

Inzicht in Invloed

De rol van groepsontwikkeling in een vijfdaags trainingsprogramma voor professionals

Het trainingsprogramma Inzicht in Invloed van Bureau Zuidema loopt al sinds 1976. Het doel ervan is de deelnemers, hoogopgeleide professionals met een baan, te leren hoe ze hun ideeën en voorstellen het beste kunnen overbrengen en hoe ze anderen in beweging kunnen krijgen. In deze training wordt gebruikgemaakt van de kennis van groepsdynamica en van facetten uit de groepspsychotherapie. Hoe doe je dat, als je desalniettemin weg wilt blijven van therapie?

Door Els Slagboom

Het trainingsprogramma Inzicht in Invloed dat Bureau Zuidema verzorgt voor academici en hbo'ers loopt al sinds 1976. Het heeft zijn oorsprong in een onderzoek van twee organisatiepsychologen aan Harvard en Yale, Harrison (1995) en Berlew (1981, 1985a, 1985b, 1991) over de impact van managers in onder andere organisaties als Rank Xerox. Ze onderzochten waarom de ene manager in de interactie met anderen meer voor elkaar kreeg dan de ander, terwijl ze beiden hetzelfde opleidingsniveau en kennis hadden. Hun onderzoek vertaalden ze naar het Situationeel Invloedmodel®. Binnen Rank Xerox werd het eerste trainingsprogramma op basis van dit model ontwikkeld. De wortels van dit programma liggen vooral in het Amerikaanse *behaviorisme*. Dit gedetailleerd uitgewerkte trainingsprogramma heeft veel facetten. Zowel bij de start als in de verdere ontwikkeling van het trainingsprogramma is steeds veel overgenomen van de groepspsychotherapie. In dit artikel licht ik graag toe hoe we in dit trainingsprogramma werken met ontwikkelingsvragen van deelnemers, weg blijven van therapie, en toch gebruikmaken van de kennis van de groepsdynamica. Ik neem hierbij het vijfdaagse programma als leidraad, en zal aan de hand van de taak-

structuur en de processtructuur zoals beschreven door De Haas (2017) optekenen wat het programma behelst.

Programma

Inzicht in Invloed is een intensief programma van vijf of zes dagen voor hoogopgeleide professionals die een baan hebben. Deelnemers leren hoe zij hun communicatie flexibel kunnen inzetten in verschillende situaties, zodat zij samen met anderen hun doelen en resultaten kunnen behalen. Met behulp van het invloedmodel leren zij op een positieve manier situaties te sturen en zaken

We halen deelnemers uit hun werkbubbel in onze bubbel voor maximaal effect

voor elkaar te krijgen, en ondertussen de relatie met de ander niet uit het oog te verliezen. Het doel is om situaties op een positieve manier te sturen en zaken voor elkaar krijgen; zonder macht, op basis van respect voor de ander en met persoonlijke kracht.

De groep bestaat uit negen deelnemers en een trainer, of achttien deelnemers en twee trainers. De diversiteit van de groep spreidt zich qua leeftijd van 25 tot 65 jaar, de deelnemers werken in allerlei functies en branches. Voorwaarde is dat de deelnemers een zekere mate van zelfreflectie hebben en zich snel de theorie van het programma eigen kunnen maken. Het is intensief trainen *in the classroom*, op locatie en liefst

met overnachting: minimaal vijf of tweemaal drie aaneengesloten dagen trainen van 09.00 tot 20.00 uur. We halen zo deelnemers uit hun werkbubbel in onze bubbel voor maximaal effect. We zorgen voor de beste faciliteiten, zodat deelnemers helemaal ontzorgd worden en zich volledig op de training kunnen focussen. Deze bubbel en focus is nodig voor gedragsverandering en om maximaal gebruik te kunnen maken van het groepsproces. Motivatie komt vanuit het individu, hij of zij moet zelf aan de slag willen.

