



5 Groepsprocessen

Heb je ze ook wel eens: trainersnachtmerries? Een groep die maar blijft lachen, praten en niet te bedaren is? En het is ook nog een belachelijk grote groep. Je probeert er bovenuit te komen, maar dat lukt niet. Je kunt geen woord uitbrengen.

Een groep is altijd sterker dan de trainer – dat vertellen trainersnachtmerries je. En ook al komt zoiets zelden voor als je werkt met volwassenen, toch zijn veel mensen er bang voor. En dat is niet zo gek: want de groep is inderdaad sterker dan jij bent. Als ze willen, kunnen ze je uitlachen, negeren, tegenspreken...

Gelukkig worden zulke nachtmerries maar zelden werkelijkheid. In veel gevallen glijd je haast onmerkbaar in de rol van kapitein op het schip en glijden de deelnemers in hun rol van 'groep'. Vanaf dat moment verdwijnt je spanning en kun je lekker aan de gang met de inhoud en werkvormen die je bedacht hebt.

Maar zo gaat het niet altijd. Soms zijn er strubbelingen: vervelende opmerkingen bij de start, kritiek op de trainer, deelnemers die je irritatie oproepen. Hoe ga je daarmee om? Een eerste stap is om dit soort 'gedoe' niet persoonlijk op te vatten; het hoort bij een normale ontwikkeling van een groep. En een tweede is te weten wat de meest voorkomende hobbels in groepen zijn en hoe je daarmee om kunt gaan.

Daarover gaat dit hoofdstuk. Je leest hoe trainingsgroepen zich ontwikkelen, welke knelpunten je daarbij kunt tegenkomen en hoe je die kunt voorkomen en 'genezen'. Daarbij baseer ik me op het model van Baruch Levine voor de ontwikkeling van therapiegroepen. Ik heb zijn model vertaald naar en concreter gemaakt voor trainingsgroepen. Wil je je verder verdiepen in deze materie dan is zijn oorspronkelijke boek een aanrader.

§1. Levine's model in vogelvlucht

Van stil naar druk

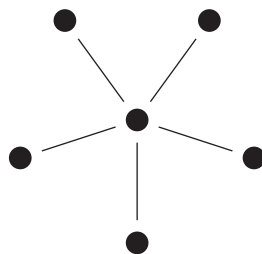
Een mooi contrast: de koffiehoek vóór de training en tijdens de eerste pauze. Was het voor de training nog stil en waren de meeste deelnemers afhankelijk van jou om wat conversatie te hebben – in de eerste koffiepauze is dat al anders. Er wordt druk gepraat en je moet moeite doen om ze weer op tijd binnen te krijgen. In de loop van de training wordt dat alleen maar erger – of beter, het is maar hoe je het bekijkt.



Iedere groep maakt een ontwikkeling door. Niet alle groepen komen even ver. Een langlopende groep met meerdere meerdaagse bijeenkomsten komt veel verder dan een groep waaraan je een korte workshop geeft. Laten we eens kijken naar een langlopende groep. Welke fases doorloopt die gedurende een training?

Eerste fase: parallelfase

In de eerste fase van een groep is de intimiteit laag; de mensen kennen elkaar nog niet. Ze kennen ook jou nog niet. Beginnende groepen richten zich vooral op de trainer. Dat is de centrale persoon. De naam van deze fase komt vanuit het gedrag van jonge kinderen. Zij spelen naast elkaar en niet met elkaar en al hun gedrag is in wezen gericht op volwassenen, zelfs als ze op elkaar reageren. In groepen zie je dit gedrag als deelnemers weliswaar reageren op elkaar, maar daarbij vooral jou aankijken. Het is zaak dat je in deze fase de autoriteit pakt die de deelnemers van je verwachten.



Tweede fase: opnemingsfase

Als je blijft steken in de parallelfase krijg je een stille, passieve groep waarin mensen weinig op zichzelf en elkaar vertrouwen. Ze leren vooral individueel en in zichzelf. De trainer staat centraal: ze stellen vragen aan hem en niet aan elkaar; ze reageren op de trainer en nauwelijks op elkaar. Hun leerervaringen verwerken ze in stilte.

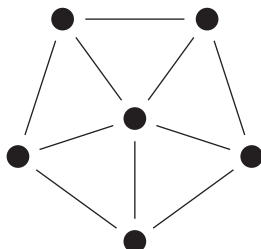
Voor een hoorcollege is dit prima, maar voor een training niet. Als trainer wil je dat deelnemers van en met elkaar gaan leren. Dat ze niet alles als zoete koek slikken, maar jouw uitleg verwerken door samen te discussiëren en te reflecteren op eigen ervaringen. Dat ze durven vertellen welke situaties ze lastig vinden en open staan om te horen wat hun eigen aandeel daarin is. Dat ze op elkaar reageren en zelfstandig werken in subgroepen. Hiermee kunnen veel meer deelnemers tegelijkertijd oefenen met nieuwe vaardigheden.

Om de tweede fase te bereiken, is het essentieel dat je als trainer afkomt van je centrale positie zodat de relaties tussen deelnemers kunnen toenemen. De naam van deze fase verwijst naar het opnemen van de leden in de groep. Dat begint met paarvorming en subgroepjes. In deze fase ontstaan vaak onderlinge verschillen van mening en conflicten.





Er kunnen ook zwarte schapen ontstaan: deelnemers die volledig buiten de groep vallen. Als trainer begin je in deze fase invloed te verliezen. Dat kan geruisloos gaan, maar soms krijg je te maken met informele leiders of met ondergrondse ontevredenheid.

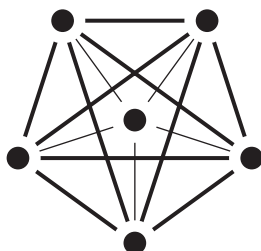


Derde fase: wederkerigheid

Na de tweede fase komt de fase van de 'wederkerigheid'. In deze fase zijn alle deelnemers betrokken op elkaar en geven ze elkaar gemakkelijk feedback, zowel op formele als informele momenten. Deze feedback wordt zeer serieus genomen. Bestaat er in de eerste fase onuitgesproken ergernis (men is beleefd naar elkaar) en in de tweede fase openlijke irritatie en conflict – in de derde fase maakt ergernis plaats voor het geven van feedback waarin beide partijen hun aandeel onderzoeken. De groep is zeer zelfwerkzaam. Als trainer heb je zeker nog zaken bij te dragen, maar je bent vaker procesbegeleider dan docent.

Deze fase is heel functioneel voor meer therapeutisch gerichte trainingen rond 'persoonlijke kracht' of 'groepsprocessen'. Deelnemers kunnen dan leren in het hier-en-nu, zonder veel theorie nodig te hebben.

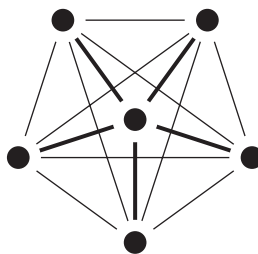
Als de trainer nog inhoud in te brengen heeft – wat in de meeste communicatietrainingen zo is – zal de groep vooral in de tweede fase zitten. Maar met opdrachten of intervisie kunnen ze naar de derde fase gaan: ze werken dan zelfstandig en leren volledig van elkaar.





Vierde fase: afscheid

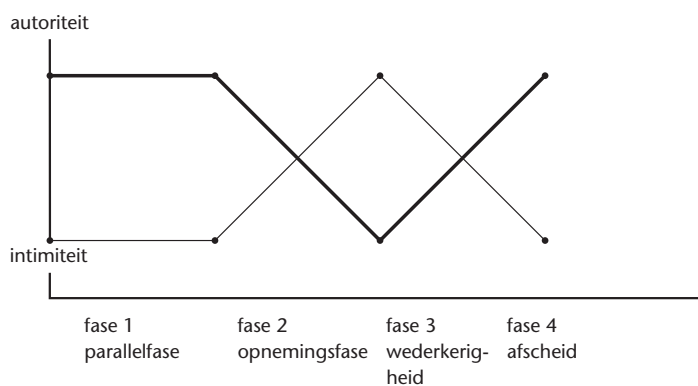
De vierde fase van een groep is de fase van het afscheid. De groep valt langzaam uit elkaar en dat merk je al in de laatste fase van de training. Deelnemers zijn al bezig met naar huis gaan. Je rol wordt weer net zo sterk als in het begin van de training. De aandacht die je kreeg toen je de training opende, is net zo sterk als de aandacht die je krijgt bij je laatste woorden. Je hebt ook tot taak om het afscheid vorm te geven en daar duidelijk in te zijn: 'Dit is de laatste keer.' Een groep kan zich ertegen verzetten met beloftes over een reünie die meestal niet van de grond komt.



De hierboven beschreven ontwikkeling van een groep kun je ook bekijken vanuit twee thema's die spelen: autoriteit en intimiteit. In de eerste fase is de autoriteit van de leider hoog. Langzamerhand zal die dalen, al dan niet gepaard met conflicten rond die autoriteit. Daarmee samenhangend stijgt de intimiteit tussen de deelnemers. In de laatste fase leid je het afscheid; je autoriteit stijgt weer en de intimiteit tussen de deelnemers daalt.

Dit klinkt alsof in het groepsproces altijd een mooie volgorde zit, maar de praktijk is vaak complexer. Fases kunnen in elkaar overlopen of meerdere keren terugkomen. De vereenvoudiging helpt echter om fenomenen in groepen te kunnen herkennen.

Fasen in groepsprocessen





Hierna bespreek ik elke fase uitgebreid. Nogmaals: in de praktijk kunnen fases door elkaar heen lopen, al was het alleen maar omdat niet elke deelnemer op hetzelfde moment 'overgaat' naar een volgende fase. Ook kunnen groepen terugvallen naar een eerdere fase.

Erbij horen, invloed en genegenheid: het model van Schutz

Een veel gehanteerd model voor groepsontwikkeling is dat van Schutz die drie kernthema's onderscheidt, afgeleid van de drie basisbehoeftes van mensen: erbij horen, invloed hebben en genegenheid ervaren. In elke groep spelen deze elementen voortdurend een rol, op een steeds dieper niveau. Hoewel hij dit een circulair proces noemt, zegt hij ook dat er een zekere volgorde in zit. Eerst speelt het thema 'erbij horen'; wil ik in deze groep of niet? Dan speelt het thema 'invloed' en kunnen er conflicten ontstaan. Tot slot speelt het thema 'genegenheid' en gaan mensen zich aan elkaar hechten. Hierin zie je veel parallellen met de fases van Levine. 'Erbij horen' en 'genegenheid' vallen bij Levine onder intimiteit, 'invloed' strookt met autoriteit. Je kunt de fases van Levine dus ook lezen vanuit de basisbehoeftes van de deelnemers.

Daarnaast zegt Schutz dat deelnemers zich bij elk thema in eerste instantie richten op de leider en daarna op hun relaties met elkaar. Ook dat is herkenbaar in het model van Levine; het gebroken wagenwiel in de eerste fase en de machtsstrijd die in de tweede fase eerst wordt uitgevochten met de trainer en pas daarna met elkaar.

§2. Parallelfase: autoriteit weggeven

Stille start

De workshopleider is in het lokaal aanwezig terwijl de deelnemers binnendruppelen. Hij schudt ze de hand, biedt koffie aan, nodigt ze uit te gaan zitten. Aarzelend gaan de deelnemers met elkaar praten: vaak over de reis, over andere workshops of over het weer. Er vallen veel stiltes. Als de workshopleider de deur sluit omdat hij wil beginnen, is het snel rustig. Vol aandacht kijkt de groep hem aan, benieuwd naar wat hij gaat zeggen.

Een typisch voorbeeld van een beginnende groep: de intimiteit is laag, mensen kennen elkaar nog niet en de behoefte aan een leider die autoriteit neemt, is hoog. Zou de leider dat niet doen, dan ontstaat onzekerheid. Deelnemers reageren mondjesmaat op elkaar en als ze dat al doen, zoeken ze steun bij de leider door naar hem te kijken.

Soms willen trainers dat een groep meteen zelf 'verantwoordelijkheid neemt'. Maar discussies over 'hoe willen we met elkaar omgaan?' hebben in deze fase nog weinig zin. Je verwacht misschien dat deelnemers zich hierdoor verantwoordelijk gaan voelen voor het naleven van de regels, maar zij schuiven die taak weer net zo snel naar jou – vaak zonder dat openlijk uit te spreken.





De onderlinge intimiteit is laag. Het enige dat mensen bindt, is dat ze op dezelfde tijd en plaats zijn en vergelijkbare vragen en knelpunten delen. Maar dat laatste weten ze niet eens zeker. Alle deelnemers voelen zich alleen en nog niet gezien in hun specifieke verhaal, laat staan dat er een besef is dat anderen met soortgelijke vragen worstelen. Er zijn geen openlijke conflicten. Ook al ergeren mensen zich misschien aan elkaar of aan de trainer, ze zullen dat verbergen door beleefd te blijven.

De onderliggende vraag van deelnemers is: kan ik vertrouwen op de leider? Mag ik van hem zijn wie ik ben? Daarom is het je taak om te zorgen dat de deelnemers zich veilig gaan voelen in de groep. Pas als de deelnemers zich op hun gemak voelen bij de trainer kunnen ze zich gaan binden aan de rest van de groep. Overigens wisselt het tempo waarin deelnemers deze fase doorlopen van enkele minuten voor sommigen tot een aantal dagdelen voor anderen.

Respect tonen

Om veiligheid te bieden, moet je autoriteit opbouwen. De eerste stap daartoe is paradoxaal genoeg het 'weggeven' van autoriteit: laten merken dat je de groep respecteert en waardeert. Daarmee voorkom je dat je autoritair wordt. Autoriteit weggeven, is in wezen niets anders dan wat elk etiquetteboek je kan leren. Kleding en gespreksonderwerp aanpassen aan de interesse van de groep, geïnteresseerd zijn in de ander, luisteren, vragen stellen en samenvatten. Wil je echt je respect laten blijken, maak dan een gemeend compliment.

Autoriteit weggeven, leidt tot de eerste opbouw van autoriteit. We zijn geneigd om degene die ons respecteert 'terug te respecteren'. Wat je niet weggeeft, krijg je ook niet terug. Ga je te snel naar het willen afdwingen van je eigen autoriteit ('ze moeten naar mij luisteren, mij respecteren'), dan straalt je geen autoriteit uit, maar kom je autoritair over: dwingend, uit de hoogte. Dit leidt onvermijdelijk tot 'schopgedrag' van de groep en daarmee niet tot een gelijkwaardige basis voor de relatie tussen de groep en de leider en tussen de groepsleden onderling.

Dominant gedrag

Willem was een dominante adviseur. Als hij binnenkwam bij klanten begon hij met het promoten van zijn bedrijf, compleet met beamer en mooie plaatjes. Als trainer deed hij hetzelfde: veel theorie vertellen, want ze moeten wel wat krijgen. Vragen naar de praktijk parkeerde hij, kritische vragen beantwoordde hij door het allemaal nog beter uit te leggen. De deelnemers reageerden verdeeld. In de wandelgangen kwamen sommigen in opstand, anderen vonden het plezierig dat hij zeker van zijn zaak was. 'Daarvan leerden ze veel', zeiden ze.



Voorwaarde voor het weggeven van autoriteit is echt contact maken. En dat is lastig, want je bent ook bezig met je programma en met je eigen zenuwen. Daarom hebben veel trainers de neiging zich te begraven in de inhoud. Die hebben ze immers voorbereid, dus dat is veilig. Tegelijkertijd is het vaak zo dat bij echt contact niet alleen de groep, maar ook de trainer ontspant. Het gaat niet om de inhoud, het gaat erom hoe die over te dragen. Daarom is de aftrap van wezenlijk belang. Hoe start je de bijeenkomst, hoe begroet je de deelnemers in het lokaal? Ben je dan nog bezig met flappen schrijven of ben je er dan voor hen?

