

Bas van Riet en Ron Hubbers

SCHERPER DAN DE **TRAINER**

Dé survivalgids voor
deelnemers aan training,
workshops & seminars

***‘Je hoeft niet
ziek te zijn
om beter
te worden.’***

Inhoudsopgave

Inleiding

Klaar om scherper te worden?	7
------------------------------	---

DEEL 1 – Voor je training 9

1 Hoe kom ik er nou achter wat ik echt zou moeten leren?	10
2 Wat staat me eigenlijk te wachten?	17

COLUMN VAN ANNEMIJN CLAASSEN 22

Het leed dat keuzes maken heet!

3 Hoe zorg ik voor een open mindset in de training?	25
4 Oeps... die training is morgen al. Wat kan ik nu nog doen?	31
5 Ach, het is maar een intake. Toch?	35
6 Ik vind trainingen best wel spannend	39
7 Ik word gestuurd, wat nu?	44

COLUMN VAN REMCO CLAASSEN 49

Echte impact maak je na de training

8 Mijn baas zit straks ook in de groep ... en nu?	50
9 Help, ik moet leerdoelen formuleren...	56
10 Ja maar, ik ben blauw (of geel of groen of rood), bij mij werkt dat anders, toch?	62
11 Hoe maak ik van AI mijn beste leermaatje?	67

DEEL 2 – Tijdens je training 68

12 Wat vertel ik wel en niet in het voorstelrondje?	69
13 Hoe kan ik het beste aantekeningen maken?	73

COLUMN VAN MAUDI WAGENVOORT 78

Uit je comfortzone? Ben je helemaal gek geworden?

14 Ik wil graag iets zeggen maar anderen zijn me steeds voor	80
15 Ik wil goede feedback geven en ontvangen	87
16 Moet ik een probleem hebben voor coaching?	94
17 Ik voel me eigenlijk niet zo veilig in de groep, en nu?	99
18 Hoe overleef ik het rollenspel?	104

 COLUMN VAN WOUTER BRAAF	109
Help! Er komt een trainingsacteur!	
19 Ligt het aan mij of aan deze groep?	112
20 Hoe voorkom ik energiedips en semi-comateuze momenten?	116
DEEL 3 – Na je training	121
21 Hoe betrek ik mijn manager bij mijn ontwikkeling?	122
22 Ik wil er wel mee aan de slag maar heb geen tijd	126
23 Hoe maak ik van mijn goede voornemen een superkracht?	133
 COLUMN VAN WOUTER VAN DEN BERG	140
Je bent niet jezelf	
24 Hoe reageer ik op: 'Je bent zeker op training geweest?'	142
25 Kan ik ervoor zorgen dat ik minder vergeet?	146
26 Wat als ik dat wat ik leer (nog) niet kan toepassen op mijn werk?	151
27 Dit smaakt naar meer, hoe zorg ik daarvoor?	157
DEEL 4 – Persoonlijk Impact Plan	162
Jouw Persoonlijk Impact Plan (PIP)	163
NIVEAU 1: Ik-identiteit	171
NIVEAU 2: Gewoontes en eigenschappen	176
NIVEAU 3: Gedrag en resultaten	181
NIVEAU 4: Impact	185
BONUS – Haal alles uit je seminar!	190
 COLUMN VAN HANS JANSSEN	196
Verleiden tot persoonlijke ontwikkeling: de DenkProducties-methode	
Trainerstaal	
Wat bedoelen ze nu eigenlijk met ...	198
Afsluiting	
Blijf Scherper!	206

Klaar om scherper te worden?

Haal alles uit dit boek én uit je volgende training

Ga je binnenkort weer een mooie training of seminar volgen? Waarschijnlijk verheug je je erop. Misschien vind je het spannend. In ieder geval wil je er echt iets goeds uithalen voor jezelf. Je gaat er niet voor niets naartoe, toch?

Scherper dan de trainer betekent dat jij als deelnemer zo scherp bent, dat de trainer zich ook weer uitgedaagd voelt om het beste van zichzelf aan jou te geven. Zo creëer je een samenwerking waarin je elkaar dus vlijmscherp houdt.

Maar hoe doe je dat eigenlijk? Wat kun jij nou doen om het beste uit jouw deelname te halen? En hoe zorg je ervoor dat het resultaat van de training niet alleen de komende dagen of weken werkt, maar dat het echt een duurzame verbetering voor je is?

In dit boek krijg je praktische inzichten en direct toepasbare adviezen. Hierdoor kun je je ontspannen en tegelijk met focus voorbereiden op een training.

Het helpt je tijdens de training zo gericht mogelijk te werken aan kennis en vaardigheden die voor jou belangrijk zijn.

En na de training helpt dit boek je de kans enorm te vergroten dat je nieuwe en betere resultaten blijft halen met wat je hebt geleerd.

We gaan je niet overladen met theorie. Je hoeft ook niet het hele boek te lezen. Kijk naar de titels van de hoofdstukken in de inhoudsopgave en je herkent direct wat voor jou van belang is. Haal eruit wat je nu aanspreekt en ga daar lekker mee aan de slag.

Om je te helpen, bieden we je op www.scherperdandetrainer.nl ook een groeiende verzameling checklists, invulbare actieplannen en handige voorbeelden aan. Kijk wat erbij zit voor jou. Wat wij al voor je bedacht hebben, hoeft jij niet meer uit te vinden.

Wij, Bas van Riet en Ron Hubbers, hebben dit boek voor je geschreven. Het is onze missie je te steunen in je persoonlijke en professionele groei.

Vanaf nu schrijven we voor de leesbaarheid niet in de 'we'- maar in de 'ik'-vorm.

Je komt in het boek columns tegen van experts. Annemijn Claassen, Remco Claassen, Maudi Wagenvoort, Wouter Braaf, Wouter van den Berg en Hans Janssen delen met je hoe zij kijken naar groeien en ontwikkelen. Gebruik hun kennis en ervaring als extra inspiratie om het beste uit jouw training of seminar te halen. Doe er je voordeel mee!

Het beste wat je kunt doen, is bladeren, lezen, herlezen, notities maken, strepen, krassen, kleuren en hoekjes omvouwten. Het mag echt! Dit boek werkt pas voor je als het eruitziet als een werkboek.

Alvast een gouden tip: deel dit boek, of specifieke hoofdstukken, met je leidinggevende, collega's en vrienden. En bespreek hoe zij de inzichten vertalen naar hun eigen dagelijkse praktijk. Nieuwe inzichten gegarandeerd!

Als je dit boek alleen léést, verandert er waarschijnlijk niet veel. Vergeet vooral niet in actie te komen. Geen grote veranderingen, geen enorme actielijsten of plannen. Gewoon kleine acties en verbeteringen die voor je werken.

En wees een beetje lief voor jezelf, het hoeft niet meteen perfect. Iedere kleine verbetering helpt je vooruit. Geniet vooral van de reis.



DEEL 1

Voor je training

- 1 Hoe kom ik er nou achter wat ik echt zou moeten leren?
- 2 Wat staat me eigenlijk te wachten?
- 3 Hoe zorg ik voor een open mindset in de training?
- 4 Oeps ... die training is morgen al. Wat kan ik nu nog doen?
- 5 Ach, het is maar een intake. Toch?
- 6 Ik vind trainingen best wel spannend
- 7 Ik word gestuurd, wat nu?
- 8 Mijn baas zit straks ook in de groep ... en nu?
- 9 Help, ik moet leerdoelen formuleren ...
- 10 Ja maar, ik ben blauw (of geel of groen of rood),
bij mij werkt dat anders, toch?
- 11 Hoe maak ik van AI mijn beste leermaatje?

1 Hoe kom ik er nou achter wat ik echt zou moeten leren?

Kennen-Kunnen-Willen-Durven-Doen

*‘Ontwikkeling begint zelden met een antwoord.
Meestal begint het met een betere vraag.’*

Ben je al ingeschreven voor een training of seminar? Of heb je een paar opties, maar weet je eigenlijk nog niet zo goed wat je zou willen of moeten leren?

