

# Inhoudsopgave

Voorwoord · 9

Dankzij en dank aan · 11

Inleiding · 15

## Deel 1 **De basis · 18**

### 1 **Het fundament · 21**

- 1.1 Vergroting van het rendement · 23
- 1.2 De ontwikkelkracht van mensen · 23
- 1.3 Zelfverwerkelijking · 24
- 1.4 De samenwerking tussen lichaam en geest · 25
- 1.5 Eruit halen wat er in zit · 26
- 1.6 Eén en één is zoveel méér · 26

### 2 **De bouwstenen · 29**

- 2.1 Over ontwikkelen en leren · 31
- 2.2 Twaalf zintuigen: bouwstenen voor innerlijke gewaarwording · 32
- 2.3 De subjectieve ervaring centraal · 38
- 2.4 Innerlijke drijfveren: criteria en waarden · 41
- 2.5 Het brein heeft een doel nodig · 43
- 2.6 Overtuiging bepaalt gedrag · 45
- 2.7 Logische niveaus · 48
- 2.8 Metaprogramma's · 50
- 2.9 Intermezzo · 54
- 2.10 Waarnemingsposities · 54
- 2.11 Rapport · 57
- 2.12 Rollen in begeleiding · 57
- 2.13 Nabeschouwing · 60

### 3 **Het perspectief van statemanagement · 63**

- 3.1 De kwaliteit van aandacht · 66
- 3.2 The mental laws of selfawareness · 67
- 3.3 Zorg voor je constitutie, je gestel · 69
- 3.4 Het positief beïnvloeden van je state · 72
- 3.5 Statemanagement in de verschillende fases van de training · 75

## Deel 2 **Trainerschap** · 78

### 4 **Het trainerschap: persoonlijk ‘vakmensschap’** · 81

- 4.1 Zingeving en bezieling · 85
- 4.2 Identiteit en missie · 86
- 4.3 Waarden en overtuigingen · 93
- 4.4 Vermogens · 107
- 4.5 Gedrag · 124
- 4.6 Alignment · 136

### 5 **Het duotrainerschap** · 141

- 5.1 Redenen om met twee trainers te trainen · 143
- 5.2 Goede voorbereiding · 144
- 5.3 Hoe optimaliseer je de samenwerking · 147
- 5.4 Duotrainerschap in en tijdens de training · 150
- 5.5 Na afloop van de training · 154

## Deel 3 **Het verloop van een training** · 158

### 6 **De verwelkoming** · 161

- 6.1 De voorbereiding · 163
- 6.2 Aanwezig zijn · 165
- 6.3 De begroeting · 166
- 6.4 Contact met de groep · 170
- 6.5 Nabeschouwing · 171

### 7 **Het groepsrapport** · 173

- 7.1 Rapport · 175
- 7.2 Rapport in de trainingssituatie · 180
- 7.3 Popcornmethode · 183
- 7.4 Kennismaking · 183
- 7.5 Groepsrapport plus · 186
- 7.6 Het (energie-)veld · 195
- 7.7 Nabeschouwing · 196

- 8 De presentatie • 199**
- 8.1 Statemanagement • 201
- 8.2 Authenticiteit • 206
- 8.3 Het programma bespreken of toelichten • 209
- 8.4 Kaders zetten • 210
- 8.5 Aantrekkelijkheid van presentaties bevorderen • 214
- 8.6 Overzichtelijk presenteren met behulp van ruimtelijke ankers • 220
- 8.7 Verbale presentatievormen • 224
- 8.8 Kort en bondig presenteren • 227
- 8.9 Het vergroten van de acceptatiegraad van je verhaal • 229
- 8.10 Stemgebruik: c'est le ton qui fait la musique • 234
- 8.11 Kennis en kunde verpakt in ondersteunende middelen • 242
- 8.12 Nabeschouwing • 242

