

## 18 Verleiden tot willen: pijn en vertrouwen

Het is lekker werken met een groep die gemotiveerd is. Met deelnemers die aan je lippen hangen bij je uitleg, zelf vragen stellen en enthousiast aan de gang gaan met oefeningen. Dat is niet altijd het geval en als trainer voel je dat meteen. Dan is het stil bij je theorie, zitten deelnemers met hun armen over elkaar en gaan ze met merkbare tegenzin uiteen in subgroepen. Je durft nauwelijks langs de subgroepen te lopen omdat je vermoedt dat ze over heel andere dingen praten dan de training.

### Pijn en vertrouwen als voorwaarde

Het goede nieuws is dat je als trainer veel kunt doen om een groep te motiveren. Nu is natuurlijk de vraag hoe je dat doet. Laatst sprak ik een trainer die vond dat leren vooral 'leuk' moest zijn; dan zou een groep gemotiveerd aan de slag gaan. En zeker denk ik dat het helpt om met werkvormen te variëren en om als trainer met veel energie voor de groep te staan. Maar beide aanpakken zorgen voor een motivatie van buiten: je wordt verleid om mee te doen doordat de omgeving het wel aardig brengt. Uiteindelijk is het effectiever om deelnemers van binnenuit te motiveren, zodat ze het zélf belangrijk vinden om te leren.

Maar wanneer is een deelnemer nu optimaal gemotiveerd? Stel je voor dat je een presentatie-training gaat volgen. Wanneer zit je op het puntje van je stoel? Ik denk dat je leermotivatie het grootst is als je net een presentatie hebt gegeven op je werk en hebt gemerkt dat je je publiek niet boeide. Je baalt daarvan en weet dat je het beter kunt. Je weet ook dat deze trainer en deze training jou dit bij uitstek kunnen bieden. Dus wil je nu erg graag leren hoe je het een volgende keer anders moet aanpakken.

Deze deelnemer heeft pijn en vertrouwen. De pijn is de ervaring op zijn werk: hij boeide zijn publiek niet. Au! Hij heeft vertrouwen dat hij het beter kan en hij heeft vertrouwen in deze training en trainer. Samen zorgt dat ervoor dat hij wil leren.

Veranderen kost energie, en zeker als je blijvend je gedrag wilt veranderen. Daar moet iets tegenover staan. Pijn is de beste intrinsieke motivatie. Stel je maar voor dat je een tandartsbezoek gepland had, je hecht aan een goed verzorgd gebit. Nu komt er een dringende afspraak tussendoor. Als er verder niets aan de hand is, is het gemakkelijk om de afspraak af te zeggen. Maar kun je aan één kant niet meer kauwen van de kiespijn dan zul je daar wel voor waken. Zo is het ook voor de deelnemers. Ook zonder pijn kun je naar de tandarts gaan, en ook zonder pijn zullen deelnemers best iets leren, maar ze leren het meest gemotiveerd als ze pijn voelen. Als ze een lastige situatie op hun vizier hebben en het negatieve effect. Een groep die afhaakt, het vervelende gevoel dat je je hebt laten opfokken door een boze klant, de rotzooi op je bureau.

Daarnaast is vertrouwen nodig. Heb ik net gehoord dat mijn tandarts het gebit van de buurvrouw heeft verpest, dan lig ik toch iets minder rustig in die stoel. Of weet ik dat mijn tanden heel broos zijn, dan heb ik minder vertrouwen in de behandeling. Dus deelnemers hebben ook vertrouwen nodig om zich over te kunnen geven aan het leerproces. Dit vertrouwen is nodig op drie terreinen.