Je weet wel dat je in de dagelijkse praktijk ergens tegenaan loopt, maar je krijgt er de vinger niet achter.

Of: je krijgt de vraag ‘wat wil je leren of ontwikkelen?’, maar je hebt op dit moment eigenlijk geen idee.

Wees gerust, je bent niet de enige. Vaak ontstaat je echte leerbehoefte of ontwikkelvraag pas gedurende een training. En toch is het wel fijn als je vooraf in ieder geval een richting hebt waarin jij het kunt zoeken. Lees lekker door, dit hoofdstuk gaat je helpen.

Weet je wat een mooie volgende stap is als je hier tegenaan loopt? Die vraag of gedachte even vastpakken en erop doorvragen. Ik heb daar een handig spiekbrieftje voor gemaakt: de *Plato-methode*. Een simpele vraagmethode om te kijken waar voor jou de meeste winst valt te behalen. En daarmee ook het antwoord op de vraag: ‘Hoe kom ik er nou achter wat ik echt zou moeten leren?’

Het begin: de situatie met een nieuwe, gewenste uitkomst

Laten we beginnen bij het begin. Het helpt als je een situatie kunt beschrijven waarin jij een andere uitkomst wenst. Ik geef je een paar korte voorbeelden ter inspiratie:

‘Ik zou graag in vergaderingen mijn eigen ideeën beter willen presenteren en verdedigen, zodat ze ook worden overgenomen door de anderen.’

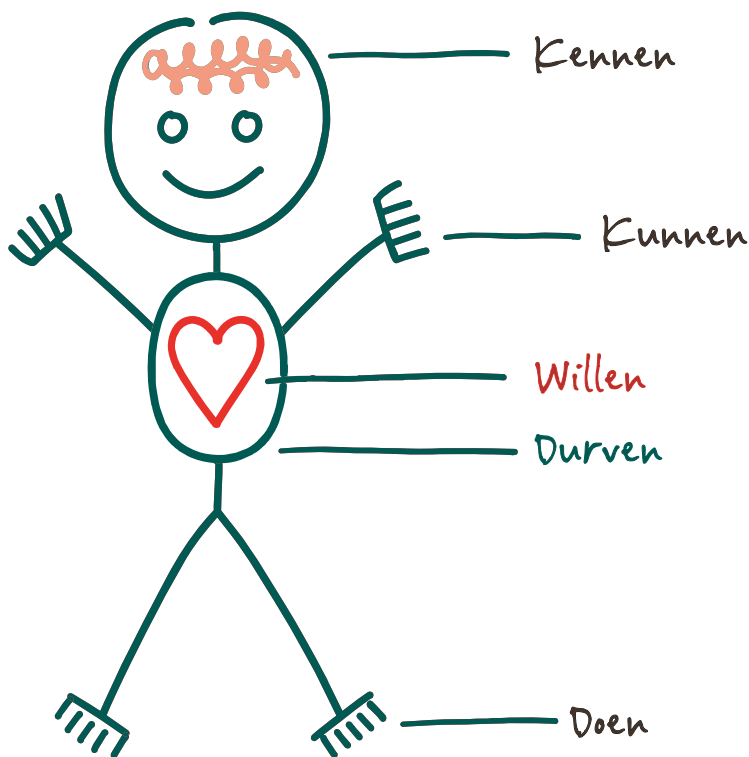
'In gesprekken met klanten die zich dominant gedragen, zou ik met meer zelfvertrouwen mijn eigen belangen willen verdedigen.'

'Ik wil graag meer de leiding nemen in mijn teamvergaderingen.'

Vanuit zo'n situatie kun je goed naar de kern van je vraag toewerken. Hoe vaker je dit doet, hoe sneller je de situaties herkent op het moment dat ze gebeuren. Let maar op. En als dat gebeurt: schrijf ze direct op, spreek ze in of mail ze naar jezelf. Wat gebeurt er? Wat zou je anders willen? Dat is het vertrekpunt.

Stel jezelf dan de vraag: 'Als ik in deze situatie een andere uitkomst wil, waar zit dan mijn grootste leerpotentieel?' En daar komt onze grote vriend Plato om de hoek kijken.

De Plato-methode helpt de juiste vragen te stellen om te ontdekken waar jouw echte leerpotentieel zit. Via *Kennen*, *Kunnen*, *Willen*, *Durven* en *Doen*. Vijf lagen, supermakkelijk te onthouden.



KENNISKADER**WAAROM PLATO?**

Plato en Socrates waren tijdgenoten in het oude Athene. Plato was een leerling van Socrates en niet zomaar eentje. Hij schreef alles op wat Socrates aan kennis en inzichten had, en richtte daarna de Akademeia op, de eerste plek waar kennis systematisch werd verzameld en overgedragen. Het gedachtegoed van Socrates is om een heel goede reden nog steeds actueel. Hij was een meester in het stellen van de juiste vragen. Niet om iemand iets uit te leggen, maar om iemand zelf te laten ontdekken wat hij al weet.

Het principe K-K-W-D-D

Kennen zit in het koppie. Kunnen doe je met de handen. Willen zit in het hart. Durven komt uit je buik. Doen zit in de voeten.

-  Kennen = weten
-  Kunnen = vaardigheid
-  Willen = motivatie
-  Durven = lef
-  Doen = actie

Deze vijf lagen vormen samen een echte leerversneller. Als je ergens goed in bent, merk je ook dat op al deze lagen de juiste randvoorwaarden aanwezig zijn. Je werkt dus toe naar een balans tussen de vijf verschillende lagen. Een mooi vertrekpunt om aan te werken.

Maar hoe pas je dat nou toe in de praktijk? Ik geef je hieronder per laag een paar slimme vragen. Daarna volgt nog een voorbeeld uit de dagelijkse praktijk.

Slimme vragen om aan jezelf te stellen**Kennen**

-  Wat moet ik weten om de gewenste uitkomst te krijgen?
-  Wat snap ik (nog) niet, wat ik wel zou moeten snappen?
-  Welke kennis ontbreekt?
-  Wat vind ik lastig om te begrijpen?
-  Welke theoretische onderbouwing heb ik nog niet?

Kunnen

- Wat moet ik kunnen om de gewenste uitkomst te krijgen?
- Wat begrijp ik wel maar vind ik moeilijk om in de praktijk te brengen?
- Welke vaardigheid beheers ik nog niet?

Willen

- Wat ontbreekt er in mijn motivatie, waardoor ik niet doe wat ik wel zou willen of moeten doen?
- Op welke momenten geef ik het op of zet ik niet door?
- Wat levert het mij op als ik dit echt ga doen?
- Wat betekent het voor mijn omgeving als ik dit doe?
- Waarom is dit belangrijk voor mij of mijn omgeving?

Durven

- Wat is het in mij dat ik niet de stap of het risico wil of durf te nemen, om iets anders te doen dan wat ik normaal gesproken doe?
- Welke gedachten, zorgen of overtuigingen houden mij tegen, om in de praktijk te doen wat ik wel vooraf bedacht had om te doen?
- Welke gedachten kunnen mij steunen om dit wel te doen?

Doen

- Wat kan mij stimuleren om daadwerkelijk in actie te komen, op het moment dat het nodig is?
- Wat kan mij helpen om mijn uitstelgedrag te minimaliseren en wel in actie te komen?
- Wat kan ik om mij heen organiseren zodat ik geen reden heb om niet te doen, wat ik wel wil doen.

Hoe werkt dat in de praktijk?

Een praktijkvoorbeeld: stel je voor, je hebt een goed idee, je weet dat het werkt, maar zodra je het in een vergadering inbrengt, loopt het vast. Iemand onderbreekt je, een ander reageert sceptisch en voor je het weet, ben je de draad kwijt. Je wilt meer overtuigingskracht. Dat is zo'n concrete situatie waarin je een andere uitkomst wilt. Hieronder zie je welke vragen de Plato-methode dan oplevert.

