

ARIE SPEKSNIJDER

**GRIP
OP
INTER
ACTIE**

*Interactie ontwerpen
en begeleiden in
trainingen*

THEMA.

Voorwoord door Sergio van der Pluijm

Dit is Aries tweede boek. In zijn eerste boek geeft hij een definitie van wat een training in essentie is: mensen laten oefenen. Ik houd van deze definitie omdat het alle franje weghaalt. Uiteindelijk heeft een training als doel dat mensen vaardiger worden in iets wat voor hen de moeite waard is. En daarbij ontkom je nu eenmaal niet aan oefenen. Je zou alle werkvormen – de momenten waarop er geoefend wordt – de *bakstenen* van een training kunnen noemen. Maar hoe zit het met het cement? Wat is ‘de lijm’ die alles bij elkaar houdt? Dat zijn de korte groeps gesprekken die je telkens weer hebt rondom de oefeningen. Soms vooraf, soms tijdens en soms achteraf. Dit zijn de momenten waarop je van en met elkaar leert. Dan kun je de stof linken aan je eigen ervaringen en je opgedane kennis en vaardigheden verzilveren. En nu komt de clou: meesterschap als trainer zit hem niet alleen in de bakstenen, maar ook in het cement. Het gaat om het recept, de exacte hoeveelheid, de juiste stroperigheid en natuurlijk om hoe je het aanbrengt. Voor zover ik weet, bestaat er nog geen boek dat zich uitsluitend richt op het cement.

Heb je niks met deze bouwvakkersmetafoor, dan heb ik nog een andere voor je: jazz! Ik ben geen expert, maar wat ik weet van jazz is dat de rolverdeling en het akkoordenschema van tevoren duidelijk zijn. Tegelijkertijd is er ook ruimte voor improvisatie, waarbij elke muzikant aan bod komt en gelegenheid krijgt om – in het moment – zijn instrument of stem te laten horen. Zo levert deze een eigen, unieke bijdrage aan het nummer in kwestie. Structuur en improvisatie kunnen niet zonder elkaar. Enkel structuur wordt saai en enkel improvisatie wordt een rommeltje. Voor de structuur van een effectieve training kan ik Aries eerste boek *De Trainingsachtbaan* van harte aanbevelen. En voor de improvisatiekant van het vak is *Grip op interactie* volgens mij hét boek dat je zou moeten lezen.

Heel eerlijk: ik liep zelf ook een tijdje rond met het idee om over dit thema een boek te schrijven. En natuurlijk moest ik even slikken toen ik Aries plan hoorde. Maar ik merkte ook dat ik mijn eigen ambitie heel gemakkelijk kon loslaten. Want ik kan niemand bedenken die beter een boek over dit thema zou kunnen schrijven dan Arie. Zijn grote passie voor en interessante visie op het trainersvak, zijn kennis van onder andere motiverende gespreksvoering, zijn liefde voor 'wat werkt' en zijn grondige benadering maken dit boek tot een onmisbare gids voor trainers die 'de bakstenen' beheersen, maar nog kunnen groeien in 'het cement'. Kortom: van harte aanbevolen!

Sergio van der Pluijm

(dankbare vriend van Arie, oprichter van Bureau Bewezen Effect, auteur van diverse boeken voor coaches en NOBTRA Trainer van het Jaar 2024)

Inhoud

Inleiding: de trainer als dirigent 11

Het begeleiden van doelgerichte groepsgesprekken in trainingen is een kunst

Deel I Interactie ontwerpen

1 Interactie kun je ontwerpen! 19

Wil je meer grip op interactie? Begin aan de tekentafel!

2 Ontwerp het interactiedoel 21

Wat wil je bereiken met de interactie in jouw trainingen?

3 Ontwerp de interactieprikkel 31

Stimuleer jouw deelnemers met een uitnodigende prikkel

4 Ontwerp conclusies en overgangen 49

Ontdek hoe je een brug bouwt tussen een gesprek en de volgende werkvorm

5 Gebruik interactieve werkvormen 55

Bouw interactieve werkvormen en ontdek hoe je kunt variëren

Deel II Basistechnieken voor het begeleiden van interactie

6 Van ontwerp naar uitvoering 71

Begeleidingsvaardigheden zijn het gereedschap van een interactiekunstenaar

7 Stuur het gesprek met vragen 73

Ontdek de vragen waarmee je uitkomt bij het soort gesprek dat je wilt

8 Gebruik samenvattingen 79

Een samenvatting is de elegantste manier om een gesprek te sturen

9 Stuur begripvol met reflectief luisteren 87

Dit gereedschap geeft jouw interactiebegeleiding diepgang

10 Begeleid interactie met jouw lichaamstaal 95

Gebruik je stem, je positie, je ogen en ook gebaren om de interactie te dirigeren

11 Kies een effectief interactiepatroon 103

Weef de mooiste gesprekken met deze interactiepatronen

12 Wees een neutrale gespreksbegeleider 109

Beheers jouw ego-expressie en geef je deelnemers de ruimte

13 Geef feedback die het leren bevordert 115

Stimuleer de ontwikkeling van je deelnemers door zuivere feedback, complimenten en tips

