

Vendl



OPLEIDEN & ONTWIKKELEN

Essay ten behoeve van het curriculum registertrainer NOBTRA

Hieronder zal ik mijn visie uiteenzetten over het trainingsvak. Dit doe ik aan de hand van de volgende onderwerpen:

1. Waar gaat het trainingsvak over?
2. Wat is mijn visie op leren?
3. Hoe werk je in een steeds verschillende bedrijfscultuur? (Business taal)
4. Wat zijn mijn persoonlijke thema's en waarom?
5. Eigenaardigheden van het trainers vakgebied en kritische blik
6. Persoonlijke competenties naar aanleiding van de eisen van NOBTRA trainer

1. Waar gaat het trainingsvak over?

Mijn eerste vraag die ik als commissie beantwoord zou willen hebben is: Waar gaat het trainingsvak over? Hoe ziet deze trainer dit?

Het vak is wat mij betreft te splitsten in tweeën:

Training geven: didactiek, communicatie en groepsprocessen

Training opzetten: architectuur van het hele traject en aansluiting bij bedrijfsdoelstelling.

De eerste is de trainer als docent/procesbegeleider. De tweede behelst de trainer als organisatieadviseur. Beide zal ik uitwerken.

De trainer als procesbegeleider en docent

Dit behelst het proces van inhoudelijk de training verzorgen, kennis overbrengen in de groep, psychologie van de individuen en groep begrijpen en oefeningen begeleiden.

Voor mij is dit een trainer die zich moeiteloos staande houdt in het trainingslokaal en oog heeft voor zaken die daaromheen gebeuren. Zij kan een intake met opdrachtgevers houden, kan een eigen training ontwerpen, is goed in staat om verstoringen in het groepsproces op te lossen, heeft een goed oog voor eigen sterktes en zwaktes. Ze weet hoe ze dit in kan zetten of juist omzeilen en besteedt veel aandacht aan transfer. Ze moet ook weten wat haar irritaties zijn en hoe ze daar mee kan omgaan zonder dat de groep daar last van heeft. Dat betekent overigens niet dat ze geen rode knoppen mag hebben!

Vendl



OPLEIDEN & ONTWIKKELEN

De trainer als organisatieadviseur

Zij zal meer als architect optreden, zij bekijkt de organisatiecontext, het soort bedrijf en vormt zich daar een visie op dat haar aanbod voor een interventie voor een deel bepaalt. Ze analyseert de klantvraag, doet aan transferbevordering en helpt het bedrijf om cultuuroverstijgende interventies te doen. Daarvoor moet ze stevig zijn en ook de opdrachtgever van repliek durven te dienen. Evenals dat ze hem kan complimenteren of ondersteunen daar waar hij het goed doet. Gevraagd en ongevraagd advies geven is hier een must. Je opereert namelijk vaak in een paradox: de opdrachtgever heeft jou gevraagd een probleem op te lossen maar de opdrachtgever (vaak een LG of HRM) is onderdeel van deze culturele context en kan dus uit zelfbehoud het probleem in stand houden. Lef en onafhankelijk kunnen spiegelen wat dit met het probleem op de afdeling of organisatie doet is een kerncompetentie voor de trainers als adviseur.

Voorbeeld

Een leidinggevende in een traject dat ik begeleidde wilde dat zijn medewerkers meer ideeën aandroegen. Dit gebeurde te weinig. Toen ik op een vergadering aanwezig was merkte ik dat de teamleden hun mening mondjesmaat gaven, maar er kwamen goede suggesties. De leidinggevende nodigde ze daar wel ook uit. Ik begreep eerst niet wat er aan de hand was. Aan het einde van de vergadering besliste de leidinggevende echter zoals hij van tevoren in zijn hoofd had bedacht en bedankte de teamleden voor hun input maar veegde deze input zonder schroom van tafel. Eerst moest deze culturele context besproken worden en zijn aandeel daarin, en zoals ik wist het aandeel van de hogere managementlaag want daar ging het exact hetzelfde! Daar was wel wat lef voor nodig.

