

# HOE TRAINEN WERKT

De vernieuwde methode  
van Karin de Galan

© 2026 Karin de Galan

Vormgeving: Ronald Smaal | Reis met goudvis  
Illustraties: Annemiek Rhebergen

# Hoe trainen werkt

De ene training is de andere niet. Sommige trainingen lopen geweldig. Dan zijn alle deelnemers aangehaakt, oefenen ze geconcentreerd en passen ze het geleerde na afloop toe. Maar soms lopen trainingen niet. Dan accepteren deelnemers je uitleg niet, gaan ze niet oefenen en is de transfer nul. Of het zit er tussenin: de training gaat best lekker, maar deelnemers passen toch weinig toe.

Dat komt doordat een goede, effectieve training veel vraagt. Al meer dan 35 jaar verdiep ik me in alles wat daarvoor nodig is. Eerst doe ik dat vooral door de vakliteratuur over trainen te combineren met eigen ervaringen. Zo ontstaat in 2007 mijn methode met de glijbaan en de trap. Die wordt al snel omarmd door trainend Nederland en vormt ook het startpunt van de School voor Training.

In 2008 komt Peter Baggen bij de School voor Training. Hij is opgeleid tot onderzoeker en stort zich op de wetenschappelijke literatuur over leren en trainen. Dat leidt in 2024 tot ons gezamenlijke boek *Evidence-based trainen*. In het verlengde daarvan zijn we aan de slag gegaan om mijn methode bij te werken en te verfijnen. Zo ontstaat een nieuwe versie van mijn methode: de glijbaan-trap 2.0.

In dit boekje, dat ik samen met Peter Baggen schreef, presenteren we een samenvatting van mijn vernieuwde model voor trainers. In de eerste twee hoofdstukken lees je welke fases deelnemers doorlopen als ze nieuwe vaardigheden leren en wat dat betekent voor trainen. Daarna werken we preciezer uit wat je als trainer kunt doen om deelnemers te helpen bij elke stap die ze zetten. Dat doen we in twaalf korte hoofdstukjes die telkens een aspect van het trainersvak beschrijven.

Karin de Galan, mei 2026

*'Sinds ik de methode van Karin de Galan gebruik, is het vak voor mij eenvoudiger geworden. Onderdelen in een psychologische volgorde, starten bij lastige situaties en dan via glijbaan en trap naar oefenopdrachten. Deelnemers weten concreet wat ze aan het ontwikkelen zijn en worden zichtbaar competentier.'* Erik Bos, directeur Libre Foundation

*'Deze methode dwingt je om te ontwerpen vanuit concreet gedrag, uit de praktijk van je deelnemer en met een opbouw in hoe je je deelnemers in kleine stapjes laat leren. Ik zie dat mijn deelnemers veel sneller gaan leren, maar het gedrag vooral beter toepassen in de praktijk.'* Mirjam Heek, trainer van trainers

*'De didactische methode van Karin de Galan zorgt ervoor dat leereffect snel, gericht en trefzeker wordt bereikt. Een absolute aanrader.'* Tom Iterbeke, zaakvoerder Tweetakt Training

*'Het werken met de didactische aanpak van De Galan heeft mijn trainingen naar een hoger en effectiever niveau getrokken. Van intake tot aan de borging in de dagelijkse praktijk van mijn deelnemers, het is een praktische en doordachte methode die ook nog eens leuk is om toe te passen.'* Peter Moors, directeur Locus Training

# Het leerproces van de deelnemers centraal

Als trainer help je deelnemers om nieuwe vaardigheden te leren, bijvoorbeeld beter verkopen, projecten managen of coachen. Om goed te trainen is het dus handig dat je snapt hoe ze nieuwe vaardigheden leren. Dan schrik je niet meer als ze stilvallen na je uitleg, want je weet wat er gebeurt in hun hoofden en hoe je daarop kunt inspelen. Of je vindt ja-maars van deelnemers behulpzaam, want je begrijpt dat zulke vragen bij het leerproces horen en je snapt hoe je die aangrijpt om iedereen meer te laten leren en beter te motiveren.

Daarom laten we in dit hoofdstuk zien hoe mensen nieuwe vaardigheden leren. Uit onderzoek blijkt dat ze daarbij verschillende fases doorlopen. Eerst bouwen mensen een mentaal plaatje op van de vaardigheid (1) en dat vertalen ze naar hun gedrag (2). Daarna onderhouden ze de vaardigheid (3) en tot slot scherpen ze die aan (4). Elke fase heeft zijn eigen uitdagingen. Hieronder gaan we daar dieper op in.



Vaardigheden leren in 4 fases

## Fase 1: mentaal plaatje opbouwen van de nieuwe vaardigheid

De eerste fase is dat mensen een mentaal beeld opbouwen van de vaardigheid die ze gaan leren. Hoe ziet die er precies uit? Hoe voer je een

slechtnieuwsgesprek, hoe breng je een infuus in, hoe ontwerp je een kruispunt dat veilig is voor alle weggebruikers? Mensen bouwen dit mentale plaatje het gemakkelijkst op wanneer ze meerdere voorbeelden van de vaardigheid kunnen observeren. Zo zien ze niet alleen hoe de vaardigheid werkt, maar ook wat de valkuilen zijn en wat de vaardigheid oplevert. Bovendien krijgen ze op deze manier het vertrouwen dat ze de vaardigheid kunnen leren. Dat geeft het noodzakelijke doorzettingsvermogen om de volgende fases door te komen.

### **Fase 2: mentaal plaatje vertalen naar nieuw gedrag**

De tweede fase van het leren is dat mensen het mentale beeld van de vaardigheid vertalen naar hun gedrag. Ze proberen om zelf een slechtnieuwsgesprek te voeren, oefenen met het inbrengen van een infuus op een kunstarm of proberen een kruispunt te ontwerpen. Dat is vaak lastiger dan het lijkt. Mensen proberen de vaardigheid uit, merken wat wel en niet goed gaat, passen hun gedrag aan en proberen het opnieuw. Als ze genoeg oefenen, hebben ze de nieuwe vaardigheid aan het eind van deze fase redelijk onder de knie. Hun vertrouwen in eigen kunnen is dan groot genoeg om de vaardigheid zelfstandig te durven gebruiken.

### **Fase 3: de vaardigheid onderhouden**

Als mensen de vaardigheid behoorlijk beheersen, zijn ze er nog niet. Want als ze de vaardigheden niet bewust blijven gebruiken, raken ze die kwijt. Daarom is het belangrijk dat mensen hun nieuwe vaardigheden actief blijven gebruiken, en dat ze er van tijd tot tijd kritisch naar kijken. Ze pakken de stof van de training erbij, lopen mee met een collega of vragen feedback. Daardoor houden ze de vaardigheid op peil en signaleren ze op tijd wanneer ze slordiger worden of elementen vergeten. Als mensen deze fase goed doorlopen, merken ze dat het minder denkwerk kost om de vaardigheid goed uit te voeren. Ze voeren zonder stress een slechtnieuwsgesprek, het infuus inbrengen gaat vaak in één keer goed of ze ontwerpen soepel een veilig kruispunt. De vaardigheid raakt gedeeltelijk of helemaal geautomatiseerd.

## **Fase 4: de vaardigheid aanscherpen**

Dat mensen vaardigheden na verloop van tijd zonder veel nadenken kunnen uitvoeren, heeft voor- en nadelen. Een voordeel is dat ze meer ruimte krijgen in hun hoofd en daardoor aandacht kunnen geven aan het verder verbeteren van de vaardigheid. Een nadeel is dat ze zich minder bewust zijn van hun acties en daardoor niet doorhebben wanneer ze slordiger worden. In beide gevallen is het dus zaak dat ze scherp blijven door regelmatig te reflecteren op hun aanpak. Hetzij om slimme verbeteringen expliciet te maken, hetzij om de sluipende achteruitgang te voorkomen.

Leren kost tijd en moeite, dus moeten mensen gemotiveerd zijn om ermee aan de slag te gaan

## **Geen leren zonder motivatie**

Mensen krijgen nieuwe vaardigheden niet zomaar in de vingers. Denk maar aan de keren dat je zelf iets nieuws leerde: autorijden, een nieuw computerprogramma bedienen, leidinggeven, opvoeden. Leren kost tijd en moeite en daarom moeten mensen gemotiveerd zijn om ermee aan de slag te gaan. Daarbij helpt het als ze voelen dat ze de nieuwe vaardigheid nodig hebben, maar deze nog niet beheersen. Iemand wil bijvoorbeeld een nieuwe functie krijgen, maar moet daarvoor een nieuw computerprogramma beheersen. Ze heeft geprobeerd om het programma aan de praat te krijgen, maar bakte er niets van.