Deel III Grip op uitdagende situaties

14 Hoe krijg je een rumoerige groep stil? 129

Het begint met jouw mindset, daarna volgen je lijf en je stem

15 Hoe betrek je de groep bij een individuele vraag? 133

Zo activeer je alle deelnemers en voorkom je lange een-op-eenmonologen

16 Hoe onderbreek je een veelspreker? 137

Ontdek hoe je afdwalende veelsprekers respectvol kunt bijsturen

17 Hoe stuur of stop je een groepsgesprek? 143

Als jij niet stuurt of afrondt, doet niemand het

18 Hoe krijg je waardevolle interactie in onlinetrainingen? 151

Verbeter de interactie in onlinetrainingen met deze tips

19 Hoe reageer je op ongevraagde cotrainers? 157

Zo reageer je op Aanvullers, Betweters en Coaches

20 Hoe krijg je een stille groep aan de praat? 163

Deze zes interventies kunnen mensen over de spreekdrempel helpen

21 Hoe reageer je op weerstand? 171

Weerstand is een verzoek om begrip

22 Hoe reageer je op storend gedrag? 185

Gebruik de interventieladder om zo subtiel mogelijk te sturen

23 Hoe ga je om met ongewenste groepsdynamiek? 199

Zo reageer je op groepspatronen, onderstromen, kliekjes en ongepaste humor

Een boek schrijf je niet alleen 209

Literatuur 211

Over de auteur 215

Inleiding: de trainer als dirigent

*Het begeleiden van doelgerichte groeps gesprekken
in trainingen is een kunst*

Het is doodstil in de zaal. Honderden gezichten kijken geconcentreerd naar de man voor het orkest. Hij maakt een kleine beweging en de strijkers zetten in. Een opmaat van drie korte noten en dan klinkt uit zeshonderd monden, eenstemmig, het 'Hallelujah' uit de Messiah van Händel.

Een dirigent maakt zelf geen muziek. Dat doen het koor en het orkest. De dirigent is een dienaar van het koor en het orkest. En dat is een trainer ook. Hij mag dan wel 'op de bok' staan, maar uiteindelijk is de trainer een dienaar van de deelnemers. Zij maken de muziek. In een training zitten mensen die prima een gesprek kunnen voeren, maar niet ieder gesprek levert ook 'mooie muziek' op. Een trainer ontwerpt en begeleidt gesprekken op zo'n manier dat je ervan leert. Soms vraagt dat om stevig sturen en soms juist om loslaten. Zoals een dirigent op het ene moment strak de maat slaat en op het andere moment juist ruimte geeft aan het orkest of de solist. Uiteindelijk is het de samenklank die de muziek maakt. In een goed gesprek tijdens een training zijn de stemmen van de deelnemers ook op elkaar en op het doel van het gesprek afgestemd. Als alles goed gaat, ziet het er heel soepel en makkelijk uit, maar iedere trainer weet dat interactie begeleiden, net als het dirigeren van een orkest, topsport is.

Interactie in een training

Heb je wel eens in een training gezeten waar maar weinig interactie was? Zo'n training waarin de trainer lange PowerPoint-monologen hield? Je brein raakt na

verloop van tijd verstopt met nieuwe informatie. En tijd om vragen te stellen is er nauwelijks. Als je zou durven, zou je oortjes met noisecancelling indoen. Misschien lukt het je om met een trouwe-hondenblik naar de trainer te blijven kijken, maar ondertussen dwalen je gedachten af naar aantrekkelijker oorden.

Stelling 1 Interactie in een training zorgt voor een hogere tevredenheid van de deelnemers.

Je haalt nu misschien opgelucht adem. Jij bent niet zo'n trainer met PowerPoint-monologen, jij gebruikt wel activerende werkvormen. In jouw trainingen is volop interactie en jouw deelnemers zijn best tevreden. Je scoort gemiddeld tussen de 8 en de 10 op een evaluatieformulier! Wacht nog even voordat je dit boek weglegt.

Vorig jaar sprak ik een trainer. Ze vertelde me dat het in haar trainingen niet ontbrak aan interactie, maar dat ze naar een hoger level wilde: 'Ik kan heel makkelijk contact maken met de deelnemers en tijdens de training is er ook volop interactie. Maar wat ik wil leren is die interactie veel doelgerichter in te zetten. Misschien door andere vragen te stellen, anders te reageren op deelnemers of andere interactieve werkvormen te gebruiken. Gezellig is het al in mijn trainingen, maar ik wil dat er nog meer geleerd wordt!'

Uit onderzoek¹ blijkt dat tevredenheid aan het einde van een training niets zegt over het leerresultaat. Jouw deelnemers kunnen dus heel tevreden naar huis gaan, terwijl ze maar weinig hebben geleerd. Misschien wordt er wel veel gepraat in jouw training en is het heel gezellig, maar leveren die gesprekken ook een bijdrage aan het doel van de training? Zijn de vragen die jij stelt en de interactieve werkvormen die jij gebruikt wel de juiste? Dat zijn belangrijke vragen. En daarom gaat dit boek niet over interactie in het algemeen, maar over *doelgerichte* interactie.

Stelling 2 Doelgerichte interactie in een training zorgt voor een hoger leerrendement.

Welke trainer wil dat nu niet? Het is fantastisch als je een gesprek voert met een groep deelnemers en je hen zo kunt begeleiden dat ze precies uitkomen bij het doel dat je voor ogen had. Ik ervaar in ieder geval een 'flow' op zulke momenten. Terwijl de deelnemers met jou of met elkaar praten, analyseer je razendsnel het antwoord dat gegeven wordt en of dat past bij het doel van dit gesprek. Vervolgens moet

1 Ruth Colvin Clark, *Evidence-based training methods*.

je – weer razendsnel – een interventie kiezen uit je interactiebegeleidingsrugzak, terwijl je ondertussen alle non-verbale signalen en emoties van de deelnemers registreert.

Al je zintuigen staan aan en je brein verwerkt razendsnel alle prikkels. In milliseconden maak je keuzes tussen alle mogelijke interventies die tot je beschikking staan. Je varieert voortdurend in je lichaamshouding, gezichtsuitdrukking en in de woorden die je kiest, en je schakelt continu tussen de inhoud van je training en de verhalen van de deelnemers.

Stelling 3 Interactie begeleiden is topsport.