2. Wat is mijn visie op leren

Mijn visie op leren wordt gekenmerkt door de provocatieve filosofie van waaruit ik werk. Provocatief betekent dat ik graag de ezel aan de staart trek, geloof heb in de kracht van mensen dus ze uitdaag, anti-advies geef, paradoxaal intervenieer en hun problemen niet louter als 'lastig' zie maar graag met ze kijk wat ze er aan winnen (secundair ziektegewin heet dat mooi). Als je gedrag wilt veranderen zal de 'pijn' groot genoeg moeten zijn en de beloning verdomde goed, anders blijf je zitten waar je zit. Je zult moeten aanhaken bij de emoties van mensen om hun te helpen gemotiveerd te raken gedrag te veranderen. Onze schoonste taak als trainers zit 'm er in die motivatie aan te wakkeren, maar zonder dat we zelf gaan lopen sleuren. Provocatieve technieken helpen je beter aan te haken bij de emoties van deelnemers.

De paradox is, we moeten wel wát doen, maar we kunnen niet gewoon zeggen: 'U moet eens meer een grens stellen meneer Jansen, dan lopen ze minder over u heen.' Dat weet meneer Jansen namelijk ook wel. Dus de theorie die we aanbieden in de

Vendl



OPLEIDEN & ONTWIKKELEN

training die gaat over assertiviteit is minder belangrijk. Wij moeten zorgen dat we als trainers ín de training momenten kunnen vinden waar we meneer Jansen 'betrappen' op zijn grenzeloos zijn en dit op zodanige wijze dat we dit bespreekbaar kunnen maken in de groep.

Daarvoor moet je als trainer veiligheid kunnen bieden. Wat ik daarbij doe is dat ik nooit ten koste van anderen grapjes maak, maar juist wel humor gebruik door mezelf en de menselijke aard een beetje te kakken te zetten. Hier heb je dus kennis van individuele psychologie als van groepsdynamiek nodig.

Mijn algemene visie is ook dat wij als trainers open moeten staan voor wetenschappelijke onderzoeken die ons helpen leren. Carol Dweck is een van mijn favorieten omdat zij zich ook bezig houdt met motivatie, de basis voor gedragsverandering. En omdat het gedegen onderzoek is dat veel herhaald is met zelfde resultaat. Samenvatting van haar theorie: succesvolle mensen houden van bijleren, zoeken zelf uitdagingen, waarderen inspanning en geven niet op wanneer er hindernissen opduiken, het zijn mensen met een Grow-mindset. Een natte droom dus voor elke trainer, helaas is dat maar weinig zo. De meeste deelnemers die we zien hebben een Fixed-mindset en denken: 'Ik ben nu eenmaal zo dus aan mijn lijf geen polonaise.' Wij, als trainers zullen deelnemers op verschillende manieren moeten 'opschudden' zodat ze weer loskomen en energie willen stoppen in persoonlijke ontwikkeling. En daarbij kunnen we ze leren dat hun authentieke ik ('ik ben nu eenmaal een Tukker') daarbij niet gelijk verloren gaat als ze bedreven raken in het oprecht complimenten geven.

Afsluitend bij dit onderwerp een mooi citaat uit een van Carol Dweck's schrijven wat precies mijn visie op het trainerschap verwoord: *'Zelfachting is niet iets dat we aan anderen kunnen geven door hen te vertellen hoe intelligent ze zijn. Het is iets waartoe we anderen uitrusten, zodat ze het zelf kunnen verwerven: door hen aan te leren dat bijleren belangrijker is dan slim overkomen, door hen te leren om van uitdagingen en inspanningen te genieten en om fouten te beschouwen als de weg naar beheersing van nieuwe kennis.'*

3. Hoe werk je in steeds verschillende bedrijfsculturen?

Dit onderwerp gaat over hoe je als trainer de sensitiviteit krijgt om steeds binnen verschillende culturen te acteren. Tegenwoordig zijn daar allerlei trainingen voor,



vergelijkbaar met de veelheid aan trainingen voor steeds specialistische ziektegebieden ('Dit is een training voor ADHD kinderen zonder H').