Zes tips voor de eerste tien minuten

1. Wees altijd ruim op tijd in de trainingsruimte

Zorg dat je tijd hebt om de zaal in te richten zoals je dat wilt. Jij bent de gastheer/vrouw. Begroet de deelnemers en stel hen op hun gemak door een praatje te maken. Zodra de deelnemers binnen zijn, ben je met je aandacht bij hen – dat is belangrijker dan die laatste gedachtes over het programma. Laat de inhoud los! Je hebt je voorbereid, ga ervan uit dat alles wat je wilt vertellen op het juiste moment bovenkomt.

2. Begin bij de belevingswereld van de deelnemers

Start bijvoorbeeld met de knelpunten die je hebt gehoord tijdens de intake en koppel daaraan je programma. Doordat je zelf veel bezig bent geweest met de inhoud ligt het voor de hand dat je daarmee begint. Doe dat niet en warm de deelnemers eerst een beetje op! Als je na de intake nog (veel) contact hebt gehad met de opdrachtgever kun je ook in de verleiding komen om de training te benaderen vanuit zijn perspectief. Ook dat is niet bijster aantrekkelijk voor de deelnemers.

Wees zo concreet mogelijk in wat de deelnemers kunnen leren, wat de training hen gaat opleveren. Hiermee laat je zien dat je je hebt verdiept in hun praktijk en het is stimulerend. Bijvoorbeeld: 'Jullie hebben inzicht in de methode van projectmatig werken. Met behulp daarvan kunnen jullie ervoor zorgen dat het project niet alleen begint, maar ook afkomt. Jullie hebben zicht op de relatie met de opdrachtgever en kunnen aangeven hoe dat binnen de politieke context van een gemeente vorm kan krijgen. Jullie hebben handvaten hoe je je project kunt beschermen tegen de waan van de dag.'

De aftrap

Aftrap vanuit de inhoud

'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?' 's Middags gaan we in op een belangrijk planningselement: het faseren en beslissen.'

**Aftrap vanuit de insteek van de opdrachtgever**

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

Aftrap vanuit de deelnemers

‘Welkom bij de training projectmatig werken voor de gemeente Baans. Goed jullie weer te zien. We hebben elkaar drie weken geleden gesproken en op basis daarvan heb ik een programma gemaakt. Projectmatig werken binnen de gemeente is niet gemakkelijk, dat hebben jullie me wel duidelijk gemaakt! Een belangrijk probleem is het werken volgens planning: veel projecten worden wel begonnen, maar komen nooit af. Dat heeft veel te maken met de politieke ‘waan van de dag’; de wethouder bepaalt voor een groot deel jullie agenda. Als projectleider is dat niet altijd gemakkelijk. Er bestaan ook veel vragen over het aansturen van projectmedewerkers; hoe houd je die gemotiveerd? Vaak hebben ze nog allerlei andere taken naast het project. En veel van jullie willen graag weten wat projectmatig werken is. Met de hoop misschien dat je daarmee een aantal van de knelpunten kunt oplossen.’

3. Gebruik liever flappen dan sheets of een beamer

Sheets en een beamer nodigen uit tot passief kijken, terwijl flappen uitnodigen om dingen erbij te schrijven in reactie op de groep. Bovendien is duidelijk dat je ze speciaal voor deze groep hebt gemaakt – in plaats van de standaard sheets van de vorige training erbij te pakken.

4. Zet je professionele liefde aan

Noem het zoals je wilt, maar denk ‘dit is de leukste groep die ik ooit heb gehad’ of ‘we gaan het samen maken’. Wees als een pater of mater familias. Zorg dat alle kindjes je even lief zijn. Vind je iemand irritant, lastig of bedreigend? Werk eraan! Probeer juist diegene even te spreken voor het begin van de training. Ga na of je iedereen een oprecht gemeend compliment kunt maken (zie ook hoofdstuk 3, complimenten geven pagina 85).

5. Wees nieuwsgierig naar hun praktijk

Ja, je wilt weten wat een alfahulp dagelijks doet of een manager binnen een farmaceutisch bedrijf of een... Als mensen reageren, vraag dan meteen door. Hiermee maak je duidelijk dat je geïnteresseerd bent in hun ervaringen. Parkeer niets, maar beloon interrupties. Wordt het te veel, dan kun je altijd nog afremmen.

6. Leer de namen zo snel mogelijk

Als je een eerste korte oefening in tweetallen inbouwt (zie de tips voor het opbouwen van intimiteit op pagina 134) kun je die tijd gebruiken om de namen te leren. Kennen de groepsleden elkaar ook nog niet, dan loont het om de tijd te nemen om met elkaar de namen te leren.





§3. Parallelfase: autoriteit toevoegen

Blijft de leider te lang steken in het weggeven van autoriteit, dan raakt de groep verveeld. Alleen maar aansluiten, aandacht geven, complimenteren – daarmee ben je geen trainer meer, maar een slijmbal. Het is dus belangrijk om op tijd over te stappen naar het toevoegen van autoriteit. Dat doe je vooral door alles te doen wat je eerder in dit boek hebt gelezen: een programma bieden dat de deelnemers wat biedt en uitdaagt. In het eerste half uur kijkt een groep wat voor vlees ze in de kuip hebben. Is de trainer voldoende stevig, staat hij voor zijn programma? Je bent de ‘baas’, in ieder geval in het begin. Zorg dus voor leiding ten aanzien van de zowel inhoud als het proces.

Wat betreft de inhoud: laat deelnemers merken dat je weet waarover je het hebt. Voor een deel doe je dat door de theorie uit te leggen, maar bij de nabesprekingen komt het er echt op aan. Zorg dat je altijd iets toe te voegen hebt als deelnemers een casus hebben uitgewerkt, zeker in het begin van de training. Ook als een deelnemer veel feedback krijgt van de groep heb je nog wat te zeggen, al is het maar een selectie van wat er al is gezegd. En als je praktijkervaringen hebt – vertel erover. Niets mooiers voor je positie dan eigen ervaringen met het thema. Het verhoogt je autoriteit en de intimiteit, want in zo'n situatie ben je een van hen. Overigens hoeft je niet alleen succeservaringen te vertellen. Ook de lastige situaties zijn herkenbaar en ook daaraan kun je leerervaringen ophangen.

Het is belangrijk je inbreng te timen. Degene die het laatst iets zegt, krijgt altijd het meeste gehoor. Reageer je meteen, dan zullen anderen nog een duit in het zakje willen doen en ben je een van de velen. Een vraag eerst terugkaatsen naar de groep is dus een handige strategie. Je kunt eerst horen hoe ze er zelf over denken en vervolgens met gewicht het laatste woord spreken.

Behalve inhoudelijk leider ben je ook procesbegeleider. Je stelt de procedure vast, je geeft aan wanneer het pauze is, je leeft de informele regels voor. Wees daarin zo consistent en helder mogelijk. Het spreekt haast vanzelf, maar toch, als je aangeeft dat je op een bepaalde tijd begint, doe dat dan ook. Als je niet wilt dat er tussendoor koffie gepakt wordt, doe dat dan zelf ook niet. Je normen zijn voor een deel ook ongeschreven regels. In de volgende paragraaf ‘aanval op autoriteit’ kun je lezen hoe je omgaat met mensen die daar anders over denken.

Zeven tips om autoriteit op te bouwen

1. Wacht met praten totdat iedereen stil is

Lukt dit echt niet, ‘dwing’ hen dan. Geroutineerde schoolmeesters werken met de volgende truc: gaan staan en heel zacht beginnen te praten. Omdat mensen willen horen wat je te zeggen hebt, gaan ze elkaar tot stilte manen.





2. Zorg dat de eerste zinnen vloeiend uit je mond rollen

Pep jezelf op voor de training. Wat wil je brengen, wat heb je te zeggen? Voor de 'doeners' is het goed om de aftrap te oefenen in de auto op weg ernaartoe. Net zoals topsporters de wedstrijd visualiseren: stel je voor dat je er al zit, de groep om je heen...

3. Wees overtuigd van je programma

Breng je programma met overtuiging. De training die jij bedacht hebt, is het antwoord op al hun vragen.

4. Durf te bluffen

Natuurlijk twijfel je bij het rondje leerwensen of je training al die vragen gaat beantwoorden. Maar die onzekerheid hoort erbij, die hebben zij ook. Durf dus een beetje te bluffen: ja natuurlijk, deze training gaat hun antwoord geven. Geef aan dat je zelf je best doet om hun vragen op de gepaste momenten te laten terugkomen en vraag hun daar zelf op te letten.

5. Stel een snelle diagnose

Bedenk in de eerste pauze wat elke deelnemer volgens jou vooral te leren heeft. Hiermee krijg je gevoel voor wat je iedereen kunt bieden.

6. Gebruik flap of sheets

Mensen leren meer als ze het ook zien, bovendien zet je daarmee helder de kern neer.

7. Zorg dat mensen snel iets leren

Programmeer zo dat ze voor de lunch iets essentieels geleerd hebben.

§4. Parallelfase: aanval op autoriteit

Kunnen we eerder ophouden?

Trainer: 'Zijn er nog opmerkingen over het programma?'

Deelnemer: 'Ja, eigenlijk wel. Ik zie dat we morgen tot vijf uur doorgaan, dat vind ik wel laat.'

Dan komen we allemaal in de file terecht. Kunnen we niet wat eerder ophouden?'

In de eerste fase zal er altijd een kleine aanval op de autoriteit van de leider komen. De betreffende deelnemer zal dat niet met opzet doen. Er is nu eenmaal altijd iemand die het ergens niet mee eens is en zich vrij genoeg voelt om dat te melden. Op inhoudsniveau kan dit een heel redelijk verzoek zijn. Op procesniveau gebeurt er echter iets anders. Er vindt een kleine machtsstrijd plaats tussen de deelnemer en de leider en de rest van de groep kijkt toe hoe dit pleit wordt beslecht. Wil de leider de groep erbij betrekken, dan faalt hij. De intimiteit in de groep is zo laag dat ze nog geen gezamenlijke beslissing kunnen nemen. En bovendien wil de groep de leider zien: hoe gaat hij om met dit 'conflict'?



Wordt degene die zich tegen de trainer durft te verzetten publiekelijk ‘afgemaakt’? Dat zegt dan wat over de (on)veiligheid in deze groep. Maar als de trainer alles toegeeft, is het ook weer niet goed – ‘Wat een slappeling zeg!’

De ‘aanval op autoriteit’ komt altijd. Als leider heb je bepaalde informele regels waaraan je hecht en niet iedereen in de groep zal die meteen kennen of respecteren. Zo zullen mensen wel eens met elkaar gaan fluisteren, terwijl je hecht aan open communicatie in de groep. Of mensen gaan tussentijds koffie halen, terwijl daar nu net pauzes voor waren. Allemaal prima momenten om duidelijk te maken hoe je het hebben wilt. Eén blik is meestal genoeg en slechts zelden hoeft je er expliciet iets van te zeggen.

Omgaan met een aanval op je autoriteit

Met een groep van pakweg twaalf volwassenen is het logisch dat niet iedereen je ongeschreven regels volgt, dat niet iedereen zich herkent in je programma en aanpak. En dat er minstens één assertief genoeg is om dat te zeggen. Wat te doen om je autoriteit te handhaven, maar ook de intimiteit op te bouwen – met de groep maar ook met die lastige deelnemer?

1. Label de ander met een goede intentie

Probeer bij een aanval op je autoriteit met warmte te blijven kijken of minimaal met belangstelling of nieuwsgierigheid. Het is immers geen bewuste aanval. Er zullen vast deelnemers zijn die in het begin ziekten om te ziekten, maar ik ben ze nog nooit tegen gekomen. Dus label hun gedrag positief: hier is iemand die zich oprecht druk maakt over iets en daarvoor aandacht vraagt. Als je dit doet, zul je zelf een samenwerkende houding uitstralen en daarmee de ander ook tot meewerken bewegen. Als je verbaal gaat terugvechten, maak je er een conflict van.

2. Gebruik je gespreksvaardigheden

Gebruik de gespreksdrug LSD: Luisteren, Samenvatten, Doorvragen. Al zou je het niet zeggen, ook voor de ‘aanvaller’ is het doodeng om zijn mond open te doen. Hij weet immers evenmin of de groep hem wel accepteert. Blijf daarom rustig en vat eerst samen wat de aanvaller bedoelt. Dit heeft drie effecten.

- Je laat zien dat je niet van je stoel valt van een aanval; dit geeft je meer autoriteit en de groep meer veiligheid.
- Doordat je rustig blijft, haal je vaak de lading van de woorden. Als de aanvaller nog eens uitlegt wat hij bedoelt, zwakt hij het zelf vaak al af. ‘Kunnen we eerder stoppen’ wordt dan ‘ik moet eigenlijk eerder weg’. En ‘deze training heeft écht geen zin’ wordt ‘ik zie het nut er niet van in’. Allemaal veel gemakkelijkere aangrijpingspunten om op te reageren.
- De aanvaller voelt zich geaccepteerd. En ja, ook hij hoort erbij. Later zul je blij zijn met zijn assertieve houding. Hij zal zorgen voor levendigheid in de groep, goede discussies uitlokken, scherpe vragen stellen waardoor je beter uit de verf komt, in subgroepen het voortouw nemen, zich aanbieden om een rollenspel te spelen enzovoort.



Het rare is dat de groep ook kan vinden dat je de opponent op zijn plaats moet zetten, maar als je dat te fel doet, voelen de anderen zich onveilig. Misschien kan hun hetzelfde overkomen als ze iets doen dat niet naar je zin is...

3. Geef je reactie

Lever niet in op je normen. Vind je het belangrijk om je aan de tijden te houden, ga dan niet eerder stoppen. Vind je het belangrijk gezamenlijk af te ronden, dan stop je misschien wel eerder en maak je goede afspraken voor de volgende keer. Maak duidelijk wat je goed vindt voor het leerproces van de groep.

Omgaan met een aanval op de autoriteit

De trainer heeft net het programma van de avond toegelicht.

Deelnemer: 'Kunnen we ook eerder ophouden? Ik moet om half tien weg.'

Trainer: 'Oh?'

Deelnemer: 'Ja, eerdere avonden waren ook altijd om half tien afgelopen, ik begrijp niet waarom deze avond tot half elf moet duren.'

Trainer (blijft rustig, maakt oogcontact met de deelnemer): 'Wat vervelend, ik begrijp dat jou niet duidelijk is geworden dat we vanavond tot half elf werken. Klopt dat?'

Deelnemer (al wat gedimd): 'Ja, inderdaad. Ik kom hier en zie opeens dat we tot half elf bezig zijn – maar ik heb maar oppas tot half tien. Vandaar mijn vraag om eerder te stoppen.'

Trainer: 'Goh, dat is vervelend.'

Deelnemer: 'Ja, ik kan die oppas wel bellen, maar ik weet niet of die langer kan blijven.'

Trainer: 'Nee, dat begrijp ik. Ik vind het fijn als je dat wel probeert, zodat we tot het eind met zijn allen zijn, maar ik begrijp dat dit een misverstand is en dus ook als je eerder weg moet. Heeft de rest wel in de uitnodiging gezien dat vanavond een andere eindtijd geldt? Goed, prima. Voor volgende avonden geldt dat in ieder geval ook – en ik reken erop dat iedereen blijft tot het eind. Lukt dat niet, dan hoor ik dat graag van tevoren.'

