

HOE-boek voor de trainer

Een complete gids over leren, ontwerpen,
begeleiden en zelfreflectie

Marcolien Huybers

Thema, uitgeverij van Schouten & Nelissen

Voorwoord

Metaforen: over de lijnen in het boek

Ik heb een huisje gehuurd in het bos om mijn boek af te maken. Wanneer ik in een winkeltje in het park boodschappen doe, valt mijn blik op een stelling midden in de winkel. Er staan allerlei beeldjes, in mijn ogen enorm kitscherig: kabouters, vogeltjes, eekhoortjes, paddenstoeltjes. En toch koop ik er twee. In het huisje zet ik ze op de schoorsteenmantel: een uiltje op een stapeltje boeken en een jong liggend hertje. Ik hou van symbolen. Het uiltje voor wijsheid en kracht (de ratio) en het hertje voor kwetsbaarheid (het hart). Het zijn symbolen die staan voor mij en mijn zoekproces als trainer. En als ik even later in een boek van een collega 'met helder hoofd' en 'warm hart' lees, besef ik dat het ook gaat over mijn schrijfproces en mijn boek. Ik heb het geschreven met 'helder hoofd': de inhoudelijke kant van trainen. Het gaat over kennis van de inhoud, over leren en over ontwerpen. En het boek gaat over processen en zelfreflectie, over een 'warm hart'. Die combinatie maakt dat ik zo hou van het trainersvak. En die combinatie maakt dat je als trainer voortdurend balanceert, tussen leiden en volgen, tussen nabijheid en afstand, tussen rust en gedrevenheid en tussen doelgerichtheid en flexibiliteit. Een boeiende evenwichtsoefening ...

Jaargetijden: over mijn liefde voor het trainersvak

Ik loop door het bos en overdenk het trainersvak. Het is herfst, de bontgekleurde bladeren vallen langzaam van de bomen. Ik voel me een bevoorrecht mens. Ik hou van de jaargetijden. Ik hou van de verschillen, van de warmte en de kou, de zon en de regen. En ik hou van mijn vak. Het is altijd anders. Iedere groep heeft zijn eigen kleur en zijn eigen 'temperatuur'. Ik hou van de warmte en de kou, en soms heb ik er last van. Het is steeds weer even afstemmen, dan weer 'een jas aantrekken'

dan weer 'een jas uittrekken'. Dat maakt het een boeiend proces. 'Er is geen betere spiegel om (je)zelf te leren (kennen) dan het trainersvak.'

Sporen uit het verleden: over de trainer als persoon

Op mijn wandeling kom ik het spoortje van Loenen naar Beekbergen tegen. Oude, mooie herinneringen komen omhoog. Ik ging als kind mee naar 'het gymkamp' van de KNGV. En soms liepen we over dit spoor van de stoomtrein naar het natuurbad in Loenen. Ik heb er ooit mijn zwemdiploma gehaald.

Als trainer en als mens heb ik ontdekt dat sporen uit het verleden een enorm belangrijke rol spelen bij leerprocessen. Mooie, maar ook vervelende ervaringen draag je je hele leven met je mee. Ze spelen mee in alles wat je doet.

Dank

Allereerst wil ik Marieta Koopmans heel erg bedanken. Dank voor het meedenken en meeschrijven. Dank dat je me hebt geholpen om te ontdekken hoe leuk ik het vind om te schrijven. Dank voor je stimulans en voor de vaart in het schrijfproces. Ook dank, heel veel dank, aan Fiet Meijer, voor het meelesen en meedenken. Dank voor je scherpe blik, je tips en aanvullingen. Dank voor je klankbord, voor het naar boven toveren van alles wat er in mijn hoofd zit en de mooie gesprekken die we daarover hebben gevoerd.

Dank aan Jan en Truus voor hun vertrouwen in me. Voor het mij geven van een belangrijke rol bij het trainen van opleiders en trainers binnen Schouten & Nelissen, en ook dank voor de steun in mijn ontwikkeling.

En tot slot dank voor mijn vriendin Fien. Voor haar vertrouwen in me, voor de stimulans en vooral voor de ruimte die ze me gaf om het boek te schrijven.