Dit geeft pijn. Die ontstaat als mensen iets voor elkaar willen krijgen, maar merken dat ze dat nog niet kunnen. Dit verschil tussen verlangen en werkelijkheid, deze pijn, is voor de meeste mensen een sterke motivator om energie te steken in het leren van de betreffende vaardigheid.

# Trainen = aansluiten bij het leerproces

Als trainer werk je efficiënt en effectief wanneer je aansluit bij het leerproces dat deelnemers doorlopen. Dan geef je ze precies die hulp die ze in elke fase nodig hebben. Hoe je dat bereikt, hebben we uitgewerkt in een eigen methode.

In dit boekje vatten we onze methode samen in twaalf stappen. De eerste drie stappen gaan over het globale ontwerp van de training. Een training heeft alleen zin wanneer die aansluit bij de praktijk van de deelnemers. Dat bereik je door een goede diagnose te maken van hun uitdagingen (stap 1), door trainingsonderdelen met de meeste impact te kiezen (stap 2) en door je kennis te concretiseren in praktische stappenplannen (stap 3).

Je start elk onderdeel met een introductie waarin je de relatie legt met de lastige praktijk van de deelnemers (stap 4). Zo motiveer je ze tot leren. Daarna help je ze om een mentaal plaatje op te bouwen van de vaardigheid. Je begint altijd met een voorbeeld, zodat ze een beeld opbouwen en verder gemotiveerd raken (stap 5). Vervolgens leg je uit wat de deelnemers gezien hebben en hoe ze de vaardigheid zelf kunnen toepassen (stap 6). Daaraan voeg je extra voorbeelden toe, zodat de deelnemers geen kunstjes leren, maar flexibel worden in de toepassing (stap 7).

Hierna help je deelnemers om hun mentale plaatje te vertalen naar gedrag. Dat doe je door ze oefeningen te geven. Je bouwt de oefeningen op van gemakkelijk naar moeilijk, zodat de deelnemers successen ervaren (stap 8). Na de training laat je ze zelfstandig verder oefenen met oefenopdrachten, zodat ze hun vaardigheden aanscherpen en voldoende vertrouwen in eigen kunnen opbouwen (stap 9).

Na de eerste twee fases (stap 3 t/m 9) kunnen de deelnemers grotendeels op eigen kracht verder. Maar het helpt wel wanneer je ze als trainer nog ondersteunt bij het onderhouden en aanscherpen van de vaardigheid (stap 10).

Tijdens het hele proces van de training zet je het leerproces van de deelnemers centraal (stap 11) en begeleid je het groepsproces met je hart bij de deelnemers (stap 12).

### De relatie met de vier fases van het leren

De twaalf stappen van onze methode hangen nauw samen met de vier fases van het leren. Hoe die relatie in elkaar zit, zie je in de tekening hieronder.

Ontwerp	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Onderzoek de trainingsvraag met het diagnoseschema</li> <li>2. Kies voor impact, kill your darlings</li> <li>3. Maak je expertise expliciet in stappenplannen</li> </ol>
Fase 1	<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Introduceer motiverend, sluit aan bij de pijn</li> <li>5. Motiveer en geef inzicht met de glijbaan</li> <li>6. Verdiep met het werkend principe en stappenplan</li> <li>7. Voorkom kunstjes met extra voorbeelden</li> </ol>
Fase 2	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Laat deelnemers successen ervaren met de trap</li> <li>9. Bevorder transfer met oefenopdrachten en andere hulp</li> </ol>
Fase 3 & 4	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Stimuleer onderhouden en aanscherpen</li> </ol>
Continu	<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Stel het leerproces van de deelnemers centraal</li> <li>12. Begeleid het groepsproces met je hart bij de deelnemers</li> </ol>

Uit deze tekening blijkt ook dat je deelnemers als trainer vooral helpt bij de eerste twee fases van hun leerproces (een mentaal plaatje opbouwen en naar gedrag vertalen). Bij de laatste twee fases (onderhouden en aanscherpen) ben je minder betrokken, doordat die vooral plaatsvinden na de training. Dan is het leren dus meer aan de deelnemers zelf, maar dat neemt niet weg dat je ze daarbij wel van een afstand kunt steunen.

In de rest van dit boekje werken we de twaalf stappen van onze methode stuk voor stuk uit.

# Stap 1. Onderzoek de trainingsvraag met het diagnoseschema

Het doel van elke training is dat de deelnemers nieuwe vaardigheden leren die ze kunnen gebruiken in hun werk of privéleven. Alleen dan is de training relevant voor ze, kun je ze motiveren tot leren en kunnen ze de vaardigheden na de training oefenen en toepassen in de praktijk.

De eerste stap van een effectieve training is dat je onderzoekt of er wel een trainingsvraag is en hoe die eruitziet

Daarom is de eerste stap van een effectieve training dat je onderzoekt of er überhaupt een trainingsvraag is en hoe die eruitziet. Waar, wanneer en hoe gaat het nu mis of kan het beter? Welke vaardigheden kunnen de deelnemers daarbij gebruiken? Om te ontdekken of er überhaupt een training nodig is en waarover die moet gaan, stel je zeven vragen.

- 1** Welke 'lastige situaties' komen er op de deelnemers af?
- 2** Wat doen de deelnemers nu precies in die situaties?
- 3** Heeft die aanpak negatief resultaat?
- 4** Wat is de impact van dat resultaat?
- 5** Hoe ziet een handigere aanpak eruit?
- 6** Welk gewenst resultaat levert dat op?
- 7** Welke gewenste impact heeft dat tot gevolg?

Je kunt de antwoorden op deze vragen in het diagnoseschema hieronder zetten. Als je alle vakjes kunt invullen, weet je dat de deelnemers iets te leren hebben en weet je ook wat dat ongeveer is. Zo bepaal je welke vaardigheden deelnemers moeten leren en wat relevante oefeningen zijn.

1. Lastige situatie	2. Huidige, onhandige aanpak	3. Huidig, ongewenst resultaat	4. Huidige, negatieve impact
	5. Nieuwe, handige aanpak	6. Nieuw, gewenst resultaat	7. Gewenste, positieve impact

Je maakt de diagnose door de deelnemers zelf te spreken en te vragen waar ze tegenaan lopen in hun praktijk. Maar je kunt ook met een opdrachtgever spreken en stevig doorvragen. Wanneer je zelf uit de praktijk van je deelnemers komt, kun je ook je eigen ervaringen als uitgangspunt nemen. De diagnose levert meerdere lastige situaties op en ideeën voor nieuwe, handige aanpakken. Dát zijn de handvatten die je de deelnemers wilt bieden, zodat ze voortaan effectiever functioneren in hun werk of hun privéleven.

### Is er wel een trainingsvraag?

Als je het diagnoseschema invult, kun je meteen controleren of de vraag die je krijgt wel echt een trainingsvraag is.

- Wanneer er geen lastige situaties zijn, kun je niet gaan trainen. Een opdrachtgever zegt bijvoorbeeld: 'De verpleegkundigen hebben een opfriscurso "prikken" nodig.' Als je doorvraagt wanneer ze het lastig vinden om goed te prikken, wil je antwoorden horen als 'Wanneer de

vaten diep liggen' of 'Bij een bang kind'. Als er niets lastig is, valt er ook niets te leren.

- Wanneer het huidige gedrag al goed genoeg is, kun je niet trainen. 'Ze prikken eigenlijk altijd goed.' 'Waarom wil je dan een training?' 'Tja, dat is verplicht.' Als je dan gaat trainen, weet je zeker dat je een verveelde groep krijgt.
- Wanneer er geen positief effect voor de deelnemers is, kun je ze niet motiveren om het anders te gaan doen. 'Deelnemers moeten hun uren beter registreren.' 'Wat levert ze dat op?' 'Nou, eigenlijk niets, maar het management heeft besloten dat het moet.' Dit is meer een opgave voor het management dan voor een trainer.

## Stap 2. Kies voor impact, kill your darlings

Op basis van de diagnose weet je wat de deelnemers te leren hebben. Soms is dat relatief eenvoudig en is de focus van je training meteen duidelijk. Maar vaak spelen er meerdere problemen tegelijk en is het lastig kiezen. Dan loop je het risico dat je 'alles' wilt behandelen, waardoor je niets goed genoeg doet. Hoe kies je wat echt belangrijk is?