Verdiepingsvragen

Kennen

- 🔴 Hoe werkt beïnvloeding?
- 🔴 Hoe werkt dit voor overtuigingskracht?
- 🔴 Hoe nemen mensen beslissingen?
- 🔴 Hoe kan ik daar invloed op uitoefenen?
- 🔴 Hoe kan ik een gesprek overtuigend structureren?
- 🔴 Welke structuur werkt goed bij argumenteren?

Kunnen

- 🔴 Hoe pas ik, ook onder druk, bovenstaande kennis toe?
- 🔴 Welk gedrag moet ik ontwikkelen en uiteindelijk beheersen?
- 🔴 Hoe stel ik goede 'doorvragen'?
- 🔴 Hoe luister ik open en actief?
- 🔴 Hoe vat ik samen?
- 🔴 Hoe bouw ik mijn argument op?
- 🔴 Hoe help ik de ander een besluit te nemen dat aansluit op mijn belang?

Willen

- 🔴 Welke betekenis heeft het voor mij als ik meer overtuigingskracht heb?
- 🔴 Wat kan mij motiveren om dit duurzaam toe te passen?
- 🔴 Hoe draagt dit bij aan mijn doelen op langere termijn?
- 🔴 Hoe draagt dit bij aan de doelen van mijn organisatie?

Durven

- 🔴 Hoe ga ik om met mijn angst voor afwijzing?
- 🔴 Hoe ga ik om met mijn belemmerende overtuigingen?
- 🔴 Hoe ga ik om met mijn angst voor conflict?
- 🔴 Hoe ga ik om met een over-assertief temperament van de ander?
- 🔴 Wat houdt mij tegen om assertief te zijn?
- 🔴 Wat houdt mij tegen om een stevige positie in de relatie in te nemen?

Doen

- 🔴 Wat heb ik nodig om dit in de dagelijkse praktijk toe te passen?
- 🔴 Wat heb ik nodig om, juist onder druk, toe te passen wat ik geleerd heb?
- 🔴 Welk stappenplan helpt mij om mijn goede voornemens ook echt uit te voeren?

Je hebt nu dus een set algemene vragen, die je in heel veel situaties al direct kunt gebruiken. En je hebt een set vragen die meer specifiek bij een onderwerp als overtuigingskracht passen.

Deze vragen geven houvast en structuur. Wil je ze meteen voor jezelf uitwerken? Op de website www.scherperdandetrainer.nl vind je het werkblad, dat je kunt downloaden, online invullen of uitprinten (niet te vaak printen, dat kost bomen!).

Blijft het lastig? Draai de rollen om

Blijft het lastig om antwoord te geven op de vragen? Of is het juist lastig de goede vragen te stellen? Dan heb ik nog een tussenstap die je kan helpen.

Draai de rollen even om. Stel je voor, jij bent niet de deelnemer in een training, maar je bent de trainer. En je wilt iemand helpen die (net als jij) worstelt met een vergelijkbare situatie.

Als je de training zou geven: wat weet je dan, wat kun je goed, waarom wil je dat graag doen, waar haal je het lef en de durf vandaan en – tot slot – wat doe je dan en wat maakt dat je op dit onderwerp een bekwame trainer bent?

Zodra je het antwoord op deze vragen hebt, heb je ook het antwoord op je eigen ontwikkelvraag.

Een continue methode

De Plato-methode is niet alleen een eenmalig invulhulpmiddel. Het helpt je ook te bepalen welke aanpak bij je past. Misschien is een training precies wat je nodig hebt. Of coaching. Of iets heel anders. Door scherp te hebben waar je leerpotentieel zit, kun je daar een bewuste keuze in maken. Het is een manier van kijken naar jezelf die je altijd kunt gebruiken. Voor de training, om te weten waar je focus naartoe gaat. Tijdens de training, om te ontdekken wat er bij je naar boven komt. En erna, als je merkt dat het in de praktijk toch anders loopt dan je dacht.

Elke keer dat je vastloopt, kun je ernaar teruggrijpen. Waar zit het leerpotentieel nu? Is het nog steeds *durven* of is het inmiddels *doen* geworden?

KORT SAMENGEVAT

Bepalen wat je wilt leren, kan ingewikkeld zijn. Ontwikkeling is namelijk meer dan de theorie snappen. Met de Plato-methode heb je snel inzicht in het verschil tussen jouw ambitie en de huidige praktijk. Door gestructureerd te checken op Kennen, Kunnen, Willen, Durven en Doen, krijg je veel meer grip op wat je wilt leren en hoe dat in de praktijk het beste voor je kan werken.

***‘Je mindset
is net als een
blok tofu. Het
smaakt naar
waar je het
in marineert.’***

3 Hoe zorg ik voor een open mindset in de training?

*'Your mind is like a parachute.
It works best when it's open.'*

– FRANK ZAPPA (waarschijnlijk)

Kijk dan! Je zet mijn trainershart op standje vurig met zo'n vraag! Wat gaaf dat jij jezelf deze vraag überhaupt stelt.

En deze vraag is niet zomaar simpel te beantwoorden. Het zit namelijk zo. Hoe jij naar een situatie als een training kijkt, hangt voor een belangrijk deel samen met hoe je 'geprogrammeerd' bent. Vooral in je vroege jeugd. Hoe dan? Dat lees je in het Kenniskader verderop in dit hoofdstuk. Die basis verklaart waarom *mindset* in de praktijk zo bepalend is.

Maar hoe werkt die mindset nou voor jou in de praktijk? We gaan het samen afpellen.

Je mindset wordt vooral gevormd door *alles waar jij aandacht aan geeft*. Welke gedachten en ideeën laat jij steeds weer terugkomen en geef je ruimte?

En je mindset werkt direct door *op je gevoel*. Aandacht voor fouten of zorgen die je hebt over een situatie die nog moet komen, bepaalt je gevoel in het hier-en-nu. Geef je aandacht aan het feit dat je aan het leren en ontwikkelen bent? Dat zorgt er ongetwijfeld voor dat je open staat voor en nieuwsgieriger bent naar nieuwe informatie.

Daardoor bepaalt je mindset ook grotendeels je *gedrag*. Je gedrag wordt gestuurd door de vele honderden (snelle, onbewuste) keuzes die je dagelijks maakt.

En zo krijg je keer op keer *bevestiging van het gelijk van jouw mindset*. En daarmee verstevig je deze ook nog.

Groeimindset versus vaste mindset

Onderzoeker Carol Dweck onderscheidt twee soorten mindset: een groeimindset en een vaste mindset. Ze deed er uitgebreid onderzoek naar en de termen zijn inmiddels breed toepasbaar. Ik neem je even mee, want je kunt er echt veel aan hebben. Laten we er een voorbeeld bij pakken, dat gaat helpen. Komt-ie:

Stel, morgen start die zware training over ‘Het Managen Van Verandering’. Je moet hem volgen om intern door te kunnen groeien.

Groeimindset:

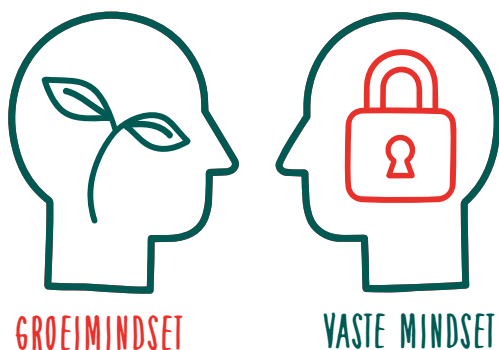
Spannend. Ik ben benieuwd wat ik ervan op ga steken. Nieuwe dingen uitproberen, ook als het nog niet meteen lukt. Als iemand anders het sneller oppikt, trek ik me daaraan op. En als de trainer me feedback geeft, wil ik er gewoon van leren.