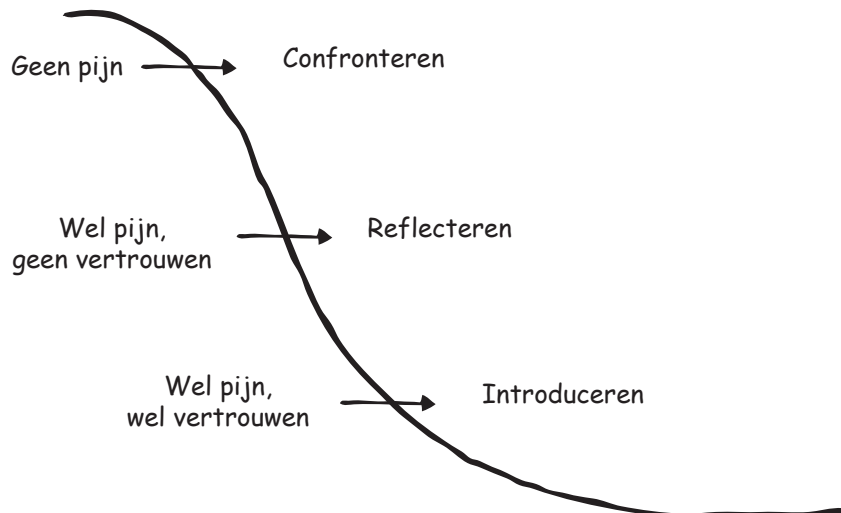
- Vertrouwen dat je invloed kunt hebben in deze situatie: is het echt mogelijk om agressie in te dammen, anders om te gaan met rotmailtjes van de baas, in een arbeidsvoorwaardengesprek invloed te hebben? Dit is vertrouwen in de inhoud van de training: gaat die echt werken?
- Vertrouwen in je eigen vermogen om het anders te doen: misschien kunnen anderen het, maar kun je het ook zelf? Om te leren heb je vertrouwen nodig dat je kunt veranderen.
- Vertrouwen in de trainer: heb je het gevoel dat je van die persoon kan leren?

## Pijn en vertrouwen beïnvloeden

Als je beseft dat pijn en vertrouwen nodig zijn om te willen leren, is de volgende vraag of je die kunt beïnvloeden als trainer. Ja dat kan! Met de glijbaan kun je de deelnemers pijn en vertrouwen laten ervaren. Dat is een keuzemenu van drie werkvormen: confronteren, reflecteren en introduceren. Naarmate deelnemers uit zichzelf minder pijn en vertrouwen hebben, moet je meer moeite doen om hen te motiveren en start je hoger op de glijbaan.

- Hebben de deelnemers pijn en vertrouwen, dan is een introductie genoeg om aan de slag te gaan.
- Hebben ze wel pijn, maar geen vertrouwen, dan denken de deelnemers dat ze niets kunnen doen aan hun lastige situatie. Een reflecterende start helpt hen in te zien waar ze invloed kunnen nemen.
- Hebben deelnemers geen pijn, dan ervaren ze nog geen probleem. Dat wek je op met een confronterende start.

Om te kunnen werken met de glijbaan is het wel nodig dat pijn en vertrouwen in aanleg aanwezig zijn. Als het goed is, heb je dat vastgesteld in je diagnose (zie hoofdstuk 2). Daarin heb je onderzocht of er een



negatief effect is voor de deelnemers, ook als ze dat zelf nog niet op hun netvlies hebben. Dat is de pijn. Daarnaast heb je gecheckt of ze met hun gedrag invloed kunnen uitoefenen op dat effect. Hierdoor weet je dat je kunt werken aan vertrouwen.

Met de glijbaan kies je een start die afhangt van de motivatie van de groep. Dat kan verschillen per onderdeel. De deelnemers hebben bijvoorbeeld veel zin om meer te leren over het slechtnieuwsgesprek omdat ze daar tegenop zien, maar 'feedback geven' vinden ze een saai onderdeel. Dan weet je dat je voor het laatste onderdeel hoger op de glijbaan moet starten dan voor het eerste.