Inhoud

Het hoe-schema voor de trainer 9

Deel 1 Visies op leren

- 1 Leren en trainen 12
- 2 Hoe leren volwassenen? 17
- 3 Formeel en informeel leren 28
- 4 Hoe leert het brein? 31
- 5 De fixed mindset en de growth mindset 36

Deel 2 De trainer als ontwerper van leertrajecten

- 6 Inleiding: Hoe ontwerp je een leertraject? 42
- 7 Hoe onderzoek je de trainingsnoodzaak en de leerbehoefte? 45
- 8 Hoe formuleer je de leerdoelen? 48
- 9 Hoe analyseer je de beginsituatie? 56
- 10 Hoe kies je didactische werkvormen? 61
- 11 Hoe zet je hulpmiddelen in? 68
- 12 Hoe structureer je een trainingsprogramma? 75
- 13 Hoe evalueer je? 78
- 14 Hoe bevorder je transfer van het geleerde? 82

Deel 3 De trainer 2.0: het gebruik van sociale media

- 15 Internettechnologie 88
- 16 Blended leertrajecten 93

Deel 4 De trainer als procesbegeleider

- 17 Inleiding: De trainer als procesbegeleider 108
- 18 Hoe ga je om met communicatieniveaus? 115
- 19 Hoe herken je overdracht en tegenoverdracht in trainingen? 121
- 20 Hoe ga je om met de fases van groepsontwikkeling? 125
- 21 Hoe herken je weerstand en hoe ga je ermee om? 131
- 22 Hoe werk je met interactiepatronen? 136
- 23 Hoe geef je feedback? 147

Deel 5 De trainer als begeleider van didactische werkvormen

- 24 Inleiding: Hoe begeleid je didactische werkvormen? 156
- 25 Hoe geef je een doceerles? 158
- 26 Hoe begeleid je een onderwijsleergesprek? 163
- 27 Hoe begeleid je een discussie? 166
- 28 Hoe werk je met een groepsopdracht? 169
- 29 Hoe begeleid je een rollenspel? 172
- 30 Hoe werk je met reviewing? 188

Deel 6 De trainer als persoon

- 31 Inleiding: De trainer als persoon 192
- 32 Hoe ontwikkel je je als trainer? 195
- 33 Hoe krijg je zicht op je competenties? 200
- 34 Hoe werk je met trainerskwadranten? 205
- 35 Hoe ga je om met je spanning? 209
- 36 Hoe gebruik je de RET? 214
- 37 Hoe werk je met mindfulness? 223
- 38 Hoe zet je intervisie in? 227
- 39 Hoe hanteer je jezelf als instrument? 233

Bijlagen

- 1 Vragen over leerbehoeftes 238
- 2 Het persoonlijk doelstellend gesprek 240
- 3 Schema rasteren 244
- 4 Opbouw blended leertraject 'Omgaan met ziekteverzuim' 246
- 5 Vragenlijst voor reviewing 251
- 6 Reviewing 253
- 7 Competentiescan voor trainers 254
- 8 Van start tot evaluatie, een aantal tips 260
- 9 Ontspanningsoefeningen 262
- 10 RET-oefenformulier 267
- 11 Meditatieoefening gericht op de ademhaling 268
- 12 Sitogram: uw voorkeuren in het leren 271

Literatuur 277

Het hoe-schema voor de trainer



Deel 1

Visies op leren

1

Leren en trainen

**‘Leren overkomt iemand niet af en toe,
maar vormt bij uitstek de mens.’
(bron onbekend)**

Inleiding

We leren praten, leren lopen, leren spelen, leren studeren, leren samenwerken. Leren is een onderdeel van ons leven. We leren binnen en buiten ons werk heel veel zonder dat er een bewust geplande opleidingsactiviteit aan gekoppeld is. Daarnaast leren we door bewust geplande activiteiten van opleiders, managers of onszelf. Overigens leren we ook regelmatig in een training dingen die we niet van tevoren gepland hadden, gewoon omdat er in trainingen onverwachte leermomenten zijn. Dit boek gaat over bewust geplande activiteiten om mensen iets te leren. Het is bedoeld om er uiteindelijk aan bij te dragen het functioneren van managers en medewerkers te verbeteren, om er zo voor te zorgen dat mensen en organisaties succesvoller worden.

Dit boek gaat over trainen. Trainen heeft een directe relatie met leren. Je zou kunnen zeggen: trainen is in het leven roepen als middel om mensen iets te leren. Trainen is een onderdeel van leren. Daarom vind ik het belangrijk om in dit hoofdstuk ook iets te schrijven over leren. Er is veel geschreven over leren en dat gebeurt nog steeds. Daarom wil ik je in dit hoofdstuk een kader bieden om naar het begrip *leren* te kijken. Want de manier waarop je naar leren kijkt, bepaalt mede hoe je je trainingen vormgeeft en uitvoert. Bijvoorbeeld: wanneer je vindt dat leren vooral te maken heeft met denkpatronen van deelnemers, richt je een training anders in dan wanneer je vindt dat leren vooral te maken heeft met gedragsveran-

