelnemers verschillende leerdoelen zijn binnen eenzelfde training. Zeker als het om persoonsgerichte trainingen gaat zoals 'persoonlijke effectiviteit'.

De deelnemer breidt zijn gedragsrepertoire uit, maar om daadwerkelijk tot nieuwe gedrag te komen, spelen de onderliggende niveaus 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 dúrven.

Niveau van vermogens (competenties)

Op het niveau van vermogens gaat het om het trainen van nieuwe vaardigheden. Zoals bijvoorbeeld volledige feedback geven, of 'assertief nee zeggen'. Als trainer intervier je op dit niveau bijvoorbeeld door het doen van rollenspellen, het geven van uitleg over de te nemen stappen, het geven van voorbeeldgedrag, of het geven van feedback op het gedrag van de deelnemer.

Bij veel trainingen blijven de interventies op dit niveau 'hangen', of worden diepere lagen wel aangeraakt, maar niet verder uitgewerkt. Bij diepgaand en persoonsgericht trainen 'pel je ook de diepere lagen van de ui' af, voor blijvende impact.

Niveau van overtuigingen

Op het niveau van de overtuigingen gaat het om wat jouw deelnemer gelooft. Vindt hij het bijvoorbeeld zwak om 'nee zeggen'? Ziet hij dit gedrag als opgeven dan zal hij dit niet snel en/ of gemakkelijk doen. Ook niet als de trainer een heel enthousiast verhaal houdt over hoe geweldig het is als je op deze manier 'nee' zegt....

Door als trainer te interviëren op het niveau van 'overtuigingen' maak je de deelnemers bewust(er) van hun overtuigingen. Je vraagt naar de opvattingen van je deelnemers en laat hen daar bijvoorbeeld met elkaar over in gesprek gaan. Of je stelt deze overtuiging 'ter discussie'. Is het echt zo dat het altijd zwak is om op te geven? Waar

heb je deze overtuiging geleerd? Op deze manier kunnen deelnemers leren om hun overtuiging om te buigen. En door het ombuigen van overtuigingen zullen ze veel sneller en vaker het nieuwe gedrag (zoals 'nee' zeggen) toepassen.

Identiteitsniveau

Nog een laagje dieper, ligt het niveau van identiteit. 'Wat voor iemand ben jij? Welke eigenschappen heb je?'

Als je als deelnemer waarde hecht aan 'aardig zijn voor anderen', en 'altijd klaar staan', dan past het nieuwe gedrag 'nee' zeggen misschien wel niet zo goed.

Wat zijn de kernwaarden van de deelnemer (in zijn/ haar werk)? Hoe kan hij/ zij deze kernwaarden behouden?

Als je als trainer intervenieert op dit niveau dan ben je samen met je deelnemers aan het kijken wie zij willen zijn en worden. Dit maakt iemand een authentieke en effectieve professional en niet een deelnemer die 'een kunstje uitvoert' of een 'nieuw trucje leert'. Als het nieuwe gedrag samen gaat met kernwaarden van de deelnemer, dan leert hij/ zij om krachtig te interveniëren. Immers, dit past bij wie hij is en de diepere lagen doen mee (in plaats van dat er (onbewust) gesaboteerd wordt). Of zoals Bateson het zegt: 'je wordt dan congruent aan je diepere zelf'.

Zingevingniveau:

In de kern van de cirkel staat het niveau van de zingeving centraal: 'waar doe jij het allemaal voor?' Waar gaat jouw hart sneller van kloppen? Wat geeft jouw leven kleur? Aan welk groter geheel wil jij bijdragen?

Als trainer kun je op dit niveau interveniëren door bijvoorbeeld op zoek te gaan naar de gezamenlijke 'drive' en passie van de deelnemers. Hier boor je de intrinsieke motivatie van deelnemers aan. Dat zorgt ervoor dat de effecten van jouw training ook merkbaar zijn als er geen externe prikkel is voor de deelnemer. Het nieuwe gedrag heeft betekenis, zin voor de deelnemer. De 'drive' komt van binnenuit en niet doordat er een nieuwe werkwijze wordt opgelegd door een manager of bestuur.

Wat vraagt dit van een trainer?

Om als trainer op diepere niveaus te kunnen begeleiden, wordt er veel van jou als trainer gevraagd. Je moet diepgaande processen aan durven gaan, het vertrouwen tussen jou, een groep en een individuele deelnemer kunnen opbouwen. Je moet deelnemers kunnen en durven laten reflecteren op hun (oude) pijn, eerlijke feedback laten geven, confrontaties aan durven gaan etc.

Het betekent dat je ook als trainer je eigen leerprocessen moet durven aangaan, om anderen op een dergelijk niveau te kunnen en durven begeleiden. Het betekent dat je gevoelig moet zijn voor signalen van dieperliggende problematiek bij je deelnemers. Als je als trainer op diepere niveaus wilt begeleiden, dan is het erg van belang dat je bereid bent tot continu zelfonderzoek (ook ná je opleiding door bijvoorbeeld supervisie, intervisie en/ of bijscholing).

Tijdens de trainersopleiding van de Witte en de Zwarte Zwaan wordt er persoonsgericht getraind én krijgen alle deelnemers supervisie. Binnen de supervisie neem je je eigen eigenschappen, overtuigingen, kwaliteiten, valkuilen, kernwaarden e.d. onder de loep onder jouw eigen regie. Ook in de online leeromgeving vind je persoonsgerichte opdrachten om jou als trainer de tools in handen te geven om diepgaand te trainen.

Voor meer informatie over de opleiding en een gratis kijkje in onze rijke online leeromgeving zie www.opleidingvoortrainers.nl. Neem vrijblijvend contact op met Wiepke de Heij (hoofdtrainer en initiator en auteur van dit artikel).