## Pijn en vertrouwen analyseren

De eerste stap voor elk onderdeel is dat je bedenkt hoe het staat met pijn en vertrouwen. Dat schat je in door te bekijken hoe deelnemers praten over jouw onderdeel. Stel je voor dat ze willen leren onderhandelen. Noemen ze dan situaties waarin ze onderhandeld hebben en waarin het resultaat niet goed was? Zo ja, dan hebben ze pijn. En zeggen ze daarbij dat ze het niet handig aangepakt hebben en in de training willen leren om het anders te doen? Dan hebben ze vertrouwen.

Er zijn drie bronnen waaruit je kunt afleiden of deelnemers pijn en vertrouwen ervaren.

- De intake: hierin heb je gevraagd naar lastige situaties en naar wat de deelnemers willen leren. Noemen ze daar zaken rond 'onderhandelen' of niet?
- Je ervaring met andere groepen. Dachten vergelijkbare groepen gemakkelijk over dit onderwerp – 'onderhandelen, wie kan dat nou niet?' – dan is de kans groot dat ook deze groep weinig pijn heeft.
- Je ervaring met deze doelgroep. Is het soort mensen dat je traint – managers, verkopers, secretaresses – meestal overmoedig of juist geneigd tot zelfreflectie?

In het algemeen geldt: bij twijfel niet inhalen. Als je niet zeker weet of je deelnemers pijn en vertrouwen ervaren, ga je ervan uit dat het niet zo is. Ook als mensen wel pijn en vertrouwen hebben, is het motiverend en leerzaam om bovenaan de glijbaan te beginnen. Terwijl je andersom meer risico's loopt: als je onderaan de glijbaan start, terwijl deelnemers nog geen pijn en vertrouwen ervaren, loop je kans op blanco blikken.

Wel pijn, wel vertrouwen: 'We hebben een probleem, help ons om dat op te lossen.'

Als trainer hoef je niet veel te doen om deze groep te motiveren. Ze hebben zelf al situaties aangedragen waarvan ze last hebben en zoeken bij jou hulp om die handiger aan te pakken. Eigenlijk is er maar één ding nodig: bij het begin van elk onderdeel breng je hen even in contact met hun pijn. Vergelijk het maar weer met een bezoek aan de tandarts: je hebt soms last van kiespijn, maar als je bij de tandarts komt, is die pijn vaak op miraculeuze wijze verdwenen. Zo is het ook met deelnemers. Ze hebben bijvoorbeeld last van weerspannige medewerkers en hebben zich dus opgegeven voor een training *Leidinggeven*. Maar als ze op de training komen, zijn er allerlei andere indrukken en voelen ze hun pijn even niet meer.

In zo'n situatie kun je niet meteen gaan trainen. Het is alsof jij in de stoel ligt en de tandarts zegt: 'Zo, nu even dat gaatje vullen.' Jij: 'Gaatje vullen? Hoezo, ik voel helemaal niets.' Een tandarts weet wel hoe hij zo'n afgeleide patiënt in contact brengt met z'n eigen pijn. Hij peutert even met een haakje in de gevoelige plek en jij weet meteen weer hoe dat was – kiespijn. Zo is het ook bij een training: als deelnemers hun oorspronkelijke pijn even uit het oog verliezen, duw jij je haakje in hun kies. 'Waar had je ook alweer last van en wat kun je hier leren?'

Dat doe je door een introductie. Een goede introductie mobiliseert latent aanwezige pijn en zorgt ervoor dat je mensen van meet af aan mee krijgt. In hoofdstuk 9 heb je al gelezen hoe je pijn en vertrouwen

kunt aanwakkeren met het programma op papier. In hoofdstuk 19 lees je hoe je dit kunt doen bij de introductie van elk onderdeel.