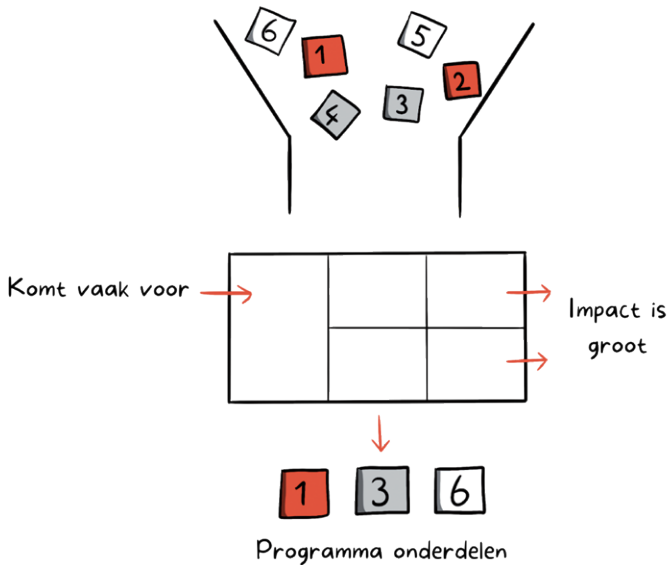
### Kies onderdelen die ertoe doen

Voor de deelnemers zijn niet alle onderdelen even belangrijk. Je ontdekt wat zij het meest nodig hebben door twee vragen te beantwoorden.

- 1 Welke lastige situaties komen het vaakst voor?
- 2 Welke situaties komen niet zo vaak voor, maar hebben wel een grote, negatieve impact op de deelnemers, de organisatie of anderen?

Door vooraf scherp te kiezen,  
garandeer je dat je genoeg tijd  
hebt voor elk onderwerp

Wanneer je deze situaties bij de kop pakt, zit je vrijwel altijd goed. De deelnemers voelen dan dat de training ingaat op hun problemen en weinig 'ruis' bevat. Door vooraf scherp te kiezen, zorg je ervoor dat je genoeg tijd hebt voor elk onderwerp. Dat is een voorwaarde voor effectiviteit. Liever drie onderwerpen goed behandelen dan zes half.

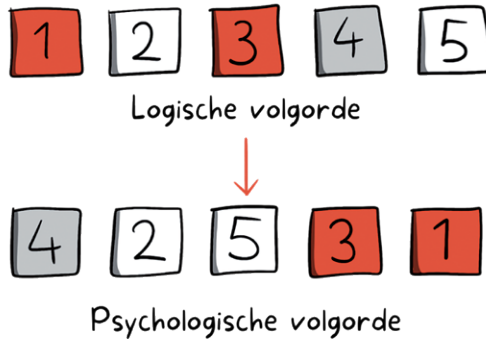


## Psychologische volgorde

Als je weet welke onderdelen je wilt behandelen, bepaal je de volgorde van je programma. Het is slim om te beginnen met het onderdeel dat aansluit bij de grootste pijn van de deelnemers. Dan hebben ze meteen het gevoel dat de training over hun problemen gaat. Als je dat niet doet, worden ze ongeduldig. Dan voelt het alsof ze een huisarts bezoeken die zegt: 'Ik weet wel dat je last hebt van die blindedarm, maar ik ga toch eerst je oren uitspuiten.'

Vaak vinden de deelnemers een ander onderdeel belangrijk dan de trainer. Tijdens een training 'projectmatig werken' vind jij bijvoorbeeld de startfase cruciaal, maar hun grootste pijn zit in het opleveren, want dán hebben ze last van ontevreden opdrachtgevers. Door te starten met het oplevermoment krijg je de deelnemers dus het gemakkelijkst mee. Bovendien kun je tijdens dat onderdeel duidelijk maken hoe belangrijk de start van een project is. Op die manier ontstaat er nieuwe pijn. Zo breng je een psycho-

logische volgorde aan in het programma en die is vrijwel altijd anders dan de meest logische volgorde.



### **Bedenk hoe je de transfer stimuleert**

In deze fase ga je ook na hoe en wanneer de deelnemers het geleerde kunnen toepassen in de praktijk na de training. Want alleen dan zullen ze de vaardigheden echt beheersen en dus succes ervaren. Je plant de trainingen zo dat de deelnemers de stof meteen kunnen toepassen. Daarvoor ontwerp je oefenopdrachten en denk je na over verdere ondersteuning. Hoe neem je de leidinggevenden van de deelnemers mee, zodat die na de training enthousiast reageren? Is het handig om alvast intervisie of supervisie in te plannen, zodat deelnemers er na de training niet alleen voor staan?

## Stap 3. Maak je expertise expliciet in stappenplannen

Na de eerste twee stappen heb je een globaal trainingsprogramma. Je weet welke onderdelen je gaat behandelen en hoe de deelnemers ze gaan toepassen in de praktijk. Nu is het zaak om elk onderdeel verder in te vullen.

De eerste stap die je nu te zetten hebt, is dat je nog scherper formuleert welke vaardigheden de deelnemers gaan leren. Want als je precies weet wat ze moeten leren, rollen de werkvormen er makkelijker uit. Daarom ontwerp je als eerste een stappenplan voor elk onderdeel.

Een stappenplan helpt deelnemers om een scherper mentaal plaatje op te bouwen. Dat geeft houvast

### **Wat is een stappenplan?**

Een stappenplan is een A4'tje waarop je beschrijft hoe de deelnemers een lastige situatie kunnen aanpakken. Het beschrijft precies hoe je een slechtnieuwsgesprek voert, hoe je een infuus inbrengt of hoe je een kruispunt ontwerpt. Een stappenplan helpt deelnemers om een scherper mentaal plaatje op te bouwen aan het begin van de training. Dat geeft houvast bij het oefenen tijdens en na de training. Een stappenplan is de concretisering van het vijfde hokje van het diagnoseschema. Die nieuwe aanpak werk je zo precies mogelijk uit.

	Nieuwe gewenste aanpak	



<b>Stappenplan</b>
1. _____
2. _____
3. _____

### Hoe ziet een goed stappenplan eruit?

Een stappenplan werkt als een recept dat toegesneden is op de lastige situatie van de deelnemers. Zoals een goed recept stap voor stap beschrijft hoe je een appeltaart bakt, zo biedt een stappenplan houvast bij de aanpak van één soort lastige situatie. Met de keuze voor het onderwerp van je training heb je al een globaal beeld van wat je de deelnemers wilt leren. Met een stappenplan ga je verder en werk je de inhoud uit in concrete instructies. Die instructies zijn zo helder dat de deelnemers ze meteen snappen. Daardoor weten ze hoe ze de lastige situatie kunnen aanpakken.

De kunst is om een zo goed mogelijk recept te maken. Veel stappenplannen blijven steken in algemeenheden. Daar hebben deelnemers weinig aan. Als ze dan gaan oefenen, weten ze nog niet wat ze moeten doen. En

als ze elkaar in subgroepen feedback geven, blijven ze steken in oppervlakkige tips.

## **Van onbewuste expertise naar vastgelegde bekwaamheid**

Een stappenplan ontwerp je voorafgaand aan de training en dat kan lastig zijn. Want als je deskundig bent in het onderwerp van de training, ben je vaak onbewust bekwaam. Je kunt de vaardigheid wel goed voordoen en zelfs de valkuilen laten zien. Maar vertellen wat je precies doet en uitleggen waarom je dat doet, is vaak lastig. Daarom helpt het als je voorafgaand aan de training je eigen aanpak van de situatie analyseert en daarover met andere deskundigen spart. Zo krijg je een stappenplan waarin je je deskundigheid toegankelijk maakt voor je deelnemers.

# Stap 4. Introduceer motiverend, sluit aan bij de pijn

Bij de start van de training en bij elk nieuw onderdeel wil je deelnemers motiveren voor datgene wat ze gaan leren. Dat doe je met behulp van een korte introductie. Die bouw je op in drie stappen.

- 1** Je start altijd bij de praktijk van de deelnemers en benoemt wat situaties zijn waarvoor de training of dit onderdeel bedoeld is. Bij een trainingsonderdeel over 'verzoeken weigeren' zeg je bijvoorbeeld: 'Hebben jullie weleens last van mensen die je iets vragen om te doen waar je totaal geen zin in hebt, maar als je nee zegt, krijg je problemen? De ander is gekwetst of wordt boos?' Als je dit goed doet, krijg je hun pijn op tafel. Deelnemers herkennen de lastige praktijk en delen desgevraagd makkelijk eigen situaties. Zo wordt hun pijn explicieter.
- 2** Daarna vertel je wat de training of het trainingsonderdeel gaat opleveren: 'Ik ga jullie leren hoe je verzoeken op zo'n manier kunt weigeren dat de ander er oké mee is.' Hierna licht je het programma toe. Door deze stap werk je aan vertrouwen.
- 3** Bij de start van een training doe je ook iets aan kennismaking. Daarvoor laat je de deelnemers uitwisselen wat lastige situaties zijn waar ze tegenaan lopen. Bij een training leidinggeven vraag je bijvoorbeeld: 'Met welke medewerkers heb je moeite?' Of bij een training over solliciteren: 'Welke vragen van sollicitatiecommissies vond je lastig of lijken je lastig?' Doordat de deelnemers elkaars pijn herkennen, ontstaat al snel een goede sfeer. Bovendien krijg je zo cases op tafel waarmee je in de rest van de training kunt werken.