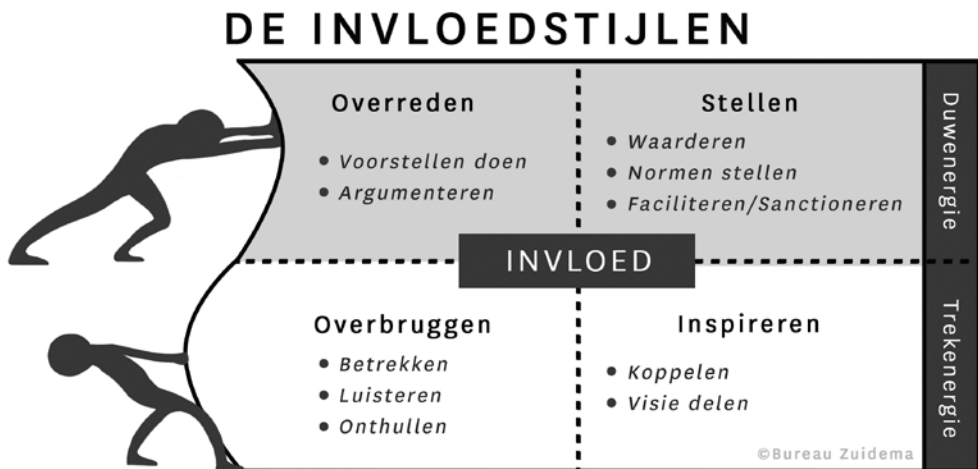
Een belangrijk verschil met een groeppsychotherapie is dat de deelnemers met een ontwikkelingsdoel komen, niet met een hulpvraag. Ze komen met veel verschillende doelen op het gebied van hun eigen gedrag. De taak van de trainer is om leerdoelen die niet in termen van gedrag worden geuit steeds weer terug te brengen naar gedrag. *Bij de eerste inventarisatie van de leerdoelen van de deelnemers zei Mariette dat zij wilde werken aan haar non-verbale uitstraling. Zij zei: 'Als ik bij een vergadering met meer mensen ben geweest en het niet eens ben met wat er besloten is en ik kom dan weer terug in mijn eigen team, dan durven mijn teamleden niets aan mij te vragen of tegen mij te zeggen. Ze zien dan aan mijn uitstraling dat ik niet voor hen open sta.' Het leerdoel werd: 'Regie houden over mijn eigen emoties en non-verbaal en verbaal consistent gedrag laten zien.'*

De taakstructuur

Het trainingsprogramma verloopt volgens een vaste structuur (taakstructuur) en kent weinig procesruimte. Een belangrijk doel is het stimuleren van zelfsturing van de deelnemers in hun eigen leerproces, binnen een strak

kader. Van te voren is duidelijk welke onderwerpen in welke volgorde aan de orde komen en er wordt gewerkt volgens protocollen waarmee de deelnemers binnen hun subgroepen werken en elkaar feedback geven. Het model beschrijft stijlen waarmee je ruimte inneemt en waarmee je ruimte geeft, de duw- en de trekstijlen. Er zijn vier invloedstijlen, die je in kunt zetten en waartussen je schakelt in een gesprek. Een stijl bestaat uit een cluster van gedrag dat bij elkaar het maximum aan effect geeft aan de hand van wat je wilt bereiken. Dit effect krijg je maximaal als je de stijl consistent uitvoert, zowel verbaal als non-verbaal. De vier invloedstijlen zijn *overreden*, *stellen*, *overbruggen* en *inspireren* en verwijzen respectievelijk naar de stijl van het denken, het willen, aandacht voor de ander hebben en de gezamenlijkheid vinden. Het cluster aan gedrag dat bijvoorbeeld de stijl *overreden* maakt, is een idee of suggestie geven en dat onderbouwen met argumenten. Dit is de stijl die je inzet als je kennis van zaken hebt. De stijl *stellen* verwijst naar positief en negatief waarderen, een norm stellen,