Valkuilen bij de aanval op de autoriteit

Je eerste reactie bij een 'aanval' kan vaak averechts werken. Meestal schrik je ervan. Je doet iets met de beste bedoelingen, maar niet iedereen staat meteen te applaudisseren. Vanuit die schrik kun je een aantal valkuilen instappen. Hoed je in elk geval voor de volgende mogelijkheden.

Andere deelnemers vragen om hun mening.

Doe dat niet, want ze zullen zich nog niet uitspreken. Het is een beginnende groep waarvan de meeste deelnemers de kat uit de boom zullen kijken. De vraag zal waarschijnlijk in het water vallen. Nog belangrijker is dat je dan niet doet waarvoor je bent ingehuurd in deze fase, namelijk autoriteit opbouwen. Bij een aanval heb je te staan voor wat je





belangrijk vindt. Dat is een klus die je niet bij de groep kunt leggen, bijvoorbeeld in de hoop dat zij het groepslid corrigeren. In een latere fase kan de groep dit wel deels overnemen en zelf regels stellen.

Je gaan verdedigen.

De leider hoeft niet uitgebreid zijn mening toe te lichten; dit maakt hem alleen maar zwakker. Bovendien lokt elk argument weer een tegenargument uit en zo raak je alleen maar meer afgeleid.

Verwijzen naar de autoriteit van anderen.

Verwijs niet naar beslissingen van anderen: 'Zo staat het in het boek', 'dit is nu eenmaal zo besloten', 'de overheid vindt...'. Doe dit ook niet impliciet door te spreken over 'we' of door verhullend taalgebruik. Dus niet: 'Er is gekozen voor vijf uur' maar 'ik wil graag doorwerken tot vijf uur'.

Veelpraters afkappen

Een speciale strijd om de autoriteit is het omgaan met veelpraters. Je haalt ze er vaak meteen uit: al bij het beginronde nemen ze uitgebreid de tijd om zichzelf voor te stellen – veel meer dan anderen in de groep. Zou je ze meteen afkappen, dan kunnen andere deelnemers dat plezierig vinden omdat ze zich ook ergeren aan de langprater. Aan de andere kant kunnen ze tegelijkertijd bang zijn dat zij ook te pakken genomen zullen worden als ze te lang van stof zijn. En de relatie met de langprater is in ieder geval beschadigd.

Een tip in dit geval is om de langprater te onderbreken – daarvoor moet je moeite doen, want hij zal weinig ruimte laten tussen zijn woorden – en op één ding specifiek in te gaan. Liefst op zo'n manier dat je de rest van de groep erbij betreft. 'Daar zeg je iets essentieels! Ik ben benieuwd of anderen dit herkennen.' Je kapt af, honoreert en brengt de langprater in contact met de groep – alles in één handeling.

En daarna?

Als je deze fase goed doorkomt, heb je veiligheid geboden aan de groep door duidelijk te maken: 'Ik sta voor wat ik jullie ga brengen en ik ben een goede kapitein op het schip. Ik zie en respecteer ieder van jullie. Ik ben te vertrouwen.' De groep kan door naar een volgende fase.





§5. Opnemingsfase: intimiteit vergroten

Onderlinge discussies

De groep gaat leven. Bij een vraag van de begeleider ontstaan vanzelf discussies, mensen zijn het niet altijd met elkaar eens en leren van elkaars meningen. Ook ontstaat er een informele leider; als Peter iets zegt, is het ook zo. Daartegenover is er ook een Marga. Als zij wat zegt op haar trage wijze haakt de hele groep af.

In de tweede fase wordt je positie minder centraal en richten de deelnemers zich meer op elkaar. De onderlinge intimiteit groeit. De term 'tweede fase' suggereert dat er veel tijd zit tussen de eerste en de tweede fase, maar voor sommige deelnemers begint deze fase al binnen een half uur.

Als de groep in fase twee zit, kun je dat goed zien aan het interactiepatroon. Discussies lopen niet meer voortdurend via de trainer, maar deelnemers reageren volop op elkaar. Als de trainer iets zegt, wordt dat getoetst aan de eigen ervaringen van de groep. Er ontstaat kritiek op het programma dat je daarom bijstelt in overleg met de groep. Er ontstaan voorkeuren tussen de deelnemers onderling, er zijn (soms heftige) meningsverschillen. Kortom, het kan nogal turbulent worden. Allemaal essentiële processen om met elkaar te kunnen samenwerken en van elkaar te kunnen leren.

De centrale vraag voor de deelnemers is of ze initiatieven durven te nemen – naar jou en naar elkaar toe. De centrale vraag voor de trainer is of het je lukt deze initiatieven aan te moedigen en in goede banen te leiden. Dat betekent dat je een deel van je autoriteit afstaat aan de deelnemers. Twee dingen kunnen dat laatste belemmeren. Het kan zijn dat je moeite hebt om je macht af te staan; je kickt zo op de rol van 'almachtige trainer' dat je dat (onbewust) graag zo houdt. Het kan ook zo zijn dat deelnemers zich keren tegen pogingen om hun meer macht te geven. Je kunt hen niet dwingen, alleen maar stimuleren meer van elkaar te leren en daardoor al doende meer zeggenschap te krijgen over de inhoud en het proces.

Tien tips om intimiteit en initiatief tussen deelnemers te vergroten

1. Laat deelnemers snel zelf iets doen met één andere deelnemer

Laat hen bijvoorbeeld kennismaken of laat hen een eerste kleine oefening doen.

2. Probeer de groep snel te laten lachen

Zet je humor aan, maak een grapje. Samen lachen, schept een band. Bovendien gaan deelnemers zelf ook grapjes maken en laten daarmee meer zichzelf zien.



3. Toon herkenning

Als deelnemers iets vertellen wat hun hoog zit, geef dan aan dat je het herkent (als dat zo is). Suggereer dat er vast meer mensen in de groep zijn die een zelfde ervaring hebben. Maak er een algemeen thema van, bijvoorbeeld de lastige positie van het middelmanagement of het gevoel dat je iets opdringt als je verkoopt. Vraag of andere deelnemers dit herkennen.

4. Maak een kring

Zorg dat de deelnemers elkaar kunnen aankijken. Rijtjes stoelen veranderen de groep in een schoolklas en stimuleren de deelnemers te blijven steken in de eerste fase. Als je bovendien de tafels tussen de stoelen weglaat, krijg je meteen een andere sfeer. Overigens kan dat ook te intiem zijn; sluit aan bij wat de deelnemers aankunnen.

5. Zorg voor reacties uit de groep

Als je begint met een uitleg, vraag dan binnen een paar minuten of mensen dit herkennen. Als er kritiek komt, reageer dan niet meteen, maar speel de bal even rond. Vraag om reacties van anderen. Zorg voor een sfeer waarin ieder het zijne of hare kan zeggen zonder dat mensen in de verdediging schieten. Doe dat zelf dus ook niet!

6. Laat mensen reageren op elkaar

Wie weet zijn er bij het kennismakingsrondje al mensen die dat doen. Zorg er anders voor dat het bij je eerste onderdeel gebeurt.

7. Maak steeds grotere subgroepen

Begin in tweetallen, dan in drietallen en daarna in zestallen. Hiermee zorg je dat deelnemers zoveel mogelijk mensen uit de groep leren kennen. Bouw ook de tijd op dat ze met een oefening bezig zijn. De eerste opdracht duurt hooguit tien minuten, terwijl ze aan het eind van de training gemakkelijk een uur geconcentreerd zelfstandig bezig kunnen zijn.

8. Laat mensen in de groep in hun waarde

Een van de grootste bedreigingen voor eenheid zijn zwarte schapen, zie pagina 147. Je kunt het ontstaan van zwarte schapen voor een groot deel voorkomen door iedereen te behandelen met respect.

9. Blijf de baas

Dat creëert veiligheid. Op gezette tijden heb je het roer in handen. Je hebt hun wat te leren – ook die informele leider die het zelf al zo goed weet. Geef ook hem directe feedback (zie pagina 86).

10. Wees open over jezelf

Vertel voorbeelden uit je dagelijks leven. Hiermee leef je vóór welke graad van ‘openheid’ je verwacht van de deelnemers.



Open zijn over mislukkingen

Kenmerkend voor deze fase is de val uit de almacht van de trainer. Ben je in de eerste fase schijnbaar 'almachtig', in de tweede fase geef je die almacht uit handen en groeit het zelfrespect van elke deelnemer. Je bent mens, net als de deelnemers en hebt je mogelijkheden en onmogelijkheden. Als je daarover zelf niet open bent, komen ze er toch wel achter! Hoe meer je vrede hebt met je beperkingen, hoe gemakkelijker het de deelnemers zal vallen om die te accepteren en niet in uitersten te vervallen; of alle macht aan je toeschrijven of je volledig afschrijven.

Op meerdere plaatsen in dit boek heb ik aangegeven dat ik het leuk vind als een trainer met zelfspot vertelt over zijn eigen ervaringen. Een van de redenen daarvoor is dat een dergelijke opstelling ertoe bijdraagt dat deelnemers de trainer gaan zien als mens en zelf taakvolwassener worden.

§6. Opnemingsfase: conflicten horen erbij

De tweede fase kan nogal turbulent zijn. Er kunnen openlijke of verborgen conflicten ontstaan. Dat is normaal. Deelnemers gaan zich steeds meer op elkaar richten, voelen zich veiliger bij elkaar en durven het dus ook aan om het steeds openlijker met elkaar oneens te zijn. Veel conflicten worden in eerste instantie uitgevochten via de inhoud. Iemand betwijfelt iets wat je zegt en een ander gaat daar weer fel op in. Er worden adviezen gegeven op een aanvallende manier. In de wandelgangen wordt er over elkaar gepraat. De groep zit duidelijk niet in de harmonieuze wederkerigheidsfase die hierna kan volgen en je krijgt soms kromme tenen van de manier waarop deelnemers op elkaar reageren.

In deze fase is het belangrijk dat je bij onenigheid geen partij kiest, maar ervoor zorgt dat deelnemers zich uitspreken naar elkaar. Zorg dat onderliggende argumenten boven tafel komen. Toon interesse in de positie van alle partijen en laat daarmee zien dat het niet bedreigend is als mensen het oneens zijn. Onenigheid is juist leerzaam en de moeite van het onderzoeken waard. Dat betekent dat je ook je eigen houding ten aanzien van conflicten moet onderzoeken. Kun je tegen onenigheid of vind je dat bedreigend? Of vind je tegenstellingen misschien zo interessant dat je ze te sterk uitvergroot?

Daarnaast is het belangrijk dat je je blijft richten op de inhoud van de training. Het is te vroeg in de ontwikkeling van de groep om je nu al diepgaand bezig te houden met het proces en deelnemers bijvoorbeeld uitgebreid conflicten te laten uitspreken. Hoewel ze er vast veel van zouden leren, is de groep simpelweg nog niet veilig genoeg. Dit wil niet zeggen dat je onderhuidse spanningen moet negeren. Als je tijdens een discussie merkt dat er niet wordt geluisterd of je vindt dat er slecht feedback gegeven wordt, moet je daar iets mee doen. Je kunt altijd kiezen tussen zelf bijsturen of aankarten en de groep mede verantwoordelijk maken. Je richt je dan op het proces van samenwerken en bespreekt



dat met elkaar. Gaandeweg zul je in deze fase verschuiven van de eerste aanpak naar de tweede. (Zie voor meer handvaten hiervoor de vaardigheid 'Feedback geven in het hier en nu' in hoofdstuk 3 en de volgende fase in dit hoofdstuk.)

Evalueer regelmatig, zeker aan het eind van elke dag, maar op de eerste dag ook kort aan het eind van de ochtend of het begin van de middag. Hiermee nodig je deelnemers uit mee te sturen. Aangezien conflicten zich in eerste instantie op jou zullen richten, is het belangrijk te vragen wat ze vinden van je aanpak. Stel je kwetsbaar op. Vraag vervolgens ook naar de samenwerking. Is de groep daar tevreden over? Voelen deelnemers zich op hun plek in deze groep? Alleen al het bespreken van het proces zorgt ervoor dat de groepsontwikkeling soepeler verloopt.

In deze fase kunnen problemen ontstaan rond autoriteit en intimiteit. Grof gezegd komt het hierop neer dat de autoriteit van de leider niet wil dalen, terwijl de intimiteit tussen de deelnemers niet wil groeien. Hierna werk ik drie van zulke struikelblokken verder uit:

- het ontstaan van een informele leider (probleem rond autoriteit);
- killing the leader (probleem rond autoriteit);
- het ontstaan van een zwart schaap (probleem rond intimiteit).

§7. Opnemingsfase: de informele leider

In elke groep is er iemand de beste van de klas. Vaak kun je die er de eerste bijeenkomst al uitpikken. Het is die persoon die je zelf ook bewondert. Die je slim vindt, krachtig, snel. Soms is diegene daadwerkelijk de 'hoogste in rang', maar vaak ook niet. In deze fase groeit zo iemand vaak uit tot informele leider; als hij (of zij) wat zegt, luistert iedereen respectvol. Meestal zegt diegene ook zinnige dingen, maar soms is dat niet zo.

Hoe zorg je ervoor dat je niet verzeild raakt in een machtsstrijd? Hoe bereik je dat je doorgaat met de groep meer zeggenschap te geven, maar tegelijkertijd je autoriteit nog wel op een basisniveau houdt?

Ga in elk geval niet de strijd aan om het leiderschap van de groep. Behandel deze deelnemer als elke andere. Door te gebruiken wat hij kan bieden en te kijken wat hij kan halen. En reken maar dat de informele leider wat te bieden heeft. Hij zal vaak slimme dingen zeggen over casussen en vragen van andere mensen. Hij zal zicht hebben op menselijke verhoudingen en goede resultaten behalen. Hij zal misschien ook het vaakst commentaar hebben op wat je te vertellen hebt – lok hem uit de tent als hij dat niet doet! Want iemand die het beter denkt te weten maar dat niet zegt, is nog dodelijker dan een informele leider. Maak dus gebruik van hem.

Vaak zal de informele leider reageren nadat je een inhoudelijke uitspraak hebt gedaan. Of iemand uit de groep heeft dit gedaan en de informele leider reageert met een halve blik op jou. Het belangrijkste: wees trainer, geen discussiepartner! Kritiek is zinvol en dient



niet om uit te maken wie er gelijk krijgt, maar om van te leren. Gebruik kritische noten dus altijd om ook anderen aan het denken te zetten. Nodig uit tot kritiek en complimenteer. Vraag vervolgens reacties van de rest van de groep. Beweeg mee met de criticus: 'Ik vind er wel wat inzitten; klopt dit model wel met jullie praktijkervaringen?' Is de rol van de informele leider zó sterk dat niemand reageert, dan kun je kiezen. Op inhoudsniveau kun je het zelf afdoen met een reactie, maar dat is op procesniveau een beetje zonde. Je vervalt dan toch in het patroon van vraag en antwoord en daarvan wordt de groep niet sterker. Je kunt de groep sterker maken door de deelnemers in tweetallen te laten discussiëren over de kritische noot. Dit kan alleen als het ook echt de moeite waard is – maar meestal heeft een informele leider wel degelijk zinnige dingen te melden.

Wat een belachelijke uitspraak!