Als je op deze manier start, voelen de deelnemers snel verbinding: met elkaar, met jou als trainer en met het onderwerp van de training.

## Een valkuil is dat je te veel tijd besteedt aan de kennismaking

Een valkuil is dat je te veel tijd besteedt aan de kennismaking. Bij de start van een training zijn deelnemers nog niet zo geïnteresseerd in elkaar. Om dezelfde reden is het niet handig om jezelf uitgebreid voor te stellen. Deelnemers vinden het fijner om te merken dat jij belangstelling hebt voor hen en voor hun praktijk. Tot slot is het ook niet handig om te vragen naar 'leerdoelen'. Deelnemers weten vaak nog niet wat ze te leren hebben, want ze hebben nog geen mentaal plaatje van de vaardigheid die ze missen.

Bij de start van de training kun je ook merken dat er 'weerstand' is. Er kunnen deelnemers bij zitten die geen zin hebben in de training, geen rollenspellen willen doen of vragen of ze eerder weg kunnen. Zo'n storing pak je aan en dat valt onder stap 12: het managen van het groepsproces.

## Stap 5. Motiveer en geef inzicht met de glijbaan

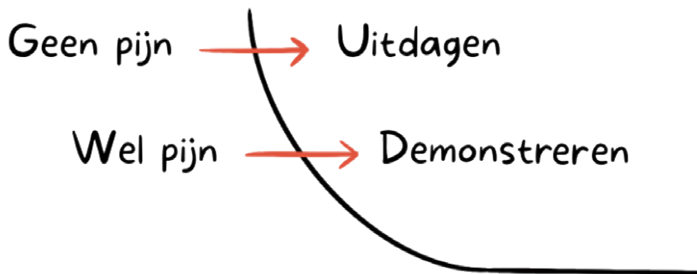
Na de introductie begin je met het eerste onderdeel. Als het goed is, sluit dat precies aan op de grootste pijn van de deelnemers. Alleen weten ze dat nog niet: voor de deelnemers is de vaardigheid nog abstract. Ze zijn vaak afwachtend en soms is er zelfs openlijke weerstand. Daarom is je eerste uitdaging om de deelnemers te helpen een beeld te vormen van de nieuwe vaardigheid. Je tweede uitdaging is om iedereen mee te krijgen. Die twee doelen combineer je in de glijbaan.

### De glijbaan is een keuzemenu van werkvormen

De glijbaan is een keuzemenu van werkvormen. Daarmee laat je de deelnemers een voorbeeld zien van de vaardigheid in een situatie uit hun praktijk. De werkvormen hebben het meeste effect wanneer de deelnemers zowel de valkuil als de goede aanpak zien, beide met het resultaat. Door het contrast krijgen de deelnemers een goed beeld van de vaardigheid en wat die oplevert, en dat motiveert.

Welke werkvorm je gebruikt, hangt af van de motivatie van de deelnemers. Hebben ze al door dat ze dingen onhandig aanpakken en daardoor niet het resultaat krijgen dat ze willen? Dan kun je een demonstratie geven, want ze hebben al genoeg pijn om te willen leren. Je laat dan bijvoorbeeld zien hoe je een kruispunt ontwerpt.

Hebben deelnemers nog niet door dat ze de situatie onhandig aanpakken? Dan gaat een demonstratie langs hen heen en wil je dat ze eerst doorkrijgen dat ze de vaardigheid nog niet goed kunnen toepassen. Dat bereik je met een uitdagende start. Met deze werkvorm laat je de deelnemers eerst zelf de vaardigheid uitproberen: of allemaal tegelijk of één deelnemer voor de groep. In de nabespreking blijkt dat het nog niet goed ging en komen de valkuilen op tafel. Daarna geef je concrete tips hoe het anders kan en help je de deelnemer tijdens de herkansing om het beter te doen. Zo ziet iedereen wat de goede aanpak is en wat die oplevert. Op dat moment heb je alle deelnemers binnen en staan ze in de leerstand.



Bij een cognitieve vaardigheid, zoals een sollicitatiebrief schrijven, kun je ook starten met een meerkeuzevraag. Je schetst bijvoorbeeld een vacature en laat vier verschillende brieven zien. Je laat de deelnemers bespreken welke brief ze de beste vinden en waarom. Aan het eind geef jij je eigen onderbouwde mening. Daardoor realiseren de deelnemers zich wat ze nog aan kennis en vaardigheden missen en wat jij hebt toe te voegen. Dat geeft inzicht en het motiveert tot leren.

Door te starten met een voorbeeld sluit je optimaal aan bij de behoefte die deelnemers hebben tijdens de eerste fase van het leren.

- Deelnemers krijgen letterlijk een beeld van de vaardigheid. Dit geeft veel meer inzicht dan vertellen hoe het gaat of de deelnemers zelf laten ontdekken wat werkt.
- Deelnemers zien meteen wat de aanpak oplevert. Ze zien dat het gesprek soepel verloopt en dat de ontvanger kalmeert. Dat je een infuus zo kunt inbrengen dat er geen zwelling, roodheid of blauwe plekken ontstaan. Of dat je een kruispunt krijgt dat veilig is voor alle weggebruikers. Dat motiveert. Zeker wanneer ze eerst de valkuil hebben gezien of ervaren – dan is het contrast groot.
- Deelnemers zien ook dat de vaardigheid te doen is. Met alleen een uitleg bereik je dat niet. Maar met een voorbeeld zien deelnemers met eigen ogen dat het kan. Dit levert wat meer vertrouwen in eigen kunnen op.

# Stap 6. Verdiep het begrip met het werkend principe en het stappenplan

Dankzij het voorbeeld hebben de deelnemers een mentaal plaatje opgebouwd van de vaardigheid en van de opbrengst. Maar met een beeld alleen kunnen ze er nog geen woorden aan geven. En dat is wel nodig, want met woorden gaan ze beter snappen hoe de vaardigheid in elkaar zit en kunnen ze de stappen beter onthouden. Na de glijbaan is het daarom tijd voor een uitleg van de theorie. Die bouw je op in twee stappen. Je legt eerst het onderliggende principe uit en daarna het stappenplan.

Met de uitleg van het werkend principe en het stappenplan koppel je woorden aan beelden

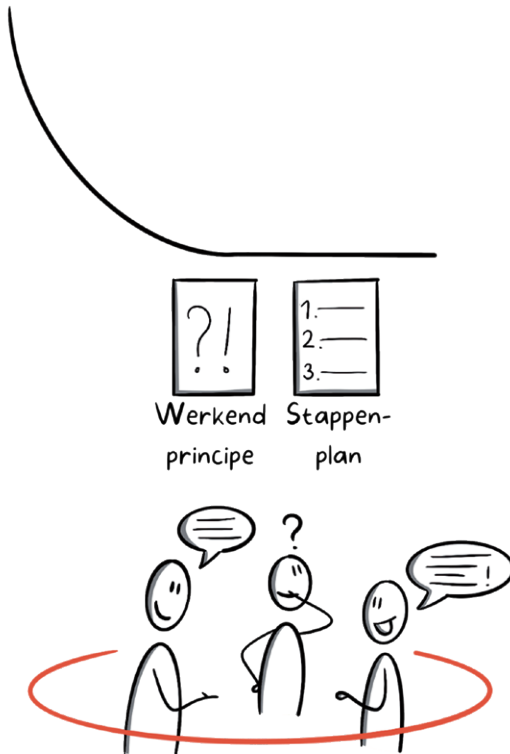
## Het werkend principe

In de glijbaan hebben deelnemers gezien dat hun huidige aanpak niet werkt en de nieuwe wel. Daaraan geef je woorden door een werkend principe te presenteren. De eerste stap is dat je de huidige aanpak van de deelnemers normaliseert. Je laat merken dat het begrijpelijk is dat ze nu in valkuilen stappen. Bijvoorbeeld: slecht nieuws voorzichtig brengen om de ander niet te laten schrikken of een projectdoel zo formuleren dat je jezelf nog niet te veel vastlegt. Vervolgens vertel je wat er dan gebeurt met de ontvanger van het slechte nieuws of met de opdrachtgever van het project. Op die manier gaan de deelnemers snappen waarom hun gewone aanpak niet werkt. Daarna leg je uit wat er dus nodig is: helder nee zeggen

of een projectdoel concreet maken. Als je deze stappen zet, snappen alle deelnemers waarom de nieuwe aanpak nodig is en raken ze benieuwd hoe je dat precies doet.