Soms krijg je dan nog wat extra uitdagingen, zoals deelnemers die kritiek hebben op jou, of op de inhoud van de training. Denk ook aan deelnemers die fel met elkaar in discussie gaan, of een deelnemer die als ongevraagde cotrainer jou wel even aanvult. Op zulke momenten kijkt de hele groep naar de trainer. Wat is zijn reactie? Hoe heerlijk is het als je op zulke momenten kunt 'spelen met interactie'.

Als je speelt met interactie, ben je gefocust aan het werk en tegelijk heel ontspannen. Dat is in ieder geval mijn ervaring tijdens 'doelgericht interactie begeleiden', en dat is geweldig. Ik weet ook dat sommige trainers dat gevoel nog niet hebben, omdat ze interactie spannend vinden. Er schieten dan gedachten door hun hoofd als: Wat zullen de deelnemers zeggen? Straks geeft niemand antwoord! Of nog erger: straks krijg ik heel veel kritiek! En krijg ik mijn programma wel op tijd af?

Als je gaat oefenen met het begeleiden van interactie, zul je merken dat je hier steeds vaardiger in wordt. Trainers die kunnen spelen met interactie krijgen nog meer plezier in hun werk. Daarom nog één laatste stelling:

Stelling 4 Het begeleiden van interactie in een training is leuk.

Als jij geniet van wat je doet, zullen je deelnemers dat zeker merken. Ik hoop met dit boek een bijdrage te leveren aan jouw plezier in het trainersvak en aan de kwaliteit van jouw trainingen. En als dit boek niet genoeg is om het allemaal onder de knie te krijgen, kijk dan eens op mijn website **www.train-de-trainer.com** naar de mogelijkheden om samen met andere trainers te oefenen.

Wat is interactie?

Interactie is in de eerste plaats een fenomeen, een verschijnsel. Zodra twee of meer mensen met elkaar contact hebben, is er interactie met woorden en met lichaamstaal. Interactie als verschijnsel kun je bestuderen en analyseren. In dit boek gebruik ik het woord interactie in een veel smallere betekenis. Hier gaat het steeds om de interactie die een trainer bewust gebruikt om het doel van de training te bereiken. Daarbij zal het vaak om de verbale interactie gaan, ondersteund door paraverbale interactie (intonatie, spreektempo) en non-verbale interactie (lichaamstaal).

Een interactieboek voor trainers en docenten

In dit boek staat interactie centraal in de context van een trainings- of opleidingsgroep. Hoewel ook teamcoaches, entertainers, dagvoorzitters, hulpverleners, projectleiders, therapeuten en andere 'groepswerkers' met interactie in groepen werken, is dit boek in de eerste plaats voor trainers en docenten bedoeld, al zullen sommige technieken ook in een andere context toepasbaar zijn.

Trainen en opleiden is niet hetzelfde. In een training staat oefenen centraal. De deelnemers volgen een training om wat ze geleerd hebben in de praktijk te kunnen toepassen. In een opleiding ligt vaak meer nadruk op kennisoverdracht en is niet alles wat de studenten leren meteen toepasbaar in de praktijk. De overeenkomst is echter dat zowel trainers als docenten met groepen werken waarin zij kennis en vaardigheden overdragen, en streven naar een zo hoog mogelijk leerrendement van hun bijeenkomsten.

In de afgelopen jaren heb ik tientallen hbo-docenten het trainersvak mogen leren. Meestal was de aanleiding dat ze naast hun lessen ook trainingen in de praktijk verzorgden. Aan het einde van zo'n train-de-trainer zeiden alle docenten echter dat hierdoor ook hun lessen voor studenten beter zouden worden. Op die ervaring baseer ik mijn voorzichtige hypothese dat het onderwijs er beter op wordt wanneer het meer op trainingen gaat lijken. Met een uitdagende knipoog richting docenten, maar ook voor de leesbaarheid zal ik in dit boek daarom steeds het woord 'trainer' gebruiken.

De opbouw van het boek

Deel I Interactie ontwerpen

Je ontdekt in dit eerste deel hoe je interactie in trainingen kunt ontwerpen. Deze hoofdstukken kun je het beste lezen op het moment dat je een interactieve training ontwerpt. Je kunt dit – zonder veel oefening – meteen toepassen tijdens jouw voorbereiding op de training.

Deel II Basistechnieken voor het begeleiden van interactie

Hier vind je enkele belangrijke basisvaardigheden voor het begeleiden van interactie in trainingen. Als dit nieuw voor je is, kunnen al die technieken en stappenplannen overweldigend zijn. Gun jezelf in dat geval de tijd om dit deel gefaseerd te lezen en toe te passen. Kies de technieken die je belangrijk vindt en die nieuw voor je zijn, en oefen ze een voor een.

Deel III Grip op uitdagende situaties

Hoe reageer je op weerstand, op veelsprekers of op een ongevraagde cotrainer? Bij uitdagende situaties heb je als trainer al je interactiebegeleidingsvaardigheden nodig. Ontdek hier hoe je grip krijgt op deze spannende momenten in jouw training.

Oefening baart kunst. Door veel te oefenen kun je een interactiekunstenaar worden. Een veilige omgeving en deskundige feedback helpen daarbij. Dat is iets wat ik je, samen met mijn collega-trainers, kan bieden. Op onze website www.train-de-trainer.com vind je het actuele trainingsaanbod, ook voor incompanytrainingen.