In een verkooptraining doet de trainer de uitspraak: 'contact voor contract'. Ze licht toe dat mensen alleen iets kopen als ze je mogen, als ze je het gunnen. Doordrukken werkt vaak averechts, dan krijgen ze er later spijt van en komen niet meer terug. Het slimste jongetje van de klas reageert. Dat vindt hij een belachelijke uitspraak. In zijn ervaring (ruim vijf jaar!) moet je bij het verkopen van een adviestraject altijd een beetje doordrukken. Klanten balen daar misschien wel van, maar als de offerte eenmaal ondertekend is, kun je je vervolgens bewijzen in het adviestraject – en dan zijn ze altijd weer tevreden.

Hoe vat de trainer dit op? Als kritiek op zichzelf, dat haar benadering te theoretisch is? Hans heeft veel meer ervaring als verkoper, dat klopt. Ze kan zich er onzeker door gaan voelen.

Ze kan er ook blij om zijn. Mooi, tegengas uit de praktijk. Laat de andere, minder ervaren adviseurs daar maar eens hun tanden in zetten.

Ze zijn duidelijk geïntimideerd en durven niet zoveel te zeggen als de trainer vraagt om een reactie. Dan maar anders. Ze deelt de groep op in drietallen en geeft de opdracht om twee situaties te bedenken vanuit hun eigen ervaring als klant. Eén waar doordrukken heel effectief was en één waar juist de strategie contact leggen effectief was. Vervolgens moeten ze conclusies trekken voor hun eigen werk als verkoper.

In de instructie en in de nabespreking honoreert de trainer beide opvattingen. Geen enkele strategie is heilig tenslotte. Het gaat erom te leren zien wanneer een aanpak werkt en wanneer een andere slimmer is. Door dit te benadrukken, voorkomt ze dat de groep partij moet gaan kiezen tussen de deelnemer en de trainer.

Je kunt de informele leider dus prima gebruiken om discussie in de groep uit te lokken. Belangrijk is wel dat je in de gaten blijft houden dat deze informele leider zelf ook nog wat leert. Laat hem snel genoeg ook met de billen bloot gaan. Geef hem gerichte complimenten en één of twee tips waaraan hij zelf niet had gedacht. Vaak is dat al genoeg om je deskundigheid te laten blijken. Doe het redelijk vroeg in het programma maar niet als allereerste; laat zijn positie eerst goed duidelijk worden. En geef hem daarna weer alle ruimte.





Feedback voor de informele leider

Dirk was goed, dat was waar. Hij had slimme feedback, kritische vragen waaruit bleek dat hij de theorie had verwerkt. De groep was een beetje bang voor hem als ze minitrainingen aan elkaar moesten geven; Dirk hoefde je niet te instrueren om een lastige deelnemer te spelen, dat was hij vanzelf wel.

Hij wilde zelf een minitraining geven waarin hij een bijeenkomst naspeelde waarin weerstand was. Hij reageerde enorm dominant op kritiek van een deelnemer en verloor elk contact. In de nabespreking had hij het idee dat hij het goed had gedaan. De groep rolde over hem heen, dat mocht wel wat aardiger. Nog een keer spelen, wat aardiger – dat kostte moeite, hij bleef sarcastisch. Weer had hij het idee dat hij het goed had gedaan, maar de groep haalde het sarcasme er moeiteloos uit. Een derde keer spelen. Ja, hij was nu echt aardig en respectvol, maar zijn tegenspeler was door al dit gepraat óók gaan inbinden. Dus nee, dit ging eigenlijk ook wel zoals hij het altijd deed. Nog één keer spelen dan. De lastige deelnemer opjatten tot wat meer agressie en Dirk de opdracht geven om ‘van hem te blijven houden’. En nu was zichtbaar dat het hem moeite kostte en hij echt iets nieuws deed. Zijn reactie na deze keer: ‘Jee, dit was heftig zeg!’ Zichtbaar tevreden was hij.

Maar wat als hij echt veel weet...

Wat te doen als een deelnemer echt veel weet, als je echt het gevoel hebt dat hij of zij niets meer leert? Bespreek dat zo snel mogelijk onder vier ogen. ‘Leer je eigenlijk nog wel wat hier? Volgens mij zit je vooral anderen een hoop adviezen te geven en ben je zelf al zoveel verder dat je maar weinig hebt aan deze training. Klopt dat?’

Het antwoord heeft vaak twee kanten. Vaak blijkt de deelnemer het wel degelijk nuttig te vinden. En als hij doorheeft dat hij de ‘beste’ is, is je erkenning voor die eenzame positie heel plezierig. Aan de andere kant zal hij ook uitdagender situaties nodig hebben dan de gemiddelde deelnemer en misschien wat voorzichtig zijn om die op te eisen. Als je de beste bent, is het ook eng om te oefenen in een rollenspel en misschien af te gaan... Is de training voor hem echt mosterd na de maaltijd dan kun je ook dat open bespreken. Zijn er mogelijkheden om de training voor hem interessanter te maken of kan hij beter vertrekken?

De baas erbij

Af en toe gebeurt het: de leidinggevende wil deelnemen aan de training. Een lastige situatie, want de leidinggevende zit er met een totaal andere insteek dan de rest van de groep. Niet om iets te leren, maar om te zien hoe zijn medewerkers leren. Prima als hij zoveel interesse heeft, maar regel de terugkoppeling op een andere manier. De medewerkers zijn altijd minder vrij om te leren. Ze hebben bijvoorbeeld nog zaken met de leidinggevende



uit te vechten, ze willen laten zien hoe goed ze zijn, ze zijn bang voor een negatieve beoordeling... In de training gaan allerlei dingen meespelen die daar niet thuis horen. Weigeren dus, is mijn advies.

De baas kijkt anders

Femke: 'Ooit gaf ik een workshop onderhandelen binnen mijn werk. Met de baas erbij. Na afloop zei hij: 'Zo, dat was erg verhelderend!' Gespitst op een complimentje vroeg ik door, maar hij bedoelde vooral dat hij had gezien dat iemand totaal niet kon onderhandelen. En over die persoon had hij toch al zo z'n twijfels gehad...'

§8. Opnemingsfase: killing the leader

Deze term maakt mensen altijd nieuwsgierig: killing the leader – dat klinkt als iets heel vreselijks... Tegelijkertijd lijkt het wel of we het allemaal herkennen; wie is er nooit 'gekilled' door een groep, wie heeft er nooit het gevoel gehad geen grip meer te hebben op de groep, zich te moeten overgeven? Tegen artsen zeggen ze wel eens dat ze geen dokter zijn voordat ze iemand dood hebben zien gaan. Misschien moet je tegen mensen uit ons vak zeggen dat ze pas echt trainer zijn als ze minimaal één keer killing the leader hebben meegemaakt.

Kritiek

De tweede dag. Ik had de hele nacht slecht geslapen; de dag ervoor was het niet goed gegaan. Ik gaf voor het eerst samen training met een seniorcollega en allebei apart ging het altijd prima. Maar nu, de groep was mat, reageerde nauwelijks en wij waren maar aan het puzzelen wat er anders moest. Toen de groep binnenkwam, was ik het helemaal zat. Ze gingen zitten en ik begon: 'Het zit me niet lekker. Er zit goud in deze groep, en we krijgen het er niet uit.

Wat gaat er mis?' En daar kwamen ze, de één na de ander. Ze vonden het te abstract, ons te vaag, het programma niet diepgaand genoeg, te weinig geënt op hun praktijk en dan die rare oefening van gisteravond.

De eerste fase van killing the leader in optima forma. En hoewel ik wist dat het nodig was, vond ik het niet leuk.

Een passieve groep

Vaak begint killing the leader met een onrustig gevoel: de groep is wel erg passief. Het vuur zit er niet in. In pauzes kletsen we niet lekker met elkaar. Slaat het wel aan? Intussen is de groep inderdaad ontevreden, maar uit dat niet. Wel tegen elkaar, eerst voorzichtig en als je het niet oppakt, steeds openlijker. Maar echt open wordt het niet snel. Ze kun-



nen gaan vergelijken: die andere training was toch beter. Of één deelnemer probeert wel iets op tafel te krijgen, maar als je daar niet adequaat op reageert, zullen de anderen hem niet steunen.

Diagnose: fase twee zet niet goed door. De autoriteit van de groep stijgt niet snel genoeg, ze blijven tegen je opkijken of tegen je aanschoppen. En het rottige is dat je het waarschijnlijk zelf hebt uitgelokt.

In de meeste groepen lukt het je om de autoriteit geleidelijk over te dragen, bijvoorbeeld door momenten in te bouwen waarin deelnemers in kleinere groepen werken. In de grote groep vraag je door op kritiek en breng je het kritiekpunt in discussie. Je vat het niet persoonlijk op. Een trainer kan ook ervaren dat een groep tijdens een cursus het programma wil wijzigen of dat de groep tijdens een vergadering een ander besluit neemt dan de leider voor ogen stond. Dit zijn de kleine speldenprikjes van het leiderschap: momenten waarop de leider ervaart dat de groep iets anders wil dan hij en hij ervaart het niet altijd het beste te weten. De pijn van afwijzing en de trots op de taakvolwassenheid van de groep strijden om voorrang. Vergelijk het met een kind dat opgroeit en de ouder wegduwt: 'Ik kan het zelf wel.'

Maar bij sommige groepen gaat dit niet zo soepel. Dat is vaak een wisselwerking tussen groep en trainer. De essentie is altijd dat het contact er niet is, dat er afstand ontstaat. Misschien heb je in het begin iets te dominant gereageerd op een kritische vraag en durven de deelnemers nu niets meer te vragen. Je merkt wel dat de groep wat stiller is en vindt dat vervelend. Maar je hebt ook niet zo één twee drie een idee wat daaraan te doen. Of misschien zijn deelnemers in het dagelijks leven absoluut niet gewend hun eigen mening te geven. Als je in je programma weinig ruimte hebt gemaakt voor discussie of oefeningen is de kans groot dat de deelnemers in een passieve afhankelijke rol blijven steken. Of je staat met zijn tweeën voor de groep. In elke pauze overleg je samen hoe het gaat en wat er anders moet – maar je vergeet met de groep te overleggen en verliest gaandeweg het contact.

Bijna elke leider voelt dat er iets niet snor zit. De reden? De autoriteit ligt te veel bij de leider en het is essentieel dat hij autoriteit gaat afstaan. Dan is het belangrijk dat de leider iets van zijn autoriteit verliest. Kun je dat soepel doen? Autoriteit of beslissingsbevoegdheid die bewust wordt afgestaan, bevestigen alleen maar de autoriteit van de leider. Als het zover is gekomen dat er veel ondergrondse kritiek is, is de oplossing meestal pijnlijk. Om echt krachtig te worden, moet de groep de macht zelf opeisen.

Killing the leader in vijf stappen

Hoe lok je het proces uit, dat leidt tot een betere verdeling van autoriteit? Op papier is het simpel, in de praktijk helaas niet. Elke stap heeft zijn eigen 'ontsnappingswegen' en omdat het een pijnlijk proces is, zul je die graag willen gebruiken!



1. Herkennen

De eerste stap is dat je het probleem moet herkennen. Signalen zijn een zeer passieve groep waarvan één persoon zich opeens uitspreekt, gerommel in de wandelgangen, te laat komen, geen uitgesproken reacties op vragen, onderling gesmoes. 'In die andere training gebruikten ze een methode die wel goed werkte'. Achteraf zie je vaak beter wanneer het begon dan op het moment zelf. Je voelt je misschien al een tijdje ongemakkelijk of misschien vind je de groep vervelend, niet leergierig, sloom, kritisch. De eerste stap is te zien dat er iets aan schort en bereid te zijn dit te onderzoeken. Je legt het voor aan de groep: schort er iets aan? Wat is er mis? Heb je duidelijke benoembare signalen, dan noem je die. Maar aangeven dat je het gevoel hebt dat er iets niet goed loopt, is ook prima.

Openingszinnen voor killing the leader

- 'Ik heb het gevoel dat jullie het niet zo naar je zin hebben, klopt dat?'
- 'Gisteravond kreeg ik een aanvaring met Piet en dat zit me niet lekker. Hoe is dat voor jullie?'
- 'Volgens mij balen jullie van hoe het gaat.'
- 'Het valt me op dat jullie tijdens plenaire sessies zo stil zijn. Hoe komt dat?'

2. De aanval uitlokken en onderzoeken

Als het goed is, komen er nu wat voorzichtige reacties. Voorzichtig, want jouw autoriteit is hoog en de deelnemers zijn bang zich uit te spreken. Het is dus belangrijk dat je de deelnemers in eerste instantie verder uitlokt door iedereen aan het woord te laten en zijn zegje laten doen. Soms is de groep eensgezind en is er één ding dat hun niet zint. Soms ook zijn het verschillende zaken. Luister goed en onderzoek waarvan je precies wordt beschuldigd. Wat verwijten ze je? Belangrijke vaardigheden in deze fase zijn goed luisteren, de ondertoon samenvatten, vermoedens uitspreken en testen en doorvragen. Daarnaast is het belangrijk om mee te leven. De deelnemers zijn waarschijnlijk gefrustreerd en door begrip te tonen voor hun frustratie zal die al verminderen.

3. 'Waarvan word ik beschuldigd?'

De leider wordt altijd ergens van beschuldigd. Het is belangrijk om de angel eruit te halen en te benoemen. Dat vergt soms echt onderzoek. Eenmaal getriggerd, komen deelnemers met allerlei verhalen waarin ze je niet rechtstreeks zullen beschuldigen. Want dat is eng! Dus krijg je een verhaal dat de discussies te wazig zijn of dat ze moeite hebben de zaken toe te passen. Hoe beter opgeleid de deelnemers, hoe lastiger het is. Als ze de feedback netjes bij zichzelf houden ('Ik heb af en toe moeite het te volgen') is het lastiger voor je om uit te vogelen wat de deelnemers beschouwen als jouw aandeel in de problemen. Vraag dus door naar wat er concreet gebeurde. Vraag nog niet naar wat ze anders willen – anders stoom je te snel door naar fase vijf.





Samenvatten van de angel

- 'Als ik het goed begrijp vinden jullie dat ik mijn modellen te theoretisch breng en te weinig inga op jullie praktijk, klopt dat?'
- 'Wat ik hoor: jullie vinden dat ik te weinig leiding neem, bijvoorbeeld in de afronding van discussies of in het geven van tips.'
- 'Jullie balen er enorm van dat wij eisen aan jullie stellen die we zelf niet nakomen en het gaat jullie vooral om het op tijd komen. Jullie moeten op tijd komen en wij zijn drie keer te laat gekomen.'

4. Excuses aanbieden

Dit is de echte 'killing-fase': de leider gaat door het stof en biedt oprecht excuses aan. Dit kun je alleen doen als je het ook echt voelt. In de vorige fase was je vooral bezig om de kritiek inhoudelijk te snappen en mee te leven met wat het voor de groep betekent. Nu neem je even de tijd om te voelen wat je jezelf aanreken van de kritiek. Wat is waar? Wat vind je zelf dat je niet goed hebt gedaan? Pas als je dit voelt, kun je oprecht excuses maken.

Je excuus werkt het beste als je kort en krachtig bent. 'Wat ik mezelf aanreken, is dat ik bij de start stevig zeg dat iedereen op tijd moet komen en vervolgens zelf een paar keer te laat komt. Dat kan niet. Ik stel eisen aan jullie en leef ze zelf niet na. Dat spijt me echt.'

Na je excuus laat je een stilte vallen om het tot de groep te laten doordringen. Je houdt daarbij oogcontact. Dit is op zijn zachtst gezegd niet plezierig. Pas als de groep je excuses accepteert, kun je naar de volgende stap.