## Wel pijn, geen vertrouwen: 'We hebben een probleem, maar wat kunnen wij eraan doen?'

Stel je voor: je leert een groep treinconducteurs hoe ze moeten omgaan met agressie. Zij vinden dat onzin: aan agressieve reizigers kun je toch niets doen. Laat de spoorwepolitie er vooral sneller bij zijn, daar heb je meer aan! Deze groep heeft duidelijk pijn, maar geen vertrouwen. Ze zien best dat er een probleem is en dat de gevolgen op hun bordje terecht komen. Maar ze geloven niet dat ze echt invloed hebben op de situatie en denken dat ze er niets aan kunnen doen. Jouw training vinden ze dus onzin: 'Theoretisch gezwets! In de praktijk gaat het heel anders.'

Trainers labelen dit gedrag vaak als 'slachtoffergedrag'. De achterliggende gedachte is dat deelnemers niet zo machteloos zijn als ze zich voelen. 'Het is allemaal inbeelding.' Maar als je zelf in zo'n situatie zit, lijkt je machteloosheid helemaal niet ingebeeld. Stel je voor, van buitenaf wordt een eis aan je gesteld waarvan je denkt dat je die nooit kunt waarmaken. Dat geeft een beroerd gevoel: wat je ook doet, het maakt toch niet uit, de situatie blijft onoplosbaar!

Het eerste dat je hebt te doen als trainer is dus nagaan of deelnemers het negatieve effect echt zelf veroorzaken. Dat heb je in principe al gedaan tijdens de diagnose (zie hoofdstuk 2). Daar heb je bijvoorbeeld onderzocht of deelnemers klanten verliezen omdat ze slechte gesprekken voeren. Of knappen klanten af op andere dingen, zoals de prijs? Als dat laatste het geval was, zou je niet zijn gaan trainen. Maar het kan geen kwaad om de diagnose er in dit stadium weer bij te pakken en te onderzoeken of en hoe deelnemers het ongewenste effect zelf veroorzaken.

Als je zeker weet dat de deelnemers wel iets kunnen doen aan hun eigen pijn, gaat het erom hun vertrouwen te geven. Je buigt de situatie om

naar hun eigen invloedssfeer. Daarmee begin je al tijdens de intake door aandachtig te luisteren naar hun verhalen en hen te verleiden tot een eigen leerwens. Daarop bouw je verder tijdens de training. Je probeert de visie van je deelnemers op tafel te krijgen en die met elkaar te bediscussiëren. Dan gaan ze andere perspectieven zien en ontstaat er ruimte voor een andere aanpak. Deze aanpak noem ik reflecteren; in hoofdstuk 20 lees je hoe je hiervoor verschillende werkvormen kunt ontwerpen.

### *'Ik wil niet'*

Soms zeggen deelnemers 'ik wil niet' in plaats van 'ik kan niet'. Zij weigeren de situatie te veranderen, niet omdat ze niet kunnen, maar omdat ze niet willen. 'Ja, ik zie ook wel dat de omzet terugloopt. Maar ik ben niet aangenomen voor acquisitie; daarvoor hebben we directeuren en senioren. Laten zij die training maar gaan volgen.'

Wat is hier aan de hand? Wil deze deelnemer inderdaad niet veranderen of durft hij dat niet? Soms zeggen mensen dat ze iets niet willen terwijl ze bang zijn dat ze het niet kunnen. Het hangt af van je inschatting en je mensbeeld of je de duimschroeven gaat aandraaien of gaat aanmoedigen. Laten we de twee sporen eens bekijken.

- Deze persoon durft niet. Hij vindt het doodeng om te veranderen en schuift de taak daarom af op anderen. Hieronder ligt een leervraag: help me om te leren hoe ik het moet doen. Daar kun je als trainer mee aan de slag door hem veel te laten oefenen en daarin successen te laten ervaren. Na de training zal het management deze medewerker extra moeten stimuleren om het geleerde in praktijk te brengen.
- Deze persoon wil niet. Hij heeft geen zin om zich extra in te spannen en vindt dat hij een ander 'contract' heeft met zijn werk. Als trainer kun je daaraan weinig veranderen. In plaats daarvan moet het management het gesprek aangaan en de pijn voor deze medewerker vergroten door te schetsen wat de persoonlijke gevolgen zijn als hij niet gaat acquireren. En na de training zal het management moeten controleren of hij ook echt meer acquirert. Anders zal hij gaan duiken.

