



professioneel begeleiden.nl

# Special

**Het is heel leuk**  
*als het niet meer eng is*

10 columns met trainerstool  
van Karin de Galan



# Karin de Galan



Karin de Galan is een bevoegen trainer met ruim twintig jaar ervaring in het trainersvak. Ze is gespecialiseerd in het trainen van trainers en ontwikkelde een eigen didactisch model om trainingen te ontwerpen en te verzorgen. Ze heeft verschillende boeken voor trainers geschreven. Van haar boeken zijn meer dan 50.000 exemplaren verkocht.

Karin de Galan is ook de drijvende kracht achter de galan school voor training. Dit bedrijf verzorgt opleidingen voor trainers, waaronder de vakopleiding Train de trainer en de opleiding Van deskundige naar trainer. Meer informatie vind je op: **[www.schoolvoortraining.nl](http://www.schoolvoortraining.nl)**.



# Inleiding

In 2010 lees ik dat er plannen zijn om een nieuw tijdschrift te beginnen, speciaal voor trainers. Ik waag er een mailtje aan: 'Mag ik een column in jullie nieuwe blad?' Even later krijg ik groen licht. Elke drie maanden mag ik twee A4-tjes vullen met een column plus trainerstoel.

In de columns kan ik een paar vroege trainerservaringen kwijt. Hoe ik me als meisje van 29 staande moet houden in groepen met ervaren adviseurs en zo de confronterende start ontwikkel. Hoe ik een coachingsmethode demonstreer voor de groep en mijn 'cliënt' in tranen uitbarst, omdat ze me zo vervelend vindt. Ze had gelijk: ik deed het niet goed en toch was dat niet het einde van de wereld. Zo wordt mijn misser een cadeautje: ik ga nog beter snappen waar het om draait bij een demonstratie.

Nog leuker dan m'n trainingservaringen opschrijven, vind ik het om de gewone wereld te bekijken met een trainersoog. Ik zie een verband tussen een verknijpte kappersbeurt en hoe een training soms uit de klauwen kan lopen. Ik kijk hoe Epke Zonderland de Olympische Spelen wint en realiseer me dat het woord faalplezier niet klopt. En ik ervaar hoe de sportjuf ons tot het einde van de fitness weet af te matten en pas dat toe op een trainingsgroep met een dip, een uur voor het einde van de training.

Elke stukje dat ik inlever, bestaat uit twee delen: een column en een trainerstoel. In de columns staan de verhaaltjes: mijn ervaringen tijdens de training, bij de zweefmolen of bij de kapper. Met de trainerstoels vertaal ik die ervaringen naar praktische tips voor trainers: hoe je de klik maakt met een groep, eerste hulp geeft bij fouten of scant op de vier niveaus van communicatie.

In dit boekje zijn de beste columns plus trainerstoels gebundeld. Ik wens je veel plezier met lezen en vooral veel plezier met het trainersvak. Want dat is heel leuk als het niet meer eng is!

# Inhoud

- 1. Het is héél leuk als het niet meer eng is** 4  
*Trainerstool: Werken met de successpiraal*
- 2. Meisje van 29** 6  
*Trainerstool: Confronterende clinic*
- 3. Doe jij het dan eens voor!** 9  
*Trainerstool: Demonstreren*
- 4. Faaldurf** 12  
*Trainerstool: Eerste hulp bij fouten*
- 5. Wat is het verschil tussen een vrouw en een koe?** 15  
*Trainerstool: Maak de klik*
- 6. Voel je het branden?** 19  
*Trainerstool: Pieken in het laatste uur*
- 7. Hoer** 21  
*Trainerstool: Een deelnemer aanspreken*
- 8. Goede kapper** 24  
*Trainerstool: Scannen op niveaus van communicatie*
- 9. Kotsend in de coulissen** 28  
*Trainerstool: Kennismaken*
- 10. 't Sexy fokschaap** 30  
*Trainerstool: Checklist op maat*

# 1. Het is héél leuk als het niet meer eng is

We gaan met de *family* naar een pretpark en na het wat suffe reuzenrad stormen de dochters enthousiast op de zweefmolen af. Ik kijk toe terwijl hij steeds hoger gaat en zie de jongste met een vertrokken bekkie zitten. Ze komt er huilend uit: 'Dit was helemaal niet leuk, het was veel te eng!' Dat was eens maar nooit weer, denk ik.

Twee uur later lopen we weer langs de zweefmolen en zegt ze: 'Ik wil nog een keer.' En daar gaat ze! Bij het derde hoge rondje breekt de lach door en als ze eruit komt, staat ze meteen in de rij voor nog een keer. En nog een keer, en nog een keer... Als ik haar vraag wat zich heeft afgespeeld in haar hoofd zegt ze: 'Ik vond het zó eng dat ik dacht dat het wel héél leuk zou zijn als ik het niet meer eng zou vinden.'

Wat prachtig! En wat waar! Want als ik terugkijk op mijn werk zijn juist die dingen het leukst die vooraf heel eng leken. Wat vond ik mijn eerste training eng – en wat gaf het een kick toen het goed ging! Iets dat eng is, trekt. Juist als iets eng is, kan het leuk worden als je het durft. Gewoon nog een keer doen en merken dat het wel meevalt.

Ik probeer dat principe uit in datzelfde pretpark. Er is een groot zwembad, met allerlei glijbanen. We gaan de Star Fright af, suizen ijzingwekkend snel naar beneden en ik voel hoe ik bijna in de paniek schiet. De lessen *mindfulness* voorkomen dat nét: ik focus op 'adem in, adem uit' en kom met trillende benen beneden. Dit nooit meer.

Maar ik ga toch nog een keer, om te onderzoeken of het een tweede keer misschien héél erg leuk gaat worden! Ik weet nu wat me te wachten staat, loop naar boven en voel hoe mijn hart sneller gaat kloppen, dat mijn adem hoog gaat zitten en dat ik bang word. Maar ik vertel mezelf dat ik het kan en stap in de glijbaan. Dit keer probeer ik het met gillen. Ik vind het nog steeds afschuwelijk.

Dan ga ik nog een derde keer - nu hard lachend. Als provocatief coach ben ik benieuwd welk effect dat heeft op mijn angst. Lachen blijkt lucht te geven, vooral omdat ik eenmaal beneden écht moet lachen om hoe we hinnikend de engte door zijn gegaan. Maar mijn benen trillen net zo hard als na de eerste keer en ik vind het nog steeds héél erg eng - te eng om leuk te vinden.

Dus een beetje eng mag. Ga de uitdaging aan en zet die om in leuk. Maar te eng is te eng. Laat mij maar een training geven, een boek schrijven of een verhaal houden voor 200 mensen. Maar laat de Star Fright alsjeblieft aan me voorbij gaan.

# Werken met de successpiraal

Als het goed is, is een training voor deelnemers net zo kicken als de zweefmolen voor mijn dochter: eerst een beetje eng en daarna plezier omdat je de engte overwint. Het mag niet té eng worden, maar ook niet te saai. Dat bereik je door de deelnemers eerst uitdagende opdrachten te geven die ze net niet aankunnen. Daarna mogen ze herkansen met tips en merken ze dat het dan wél lukt.

Dit principe kun je toepassen op allerlei opdrachten. Ik werk het hier kort uit voor de spannendste aller werkvormen: 'het rollenspel'. Uitgebreide aanwijzingen vind je in mijn boek 'Zo werken rollenspellen echt!' (Thema, 2015).

### Vooraf

- Vraag de deelnemers welke situaties ze in het echt lastig vinden. Bouw de oefening rondom die situaties – dat maakt het spannend en vergroot de kans dat deelnemers de eerste keer de mist ingaan.
- Zet de situatie in scène: waar is de deelnemer, wie uit de groep speelt de gesprekspartner en wat doet die waardoor de situatie lastig is?
- Wat wil de inbrenger bereiken? Check of dit haalbaar is met de theorie van dit onderdeel. Zo niet, stel het doel bij of vraag een andere situatie.
- Geef de observanten een kijkopdracht. Bijvoorbeeld: 'Past de oefenaar de regels van onderhandelen goed toe?' Of: 'Lukt het de oefenaar om de ander te laten bedaren? Waardoor wel, waardoor niet?' Als de observanten gericht kijken, leren ze meer en wordt het succes van de inbrenger ook hun succes.

### Tijdens

- Laat het gesprek doorlopen totdat het duidelijk 'eng' is: de oefenaar loopt vast, het lukt niet. Stop zodra dit voelbaar is, vaak al na drie minuten.

### Time out

- Ga naast de oefenaar zitten, vraag hoe het was en leef mee. Je hoeft hem nog niets te leren. Vergelijk het met hoe ik uit de waterglijbaan kwam: eerst moeten mijn benen stoppen met trillen, pas daarna kan ik een nieuwe strategie proberen.
- Ga na het stoom afblazen op zoek naar wat er precies gebeurd is. De tegenspeler vertelt hoe het was voor hem, de observanten geven aan wat zij gezien hebben. Houd de feedback beperkt: een paar punten zijn genoeg. Heb je vooraf theorie gegeven, vraag dan om feedback vanuit de theorie.
- Kom tot één concrete tip die succes gaat geven. Maak de tip concreet.