Het spijt me

Een simpele oefening voor deze fase: in tweetallen tegenover elkaar zeggen dat iets je spijt. Zelfs in een korte oefening doet het al 'pijn' en is voelbaar wat wel en niet werkt.

- 'Het spijt me dat ik weinig gericht ben op jullie praktijk.'
- 'Het spijt me dat ik regelmatig te passief en afwachtend was en jullie daarmee heb laten "zwemmen".'
- 'Het spijt me dat we drie keer te laat zijn gekomen, terwijl we wel van jullie eisen dat jullie op tijd komen.'



5. Nieuw contract afsluiten

Hoe gaan we het anders aanpakken? Vaak zal de groep zelf het signaal geven dat naar deze fase kan worden overgegaan, meestal zelfs doordat een deelnemer deze vraag stelt. Een test voor de nieuw verworven autoriteit van de groep is of ze deze vraag als groep kunnen beantwoorden. Vaak blijkt dat ze dit kunnen en dus inderdaad krachtiger zijn geworden.

Valkuilen

Excuses maken voor de hele groep is nooit prettig. De verleiding is dan ook groot om te proberen de pijn wat te verzachten. Doe dat niet. Als je de verantwoordelijkheid voor jouw aandeel niet glashelder op je neemt, worden de problemen niet opgelost en blijven ze doorzeuren. Hieronder zet ik een paar valkuilen bij killing the leader op een rij.

- Jezelf gaan uitleggen. 'Ok, ik was wat gehaast, maar het programma liep uit en ik vond het belangrijk dat alles aan bod kwam. Bovendien had ik slecht geslapen...' Niet doen: dat gaat alleen maar over jou, waardoor de groep zich niet erkend voelt.
- Het aandeel van de groep benoemen. 'Het is niet alleen mijn schuld. Communicatie maak je samen, dus jullie moeten ook jullie eigen aandeel benoemen...' Het effect: de groep voelt zich aangevallen en gaat harder terugvechten of slikt haar kritiek in en het gaat ondergronds.
- Niet eruit halen waar ze je precies van beschuldigen, maar een algemeen verhaal samenvatten. Daarmee voelt de groep zich niet begrepen en heeft het geen effect. Het gaat er juist om dat je samenvat welke steek je in hun ogen hebt laten vallen.
- Excuses vermijden en snel overgaan naar fase vijf. Maar daar trappen ze niet in! Als je van de kritiek meteen overgaat naar 'hoe moet het anders' is er nog geen opluchting. De groep blijft nog in de 'verwijtstand' staan. Je excuses halen hen daaruit. Pas dan kunnen ze volwassen meedenken over hoe het verder moet.
- Excuses maken aan de groep, maar dat ene verwijt waarin iemand alleen staat vergeten. Hiermee creëer je een zwart schaap.
- De groep onderling laten discussiëren en tweedracht zaaien. Zie je wel, jullie zijn het niet met elkaar eens. Anderen vonden het wel goed! Daarmee creëer je subgroepen en zwarte schapen en geen goed lerende groep.
- Excuses maken voor het effect van je gedrag, maar niet voor het gedrag zelf. Je zegt dan: 'Het spijt me dat jullie je niet gehoord voelen'. Hiermee leg je de verantwoordelijkheid bij de groep zelf; zij hebben een verkeerd gevoel. Het gaat erom dat je verantwoordelijkheid neemt voor je eigen gedrag. 'Het spijt me dat ik slecht naar jullie luister'.

Naar nieuw respect

Met name de vierde stap van het proces – excuses aanbieden – lijkt op het proces in een kudde dieren waarbij een nieuwe leider opstaat en de oude wordt onttroond: de jonge leeuw die de oude aanvalt en het op een dag van hem wint. De oude leeuw rest niets



anders dan zich terug te trekken en de ander te eerbiedigen. Kortom, het voelt voor de leider alsof hij zijn positie volledig en voorgoed kwijt is. Maar dat is niet zo, integendeel. Veel leiders die zijn 'gekilled', hebben de ervaring dat ze weliswaar minder ver boven de groep uitsteken, maar dat ze tegelijkertijd meer respect genieten. Een groep respecteert een leider die op zijn tijd het hoofd weet te buigen. Als je hebt laten zien dat je dat kunt – je hoofd buigen en excuses aanbieden zonder dat je daarvan ondersteboven raakt – zul je vaak complimenten krijgen van een deelnemer. Dit is vaak de deelnemer die het meest procesgericht is en die daarom bewondert hoe goed je dit proces hebt geleid. Maar ook bij de rest van de groep verwerf je nieuw respect. De 'killing' is dus tijdelijk en leidt tot een groep en een leider die meer op elkaar kunnen vertrouwen

I am sorry

In de jaren negentig deed een waarheidscommissie in Zuid-Afrika onderzoek naar wreedheden begaan tijdens het Apartheidsregime. Winnie Mandela was een van de mensen die werden opgeroepen om te getuigen. Toen zij alle beschuldigingen van wreedheid halsstarrig bleef ontkennen, vroeg bisschop Desmond Tutu het nog een keer. Dat deed hij met deze woorden: 'You are such a great woman. You have no idea how your greatness would be enhanced if you would say for one time "I am sorry, I am really, really sorry".'

Inhoud en proces

Een beschuldiging is nooit leuk en excuses maken ook niet. Het kan lucht geven als je onderscheid maakt tussen inhoud en proces. Natuurlijk, de feedback zal best kloppen; een groep ziet natuurlijk ook je zwakke plekken en niemand is foutloos. Maar het nut van de feedback ligt op procesniveau. Deze groep is passief, omdat ze zich weinig autoriteit toe-eigent. Om dat te doorbreken is het nodig dat ze even echt 'groot' wordt en macht heeft. Je bereikt dat door jezelf klein te maken. En daarom ga je dus niet de twee kanten van de medaille belichten, maar trek je de aanval naar je toe. Niet omdat je nou zo fout zat – sterker nog, voor een deel zal er sprake zijn van projectie vanuit de groep – maar omdat het de taakvolwassenheid van de groep zal vergroten.

Helaas, je kunt niet foutloos trainen. Een leider doet altijd iets fout (het is net een mens immers) en een groep die zelfstandiger wordt, ziet dit en geeft dit terug. Alles wat de leider kan doen, is zijn hoofd in dankbaarheid buigen dat hij de groep zo assertief heeft gemaakt dat ze hem durven corrigeren...



Sorry zeggen

Nadia: 'Jaren geleden heb ik kennisgemaakt met het model rond killing the leader en ik ben er nog altijd dankbaar voor. Je moet je kop kunnen buigen als trainer, daar komt het voor mij op neer. Af en toe doe ik dat dan ook: dan zeg ik 'sorry' tegen de groep. Mijn collega-trainer van dat moment wordt dan vrijwel altijd boos op me in de eerstvolgende pauze: 'Dat moet je niet doen joh! Dat past toch niet bij je positie!'

Niet elke kritiek hoeft je meteen te laten uitmonden in een killing the leader. Als er iets is en mensen voelen zich vrij om daarmee te komen, weet je dat er op procesniveau weinig mis zit. Je hoeft dan niet al die stappen door. Uitpraten wat er mis zit en wat de wensen zijn, is dan genoeg. Zo heftig als killing the leader zal het vaak niet zijn.

Killing the leader of het zwarte schaap

Vaak is er in de groep één persoon die de kastanjes uit het vuur haalt. Hij heeft de meeste kritiek en als er echt iets mis zit in het proces, is hij de eerste om daarover iets te zeggen. De rest van de groep durft niet zo of neemt het niet zo zwaar op. Deze persoon is als een ridder die de groep wel even zal redden, maar is daarin wat heftiger dan de meeste mensen zijn.

Als je vervolgens gaat vragen aan de rest van de groep of zij de kritiek delen, is de kans groot dat ze hem niet openlijk steunen. Je concludeert dat het alleen deze ene persoon is – een beetje overgevoelig type dat op alle slakken zout legt – en reageert wat bagateliserend. Het effect: deze cowboy wordt het zwarte schaap, de rest van de groep durft nu al helemaal niet meer met kritiek te komen en je positie blijft 'onaantastbaar'.

Wat moet je dus wel doen? Vraag deze persoon eerst uit, totdat zijn emotie is gezakt en hij feitelijk kan vertellen wat hem dwars zit. Daarna kun je checken of er meer mensen zijn met dezelfde kritiek. Als de groep ziet dat je het serieus neemt, zullen ze eerder durven te komen. En ook als de groep het niet deelt, neem je de kritiek nog steeds serieus. Als het nodig is, verontschuldigt je je bij de betreffende persoon.

In veel organisaties zijn deze figuren te vinden. Ze zouden de spreekbuis kunnen zijn van het team, maar pakken dat wat onhandig aan zodat ze niet gesteund worden. In de volgende paragraaf ga ik daar verder op in. Voor deze paragraaf is het belangrijk dat je ziet dat er een verband is tussen het ontstaan van zwarte schapen en het ontlopen van killing the leader. Want ook in trainingen komt dat veel voor.





§9. Opnemingsfase: het zwarte schaap

Elke groep kent per definitie een zwart schaap: het zwarte schaap is degene in de groep die het meest afwijkt. Op scholen is dat vaak duidelijk: degene die niet meedoet met de mode, te dik is, een bril heeft, rood haar, zwart is te midden van witte leerlingen of juist wit te midden van zwarte leerlingen. Het heeft dan veel te maken met het uiterlijk. Maar niet alleen. Het heeft ook te maken met niet-weerbaar gedrag. Niet voor niets zijn er tegenwoordig ‘kanjertrainingen’ waarin kinderen leren omgaan met pesten en weerbaarder worden. Een prima ontwikkeling. Er is niets mis mee om te leren hoe je je tweewer kunt stellen tegen dit soort groepsprocessen. Maar tegelijkertijd zijn er gelukkig ook steeds meer scholen met een ‘pestbeleid’: richtlijnen wat te doen als er gepest wordt. En terecht. Want waar gepest wordt, is de sfeer in de groep niet goed. En voor die sfeer ben je als trainer als eerste verantwoordelijk.

Zwart schaap of gewaardeerd groepslid

Een training voor 25 kaderleden van de vakbond: de prestigieuze ‘kaderopleiding’. We zouden twee jaar lang met elkaar optrekken, vier driedaagse bijeenkomsten per jaar. De eerste bijeenkomst viel hij meteen op: Fokke, een man van bijna zeventig die niet ophield met zijn verhalen over vroeger. Ik viel erbij in slaap en ik niet alleen. De rest van de groep – jonger, mondiger, korter van stof – had duidelijk moeite om de aandacht erbij te houden. Alleen mijn collega bleef erbij, ja, stelde zelfs nog een vraag om hem nog meer te laten vertellen. Was hij nou helemaal gek geworden?

In de pauze sprak hij Fokke aan: dat hij goede dingen te zeggen had, maar wat meer op zijn timing moest letten, wanneer het wel en wanneer het niet relevant was. Fokke schrok en beloofde beterschap. Mijn collega gaf hem die dagen regelmatig feedback en bleef in de groep aandachtig luisteren. Anderen gingen hem volgen. Als de trainer er nog op doorvroeg, had deze deelnemer misschien toch wat te melden... Aan het eind van de kaderopleiding was Fokke een van de meest gewaardeerde leden van de groep.

Wie is het zwarte schaap?

Het zwarte schaap is dat meestal niet voor niets. Het zijn vaak deelnemers die moeilijk contact maken met de rest van de groep. Tegelijkertijd hebben ze wel een boodschap die ze kwijt willen. Dat doen ze aanvallend, fel – of juist heel traag en slepend. De meneer in het kadertje hierboven is een goed voorbeeld. Maar ook twee vriendinnen die ik ooit meemaakte in een opleiding. Ze stelden zich op als een blok en gingen bij het minste of geringste in de verdediging. Of een andere vrouw die een rookallergie had. Ze kon nooit mee in de pauzes, wat al lastig is (dit speelt uiteraard in de tijd dat er in restaurants nog gerookt mocht worden). Maar daarnaast stelde ze zich in de plenaire sessies net wat te fel en te chaotisch op waardoor ze weerstand opriep.



Het lastige is dat je dezelfde reactie voelt als de rest van de groep: ergernis, irritatie, een neiging om het zwarte schaap af te kappen of te negeren. De groep zal zichtbaar afhaken: geen oogcontact maken, bladeren in papieren, zuchten, tot zelfs uitlachen of afkappen. Voor je het weet, doe je mee met de groep. In de pauzes zit je vervolgens 'opgescheept' met het zwarte schaap. Omdat je het toch wel zielig vindt en omdat deze deelnemer zelf geen contact maakt met de andere deelnemers.

Voor de groep is het essentieel dat het zwarte schaap bij de groep blijft! Groepen die het zwarte schaap uitstoten, dunnen rap uit. Hierna is er altijd wel een volgende deelnemer die het meest afwijkt of het minst populair is. Je denkt dat met het verwijderen van deze lastpost uit de groep alles eindelijk eens op rolletjes loopt, maar dan heb je het mis. Nieuwe rebellen, saaie mensen, afwijkende types staan op.

Het zwarte schaap is 'drager' van een thema dat past bij deze tweede fase: wie hoort er wel bij en wie niet? Hoeveel mogen mensen van elkaar verschillen? Een groep die op dit punt krachtig wordt, kan veel leren. Immers, wie verschillen toestaat en zaken van verschillende kanten bekijkt, kan leren dat de absolute waarheid niet bestaat. En is dat niet vaak de ondertoon van elke communicatietraining?

Meestal is het zwarte schaap niet alleen onhandig in zijn communicatie, maar heeft hij ook een boodschap die de groep niet wil horen. Stoot de groep het zwarte schaap uit, dan gaat de inhoud van die boodschap ook verloren. Die inhoud kan van alles zijn. Zeggen dat communicatietraining toch niet werkt omdat het management verrot is, of zeggen dat dit vroeger ook al geprobeerd is. Het zijn meestal niet de positieve en vrolijke boodschappen – was dat zo, dan was deze persoon niet het zwarte schaap. De deelnemers die bemoedigend en positief zijn, lopen dit risico niet tenzij ze binnen een groep van negatievelingen zitten. In dit stadium heb je dus twee dingen te doen, namelijk de groep opvoeden, maar ook het zwarte schaap!

De groep

De groep moet leren om zwarte schapen te accepteren en om te gaan met diversiteit. Dat is niet alleen goed voor het zwarte schaap, maar ook voor de groep zelf. Een groep die diversiteit waardeert, kan gebruikmaken van alle verschillende kwaliteiten die in de groep aanwezig zijn en zo een beter resultaat bereiken.

Je leert ze dit door het voor te leven. Je blijft dus positief, verwelkomend naar elke bijdrage van het zwarte schaap, net zoals je dat bij andere deelnemers zou zijn. Het belangrijkste is dat je je eigen gevoel moet ombuigen van irritatie naar professionele liefde. Wat zonder meer helpt, is je af te vragen wat er uit de groep zou verdwijnen als het zwarte schaap er niet meer zou zijn. Welke inhoudelijke boodschap mist er dan?

Je hebt het antwoord op deze vraag nodig in de groep om oprecht het goede voorbeeld te kunnen geven, maar ook voor die andere stap: het opvoeden van het zwarte schaap.





Het schaap

Het zwarte schaap heeft ook wat te leren. Hij moet zich leren aanpassen aan de groep. Hij brengt zijn boodschap immers vaak op een sociaal onacceptabele manier. Hij heeft een raar accent of rare kleding, praat traag of juist veel te snel, heeft een verkeerde timing enzovoort. Hij moet leren zich aan te passen aan de groepsnorm en daarmee iets van zichzelf in te leveren.