Vaste mindset:

Spannend. Ik hoop dat ik niet de enige ben die het nog niet weet. Ik wil laten zien dat ik al heel veel kan. Als iemand anders het sneller snapt, moet ik harder bewijzen dat ik het ook kan. En als de trainer kritiek heeft, zal ik laten zien dat hij het mis heeft.

Voel je het verschil al? Laten we het nog concreter maken. Dezelfde situaties, maar nu de bijbehorende gedachten van beide mindsets naast elkaar in een schema.

Morgen start die zware training over Het Managen Van Verandering, die ik moet volgen om intern te kunnen doorgroeien als manager. Hieronder laat ik twee soorten gedachten zien die ik kan hebben.		
Situatie	Groeimindset-gedachten	Vaste mindset-gedachten
Hoe wil ik overkomen?	<i>Ik ben leergierig.</i>	<i>Ik wil slim overkomen.</i>
Nieuwe dingen uitproberen	<i>Ik ben benieuwd hoe dit voor mij zal kunnen werken.</i>	<i>Ik wil laten zien dat ik al heel veel kan en weet.</i>
Kritiek of feedback	<i>Ik wil hiervan leren.</i>	<i>Ik zal laten zien dat ze ongelijk hebben.</i>
Tegenvallend resultaat	<i>Ik moet de volgende keer iets anders proberen.</i>	<i>Zie je nou wel, ik wist wel dat het niet zou lukken.</i>
Anderen leren sneller dan ik	<i>Dat is mooi, daar kan ik me aan optrekken.</i>	<i>Dat is vervelend, dan moet ik nog harder bewijzen dat ik het ook kan.</i>



Zie je het verschil? Gaat jouw aandacht naar het leerproces? En zie je de stappen die je daarin maakt als waardevol? Of gaat jouw aandacht naar het resultaat? En zie je de stappen die je maakt als bewijs dat je iets wel of juist niet kunt?

Een groeimindset is heerlijke basis om mee naar een training te gaan. Richt je op nieuwsgierigheid. Realiseer je dat je niet hoeft te bewijzen dat je iets al kunt. Richt je energie op uitproberen en leren. Ook jij mag stralend falen!

Lukt het niet wat je graag wilt kunnen? Zoek dan uit waar dat in kan zitten. En probeer het nog eens met een kleine (of grote) aanpassing. Leren, proberen, reflecteren en verbeteren. Dat is een groeimindset.

Beetje geduld a.u.b.

Hoezo geduld? Dat heb ik juist niet!

Snap ik. Vertel mij wat. Ook niet mijn sterkste eigenschap. Geduld is een schone zaak, zeggen ze dan. Ik voel met je mee.

Maar toch. Je mindset is in jaren gevormd. Je kunt dus ook niet verwachten dat het binnen een dagje ofzo helemaal omgegooid is.

Ook hierbij werkt een groeimindset. Vertrouw op je eigen proces. Luister goed naar je eigen gedachten. Zijn het groeigedachten? Of vaste gedachten? Welke geef jij aandacht?

Je bent er zelf bij. Hoe je gevormd bent in het verleden kun je niet meer veranderen. De keuzes die je vandaag maakt, bepalen wel hoe je je in de toekomst doorontwikkelt.

Jij mag het zeggen. Wil je jezelf ontwikkelen? Of ga je jezelf vastzetten in een mindset? Ik zou het wel weten.

Tip!

Zelf ben ik vanuit mijn basis best wel ‘gezegend’ met een vaste mindset. Iets met prestatiedruk in sport en een onzeker zelfbeeld. Ik bespaar je de psychoanalyse.

Wat voor mij werkte toen ik hieraan ging werken, was het volgende. Iedere keer als ik mezelf betrapte op een vaste mindset-gedachte, zette ik mijn hoofd even op pauze. In mijn hoofd corrigeerde ik mezelf: ‘Daar ga je weer, deze gedachte gaat je toch echt niet verder helpen. Wat wel helpt, is ...’ Door deze bewuste actie creëerde ik langzaam maar zeker steeds sterkere, nieuwe gedachten. En die nieuwe gedachten zijn wel steunend. Die dragen bij aan zelfvertrouwen, nieuwsgierigheid en de zin om te falen – in plaats van angst om te falen. Probeer het eens uit. Waarschijnlijk kun jij er ook iets mee winnen.

KORT SAMENGEVAT

Je mindset wordt gevormd door datgene waar je aandacht aan geeft. Kies dus bewust je aandacht. Onderzoek je eigen gedachten. Stuur jezelf naar groeimindset-gedachten. Maak van jezelf een nieuwsgierige onderzoeker die mag leren, in plaats van moet bewijzen.

KENNISKADER**HOE JE MINDSET AL VROEG IN JE LEVEN IS GEVORMD**

Wist je dat de manier waarop je ouders of verzorgers zijn omgegaan met presteren en leren, directe invloed heeft op hoe je nu denkt en voelt over leren en groeien? Dat heeft onder andere te maken met je zelfbeeld, iets wat je ontwikkelt in je vroege jeugd.

Als je ouders je ondersteunden en je vertrouwen gaven, dan is er een basis voor een ‘onvoorwaardelijk zelfbeeld’. Mensen met dit zelfbeeld hebben vaker een groeimindset – ze geloven dat ze kunnen leren en beter kunnen worden, door slim en hard te werken en doorzettingsvermogen. Ze zijn minder bang om fouten te maken.

Ouders die aanmoedigen en inspanningen waarderen, ongeacht de uitkomst, leren hun kind dat *het proces belangrijker is dan het resultaat*. Dit bevordert een groeimindset, omdat je leert dat falen slechts een stap is in het leerproces.

Focussen op resultaten

Ouders die voornamelijk gefocust zijn op cijfers, resultaten of op de vraag of je gewonnen of verloren hebt, geven (onbewust) de boodschap dat vooral succes telt. Dit kan leiden tot een vaste mindset, waarbij het kind bang is om te falen en denkt dat vaardigheden en mogelijkheden vaststaan.

De manier waarop jij hebt geleerd met presteren en leren om te gaan, vormt dus een belangrijke basis voor hoe je nu denkt en leert.

Het goede nieuws? Ook al is je mindset gevormd in je jeugd, je kunt nog steeds werken aan een groeimindset door bewust te oefenen met nieuwe uitdagingen aangaan en te leren van je fouten.

Belangrijke disclaimer! Ga nu niet je ouders de schuld geven. Zij deden met de vermogens en talenten die zij op dat moment hadden, ook heel erg hun best. Het aansporen van kinderen op prestaties komt voort uit de diepgewortelde wens om kinderen het allerbeste te geven in het leven.

Het heeft je gebracht waar je nu bent. En opnieuw het goede nieuws: met al deze basisprogrammeringen kun jij nog steeds zelf beslissen op welke manier jij naar jezelf en je ontwikkeling wilt kijken.

Er is hoop! Zoals onze vriend en collega Remco Claassen zegt: 'Je bent het gevolg van je vorige beslissingen en je wordt het gevolg van je volgende beslissingen.'

***‘Ik moest van
mijn baas op
assertiviteits-
training.***

***Dat maak ik
zelf wel uit,’
zei ik.***

***‘Toen hoefde
ik niet meer.’***

**‘Average players
want to be left
alone.**

**Good players
want to be
coached.**

**Great players
want to be told
the truth.’**

6 Ik vind trainingen best wel spannend

*‘Spanning is wie je denkt te moeten zijn.
Ontspanning is wie je bent.’*

– OMDENKEN®

 ké, meteen maar het goede nieuws over de spanning die je voelt als je gaat deelnemen aan een training. Je hebt een zeker niveau van spanning nodig om iets te leren. Lichte spanning zet je op scherp, het maakt je alert. Dus koester deze scherpte. Tegelijk is het wel zo dat je deze scherpte niet dagen van tevoren al nodig hebt. Dat is eigenlijk verspilde energie. Bovendien leidt het je aandacht af van zaken die juist op dat moment belangrijk voor je zijn. Dit hoofdstuk gaat dus vooral over hoe je in de dagen/weken voor de training, je spanning positief kunt inzetten. We gaan het vanuit twee invalshoeken bekijken. De eerste is wat je *denkt* over de situatie. De tweede is wat je *doet*.