dering. Dit boek biedt je een aantal invalshoeken van leren aan. Die invalshoeken zijn verschillend. Soms staan ze op zichzelf, maar soms zijn ze ook te combineren. Je kunt een heel boek schrijven over het begrip 'leren'. Zo'n boek heb ik niet geschreven. Ik heb een aantal keuzes gemaakt. Het boek begint met twee definities van leren. Ze spreken me beide aan, maar de insteek is wat verschillend. Vervolgens beschrijf ik in het kort een aantal leertheorieën. Daarna bied ik je een aantal manieren aan voor hoe je naar trainen kunt kijken. Ik ga wat uitgebreider in op hoe volwassenen leren en op de verschillende voorkeuren van deelnemers voor hoe ze leren. Vervolgens ga ik in op formeel en informeel leren. Verder besteed ik aandacht aan *breinleren*, waar steeds meer over bekend wordt. En ik zal afsluiten met een stuk over fixed en growth mindset.

Onderzoek wat jou als trainer aanspreekt en wat je belangrijk vindt. En ga gerust verder zoeken en lezen over leren, want er is heel veel meer.

Definities van leren

De definitie van leren volgens Robert-Jan Simons (1997)

Leren is het tot stand brengen van relatief duurzame veranderingen in kennis, houding en vaardigheden en/of in het vermogen om te leren. Dit gebeurt door informatie te selecteren, op te nemen, te verwerken, te integreren, vast te leggen en te gebruiken, en betekenis eraan te geven. Deze veranderingen resulteren – mits de condities daartoe aanwezig zijn – in veranderingen in arbeidsprocessen en -resultaten bij individuen, groepen en/of de (deel)organisatie.

De definitie van leren uit het boek *Liefde voor leren*

Leren komt vanuit de 'zone van het niet-weten/het onbekende' en leidt, via allerlei fysieke en mentale activiteiten, tot het ontdekken van begrip en bekwaamheid.

Leren is een complex begrip. Allerlei bewegingen en zoektochten voegen iets toe aan het inzicht over leren (vrij vertaald uit *Liefde voor leren*):

- Leren gebeurt voor een belangrijk deel in je hoofd.
- Leren hangt samen met verandering van gedrag.
- Bij leren is er interactie tussen denken en doen.
- Leren is er alleen in relatie tot anderen of tot iets wat door anderen is gemaakt, dus is leren per definitie iets sociaals.
- Bij leren is er interactie tussen denken en voelen.
- Leren is iets individueels en iets sociaals.

Leertheoretische stromingen

Leerprocessen van volwassenen kunnen worden geanalyseerd vanuit verschillende (leer)theoretische stromingen. In dit boek zijn elementen van de volgende stromingen terug te vinden:

- gedragspsychologie
- cognitieve psychologie
- sociaal constructivisme
- sociale psychologie: groepsdynamica.

Gedragspsychologie

Bij deze stroming gaat het om het trainen van vaststaande en minder complexe gedragsvaardigheden. Leren wordt gezien als gedrag veranderen. Concreet gedrag staat centraal in de training. Alleen objectief waarneembaar gedrag telt, het andere wordt buiten beschouwing gelaten. De prikkel tot veranderen ligt in de buitenwereld. Gedrag wordt af- en aangeleerd door het te belonen en te bestraffen. Het gaat om onthouden, feiten weergeven, associëren en vaste procedures toepassen. De deelnemer heeft geleerd als het gedrag is veranderd.

Doel: trainen in effectievere gedragspatronen.

Leeractiviteit: niet-effectief gedrag inventariseren en nieuw gedrag oefenen.

Rol van de trainer: effectief gedrag herhalen en bevestigen, en het leerproces ondersteunen.

Het leerproces: Het leerproces wordt gezien als de weg naar een bepaald eindresultaat dat je wilt bereiken. Als trainer wil je uiteindelijk gewenst gedrag oproepen. Dit doe je door analyse: het gewenste gedrag uiteenrafelen en nieuw gedrag ontwerpen en oefenen. Je hebt vooral oog voor wat iemand kan en moet presteren aan vaardig gedrag. Trainen betekent dat je op efficiënte en effectieve wijze de gewenste uitkomsten bereikt. Je bent geslaagd als gekeken wordt naar de trainingseffectiviteit, het al of niet bereiken van de doelen.

Cognitieve psychologie

Bij deze stroming gaat het om het trainen van adequater denken. Cognities en gedragingen van individuele deelnemers staan centraal in de training. Leren wordt gezien als het beïnvloeden van interne processen en van waarden en normen. Het gaat over de invloed van het denken op het gevoelsleven. Interne verwerking en het opslaan van informatie is van belang.