faciliteren en sanctioneren. Dit is de stijl waarin je verwachtingen uitspreekt naar de ander of anderen. *Overbruggen* gebruik je door met vragen ruimte aan de ander te geven, of samen te vatten of iets kleins over jezelf te onthullen. *Inspireren* bestaat uit gezamenlijkheid benadrukken en een positief beeld schetsen. De deelnemers krijgen aan de hand van het invloedmodel en de stijlen een taal om gedrag te benoemen. Ze leren 'coderen'. Hoe benoem je gedrag in de termen van het invloedmodel? Vervolgens gaat het om wat je in welke situatie met wie wilt bereiken. Afhankelijk daarvan kies je welke stijl je wanneer inzet. Het ervaren van steeds verschillende situaties en gesprekspartners is cruciaal om het invloedgedrag te begrijpen en te kunnen toepassen. Het vele oefenen behelst niet alleen het oefenen met de invloedstijlen. De deelnemer speelt ook tegenrollen en ervaart hiermee wat gedrag doet door de ogen van de ander. Of hij observeert en kijkt als derde partij. Of de deelnemer vervalt in oud gedrag en reflecteert daar op. Dus je kunt zeggen; de



eerste invalshoek is het cognitieve kader. Gedurende de loop van de training leert de deelnemer op meer niveaus.

De globale lijn van de trainingdagen bestaat eruit dat in het begin kennis gemaakt wordt met elkaar en met het invloedmodel. Vervolgens maken de

Ze analyseren de relatie tussen hun gedrag en een mogelijke belemmerende overtuiging

deelnemers gestructureerd kennis met de invloedstijlen door per stijl korte uitleg te krijgen van de trainer en daarna te oefenen per stijl. Daarna onderzoeken de deelnemers hun eigen cirkels van de selffulfilling prophecy. Ze analyseren de relatie tussen hun vertrouwde maar niet effectieve gedrag en een mogelijke belemmerende overtuiging. Aan de hand hiervan bepalen zij opnieuw waar ze aan willen werken. De deelnemer bepaalt dit zelf, en maakt gebruik van de feedback van de groep en van de trainer. Het vervolg van het programma bestaat uit het doen van zelfgekozen oefeningen uit een aanbod van 35 verschillende soorten oefeningen. De keuze wie met wie welke oefening doet, ligt bij de deelnemers, die hiervoor hun eigen programma samenstellen. De trainer faciliteert. De transfer van al het geleerde vindt onder andere plaats door op de laatste dag in te zoemen op ieders eigen ontwikkeldoel, waarin al het geleerde bij elkaar komt. Ook deze oefening vindt plaats in subgroepen, waarbij gewerkt wordt in een groep van

drie of vier deelnemers die de oefening zelfstandig uitvoeren. De trainer loopt dan bij de subgroepen binnen om, als het nodig is, begeleiding te geven. De taak van de groep is dat iedereen aan zijn of haar eigen leerdoelen werkt en de anderen helpt om zijn of haar leerdoelen te bereiken. Het geheel is steeds gericht op gewenst gedrag.

Ruben werkt bij een van de grote banken als ict-adviseur. Zijn leerdoel is dat hij assertiever wil worden. Hij is redelijk goed in de relatie met de ander goed houden, maar vindt de inhoud van zijn werk erg belangrijk. Daar is hij ook goed in. Hij vertelt de eerste trainingdag dat hij te vaak tegenkomt dat hij met zijn vele kennis van zaken het toch niet voor elkaar krijgt dat anderen hem volgen. Ook gebeurt het vaak dat hij zich overruled voelt. Tijdens het onderwerp 'cirkels van de selffulfilling prophecy' ontdekt Ruben dat hij een overtuiging heeft die belemmerend voor hem is: 'ik moet aardig zijn'. Deze overtuiging maakt het hem moeilijk als er een tegenstelling is tussen hem en een collega. Hij denkt dat als hij duidelijk is, zich assertief opstelt, dat hij dan meteen niet meer aardig is. De spanning die hij voelt in zo'n situatie maakt dat hij ervalft in ineffectief gedrag. Het lukt dan niet om zijn eigen punt overtuigend naar voren te brengen, doordat hij wat trillend praat, halve zinnen maakt en de belangrijke dingen niet zegt. Zo bevestigt hij zijn eigen overtuiging. Dit inzicht sterkt Ruben om te willen oefenen met effectief assertief gedrag. Het oefenen ermee zal hem helpen de cirkel te doorbreken.