Je spreekt hem hier onder vier ogen op aan. Niet plenair voor de groep, omdat je daarmee als het ware zijn rare status bevestigt en de groep voorgaat in het 'pesten'. Onder vier ogen kun je kiezen of je voor een meer confronterende of juist een meer coachende aanpak kiest.

§10. Wederkerigheid: werken vanuit intimiteit

Als de groep strubbelingen rond autoriteit en intimiteit goed heeft doorstaan, is de weg vrij voor fase drie. Deelnemers vertrouwen op elkaar en op hun eigen kracht.

Deze fase is een zeer productieve. De relaties tussen de groepsleden zijn hecht en alle deelnemers uiten zich gemakkelijk. Er is een sterk 'wij-gevoel'. De zelfwerkzaamheid is groot. Je kunt grote delen van de tijd ook fysiek afwezig zijn. Subgroepen kunnen effectief zelf oefenen zonder dat je inbreng nodig is. Deelnemers komen actief op voor hun eigen leerbehoeftes.

De feedback komt grotendeels van de deelnemers onderling. Zijn er verstoringen – een laatkomer, iemand die te dominant is – dan lost de groep dat zelf op, zonder afwachting te kijken naar de trainer. Doordat deelnemers elkaar respecteren en intussen ervaren zijn in het geven van feedback, komt het zelden voor dat je met kromme tenen zit. Ze geven elkaar vanzelfsprekend complimenten en kritiek, geheel volgens de regels voor feedback.

Bijzonder is dat de feedback zich niet beperkt tot de oefeningen. Het proces zelf wordt steeds meer verheven tot inhoud. Als er bijvoorbeeld een conflict is tussen twee deelnemers pakt de groep dat op om ervan te leren. Het conflict en ieders reactie daarop vormen de leerstof. Als dit past bij het oorspronkelijke doel van de training is dit zeer effectief. Als deelnemers moeten leren beter om te gaan met conflicten, krijgt het thema meer diepgang en ontstaat er persoonlijke betrokkenheid.

Niet elke groep bereikt deze fase. In een meer inhoudelijke training, zoals projectmanagement of omgaan met ziekteverzuim, komt de groep vaak niet in deze fase. Voor het leren is de groep afhankelijk van de trainer die immers over de kennis van de inhoud beschikt. Onderlinge conflicten uitpraten heeft dan hooguit zin als ze het leerproces verstoren, maar het is niet op zichzelf interessant. Als communicatie centraal staat als leerdoel, is dat wel zo. De trainer is dan ook niet de enige deskundige. Alle deelnemers



kunnen tenslotte aangeven hoe de ander overkomt. Gedrag en effect is de basis van elke communicatietraining. Dan wordt het onderlinge proces dus ook interessant en goed te koppelen aan de inhoudelijke thema's van de training.

De rol van de trainer is beperkt, maar wel belangrijk. Juist als er geleerd wordt in het hier-en-nu kunnen de emoties hoog oplopen. Je zorg is om die emoties in goede banen te leiden. Een andere taak is om steeds de link te leggen met 'daar en dan'. In de eerste fase is het meestal zo dat de groep vooral wil praten over werkervaringen zodat je hen moet verleiden tot het leren in het hier-en-nu door rollenspelen en praktijksimulaties. Maar in de derde fase lijken de zaken vaak omgedraaid. Als je niet uitkijkt, is een groot deel van de groep geneigd om volledig op te gaan in de groep en de buitenwereld volledig te vergeten. Ze scheppen een 'eigen wereldje' met eigen taal en rituelen waar buitenstaanders maar moeilijk tussen kunnen komen. Voor een deel is dat effectief, omdat dat de veiligheid biedt om van het proces te leren. Maar aan de andere kant ligt het uiteindelijke doel van de training wel in het 'echte leven'. Het is dus belangrijk om die link te bewaken.

Hier-en-nu leren

Een conflict in een managementtraining

Patrick (een deelnemer): 'Peter kondigde nu al voor de derde keer aan dat hij die middag even weg moest. Ik merkte dat ik boos werd. Dat zei ik ook: "Ik merk dat ik er enorm van baal dat je nu alweer eerder weggaat. Het voelt alsof je deze groep niet serieus neemt." Ik dacht dat ik het heel netjes zei zo, maar achteraf hoorde ik dat mijn toon erg fel was. Peter reageerde dan ook nogal agressief: "Dat mag ik toch wel zelf bepalen?" Ik werd bozer: "Hoezo zelf bepalen? Bestaat er ook nog iets als commitment?"'

'Toen bemoeide de rest van de groep zich ermee. Sommigen vonden het ook niet kunnen. Iemand uit de groep onderbrak dat en vroeg ons te reflecteren op hoe we hier reageerden. "Wat maakt dat je zo boos wordt?" vroeg ze aan me. Poeh! Wist ik veel! Dat was toch logisch! Ze vroeg door en ik realiseerde me dat ik wel vaker erg emotioneel word als mensen de groep in de steek laten. Want zo voel ik het dan. Ook in mijn team reageer ik fel als iemand afzegt voor een vergadering. Mensen zijn dan ook wel bang voor me. Misschien moet ik daarin wat flexibeler worden, maar dat vind ik wel verrotte lastig, ik vind het zó belangrijk...'

Peter vond het overigens ook confronterend. Hij krijgt zijn hele leven al verwijten dat hij zich onttrekt aan afspraken en realiseerde zich dat vrijheid voor hem een hele belangrijke waarde is. Werken in een team vindt hij benauwend.'

In het kader hierboven zie je een voorbeeld van hier-en-nu leren in een groep die in fase drie zit. Patrick is niet bang zijn emotie te uiten, Peter gaat erop in. De groep maakt vervolgens zelf de overstap van de inhoud naar het proces: 'Wat maakt dat je zo reageert als je doet?' Op deze manier wordt de ervaring tot leerstof. De inhoud is niet meer relevant, het gaat er niet om of Peter een norm schendt met zijn eerdere vertrek. Het gaat erom hoe iedereen op deze situatie reageert en wat je daaruit kunt leren.





Hier-en-nu leren heeft waarde vanuit de visie dat mensen overwegend zichzelf zijn, ook al verander je de omgeving. Wat hier en nu gebeurt, heeft dus waarde voor hun ‘normale handelen’ buiten de training. Vanuit deze filosofie werken rollenspelen ook: hoe gekunsteld de situatie ook is, de deelnemer neemt zichzelf altijd mee. Aan de andere kant: deelnemers reageren nogal eens met het verhaal ‘normaal doe ik heel anders’. Als je de grootste bullebak opeens heel netjes een coachingsgesprek ziet voeren, kun je dan ook sociaal gewenst gedrag vermoeden. Met gedrag dat spontaan opborrelt tijdens de training loop je dat risico niet – of iemand moet zich drie dagen lang voortdurend anders voordoen dan hij is. Maar die kans is wel erg klein.

Hoe bereik je dat deelnemers elkaar durven aanspreken en hun gevoel durven uiten? Je kunt dat uitlokken door van meet af aan zelf opmerkingen te maken in het hier-en-nu. Door voor te doen dat jij en de groep elkaar voortdurend feedback mogen geven – en dus niet alleen tijdens rollenspelen – stimuleer je de deelnemers tot voortdurend onderzoek. Hoe gedraag ik me, wat vind ik daarvan, wat roept het gedrag van anderen bij mij op?

Hier-en-nu bespreken in drie fases	
Er is een discussie in de groep. Het valt je op dat de deelnemers slecht naar elkaar luisteren: veel mensen ja-maren, niemand stelt vragen of vat samen en er vallen geen stiltes. Hoe je reageert, hangt af van de fase waarin de groep zich bevindt.	
Fase groepsproces	Reactie trainer/reactie groep
Fase 1	<i>Je vraagt om een time-out en zegt: ‘Het valt me op dat jullie allemaal erg bevlogen zijn om je mening te geven. Mooi vind ik dat! Het risico is dat iedereen vooral bezig is zijn eigen mening te geven en niet goed luistert naar de ander. Ik hoor bijvoorbeeld veel “Ja, maar...” en weinig vragen aan elkaar. Kunnen jullie in het vervolg van de discussie proberen vooral ook benieuwd te zijn naar de mening van de ander en bijvoorbeeld meer door te vragen? Natuurlijk mag je daarna ook je eigen mening geven, maar ik denk dat de discussie aan diepgang wint als we dieper op elkaar ingaan. Akkoord?’ In de discussie die volgt geef je complimenten: ‘Goede vraag Lies’, ‘mooi samengevat Henk!’</i>
Fase 2	<i>‘Laten we de discussie even stilleggen en ons richten op het proces. Hoe vinden jullie dat de discussie loopt?’ Deelnemers reageren: ‘Wel goed’, ‘felle discussie’, ‘we luisteren niet naar elkaar’ en ‘ik haak hierbij af’. Je leidt een kort gesprek over hoe ieder dit ervaart en gezamenlijk komt de groep tot de conclusie dat het zou helpen om beter naar elkaar te luisteren. Vervolgens proberen ze dat in de tweede ronde. Nu geven ze elkaar feedback. Als iemand toch begint met ja-maren wordt dat spottend geëchood in de groep. En als iemand een goede vraag stelt, fluisteren anderen: ‘Ja, precies!’</i>



Fase 3	<i>Je wacht af. Dan zegt iemand uit de groep: 'Ik vind het vervelend hoe we met elkaar praten. We luisteren helemaal niet naar elkaar, iedereen wil alleen maar zijn gelijk halen, lijkt het.' Het valt stil. Dan komt de een na de ander met zijn verhaal: 'Ja, ik erger me er rot aan', 'Ja, maar je doet het zelf ook.' Ieder onderzoekt zijn eigen aandeel. Doordat de ander niet naar mij luistert, ga ik niet naar de ander luisteren. Een herkenbaar patroon, ook binnen werksituaties!</i>
--------	--

Van hier-en-nu naar daar-en-dan

Eerlijk gezegd heb ik vaak twijfels bij het hier-en-nu leren en dat komt vooral door de valkuil waar sommige trainers instappen: zich terugtrekken en de groep lekker laten 'processen'. Als er maar emoties bijkomen, zit het wel goed. Dit is een goedkope manier van 'scoren' die deze manier van werken een slechte naam geeft. Want aan de andere kant van het spectrum staan de trainers die dit juist bij uitstek kunnen. Hun meerwaarde zit niet zozeer in het oproepen van emoties, want dat kan de groep na verloop van tijd zelf wel. Hun meerwaarde zit in het verdiepen, het helpen trekken van conclusies en vooral in het leggen van relaties van het hier-en-nu naar het daar-en-dan. Wat zegt je gedrag in de training over je gedrag in werksituaties of privé en wat kan je daarvan leren? Het leggen van die link zorgt ervoor dat de emoties ook weer bedaren en een plaats krijgen. Ooit zei een deelnemer halverwege een heftige sessie: 'het lijkt of we allemaal in ons nakie staan.' Aan jou als trainer de taak om ervoor te zorgen dat de deelnemers hun kleren weer aan hebben voordat ze de buitenwereld instappen.

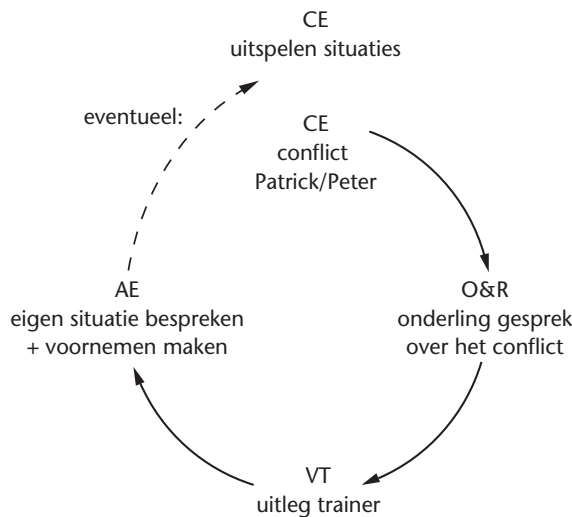
Je doet dat door de ervaringen binnen de training te vergelijken met dagelijkse situaties. Stel je voor: de situatie in het eerste voorbeeld over Karel en Piet is 'uitgewerkt' door de groep. Karel realiseert zich dat hij vaker heftig reageert. Je kunt dan eerst verder ingaan op parallellen met zijn werk. Hij geeft daar zelf al iets over aan. Vervolgens kader je zijn ervaringen in een algemene theorie of model. Dat biedt meteen de gelegenheid om te vragen of andere mensen zich herkennen in de ervaring en het model. Als je nu zou stoppen, heb je weliswaar wijze woorden gesproken, maar is de leerervaring nog niet af. Willen deelnemers er echt iets mee kunnen dan moet hierna nog een oefening volgen, bijvoorbeeld een reflectie waarin ze bekijken wat dit betekent voor henzelf, een situatie uitspelen om door te oefenen. Wat je precies doet, kan variëren, maar de deelnemers moeten het geleerde nog toepassen, op zichzelf en op de praktijk buiten de training.

Het voorbeeld Patrick – Peter deel 2

Het conflict tussen Patrick en Peter valt onder de concrete ervaring en gaat over naar observatie en reflectie wanneer deelnemers vragen wat maakt dat Patrick zo reageert. Als gedrag en effect van de betrokken personen helder zijn en iedereen daarover zijn zegje heeft kunnen doen, is de reflectie compleet.



De trainer sluit hierop aan met een uitleg over oordelen versus onderzoeken. Kern van het verhaal: 'Als iets botst met onze eigen waarden zijn we al snel geneigd te oordelen en niet meer te onderzoeken hoe de waarheid van de ander eruit ziet.' Ze geeft een methodiek, die is afgeleid van de hiervoor gevoerde discussie, hoe je dat op een andere manier kan aanpakken. Vervolgens vraagt ze de deelnemers een situatie te bedenken waarin iets botst met een belangrijke waarde van henzelf. Ze bespreken in tweetallen welke waarde voor hen in het geding komt en hoe ze toch open in gesprek kunnen gaan (actief experimenteren). Eventueel wordt daarna een aantal gesprekken uitgespeeld. Als het spannend wordt en de inbrenger dreigt te gaan oordelen, wordt het spel stopgezet en wisselen de spelers van rol en van stoel. Op deze manier kan de inbrenger zelf ervaren wat de drijfveren van de andere partij zijn en merkt hij hoe naar het is om veroordeeld te worden (concrete ervaring).



§11. Wederkerigheid: observeren en feedback bewaken

In deze fase is het vooral je taak om goed te observeren. De groep is zelf zeer actief: je bent zelf minder op de voorgrond, maar je bent er wel bij met je aandacht. Je bewaakt allereerst of de feedback zorgvuldig wordt gegeven. Dat hoeft niet meteen en voortdurend: te zorgvuldige feedback houdt alle emotie onder de tafel en creëert een 'lievig' sfeertje (zie ook hierna bij 'valkuilen in deze fase'). Maar het is wel zaak dat de feedback wordt afgerond, dat iedereen de kans krijgt om te zeggen wat hij te zeggen heeft. Hierbij is het belangrijk dat mensen geen oordeel geven, maar hun gevoel vertellen. Pas dan krijgt iedereen de kans om te onderzoeken wat zijn eigen aandeel is in de situatie, wat zijn reactie op het gedrag van de ander zegt over henzelf.





Belangrijk is dus dat deelnemers zich bewust zijn van de regels van feedback (zie hoofdstuk 3). Die zijn waarschijnlijk al eerder in de training aan de orde gekomen, bij het geven van feedback bij rollenspelen. Mochten er nu slordigheden optreden, dan is het belangrijk ze alsnog of weer aan de orde te stellen.