Doel: trainen in effectievere denkpatronen.

Leeractiviteit: niet-effectief gedrag en niet-rationele denkpatronen analyseren en nieuwe denkpatronen creëren.

Rol van de trainer: aansluiten bij voorkennis, cognitieve oefeningen faciliteren, confrontatie met gedrags- en denkpatronen.

Het leerproces: Bij het leerproces ligt de nadruk op het verwerken van informatie. Hoe wordt de aangedragen kennis in de hersenen verwerkt en hoe kun je er als trainer voor zorgen dat dit proces optimaal verloopt? Je bent manager van de instructie. Je moet plannen, ontwerpen en begeleiden en bij iedere fase in het proces hoort een bepaald aspect van instructie. Bij het leerproces wordt gekeken naar de interne verwerking en opslag van kennis. Het leren wordt beïnvloed door waarden, normen, opvattingen en houdingen. De training wordt zo ingericht dat de deelnemer inzicht krijgt in de manier waarop hij informatie verwerkt. De trainer moet aansluiten bij de voorkennis van de deelnemer en helpen om nieuwe informatie te plaatsen.

Sociaal constructivisme

Bij deze stroming gaat het erom betekenis te geven aan kennis door sociale processen. Niet de vooraf geformuleerde leerdoelen zijn leidend, maar het leerproces van de deelnemer. Leren wordt gezien als een interne constructie van de realiteit. Kennis is per definitie subjectief. Deelnemers geven persoonlijk betekenis aan opgedane ervaringen. Leren vindt altijd plaats in een sociale context, in interactie.

Doel: leerprocessen faciliteren: deelnemers geven hun eigen leren vorm om op deze manier persoonlijke betekenis te geven aan reflectie.

Leeractiviteit: deelnemers geven persoonlijke betekenis aan leerervaringen door deze te spiegelen aan anderen. Reflectie als proces van twijfel, aarzeling, verwarring, perplex staan, en diep nadenken, staat daarbij centraal.

Rol van de trainer: vragen stellen, reflectie stimuleren, feedback geven, overtuigingen en veronderstellingen bespreken, aanzetten tot leren te leren.

Het leerproces: Het leren wordt vooral opgevat als een proces, een ontwikkelingslijn. Je wilt als trainer primair bepaalde gebeurtenissen, interacties en participaties laten plaatsvinden tussen deelnemers in een voor hen relevante, uitdagende en stimulerende leeromgeving. De training is zodanig ingericht dat de deelnemer betrokken raakt in een waardevol persoonlijk proces. Je hebt vooral oog voor het aanreiken van geschikte leerervaringen en het inspelen op de aanwezige leerbehoeften. De training is succesvol wanneer je de deelnemers betreft bij relevante leerervaringen en bijdraagt aan hun persoonlijke vorming.

2

Hoe leren volwassenen?

Volwassenen leren op een andere manier dan kinderen. Bij het ontwikkelen en uitvoeren van leertrajecten is het van belang dat je daarmee rekening houdt. Het leerproces van volwassenen wordt bepaald door de unieke eigenschappen van elke deelnemer:

- zijn leervoorkeur
- zijn beginsituatie
- zijn leerbehoeftes
- zijn leerkenmerken.

Knowles (1980) heeft zes kenmerken benoemd van hoe volwassenen leren:

- Ze hebben de behoefte te weten waarom ze iets moeten leren, voordat ze tijd in een leerproces investeren.
- Ze beginnen een leertraject met het zelfbeeld van een zelfstandige, verantwoordelijke persoon.
- Ze brengen een schat aan ervaring en kennis mee naar een training.
- Ze hebben een grote bereidheid om dingen te leren die hen helpen effectief met het dagelijks leven om te gaan.
- Ze zijn bereid energie te steken in dingen leren waarvan ze geloven dat die helpen bij het uitvoeren van een taak of het oplossen van het probleem.
- Ze zijn ontvankelijker voor een intrinsieke motivatie, zoals het goed willen doen, dan een extrinsieke motivatie, zoals een hoger salaris.

Dat betekent dat trainers:

- ervoor moeten zorgen dat deelnemers weten wat het doel van de training is
- ervoor moeten zorgen dat deelnemers zelfsturend worden en ze slechts moeten helpen om hun behoeften te analyseren en hun eigen leerproces te begeleiden

- moeten voortbouwen op en gebruik maken van de ervaring van deelnemers
- situaties moeten inbrengen die zo dicht mogelijk bij de werksituatie van de deelnemers liggen
- de inhoud van de training moeten afstemmen op de behoeftes en interesses van de deelnemers
- ervoor moeten zorgen dat de intrinsieke motivatie niet geblokkeerd wordt door barrières als een negatief zelfbeeld, trots of een onveilig leerklimaat.