Sleutelfactoren

Structuur en veiligheid

Vanaf het begin stimuleert de trainer inter-

actie tussen de deelnemers door zoveel mogelijk wisseling in de samenstelling van de subgroepen te bevorderen voor het vervullen van de verschillende opdrachten. De veiligheid van het leerklimaat staat voorop. De trainer legt de nadruk op de waarde van experimenteren en fouten durven maken. De trainer geeft helderheid over de structuur van het programma, de volgorde van de programmaonderdelen en de begin- en eindtijden.

De zelfsturing

De opbouw van het trainingsprogramma is zo gekozen dat de deelnemers gedurende de dagen steeds zelfstandiger sturing geven aan hun eigen leerproces. Voorafgaand aan de training formuleren de deelnemers een leerdoel voor zichzelf waarmee de start van het zelf regie nemen gemaakt wordt. Een belangrijk leermiddel tijdens de trainingdagen in de zelfsturing is zelfreflectie en het geven en ontvangen van feedback. De eerste twee dagen ligt hier veel nadruk op. Vanaf de derde dag blijft de trainer hier steeds aan refereren tijdens de begeleiding van de oefeningen in de subgroepen.

Feedback

Op de tweede dag leren de deelnemers hoe de procedure van het oefenen in subgroepen in z'n werk gaat. Deze dag verkennen de deelnemers de kenmerken en de valkuilen van de vier invloedstijlen en oefenen ze steeds zelfstandig in subgroepen. Ze leren dan over de betreffende stijl en ze leren hoe ze feedback geven en ontvangen. Dit gaat per invloedstijl aan de hand van een tiental alledaagse situaties die de deelnemers als voorbeeld meekrijgen. De groep gaat in subgroepen naar de verschillende zalen. In

de subgroep kiest ieder een voorbeeldsituatie. Dan begint een van de deelnemers als oefenaar. De oefenaar bepaalt welke situatie hij oefent, waar hij feedback op wil en oefent met een tegenspeler. Na twee minuten stopt hij. Vervolgens vertelt hij hoe het ging en krijgt hij feedback van respectievelijk de tegenspeler en de observatoren.

De feedback bestaat uit 'wat heb ik waargenomen en hoe kwam het bij mij over'. Vervolgens kan de oefenaar verder oefenen. Zo komt iedere deelnemer aan de beurt als oefenaar.

Deze tweede dag leren de deelnemers experimenteren met nieuw gedrag. Minstens zo belangrijk is dat ze leren hoe ze veilig en zelfstandig (dus zonder de trainer) kunnen oefenen. Vergelijkbaar met de methodiek in psychodrama, is er steeds één deelnemer die als protagonist centraal staat. In deze training noemen we de protagonist de oefenaar. De waarde van de zuivere feedback, door waarneming en effect te benoemen, laat de vrijheid aan de oefenaar om te kiezen wat hij met de feedback doet. Was het effect van zijn gedrag wat hij bedoeld had of niet? Dat bepaalt de deelnemer zelf. Zo leren de deelnemers een spiegel te zijn voor elkaar en zelf ook deze spiegel functie te ervaren. Deelnemers geven nooit adviezen aan de oefenaar. We willen in deze fase van de training dus voorkomen dat de deelnemers elkaar gaan vertellen hoe de ander het moet doen. De rol van de trainer bestaat er nu vooral uit om dit proces in goede banen te leiden. Hiernaast geeft de trainer ook instructie op de stijl.