### Tweede ronde

- Zet het gesprek weer in gang, ga op afstand zitten en laat de oefenaar de tip proberen. Lukt het niet, souffleer dan, totdat het wel lukt. Ga door totdat er merkbaar positief effect is, en zet het gesprek dan stop.

### Oogsten

- Schuif je stoel weer naast de oefenaar en maak je op om te gaan oogsten. Vraag met een blij gezicht: 'Hoe was dit?' Vraag of de tegenspeler verschil heeft gemerkt. Vraag daarna de observanten wat er dit keer anders en beter was. Is de tip gelukt en wat was het resultaat? Wacht nog met je eigen feedback: complimenten uit de groep zijn heerlijk en geloofwaardig voor de oefenaar. Geef daarna pas je eigen compliment.
- Vat de oogst samen en rond af met conclusies over de theorie. Hierdoor maak je je de individuele leerervaring tot winst voor de hele groep.

## 2. Meisje van 29

Ik ben 29 als ik begin aan een nieuwe baan: verkooptraining geven aan landbouwadviseurs. Het is een verplichte inwerktraining. De starters zijn blanco en open, maar de ervaren deelnemers vertellen welke geweldige trainingen ze hebben gehad bij eerdere werkgevers. Het is duidelijk dat ze zich niet meteen gewonnen zullen geven aan dat meisje van 29 zonder verkoopervaring en zonder veel gevoel voor landbouw. Ik snap ze wel: ik laat me ook niet meteen inpakken door willekeurig welke trainer.

Maar al snap ik ze, de vraag blijft hoe ik ze meekrijg. Mijn ervaren collega vertelt smeutig over 'klantgericht verkopen' met voorbeelden van hoe het toegaat op de boer, maar dat zie ik mezelf niet doen. Dat wordt een theoretisch verhaal voor een publiek dat met de armen over elkaar zit.

Als ik zelf de training ga geven, start ik dus anders. Ik begin de eerste ochtend meteen met een oefening waarin wat competitie zit: in tweetallen moeten de deelnemers elkaar een reis verkopen. Dan hebben we in elk geval een gemeenschappelijke ervaring om over te praten en gaat het niet meteen over die praktijk waarvan ik nog zo weinig weet. Ik weet niet precies waarom, maar het werkt. Iedereen doet mee en na de oefening zijn ze allemaal 'binnen' en heb ik geen problemen meer met mijn autoriteit.

Weer wat later volg ik zelf een 'train de verkooptrainer', samen met twee collega's en drie verkopers die belangstelling hebben voor het trainersvak. We krijgen een stelling voorgelegd: 'Aan het begin van de training moet je mensen even op hun bek laten gaan.' Wij trainers zijn allemaal geschokt. Dat doe je toch niet! Een training moet gebaseerd zijn op wederzijds vertrouwen en toewerken naar succeservaringen! Je kunt deelnemers er toch niet expres inluizen! De verkopers reageren veel laconieker. Zij vinden zo'n start wel prettig. 'Even op je flikker krijgen, dan sta je meteen in de leerstand.'

Wat een eyeopener! Dat was precies wat ik deed tijdens die beginoefening: deelnemers kregen op hun lazer, want het lukte ze zelden om hun maatje een reis te verkopen. En eerlijk gezegd had ik daar ook voor gezorgd door A een bonus te beloven als hij zou slagen en B mee te geven dat hij niet goed wist wat hij wilde. Op die manier verleide ik A om zijn aanbod te gaan pushen en B om te gaan ja-maren. Bijna iedereen gingen dus nat en zo deed ik precies wat die verkopers wel oké vinden: mijn deelnemers laten ervaren waar hun valkuilen zitten, zodat ze vertrouwen krijgen dat ze iets van me kunnen leren.

Natuurlijk komt daarna nog een analyse en leren deelnemers dan pas echt meer over hun eigen gedrag. Maar de start van het leren ligt toch in de faalervaring: even de au voelen. Het fijne is dat de starters door de case snappen wat ze gaan leren en dat ervaren mensen zich niet groot hoeven te houden, ze mogen ook fouten maken en leren.

Sindsdien houd ik er wel van als deelnemers met net iets te veel zelfvertrouwen binnenkomen. Ik weet dat ik ze toch wel te grazen neem. En als ik zelf naar een training ga, bereid ik me voor op dat onvermijdelijke moment dat ik met mijn valkuilen geconfronteerd word. Echt leuk is het niet, maar wel effectief. Want vanaf dat moment ben ik écht aan het leren.

# Confronterende clinic

Om intrinsiek gemotiveerd te raken, moeten deelnemers pijn en vertrouwen voelen. Pijn krijgen ze als ze merken dat ze bepaalde doelen niet bereiken. Vertrouwen krijgen ze als ze doorkrijgen dat dat aan hun gedrag ligt en dat ze met ander gedrag een beter resultaat krijgen. Een confronterende clinic helpt ze om pijn en vertrouwen te gaan voelen.

### Grote lijn van de oefening

Je legt een herkenbare situatie neer met een uitdagend doel. 'Stel je voor dat een klant geïnteresseerd heeft geluisterd naar je aanbod en dan zegt dat hij er nog even over wil denken? Hoe krijg je voor elkaar dat de koop toch doorgaat?' Je laat de groep experimenteren en laat ze merken hoe lastig is. Dit geeft pijn. Door een gerichte analyse en tips ontdekken deelnemers ter plekke hoe ze dit voor elkaar kunnen krijgen. Dit geeft vertrouwen. Hierna vertel je de theorie en oefenen de deelnemers verder de vaardigheden in.

### Voorbereiding

- Bedenk welke theorie centraal staat.
- Bedenk een praktijksituatie die de deelnemers met jouw theorie tot een goed einde kunnen brengen, maar waarmee ze nu waarschijnlijk de mist mee ingaan. Het moet een situatie zijn waarvan ze zelf last hebben.
- Bedenk welk doel ze halen als ze de situatie goed oplossen (goede relatie met de buurman, meer geld, minder stress et cetera). Kies een doel waaraan ze zelf waarde hechten.
- Bedenk hoe je deze situatie kunt nabootsen in je training.
- Oefen je introductie: vertel de situatie smeugig en geef het doel mee. Zorg dat je nog niets 'weggeeft' over het hoe, dus over de theorie.

### Introductie

Vertel de situatie: 'Stel je voor dat ...'. Geef details, praat in de tegenwoordige tijd, neem de deelnemers mee zodat ze het voor zich zien. Vertel het doel: 'Hoe kun je ervoor zorgen dat ...'.

### Uitvoering

- Schuif met je stoel de kring in, vraag wie deze situatie wil proberen met jou als tegenspeler.
- Geef duidelijk tegenspel. Maak het effect dat de tegenspeler op jou heeft duidelijk door je gedachtes te mompelen of non-verbale signalen te geven.
- Laat de oefenaar doorgaan tot hij duidelijk de mist in gaat. Doet hij alles goed? Stop ook dan na korte tijd.
- Ga nog niet naar je theorie! Werk nog niet te hard.
- Geef nog een paar oefenaars een kans totdat er voldoende 'missers' op tafel liggen. Soms is dat al na één beurt, soms pas na drie. >>





### Nabespreking

- Stap uit je stoel en ga in een andere stoel zitten. Nu ben je merkbaar de trainer.
- Laat de mensen die het geprobeerd hebben stoom afblazen. 'Hoe was het om te doen?'
- Praat over jezelf in derde persoon. Geef de oefenaars erkenning en scheld zo nodig op jezelf in de rol van klant. 'Wat een enorme eikel was dat ook zeg!'
- Vraag daarna naar het effect. 'Wat zagen jullie aan mij in m'n rol?'
- Vraag de anderen wat ze hebben gezien in het gedrag van de oefenaars. 'En hoe komt dat?'
- Vul aan als dat nodig is. Go slow: laat de groep ontdekken wat ze precies doen en met welk effect.
- Kom tot tips. Eventueel kun je ook suggesties doen.

### Herkansing

- Laat iemand de tips toepassen; liefst iemand bij wie het de eerste keer mis is gegaan. Die

heeft nu alsnog een succes

- Je kunt tijdens je spel souffleren door een tip te fluisteren. De groep mag dit best horen – graag zelfs – als maar duidelijk is dat je souffleert vanuit je trainersrol.

### Tijd

Een half uur tot drie kwartier.

### Tips

- Praat consequent over 'proberen' en niet over 'oefenen'.
- Geef bij de introductie alleen het doel, niet het 'hoe'. Anders voelt deze werkvorm als een test.
- Kies niet expres deelnemers uit van wie je hoopt of verwacht dat ze fouten zullen maken. Vertrouw op de kracht van de werkvorm; die trekt ook de mensen mee die toekijken.
- Houd je voor dat deelnemers fouten mogen maken. Ze ontdekken wat ze nog niet kunnen. Begeleid de oefening met liefde.

# 3. Doe jij het dan eens voor!

“Doe jij het dan eens voor!” Dat zeggen deelnemers vaak als ik uitleg hoe je een gesprekstechniek moet toepassen en ze denken dat die niet werkt bij hun gesprekspartner. Ik trap er in mijn eerste trainingsjaren niet in. Zij moeten het leren en ik wil dat ze het op hun eigen manier doen en niet als een kunstje. Bovendien: als ik de techniek heel goed voordoe, kom ik op een voetstuk te staan en als ik het verkeerd doe, val ik door de mand. Dat lijkt me geen van beide goed voor het leerproces. En ik moet het proces al begeleiden, moet ik het dan óók nog voordoen? Dan wordt het wel heel lastig om ook nog op de groep te letten.