- 9 De interactie • 245**
- 9.1 Kader • 247
- 9.2 Wat beweegt mensen • 248
- 9.3 Metaprogramma's en interactie • 252
- 9.4 Nauwkeurig zintuiglijk waarnemingsvermogen • 274
- 9.5 De invloed van je eigen state • 291
- 9.6 De dynamiek van de groep beïnvloeden • 302
- 9.7 Hoe zet je deelnemers aan het denken • 310
- 9.8 Bijsturen • 320
- 9.9 Verrijken van het wereldmodel op overtuigingsniveau • 328
- 9.10 Als ik sta, dan sta ik .als ik loop dan loop ik ... • 346

- 10 De intra-actie centraal • 349**
- 10.1 Jong geleerd oud gedaan • 351
- 10.2 Via leren kom je tot kunnen • 353
- 10.3 Bewust worden en eigenaar zijn van je binnenwereld • 354
- 10.4 Eigen vermogens overbrengen en inzetten • 357
- 10.5 Het leren van een model • 365
- 10.6 Een probleem doen is ook een vermogen! • 373
- 10.7 Nabeschouwing • 374

- 11 Bijzondere verrichtingen • 377**
- 11.1 De kracht van metaforen • 379
- 11.2 Geleide interne processen en hun werking (GIP) • 388
- 11.3 Oefeningen maken • 395
- 11.4 Het doen van demonstraties • 401
- 11.5 Nabeschouwing • 406

<b>12</b>	<b>Weerstand? • 409</b>
12.1	Weerstand: een containerbegrip • 411
12.2	Een andere kijk op weerstand • 412
12.3	Weerstand is gedrag met een positieve intentie • 412
12.4	Weerstand is te snel leiden • 416
12.5	Weerstand van binnenuit • 418
12.6	Kritiek • 420
12.7	Pragmatisch evalueren • 425
12.8	Excuses om zeep helpen • 428
12.9	Vormen van weerstand • 429
12.10	Weerstand van een andere orde • 432
12.11	Nabeschouwing • 433
<b>13</b>	<b>Reflectie, evaluatie en feedback • 435</b>
13.1	Reflecteren, evalueren, feedback geven • 437
13.2	De T.O.T.E. • 440
13.3	Proeven en beoordelen • 442
13.4	Een constructieve attitude naar feedback • 444
13.5	Feedback als groeimiddel • 446
13.6	De complexiteit van de interactie in het licht van feedback • 447
13.7	Het proces van feedback geven • 448
13.8	Verschillende soorten feedback • 450
13.9	Basishouding/sponsorhouding bij feedback geven • 459
13.10	Psychogeografie • 459
13.11	Principes bij feedback • 461
13.12	Feedback tijdens de training • 461
13.13	Van feedback naar bijsturing • 463
13.14	Feedback en afronding • 464
13.15	Reflectie op feedback • 468
13.16	Positieve feedback dank zij • 469
13.17	Hoe maak ik van een ‘mislukte’ training alsnog een succes • 470
<b>14</b>	<b>Slotwoord • 475</b>
Bijlage I	Signalement NLP • 480
Bijlage II	Verbale en non-verbale kenmerken van metaprogramma's • 482
Bijlage III	Algemene kenmerken van metaprogramma's • 494
Bijlage IV	Verklarende begrippen • 497
Bijlage V	Oefeningen en Geleide Interne Processen • 503

## **Bronnen • 507**

*Laat je licht **schijnen***

# Inleiding

Dit boek is geschreven voor mensen die anderen willen ondersteunen in leren en ontwikkelen: trainers met name en ook procesbegeleiders van groepen. De centrale vraag hierbij is: hoe kan ik, ongeacht de fase van het trainings-, groepsproces deze ondersteuning zo adequaat mogelijk vormgeven.

De daaruit afgeleide vragen zijn:

- Hoe haal ik het beste uit mezelf als trainer?
- Hoe stimuleer ik de individuele groepsleden het beste uit zichzelf te halen?
- en
- Hoe beïnvloed ik de groep als systeem zo gunstig mogelijk voor een zo mooi mogelijk rendement?

Dit alles is toepasbaar op verschillende soorten trainingen zoals persoonlijke effectiviteitstraining, trainerstraining, verkooptraining, presentatietraining. Daarnaast zal veel materiaal kunnen worden ingezet voor teambuilding, projectmanagement enzovoorts. De inhoud van die trainingen komt in dit boek niet aan de orde.