Wat denk je?

De spanning die je voelt, wordt voor een belangrijk deel bepaald door wat jij denkt. Laten we eens kijken naar de gedachten die je hebt over de training. Ik geef er een paar, misschien herken je één. Of meer.

*Daar zitten straks allemaal mensen die slimmer/leuker/knapper/snel-
ler/meer ervaren* zijn dan ik.*

Ik snap er vast helemaal niks van.

Ik ga vast af als een gieter net als ... (gebeurtenis uit het verleden).

*Dan moet ik iets voor de groep doen en dan krijg ik weer een rode
kop/klotsende oksels/ga ik stotteren/sla ik dicht*.*

(*kies maar uit wat bij je past)

Herkenbaar? Echt joh, zoveel mensen hebben dit soort spoken in hun hoofd. We noemen dit *belemmerende gedachten*.

Weet je wat het probleem is met dit soort gedachten? Als jij ze niet kritisch onderzoekt, worden ze waar. Want gedachten creëren een bepaald gevoel. Dat gevoel creëert gedrag. En dat gedrag heeft een bepaald gevolg.

Precies dat wat je vreest, wordt door jouw eigen gedachten tot realiteit gemaakt.

Er is een mooie quote die hier goed bij past. Een oudje die toegeschreven wordt aan Boeddha: *'The mind is everything. What you think, you become.'*

Als je jouw gedachten wel kritisch onderzoekt, kun je zomaar tot de conclusie komen dat jij je misschien druk maakt over zaken die helemaal niet per se waar zijn.

Hoe onderzoek je jouw belemmerende gedachten?

Onze grote Griekse vriend Socrates kan je helpen. Hieronder geef ik je een superpraktische checklist om jouw gedachten te onderzoeken. Volg de volgende stappen. En ervaar eens wat het met je doet, als je op deze manier naar je eigen gedachten kijkt.

Let op! Deze tip mag je niet negeren. *Doe dit altijd op papier. Schrijf het op!* In steekwoorden desnoods. Waarom? Omdat je hersenen altijd een korte bocht nemen. Dus als je het in je hoofd doet, kom je altijd weer bij je belemmeringen uit. Dan werkt deze aanpak dus niet.

1 Identificeer de gedachte

Bepaal precies welke belemmerende gedachte je hebt, bijvoorbeeld: *Ik ben niet goed genoeg.*

2 Onderzoek de oorsprong

Vraag je af waar deze gedachte vandaan komt:

- 🔪 Waarom denk je dat je niet goed genoeg bent?
- 🔪 Welke ervaringen hebben deze gedachte veroorzaakt?

3 Definieer termen

Wat bedoel je met 'goed genoeg'? Wat betekent dit voor jou?

Maak het zo objectief mogelijk.

4 Bekijk het bewijs

Zoek naar bewijs voor en tegen je gedachte:

- 🔴 Wat zijn voorbeelden die laten zien dat je niet goed genoeg bent?
- 🔴 Zijn er momenten waarop je wel succesvol was?

5 Stel hypothetische vragen

Denk na over wat er zou gebeuren als je wel 'goed genoeg' zou zijn:

- 🔴 Wat als je het wel kunt?
- 🔴 Hoe zou je reageren als een vriend deze gedachte had?
- 🔴 Wat zou je doen of denken als je niet zou kunnen falen?

6 Vind tegenvoorbeelden

Denk aan voorbeelden van mensen (of jezelf) die twijfelden maar succesvol waren. Of situaties waarin je het ook spannend vond, maar dat achteraf eigenlijk wel gewoon meeviel.

7 Onderzoek gevolgen

Wat zijn de gevolgen van het vasthouden aan deze gedachte? Hoe beïnvloedt het je leven? Is dat wat je wilt? Of heb je liever een andere uitkomst?

8 Overweeg alternatieven

Probeer een andere manier te vinden om naar de situatie te kijken:

- 🔴 Wat zou je zeggen tegen een vriend die dit dacht?
- 🔴 Kun je een positievere, realistischere gedachte bedenken?
- 🔴 Stel je bent trainer of coach van iemand met jouw gedachten. Wat zou je haar adviseren?

9 Herformuleer

Herschrijf de gedachte op een meer ondersteunende manier:

- 🔴 Hoe kun je de gedachte ombuigen, zodat hij je helpt in plaats van tegenwerkt?

De kracht van herhalen

En? Hoe is het nu? Ervaar je misschien iets van rust of geruststelling, als je van een afstandje naar jouw gedachten kijkt?

Het kan zomaar zijn dat je dit een aantal keren moet herhalen. Bedenk: je hebt jaren de tijd gehad om je belemmerende gedachten zich lekker te laten ontwikkelen. Het is een illusie dat je het dan in één keer helemaal omdraait.

Gun jezelf de tijd. Wees blij en trots op kleine stapjes vooruit. Accepteer dat je soms ook stapjes terug doet.

In dat opzicht is het net het leven. Je kunt niet altijd een 6 gooien. Maar als je niet gooit, weet je zeker dat er niks gebeurt. 🤔

Wat doe je verder?

Nu heb je een instrument om je gedachten te onderzoeken en te sturen. Daarnaast zijn er ook heel praktische zaken die je kunt doen.

Verdiep je in het onderwerp

Stel, je gaat naar een training over Effectief Samenwerken. Google, YouTube en ChatGPT zijn je beste vrienden. Of vraag het aan een echt mens (da's ook leuk!) En kijk eens welke schrijvers en sprekers hier zinnige dingen over zeggen. Je zult zien dat je met weinig moeite heel waardevolle informatie krijgt.

Misschien kun je op deze manier ook weer jezelf geruststellen. Je hebt nu al een mooie basis. En de training moet nog beginnen!

Neem kort contact op met de trainer

Deel gerust je spanning: *'Volgende week hebben we training. Ik merk aan mezelf dat ik het spannend vind. Heb je een advies voor me?'*

Stel gerust een vraag: *'Wat kan ik doen om me goed voor te bereiden?'*

Of: *'Dit is mijn leerdoel: ... [vul in]. Past dat bij de onderwerpen in de training?'*

Trainers zijn vaak superleuke en gedreven mensen. Wedden dat je een goede reactie terugkrijgt?

Spanningsregulatie

Wat je ook denkt. Wat je ook doet. Voor sommigen blijft het spannend. Een paar laatste tips om de spanning die je voelt te reguleren. Sommige van deze tips kun je direct toepassen, met direct effect. Andere tips werken vooral als je er wat langer mee aan de slag gaat. Daar komen ze.

Direct-effecttips

-  **Oefen je ademhaling.** Blokademhaling is een heerlijke oefening. Ga rustig staan of zitten. Haal 4 seconden rustig maar diep door je neus in. Houd je adem 4 seconden vast. Adem rustig uit door je mond in 4 seconden. Houd nu 4 seconden vast. Adem dan 4 seconden weer rustig in door je neus. Herhaal deze cyclus een keer of zes. Je zult direct meer rust in je lijf en je hoofd ervaren.
-  **Beweeg!** Ga lekker wandelen. Of sloop jezelf met een pittige bootcamp. Door beweging maak je gelukstofjes aan in je hersenen. Dat reguleert lekker de spanning die je voelt.
-  **Zoek steun.** Praat met een collega. Spreek je uit over je spanning of twijfels. Echt joh, het is menselijk, hè.