Zelfreflectie

Op de eerste en de tweede dag is er na iedere opdracht of oefening plenair reflec-

tietijd. Aan de hand van een aantal reflectievragen schrijven de deelnemers voor zichzelf de reflectie op. Het zelf regie leren nemen door middel van reflecteren staat hierbij centraal. De trainer vraagt daarna wie reflecties wil delen.

Alle oefeningen zijn gericht op oefenen met gewenst gedrag. De trainer stuurt hierbij niet op het uitzoeken van gebeurtenissen in het verleden van de deelnemers.

Tussentijdse evaluatie door de trainers

Als we met twee trainers de trainingsdagen begeleiden, evalueren we regelmatig tussentijds. We bespreken hoe het met het leerproces van alle deelnemers gaat. Als er opvallende gebeurtenissen hebben plaatsgevonden, bespreken we wie van de twee trainers op wat voor manier een interventie gaat doen. Dat kan plenair, in een subgroep of bilateraal zijn. De trainer die alleen traint, belt zo nodig een collega-trainer om ruggenspraak te houden over welke interventie hij of zij zou kunnen doen.

De processtructuur

Hoewel het trainingsprogramma zoals gezegd weinig procesruimte biedt, wil dat natuurlijk niet zeggen dat er geen groepsprocessen plaatsvinden. Ook in een strak georganiseerd vijfdaags programma is er sprake van cohesie, groepsfasen, normen en rollen.

Cohesie

De deelnemers hebben zelf gekozen om deze training te doen. Gegeven het feit dat er over het algemeen toestemming nodig geweest is van de werkgever, en het feit dat de training qua kosten in het hogere

segment valt, is er goede grond voor *aanvaardingscohesie*. Aanvaardingscohesie is de mate waarin het individuele groepslid het gevoel heeft bij de groep te horen en zich loyaal opstelt aan de groep (De Haas, 2017). De *verticale cohesie*, de gemeenschappelijk ervaren hechting aan de groepsleider (De Haas 2017) wordt door de aard van de training en de rol van de trainer in het begin geactiveerd. De trainer stimuleert de deelnemers bij iedere opdracht om andere subgroepleden te zoeken. Zo ontmoet de individuele deelnemer zoveel mogelijk medegroepsleden. De duidelijke interne structuur en stevige spelregels zijn essentieel voor het veilige klimaat waarin de deelnemers kunnen experimenteren en zich kwetsbaar op durven stellen, en vergroten de *holdingcohesie*.

Ontwikkelingsfasen

Hoewel de ontwikkelingsfasen in therapiegroepen zoals beschreven door Levine (1982) zich natuurlijk vooral voordoen in langer durende, doorlopende groepen, zijn elementen van die fasen ook terug te vinden in een intensief trainingsprogramma van een week. Bij de start en gedurende de eerste dag investeren we in de veiligheid van de groep en is iedere deelnemer op gelijke wijze verbonden met de trainer. De trainer legt regelmatig uit wat de bedoeling is en geeft voldoende ruimte aan spontane reacties van de deelnemers. Dit sluit aan bij de parallelfase. Doordat er de tweede dag gericht geoefend wordt in subgroepen hebben de deelnemers veel interactie onderling. Een *autoriteitscrisis* zie je meestal halverwege de tweede dag. Die uit zich in kritiek op de trainer of het programma, of wordt zichtbaar in energieverlies. Tijdens de

behandeling van de cirkels van de selffulfilling prophecy onthullen deelnemers persoonlijke thema's en ontstaat, net als bij de zelfreflectie, meer verdieping, die enigszins doet denken aan de *opnemingsfase* en de *intimiteitscrisis*. Aan het einde van dag vier wordt het eigen programma plenair afgesloten en bereidt ieder individueel een eigen situatie voor om tijdens de volgende dag mee te gaan werken. Elementen van de *wederkerigheidsfase* zijn meestal op deze avond zichtbaar en voelbaar. Op dag vijf gaat ieder aan de slag met zijn eigen situatie. In de ochtend wordt expliciet benoemd dat het de laatste dag is. De dag staat in het teken van de transfer naar de eigen praktijk. Je kunt spreken van de *beëindigingsfase*. Een

Op de vierde dag nam een deelnemer zijn vriendin mee naar de trainingszaal

separatiecrisis is na zo'n trainingsweek meestal niet aan de orde, al uiten sommige deelnemers wel dat ze het raar of moeilijk vinden dat de groep straks ophoudt.