Veranderingen in de buitenwereld zijn niet alleen het resultaat van gedrag, maar ook van een bepaalde wijze van denken, voelen, en uitgaan van bepaalde waarden en overtuigingen.

De nadruk ligt in dit boek op: 'Be the change you want' (Mahatma Gandhi). Het *zijn* van de verandering die je wilt, betekent in die zin ook het feitelijk *doen* van die verandering; het doen van je doel, het doen van je vermogen. Logischerwijze ligt daarbij dan de focus op je (gewenste) wijze van doen (extern gedrag) en ook op wat/hoe je denkt, voelt, gelooft en wat je belangrijk vindt (je interne gedrag).

Hoe kun je jezelf en anderen zo faciliteren dat je doet wat je wilt doen, dat zij doen wat zij willen doen en dat daarmee het bereiken van gestelde doelen, het behalen van resultaat een direct gevolg is.

Dit boek is opgebouwd uit drie delen.

Deel 1: Hoofdstuk 1 handelt over het fundament, de basisideeën over de ontwikkelkracht van mensen, over zelfverwerkelijking, over de samenwerking tussen lichaam en geest en over synergie: één en één is zoveel méér.

Hoofdstuk 2 is gewijd aan de bouwstenen, basisbegrippen, modellen en inzichten, die relevant zijn bij het vormgeven van het leerproces. Dit hoofdstuk biedt diverse modellen ondersteund met praktijkvoorbeelden.

Hoofdstuk 3 behandelt het perspectief van statemanagement. De essentie hiervan is dat elke interactie start vanuit de 'state', waarin iemand verkeert, hoe men denkt en voelt, wat men gelooft én dat de interactie niet alleen van invloed is 'op' iemand, maar vooral ook 'in' iemand: diens state. De wijze waarop iemand in zichzelf communiceert, diens intra-actie, is uiteindelijk 'doelwit' van de training. Vanuit deze intra-actie worden zijn vaardigheden uitgedrukt.

Deel 2 van dit boek heeft als focus het trainerschap en het duotrainerschap. Als het gaat om de vraag: 'Hoe haal ik het beste uit de groep?' is een eerste antwoord door eerst en vooral het beste uit jezelf te halen. De inzichten en oefeningen in dit deel hebben betrekking op je ontwikkeling als trainer. Ze kunnen ook worden gebruikt ten behoeve van groepsleden/deelnemers.

Deel 3 geeft inzicht in het verloop van een training: van verwelcoming tot reflectie, evaluatie en feedback.

Naast inzichten biedt dit deel vooral veel praktische oefeningen, die je op jezelf als trainer kunt toepassen in een specifieke fase van een training en die je ook kunt meenemen in je eigen training (al dan niet aangepast aan je eigen doelgroep). Daarnaast zijn er veel oefeningen gericht op de interactie met de groep deelnemers, of op de intra-actie van de deelnemers.

Sommige oefeningen zijn heel uitgebreid en vragen tijd en veel aandacht, andere zijn verkort. Oefeningen zijn soms geschikt voor zowel grotere als kleinere groepen; soms alleen voor kleinere.

Soms komen bepaalde (sterk gelijkende) oefeningen terug in een ander hoofdstuk. Dit is met opzet gedaan ter wille van de volledigheid van het betreffende hoofdstuk.

Op deze manier is elk hoofdstuk zelfstandig te lezen.

Ik laat het aan de deskundigheid en de verantwoordelijkheid van de lezer over om het aangeboden adequaat naar de eigen praktijk te vertalen en aan de inhoud van de eigen training te verbinden.

Voor degenen die zich afvragen of datgene wat in dit boek staat wetenschappelijk is aangetoond, kan ik zeggen dat ik geen moeite heb gedaan om dit na te gaan. Dat is niet 'my cup of tea'. Ik laat dit graag en met vertrouwen aan anderen over. Mijn simpele uitgangspunt is dat iets er eerst moet zijn, voordat wetenschappers het kunnen aantonen.