Ik doe het dus niet. Ik geloof niet in voordoen.

Totdat ik de opleiding provocatief coachen ga volgen. De trainers met wie ik te maken krijg, doen voortdurend ‘demo’s’. Dat zijn geen ingestudeerde gesprekken, nee, ze coachen iemand uit de groep of een echte externe cliënt. Soms nemen ze twintig minuten om een coachingsgesprek te voeren en soms vijf minuten om een bepaalde techniek te demonstreren. Lang of kort, ik zit gefascineerd te kijken: naar de techniek, maar ook naar het lef van de trainers. Zij weten niet wat er gaat komen en gaan er vol overtuiging in, overtuigd van zichzelf en van de kracht van het leermiddel. En dat klopt: een demonstratie maakt meer duidelijk dan uitleg en voorbeelden, hoe helder die ook zijn.

Als ik klaar ben met de opleiding provocatief coachen en ermee gewerkt heb, ga ik anderen erin trainen. Ik kopieer de aanpak van mijn opleiders en start elke workshop met een coachingsgesprek met iemand uit de groep. De eerste keren gaat het goed: mijn groepen zijn enthousiast en onder de indruk van wat ik doe. Maar bij de derde workshop gaat het mis. Ik voel zelf hoe ik zit te zwoegen en als ik mijn ‘cliënt’ na de demo vraag hoe ze het ervaren heeft, barst ze in snikken uit. Ze heeft het vreselijk gevonden. Ik wil het liefst weglopen, maar met twintig deelnemers die naar me zitten te kijken is dat niet mogelijk. Ik zie ze denken: ‘Hoe gaat ze dat oplossen?’

Dat vraag ik me ook af...

Naar de analyse dan maar. Benieuwd zijn: wat hebben jullie gezien, wat is er gebeurd, waar gaat dit mis? Wonder boven wonder wordt het een fijn en leerzaam gesprek. Wonder boven wonder raken de deelnemers alsnog benieuwd naar de methode en willen ze daarna mijn uitleg over provocatief coachen horen. Ze gaan er zelfs mee oefenen en nemen zich voor om al mijn fouten niet te maken. En ze zijn zowaar benieuwd naar mijn feedback en tips.

Aan het eind van de dag spreekt een deelnemer me aan. Ze heeft het geweldig gevonden hoe professioneel ik de nabespreking heb geleid en heeft ook daar veel van geleerd. Mijn ‘cliënt’ geeft me slechts een koele hand: haar leed is nog niet geleden. >>

Tegenwoordig geef ik regelmatig demonstraties als ik train. Soms lijkt mijn train de trainer wel één grote demo, want de deelnemers observeren me graag en geven me vaak terug wat ik doe. Meestal doe ik het goed, maar niet altijd. Dan bespreek ik met de groep wat er gebeurd is en merk ik tot mijn verbazing dat ze ook daarvan leren en dat het hun vertrouwen in mij niet schaadt.

Alleen mijn eigen ego lijdt er een beetje onder. Gelukkig is daarvoor chocola uitgevonden.

---



# Demonstreren

Demonstreren is een effectieve manier om de stap te zetten van 'passief weten' naar 'actief snappen'. Je kunt een demo doen voordat je de theorie uitlegt en daarna samen analyseren wat je precies hebt gedaan. Je kunt ook eerst de theorie vertellen en de groep laten herkennen welke elementen je hebt toegepast.

### Vooraf

- Neem een zo echt mogelijke situatie. De deelnemer kan een eigen casus inbrengen of zijn eigen 'lastige klant' spelen.
- Zeg wat je gaat doen: vertel de procedure of de tips die je gaat demonstreren en geef de groep een kijkopdracht mee. Geef bij een beginnende groep ook de spelregels mee: lachen mag wel, samen praten niet en als je iets opvalt, noteer dat dan om later op terug te komen. Geef aan hoe lang de demonstratie ongeveer gaat duren.
- Maak een geintje met de groep, dat jij het nu héél goed en perfect gaat voordoen, of doe iets anders om je eigen spanning te verlichten.

### Tijdens

- Leef je in de situatie in: je bent nu bijvoorbeeld echt de verkoper en de ander is je klant.
- Creëer een soort veld om jullie heen: je gesprekspartner is belangrijk, de anderen niet. Negeer ze, na het voordoen kom je bij ze terug. Goede manieren om je te focussen zijn: net zo gaan zitten als de ander, oogcontact maken en voor de ander willen zorgen of je liefde 'aanzetten'. Je maakt een 'envelop' om jou en de ander, waardoor je je niet meer bezighoudt met de groep.
- Doordat je dit doet, werk je aan de belangrijkste voorwaarde: je laat je drang los om te presteren en het 'goed' voor te doen.

### In de nabespreking

- Vraag eerst je gesprekspartner om een reactie en daarna de groep om hun observaties. Welke tips heb je toegepast, welke niet, wat was het effect?
- Ga je niet verdedigen als mensen zeggen dat je iets niet goed hebt gedaan. Vraag door en vraag rond, zodat het beeld duidelijk is. Ze zitten er om te leren en ze leren door hun observaties te delen. Ze leren er niet van als je in de verdediging gaat.
- Geef tot slot je eigen mening over wat je hebt gedaan en wat naar jouw idee het effect is. Ga terug of door naar de theorie.
- Instrueer ze daarna hoe ze het zelf moeten doen.

### Let op de tijd

Bij een demo kun je niet ook nog letten op de groep. Je kunt dus ook niet zien of ze geboeid zijn of stiekem afhaken. Laat dat los: als je daar op gaat letten, kun je je niet meer concentreren op het gesprek dat je voert.

Als je een co-trainer hebt, kun je afspreken dat hij bepaalt wanneer het tijd is om te stoppen. Hij mag dat doen, wanneer hij de aandacht van de groep ziet verslappen, zonder dat hij zich zorgen hoeft te maken om jouw ego. Ben je alleen, dan moet je vertrouwen op je eigen inschatting. Vind je het zelf niet meer interessant? Stop. Heb je alles gedemonstreerd wat er te demonstreren valt? Stop. Komt er niet vanzelf een eind aan het gesprek? Stel dan vooraf een tijd in en vraag een deelnemer om een seintje te geven.

## 4. Faaldurf

Je kunt tegenwoordig workshops volgen om Faalplezier te krijgen. Daarin leer je niet gebukt te gaan onder faalangst en te genieten van falen. Want, zegt de tekst, 'er is winst te behalen met falen!'

Dat is waar. Epke Zonderland heeft in de zomer van 2012 de Olympische Spelen gewonnen met een fantastische turnoefening en in elke krant kon je lezen hoe hij vier jaar daarvoor van de rekstok viel tijdens diezelfde spelen. Toen gefaald, nu succes. Toen mislukt, nu een oefening waarvan iedereen steil achterover slaat. Dus ja, Epke heeft winst behaald met zijn falen. Maar vond hij het ook leuk? Stond hij vier jaar geleden te juichen: 'Ja, ik heb gefaald! Nu kan ik gaan leren en over vier jaar de Olympische Spelen winnen!' Ik geloof er niks van. Achteraf kan falen leerzaam en zinvol zijn: tegenslag overwonnen, draak verslagen! Maar als je er middenin zit, is er niets aan!

De meeste trainers zijn niet zo goed in falen. We vinden het geweldig als onze deelnemers fouten maken, want dan kunnen we ze wat leren. Maar als we zelf voor de groep staan, willen we het vooral Goed Doen. En wanneer het Niet Goed gaat, trekken we ons dat aan. Die ene 5 op het evaluatieformulier staat op ons netvlies gebrand. Dat stroperige dagdeel houdt ons 's nachts wakker. En de deelnemer die aan het eind van de dag meldt dat er wel wat meer diepgang in had kunnen zitten, wekt onze woede en schaamte.

Dat is allesbehalve faalplezier, dat doet gewoon pijn. Is dat nou idioot? Moeten we massaal in therapie om te leren hoe we plezier kunnen krijgen in falen? Nee dus. Uit onderzoek blijkt dat onze hersenen niet anders kunnen. We kunnen namelijk niet tegen cognitieve dissonantie: het besef dat we een fout maken, botst met ons zelfbeeld. We zien onszelf graag als een redelijk en behoorlijk capabel mens. Een fout past niet in dat plaatje en dus gaan onze hersens automatisch aan de slag om die dissonantie op te heffen. Dat doen we het liefst door te ontkennen dat we iets fout hebben gedaan. Maar als dat niet lukt, bijvoorbeeld omdat we de fout niet kunnen goedpraten, is zelfbeschuldiging een goed alternatief: 'Ik heb een fout gemaakt. Zie je wel, ik kan het ook niet/heb alles fout gedaan/ben door de mand gevallen.' Omdat die zelfbeschuldiging zo pijnlijk is, schieten onze gedachten nogal eens heen en weer tussen zelfbeschuldiging en zelfrechtvaardiging: dat veroorzaakt die eindeloze dialoog in je hoofd over waar de schuld nu ligt.