Normen

De voorwaarden om aan de training te kunnen deelnemen zijn aanwezigheid en vooraf de opdrachten doen. Het gebeurt wel dat een deelnemer van te voren contact opneemt om het te hebben over afwezigheid van een dag. Dit is niet toegestaan. Een uitzondering kan gemaakt worden voor een aantal uur, maar altijd in overleg met de trainer. Aan het begin van de training inventariseert de trainer de afspraken die

ieder wil maken om goed te kunnen leren. De trainer voegt ook afspraken bij, en stuurt hiermee de groepsnormen. Belangrijke afspraken zijn: vertrouwelijkheid, ruimte geven aan de ander, je uitspreken over behoeftes, grenzen aangeven, tijdsafspraken nakomen, en geen sociale media en telefonisch contact met mensen buiten de groep behalve in de pauzes. Belangrijkste criterium is dat de veiligheid voldoende blijft.

Op de vierde dag van de training vertelde een deelnemer dat zijn vriendin hem de afgelopen nacht had bezocht in het hotel. Die middag nam hij haar mee de trainingszaal in, iets voor het begin van het trainingsdagdeel. De andere deelnemers reageerden sociaal en begroetten haar. Alleen non-verbaal gaven zij signalen van verbazing en afkeuring. Hier kunnen we wel spreken van een impliciete norm. De trainingszaal is alleen van en voor de groep en daar komt niet zomaar iemand binnen.

Rolontwikkeling

Deelnemers kunnen in de oefeningen experimenteren met verschillende rollen. De trainer stimuleert in de oefeningen ook steeds om nieuwe dingen uit te proberen. Hiernaast is er spontane rolontwikkeling in de groep buiten het oefenen om. De trainer stimuleert alle deelnemers om steeds nieuw gedrag te proberen, en hiermee ook nieuwe rollen uit te proberen, bijvoorbeeld door te vragen: 'Hoeveel initiatief heb je genomen en hoeveel risico heb je genomen?' Vervolgens wordt dat ook plenair besproken. Deze experimenteerruimte brengt roldifferentiatie met zich mee. Er kan soms sprake zijn van rolfixatie. Bijvoorbeeld een deelnemer die zowel op de eerste dag als op dag twee in de plenaire gedeeltes niets zegt. Of een groepslid dat juist aldoor aan het woord wil

zijn. Dit patroon komt overigens eerder voor bij een groep van achttien dan bij een groep van negen deelnemers.

Bij het onderdeel 'samenstellen van je eigen programma' heeft Ruben gekozen voor vier oefeningen waarin hij kan oefenen met assertief gedrag. Op de derde dag laat Ruben zich overrulen door de mededeelnemers om mee te doen met andere oefeningen. Toen het programma gemaakt was, checkte ik bij iedereen in de hele groep: 'Ben je tevreden met het programma dat er nu is, of heb je een vraag aan de groep?' Ruben zei dat hij tevreden was. Vervolgens vroeg ik ieder om voor zichzelf op te schrijven wat hij of zij van zichzelf effectief of ineffectief gedrag vond. Nadat ieder dat gedaan had, vroeg ik of iemand hier nog iets over wilde zeggen. Ruben zei dat hij zich realiseerde dat hij zijn eigen gekozen oefeningen had laten varen en dat hij daar toch niet zo tevreden over was. Hij vond dat de mensen met een grote mond wel hun zin konden krijgen. Waarop een andere deelnemer zei dat zij dat wel vervelend vond. Er ontstond een gesprek tussen meer deelnemers. Iemand zei: 'Goh, jij wilde toch werken aan je assertiviteit? Het lijkt wel of je dat nu ook te weinig hebt gedaan. En wat goed dat je nu het naar voren hebt gebracht.' Ik heb vervolgens aan Ruben gevraagd wat hij voor zichzelf aan lering kon benoemen, en wat hij als voornemen had voor de volgende dag. Wat me opviel is dat Ruben in het rondje 'ben je tevreden' niets van zijn onvrede naar voren bracht. De verklaring die ik daarvoor heb, is dat hij ook nu belemmerd werd door zijn overtuiging. Hij wil aardig blijven. Na de reflectietijd kon hij zichzelf wel zover krijgen dat hij het naar voren durfde te brengen. Binnen zijn leerproces heeft hij hiermee een