*Zodra zeeschildpadden uit hun ei kruipen, wandelen ze vastberaden naar zee waar ze even vastberaden op weg gaan naar verre oorden. Wetenschappers wisten lang niet welk 'navigatiesysteem' de dieren gebruiken, maar zijn er nu uit. De zeeschildpadden bepalen aan de hand van het magnetisch veld van de aarde waar ze heen moeten. De wetenschappers ontdekten dat tijdens experimenten.<sup>1</sup> Dit is waar mijn fascinatie ligt. Wat ligt er ten grondslag aan kunde: wat maakt dat mensen goed functioneren en hoe kunnen we daarin leren en het geleerde toepassen. Dit is ook wat in NLP centraal staat.*

Ik vertrouw erop dat je in veel gevallen als lezer ontdekt dat je dingen al doet; dat het al behoort tot je onbewuste competentie. Het voordeel van dit bewust te krijgen, is dat je bewuste en onbewuste nog beter kunnen gaan samenwerken en dat het bijdraagt aan je zelfvertrouwen.

//////////

1 Bron: <http://scientias.nl/magnetisch-veld-wijst-zeeschildpad-de-weg/26131>.

Centraal staat voor mij het pragmatisch nut: wáár is wat werkt (William James<sup>2</sup>). Ik neem mezelf en anderen serieus in hun subjectieve beleving van wat is en hoe je je hierin kunt ontwikkelen.

Ik heb vaak mijn hoofd gestoten, en me al wrijvend over de bult afgevraagd: hoe had ik dit kunnen voorkomen. Het boek is een resultaat van een leven lang leren, niet zozeer via boeken, maar via vele trainingen en de praktijk van alledag, als mens én in al die verschillende rollen die ik heb in mijn leven. Leren met en van anderen, met en van mezelf. De opgedane wijsheid is neergelegd in dit boek. Ik maak veel gebruik van spreuken, motto's, gefascineerd door de wijsheid die één zin in zich kan herbergen.

Ik hoop dat dit boek bijdraagt aan de ontwikkelkracht en zelfverwerkelijking van jou als lezer.

#### *Lees- en werkwijzer*

Dit boek kun je gebruiken als voorbereidingsinstrument voor trainingen of voor het begeleiden van groepen.

Het boek is zo geschreven dat je elk hoofdstuk zelfstandig kunt lezen. Lees je het volgorde, dan zul je op herhalingen stuiten. Sommige daarvan kunnen zinvol zijn, het kan je helpen de inzichten meer eigen te maken, bijvoorbeeld waar het gaat om de twaalf zintuigen.

Vaak zijn hoofdstukken in een boek gelijkelijk van omvang. In dit boek is dat niet het geval. Het hoofdstuk over trainerschap en het hoofdstuk over interactie zijn lijvig. Beiden spelen ook een sleutelrol in het verrijgingsproces.

Er staan veel oefeningen en geleide interne processen (GIP's)<sup>3</sup> in. Een overzicht van deze oefeningen en GIP's vind je achterin het boek. Je vindt daar ook een verklarende woordenlijst.

Als een bepaalde formulering je vreemd voorkomt, kun je benieuwd zijn naar wat ik er mee bedoel te bewerkstelligen of, beter nog, kun je nagaan wat het effect is van de formulering in jou en dit vergelijken met het effect van een voor jou misschien logischer formulering.



<sup>2</sup> Geïnspireerd door het pragmatisme van Peirce.

<sup>3</sup> Een dynamische variant van de geleide interne processen vind je op [www.tjoes.nl](http://www.tjoes.nl).



# H.8

## De presentatie

### 8.1 **Statemanagement**

- 8.1.1 In het hier en nu zijn
- 8.1.2 Sponsorship in actie
- 8.1.3 Performance state

### 8.2 **Authenticiteit**

- 8.2.1 Zelfbeeld bij overtuigend presenteren

### 8.3 **Het programma bespreken of toelichten**

- 8.3.1 Zoveel mensen, zoveel zinnen

### 8.4 **Kaders zetten**

- 8.4.1 Wat zijn kaders
- 8.4.2 Kaders zetten en de relatie met gedragspatronen/metaprogramma's
- 8.4.3 Soorten kaders
- 8.4.4 Herkaderen versus kaders zetten
- 8.4.5 Kaders zetten bij de start
- 8.4.6 Vaardigheden bij het zetten van kaders
- 8.4.7 Ten slotte