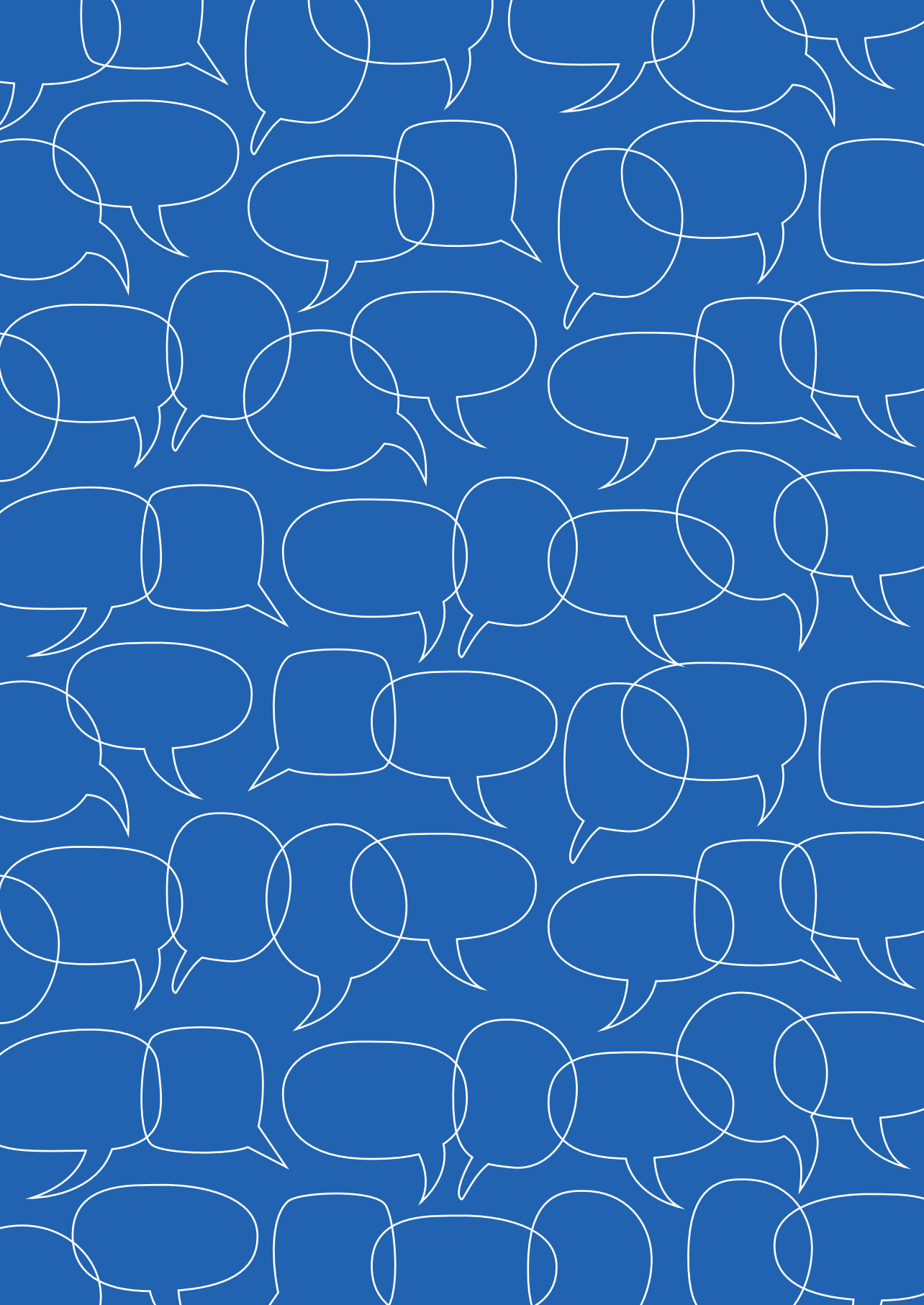
Ik wens je veel lees- en interactieplezier!

Arie Speksnijder



Deel I

Interactie ontwerpen



1

Interactie kun je ontwerpen!

*Wil je meer grip op interactie?
Begin aan de tekentafel!*

‘Interactie ontwerpen? Dat kan toch niet?’ ‘Je weet toch niet wat je deelnemers gaan zeggen?’ ‘Haal je dan niet de spontaniteit uit een gesprek?’ Als ik vertel dat je interactie in trainingen kunt ontwerpen, krijg ik soms deze verbaasde vragen. Heel begrijpelijk, want de interactie zelf, het gesprek met de deelnemers, kun je niet ontwerpen. Dat is maar goed ook, want dan zou interactie saai en voorspelbaar worden. Toch is het ontwerpen van interactie in trainingen allesbepalend voor de uitkomst van de interactie. Je komt sneller en beter bij het doel van je training en het begeleiden van de interactie wordt veel gemakkelijker.

Een bestuurslid van een landelijke vereniging van therapeuten vertelde dat ze voor de ledenvergadering van de vereniging een interactieve werkvorm had bedacht. Ik vroeg haar wat de gewenste uitkomst van die gesprekken was. Ze antwoordde aarzelend, bijna verontschuldigend: ‘Dat leek ons wel leuk. Dat is wat actiever dan alleen maar zitten en luisteren, toch?’ In het gesprek dat volgde, bleek het bestuur andere doelen te hebben. We hebben die doelen eerst zo duidelijk mogelijk opgeschreven en vervolgens een andere interactieve werkvorm bedacht om die doelen te bereiken. De dag na de ledenvergadering hoorde ik dat de gesprekken opgeleverd hadden waar het bestuur op hoopte.

In dit voorbeeld zie je dat het ontwerpen van interactie begint met het ontwerpen van het doel. De volgende stap is het ontwerpen van een uitnodiging.

Tijdens mijn trainersopleiding oefende Janiek met het voeren van een groepsge-
sprek. Hij startte het gesprek met een vraag: 'Wat vind jij van kamerplanten?' Het
gesprek dat volgde, leek oppervlakkig gezien goed te gaan, maar Janiek keek een
beetje benauwd naar mij. Hoe hard hij ook zijn best deed, hij kwam niet bij het doel
uit dat hij gekozen had. Hij wilde de deelnemers graag de voordelen van kamer-
planten in kantoren laten benoemen. In het tweede gesprek stelde hij daarom de
vraag: 'Welke voordelen hebben kamerplanten?' Daarna ontstond een heel ander
gesprek, dat hij veel gemakkelijker kon sturen richting het doel.