Dus faalplezier: nee. Falen is rot. Maar uiteindelijk is falen wel dé manier om verder te komen. Je leert veel meer wanneer je je mislukkingen analyseert dan wanneer je je successen koestert. Je komt verder als je je fouten onder ogen durft te zien. En niet alleen 's nachts, wanneer je overmand wordt door de piekergedachten, maar overdag in het klare daglicht, liefst in gesprek met een collega. Dat vereist durf. Durf om onder ogen te zien wat je niet goed gedaan hebt; durf om opnieuw te proberen met het risico dat je wéér faalt; durf om de pijn aan te gaan die bij falen hoort.

Dus ja, er is winst te behalen met falen. Maar laten we het alsjeblieft niet leuk hoeven te vinden. Laten we onszelf toestaan dat het pijn doet en het toch moedig aangaan. Faaldurf.

## Trainerstool

# Eerste hulp bij fouten

Deelnemers vinden falen niet leuk, want ook bij hen wringt dat met hun zelfbeeld: 'Zie je wel, ik kan het niet!' Zo'n reactie maakt dat ze niet meer leren. Het meest spant dit erom als de deelnemer feedback krijgt na een 'rollenspel'.

Als trainer kun je drie dingen doen om ervoor te zorgen dat de deelnemer zijn zelfbeeld in stand kan houden én de feedback toch kan horen.

### 1. Feedback op gedrag: ja, je maakt fouten

Wanneer je feedback geeft, kun je dat op verschillende manieren doen.

- 'Je bent heel enthousiast.'
- 'Ik vond het geweldig hoe je opende: je praatte vrij snel en dat kwam enorm enthousiast over.'
- 'Toen je opende, praatte je vrij snel en op wat hogere toon; daardoor kwam je enthousiast over.'

In de eerste twee manieren van feedback geven, lok je als trainer uit dat de deelnemer de feedback op zijn persoon betreft. 'Je bent enthousiast' of 'ik vind het (je) geweldig.' Leren van je fouten vereist juist een feitelijke manier van kijken, waarbij je gedrag en effect zo precies mogelijk beschrijft. Dat gebeurt in de derde manier van feedback geven.

Het verschil tussen deze manieren van feedback geven, wordt heel zichtbaar als je je voorstelt dat je deelnemers feedback moet geven op een fout. Dan blijkt 'op de persoon spelen' plotseling pijnlijk terwijl de laatste manier van feedback geven clean en zakelijk is.

- 'Je bent heel ongeduldig.'
- 'Ik vond je tempo niet fijn.'
- 'In het midden van je verhaal liet je acht sheets zien in vijf minuten. Ik kon het toen niet meer volgen.'

### 2. Meeleven met de deelnemer: ja, je bent oké

Als iemand geoefend heeft met nieuw gedrag, is de eerste stap altijd om hem stoom te laten afblazen. Gebruik dit om de deelnemer het gevoel te geven dat hij oké is. Geef dus nog geen analyse van wat hij heeft gedaan, vraag hem nog niet om te reflecteren op zijn gedrag, maar leef alleen mee met zijn ervaring. De beste manier is om het gevoel van de deelnemer verwoorden en zijn beleving centraal te stellen. >>



*Trainer: 'Hoe vond je het gaan?'*

*Deelnemer: 'Nou, ik vond het begin wel moeilijk, maar later ging het wel beter. Ik weet het eigenlijk niet. (kijkt naar tegenspeler) Volgens mij vond je me maar een lul.' (tegenspeler knikt)*

*Trainer (lachend): 'Maar jij vond hem ook een eikel!'*

*Deelnemer: 'Ja, inderdaad. Ongelooflijk, wat een eigenwijze....'*

*Trainer: 'Ja hè, hij heeft het goed gespeeld en het je flink lastig gemaakt.'*

Op deze manier blijft het stoom afblazen kort en is de positieve boodschap duidelijk: je bent oké! De trainer snapt hoe je je voelt en dat mag er zijn. Doordat de trainer bovendien benadrukt

dat de tegenspeler heeft gespeeld, is meteen duidelijk dat de 'eikel'-opmerking niet persoonlijk bedoeld is. Hierna kun je 'schoon' door naar de feedback.

### **3. Herkansen, herkansen, herkansen**

Zodra helder is wat de deelnemer niet handig heeft gedaan, laat je hem één ding herkansen en succes ervaren. Daarmee geef je een boodschap naar deze deelnemer én naar de hele groep: we gaan hier fouten maken en juist daarvan leren we het meest! Als je zorgt voor een rollenspel op het eerste dagdeel werk je meteen aan een veilig leerklimaat. De training wordt veilig, juist doordat de deelnemers iets engs doen en merken dat het niet erg is dat ze fouten maken.

# 5. Wat is het verschil tussen een vrouw en een koe?

Ik heb geen ervaring met verkopen. Sterker nog, ik vind verkopen eigenlijk een beetje nare bezigheid - manipulerend, niet integer.

Ik snap ook weinig van boeren. Wie levert er nu vrijwillig zijn vrijheid in om elke ochtend idioot vroeg te moeten opstaan om de koeien te melken?

En ik kom van een vakbond met veel vrouwelijke collega's en een paar politiek correcte mannen.

Toch word ik in 1996 trainer bij DLV adviesgroep, de oude Landbouwvoorlichting. Medewerkers: heel veel mannen, overwegend boerenzonen. Mijn taak: verkooptrainingen geven. Hun humor: 'Wat is het verschil tussen een vrouw en een koe? Eén hersencel. Waarom? Anders schijft ze de hele keuken onder!' Hahaha ...

Waarom ik ga werken bij een club die zo ver van me afstaat? Omdat ik na vier jaar vakbondsleden trainen sceptisch geworden ben over het effect van trainingen. Mijn oom adviseert me om te gaan werken als interne trainer, zodat ik kan ervaren welke impact trainingen hebben op een organisatie en hoe ik daarin kan samenwerken met het management. In dat opzicht biedt DLV adviesgroep me een buitenkans: de organisatie verandert net van overheidsinstelling in een zelfstandig bedrijf en trainingen zijn daarbij cruciaal. Nieuwe medewerkers krijgen verplicht een traject van tien dagen verkooptraining en ook in de ervaren medewerkers en het management wordt veel geïnvesteerd.

Voor trainers is dit dus een topbedrijf! En ondanks het gat in mijn panty, mijn politieke vakbondscorrectheid en mijn volledige gebrek aan verkoopervaring word ik aangenomen. Het wordt de op één na leukste baan van mijn leven. Want ik krijg de klik - met het verkopen, met het boerenleven en met de mannen.

De klik met het verkopen, komt het eerst. Ik begrijp al snel dat verkopen in wezen niets anders is dan heel goed luisteren en klanten zo goed mogelijk geven wat ze nodig hebben. Niks manipulatie, gewoon communicatie. Het is geweldig om die mannen te leren hoe ze open vragen kunnen stellen en zich niet hoeven te generen voor hun prijs.

De klik met het boerenleven volgt snel. Als deel van mijn inwerkperiode ga ik mee op pad met een adviseur en zit ik aan tafel bij een rundveebedrijf. De boer heeft het zwaar: het is zeer de vraag of hij zijn bedrijf rendabel kan krijgen. Boer en boerin zitten met tranen in de ogen, buiten rijdt de elfjarige zoon op de trekker voorbij. 'Moet je nou kijken' zegt de boer, 'dat is toch vrijheid! Waar heb je dat nou?' Pats, ik snap hem. Voor deze boer wil ik gaan! Ik wil dat hij een zo goed mogelijk advies krijgt en daar kan ik voor zorgen door onze adviseurs zo goed mogelijk te trainen.

>>



Uiteindelijk komt het ook goed met de mannen. Tijdens het eerste jaar verzamel ik mannengrappen die ik 's avonds aan de bar vertel na de vijftien verplichte vrouwenmoppen. Eentje weet ik er nog: 'Heeft een man een lichaamsdeel dat zeven keer zo groot kan worden?' Gegeneerde lachjes en 'Nee dat denk ik niet.' 'Jawel hoor', zeg ik dan, 'en het begint met een P.' Na nog wat geginnegap ('Nee, jij hebt dat niet Jaap!') geef ik het antwoord ('Je pupil.'). Daarna kunnen de goede gesprekken beginnen.

Ik heb zelden ergens met zoveel plezier gewerkt en met zoveel bevolegenheid getraind. Het was de op één na leukste baan van mijn leven. De leukste heb ik nu, want met trainers heb ik nog meer klik dan met de adviseurs van destijds. Maar het scheelt niet veel.

---



# Maak de klik

Voor een geslaagde training heb je een klik nodig met de deelnemers. Ook als de liefde niet meteen van twee kanten komt, kun je daaraan werken. Hieronder vind je vijf tips om die het eerste uur te krijgen.

### 1. De koffie

Begroet de deelnemers en stel ze op hun gemak door wat te kletsen. Wees nieuwsgierig naar hun praktijk: je wilt weten wat een alfahulp doet of een manager binnen een farmaceutisch bedrijf of een dierenarts in het slachthuis. Als iemand iets vertelt over zijn werk, vraag je door. Doordat je zichtbaar geïnteresseerd bent in hun ervaringen maak je de eerste klik.