stap gezet. Maar de vraag 'wat vind je van jezelf effectief of niet effectief gedrag' en het gesprek daarover bracht hem erop dat hij zich tijdens het proces niet had uitgesproken. Hiermee had hij invloed laten liggen. Vervolgens kwam voor hem de focus meer te liggen op het serieus nemen van innerlijke signalen, en gelijk uiting te geven in zijn gedrag.

Gedurende de eerste dag viel me op dat Mariette soms wat venijnige opmerkingen had, met name tegen mij. Bijvoorbeeld toen ik uitlegde dat je in bepaalde situaties beter stil kunt blijven in plaats van de tijd vol te praten. Terwijl ik aan het uitleggen was, onderbrak zij mij en zei ze met een cynische ondertoon dat de trainer zogenaamd het goede voorbeeld geeft door steeds de tijd vol te kletsen. De heftigheid viel me wel op. Later in de week waren er meer van dit soort kleine tussen-

Ik heb haar tirade gedurende een halfuur aangehoord en was volkomen uit het veld geslagen

dooropmerkingen. Ook wilde ze in een oefening niet meedoen, maar kijken. Tijdens de vierde dag zat Mariette in een oefening met vier andere deelnemers, waarin zij door een van de andere deelnemers positief emotioneel geraakt werd. Mariettes reactie naar de groep was: 'Ga maar door.' Zij zei dat vrij dwingend, waarop de groep dat ook deed. De tranen liepen over haar wangen, waarop ik de oefening stillegde en haar vroeg hoe het ging.

Toen viel zij verbaal naar mij uit. Agressief zei zij dat als ik haar niet met rust zou laten, zij acuut de oefening zou verlaten. Ik wist niet wat ik moest doen en zei dat zij zelf kon kiezen. Mariette bleef en iedereen ging weer door. 's Avonds peilde ik een-op-een bij haar hoe het ging. Ze stak een tirade af over hoe dom de deelnemers van de groep wel niet waren en dat ik het ook niet goed deed. Ik heb het gedurende een halfuur aangehoord. Ik was volkomen uit het veld geslagen. Eigenlijk was dit gedrag de hele week al gaande: kleine, felle opmerkingen die in elk geval voor mij kwetsend waren, en die om een psychotherapeutische interventie vroegen. Maar daar is deze training niet voor bedoeld, het zou een breuk met het programma betekenen en ook de veiligheid kunnen ondermijnen. Tegelijkertijd is een deelnemer die zich steeds agressief uit ook ondermijnend voor de veiligheid. Wat had dan wel gekund?

Achteraf heb ik me gerealiseerd dat ik terug had moeten grijpen op haar leerdoel. Mariette deed met mij precies hetzelfde als datgene waar zij juist over wilde leren. Haar leerdoel was: regie krijgen over haar emoties en consistent non-verbaal en verbaal gedrag laten zien. Ik ervoer tijdens de trainingsweek dat Mariette, wanneer zij geraakt werd, dermate kwetsend en verbaal agressief reageerde, dat ook ik niets meer durfde te zeggen. Zij duwde mij van zich af. Ik had haar moeten confronteren met haar gedrag en haar moeten vertellen dat als zij niet accepteert dat ik wel iets zeg, dat ik haar dan verder niet kan begeleiden. Deze interventie zou ik bilateraal doen. Het een-op-een confronteren is weliswaar een oplossing die de andere deelnemers onthoudt van een diep leerproces voor henzelf, maar ook voorkomt dat de training een meer therapeutische wending krijgt.