Het lijkt zo'n simpel advies: stel een andere vraag als je een ander antwoord wilt
krijgen. Toch zie ik het vaak gebeuren dat trainers hun uitnodigingen niet ontwer-
pen. Ze bedenken ter plekke een vraag en moeten vervolgens hard werken om het
gesprek te begeleiden. Goede interactie in een training begint dus met het ontwer-
pen van de interactie. Naast het doel en de uitnodiging kun je ook de vorm van het
gesprek ontwerpen. Kijk maar naar dit voorbeeld.

Gerben geeft een minitraining tijdens een incompany train-de-trainer. Al tijdens
zijn uitleg was er volop interactie. Hij stelde goede vragen, luisterde en reageerde
op de antwoorden. Na afloop concludeerde hij dat de interactie echt goed ging, en
dat hij daaruit kon opmaken dat iedereen betrokken was. Ik vroeg hem wie op zijn
vragen was ingegaan. Hij keek de groep rond en realiseerde zich op dat moment
pas dat slechts twee van de zeven deelnemers hadden gereageerd. Zijn werkvorm
stimuleerde dus wel interactie, maar niet bij iedereen.

Deze voorbeelden hebben je laten zien dat de kwaliteit van de interactie toeneemt
als je een helder doel hebt, een doelgerichte uitnodiging formuleert en een ge-
schikte werkvorm kiest. Dat noem ik 'interactie ontwerpen'. In de volgende hoofd-
stukken ontdek je hoe je dat kunt doen.

2

Ontwerp het interactiedoel

*Wat wil je bereiken met de interactie
in jouw trainingen?*

Dit hoofdstuk gaat je helpen bij het ontwerpen van interactiedoelen voor de gesprekken in jouw trainingen. Het levert je het meest op als je eerst het volgende doet:

- Neem een training in gedachten die je binnenkort gaat geven of die je al vaker hebt gegeven.
- Kies uit deze training enkele specifieke momenten waarop je een gesprek wilt voeren met de deelnemers.
- Beantwoord voor ieder gespreksmoment de vragen:
 - Waarom wil ik op dit moment van de training in gesprek?
 - Wat is de gewenste uitkomst van dit gesprek? Wat wil ik dat de deelnemers vertellen, denken, voelen of weten na dit gesprek?

Je hebt nu een casus in je hoofd of op papier die je gaat helpen om de inhoud van dit hoofdstuk direct te vertalen naar jouw training.

2.1 Welke vraag zou jij stellen?

Stel, je geeft een training aan ambtenaren. Ze zijn aan het oefenen met het beoordelen van een vergunningaanvraag. Als ze klaar zijn, wil je met de groep in gesprek over deze oefening. Welke vraag of opdracht uit dit lijstje vind jij een nuttige start van dit gesprek?

- 1 Hoe voelde het om deze aanvraag te beoordelen?
- 2 Wat vond je van deze oefening?
- 3 Keur jij deze vergunningaanvraag goed of fout?

- 4 Laten we een voor een de voorwaarden langsgaan. Wie herkende voorwaarde A in deze aanvraag? Waaraan zag je dat?
- 5 We maken drietallen. Ga iedere voorwaarde langs, vergelijk jullie antwoorden en leg elkaar uit waarom je vindt dat de aanvraag wel of niet aan deze voorwaarde voldoet. Probeer met elkaar tot een gezamenlijk oordeel te komen.
- 6 Wat heb je geleerd van deze oefening?

Wat mij betreft zijn deze vragen allemaal een logisch vervolg op de oefening. Wat de beste vraag is, kun je alleen bepalen als je weet wat het doel van dit gesprek is. Iedere vraag heeft namelijk een ander doel. Kijk maar:

- 1 Je wilt weten wat de deelnemers voelen bij het beoordelen van een aanvraag.
- 2 Je wilt de mening van de deelnemers weten over deze oefening. Eigenlijk wil je dus feedback hebben op de werkvorm die je gebruikt.
- 3 Je wilt alleen de uitkomst van de oefening weten.
- 4 Je wilt per voorwaarde weten of de deelnemers deze goed toegepast hebben, zodat je hun gerichte feedback kunt geven.
- 5 Je wilt de deelnemers argumenten laten uitwisselen, zodat ze kunnen leren van elkaar.
- 6 Je wilt de deelnemers laten reflecteren over het leerrendement van deze oefening.

Het is dus heel belangrijk om te weten welk doel je wilt bereiken. Daarna kun je pas een geschikte vraag kiezen. Want de vraag die je stelt, bepaalt het antwoord dat je krijgt.

Vroeger gaf ik veel trainingen in de coachingsmethode Motiverende Gespreksvoering. Mijn vraag na iedere oefening in subgroepen was: 'Hoe was het voor jou om deze oefening te doen?' Het viel mij op dat ik dan vaak dit antwoord kreeg: 'Echt lastig hoor, ik vind het nog heel moeilijk om steeds reflecties te geven.' Ik vond het prima dat deelnemers dat een keer noemden, maar het stoorde me dat dit zo vaak gebeurde. Pas toen ik iedere keer hetzelfde antwoord kreeg, ging ik nadenken over de vraag die ik stelde. Eigenlijk wilde ik vooral weten of het gelukt was om de techniek te gebruiken, en wat het effect daarvan bij de ander was. Vanaf dat moment gaf ik nog steeds ruimte om even stoom af te blazen, maar daarna stelde ik andere vragen. Bijvoorbeeld: 'Is het je gelukt om enkele gevoelsreflecties te geven?' en 'Welke reactie merkte je daarna bij je coachee?'