### 2. De aftrap

Begin de training bij de belevingswereld van de deelnemers. Start je aftrap met de knelpunten die zij ervaren en liever niet met de knelpunten van de opdrachtgever of met de inhoud. Daarmee maak je minder klik.

**Aftrap vanuit de deelnemers:** klaar is de klik

‘Welkom bij de training projectmatig werken. Wat hebben jullie een pittige baan: projecten leiden binnen een gemeente is niet altijd gemakkelijk. Heb je net je mensen geregeld, wordt er weer eentje weggeplukt omdat die ergens anders nodig is. Heb je een planning vastgesteld, komt de politieke ‘waan van de dag’ er tussendoor. En intussen moet je de mensen gemotiveerd houden en heb je nog allerlei andere taken. In deze training wil ik jullie helpen om je projecten beter te leiden. Je leert wanneer en met wie je welke afspraken kunt maken.’

**Aftrap vanuit de opdrachtgever:** minder klik

‘Welkom bij de training projectmatig werken van de gemeente Baans. De gemeente staat voor de uitdaging projectmatig werken te implementeren in het dagelijks werk. Dat valt niet mee. Doordat projectleiders nauwelijks weten wat projectmatig werken is en doordat de politieke prioriteiten voortdurend wisselen, worden veel projecten wel begonnen, maar niet afgemaakt. Deze training gaat de gemeente helpen om het beter te doen.’

**Aftrap vanuit de inhoud:** minder klik

‘Welkom bij deze training. We gaan drie dagen aan de slag met projectmatig werken. De eerste dag gaan we in op de kenmerken van projectmatig werken. Wat is het wel, wat is het niet en wanneer moet je het doen?’ Middags gaan we in op een belangrijk element: faseren en beslissen.’

### 3. De kennismaking

Tijdens de kennismaking wil je weten hoe de deelnemers erbij zitten en wat ze lastig vinden. Zo krijg je de klik met het programma op tafel, maar je kunt ook weerstand krijgen: ‘Ik zit hier omdat mijn baas het belangrijk vindt.’ Weerstand is een uitgelezen kans om te werken aan de klik, want de hele groep kijkt toe. Blijf daarom rustig en met je hart bij de deelnemer: ‘Dat lijkt me niet fijn.’ Als de deelnemer verzacht, kun je een afspraak maken: ‘Weet je wat? Kijk het aan tot aan de lunch. Als je er echt niks aan vindt, kun je beter de benen nemen en dan regel ik het met je baas. Maar wie weet, haal je er iets uit waarmee je iets kunt. Daar ga ik in elke geval mijn best voor doen!’ Hiermee laat je zien dat je gaat voor je deelnemers én staat voor je programma. >>

#### **4. Namen**

Het lijkt een detail, maar voor de deelnemers is het belangrijk dat je hun naam kent. Je kunt je hier al op voorbereiden door vooraf de namen te bekijken. Als je al snel een korte oefening in tweetallen inbouwt, kun je die tijd gebruiken om de namen te leren.

#### **5. Start met de praktijk, niet met de theorie**

Natuurlijk heb je theorie over te brengen, maar daar start je niet mee. Om de klik vast te houden, start je liever met een casus uit de praktijk waar de deelnemers hun tanden in kunnen zetten. Als je daarna de theorie uitlegt, gaat die meteen leven.

Met deze tips heb je voor de koffiepauze de klik gemaakt. Dat is vaak een opluchting voor alle partijen: nu kun je samen aan het werk!

---

## 6. Voel je het branden?

'Voel je het branden? Dat is heel goed, dat voelen we allemaal!' Het is de stem van Nathalie die ik hoor, de body pump-juf. Ik sta te zwoegen met twee gewichten op mijn schouders en houd het bijna niet meer vol. Maar haar stem trekt me er doorheen: als we allemaal lijden, doe ik nog even mee.

De sportles is een bijzonder mengsel van accepteren waar je staat en jezelf uitdagen om verder te gaan - de growth mindset in optima forma. Alle trainers moedigen je aan om te werken op je eigen niveau. Naar de gewichten van de burens kijken om je sterker of zwakker te voelen, is not done. Ruil je halverwege de halter van vijf kilo in voor een lichtere dan krijg je een bemoedigend knikje van de juf. Na afloop benadrukt ze de inspanning: 'Die lunges zijn ook zonder gewichten al erg zwaar, hè?'

Tegelijkertijd is opgeven geen optie. In het begin van een oefening krijg je pure instructie, en net als het zwaar begint te worden, komt er aanmoediging bij. De trainer weet precies wanneer dat is, want zij traint mee op haar eigen niveau. Na afloop puft ze ook uit en helpt ze je luchtig te evalueren of je wel genoeg gegeven hebt: 'Als het goed is voel je nu pijn. Als je dat niet voelt, neem dan de volgende keer een zwaarder gewicht!' En misschien vanzelfsprekend, maar toch: eerder stoppen, is geen optie. Hebben we een uur, dan nemen we een uur.

Een paar dagen later geef ik een tweedaagse training, van half tien tot vijf. De groep werkt hard en beide dagen gaat om half vier het licht uit bij sommige deelnemers. Ze melden het in de pauze en ik zie ze gapen. Wat doe ik? Nog een lichte oefening, oogsten wat ze hebben geleerd en dan eerder stoppen? Dat is wél jammer van het laatste onderdeel dat echt belangrijk is, maar ik weet dat ik mensen soms te veel kan opjagen.

Dan denk ik aan de sportles en hoe voldaan ik ben na afloop als ik tot het uiterste gegaan ben. Aan de juf die nooit moe is en ook de laatste oefening met volle inzet doet. En ik bedenk een casus waarvan ik ga glimmen.

*'Stel je voor, het is de tweede ochtend van de training assertiviteit. Je wilt net beginnen en dan komt onverwacht de opdrachtgever binnen. Joviaal geeft hij je een hand, schuift een stoel bij en zegt: "Ja, ik wilde er een uurtje bij komen zitten. Lijkt me een mooi teken van betrokkenheid, even kijken wat jullie hier leren." Het team kijkt timide toe en jij wilt maar één ding: hem weg krijgen. Maar hoe krijg je dat voor elkaar, en dan ook nog volgens je eigen regels van assertiviteit?'*

Ik vind het zelf een spannende casus en ik voel hoe de groep langzaam aanhaakt. Carla wil oefenen en kiest Jaap als leidinggevende. Die zit meteen in zijn rol en binnen twee minuten is het megaspannend. Carla oefent, ik souffleer af en toe en de hele groep kijkt intensief mee, met de checklist in de hand. Het lukt, de checklist werkt! We zwoegen tot kwart voor vijf en dan stoppen we. Ik heb nog een kwartier om af te ronden en de groep hijgt na. Ik hijg met ze mee. Net als de sportjuf.

# Pieken in het laatste uur

Het eind van de training is net zo belangrijk als het begin. Net als het toetje in een restaurant bepaalt de afsluiting hoe de deelnemers de training verlaten. Hoe zorg je ervoor dat de training eindigt met een knal?

### 1. Programmeer een spannend onderwerp als laatste

Je krijgt de deelnemers het gemakkelijkst mee als je programmeert vanuit hun 'pijn'. Daarom start je met die situatie waarvan ze het meeste last hebben. Om dezelfde reden bewaar je een andere grote pijn voor het eind van de training. Zoek een lastige situatie waar ze in hun praktijk tegenaan lopen; zoek iets dat uitdagend is, maar met jouw handvaten wel haalbaar. Je wilt ze laten weggaan met de kick van het succes en niet met een faalgevoel.

### 2. Maak het onderwerp spannend met een uitdagende casus

Je kunt elk onderwerp saai maken door het heel theoretisch te behandelen en je kunt het uitdagend maken door een goede casus te kiezen. Kies een praktijkvoorbeeld waarvan ook je eigen hart sneller gaat kloppen, dan heb je de grootste kans dat je de groep 'pakt'.

### 3. Kies een andere werkvorm

Variatie geeft energie. Doe je normaal veel rollenspellen in subgroepen, pak hem dan nu plenair. Laat je normaal veel zelf ontdekken, pak het dan nu eens directief aan. Zit je altijd op praktische tips, pak dan nu eens de onderliggende gedachten. Kortom, wissel af.

Ik weet het eind van de verkooptraining van vijftien jaar geleden nog. De deelnemers kwamen een voor een aan tafel bij de trainer.

Die speelde een klant in de laatste fase van het verkoopgesprek. De deal was bijna rond, maar hij had nog één vraagje... En daar kwam dan een bezwaar dat op het lijf geschreven was van de deelnemer: 'Je bent nog wel wat jong?' 'Ik vind jullie behoorlijk duur.' 'Je komt zelf niet van de boerderij hè?' Aan de deelnemer de opgave om voor het oog van de hele groep het bezwaar uit te vragen en rustig te reageren. Dat was een héél spannend laatste uur!

### 4. Manage de energie: beloon en ga door

Eerlijk is eerlijk: op mijn evaluaties komt nog wel eens terug dat ik de groep te veel push. Dat overkomt me als ik te veel 'meteen doorga'. Ik zit dan zo in de adrenaline van het volgende onderdeel dat ik niet stilsta bij de vermoeidheid van de groep.