## Het stappenplan

Dat 'hoe' leg je uit door je vooraf ontworpen stappenplan toe te lichten. Ook nu grijp je weer terug op wat de deelnemers gezien hebben in de glijbaan. Waarschijnlijk is ze nog lang niet alles opgevallen. Maar doordat jij ondertitelt wat er toen gebeurde, zien ze het met terugwerkende kracht wel. 'We zagen Ruben tegen Marja zeggen dat het beroerd was voor haar dat hij haar contract niet verlengde. Zulke gewone taal werkt heel goed.'



Met de uitleg van het werkend principe en het stappenplan koppel je woorden aan beelden. Dat doe je kort en krachtig. Meestal duurt je uitleg hooguit een kwartier. Zo breng je de 'theorie' terug tot de essentie.

Na de uitleg laat je deelnemers reageren. Herkennen ze de aanpak? Wat vinden ze ervan? Laat de deelnemers in gesprek gaan over de punten die ze nog niet duidelijk vinden. Daardoor verwerken ze de aanpak beter en herformuleren ze die in eigen woorden. Ook dat draagt bij aan een sterker mentaal plaatje.

## Stap 7. Voorkom kunstjes met extra voorbeelden

Na de uitleg lijken deelnemers klaar om te oefenen. Maar in de praktijk is dat niet altijd zo. Vaak voelen deelnemers zich nog onzeker: 'Maar hoe doe ik dat nu bij mijn medewerker?' Dat is een signaal dat hun mentale plaatje nog niet helemaal helder is. En dat is niet zo gek, want onderzoek laat zien dat deelnemers meerdere voorbeelden nodig hebben om een vaardigheid echt te snappen. Met één voorbeeld kan een stappenplan een kunstje worden. We kennen allemaal de telefonische verkopers die rigide een script volgen en niet echt contact maken. De medewerkers houden zich strak aan het voorbeeld en de stappen en letten niet meer op de reactie van hun gesprekspartner. Dat wil je voorkomen en dat doe je door meerdere voorbeelden te laten zien. Daardoor snappen de deelnemers de onderliggende principes nog beter.

Onderzoek laat zien dat deelnemers meerdere voorbeelden nodig hebben om een vaardigheid echt te snappen

### Meer voorbeelden

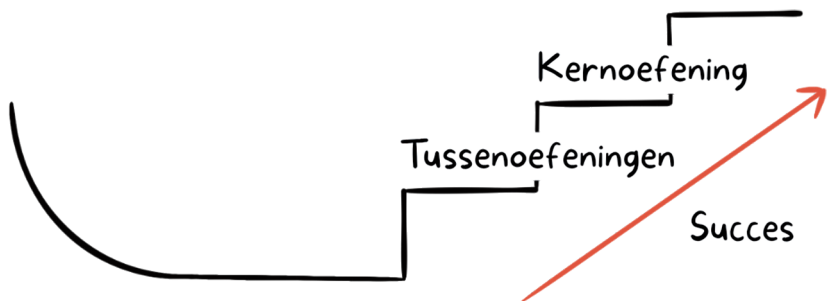
Na de uitleg voeg je dus nog een voorbeeld toe. Je doet bijvoorbeeld nog een demonstratie of laat een deelnemer plenair met zijn medewerker aan de slag gaan, waarbij je hem helpt het stappenplan toe te passen. De andere deelnemers observeren met het stappenplan in de hand en leren dat zo beter te herkennen.

Ook verderop in het onderdeel geef je extra voorbeelden als je merkt dat deelnemers nog te weinig beeld hebben van (een stukje van) de vaardigheid. Je doet nog eens voor wat lastig is. Als een tweetal meldt dat tijdens een oefening iets niet lukte, laat je ze plenair demonstreren wat er gebeurde en help je ze om het beter te doen. Je kunt ook extra voorbeelden meegeven die deelnemers na de training kunnen bekijken. Al die voorbeelden versterken het mentale plaatje van je deelnemers.

## Stap 8. Laat deelnemers successen ervaren met de trap

Na het eerste voorbeeld, de uitleg en het extra voorbeeld hebben de deelnemers een goed mentaal plaatje van de vaardigheid. Ze weten nu wat de vaardigheid inhoudt en wat je daarmee kunt bereiken. Daarmee zijn ze klaar voor de volgende stap: het mentale plaatje vertalen naar hun eigen gedrag.

Je helpt deelnemers om de vaardigheid te gaan uitvoeren door ze oefeningen te geven die oplopen van makkelijk naar moeilijk. Je geeft ze eerst oefeningen waarmee ze delen van de vaardigheid onder de knie krijgen. Dat noemen we 'tussenoefeningen'. Daarna geef je ze een oefening waarin ze de hele vaardigheid oefenen met een zo echt mogelijke situatie. Ze oefenen met eigen slecht nieuws brengen, brengen allemaal zelf een infuus in bij een kunstarm of ontwerpen een kruispunt. Dat noemen we de 'kernoefening'.



Voor de deelnemers is deze fase hard werken. Om de vaardigheid goed te beheersen moeten ze steeds een stap omhoog zetten. Daarom noemen we deze fase ook wel de 'trap'.

### Tussenoefeningen

Tussenoefeningen zijn versimpelde vormen van de kernoefening. Je kunt op drie manieren versimpelen.

- Oefenen met een deelvaardigheid: de deelnemers oefenen een of twee punten van het stappenplan in plaats van alle stappen.
- Oefenen met een eenvoudige casus: de deelnemers oefenen het hele stappenplan op een makkelijke casus in plaats van op een eigen complexe casus.
- Mentaal oefenen: de deelnemers oefenen in hun hoofd of op papier in plaats van dat ze alle stappen daadwerkelijk uitvoeren.

## Door te herkansen krijgen de deelnemers succeservaringen

Je kunt meerdere tussenoefeningen achter elkaar doen en je kunt ze ook afwisselen met de demonstraties uit de vorige fase. Voor een slecht-nieuwsgesprek laat je bijvoorbeeld eerst de opening in tweetallen oefenen. Daarna laat je iemand plenair een heel gesprek oefenen: dit is een demo voor de rest van de groep. Vervolgens laat je deelnemers het hele gesprek mentaal oefenen: de deelnemers stellen zich dan voor hoe de ander reageert en hoe ze daar zelf op reageren.

## **Kernoefening**

In de kernoefening oefenen de deelnemers met een zo echt mogelijke casus. Je wilt dat ze nu 'spannend oefenen', want dan oefenen deelnemers op de toppen van hun kunnen. Daardoor is het resultaat van de oefening zelf niet altijd perfect. Maar de toepassing in de praktijk is beter dan wanneer je de oefening te makkelijk maakt.

## **Feedback en herkansen**

Op de trap vertalen deelnemers hun mentale plaatje van de vaardigheid naar hun eigen gedrag. Dat gaat niet vanzelf, want vaak zien ze niet wat ze wel en niet goed doen. Daarom is het essentieel dat de deelnemers in deze fase feedback krijgen. Bij elke oefening zorg je er dus voor dat ze te horen krijgen welke stappen ze al goed toepassen, welke stappen nog niet en wat ze voortaan beter kunnen doen. Dat kun je bijvoorbeeld doen door bij een gespreksvaardigheid in drietallen te werken: oefenaar – gesprekspartner – observant.

Vervolgens zorg je ervoor dat ze de belangrijkste tips ter plekke kunnen herkansen. Door te herkansen krijgen de deelnemers succeservaringen. Ze merken dat wat eerst niet lukte, nu wel lukt. Daardoor verbeteren ze niet alleen hun vaardigheden, maar bouwen ze ook aan vertrouwen in eigen kunnen.

## Stap 9. Bevorder transfer met oefenopdrachten en andere hulp

Na de kernoefening is de eigenlijke training meestal afgelopen en gaan de deelnemers de praktijk in. Maar dat wil niet zeggen dat ze de nieuwe vaardigheid al perfect beheersen. De tweede fase van het leren, het vertalen van het mentale plaatje in gedrag, is vaak nog niet afgerond. Dat is ook niet zo gek, want tijdens de training hebben deelnemers de vaardigheid vaak nog maar één of twee keer geoefend. En dat ging meestal nog niet foutloos.