In dit hoofdstuk laat ik je een aantal mogelijke interactiedoelen zien. Deze lijst met de meest voorkomende doelen heb ik samengesteld na jarenlange observatie van trainingen. En iedere keer als ik hier een training over geef, merk ik dat zo'n lijst met doelen trainers op ideeën brengt. Beschouw deze lijst daarom als inspiratiebron en vul hem gerust aan met doelen die je zelf bedacht hebt. Je kunt de doelen in deze lijst natuurlijk ook specifieker maken voor jouw eigen training.

Ik geef je de belangrijkste doelen waarvoor je interactie in trainingen kunt gebruiken:

- voorkennis activeren;
- ervaringen ophalen;
- motivatie vergroten;
- theorie construeren;
- begrip van aangeboden leerstof vergroten;
- feedback voor de deelnemers verzamelen;
- deelnemers laten leren van elkaars ideeën, kennis en ervaring;
- reflectie stimuleren;
- empathie en verbinding bevorderen;
- deelnemerstevredenheid bevorderen.

Ieder doel werk ik nu verder voor je uit. Soms verwijs ik daarbij naar het model De Trainingsachtbaan.² Aan het einde van dit hoofdstuk heb ik een samenvatting van dit model opgenomen.

2.2 Voorkennis activeren

Interactie kun je inzetten om de voorkennis van deelnemers te activeren. Dit doe je als je weet dat de deelnemers al theoretische kennis hebben over dit onderwerp. Je activeert voorkennis vóórdat je nieuwe kennis en vaardigheden toevoegt. In De Trainingsachtbaan is dit de start van onderdeel 3 'Uitleggen en voordoen'.

Shanta geeft een training waarin verkopers de SPIN-methode leren toepassen in verkoopgesprekken. De deelnemers hebben vooraf een hand-out gelezen waarin de onderdelen van deze methode in hoofdlijnen worden beschreven. Voordat de deelnemers gaan oefenen met de afzonderlijke stappen, wil Shanta graag de globale kennis van de methode activeren. Op de flip-over staan de letters SPIN. Shanta stelt vragen over deze letters en noteert de antwoorden op de flip-over. Na vijf minuten is voor iedereen weer helemaal helder waar de stappen voor staan.

2 Deze trainingsmethode bespreek ik in mijn boek *De Trainingsachtbaan*.

2.3 Ervaringen ophalen

Interactie kun je gebruiken om de praktijk van de deelnemers beter te leren kennen. Je gaat dan met hen in gesprek over de context van hun werk, situaties die ze lastig vinden, of over succeservaringen. Zo'n gesprek kun je onder andere inzetten als introductiewerkvorm bij een nieuw thema. Later in de training kun je deze informatie weer gebruiken om goed aan te sluiten bij de deelnemers.

Kevin traint leidinggevendenden in beïnvloedingstechnieken. Hij begint zijn training altijd met een gesprek over succeservaringen. Zijn inleiding gaat zo: 'Jullie hebben allemaal te maken met situaties waarin je een medewerker of jouw leidinggevende probeert te beïnvloeden omdat je iets voor elkaar wilt krijgen. Wil je een situatie in gedachten nemen waarin dat gelukt is? (...) Op welke manier probeerde jij invloed uit te oefenen?' In het gesprek dat volgt leert Kevin de deelnemers beter kennen en horen de deelnemers al een aantal beïnvloedingsmanieren, waar hij later op terug kan grijpen. Een leuke bijvangst is dat eventuele weerstand tegen 'beïnvloeding' door dit gesprek minder wordt.

2.4 Motivatie vergroten

Uit onderzoek naar gedragsverandering blijkt dat het bedenken en uitspreken van eigen motieven om te veranderen de kans vergroot dat mensen daadwerkelijk veranderen. De methode Motiverende Gespreksvoering noemt dit het 'ontlokken van verandertaal'.³ Je kunt dit op ieder moment van de training doen en bij alle soorten deelnemers, dus ook bij deelnemers die al enthousiast zijn. Het ontlokken van motivatie bij de deelnemers werkt vaak veel beter dan het 'pushen' van jouw argumenten.⁴ Vooral bij deelnemers die nog twijfelen over het nut van jouw boodschap is het belangrijk dat zij zelf hun motivatie voor de gewenste verandering onder woorden brengen.

Je kunt de deelnemers hun motivatie laten vertellen door hier gericht naar te vragen. Die vragen kun je onderverdelen in vier categorieën:

- 1 vragen naar de nadelen van de huidige situatie en/of het ongewenste gedrag;
- 2 vragen naar de voordelen van het gewenste gedrag;
- 3 vragen naar de mogelijkheden om te veranderen, om het geleerde toe te passen;
- 4 vragen naar concrete veranderacties.

3 William R. Miller & Stephen Rollnick, *Motiverende Gespreksvoering*.

4 Genieke Hertoghs, *'Don't push me!' Hoe je mensen wél beweegt*.

De trainer heeft zojuist de nieuwe stappen laten zien die tijdens een bepaald gesprek in een asielprocedure doorlopen moeten worden, en vraagt: 'Welke voordelen verwacht je dat deze wijziging zal opleveren voor het aanvraagproces?' De deelnemers bedenken voordelen en de trainer vraagt net zo lang door tot alle mogelijke voordelen genoemd zijn.

2.5 Theorie construeren

Je kunt interactie in een training gebruiken om de deelnemers met behulp van concrete voorbeelden of hun eigen ervaringen de achterliggende theorie te laten bedenken. Dit kun je alleen doen als je weet dat de theorie in principe af te leiden is uit deze concrete voorbeelden of ervaringen. Het voordeel van deze aanpak is dat de deelnemers de theorie zelf ontdekken, waardoor ze deze gemakkelijker accepteren en onthouden. Omdat dit meer tijd kost dan wanneer je de theorie zelf uitlegt, doe je dit alleen bij trainingsonderwerpen die erg belangrijk zijn voor het doel van de training.