De trainer heeft daarom als taak:

- de leerbehoeften vast te stellen en leerdoelen te formuleren
- leertrajecten te ontwerpen als een samenhangend geheel van leerervaringen
- werkvormen en materialen te gebruiken die ruimte bieden
- een veilig klimaat te creëren dat leren bevordert
- te zorgen voor gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het leerproces.

De trainer moet ervoor zorgen dat:

- de deelnemer zelf het leren kan reguleren
- eerdere leerervaringen een plek krijgen
- de deelnemer zijn eigen leerbehoeftes leert herkennen
- de deelnemer leert te leren.

Als je een training ontwerpt, zijn de volgende aspecten van belang:

- Gebruik actieve werkvormen, waarin deelnemers zelf verbanden in de leerstof leren aanbrengen.
- Geef directe en systematische feedback op het nieuw geleerde, bij voorkeur positief geformuleerd.
- Laat nieuwe kennis aansluiten bij voorkennis en het begrippenkader van de deelnemer.
- Zorg ervoor dat nieuwe informatie zinvol, relevant en toepassingsgericht is.
- Zorg voor een goede logistiek, zodat je snel, overzichtelijk en zinvol aan de slag kunt gaan.

Ervaringsgericht leren

De leerstijlen van Kolb

Deelnemers hebben verschillende manieren van leren. Voor een goed verloop van het leerproces is het belangrijk om aan te sluiten bij die verschillen. In de zeventiger jaren heeft de Amerikaan Kolb een leermodel van ervaringsleren ontwikkeld.

Dit model wordt veel toegepast bij het leren door volwassenen.

Vier stappen in het leerproces

Leren kan volgens Kolb gezien worden als een cyclisch proces dat bestaat uit vier stappen of fasen: concreet ervaren, reflectief observeren, de theorie verkennen en actief experimenteren. De vier fasen volgen logisch op elkaar: als mensen iets meemaken (ervaring), is het belangrijk dat ze daarna hun ervaringen overdenken (reflectie) en veralgemeniseren (begripsvorming). Vervolgens kunnen ze een aanpak bedenken waarmee ze een vergelijkbare gebeurtenis tegemoet kunnen treden (experimenteren). Als ze die nieuwe aanpak, dat geleerde gedrag daadwerkelijk gebruiken, doen ze weer nieuwe ervaringen op (concrete ervaring) waarover ze weer kunnen nadenken (reflectie), zodat ze nieuwe inzichten krijgen (begripsvorming). Het model ordent zo allerlei verschillende leerervaringen. Die verschillende leerervaringen kun je misschien ook in je eigen leergedrag ontdekken, hoewel waarschijnlijk lang niet altijd alle vier de soorten en niet altijd in deze volgorde. Kolb beschreef een ideaal leermodel, terwijl het leren zich in de praktijk wel eens anders afspeelt. In principe moeten deze vier stappen één of meerdere malen doorlopen worden voor een adequaat leerproces.

Mensen verschillen in hun voorkeur voor het 'instapstation'. Als ze bijvoorbeeld voor het eerst met een dvd-recorder omgaan, kunnen ze op diverse manieren proberen uit te vinden hoe het ding werkt. Ze kunnen bijvoorbeeld allerlei knoppen indrukken (experimenteren) en kijken wat er gebeurt (ervaring, en waarschijnlijk ook reflectie). Ze kunnen ook na gaan denken over wat ze weten over soortgelijke apparaten, die qua bediening lijken op dvd-apparatuur (reflectie), om zo een beeld over de bediening te verwerven (begripsvorming) dat ze toetsen in de praktijk (experimenteren).

Een andere mogelijkheid is dat ze iemand vragen om voor te doen hoe dat apparaat bediend moet worden (ervaring), zodat ze zelf een beeld over de bediening kunnen vormen (reflectie, begripsvorming) dat ze uitproberen in de praktijk (experimenteren).

Natuurlijk is het mogelijk de leerfasen in een andere volgorde te doorlopen of een fase over te slaan. Volgens Kolb is het echter van belang de volgorde ervaring-reflecteren-begripsvorming-experimenteren-ervaren aan te houden (waar mensen ook beginnen in de leercyclus). Wanneer fasen overgeslagen of te snel doorlopen worden, daalt het leerrendement. Dat is ook wel te begrijpen: ervaring wint aan waarde als we erover nadenken, inzichten worden pas echt bruikbaar als we ze uitproberen (experimenteren) en toetsen (ervaring, reflectie).