### 8.5 **Aantrekkelijkheid van presentaties bevorderen**

- 8.5.1 Beschouwend of belevend
- 8.5.2 Associëren in je verhaal
- 8.5.3 Tekenfilmstrategie

### 8.6 **Overzichtelijk presenteren met behulp van ruimtelijke ankers**

- 8.6.1 Ruimtelijke ankers in de praktijk van presentaties

### 8.7 **Verbale presentatievormen**

### 8.8 **Kort en bondig presenteren**

- 8.8.1 Bijpassende overtuigingen

8.8.2 Ondersteunende technieken

## 8.9 **Het vergroten van de acceptatiegraad van je verhaal**

8.9.1 De Milton-suggesties

## 8.10 **Stemgebruik: c'est le ton qui fait la musique**

8.10.1 Non-verbale presentatievormen

8.10.2 Met overtuiging spreken

8.10.3 Verrijking van je stemgebruik

8.10.4 Flexibiliteit in stemgebruik

8.10.5 Het faciliteren van je stem

## 8.11 **Kennis en kunde verpakt in ondersteunende middelen**

## 8.12 **Nabeschouwing**

De essentie van een presentatie is het overdragen van kennis dan wel het uitdragen van een mening. Natuurlijk is daarbij de kwaliteit van de inhoud essentieel. Daarnaast draagt een aantrekkelijke presentatie en een goede afstemming op de deelnemers bij aan de effectiviteit van de training. Dit centraal in dit hoofdstuk.

Of je nu trainer bent, een voordracht moet houden of een team of een vergadering leidt: in alle gevallen is een effectieve en aantrekkelijke presentatie belangrijk.

## 8.1 Statemanagement

Elke presentatie is gebaat met een goede 'state'. Dit is immers het vertrekpunt van waaruit je de presentatie aanbiedt. Een opmerking als 'Hij stond er echt' geeft niet alleen aan dat iemand het van binnen en van buiten allemaal op een rijtje heeft (en dan bedoel ik niet alleen inhoudelijk), maar geeft ook aan waar alles mee begint: met staan! Staan voor je verhaal: letterlijk en figuurlijk. Letterlijk in de zin van dat de inhoud van je verhaal goed op orde is. Figuurlijk in de zin dat je met je lichaamshouding en je gebaren, je hele fysieke gestel je verhaal onderstreept en uitdraagt.

Het verbaast me wel eens hoeveel meer aandacht aan de inhoud wordt besteed in vergelijking tot de wijze van hoe het wordt overgebracht. Vraag je zelf af: sta ik stil bij mijn lichaamshouding, mijn gebaren, mijn stemgebruik, de variatie in presentatievormen?

Dit is zeker geen pleidooi om minder/geen aandacht te besteden aan de inhoud, wel om je te realiseren wat het surplus is/kan zijn van effectief en aantrekkelijk overdragen.

### 8.1.1 In het hier en nu zijn

Effectief overdragen begint met 'er zijn'. Er is een mooie Engelse uitdrukking die zegt: 'Don't let your head get ahead of yourself.' En dat is nu net wat er vaak gebeurt. Terwijl aanwezig zijn zo simpel is om te doen. De doelstelling van de volgende oefening is om volledig in het hier en nu te staan.

## Aanwezig zijn in jezelf met behulp van centreren

- 1 Ga staan.
- 2 Zet je voeten op schouderbreedte, buitenkant van de voeten evenwijdig aan elkaar.
- 3 Zorg ervoor dat je kruin de kortst mogelijk afstand heeft tot de hemel en je staartbeentje de kortst mogelijk afstand tot de aarde.
- 4 Zorg ervoor dat je knieën heel lichtjes gebogen zijn (van het slot af!).
- 5 Open jezelf, verzacht, ontspan.
- 6 Voel en raak je buik aan net onder de navel.
- 7 Breng je aandacht naar je buik en word vandaaruit jezelf gewaar.
- 8 Zeg in je zelf: ik ben hier.
- 9 En voeg een positieve bevestiging toe.