Tip met een iets langere aanloop

-  **Train jezelf in gedachtensturing.** Mindfulness, *mind wandering*, aandachtstraining, ijsbaden, meditatie. Het helpt echt.

Denk je nu *wat een vaag, zweverig gedoe*? Dan heb je het waarschijnlijk het hardste nodig. Zoek een vorm die bij jou past. En stel jezelf open voor nieuwe ervaringen.

KORT SAMENVAT

Koester je spanning. Het is energie. Het zet je op scherp. Dat werkt vooral in het moment zelf, niet dagen van tevoren. Met je gedachten kun je de spanning de goede kant op sturen. Onderzoek je belemmerende gedachten. Bereid je voor door wat onderzoek te doen. Denk na over leerdoelen. Maak contact met de trainer. Train je aandacht en ademhaling. Zorg goed voor je lijf. Echt joh, het kan zomaar zijn dat het leuk gaat worden!

15 Ik wil goede feedback geven en ontvangen

'Feedback is een cadeautje.

Constructieve feedback is een investering.'

Een training kan niet zonder feedback. Leren en feedback gaan altijd hand in hand. En tegelijk zorgen de feedbackmomenten ook vaak voor ongemak, onnodige discussies en soms zelfs voor ronduit pijnlijke ervaringen.

Feedback geven en ontvangen zijn vaardigheden die je kunt ontwikkelen. Dit hoofdstuk helpt je met de juiste mindset, structuur en concrete voorbeelden.

In een training of seminar wissel je continu tussen twee rollen als het om feedback gaat. Het ene moment ben jij de ontvanger: je krijgt iets terug van een ander. Het volgende moment wordt jou gevraagd om feedback te geven. Je geeft iets terug over de impact die het gedrag van de ander op jou heeft. Beide rollen zijn even belangrijk en waardevol. Je kunt daarmee je eigen groei versnellen en bijdragen aan de groei van anderen. Hoe mooi is dat?!

Lees lekker verder, dan zorgen we er met elkaar voor dat de wereld een beetje mooier wordt door kwalitatief goede feedback!

KENNISKADER

WAT IS FEEDBACK?

Feedback is een spiegel voor jouw impact: het is informatie die je helpt zien wat je doet, wat dat oplevert en wat je keuzemogelijkheden zijn.

Anders gezegd: je krijgt te zien wat jouw gedrag bij een ander doet. En wat je daarmee kunt. Je hoeft er alleen maar voor open te staan. Al is dat laatste vaak makkelijker gezegd dan gedaan. Want feedback raakt al snel aan je ego, je gevoelens, je emoties. En ja, dus ook aan je zelfbeeld.

De waarde van feedback

Als je een vaardigheid wilt leren, gaat dat meestal om een effect dat jij wilt hebben op je omgeving. Bijvoorbeeld, je wilt mensen motiveren of je bent benieuwd hoe je beter met anderen kunt samenwerken. Dit betekent dat je inzicht moet krijgen in het effect dat je hebt op anderen. De trainer kan je uitleggen hoe iets werkt en hoe je iets het beste kunt aanpakken. Je mededeelnemers kunnen je teruggeven wat het effect van jouw inzet op hen is. Omdat mensen verschillen, krijg je daardoor een breder beeld van wat er nodig is om het gewenste effect op diverse mensen te hebben.

Uiteindelijk helpt feedback om uit te vinden wat voor jou werkt en wat niet. En het helpt je om te ervaren wat bij de ene persoon wel werkt en wat niet. Simpel gezegd: zonder feedback kun je alleen maar een beetje gokken. Met feedback word je slimmer en effectiever.

Mindset bepaalt het rendement van feedback

Feedback heeft alleen waarde als het ontvangen wordt door iemand die wil leren en die zich veilig voelt om te leren. Dat vraagt van de ontvanger van de feedback een open, lerende houding. Het is dus goed om jezelf als ontvanger van feedback af te vragen of je wel echt openstaat om te leren, op het moment dat je feedback ontvangt.

Er zijn signalen die erop duiden dat je misschien minder openstaat dan je zou willen.

Misschien betrap jij jezelf wel op een 'ja-maar'-houding. Waarbij je als reactie op feedback gaat uitleggen waarom de ander het niet goed begrijpt.

Of misschien heb je vaker dan goed voor je is, de neiging om uit te leggen dat het in jouw praktijksituatie toch net anders werkt.

Of vind je jezelf terug in de situatie waarin je probeert uit te leggen wat jouw intenties waren. Zonder dat je je bewust wordt van je impact.

Het effect van bovenstaande reflexen is dat de ander (de feedbackgever) zich niet gehoord voelt. Wat denk je dat die gaat doen? Inderdaad. Die gaat proberen het nog duidelijker te maken. Vaak door herhaling. Of lui-

der praten, alsof dat helpt. Of door korter door de bocht te gaan, waar- door het allemaal net wat scherper wordt dan nodig is.

De kwaliteit van de feedback wordt er niet beter op, laat staan het rende- ment dat jij uit je training kunt halen.

Op deze manier help je jezelf niet vooruit. De eerste stap is dus om je 'defensieve' mindset achter je te laten.

Ik geef je een paar tips die kunnen helpen:

- 🔴 Iedere feedback is welkom. Jij bepaalt als ontvanger later of en hoe jij de feedback gaat toepassen. Voel je dus niet verplicht om er direct iets mee te doen. Het voordeel hiervan is ook dat je er niet direct een mening over hoeft te hebben.
- 🔴 De feedback die je krijgt van iemand anders, is een reflectie van waar die ander op dat moment in haar ontwikkeling is. Het zegt dus net zoveel over de ander als over jou. Jij bepaalt uiteindelijk hoe je de feedback verwerkt.
- 🔴 Ga er in de basis van uit dat de feedback goed bedoeld is. Het is soms best lastig om op een goede manier feedback te geven. Dus zelfs als het wat 'hoekig' of gewoon 'lomp' overkomt, het is goed bedoeld.
- 🔴 De feedback gaat over jouw gedrag en je impact. Het gaat niet over jouw persoonlijkheid. Directe feedback kan voelen als een persoon- lijke aanval, maar het is informatie over je gedrag.

Vaak zijn dit dieper ingesleten patronen. Dus sterke bewustwording en wat dagelijkse reminders en reflectie kunnen je helpen om je aan je goede voornemens te houden.

In sommige situaties komt het defensieve gedrag voort uit het gevoel van onveiligheid. Ook dat gevoel kan diep zitten. Feit is dat dit gevoel je leerrendement echt direct minimaliseert. In hoofdstuk 17 'Ik voel me eigenlijk niet zo veilig in de groep, en nu?' lees je hoe dit gevoel werkt en wat je eraan kunt doen.

Feedback ontvangen

We gaan er nu van uit dat het met je mindset wel goed zit. Dan is nog de vraag: *Hoe ontvang je feedback op een zo goed mogelijke manier?*

Ik heb een stappenplan voor je:

- 1 *Luister.* Houd je eigen gedachten onder controle, richt je op de ander. Luister om te begrijpen, niet om te reageren. Als het niet helemaal duidelijk is, stel een vraag.
- 2 *Check het effect.* Goede voorbeeldvragen zijn: 'Wat was het effect van mijn gedrag/inzet op jou?' 'Wat maakt dit juist zo belangrijk voor jou?'
- 3 *Vraag om advies.* 'Wat is je advies aan mij?'
- 4 *Bedank.* 'Dankjewel voor dit inzicht.'
- 5 *Kies bewust voor toepassing.* Je kunt niet alles opvolgen. Kies bewust de punten die jou het meeste rendement opleveren.

Op deze manier verwerk je de feedback zo zuiver mogelijk. Bovendien laat je respectvol zien aan de anderen dat je hun feedback waardeert.