Ik houd het liever wat algemeen omdat je nooit van een cultuur zoveel kunt weten dat je alles goed doet. En ik heb in mijn twintigers verschillende malen veel gereisd en daarmee kwam ik goed voor de dag door nieuwsgierigheid, oplettendheid en kopieergedrag aan de dag te leggen. Ik gebruik daarbij de 'methode van de koningin'. Toen onze Bea nog koningin was had ze een keer een staatsbanket in Zuid Afrika. Daar zat ze naast een Afrikaanse president die bij het voorgerecht, een soep, uit zijn kom begon te slurpen. Hare majesteit was nog niet begonnen met eten, ze keek nieuwsgierig om zich heen was dus oplettend hé wat doen anderen? En toen kopieerde ze gewoon haar tafelgenoot. Vrolijk slurpten beide staatshoofden zich door dit banket.

Door als trainer gewoon maar te doen en de gewoontes over te nemen voel je in je lijf hoe ze zijn en snap je ook waarom mensen zich op een bepaalde manier gedragen. Zo kun je het beste een cultuur leren kennen.

4. Wat zijn mijn persoonlijke thema's ?

Onlangs heb ik een voor mij belangrijk boek gelezen. Daarin stond verwoord wat ik al een hele tijd voel als opleider. Het boek is van psychiater Jim van Os en heet: 'De DSM 5 voorbij'.

Van Os is een van de beslissers over het grote 'Competentiehandboek' der geestelijke ziekten de DSM. Hij schetst in dit boek een aantal belangrijke trends

1. De superspecialisatie. Steeds meer mensen in de geestelijke gezondheidszorg eigenen zich een heel klein specifiek stukje van het vakgebied toe om specialist te zijn. Dit heeft ons niet de goede behandeling gebracht die we gehoopt hadden. Er wordt neergekeken op de goed opgeleide generalist die van veel gangbare problemen prima oplossingen weet. We raken steeds meer vervreemd van onze intuïtieve behandeling. Daarmee bedoel ik ons boerenverstand. In ons vakgebied zie ik dit ook. Iemand die veel communicatietrainingen geeft kan met veel problemen en vragen een opleidingsafdeling helpen. Er wordt te veel geld uitgegeven omdat de specialisten zeggen: 'Je moet bij ons zijn, wij zijn gespecialiseerd en weten alles van de inhoud.' Ze doen een beroep ons onze angst, namelijk als we met iemand in zee gaan die gewoon goed is en het loopt mis, dan heb je het zelf gedaan!
2. Er is een overmatige nadruk op 'neurologische verklaringen'. Ook in het gebied van L&D zijn verklaringen vanuit de hersenen schering en inslag. 'Wat het brein zegt over je als leidinggevende' 'Het brein geeft een verklaring voor de grote

Vendl



OPLEIDEN & ONTWIKKELEN

graaiers aan de top' 'Breinzichten waarom iemand een afwijking heeft' 'Het brein is het nieuwe verklaringsmodel voor alles'. Jim van Os maakt korte metten met deze neurocratie want al die onderzoeken hebben tot nu toe bar weinig opgeleverd. We hoeven echt niet alle inzichten weg te gooien, maar de hype zorgt ervoor dat andere verklarende modellen niet meer aan de orde komen en dat vind ik kwalijk, dan creëer je tunnelvisie.

3. Meetmanie. Bij alle grote bedrijven bestaat een behoefte om te controleren en te beheersen. We willen alles meten en daarmee een controle houden op onze mensen. Dit is echter schijncontrole. Neem de output van trainingen, steeds ingenieuzer worden de instrumenten die ROI prediken. De producten worden niet alleen ingenieus, maar ook ingewikkeld en daar wringt wat mij betreft de schoen. Als ik iets niet meer goed kan begrijpen nadat ik een uurtje gestudeerd heb dan valt het voor mij af. Maar voor bedrijven is dat juist het signaal om door te gaan.