Deze twee sporen kun je prima combineren. Jij zorgt ervoor dat alle deelnemers aan jouw training, dus ook deze medewerker, successen

ervaren. En het management coacht de medewerkers door hen te stimuleren of de duimschroeven aan te draaien.

Geen pijn, geen vertrouwen: 'Ik heb hier geen problemen mee, dus wat wil je me eigenlijk leren?'

Soms heb je een deelnemer in de groep die denkt dat hij niets meer te leren heeft. 'Feedback geven? Dúh, niet weer hè? Weet je in hoeveel trainingen ik dat al langs heb zien komen?' En dat terwijl jij vermoedt dat deze deelnemer hierover wel degelijk iets te leren heeft.

*In een eendaagse training over de successpiraál wil ik deelnemers leren hoe ze goed feedback moeten geven. Dat vinden trainers saai: 'Feedback geven, dat kan ik nu wel!' Ik start dus niet met een uitleg, maar met een confronterende start: ze moeten mij feedback geven en aan mijn reactie merken ze of die aankomt. Niet dus, en samen puzzelen we over wat ze niet goed doen. Als we ontdekken dat je eerst objectief gedrag moet formuleren en daarna recht voor zijn raap het effect moet benoemen, komt de conclusie echt binnen. De deelnemers realiseren zich dat ze dat meestal niet doen en dat het best lastig is.*

*Eén keer kwam er een deelnemster binnen nadat dit onderdeel al achter de rug was. Ik liet haar bijpraten door de groep die vol enthousiasme vertelde: 'We hebben geleerd dat je bij feedback eerst het gedrag moet benoemen en dan pas het effect.' Zij had de confronterende start niet gehad en je zag haar denken: 'Daar heb ik niet veel aan gemist ...' Maar 's middags ging ze wel de mist in met veel te vage feedback.*

Zo'n deelnemer is zich dus nog niet bewust van wat hij verkeerd doet. Hij heeft geen pijn en is 'onbewust onbekwaam'. Aan jou de taak om hem 'bewust onbekwaam' te maken. Dat doe je door hem te confronteren met een situatie uit de dagelijkse praktijk waarmee hij merkbaar de mist ingaat. Start met een uitdagende praktijksimulatie waarin de deelnemer merkt dat hij het niet goed aanpakt. Dan kan hij uit zijn 'ik ben perfect'-bastion komen en veilig leren. Dat is fijn voor de groep en vooral voor de deelnemer zelf.

Als één van de deelnemers echt veel ervaring heeft, kun je die beter een andere rol geven in het programma, bijvoorbeeld als co-trainer. En als er meer ervaren mensen zijn, zet je die bij elkaar. Spreid hen niet over alle groepen. Hoewel de groepen zonder ervaren deelnemers zullen klagen, is het uiteindelijk voor niemand prettig als overal precies één ervaren deelnemer zit.

*Een groot traject voor nieuwe teamleiders in een zorginstelling. De meesten hebben nog geen leidinggevende ervaring, een kleine 15 procent al wel. Maar die ervaren medewerkers moeten ook meedoen van het management, want dat is goed voor de binding. In één groep met drie zeer ervaren mensen en vijf onervaren leidinggevenden werkt het fantastisch. De drie oude rotten houden elkaar scherp, de vijf beginners zijn eerst wat timide en leren veel van de oude rotten.*

*In een andere groep werkte het absoluut niet. Daar was één ervaren teamleider die zelfs een positie in de directie aangeboden had gekregen. Verder waren er alleen onervaren leidinggevenden, waaronder één vriendin van haar. In de loop van de dagen werd de positie van de ervaren teamleider steeds onaantastbaarder, haar feedback werd scherper en de sfeer werd onveilig. Zijzelf kon zich al niet meer kwetsbaar opstellen.*

Geen pijn, wel vertrouwen: 'We willen beter presteren, maar wat is het probleem?'