Derk geeft trainingen aan vrijwilligers die rondleidingen geven in oude kerkgebouwen. De training van vandaag gaat over het herkennen van bouwstijlen. Hij geeft de deelnemers afbeeldingen van enkele gotische kerken en afbeeldingen van een aantal andere bouwstijlen. Derk laat hen de overeenkomsten en verschillen vertellen. Vervolgens vraagt hij: 'Wat kun je op grond van deze voorbeelden concluderen over de kenmerken van de gotische bouwstijl?'

Een werkvorm die je voor dit doel kunt gebruiken, is het 'ervaringsgericht leergesprek'. Meer informatie over deze werkvorm vind je in hoofdstuk 5 over interactieve werkvormen.

2.6 Begrip van aangeboden leerstof vergroten

Deelnemers die over de leerstof spreken, onthouden en begrijpen deze beter dan deelnemers die er alleen maar naar luisteren. Als je hun begrip van de leerstof wilt vergroten, is het belangrijk dat de deelnemers de uitleg die je daarvoor gegeven hebt, moeten gebruiken om je vragen te beantwoorden. Die vragen kun je op ieder moment van de training stellen, maar het meest logische moment is tijdens of na het 'uitleggen en voordoen'. Zie De Trainingsachtbaan. Een bijkomend voordeel van zulke interactiemomenten is dat je meteen kunt controleren of de deelnemers de uitleg begrepen hebben. Dus als je dit begrip wilt stimuleren en controleren, stel je specifieke vragen waarvoor de deelnemers hun begrip van de leerstof onder

woorden moeten brengen. Bij deze vragen is het belangrijk dat je alle deelnemers eerst denktijd geeft, voordat ze mogen antwoorden. Want als een van hen meteen het antwoord geeft, denken de andere deelnemers niet langer na.

Dit interactiedoel, begrip vergroten, gaat een stap verder dan het reproduceren van de uitleg. Als deelnemers letterlijk herhalen wat je zojuist hebt gezegd, vergroot dat wel de kans dat ze dit onthouden, maar niet hun begrip.

De trainer heeft zojuist enkele factoren gepresenteerd die de kans op gedragsverandering belemmeren. Ze vraagt: 'Kijk nog eens naar de casus van Mo. Welke factoren denk je hebben bij Mo een rol gespeeld in het falen van zijn voornemen, en waarom? Noteer dit eerst voor jezelf. Zo meteen wil ik hierover met jullie in gesprek.'

2.7 Feedback voor de deelnemers verzamelen

In een training wordt geoefend en oefenen is vooral zinvol als de deelnemers ook feedback krijgen. Bij een plenaire communicatieoefening is de feedback meestal een gesprek tussen de oefenende deelnemer en de rest van de groep. Het doel van die interactie is dat de oefenende deelnemer zinvolle feedback krijgt, en dat de rest van de groep daar ook iets van leert.

Zorgvuldige en zinvolle feedback in een training gaat over waarneembaar gedrag (of het ontbreken daarvan) en over het effect van dat gedrag (zie ook hoofdstuk 13). Feedback verzamelen begint met het stellen van een zorgvuldig gekozen vraag, gericht op waarneembaar gedrag dat centraal stond in de oefening. Eventueel kun je de deelnemers daarna nog om tips vragen.

Rachel traint het voeren van slechtnieuwsgesprekken met artsen. Na een plenaire oefening zegt ze: 'Jolien oefende zojuist met de start van een slechtnieuwsgesprek. Welke kenmerken uit de checklist zag en hoorde je haar gebruiken? (...) Wat was het effect van haar heldere aankondiging? (...) Welke tips kun je haar geven om die start nog beter te maken?'

2.8 Deelnemers laten leren van elkaars ideeën, kennis en ervaring

Je kunt interactie inzetten om de deelnemers van elkaar te laten leren. Dit doe je alleen als je weet dat de deelnemers al veel kennis en ervaring hebben, en als je vermoedt dat die kennis en ervaring nuttig zijn voor de andere deelnemers.

Gerlinde geeft een training aan medewerkers in de gehandicaptenzorg over het thema 'bonus'. Ze legt uit hoe belangrijk het is dat je als begeleider voor de verwanten van de gehandicapte soms net iets meer doet dan ze verwachten. Ze noemt de kenmerken van zo'n bonus en geeft een aantal voorbeelden. Vervolgens vraagt ze de deelnemers of zij een of meer bonussen kunnen bedenken voor verwanten van hun cliënten. De groep bespreekt daarna alle bonussen die bedacht zijn, en zo ontstaan er nog meer ideeën door de voorbeelden van hun collega's.

2.9 Reflectie stimuleren

Reflectie is het methodisch terugblikken op ervaringen of theorie met als doel daarvan te leren. Reflectie vindt in principe in stilte plaats, in het hoofd van degene die leert. Tijdens de training kun je reflectie stimuleren door een vraag. Na een moment van stilte kan dan een gesprek volgen dat die reflectie nog meer stimuleert. Het is belangrijk dat het na de vraag even stil is. Dan kunnen de deelnemers daadwerkelijk reflecteren over die vraag, voordat ze antwoord geven. Ook als de deelnemers op elkaars antwoorden mogen reageren, is het belangrijk dat het tempo laag blijft. Reflectiestimulerende interactie herken je aan diepgaande vragen, traagheid en stilte. Je kunt zo'n gesprek het beste zittend begeleiden.

Typische reflectievragen zijn:

- Wat gebeurde er en wat dacht en voelde je daarbij?
- Tot welk inzicht of welke conclusie ben je gekomen?
- Welke actie volgt er uit dit inzicht of deze conclusie?

Reflectievragen hebben altijd een concrete aanleiding. Die aanleiding is het startpunt van de reflectie. Denk aan een praktijkervaring, iets dat zojuist verteld is, of aan een oefening die net is gedaan.