Omgaan met emoties

In deze fase kunnen de emoties hoog oplopen. Er is veel vertrouwen in de groep en daardoor tonen mensen gemakkelijker hun emoties. Er ontstaat ook al snel een versterkend effect. Als er eenmaal een persoon heeft gehuild, lijkt de weg vrij voor de rest om ook dieper in hun emoties te duiken. Hoe ga je daarmee om?

Dat hangt allereerst af van je kijk op emoties. Schrik je ervan als mensen huilen? Wat is je verborgen onderliggende waarde? Als je mensen wilt 'redden' (zie ook hoofdstuk 6, de dramadriehoek) is deze fase moeilijk voor je. Je kunt ze namelijk niet redden van emoties, je kunt ze hooguit als een soort vroedvrouw door het proces heen leiden. Emoties horen daarbij, net als pijn bij een bevalling. Mag dat, voel je je daarbij op je gemak?

Ten tweede is het noodzakelijk dat je zelf ook een en ander hebt doorgemaakt. Wie zijn eigen verdriet niet kent, kan anderen moeilijk begeleiden in het hunne. Iedereen kent daarbij zijn beperkingen. Waar je zelf middenin zit of wat je ten sterkste veroordeelt, kun je beter uit de weg gaan. Wie zelf midden in de pijn van een scheiding zit, kan het moeilijk vinden met iemand anders daaromheen te werken. Wie macht een vies woord vindt, zal het lastig vinden politieke spelletjes in een organisatie te bespreken.

Ten derde is het belangrijk dat je technieken hebt om de emoties te kaderen en te doen bedaren. Het volgen van het model van Kolb helpt omdat je de emoties een plek geeft binnen een model dat als vanzelf ruimte biedt voor reflectie. Je blijf je richten op leren en beweegt van de emoties weer naar de ratio. Dat is plezierig en kalmerend.

Je creëert rust als je deelnemers voldoende tijd geeft individueel of in tweetallen het gebeuren te overdenken. Daarna voelen mensen zich vaak weer steviger en evenwichtiger. Wat is er gebeurd, wat zegt dat over mij, wat kan ik ermee in mijn dagelijks leven? Het is handig als je beschikt over oefeningen waarmee je mensen tot zichzelf kunt laten komen. Geleide fantasieën, metaforen tekenen, symbolen uit het bos halen en dat bespreken zijn methodieken die hierbij passen. Overigens kunnen al deze oefeningen weer andere emoties oproepen als er iets nieuws geraakt wordt.

Tot slot: relativeer! Het lukt deelnemers op als hun emoties 'normaal' blijken. Sterk ze hierin door eigen ervaringen te vertellen, algemene patronen te beschrijven en grappen te maken. Maar geef ook aan wanneer je het gevoel hebt dat therapie of andere hulp op zijn plaats is.



Als je begint met dit soort processen kan het plezierig zijn om met twee trainers te werken. Terwijl een van de twee actie onderneemt en het proces leidt, kan de ander observeren. Er zijn vaak zoveel mensen om op te letten dat het veel is voor één trainer. Bovendien heb je dan een klankbord om te bespreken hoe het proces verloopt. Overigens ben je in deze fase niet uitsluitend procesbegeleider of 'vroedvrouw'. Met mate mag je natuurlijk best aan het werk gaan met een deelnemer. Als je iemand een stukje 'coacht' voor de groep is dat illustratief en leerzaam voor de andere deelnemers die daarop kunnen voortbouwen.

§12. Wederkerigheid: lastige situaties

Deze fase kent een aantal lastige situaties.

Je eigen ego

De grootste valkuil in deze fase is je behoefte aan applaus. Zoals Levine beschrijft zijn veel trainers 'tegenafhankelijk'. Dat betekent dat ze hun eigen behoefte aan steun en waardering bevredigen door anderen te helpen. Daar is niets mis mee. Het zorgt voor de kracht en het vuur om dat een training lang te doen. Maar wil je een groep naar deze fase brengen en niet kleiner maken dan ze is, dan zul je met deze behoefte moeten leren omgaan. Anders ga je de competitie aan met deelnemers: 'Wie geeft de beste tips?' In die competitie belemmer je de groei van de groep. Bovendien zie je waarschijnlijk niet dat de deelnemer met de 'beste tips' misschien ook tegenafhankelijk is en hulp nodig heeft om aandacht te vragen voor zijn eigen knelpunten. Kortom, je moet in staat zijn 'niets' te doen. Afwachten, op je tong bijten, afstand nemen en zien wat de groep zelf doet.

De lieve groep

In principe kan alles wat in eerdere fases gebeurt ook nu gebeuren: het ontstaan van zwarte schapen, kritiek op de leiding, terugvallen in de parallelfase... Meestal zal dit soort zaken door groepsleden zelf worden ingebracht zodat je ze gezamenlijk kunt bespreken: wat is er aan de hand, waaraan ligt dat? Het grootste risico in deze fase is dat de deelnemers te lief voor elkaar worden. De norm van 'wij als groep' is zo sterk dat er geen irritaties meer (mogen) zijn. Eventuele strubbelingen worden verborgen onder een 'lief sfeertje'. Feedback wordt omfloerst gegeven, elke uitspraak wordt gerelativeerd met 'dat zegt ook iets over mij hoor!' maar intussen wordt er wel geroddeld tijdens wandelingetjes in het bos.

Vertrouw daarom op je onderbuikgevoelens dat er iets niet klopt en kaart het aan. Probeer de zaak open te gooien want anders kun je niet effectief meer werken. Wat er aan de hand is, is niet bij voorbaat te zeggen. Er kan iets gebeurd zijn waardoor mensen bang zijn om hun emoties te uiten, mensen kunnen moe zijn of wat dan ook. Ga niet raden, maar vraag ernaar.





Opnemen van nieuwelingen

Het opnemen van nieuwelingen in deze fase is lastig, zeker in het begin van de fase. De groep is sterk op elkaar gericht en is daarmee gesloten voor 'buitenstaanders'. Meestal hebben buitenstaanders ook geen plek in de training, maar soms heeft iemand door omstandigheden het eerste blok van een opleiding gemist. Instromen in het tweede blok is dan vaak lastig. Als de groep langer in de derde fase is, kan het weer wel: ze gaat zich dan opener opstellen naar nieuwelingen.

Ook gasttrainers kunnen hiermee te maken krijgen. Als een groep nog maar net in fase drie zit, wordt de gasttrainer bijna per definitie 'afgeschoten'. Steun je collega en bespreek zo nodig het proces.

Marijke Lingsma: vier niveaus in groepsonwikkeling

Marijke Lingsma beschrijft de ontwikkeling van teams op een manier die veel lijkt op de fases in dit hoofdstuk. De eerste drie niveaus gaan ongeveer gelijk op. Ook zij beschrijft het eerste niveau als een bundel losse individuen die zich afwachtend opstellen naar de leidinggevende toe. Op het tweede niveau zijn er klikjes en conflicten, al wordt er wel beter naar elkaar geluisterd. Naar de leidinggevende is er een dubbele boodschap: 'We willen het alleen doen' en 'we hebben je nodig.' Op het derde niveau is de groep onafhankelijk. Er is grote intimiteit en veel verantwoordelijkheidsgevoel voor elkaar en voor het gezamenlijke doel. In deze fase vormt de buitenwacht de 'vijand' – 'wij tegenover zij'.

Het aardige is dat zij na dit niveau nog een vierde niveau onderscheidt waarin de groep zich open opstelt naar de omgeving. Omdat ze zich richt op bestaande teams in werkcontext heeft het een logische meerwaarde om dat te doen. Haar stelling is ook dat groepen eerst een tijd in fase 3 moeten zitten voordat ze kunnen openstaan voor anderen. Eerst het 'wij-gevoel' cultiveren en pas daarna naar buiten treden.

Deelnemers willen meer sturing

Je hoeft dus niet zo veel te doen. Vind je zelf. Maar niet alle deelnemers zullen daar even blij mee zijn. De behoefte aan leiding verschilt per deelnemer en waar jij vindt dat de groep het 'zelf' kan, zal een aantal deelnemers dat anders zien. Het is belangrijk om deelnemers te blijven stimuleren hun verantwoordelijkheid te nemen.

Sla je daarin door, dan kun je een paradoxale killing the leader verwachten. Paradoxaal, omdat het openlijk geuite verwijt zal zijn: 'Je moet meer sturing geven.' Na wat discussie en onderzoek beaamt je dat oprecht: 'Jullie hebben gelijk, dat had ik meer moeten doen.' En vervolgens zul je merken dat de groep zich sterker is gaan voelen door het uitspreken van verwijten en dus meer zelf gaat sturen!





Ga je daarentegen argumenteren dat de groep zelf verantwoordelijkheid moet nemen (en laat je je dus niet 'killen'), dan loop je grote kans dat ze dat zullen beamen, maar niet zullen doen. Op procesniveau zitten ze immers vreselijk braaf te doen. Ze luisteren naar wat je zegt en geven je daarin gelijk. Kortom, je gedraagt je als de beter wetende ouder en dus stappen zij in hun kindrol.

Klagen over elkaar

Een deelnemer uit de groep heeft voortdurend het hoogste woord. Een andere deelnemer klaagt over haar bij jou: kun je er niet iets aan doen? Je weigert dat: 'Geef het zo meteen maar zelf aan, dan hebben we het erover.' Twee kansen. Of de klager durft het aan en spreekt zich uit in de groep. Of ze durft het niet en het geklaag richt zich nu op jou zonder dat je dat hoort. Deelnemers smiespelen met elkaar dat je toch wel erg weinig verantwoordelijkheid neemt voor het proces. O jee, gesmiespel en geklaag in de wandelgangen. Dat is niet op weg naar de derde fase, maar terugvallen in het begin van fase twee. Tijd om het aan de orde te stellen: hoe willen we met elkaar omgaan en wat verwachten jullie van mij?

§13. Wederkerigheid: wanneer en voor wie?

Niet elke groep komt volledig in de derde fase. Soms zitten groepen korte momenten in deze fase: ze zijn bijvoorbeeld geïnspireerd aan het werk in hun subgroep. In de grote groep vallen ze dan terug in fase twee: net iets minder intimiteit en vertrouwen, net iets meer afhankelijkheid van de sturing van de trainer. Ze geven op een bepaald moment elkaar zeer sterk feedback, maar zijn op andere momenten weer meer van je afhankelijk. Dat is allemaal prima. Voortdurend leren in fase drie is lang niet altijd aan de orde.

Een speciale waarschuwing voor het werken met bestaande teams. Als je met een bestaand team wilt gaan werken in fase drie betekent dat dus zelfonthulling, intimiteit en emoties. De meeste teams zitten nog niet op dat niveau en moeten dus een stapje groeien in hun ontwikkeling. Je zult vast een en ander voelen aan ondergrondse spanningen. Als je die aankaart, krijg je waarschijnlijk snel veel emoties op tafel... Maar daarna zit het team met de gebakken peren: er is van alles overhoop gehaald en zij moeten er maar verder mee. Je bereikt een intimiteitsniveau dat in het dagelijks leven haast niet vol te houden is en dit kan achteraf leiden tot een kater. Intensief samen leren is vaak veiliger als je elkaar vooraf nog niet kent en achteraf niet meer ziet. Pas er dus mee op. Een uitzondering is als je gevraagd bent in het kader van teambuilding. Maar dan zul je hopelijk het team nog begeleiden na de training, om te zorgen dat resultaten verankeren.



Tot slot, niet iedere trainer kan en wil werken in deze fase. Je moet het leuk vinden! Bovendien vereist het veel meer ervaring en vaardigheden dan de vorige fases. Voor een beginnende trainer is het sowieso handiger om zich eerst het werken in fase een en twee eigen te maken. Dat kan al heftig genoeg zijn. Maar er zijn ook genoeg ervaren trainers die nooit in deze fase zitten. Kies wat bij je past.

Wil je je deze fase eigen maken, dan is een opleiding echt op zijn plaats. Er zijn veel procesgerichte opleidingen waar je ook jezelf onder de loep neemt en waar je ervaart hoe het is op deze manier te werken. Als je even zoekt op internet vind je er vast een paar.

Beginnend trainer met veel fase drie ervaring

Nadia: 'Ik had een vierjarige opleiding bij het ITIP achter de rug toen ik besloot trainer te worden. Vier jaar met allerlei proceswerk, we zaten continu in het hier-en-nu te werken en ik merkte dat ik daar feeling voor had. Dat soort groepen begeleiden – dat wilde ik ook! Ik ben eerst een half jaar stage gaan lopen bij een ervaren trainer om de basics te leren: doelen stellen, programmeren, didactische vaardigheden. Intussen werk ik al een paar jaar voor mezelf. Ik merk dat het goed werkt. Met mijn didactische basis en mijn persoonsgerichte ervaring kan ik groepen zowel vaardigheden leren als diepergaande feedback (laten) geven.

§14. Afscheid nemen

En dan loopt de training ten einde. Soms een definitief einde, soms een voorlopig einde omdat er nog meer bijeenkomsten volgen. Maar ook bij een voorlopig einde komt de groep terecht in fase vier.

In deze fase gaan mensen langzaam afscheid nemen. De intimiteit daalt weer en de autoriteit van de leider stijgt. Tegen het eind van de training staan mensen als het goed is weer met een been buiten de deur, op weg naar het thuisfront. Vaak gaat dit vanzelf. De laatste middag is de energie er vaak een beetje uit. Mensen bereiden zich voor op de tocht naar huis. Vaak vragen deelnemers ook of je wat eerder kunt ophouden zodat ze niet in de file terechtkomen. Het lijkt wel weer een kleine aanval op de autoriteit, net als in de eerste fase. Er heerst vaak een 'vrijdagmiddaggevoel': hard gewerkt, tijd voor het weekend.

Sommige groepen verzetten zich tegen het afscheid, zeker als het de laatste keer is van een langer durend traject. Moet je ze in het begin 'naar binnen trekken', aan het eind maak je de tegenovergestelde beweging. Je zorgt ervoor dat ze weer naar buiten gaan.

'Goede' groepen nemen langzaam afscheid. Was de intimiteit hoog dan blijven mensen hangen. Ze kletsen nog wat met elkaar, hebben eigenlijk geen zin om weg te gaan en afscheid te nemen van wat ze hebben beleefd. Je kunt hen helpen met het verbreken van





de intimiteit – of anders gezegd, met het aangaan van de intimiteit met de buitenwereld. Oefeningen als een ‘actieplanning’ en het maken van voornemens hebben precies dat doel. Deelnemers richten zich op de tijd na de training, op de wereld buiten de training. Maar ook een eindevaluatie heeft dat effect. Deelnemers blikken terug hoe ze het vonden en sluiten daarmee de training af.

Andere groepen bloeden dood. De deelnemers zijn zo bezig met naar huis gaan dat ze geen energie meer steken in de training. Dit speelt zeker bij een meerdaagse training. Soms gebeurt dit ook fysiek. Deelnemers gaan eerder weg. Sta je dit toe, dan is het hek van de dam. Ik maak bij langere trajecten altijd de afspraak: je bent er wel, of je bent er niet. Hiermee voorkom je ook dat deelnemers tussentijds nog even naar een vergadering moeten.