Herkansing en succesbeleving

Een goede trainer weet dat een (kleine) succesbeleving ontzettend motiverend werkt. Als het goed is, geeft de trainer je de kans op succes. Het is dus handig om één of een paar aspecten uit de feedback direct weer uit te proberen in een korte simulatie of oefening. Biedt de trainer dit niet aan? Vraag er dan gerust om. Het werkt.

Dit motiveert niet alleen, er is nog een belangrijke reden om dit te doen. Mensen onthouden dingen beter die ze gedaan of ervaren hebben. Stel, je hebt in de training een oefening gedaan. Het ging best aardig maar niet geweldig. Je krijgt waardevolle, constructieve feedback. Als het daarbij blijft, heb je de suboptimale ervaring opgedaan. De goede werkwijze (na de feedback) heb je alleen in je hoofd – dus cognitief – verwerkt. Wat denk je dat er vervolgens in de praktijk gebeurt? Inderdaad, je herhaalt eerder je oude aanpak, dan dat je de vernieuwde, betere aanpak toepast.

Kortom, zorg dat je de nieuwe inzichten ook daadwerkelijk oefent en toepast.

Feedback geven

Voor sommigen een nachtmerriescenario: feedback geven aan een ander. Vooral voor de lieve, conflictmijdende mensen onder ons.

Ook hier speelt mindset een rol. Zie het zo. Jij hebt aandachtig en scherp geobserveerd. Je bent een goed en integer mens. En je hebt wat te melden in het leven. Dus, het zou toch zonde zijn als jij je feedback niet deelt?! Dan ontnem je de ander de kans om iets goeds te leren, van jou. Ik snap dat dit misschien wat hoogdravend klinkt. Maar denk er maar eens over na. Jouw bijdrage is van waarde, die mag gehoord worden.

Niet positief, niet negatief maar constructief

Sommige mensen hebben het over positieve of negatieve feedback. Ik ben daar niet zo van. Goede feedback is constructief. Het helpt om te bouwen aan effectievere vaardigheden. Het is letterlijk bouw materiaal.

Feedback geven gaat altijd over iets dat wel of niet optimaal werkt en hoe dat beter kan.

Hoe geef je dan constructieve feedback? Ook hier een superkort stappenplan en concrete voorbeeldteksten die je kunt gebruiken ter inspiratie.

Ik hanteer het GES-model:

GES-model

- 1 **Gedrag.** Beschrijf zo concreet mogelijk het gedrag/de inzet. Houd het objectief waarneembaar, koppel het los van je mening en los van de persoon.
Dus niet: *'Je bent dominant.'* Maar wel: *'Je liet haar drie keer niet uitpraten. Daardoor gaf je haar een opdracht zonder haar mening gehoord te hebben.'*
- 2 **Effect.** Beschrijf wat het effect is op jou en/of op de situatie.
'Hierdoor voelt zij zich waarschijnlijk niet gemotiveerd om de opdracht echt goed uit te voeren. Het voelt als een "moetje", zonder motivatie.'
- 3 **Suggestie.** Geef een concreet, haalbaar en constructief advies.
'Mijn advies is om goed te luisteren naar haar idee over de opdracht. Op die manier is de kans groter dat je samen tot een aanpak komt waarvoor ze wel echt gemotiveerd is.'

Nog een paar waardevolle tips van experts

Het model geeft je structuur, maar feedback geven is mensenwerk. Hier nog wat hands-ontips die je in de praktijk goed van pas kunnen komen:

- 📌 Beperk je feedback tot één of twee punten. Kies dus ook de meest relevante punten die het meeste rendement opleveren. Mensen kunnen niet meer dan twee punten goed verwerken.
- 📌 Focus je feedback op wat de ander kan dóen. Het gaat altijd over het gedrag, dus niet over het effect.
Een voorbeeld. Zeg dus niet: *'Probeer haar wat meer te motiveren.'*
Maar wel: *'Geef haar de ruimte om haar eigen werkwijze te bepalen, zodat ze meer gemotiveerd is.'*
- 📌 Gaat de ontvanger in de verdediging? Stop dan met feedback geven. Het landt niet. Geef de ander de kans om haar verhaal te doen en kijk dan of je alsnog je feedback kunt geven.
- 📌 Blijft de ontvanger verdedigend? Dan is ze er gewoon niet klaar voor. Geef dan geen feedback maar respecteer wel haar gevoel.
- 📌 Verwacht niet dat jouw feedback een-op-een overgenomen wordt. De ontvanger krijgt meer informatie. Ze verwerkt dit op haar eigen manier, in haar eigen context. En in haar eigen tempo. Ook als er – ogenschijnlijk – niets mee wordt gedaan, is jouw feedback van waarde geweest.

Feedback geven en ontvangen is een vaardigheid. En net als iedere vaardigheid wordt die beter door te oefenen. Een training is daarvoor de perfecte plek.

Wat ik je toewens? Maak daar lekker gebruik van. Want voor je het weet, ben je een pro in feedback geven. En misschien nog wel belangrijker: in het openstaan voor feedback en het ontvangen ervan.

KORT SAMENGEVAT

Leren kan alleen met feedback geven en ontvangen.

Ontvang feedback met een open, lerende mindset. Luister om de feedback te begrijpen. Probeer het direct uit voor een succesbeleving.

Geef jouw feedback op constructieve manier. Focus op concreet toepasbaar gedrag.

Laat de ander kiezen hoe ze jouw feedback naar de praktijk vertaalt.

Vergeet nooit: feedback is geen oordeel over de persoon, het is informatie voor groei en ontwikkeling.

**‘Feedback
achterhouden
is kiezen voor
comfort boven
groei.’**

– ADAM GRANT

21 Hoe betrek ik mijn manager bij mijn ontwikkeling?

‘De taak van de leider is om zijn mensen te brengen van waar ze zijn, naar waar ze nog niet geweest zijn.’

– HENRY KISSINGER

Je manager kan enorm veel invloed hebben op het rendement van jouw training. Hoe kun je ervoor zorgen dat je manager ook daadwerkelijk betrokken is bij jou en je ontwikkeling?

Misschien goed om vooraf te weten dat veel organisaties echt nog wel wat stappen te zetten hebben naar een echte leercultuur. Dus alles wat je hierna leest, kan voor jou, je manager en je organisatie nieuw zijn. Dat is geen probleem. Sterker nog, het is wel mooi. Jij bent misschien wel degene die de club weer een stapje verder brengt. Dat is wat we noemen win-win!

Laat dit hoofdstuk ook aan je manager lezen. Dan zitten jullie snel op één lijn als het gaat om samenwerking en betrokkenheid.

Een training is een investering

Een training is een investering in tijd, geld en energie. En we willen allemaal dat deze investering rendement oplevert. Een betrokken manager is wat dat betreft echt een rendementsverbeteraar.

Goed, het belang van een betrokken manager is wel duidelijk, neem ik aan. Maar hoe dan? Hoe kun je die betrokkenheid organiseren en tegelijk ook een beetje efficiënt houden? Mijn advies: goed getimede, korte sessies, met een vaste agenda en duidelijke structuur.

Ingewikkeld? Nee hoor, lees maar door.

Betrokkenheid organiseer je het beste in de voorbereiding, tussen sessies door en bij het realiseren van duurzame resultaten na de training.

Ik ga je een overzichtelijk stappenplan geven waarmee je stap voor stap je manager kunt betrekken. Daarna krijg je per stap een toelichting hoe jullie dit samen praktisch kunnen invullen. Ben je klaar voor vier stappen?

Stappenplan

STAP 1: Samen ontwikkeldoelen bespreken en opstellen.

STAP 2: Voor de training samen de belangrijkste aandachtspunten bepalen.

STAP 3: De dag na de training de belangrijkste inzichten en acties bespreken.

STAP 4: Voor de training evalueren hoe het in de praktijk gaat en aandachtspunten voor de komende sessie bepalen.