2.10 Empathie en verbinding bevorderen

Interactie is een middel om onderlinge empathie en de onderlinge band tussen deelnemers te versterken. Dit is vooral van belang bij gevoelige trainingsonderwerpen, maar ook in trainingen waarbij sociale steun heel belangrijk is. Bijvoorbeeld trainingen op het gebied van persoonlijke effectiviteit of leefstijl. Ook bij groepen die langere tijd met elkaar samenwerken, is het bevorderen van empathie en verbinding nuttig. Dit doe je door de deelnemers in gesprek te laten gaan over persoonlijke zaken of over dingen die ze lastig vinden. Een kwetsbaar voorbeeld van de trainer kan daarbij helpen.

Ik heb veel trainingen ‘Timemanagement’ gegeven. Bij de start van één van die trainingen vertelde ik over mijn werkstress en paniekaanvallen in de eerste jaren van mijn loopbaan. Ik werkte veel te hard en voelde me een speelbal van anderen. Een van de deelnemers reageerde daarop: ‘Ik vind het fijn dat je door dit verhaal van je voetstuk komt als trainer.’ Vervolgens deelden alle deelnemers waar ze tegenaan liepen. Aan het einde van de dag bleek dit de belangrijkste ervaring voor veel deelnemers te zijn. Een van hen zei: ‘Het is dus niet gek dat ik dit moeilijk vind, we hebben er allemaal last van.’

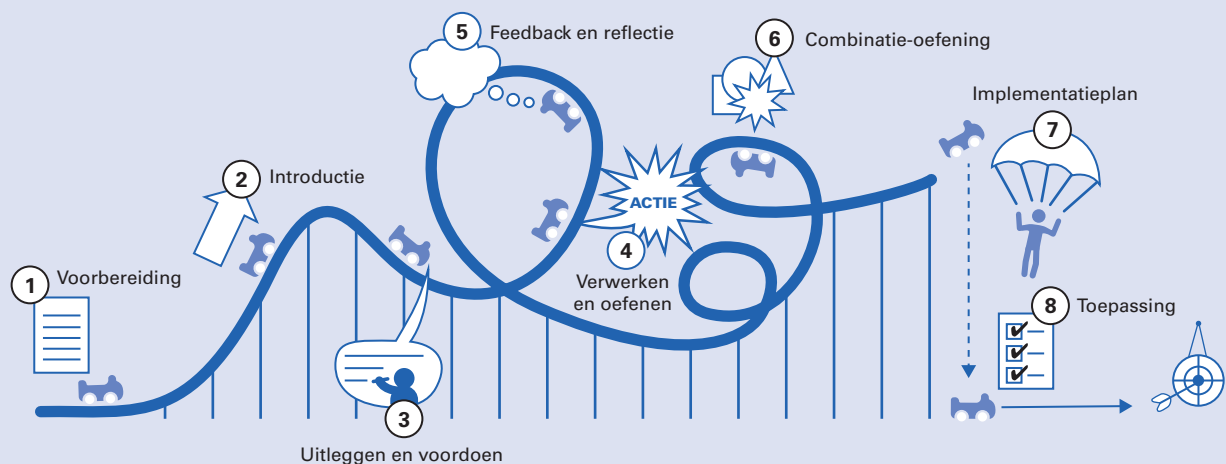
2.11 Deelnemerstevredenheid bevorderen

Uit onderzoek⁵ blijkt dat ‘gelegenheid tot onderlinge interactie’ in een training zorgt voor een hogere tevredenheid van de deelnemers. Ieder mens heeft de behoefte om gehoord en gezien te worden. Als jij de deelnemers de gelegenheid geeft om te vertellen over hun kennis, kwaliteiten en ervaringen, zal dit de deelnemerstevredenheid vergroten. Het is daarbij wel belangrijk dat je die interactie enigszins begrenst en stuurt. Als een deelnemer te veel ruimte neemt om zijn eigen verhaal te vertellen, zullen de andere deelnemers zich daaraan ergeren en daalt hun tevredenheid.

2.12 Samenvatting

Je hebt in dit hoofdstuk de belangrijkste doelen voorbij zien komen die je met interactie in een training kunt bereiken. Maar sommige doelen zul je vooral *op een bepaald moment* in de training willen bereiken. Daarom zijn de doelen in een matrix opgenomen met daarachter de momenten tijdens een training waarop ze het meest nuttig zijn. Hierbij verwijs ik naar het model De Trainingsachtbaan (zie figuur 2.1). In tabel 2.1 zie je voor ieder interactiedoel de momenten in De Trainingsachtbaan waar je dit interactiedoel kunt gebruiken.

5 Ruth Colvin Clark, *Evidence-based training methods*.



Figuur 2.1 De Trainingsachtbaan

De belangrijke interactiemomenten in De Trainingsachtbaan:

- A introductiewerkvormen (2);
- B voorafgaand aan het uitleggen en voordoen (3);
- C direct na het uitleggen en voordoen (3);
- D tijdens en na het verwerken en oefenen en de combinatieoefening (4, 5, 6);
- E tijdens het schrijven van een implementatieplan, aan het einde van de training (7).

Tabel 2.1 Interactiedoelen en De Trainingsachtbaan

	A	B	C	D	E
Voorkennis activeren	x	x			
Ervaringen ophalen	x	x	x		
Motivatie vergroten	x	x	x	x	x
Theorie construeren		x			
Begrip van aangeboden leerstof vergroten			x	x	
Feedback verzamelen				x	x
Deelnemers laten leren van elkaar	x	x	x	x	x
Reflectie stimuleren	x	x	x	x	x
Empathie en verbinding bevorderen	x	x	x	x	x
Deelnemerstevredenheid bevorderen	x	x	x	x	x