Mensen die eerder weggaan of weg willen – het is vaak een signaal dat er iets schort aan de training. Is het spannend en leerzaam genoeg? Zorg dat je aan het eind van de training nog een knaller programmeert, iets waarvan je denkt dat het aansluit bij een behoefte. Zoals ik eerder al zei, hebben ze in de argumentatietheorie een standaard hoe je zo overtuigend mogelijk overkomt. Je plaatst je beste argument voorop, je slechtste in het midden en je op één na beste aan het eind. Met het beste argument lok je mensen naar binnen en je laatste argument onthouden mensen het beste. Zo is het ook in een training. Programmeer je aantrekkelijkste onderdeel als eerste – als mensen niet ‘binnen’ komen, heb je helemaal een probleem – maar programmeer je op één na beste onderdeel als laatste.

Korte afsluitingen

- ‘Hoe ga je naar huis?’ Deelnemers geven antwoord in één woord en beschrijven vaak een gevoel: moe, tevreden, energiek, vol, blij enzovoort.
- Lopend vuurtje. Alle deelnemers krijgen een lucifer en je steekt de lucifer van je buurman aan. Terwijl de lucifer brandt, geeft de deelnemer antwoord op bijvoorbeeld de vraag: ‘Wat vertel je je collega als hij vraagt wat je hebt geleerd?’ Als hij klaar is, steekt hij de lucifer van zijn buurman aan die op zijn beurt antwoord geeft. Je bent zelf als laatste aan de beurt en spreekt kort de laatste woorden.
- Eén voornemen. Elke deelnemer noemt één voornemen: wat ga je vanaf morgen anders doen?
- Kwaliteiten cadeau geven. Elke deelnemer noemt van zijn buurman een kwaliteit die hij bij diegene bewondert. Dit kan ook in aansluiting op het voornemen. Hij zegt dan: ‘Dit gaat je zeker lukken, want je bent enorm goed in...’



Het laatste uur

In het laatste uur moet een aantal dingen gebeuren om de training goed af te ronden.

1. Voornemens/actieplanning

Iets waarmee deelnemers zich focussen op de wereld buiten de training. Je kunt ze dit individueel en kort laten doen. Er zijn ook uitgebreidere oefeningen in omloop waarbij deelnemers in groepjes vragenlijsten bespreken (zie bijvoorbeeld *Training als beroep 2b* van Frank Oomkes). Voorafgaand aan een actieplanning en trouwens ook aan een evaluatie is het vaak goed om de training nog even door te lopen. Wat hebben we ook alweer gedaan?

2. Evaluatie

Deelnemers moeten de kans krijgen aan te geven wat ze vonden van de training. Zijn er nog dingen die ze kwijt willen, losse eindjes, dan kunnen ze dat delen. Of je ook een schriftelijke evaluatie doet, hangt af van je eigen behoefte of die van een opdrachtgever. Naar een opdrachtgever is het handig om te kunnen aangeven hoe je 'scoort'. Daarnaast vind ik het altijd handig als er naast kwantitatieve vragen (met cijfer scores) ook een aantal open vragen opstaan waarbij je meer kwalitatieve antwoorden krijgt. Dit geeft vaak meer aangrijpingspunten voor verbetering en voor terugkoppeling naar de opdrachtgever. Zie voor een voorbeeld van een evaluatieformulier bijlage 9, pagina 217.

3. Laatste woorden van de trainer

Je sluit af met 'mooie' laatste woorden. Een mooie afsluiting is een verhaal vertellen waarin je nog een laatste metaforische boodschap meegeeft.

Autoriteit opbouwen

De trainer heeft het laatste woord. Altijd. Net zoals de deelnemers in het begin wachten totdat de trainer gaat praten, doen ze dat aan het eind weer. Je moet je er misschien toe zetten: je bent dan ook moe, blij dat het klaar is en goed is gegaan en je wilt ook naar huis. Neem dus toch even de tijd om te bedenken: wat wil ik hun nog zeggen, wat moet er nog gebeuren om de training goed af te ronden? Het is net als bij een begrafenis: om goed afscheid te kunnen nemen, moet het contact nog even heel hevig zijn.

Op het laatst heeft een groep altijd de vraag hoe je het hebt gevonden. Kijk uit wat je daarover zegt! In de onderstroom wil de groep namelijk vooral horen dat ze de beste, leukste en geweldigste groep zijn waarmee je ooit hebt gewerkt. Wees dus niet te eerlijk. Als je de groep moeilijk hebt gevonden, is dit niet het moment om alsnog je gram te halen. Aan het eind passen complimenten en bedankjes. Overigens zeg ik nooit dat een groep de 'leukste' was – ook dat geeft onveiligheid. Bovendien is het ongeloofwaardig. Hoe vaak kun je zeggen dat een groep de leukste was? Probeer wel aan te geven wat zo bijzonder was aan juist deze groep, daarmee honoreer je wat hen speciaal maakt. Wil je toch nog iets zeggen wat je heeft gestoord, dan alleen als je dat met liefde kunt doen.



Ook dit kun je weer vergelijken met een begrafenis. Het is niet zo dat over de overledene alleen mooie dingen gezegd mogen worden, maar de slechte dingen zeg je altijd met een ondertoon van liefde.

Een negatieve evaluatie

Een negatieve evaluatie valt altijd zwaar. Soms merk je het niet meteen; dan druppelen er gaandeweg de evaluatie steeds meer tips en kritiepunten binnen. Maar soms heb je zelf ook een slecht gevoel en komt het niet als een verrassing.

Het lastige van een negatieve evaluatie is dat er niets meer te verbeteren valt: de training is tenslotte afgelopen. Laat mensen toch zeggen wat ze willen zeggen en ga je niet verdedigen. Vaak zul je dan zien dat de groep de negatieve kritiek zelf gaat nuanceren. Bovendien is het beter te horen wat mensen echt te zeggen hebben dan er zelf na afloop over te gaan fantaseren. Los daarvan is het voor je relatie met de opdrachtgever ook belangrijk dat je weet wat er in de groep leeft. Ook bij een negatieve evaluatie blijft het nog steeds fase vier! Dus:

1. Mensen hoeven het niet eens te worden! Net als in de eerste fase laat je ieder voor zich spreken, iedereen heeft evenveel waarde. Soms vallen mensen elkaar aan in de evaluatie. 'Dat vond ik nou helemaal niet, hoe kun je dat nou zeggen?' Sta dit niet toe en benadruk dat iedereen recht heeft op zijn eigen mening.
2. Bedank, ook voor de kritiek. Hiermee laat je zien dat je sterk staat, dat je autoriteit hoog genoeg is. Dat je het aankunt. Maak excuses als je echt steken hebt laten vallen.

Zorg tijdens de negatieve evaluatie dat je blijft staan. Bedank voor de feedback, ga je niet verdedigen. Onderzoeken mag wel, tenslotte kun je ervan leren. Terugslaan mag weer niet. Als je vindt dat het aan de deelnemers zelf ligt, dat die leergieriger of gretiger hadden moeten zijn – jammer, maar daar had je eerder iets aan moeten doen.

Dichtgevouwen formulieren

Eigenlijk had ik het kunnen zien aankomen: alle deelnemers vouwden hun evaluatieformulieren dicht. En toen ik vroeg om mondelinge reacties kregen we alleen maar tips...

Het ergste was dat we na afloop van de training nog met de groep gingen eten. Toen zij al op weg waren naar het restaurant hebben we snel de formulieren gescand: van net voldoende tot tamelijk negatief. We pepten ons op en gingen aan tafel. Gesprekken over van alles en nog wat – maar niet over de training.



Omggaan met negatieve evaluaties

Hoe ga je om met een negatieve evaluatie? Elke trainer heeft het wel eens in zijn loopbaan en de meesten onder ons vaker dan één keer: een evaluatie die zonder meer slecht is. Een groep die niet meer wil. En het gevoel dat erbij hoort: onmacht, het gevoel gefaald te hebben, de angst. 'Zie je wel, tot nog toe heb ik geluk gehad, maar eigenlijk kan ik het niet.' Veel trainers zijn er in hun hart bang dat er een moment komt dat ze door de mand zouden vallen. Nu dus, bij dezen, kan iedereen hun onkunde zien.

Hoe je daarmee omgaat, verschilt van persoon tot persoon. Er is niet één beste manier: uiteindelijk kiest ieder zijn eigen weg om met de teleurstelling om te gaan. Belangrijk is wel dat je onder ogen ziet wat er gebeurd is en wat je eigen aandeel is, dat je het durft te bespreken met je opdrachtgever, de groep en je collega's. Stille schaamte is het ergste en bijt zich vast. Als je het bespreekt kun je het afsluiten. Een nieuwe training helpt om weer te voelen dat trainen nog steeds het leukste vak van de wereld is.

Ter illustratie wat verhalen van collega's.

Doorpiekeren

Martijn: 'Ik maal maar door na een training. Eindeloos bepaalde momenten in mijn hoofd en hoe ik toen beter zus had kunnen zeggen, zo had kunnen reageren... Het stomme is: ik weet dat het niet helpt en toch doe ik het. Het kost me moeite te accepteren dat het niet is gelukt en over te gaan tot de orde van de dag. Opschrijven helpt soms wel een beetje en onderscheid maken in wat ik mezelf verwijt en wat ik de groep verwijt. Want in mijn hoofd ligt het allemaal aan mij en had ik alles kunnen redden als ik anders had gehandeld. Maar zo zit het natuurlijk niet: een training maak je samen.'

Relativeren

Rik: 'Ik baal wel van een mislukte training, maar lig er nooit meer wakker van. Vroeger wel. Dan gaf ik de groep de schuld en lag daar boos over te wezen 's nachts. Dat is nu verleden tijd. Ik loop er wel nog een dag of twee, drie mee rond. Ik praat er met anderen over, analyseer wat er mis is gegaan. Vaak ben ik ook doodmoe: heb ik te veel energie geïnvesteerd in de inhoud, terwijl ik in het proces had moeten ingrijpen. Nou ben ik in het algemeen wel goed in relativeren. Ik denk ook: rotcursus, maar wel mooi 2500 euro verdiend!'





Een rotgroep

Inge: 'Het was van het begin af aan een vreselijke training. Al vanaf de eerste minuut knoop in de buik, ze wilden niet. Toch leek het nog wel goed te gaan op onderdelen, maar er werd toch slecht geëvalueerd... Ik heb er echt een potje om gejankt met mijn co-trainer en heel veel zure grapjes gemaakt. Een rotweekend gehad en daarin tien alternatieve programma's verzonnen. Als ik niet zat te malen over deze groep, dan dacht ik aan de volgende: over twee weken komt er weer een, maar ik durf niet meer. Ik heb de opdrachtgever alvast gemaaild, die hoort het anders toch meteen van de deelnemers. Maandag meteen geprobeerd te bellen, eindelijk de opdrachtgever te pakken gekregen die zich verontschuldigde. Dit was echt een rotgroep, ze hebben het bij iedereen bont gemaakt, het spijt me voor jullie, jullie kunnen er echt niets aan doen. Dat had een opluchting moeten zijn en dat was het ook wel een beetje. Maar toch heb ik nog een jaar daarna af en toe aan die groep teruggedacht, wat ik toch misschien anders had kunnen doen...'

De ander de schuld geven

Ayse: 'Ik was net ziek geweest en mijn co-trainer was net griep aan het krijgen, de groep zat vast in hun patronen en wij grepen niet adequaat in. Terwijl ze dus verdorie voor onze neus zaten te doen waarvan ze zo'n last hadden en waarom ze een trainingsdag wilden! De angel kwam daardoor pas rond de eindtijd op tafel. Daar konden we niets meer mee. Samen in de auto terug eerst even vet ketteren over die rotgroep. Hopeloos geslapen, cirkelgepieker, want ik wilde er niet helemaal aan; mijn co-trainer was natuurlijk meer schuldig dan ik, als die nou maar tijdig zus, dan had ik zo enzovoort. De volgende dag heb ik mijn co-trainer gebeld, die had precies dezelfde conclusie als ik: we hebben er een aandeel in en daar moeten we verantwoordelijkheid voor nemen.

Los van wat hun aandeel is, geven we zo alsnog een voorbeeld van hoe je met je fouten omgaat. Vervolgens heb ik de opdrachtgever opgebeld, excuus aangeboden voor ons deel en daar een korting bij aangeboden voor een eventuele vervolgdag. De opdrachtgever nam daarna maximaal verantwoordelijkheid voor hun eigen aandeel en wilde graag met ons verder.'

Zelf afscheid nemen

Vaak gaan trainingen wel goed. Ook dan kost het tijd om af te kicken. Na een succesvolle training ga je nog op je toppen naar huis. Flarden komen terug: ontroerende momenten, hoe goed je uitleg was op een bepaald moment, de opmerkingen in de evaluatie. Je bent trots op jezelf, tevreden, blij. Als je alleen thuiskomt, kun je nog een tijdje doorzweven. Als je thuiskomt bij huisgenoten vaak niet. Hoezo, 'dé trainer'? Thuis ben je weer gewoon hoor, het leven is doorgedaan en je bent weer huisgenoot, partner of ouder. De val uit het paradijs kan lastig zijn; niks geen gezweef, nu weer op aarde. In het normale leven



bereik je maar heel zelden de intimiteit die je ervaart tijdens een training en krijg je niet de speciale aandacht die je ten deel valt als trainer. Verslavend is het. En hard op aarde komen soms. Je kunt je triest voelen, ruzie krijgen en doodmoe zijn.

Het hoort er echt bij. Elke trainer ontwikkelt zijn trucjes om af te kicken van een training. Na verloop van tijd wordt het gemakkelijker, vooral omdat het proces bekend is. Zoek je eigen manier om af te kicken: vroeg naar bed, een slappe film kijken, lekker eten, bellen met een collega... Ook hiervoor weer wat verhalen van collega's.

Televisie kijken

Rik: 'Als ik in de auto naar huis rijd, barst ik van de energie. Ik maak plannen: als ik thuiskom ga ik dit doen, en dat doen... Eenmaal thuis stort ik doodmoe neer op de bank en kom ik daar de hele avond niet meer vanaf. Vaak zit ik dan eerst gedachteloos voor de televisie. Tegen elven komen pas de verhalen los: dingen die grappig waren, deelnemers die me raakten. Mijn vriendin is ook trainer en die begint altijd meteen te vertellen, maar ik ben altijd eerst even weg.'

Facturen versturen

Nadia: 'Ik geef intensieve persoonsgerichte trainingen die meestal drie dagen duren. Ik ben vaak nog dagen erna met een groep bezig. Goed afscheid nemen is voor mij ook praktische dingen doen: tas uitpakken, douchen, kort verslagje schrijven. Niet te vergeten, de factuur sturen, dat doe ik altijd de dag erna en vind ik heerlijk! In het begin schreef ik ook altijd op wat ik goed vond gaan en tips voor mezelf en aandachtspunten per deelnemer. De dag erna houd ik altijd vrij, ik geef nooit twee trainingen achter elkaar. Ik heb die tijd echt nodig om de groep uit mijn systeem te krijgen. Veel slapen helpt, onder de douche staan en verder ook wachten totdat het over is.'

Tearjerkers

Renée: 'Na een training schakel ik al tijdens de rit naar huis om. De eerste helft mag ik mijmeren over de training, daarna richt ik me op wat ik thuis verwacht. Hun leven is ook doorgegaan, al lijkt dat vanuit mijn 'top' onbetekenend...Maar als ik binnen kom als de 'geweldige trainer' heb ik binnen een half uur knetterende ruzie. Op de terugweg rijd ik nog wel even langs de videotheek. Van een collega heb ik een lijstje gekregen met 'tearjerkers' om af te kicken na de training. Heerlijk, kinderen in bed, man naar boven achter de computer en ik in mijn eentje voor de video. Glaasje wijn, zakdoekjes en janken maar...'