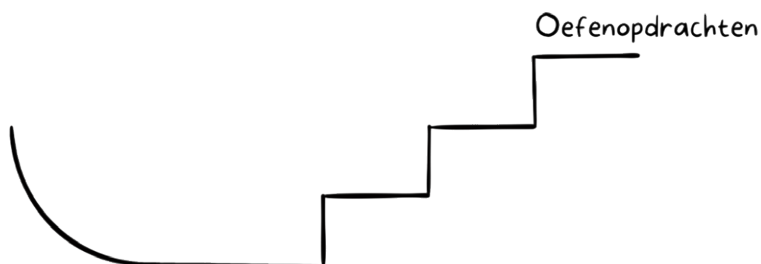
Om de vaardigheid echt onder de knie te krijgen moeten de deelnemers dus verder oefenen. Dat doen ze meestal niet uit zichzelf, want ze realiseren zich maar al te goed dat ze de vaardigheid nog niet perfect beheersen. Daardoor hebben ze nog weinig vertrouwen in eigen kunnen. Daarom geef je ze oefenopdrachten en andere vormen van steun, zodat ze de vaardigheid beter in de vingers krijgen en hun vertrouwen in eigen kunnen toeneemt.

Om de vaardigheid echt onder de knie te krijgen moeten de deelnemers verder oefenen

Bij de oefenopdrachten zorg je opnieuw voor feedback, want het is cruciaal dat deelnemers de vaardigheid goed aanleren. Dat kan door deelnemers samen te laten oefenen en elkaar feedback te laten geven of door

zelf feedback te geven. Net als in de training is het ook nu belangrijk dat je de feedback richt op hun gedrag en niet op het resultaat. Want deelnemers kunnen het beoogde resultaat vaak nog niet halen. Ze kunnen wel al een behoorlijke sollicitatiebrief schrijven, maar worden nog niet uitgenodigd voor een gesprek. De feedback moet dan gaan over hoe ze de brief hebben geschreven. Feedback op het resultaat zou in deze fase zorgen voor een faalervaring.

Naast oefenopdrachten kun je nog meer vormen van hulp aanbieden, variërend van extra voorbeelden en uitleg in een leeromgeving, tot oefengroepen, begeleide intervisie of coaching on the job. Daarbij is het cruciaal dat deze hulp niet vrijblijvend is. Je moet die aanbieden als een integraal onderdeel van de training.



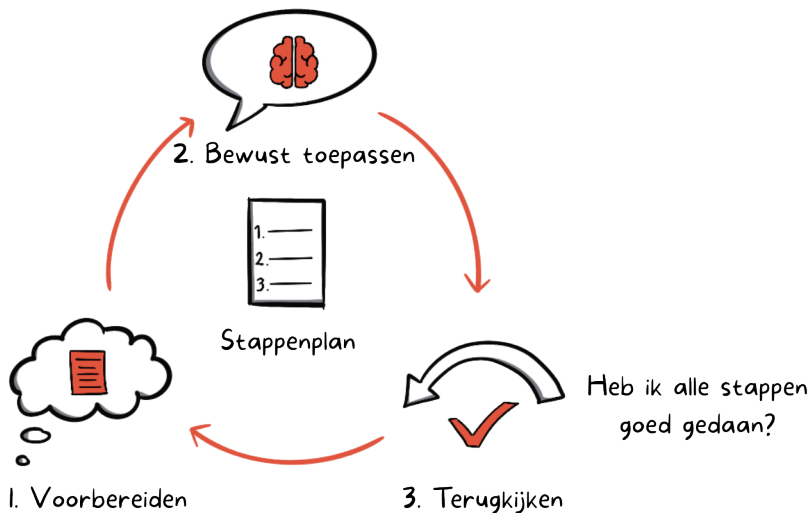
# Stap 10. Stimuleer onderhouden en aanscherpen

Voor de trainer zijn de eerste twee fases het meeste werk en daarom besteden we er in dit boekje veel aandacht aan. Maar voor de deelnemers zijn de volgende fases ook belangrijk, terwijl je als trainer dan meer op afstand staat. Vaak zie je dat de begeleiding van de trainer dan stopt, want de tijd en het budget zijn op. Maar dat is zonde, want als je deelnemers nu aan zichzelf overlaat, is de kans groot dat ze hun nieuwe vaardigheden te weinig gebruiken. Na verloop van tijd zullen ze hun vaardigheid dan kwijtraken, zodat de hele training voor niets geweest is.

Als je deelnemers na de training  
aan zichzelf overlaat, is de kans  
groot dat ze hun vaardigheden  
weer kwijtraken

## **Fase 3: de vaardigheid onderhouden**

Het is dus belangrijk dat deelnemers hun nieuwe vaardigheid onderhouden. Dat doen ze door er bewust mee bezig te blijven. Ze bereiden zich voor, monitoren zichzelf tijdens de uitvoering en reflecteren op wat ze hebben gedaan. Ze nemen bijvoorbeeld af en toe een gesprek op en bekijken dat samen met een collega. Of ze slaan nog eens na hoe je ook alweer een kruispunt ontwerpt en leggen een paar keer een infuus aan onder het toezien van een ervaren collega.



Om dit te stimuleren, kun je als trainer verschillende dingen doen. Om te beginnen kun je hun managers meetraineren, zodat die de deelnemers op de werkplek gericht kunnen stimuleren om de nieuwe vaardigheden te gebruiken. Je kunt ook collega's van de deelnemers meetraineren, zodat er op de werkvloer een clubje ontstaat van gelijkgezinden die samen kunnen sparren. En je kunt deelnemers helpen door bijvoorbeeld een elektronische leeromgeving, terugkomdagen of coaching on the job aan te bieden.

#### **Fase 4: de vaardigheid aanscherpen**

Voor de meeste deelnemers is het al heel wat als ze hun nieuwe vaardigheden bewust blijven inzetten. Dan is fase 3 het hoogst haalbare. Maar er zijn altijd deelnemers of teams die verder willen gaan en écht heel goed willen worden in de vaardigheid. Ze willen de beste slechtnieuwsgesprekken voeren, de geweldigste kruispunten ontwerpen, infusen aanleggen in de moeilijkste omstandigheden. Deze deelnemers hebben baat bij voortdurende reflectie op het resultaat dat ze bereiken en op hun aanpak. Ze bestuderen en delen 'briljante ontdekkingen'. Als een collega iets gedaan

heeft dat heel goed werkte, reflecteren ze samen op wat die precies gedaan heeft en hoe dat past bij de bestaande kennis. Bovendien leren ze van fouten. Als bij iemand het resultaat tegenvalt, is dat een aanleiding om samen te bekijken wat er misging, met de stappenplannen in de hand. Zo houden ze hun kennis en vaardigheden op peil en kan het verval niet doorzetten. Met deze twee acties scherpen ze hun vaardigheden aan en worden ze er steeds beter in. Als trainer kun je ze daarbij helpen door ze individueel of in groepjes te begeleiden.

# Stap 11. Stel het leerproces van de deelnemers centraal

Het doel van je training is dat de deelnemers nieuwe vaardigheden leren. Daarom stel je hun leerproces altijd centraal tijdens de training. Je programma is een leidraad, het leren van de deelnemers is leidend. Daarom kijk je steeds opnieuw hoe je uitleg landt, hoe oefeningen uitpakken en hoe feedback wordt opgepakt. En daarop reageer je. Bijvoorbeeld:

- Je geeft een demonstratie in de glijbaan en die gaat goed. Toch zegt een deelnemer: 'Ik zou het heel anders aanpakken.' Je weet dat dit betekent dat ze een ander plaatje in haar hoofd heeft van hoe je de situatie aanpakt. Het is belangrijk om dit recht te trekken en dus zeg je: 'Interessant. Wil je dat ons laten zien?'
- Tijdens de nabespreking van oefeningen laat je op tafel komen wat nog lastig is en daarmee ga je ter plekke aan de slag. Je doet een extra demonstratie als je merkt dat deelnemers nog geen goed beeld hebben van de vaardigheid en voegt een oefening toe om ze te helpen zich dit stukje echt eigen te maken.
- Wanneer je uitloopt, kun je oefeningen inkorten of vervangen door snellere, maar nog steeds effectieve oefeningen.
- Je staat op elk moment open voor vragen en signaleert of je er wat mee moet. Vragen die je meteen beantwoordt, gaan over het mentale plaatje. 'Ik zie nog niet hoe ik dit met mijn collega kan toepassen.' 'Volgens mij is het niet handig om door te vragen.' Op vragen over andere onderwerpen of onwaarschijnlijke what-ifs ga je nu niet in. Je weet dat die nu niet relevant zijn en verplaatst die naar na het oefenen. 'Prima vragen. Ik stel voor dat we eerst gaan oefenen en daarna dit soort vragen bespreken. Akkoord?'