Zit je in een programma met meerdere sessies? Dan blijf je Stap 3 en Stap 4 herhalen tot je het programma hebt afgerond.

Mogelijk is dit nog een beetje abstract voor je? Geen nood. Hieronder krijg je een toelichting op hoe je de verschillende stappen kunt uitvoeren.

STAP 1: Samen ontwikkeldoelen bespreken en opstellen

Jouw manager heeft een beeld van jou en je werk in de dagelijkse praktijk. Dat is waardevolle informatie om mee te nemen in het opstellen van je ontwikkeldoelen.

Besprek met elkaar in welke situaties je andere uitkomsten zou willen zien en welk gedrag of kennis hiervoor nodig is. Scherp hiermee je ontwikkeldoelen aan.

Let wel op, de input van je manager is één van je bronnen voor je doelen. Denk vooral ook zelf na en bespreek eventuele verschillen en overeenkomsten open en constructief met elkaar.

Duur van dit gesprek? Ik zou zeggen dertig minuten, dat moet lukken.

STAP 2: Voor de training samen de belangrijkste aandachtspunten bepalen

Soms is een training opgebouwd uit meerdere sessies. Het is handig per sessie, afhankelijk van het onderwerp, te bepalen waar jij specifiek aandacht aan gaat geven. De focus die je kiest, hangt samen met je ontwikkeldoelen en je dagelijkse werksituatie.

Bespreek dit met je manager, wissel ervaringen en ideeën uit. En bepaal je focus.

Doe dit kort voor de training. Liefst één of twee dagen voor de sessie. Zo blijf je samen gefocust op jouw ontwikkeling en op jullie samenwerking.

Duur van dit gesprek? Zet de timer op twaalf minuten. Blijf staan, ga vooral niet zitten. Wedden dat het lukt?

STAP 3: De dag na de training de belangrijkste inzichten en acties bespreken

Gisteren had je de training. Vandaag bespreek je met je manager hoe het is gegaan met je aandachtspunten, die je vlak voor de training hebt besproken. Daarnaast bespreek je met elkaar hoe jij jouw nieuwe inzichten en vaardigheden in de praktijk kunt brengen. Maak hier actiepunten van en maak ze zo concreet mogelijk. En bespreek met elkaar of je hierbij ondersteuning nodig hebt en wie deze support kan leveren.

Duur van dit gesprek? Ook hier, twaalf minuten. Doe dit staand, dan blijf je in de actieve modus.

STAP 4: Voor de training evalueren hoe het in de praktijk gaat en aandachtspunten voor de komende sessie bepalen

Deze stap lijkt op Stap 2 en dat is ook zo. Wat je bij deze Stap 4 extra doet, is terugkijken op de afgelopen periode: hoe is het gegaan met de inzichten en acties uit Stap 3? Wat heeft goed gewerkt? Wat heeft nog aandacht nodig? En wat ga je mogelijk anders doen?

Na dit deel van het gesprek ga je weer samen je focus bepalen zoals in Stap 2.

Duur van dit gesprek? Verrassing! Twaalf minuten, dat is meer dan genoeg. Moet ik nog zeggen dat staan een goed plan is?

Zoals je ziet: deze stappen maken de cirkel vanzelf rond. Op deze manier ben je met echte aandacht, in weinig tijd, heel constructief aan het samenwerken. Je manager is volledig onderdeel van jouw ontwikkeling. En daarmee verbeter je jullie samenwerking en waarschijnlijk ook de kwaliteit van jullie team.

Juist als jullie druk zijn

Hoe doen we dit in drukke tijden? Gaat dit dan wel lukken?

Natuurlijk, dit kost wat tijd. Zet daarom deze afspraken aan het begin van je trainingsprogramma in de agenda's. Dan laat je het niet van de waan van de dag afhangen of ze nog worden ingepland.

Je ziet aan de tijdsindicaties dat de hoeveelheid tijd heel erg meevalt. Als je eenmaal in het ritme zit, is het dus 24 minuten per trainingssessie. Zet dat af tegen de waarde van deze gesprekken en het is een eenvoudig ABC'tje. Dit kunnen jij en je manager niet laten liggen.

KORT SAMENGEVAT

De betrokken manager is goud waard. Het verbetert jouw ontwikkeling én jullie samenwerking.

Plan vooraf afspraken in voor het gehele traject. Een afspraak om je ontwikkeldoelen vast te stellen. Een afspraak om de focus voor de eerste sessie te bepalen. Een afspraak na iedere sessie om te bespreken hoe het is gegaan en acties voor de komende tijd uit te zetten. En een afspraak om te bespreken hoe het de afgelopen periode is gegaan met je acties en vooruit te kijken naar de volgende sessie.

Houd het kort en krachtig. En blijf actief staan als je overlegt.

COLUMN VAN WOUTER VAN DEN BERG

Je bent niet jezelf

Mensen komen een training binnen met een prachtig leerdoel: 'Ik wil meer mezelf zijn.'

Het klinkt volwassen. Authentiek zelfs.

Het is alleen onzin.

Want welk 'zelf' bedoel je? Degene die besluitvaardig is in het eigen team? Die voorzichtig wordt tegenover de directeur? Die thuis geduldig luistert, maar bij kritiek direct in de verdediging schiet?

Het zijn allemaal versies van jou. Geen een daarvan ontstaat alléén uit jou.

We praten over ontwikkeling alsof een mens een gesloten koffer is.

Onder alle onzekerheid en aanpassing zou je ware zelf liggen. De trainer hoeft alleen het slot te openen en daar verschijn je: puur, authentiek en eindelijk helemaal jezelf.

Zo werkt een mens niet.

Je neemt geen vaststaand zelf mee een ruimte in. De ruimte doet iets met wie jij kunt zijn. De ene persoon maakt je moediger. Bij een ander ga je pleasen. De ene relatie brengt je humor naar boven, de andere je controle. Niet omdat je onecht bent, maar omdat mensen elkaar voortdurend mede vormgeven.

Jezelf zijn is daarom geen individuele prestatie. Het is een relationele gebeurtenis.

Dat maakt het vreemd om eendimensionaal naar jezelf te kijken. Wat zijn mijn sterke punten? Wat zijn mijn valkuilen? Alsof een eigenschap overal dezelfde waarde heeft.

Directheid kan helderheid brengen, maar ook angst. Empathie kan verbinden, maar ook het moeilijke gesprek uitstellen. Zelfstandigheid kan kracht zijn, maar ook voorkomen dat een ander werkelijk nodig mag zijn. Hetzelfde gedrag. Een andere relatie. Een ander effect.

Wie alleen naar binnen kijkt om te groeien, ziet maar de helft. Vraag tijdens een training niet alleen: wat leer ik over mezelf? Vraag ook: Wie word ik bij verschillende mensen? Wat roep ik in hen op? Wat moet er tussen ons bestaan om mij op mijn best te laten verschijnen? En waar maak ik de ander kleiner om mezelf veilig te houden?

Dat zijn minder comfortabele vragen. Daarom zijn het betere vragen.

Zelfs een rollenspel wordt dan iets anders. Geen toneelstuk waarin je bewijst dat je een gesprekstechniek beheerst, maar een laboratorium waarin je ontdekt wie je wordt zodra iemand weerstand biedt.

Stop dus met zoeken naar je ware zelf.

Ontwikkeling is niet steeds meer lagen afpellen tot alleen de echte jij overblijft. Ontwikkeling is leren zien welke versies van jou in verschillende relaties ontstaan. En daar steeds bewuster in kunnen kiezen.

Je wordt niet jezelf.

Je wordt jezelf met anderen.

Wouter van den Berg, PhD, is neuro-econoom, oprichter van BrainCompass en internationaal expert op het gebied van talentontwikkeling. Hij vertaalt neuro- en gedragswetenschap naar praktische inzichten waarmee organisaties verborgen potentieel zichtbaar maken en mensen helpen duurzaam te groeien en excelleren.