Al die jaren

Het trainingsprogramma heeft al die jaren zo goed gelopen omdat het over gedrag gaat. Dit is heel veilig, concreet en cognitief te begrijpen. De deelnemers schrijven zich individueel in, en kiezen er zelf voor om het te doen. Dit brengt met zich mee dat de deelnemers zeer gemotiveerd zijn. De groep bestaat uit deelnemers die elkaar niet kennen. Dat betekent dat er geen voorgeschiedenis bestaat in de onderlinge relaties, en dat er op voorhand geen verborgen agenda's zijn. Er is hiermee een goed uitgangspunt om te durven experimenteren met nieuw gedrag. De deelnemers leren van elkaar, doordat zij continu feedback van elkaar krijgen in de oefeningen. De groep is hun spiegel. En buiten de oefeningen vormen de subgroepen een grote groep door de plenaire sessies, maar ook doordat er samen gedineerd wordt en iedereen in het hotel verblijft. Vanzelfsprekend worden deze programma's schriftelijk geëvalueerd. Het onderdeel 'samenwerking in de groep' scoort bijna altijd even hoog of zelfs hoger dan het onderdeel 'programma' of 'trainer'. De trainer heeft als doel om enerzijds iedere deelnemer in zijn leerproces te begeleiden en anderzijds om continu alert te zijn dat deelnemers zelfstandig leren en dat ze zich niet afhankelijk gaan opstellen van de trainer. We zullen er steeds alert op moeten zijn dat de deelnemer niet in een patroon met de trainer belandt, wat wij de *trainers-game* noemen (Harrison): de trainer heeft ook zijn eigen valkuilen, zoals belangrijk gevonden willen worden, veel expertise willen tonen of zelf veel aandacht willen krijgen. Als je als trainer in zo'n patroon zit, leert de deelnemer niet meer. Ik vind het

een boeiend proces om hier steeds alert op te zijn. Zit ik mijn eigen spelletje te spelen of ben ik echt bezig met het leerproces van de deelnemers?

De samenwerking met de co-trainer geeft een verrijking aan het trainen, vind ik. Het samen bespreken van de leerprocessen van de deelnemers geeft altijd meer invalshoeken om te bepalen wat nuttige interventies zijn. Soms heeft een trainersduo samen onderling iets uit te knokken. Dat kan heftig

zijn, maar is tegelijkertijd altijd ook leerzaam voor de trainers. Onze professionaliteit gaat wel zo ver, dat dit niet ten koste gaat van het leerproces van de groep. Het geeft mij nog steeds energie om het proces van de deelnemers te begeleiden. De vrolijkheid en voldoening overheerst over het algemeen; het gedrag valt door ieder te leren.

Els Slagboom is trainer en adviseur en werkt bij Bureau Zuidema te Leusden.

Literatuur

.....
Berlew, D.E. (1981). The need to negotiate with colleagues. *International Management*, 36(2), p. 41-43.

Berlew, D.E. (1985a). How to increase your influence. *Training and Development Journal*, 39, p. 60-63.

Berlew, D.E. & Heller, D. (1985b). Style flexibility-tools for successful leaders. *Legal Economics*, (november/december), p. 34-38.

Haas, W. de (2017). *Groepsbegeleiding en groepsbehandeling in de gezondheidszorg. Een praktische handleiding op basis van de groepsdynamica*. Amsterdam: Boom/Nelissen.

Harrison, R. (1995). *The collected papers of Roger Harrison*. San Francisco: Jossey-Bass.
.....