Op deze manier wordt trainen tweerichtingsverkeer. Je zendt, beslist en stuurt. En je ontvangt, beoordeelt en reageert. Je pure zendtijd blijft beperkt tot een kwartier tijdens de uitleg van het werkend principe en het stappenplan. En zelfs die onderbreek je vaak om te controleren of alles herkenbaar is, of deelnemers eigen voorbeelden hebben. En als er een ja maar komt, ga je daarover in gesprek. Op alle andere momenten zorgen de werkvormen zelf voor actieve betrokkenheid van de deelnemers en voor tweerichtingsverkeer. Dan zie je hoe de stof landt, hoe mensen ermee aan de slag gaan en wat nog nodig is.

## Je programma is een leidraad, het leren van de deelnemers is leidend

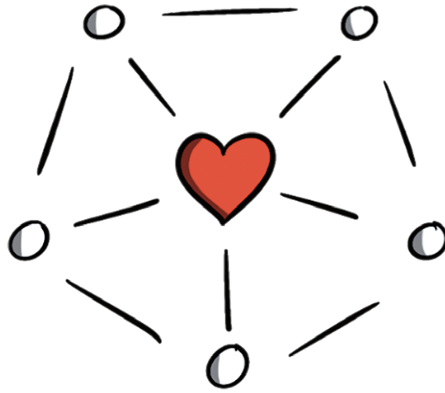
Soms verzin je ter plekke nieuwe oefeningen. Vaak zijn dat kleine aanpassingen. Doordat je een programma ontworpen hebt dat inspeelt op hoe deelnemers vaardigheden leren, klopt de hoofdlijn en is het gemakkelijk om ter plekke te improviseren.

# Stap 12. Begeleid het groepsproces met je hart bij de deelnemers

Tijdens een training leren deelnemers altijd in een groep. Ze leren niet in hun eentje, maar van jou en met elkaar. Daarom is het allereerst belangrijk dat ze het gevoel hebben dat ze bij jou in goede handen zijn. Dan staan ze eerder open voor wat je te zeggen hebt en voor je feedback. Dat bereik je door altijd te werken met je 'hart bij de deelnemer'. Je verdiept je in hun praktijk en in hun zienswijze.

Verder is het belangrijk dat deelnemers zich ook bij elkaar op hun gemak voelen. Want ze gaan samen oefenen, elkaar feedback geven, elkaar vragen voorleggen. Met onze methode werk je al aan een fijn groepsproces, doordat je deelnemers van meet af aan laat samenwerken aan specifieke taken. Ze analyseren voorbeelden, oefenen samen, helpen elkaar. Maar ook dan zullen er strubbelingen zijn. Soms zijn er deelnemers met 'weerstand', valt er iemand buiten de boot of zijn deelnemers ontevreden over de training. Als trainer heb je een grote rol om zulke strubbelingen te voorkomen of op te lossen. Als je dat goed doet, krijg je een groep die fijn samenwerkt en waarin iedereen een goede band heeft met elkaar en met jou.

Als trainer heb je een grote rol om strubbelingen in het groepsproces te voorkomen of op te lossen



### **Start van de training**

Bij de start van de training is het belangrijk dat iedereen voelt dat ze bij jou in goede handen zijn. Dat bereik je door je open te stellen voor de deelnemers, je 'professionele liefde' aan te zetten en belangstelling te tonen voor hun ervaringen en verhalen. Mogelijke hobbels in deze fase zijn:

#### **Een deelnemer zonder leerwensen**

'Ik zit hier alleen maar, omdat dat moet van mijn baas'. Toon begrip voor zijn positie ('Dat lijkt me niet gemakkelijk voor je') en houd in de gaten of hij toch gaat leren. Bespreek eventueel in de pauze waar zijn vragen liggen.

#### **Een 'aanval' op je autoriteit**

Niet alle deelnemers conformeren zich vanzelf aan jouw normen. De een vraagt of de training eerder kan stoppen in verband met de files, een ander legt zijn mobieltje op tafel. Ook hier geldt: snap wat de deelnemers beweegt én sta voor je programma en je normen. Zo bouw je de autoriteit op die deelnemers nodig hebben om veilig te kunnen leren.

## **Volop aan het werk**

Tijdens de training werken de deelnemers in subgroepen. Daarvoor moeten deelnemers met en van elkaar willen leren. Mogelijke hobbels in deze fase zijn:

### **Sociaal onhandige deelnemers**

In elke groep kunnen mensen zitten die wat eigenwijzer of sociaal onhandiger zijn dan anderen. Bijvoorbeeld mensen die te lang van stof zijn, botte feedback geven of elke keer te laat zijn. Anderen gaan zich aan hen ergeren en jij waarschijnlijk ook. Als je niets doet, wordt zo'n buitenbeentje buitengesloten. Dat is vervelend voor de betreffende deelnemer, maar ook voor de anderen, want het geeft een onveilig gevoel (Je moet hier op je tellen passen'). Als trainer voorkom je dat door iedereen plenair met respect te behandelen en deelnemers die zich onhandig gedragen onder vier ogen bij te sturen.

### **Slecht contact met de groep**

Soms voel je dat je het contact met de groep verliest. Harder werken helpt dan niet. De situatie opengooien en deelnemers vragen hoe ze de training ervaren wel. Zo krijg je onderhuidse kritiek op tafel en kun je afspreken hoe je verdergaat.

### **Een informele leider**

Soms is een deelnemer duidelijk 'de beste van de klas'. Dat lijkt benijdenswaardig, maar dat is het niet. Zo'n informele leider kan zelf niet meer leren en roept na verloop van tijd ook weerstand op in de groep. Je helpt iedereen door samen met de 'beste van de klas' te onderzoeken welke situaties hij spannend vindt en dat zichtbaar te maken in de groep. Op die manier kan en mag hij weer leren.

## **Afronding van de training**

Tegen het eind van een training staan deelnemers vaak al met één been in de buitenwereld. Ze denken minder aan elkaar en meer aan wat komen

gaat. Om het groepsproces in goede banen te leiden, neem je als trainer het heft weer in handen. Mogelijke hobbels in deze fase zijn:

### **Een training die uitgaat als een nachtkaaars**

Soms zijn de deelnemers met hun gedachten al zo ver weg dat de training doodslaait. Dat voorkom je door aan het eind een onderdeel te programmeren dat net zo spannend is als het eerste onderdeel van de training.

### **Een negatieve evaluatie**

Aan het eind van de training ga je evalueren en moet je reageren op complimenten, maar ook op kritiek. Dat kan lastig zijn. Uitvragen, zodat je weet wat de groep je verwijt en zo nodig je excuses aanbieden, maakt dat je 'schoon' kunt afsluiten.

# Enthousiaste deelnemers, trainers en opdrachtgevers

De aanpak die we in dit boekje beschrijven, is een mix van jarenlange ervaring in de praktijk en inzichten uit de wetenschap van het trainen. Het resultaat is een methode waarover veel trainers, deelnemers en opdrachtgevers enthousiast zijn. Dat komt doordat iedereen er de vruchten van plukt.

## Resultaten van deelnemers gaan door het dak

Vaak stellen de resultaten van trainingen teleur. Zelfs als een training allemaal negens krijgt, valt vaak tegen wat de deelnemers ermee doen in de praktijk. Onze manier van trainen zorgt ervoor dat deelnemers vaardigheden echt onder de knie krijgen en daadwerkelijk toepassen op de werkplek.

Dat is niet alleen onze ervaring, maar blijkt ook uit wetenschappelijk onderzoek. Er zijn honderden experimenten gedaan met trainingen die sterk lijken op de onze. Die hebben we samengevat in ons boek *Evidence-based trainen*. Daaruit blijkt dat trainingen met een vergelijkbare opbouw en aanpak bijna twee keer zoveel resultaat hebben als andere trainingen. Dit geldt voor de leeropbrengsten en voor de toepassing van vaardigheden op de werkplek.

*'Bij een vorige werkgever heb ik deze methodiek en de "klassieke" manier van trainen (eerst uitleg, dan oefenen) naast elkaar gezet en de resultaten gingen bij de methodiek van Karin de Galan door het dak. Daar willen ze nu niet meer anders. En ik dus ook niet. Zo hoorde ik recent van een opdrachtgever dat hij (zelfs na een jaar) nog steeds resultaat ziet van de training en coaching die ik daar heb gegeven. Dit is trainen met impact waar ik als trainer enorm veel energie van krijg. Hier doe je het tenslotte voor ...'* Maaïke van Gemert, mede-eigenaar We Just Simplify

## Flow in je training, meer lol in het vak

Trainen kan het geweldigste vak van de wereld zijn: deelnemers die aan je lippen hangen, die enthousiast oefenen, die je uitdagen met hun leergierigheid. Als je lekker in je trainersrol zit, werk je op de toppen van je kunnen. Maar het tegendeel is ook waar. Trainingen die voelen als stroop, waarin je vastzit in een bestaand en slecht draaiboek, waarin deelnemers tijdens oefeningen over andere dingen praten.