Maar de sporttrainer puft ook eerst even uit en dat is zo fijn! Het werkt dus goed als je eerst honoreert dat de groep moe is en iets belonends zegt: 'Jullie hebben ook zo hard gewerkt!' Match de energie van de groep: ga even rustig zitten, voel de moeheid. Daarna pak je de energieke kant van jezelf. Voel hoe je zelf zin hebt in het volgende onderdeel en leidt dat in. Het is het meest effectief om te starten met de casus en pas daarna de uitleg van de werkvorm of de theorie te geven. In de casus zit de meeste pijn en in jouw glimmoogjes zit het vertrouwen dat er nog een hoop geleerd gaat worden!

### 5. Puf uit en oogst

Is het echt tijd om op te houden, puf dan even uit met zijn allen. Oogst wat er geleerd is en beloon de inzet van je deelnemers.

# 7. Hoer

Soms voel ik me na een training net een hoer. Dat gevoel deel ik alleen met dierbaren, want het is natuurlijk geen net woord. Het voelt ook alsof ik een grens overschrijd door het zo te laten afdrucken. Maar er is geen ander woord dat de lading zó goed dekt: de lading van een training lang zwoegen, terwijl er geen leervraag is; van je uitsloven voor deelnemers die alle feedback terugkaatsen en je blik vermijden; van jezelf helemaal geven terwijl je er niets aan overhoudt behalve een factuur. Ik voel me dan net een hoer: gewerkt voor het geld, maar zonder echt plezier, zonder echte bevrediging.

Dan zie ik de uitzending 'Help, een hoer in de klas'. Daarin vertelt een prostituee, Josje, scholieren en studenten over haar werk. Het is een prachtig programma, omdat je ziet hoe ze een klas vol geschokte pubers meeneemt in haar verhaal. Josje is begripvol voor de weerstand, heeft veel humor en staat voor haar boodschap. Net een trainer eigenlijk.

Haar boodschap mag er zijn: ze geniet van haar werk en heeft er lol in om klanten te laten vertrekken met een smile op hun gezicht. Ze doet vooral die dingen die ze zelf ook leuk en spannend vindt. En ze houdt van haar klanten – nou ja, geen echte liefde natuurlijk, maar toch. Precies zoals ik denk over mijn vak.

En Josje is er voor iedereen natuurlijk: wie wil mag bij haar binnen. Logisch toch? Ze zit daar achter het raam zichzelf te verkopen, dus is ze blij met elke klant. Voor iedereen gaat ze even hard.

Nee dus. Josje weigert zeventig procent van alle mensen die bij haar aankloppen. Klanten die hun zonnebril niet afdoen, haar respectloos behandelen of 'gewoon niet goed voelen', komen er niet in. Met de dertig procent die overblijft, gaat het vaak goed. Soms valt een klant toch tegen en dan zet ze hem er alsnog uit. Dat doet ze trouwens heel elegant: 'Het ligt niet aan jou, maar aan mij.' Je ziet hoe het beeld in de klas verschuift: van iemand die zich lijdzaam 'laat neuken', zoals een leerling zegt, naar degene die de touwtjes in handen heeft.

Is Josje nu net een trainer? Ja en nee. Ik weiger ook klanten. Geen zeventig procent, maar met een strenge selectie aan de poort heb ik geen moeite. Zo had ik deze week nog een manager van verkooptrainers aan de lijn die zijn trainers een dagje wilde leren ontwerpen. Ik zag de meerwaarde daarvan niet in, dus dat werd een nee.

Maar als de deelnemers eenmaal binnen zijn, wordt het een ander verhaal. Dan vind ik het mijn vak om ze mee te krijgen. Denkt iemand alles al te kunnen: hoe krijg ik hem aan het leren? Voelt de sfeer wat gespannen: hoe krijg ik die beter? In 22 jaar trainen, heb ik zegge en schrijve één keer iemand de wacht aangezegd. En paradoxaal genoeg leidde dat juist tot beter contact en echt leren.

Dus als deelnemers eenmaal binnen zijn, is het echt taboe om ze eruit te zetten. Dat doe je niet! 'Een goede trainer krijgt elke deelnemer mee!' Ja hoor... Wat een hoogmoed denk ik, als ik weer thuis zit en het niet is gelukt. Maar tijdens de training ga ik ervoor. Dan zwoeg ik door terwijl de leervraag maar niet komt; sloof ik me uit terwijl de feedback niet aankomt; realiseer ik me tijdens de training niet dat de enige bevrediging de factuur wordt. En dan voel ik me dan na afloop dus soms net... .. uh... geen hoer.

# Een deelnemer aanspreken

Voel op tijd als iemand over je grenzen heen gaat. Dat kan van alles zijn: voortdurend met een mobieltje in de weer, regelmatig de boel ophouden met een ja-maar, wel feedback geven, maar zelf niet oefenen. Je dient iedereen als je dit aankaart: jezelf omdat je anders afgeleid raakt, de groep omdat die er last van kan hebben en de deelnemer omdat die niet optimaal leert.

Aankaarten doe je onder vier ogen om te voorkomen dat de groep partij moet kiezen. En je doet het met liefde, want dan kun je alles zeggen wat je te zeggen hebt.

### Vooraf

1. Noteer welk gedrag je vervelend vindt en welk effect dat heeft. Zoek naar de positieve intentie van de deelnemer. Bijvoorbeeld: 'Hij heeft het heel druk op zijn werk en heeft het gevoel dat hij controle heeft door elke keer zijn mail te bekijken.' Hierdoor kun je het gesprek straks voeren met je hart bij de deelnemer.

### Het gesprek

2. Zorg dat je de deelnemer onder vier ogen kunt spreken. Zeg dat je iets wilt bespreken en haal terug wat de deelnemer deed. Vraag of hij dit nog weet en noem het effect op jou. Bijvoorbeeld: 'Tijdens de uitleg stelde je me een aantal vragen, namelijk X, Y, en Z. Weet je nog?' (Ja) 'Daardoor liep mijn uitleg uit en kwam ik niet toe aan oefenen. Ik merk dat ik je blik nu vermijd, omdat ik bang ben dat er meer vragen komen.'

3. Vraag om een reactie: 'Hoe is dit voor jou?' De deelnemer kan gaan ja-maren, ontkennen, zeggen dat het jouw probleem is of stilvallen. Het is belangrijk dat hij zijn ei kwijt kan en zijn emotie

en zijn bedoeling boven tafel komen. Stel daarom minstens drie vragen en vat samen: 'Dus je vindt mijn uitleg vaak onbegrijpelijk en daarom stel je zoveel vragen. Je baalt ervan als ik daar geen ruimte voor wil geven. Je vindt dat echt belachelijk - daar ben ik toch voor!' Als de emotie en de bedoeling van de deelnemer duidelijk zijn, geef je nog een compliment voor zijn intentie: 'Ik waardeer het dat je het zo graag goed wilt begrijpen.'

Aan het eind van deze fase moet je het gevoel hebben dat je de ander écht begrijpt. Je hebt je hart bij hem en hij voelt zich begrepen.

4. In deze stap benoem je de spanning tussen zijn intentie en het effect op jou. Dat doe je door eerst zijn intentie samen te vatten, dan zijn gedrag te benoemen en daarna het effect op jou. Bijvoorbeeld: 'Dus je wilt het graag goed begrijpen en daarom stel je zoveel vragen. Het effect op mij is dat mijn uitleg uitloopt en ik je blik ga vermijden.'

Negen van de tien deelnemers zeggen hierna: 'Maar dat wil ik niet.' Bij een op de honderd komt er een 'Dat is jouw probleem!'

5. Wil de deelnemer veranderen, dan werk je dat samen uit. Hoe kan hij zich anders opstellen? Vaak heeft de deelnemer daar ondersteuning bij nodig: wat moet hij doen als hij het niet begrijpt, hoeveel vragen mag hij stellen? Ga ervan uit dat het niet makkelijk voor hem is dit anders te doen. Bij die ene dwarsligger word je streng: 'Dit wil ik niet.' Je onderliggende houding is dat de ander echt moet veranderen en anders mag opstappen. Tough love: opstappen is oké en niets persoonlijks, maar dit moet echt anders. >>

## Achteraf

6. Houd in de gaten of de deelnemer het nu anders doet. Zo ja, geef snel een compliment onder vier ogen om het nieuwe gedrag te bekrachtigen. Verandert de deelnemer niet? Spreek hem krachtiger aan.

---





# 8. Goede kapper

Als trainer kan ik niet zonder de input van mijn deelnemers en opdrachtgevers, maar als klant ben ik nogal lui. Ik houd niet van 'partners' met wie ik eindeloos moet samenwerken om dingen gedaan te krijgen. Doe mij maar vaklui die mij werk uit handen nemen. Voor ons nieuwe huis heb ik twee binnenhuis-architecten gevraagd om een keuken te ontwerpen. En voor mijn website heb ik twee videoproducenten gezocht om filmpjes te maken. In beide gevallen waren de resultaten prachtig. En dat allemaal dankzij vakmensen die hun deskundigheid op mij konden botvieren – heerlijk!

Nu zocht ik in mijn nieuwe woonplaats nog een Goede Kapper. Kale en onverschillige mensen kunnen nu stoppen met lezen, maar alle anderen zullen snappen hoe belangrijk dat is. Zeker in mijn geval, waar ik mijn hoofd maar zo zo, la la vind en ook op de rest best wat af te dingen is. Maar mijn haar, daar ben ik echt blij mee: mooie kleur, beetje slag en het zit eigenlijk vanzelf goed. Mits goed geknipt – en dus moest er een Goede Kapper komen.