### *Aandachtspunten*

Soms dwaalt je aandacht af. Als je merkt dat dit jou nogal makkelijk overkomt, herhaal dan de instructies. Houd de instructies niet in je hoofd, maar breng ze met je aandacht daar waar ze thuis horen. Bijvoorbeeld: voeten op schouderbreedte, breng je aandacht in je voeten, je wijze van staan.

### *Toepassingsmogelijkheden*

Deze oefening kan ook zittend gedaan worden. Natuurlijk is deze oefening ook makkelijk toepasbaar en zinvol in veel trainingen.

### *Vereiste vermogens:*

Het concentreren op wat je in jezelf wilt bereiken, en dat met aandacht ruimte geven en vergroten.

Je beleeft jezelf het meest als je staat. Staan is de uitdrukking van ons wezen. Het hebben van een standpunt danken we aan onze evenwichtszin. Het evenwichtszintuig is hierbij dus actief. Met je standpuntbepaling kom je in je eigen ruimte en daarmee beïnvloed je de ruimte om je heen. Het evenwicht is de directe uitdrukking van ons eigenlijke wezen. We bepalen een standpunt en daarmee vullen we een ruimte, zodat we elk op een persoonlijke manier in contact zijn met een andere wereld. De evenwichtszin is dan ook een ruimte-zintuig.

*Ik vertelde aan een collega over een oefening waarbij je het evenwichtszintuig laat ervaren.*

*De eerste stap, zo vertelde ik, is dat je iemand laat denken aan wat hij/zij niet belangrijk vindt.*

*Op dat moment duw je iemand tegen zijn/haar schouder aan.*

*Terwijl ik dit vertelde, raakte ik de collega aan, die op dat moment even wankelde.*

*De volgende stap is dan, zo ging ik verder, dat je iemand laat denken aan wat hij/zij wel belangrijk vindt, en ook dan duw je tegen zijn/haar schouder. Ook nu raakte ik als vanzelf de collega aan, die nu echter solide bleef staan en niet van haar stuk te brengen was. Grappig vond ik, dat terwijl we de oefening niet 'echt' deden, het toch wel 'echt' gebeurde.*

*Nu zou je, al dan niet terecht, kunnen zeggen: ja, maar je collega was gewaarschuwd! Ze liet zich niet een tweede keer van haar stuk brengen! Dat kan. En tegelijkertijd bevestigt ook dit de werking van het evenwichtszintuig, namelijk dat je je standpunt bepaalt, hoe je in de wereld wilt staan en dat je telkens opnieuw op zoek gaat naar je eigen balans, je eigen evenwicht.*

### **8.1.2 Sponsorschap in actie**

*Ik kan me nog herinneren dat ik als voorzitter van het schoolparlement werd uitgenodigd een van de sprekers te zijn bij het 25-jarig jubileum van de school. Ik voelde me vereerd en vond het leuk om te doen. De hele gymzaal was vol met ouders en andere genodigden.*

*Ik weet nog welk jurkje (het was de tijd van de minimode) ik aan had. Al in het begin had ik de lachers op mijn hand. Ik weet dat mijn vader daar vooral trots op was. Het was een uitermate positieve ervaring. Mijn ouders hebben, voorafgaand aan het gebeuren, vooral bijgedragen vanwege de vanzelfsprekendheid die ze, zonder ophef, uitstraalden: natuurlijk doe je en kun je dat.*

*Deze (bijzondere) ondersteuning was me nooit echt opgevallen totdat ik mensen tegenkwam in het leven, die zich juist voor een groep niet bepaald plezierig voelen en dit vooral danken aan een negatieve referentie-ervaring van vroeger.*

De vrijheid om jezelf te zijn en vrij te zijn in spreken, is geen vanzelfsprekendheid voor iedereen. Het feit dat dit geen vanzelfsprekendheid is, ligt vaak in negatief ervaren gebeurtenissen in het verleden. Elke nieuwe 'spreekbeurt' doet deze herinneringen herleven, nog voor een (nieuw) publiek positief dan wel negatief kan reageren. Dat betekent werken aan jezelf bijvoorbeeld door:

- jezelf te sponsoren met de NLP-vooronderstellingen, zoals *ik heb de hulpbronnen voor positieve verandering*;
- je overtuigingen onder de loep nemen en transformeren tot krachtgevend overtuigingen;
- de benodigde innerlijke hulpbronnen inzetten.