Met onze aanpak volg en stimuleer je de deelnemers in hun natuurlijke leerproces en motiveer je ze steeds om de volgende stap te zetten. Je weet wat je doet, schrikt niet van 'weerstand' en kunt improviseren met de onderliggende structuur in je achterhoofd. Dat maakt dat trainers die overschakelen op onze methode veel meer lol krijgen in hun vak dan daarvoor. Gemiddeld stijgt hun waardering van het vak van 7,3 naar 8,6.

*'Het mooiste resultaat voor mij: ik waardeer mijn vak nu twee punten hoger. Ik heb meer plezier, meer regie en zie merkbaar meer impact in de praktijk. Ik gun iedere trainer deze boost.' Susann Broekhoff, trainer*

## Resultaat en impact voor opdrachtgevers

Resultaten zijn niet alleen belangrijk voor jou en je deelnemers, maar ook voor je opdrachtgevers. Wat is hun 'return on investment'? Met onze methode werk je altijd dicht bij de praktijk van de deelnemers en opdrachtgevers. Doordat je start met een zorgvuldige diagnose van hun praktijk, weet je waar hun pijn zit en wat er beter moet. En doordat je de benodigde vaardigheden precies op maat maakt, sluit je training perfect aan bij de uitdagingen waar je deelnemers en opdrachtgever voor staan.

Daardoor leiden je trainingen tot resultaten die belangrijk zijn voor de opdrachtgever en voor de deelnemers. Alle neuzen staan dezelfde kant op, zowel voor als na de training. Dat leidt tot zichtbare impact. Het gevolg is dat je als trainer vaak teruggevraagd wordt. Daarom zijn er al flink wat organisaties die uitsluitend willen werken met trainers die door ons zijn opgeleid. Zij zien het verschil in aanpak en resultaat.

*'Hoewel het traject nog niet afgerond is, merken we nu al resultaat. Alle verkopers zijn enorm enthousiast over onze nieuwe aanpak en voelen ook echt aan dat dit verandering zal brengen! En de impact op de business wordt ook al zichtbaar. Onlangs gaf een van m'n collega's in Nederland een korte training over een product van ons. Nog maar een week na de training meldde de distributeur dat de sales omhoog waren gegaan!'* Ronny Schilhout, CEO van Cidlines

# Train de trainer opleiding

Ben je enthousiast over onze aanpak en wil je die graag toepassen in je eigen trainingen? In onze train de trainer opleiding leer je in een jaar tijd meer dan je voor mogelijk had gehouden. Je gaat snappen hoe deelnemers vaardigheden leren, hoe je trainingsonderdelen en -programma's ontwerpt inclusief transfer, hoe je deelnemers meeneemt met de glijbaan, ze stap voor stap vaardigheden leert en motiveert om te leren, hoe je groepsprocessen begeleidt en traint met je hart bij de deelnemers.

We 'practice what we preach', zodat je als deelnemer zelf ervaart wat je als trainer aan anderen leert. Je ziet ons demonstreren, krijgt heldere uitleg, oefent veel en krijgt persoonlijke feedback, zowel tijdens de training als tussen de trainingdagen door. We helpen je om je de vaardigheden echt eigen te maken.

Onze opleiding is voor ervaren én startende trainers. Als ervaren trainer word je veel beter in je vak. Doordat je al soepel voor de groep staat, kun je nieuwe technieken snel toepassen en stijgt je naar een hoger niveau. Ben je een starter? Dan leer je meteen de beste aanpak die er is. Je legt een basis waarmee je een loopbaan lang vooruit kunt.

Sinds 2002 hebben we duizenden trainers opgeleid in onze methode. Op Springest kun je lezen hoe zij dat beleefd hebben. Hieronder vind je een greep uit hun reacties.

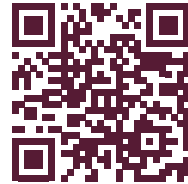
*'De praktische, onderbouwde handvatten van de Galan-methode geven je de benodigde ingrediënten om stevig, voorbereid, zelfverzekerd en als het nodig is ook kwetsbaar voor de groep te staan, met als rode draad: aansluiten op de praktijk van je deelnemers.'* Melvin Kruijn, trainer bij Perspectief Herstelbemiddeling

*'Op eenzame hoogte de beste trainersopleiding die er is. Ik gaf al meer dan 15 jaar training voordat ik de opleiding bij de School voor Training volgde, maar voor mijn gevoel heb ik daar pas echt het ambacht geleerd.'* Iris Posthouwer, spreker, auteur en trainer

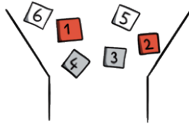
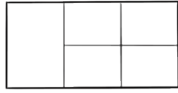
*'Ik ben zeer lovend over de opleiding. Het geeft een enorm stevige basis voor de startende trainer.'* Robin van Reenen, trainer bij VIS-trainingen

*'Deze opleiding is een absolute aanrader voor ervaren trainers die zoeken naar verdieping en ontwikkeling. En ze is ook echt wat waard. Een tijdje geleden hoefde ik bij een sollicitatie geen proeftraining te geven "want je bent opgeleid door Karin de Galan, dus dat geloof ik wel!"'* Elke Wiss, spreker, auteur en trainer

Je vindt alles over de opleiding via deze QR-code.



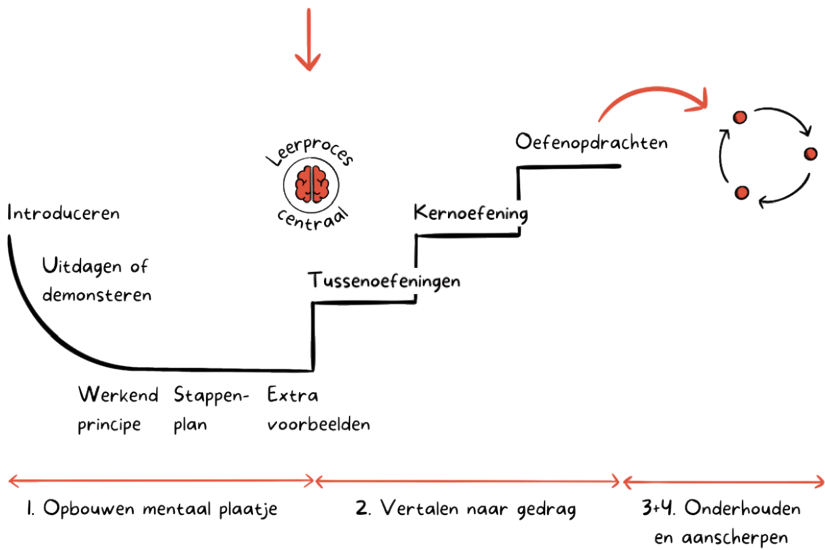
Diagnose van de praktijk



Kies voor impact



Psychologische volgorde







**Karin de Galan** is een bevlogen trainer, opleider en auteur met ruim 35 jaar ervaring in het vak. In 2007 richt ze de School voor Training op, een instituut gespecialiseerd in het opleiden van trainers. In datzelfde jaar publiceert ze haar boek *Trainingen ontwerpen*, waarin ze 'de glijbaan en de trap' introduceert, een methode om trainingen te ontwerpen en te begeleiden. Haar praktische en persoonlijke aanpak wordt meteen omarmd door trainend Nederland. Mede daarom roept de Nederlandse Orde van Beroepstrainers Karin in 2020 uit tot Trainer van het jaar.

Karin heeft duizenden trainers opgeleid en tien boeken geschreven, waarvan meer dan 110.000 exemplaren verkocht zijn. Dat maakt haar tot de onbetwiste thought leader van trainend Nederland. Je kunt haar volgen via [www.schoolvoortraining.nl](http://www.schoolvoortraining.nl), LinkedIn, YouTube, je favoriete podcast-app en Instagram.

*'Karin is het vak.'* Jury Trainer van het Jaar 2020

*'Als oprichter van de School voor Training heeft zij het Nederlandse trainerslandschap fundamenteel beïnvloed.'* Managementboek

**Peter Baggen** is opgeleid tot onderzoeker en verdiept zich sinds 2014 in het wetenschappelijk onderzoek naar leren en trainen. Samen met Karin schrijft hij daarover het boek *Evidence-based trainen* (2024). De inzichten uit dat boek gebruiken ze om de methode van Karin de Galan aan te scherpen. Het resultaat vind je in dit boekje: de glijbaan-trap 2.0. Nog steeds persoonlijk en praktisch, maar nu ook evidence-based.