Na twee jaar nieuwe woonplaats en drie vergeefse pogingen wordt mij dé kapper van de stad aangeraden. Eerst door één persoon, maar als ik die naam elders laat vallen, zeggen alle anderen: 'Ja die, die is echt heel goed!' Dus ga ik naar de Goede Kapper. Voordat ze m'n haar wast, neemt ze me eerst uitgebreid op – een goed teken. Dan zegt ze op lage toon: 'Ik zie een pony!' Ik schrik me dood, want ik heb al geen pony meer gehad sinds mijn twaalfde. Maar de nood is hoog en het vertrouwen groeit. Dus ga ik akkoord en denk: 'Als het niks wordt, groeit het wel weer aan.'

Het resultaat is fantastisch: dikke pony, kort vanachter, hippe plukken aan de zijkant. Net zo'n voor-en-na metamorfose uit de tijdschriften! En zo anders dat ik van iedereen complimenten krijg en elke keer blij schrik van m'n spiegelbeeld.

Helaas is ook m'n Geweldige Kapsel niet voor de eeuwigheid. Zeven weken na Pony-dag is de vorm eruit, terwijl ik diezelfde vrijdag een workshop heb met zeventig mensen. Dus ga ik terug naar Goede Kapper: 'Doe mij maar hetzelfde als de vorige keer!' Ik verheug me nu al op het eindresultaat en ben zo vol vertrouwen dat ik nauwelijks in de spiegel kijk. Ik registreer nog wel dat ze de uitdunnschaar gebruikt: 'Goh, dat deed ze de vorige keer niet?!' Maar tsja, vakvrouw hè, ze weet wat ze doet. Eén keer succes en je zit bij mij in het goede vakje: ik het haar, jij de knipkunst - goede taakverdeling.

Veertig minuten en allerlei ingrepen later is ze klaar. Mijn haar ligt als een plat kapje op mijn hoofd met twee plukken aan de zijkant - rare plukken dit keer, geen hippe. Goede Kapper zegt triomfantelijk: 'Fijn hè, nu kun je je gezicht weer zien!' Ik ben overdonderd en denk: 'Mijn gezicht? Ik wil niet dat mensen mijn gezicht zien. Ik wil dat ze mijn haar zien!' Maar ik zeg niks en ga verdwaasd naar huis. Ben ik nou gek? >>

Nee, dat ben ik niet. Een collega die ik die vrijdag ontmoet, reageert verbaasd: 'Goh, je haar is kort zeg!' Zonder het verplichte 'leuk' erachteraan. Dochterlief meldt: 'Het is inderdaad lelijk, maar het gaat om het innerlijk.' Die waarheid draag ik met me mee, terwijl ik alle spiegels vermijd.

Twee maanden later is mijn haar weer aangegroeid. Ik ga terug naar mijn vertrouwde Goed-Genoeg-Kapper en laat me knippen door de baas. Ik overleg uitgebreid over wat ik wil. Het resultaat is prima: ik krijg geen complimenten, maar ik hoef me ook niet te schamen. En ik denk terug aan Goede Kapper. Misschien ga ik daar nog wel eens langs. Maar dan kijk ik tijdens de knipbeurt wel iets vaker in de spiegel.

---



# Scannen op niveaus van communicatie

Als een training lekker loopt, geven de deelnemers zich aan je over. Ze vertrouwen dat je het goede doet: dat je een inhoud kiest die deugt, werkvormen die kloppen, het proces veilig maakt. Wanneer het iets minder gaat, trekken ze dus niet meteen aan de bel en wachten ze af: jij bent de vakman/vrouw, jij lost dit vast op! En daar kan het misgaan: als je te laat ingrijpt, krijg je opeens kritiek uit de groep of onvoldoendes bij de evaluatie. Om ongelukken te voorkomen, is het slim om af en toe te controleren of alles nog goed gaat. Dat kan met de vier niveaus van communicatie. Die bieden houvast voor een analyse: waar zit een storing en hoe kan ik dat oplossen? Stel je daarom op een rustig moment tijdens de training de volgende vragen.

### 1. Inhoud

- Belangrijkste vragen: wat wil je de deelnemers leren, leert iedereen?
- Positieve signalen: deelnemers maken opmerkingen als 'dit is gaaf'; opdrachten leveren succes op; deelnemers brengen eigen cases in, gaan actief aan de slag met opdrachten en hebben concrete voornemens aan het eind van de dag.
- Negatieve signalen: iemand zegt 'ik zit hier omdat het moet'; deelnemers stellen geen vragen tijdens je uitleg of reageren niet als je vragen stelt; oefeningen lopen moeizaam, zijn te moeilijk of te gemakkelijk.

### 2. Werkvormen

- Belangrijkste vragen: kloppen de werkvormen, lokt de ene stap de volgende uit?
- Positieve signalen: je slaat gemakkelijk een brug van de ene werkvorm naar de andere;

de conclusies uit de ene oefening leiden als vanzelf naar het volgende stukje uitleg of oefening; deelnemers leren zienderogen tijdens oefeningen en zijn enthousiast bezig.

- Negatieve signalen: gezucht als je een oefening uitlegt, subgroepjes praten over andere dingen dan de oefening; oefeningen leveren geen eyeopeners op; subgroepjes zijn eerder klaar.

### 3. Interactie

- Belangrijkste vragen: hoe is de verhouding tussen de deelnemers, stimuleert de interactie het leren?
- Positieve signalen: deelnemers reageren op elkaar, er komt positieve en negatieve feedback, er wordt gelachen, deelnemers onthullen ervaringen en gevoelens.
- Negatieve signalen: er wordt weinig gelachen, mensen haken af bij 'zwarte schapen', deelnemers ja-maren veel naar elkaar, er vallen veel stiltes.

### 4. Gevoel

- Belangrijkste vragen: hoe zitten deelnemers erbij, hoe voel jij je?
- Positieve signalen: als je rondkijkt, voel je met iedereen een 'lijntje'; je hebt het idee dat iedereen er actief en ontspannen bij zit; je voelt je op je gemak.
- Negatieve signalen: je voelt spanning in je buik of gevoel; je bent angstig of boos; je voelt je gespannen bij sommige deelnemers; een of meerdere deelnemers kijken je niet aan.

Bedenk dat er altijd storingen zijn! Er is altijd wel een oefening die wat minder uit de verf komt, een

>>

deelnemer die niet meteen leerdoelen heeft of een subgroepje waarin de samenwerking stroef loopt. De crux is dat je het ziet, dat je openstaat voor signalen. Vaak kun je het zelf analyseren en oplossen. Soms heb je daarvoor de groep nodig: dan bespreek je samen waar het hapert en wat er nodig is. Want een Goede Training maak je samen.

---

# 9. Kotsend in de coulissen

Het is weer zover: ik ben gespannen voor de training. Het is de laatste dag en de vorige ging moeizaam. Ik zie er tegenop, ben bang dat ik ze niets kan leren. Bij de evaluatie voorzie ik zessen.

Ik bereid me voor. Zet mijn angst opzij en bedenk wat ik ze wil leren. Begin zin te krijgen door de spanning heen. Dan komen ze binnen en ik vind ze meteen weer leuk. Ik ga langzaam om de aansluiting niet te verliezen. Dus als ze de startcase overdreven vinden ('we hebben eigenlijk nooit lastige situaties') zet ik vijf andere situaties op flap en vraag of die wel voorkomen. Ja, die wel.

Ik zet ook wat druk. We zijn met weinigen en ik kondig aan dat iedereen voor de groep gaat oefenen, dat ze gaan leren. En ze leren. We gaan als een processie van Echternach: soms wil de groep achteruit en ik ga even mee. Dan weer zet ik een stap vooruit en gaan zij met mij mee.

Het wordt een geweldige dag en iedereen is voldaan. Maar ik baal. Ik doe dit werk al twintig jaar dus hoe idioot is het om toch weer zenuwachtig te zijn?

Dan denk ik aan die dag dat ik de spanning helemaal zat was. Met de net gevolgde cursus NLP in het hoofd riep ik dezelfde staat op als thuis op de bank. Het lukte wonderwel. Maar aan het eind zei een deelnemer dat het een prima training was geweest behalve de eerste ochtend. Toen had hij het gevoel dat ik er niet helemaal bij was.

Ik denk aan topacteurs die bekennen dat ze soms kotsend in de coulissen hangen voor een voorstelling. En aan ervaren collega's die dezelfde spanning kennen. En ik realiseer me dat ik trainers die dat niet hebben, wantrouw. Want natuurlijk is het eng. Bij elke nieuwe groep voelt je reptielenbrein het risico dat je uit de groep gestoten kan worden.

Dus ligt vluchten voor de hand. Dat kan door in de 'deskundigenstand' te gaan. Je houdt je verhaal en laat het aan deelnemers zelf wat ze daarmee willen. Vinden ze het niets, dan voel je je niet aangevallen. Pikken ze je boodschap niet op? Eigen verantwoordelijkheid, pels voor de zwijnen. De tegenpool is om juist helemaal voor contact te gaan. Komt er weerstand tegen jouw verhaal, dan pas je het aan. Komt er een goed antwoord, dan haak je daar snel op in. Lekker veilig. Maar spannend wordt het niet.