Een training is vaak effectiever als mensen al wat ervaring hebben, omdat ze dan weten wat ze lastig vinden en gericht kunnen leren. Bovendien zijn ze gemotiveerder omdat ze weten wat de training oplevert. Toch zitten er vaak beginners in je groep: mensen die voor het eerst een baan hebben of net begonnen zijn in een nieuwe functie. Zulke deelnemers hebben vaak weinig concrete leerwensen: ze hebben geen idee wat ze moeten gaan doen en wat ze lastig gaan vinden. Stel dat je een training krijgt om beter te leren verkopen, maar je hebt het nog nooit gedaan. Dan is het lastig om te weten wat je wilt leren. 'Ik wil het wel leren, maar wat precies?'

Als deelnemers geen of weinig ervaring hebben, start je door hen te confronteren met de lastige praktijk. Laat hun merken wat lastige situaties zijn en wat ze wel of niet goed doen. Dat helpt hen om hun leerwensen te richten. Start bij deze groep in elk geval nooit met een introductie. Dan moeten ze luisteren naar een abstract verhaal en hebben ze geen idee wat ze eruit moeten pikken.

Een variant op de jonge hond is de gemotiveerde deelnemer. Ze komen blij binnen, hebben echt zin in de training. Als je vraagt wat ze willen leren willen ze alles wel, zijn ze gewoon benieuwd. 'Ik wilde altijd al wat meer weten van ...' Of: 'Ik heb hier goede verhalen over gehoord, dus ik ben echt benieuwd.'

Deze groep zal meedoen aan alles, of je nu start met een oefening of met de theorie. Maar de vraag is wat echt binnenkomt. Als je start met de theorie loop je het risico dat de oefening abstract blijft. Dat is anders als je start met een lastige situatie. Door deelnemers daarmee te laten oefenen, kom je meteen echt binnen. Je oefening krijgt betekenis aan de hand van hun eigen persoonlijke ervaring en dat is wat je wilt bereiken als trainer.

Kortom, deze deelnemers hebben vertrouwen, maar geen pijn. Pijn is een eerste vereiste om gericht en *eager* te kunnen leren. Daarom begin je ook bij deze groep op de glijbaan met confronteren.

## Verschillen in de groep

In de praktijk zitten deelnemers vrijwel nooit allemaal op hetzelfde spoor. Per onderdeel heb je mensen die het probleem wel of niet herkennen en mensen die denken dat ze er iets of niets aan kunnen doen. Dat klinkt misschien verwarrend, maar het is juist erg handig. Dankzij hun onderlinge verschillen kunnen deelnemers elkaar namelijk stimuleren. Stel, een deelnemer heeft geen 'pijn'. Als zijn ervaren collega een voorbeeld geeft van een situatie waar hij de mist in ging, kan hij zich daarin herkennen en ook pijn gaan voelen.

Als deelnemers onderling veel verschillen, start je zo hoog mogelijk op de glijbaan. Neem de tijd om de hele groep te confronteren met een lastige situatie. Doordat je iedereen aan het werk zet, zit iedereen meteen in het onderdeel. Dat is een lekker gevoel, zeker bij het begin van de training als je deelnemers moet 'pakken'.

## Resultaat

Een groep is niet 'slecht' of vervelend als ze ongemotiveerd is; het schort alleen aan pijn en vertrouwen. Soms komen deelnemers wat hoger op de glijbaan binnen en moet je hen als trainer verleiden om in de training te stappen. Met passende werkvormen neem je hun weerstand weg.



## Verleiden tot willen: pijn en vertrouwen