Echt trainen betekent risico's nemen. Komt er een 'nee' dan ben je benieuwd naar andere visies, zonder dat je bereid bent je boodschap te laten vallen. Komt er te snel een 'goed antwoord' dan ben je op je hoede: als het zo makkelijk gaat, komt je boodschap niet echt binnen. Dat is spannend: werken op het snijvlak van contact met je boodschap én contact met je groep.

En dat is de spanning die iedereen voelt aan het begin van de training: 'Ik wil wat. Met jullie. En wat hoop ik dat het lukt! Maar garanties zijn er niet.'

# Trainerstool

## Kennismaken

Ook deelnemers hebben een reptielenbrein en vinden groepen eng. Met deze oefening help je ze om contact te maken met de andere deelnemers en met de inhoud van de training. Hierdoor durven ze later in de training sneller vragen te stellen en twijfels te uiten.

### Grote lijn van de oefening

Elke deelnemer krijgt een keer 'de beurt'. Een beurt duurt drie minuten en in die tijd beantwoordt de deelnemer drie vragen van andere deelnemers. Vragen die de groep kan stellen, zijn bijvoorbeeld:

- Wat doe je voor werk?
- Waarom volg je deze training?
- Wat vind je in de praktijk vooral lastig?
- Waar ben je vooral benieuwd naar?
- Hoe woon je, van wie houd je, wat deed je graag als kind, wat doe je in je vrije tijd?

### Procedure tijdens de oefening

- Geef alle deelnemers drie lucifers. Deelnemers die een vraag stellen, leveren een lucifer in. Als hun lucifers op zijn, kunnen ze geen vragen meer stellen. Hierdoor komt iedereen aan bod met drie vragen.
- Geef aan of je zelf meedoet.
- Vraag wie er wil beginnen met vragen beantwoorden.
- Nodige deelnemers uit om een vraag te stellen. Wie een vraag stelt, levert een lucifer in.
- Laat de deelnemer de vraag beantwoorden. Is dat gebeurd? Laat dan een nieuwe vraag stellen. Meestal gaat dat vanzelf en lokt de ene vraag de andere uit.
- Houd de tijd bij: een stopwatch die geluid maakt, is handig.
- Heeft de deelnemer drie vragen gesteld en zijn de drie minuten nog niet voorbij? Laat dan extra vragen stellen (vragenstellers hoeven dan geen

lucifers in te leveren).

- Heeft de deelnemer drie minuten volgepraat maar nog geen drie vragen beantwoord? Laat de andere vragen dan wel stellen, maar bewaar de antwoorden voor de pauze.
- Meestal vraagt de groep vanzelf naar werk en privé. Doen ze dat niet, stimuleer ze dan.
- Kennen de deelnemers elkaar al langer? Laat ze dan vragen naar dingen die ze nog niet van elkaar weten.

### Afronding van de oefening

- Zeg iets aardigs over de groep (bijvoorbeeld: 'leuk, al die verschillen'; of 'wat een verrassende vragen' of.... – wel oprecht gemeend natuurlijk.)
- Vat leerwensen samen en geef aan hoe je daarop ingaat of niet.

Je hebt ongeveer drie minuten per deelnemer nodig minuten. Bij een groep van twaalf duurt de oefening dus ongeveer veertig minuten. Deze investering is de moeite waard bij een training vanaf twee dagen.



# 10. 't Sexy fokschaap

Een docent van mijn middelbare school zei het al tegen mijn moeder: in elke beroepsgroep is twintig procent van de mensen heel erg goed, twintig procent is rampzalig en zestig procent zit ertussenin. Je boft als je kind zo'n heel goede treft.

Vandaag zit ik bij Krista, iemand uit de top twintig procent. Zelf leerkracht geweest, begeleidt ze nu kinderen met leerproblemen en vandaag gaat ze onze jongste helpen met de werkwoordspelling.

Op school oefent dochter eindeloos met boekjes voor de voltooid deelwoorden, de tegenwoordige tijd, de verleden tijd. Die aparte oefeningen gaan wel goed, maar als ze zelf een verhaaltje of briefje schrijft, dan sluipt er zo weer een 'hij werdt' doorheen. Ik heb geprobeerd om haar zelf uit te leggen hoe het moet, maar zonder veel succes.

Krista belooft dat ze in drie kwartier een schema kan uitleggen waardoor dochter altijd weet wat ze moet doen. Vol verwachting zitten we klaar. 'Hoeveel mogelijkheden zijn er, denk je, om werkwoorden te spellen?' Dochter twijfelt: wel veel, denkt ze ...

'Kijk', zegt Krista, en ze pakt een vel wit papier, 'hier passen ze straks allemaal op!' Stap voor stap bouwt ze het schema op. Van de eerste vraag (is het een persoonsvorm) naar de vraag of het tegenwoordige of verleden tijd is, de zwakke en de sterke werkwoorden en 't sexy fokschaap. Tot slot komen de uitzonderingen als het géén persoonsvorm is. We hebben dan drie kolommen met in totaal zeven mogelijkheden. Het ziet er mooi uit, met allerlei kleurtjes, pijltjes en tekeningetjes.

Aan het eind pakt dochter haar werkboek erbij om te checken of ze de regels nu kan toepassen. Krista schiet in de lach: 'Nou, daardoor krijg ik er echt zin in!' Door haar reactie zie ik het nu ook. Wat een volle teksten met uitleg en wat een gepriegel om je zinnen netjes op de regels te schrijven!

Dochter schrijft de eerste regel en ik zit driedubbel te glimmen. Om Krista's uitleg: ik vermoed dat ze dit wel honderd keer uitgelegd heeft, maar ze doet het met een lol en enthousiasme alsof het de eerste keer is. Om de kwartjes die ik zie vallen bij mijn kind: is het zo simpel? En om de helderheid van het schema: alle regels op één A4-tje. We moeten nog wel oefenen, dat is duidelijk, en dan elke keer het schema erbij. Net zo lang tot het niet meer nodig is, want dan zit het in je hoofd.

Als we nog een minuutje over hebben, stel ik mijn hamvraag: heb je dit schema zelf bedacht of bestond het al? Zelf bedacht. Nou ja, niet helemaal: er bestonden wel schema's, maar die vond ze niet duidelijk genoeg. Ze heeft zelf ook moeite met spelling en daarom heeft ze zelf iets beters in elkaar geknutseld.

We vertrekken vol goede moed. Op weg naar de lift zie ik een A4-tje hangen voor kinder- en pubercoaching. Ik lees: 'De praktijk wijst uit dat er na een tot vijf sessies al veel verandert is in uw situatie.' De spelfout neemt me nog meer voor haar in. Ik onderwijs wat ik zelf wil leren en omdat ik het niet leer, onderwijs ik het weer en weer en weer...

# Checklist op maat

Net als Krista puzzel ik altijd op precies dié checklist die mijn deelnemers het meest helpt. Ik vind het een belangrijk onderdeel van een geslaagde training en uit literatuur blijkt dat ook: hoe scherper de aanwijzingen, hoe beter de toepassing in de praktijk. Checklisten kunnen altijd. Bij heel technische onderwerpen liggen ze voor de hand, maar bij een communicatietraining is het toch ook heerlijk als je weet wat dé manier is om slecht nieuws te vertellen? En zelfs voor je interne houding of overtuigingen kun je checklisten maken. Welke 'stemmetjes in je hoofd' werken het best als je opziet tegen een klus?

Met een goede checklist snapt de deelnemer hoe hij een situatie aan moet pakken wat jij doet en kan hij gericht oefenen. Maar hoe maak je een checklist die op maat is voor je groep?

1. Vaak vind je in de literatuur al een checklist of een opsomming van tips en aanwijzingen. Zet die op een rijtje. Bestaat er nog niks? Start dan meteen bij punt 2.
2. Neem een deelnemer in het hoofd. Stel je die voor in een praktijksituatie: wat moet hij precies doen? Vul de bestaande tips nu aan.

Tip: neem een niet al te snuggere deelnemer voor ogen. Ik liet een trainer mij uitleggen hoe ik een gebruikersprofiel kon aanmaken. 'Ga naar de website' zei hij en ik vroeg: 'Welke website?' Werk elke stap dus uit alsof het recept is voor een onervaren koker.

Tip: voeg tekeningetjes en voorbeeldzinnen toe om je tips duidelijker te maken. 'Wat samen op gevoel' is niet duidelijk. Een voorbeeldzin helpt: 'Dus je voelde je knap lullig?'



3. Maak een ordening in de tips. Wat hoort bij wat? En kun je dat duidelijk maken met koppen, scheidslijnen, kleurtjes, lettertype?

Tip: kijk van een afstandje naar je checklist en beoordeel of die er aantrekkelijk en overzichtelijk uitziet.

4. Ga trainen met je checklist. Laat je deelnemers met je checklist werken in oefeningen en merk welke tips helder genoeg zijn en waar nog onduidelijkheden zitten. Vul die aan.
5. Deel je checklisten ruimhartig met je collega's en profiteer van de checklisten die zij gemaakt hebben. Op die manier vergroot je samen de kennis en de duidelijkheid!