### *Speaking Circle*

De ervaring van de 'speaking circle'<sup>1</sup> is ook krachtig; je leert aanwezig te zijn, gezien en gehoord te worden, waarbij de groep je op een positieve manier sponsort. Alle aandacht is gericht op aanwezig zijn vanuit stilte en contact leggen met de aanwezigen. Hierin speelt inhoud geen enkele rol. Het gaat puur om het beleven van een krachtige en positieve ervaring om voor een groep te staan en contact te maken: niets meer en zeker ook niets minder. Het geeft je de mogelijkheid om in een veilige sfeer je bewust te worden, hoe jij aanwezig bent in een groep. En te ontdekken naar welk deel van het proces jouw aandacht gaat. Naar jezelf of de ander? Luisteren of spreken? Geven of ontvangen? En je mogelijkheden uit te breiden tot volledig aanwezig zijn in contact. Dit kan dan als krachtige positieve referentie-ervaring meegenomen worden in presentaties, vergaderingen en dergelijke.

De volgende oefening is gebaseerd op de principes van de Speaking Circles. Het heeft als doel met respect en aandacht voor de essentie van de ander relationeel aanwezig te zijn

////////////////////////////////////

1 Authentiek en boeiend presenteren met speaking circles. Voor meer informatie zie: [www.decirkel.net](http://www.decirkel.net)



# H.9

## De interactie

### 9.1 **Kader**

### 9.2 **Wat beweegt mensen**

- 9.2.1 Innerlijke drijfveren: criteria en waarden
- 9.2.2 Bevragen van deelnemers op criteria/waarden
- 9.2.3 Luisteren naar je hart
- 9.2.4 Veelheid van criteria in velerlei opzicht

### 9.3 **Metaprogramma's en interactie**

- 9.3.1 De andere dimensie van De kaart is niet het gebied: metaprogramma's
- 9.3.2 De groep als kweekvijver
- 9.3.3 Het nut van de verschillende metaprogramma's
- 9.3.4 Het herkennen van de verschillende metaprogramma's in interactie
- 9.3.5 Het beïnvloeden met behulp van metaprogramma's
- 9.3.6 Overzicht van het nut van metaprogramma's in training

### 9.4 **Nauwkeurig zintuiglijk waarnemingsvermogen**

- 9.4.1 De twaalf zintuigen
- 9.4.2 De complexiteit van de interactie
- 9.4.3 Externe versus interne focus
- 9.4.4 Toegangssignalen van de ogen
- 9.4.5 Het observeren van congruentie en incongruentie
- 9.4.6 De kwaliteit van aandacht

### 9.5 **De invloed van je eigen state**

- 9.5.1 Waar ervaar je de groep
- 9.5.2 Statemanagement
- 9.5.3 Statecontrole
- 9.5.4 Sociaal panorama
- 9.5.5 Vertrouwen op het onbewuste
- 9.5.6 Het samenwerken van het bewuste met het onbewuste

### 9.6 **De dynamiek van de groep beïnvloeden**

- 9.6.1 Een moment van aandacht
- 9.6.2 Aandacht houden
- 9.6.3 Zin hebben
- 9.6.4 Spanningsvelden
- 9.6.5 Ritme van de groep
- 9.6.6 Breakstates
- 9.6.7 Interpunctie
- 9.6.8 Het temporiseren van vraag en antwoord
- 9.6.9 Backtracken
- 9.6.10 Effect van handouts

## 9.7 **Hoe zet je deelnemers aan het denken**

- 9.7.1 Entreezinnen
- 9.7.2 Vragen stellen
- 9.7.3 Vragen teruggeven
- 9.7.4 Het lichaam geeft als eerste antwoord
- 9.7.5 Denkstimulerende vragen
- 9.7.6 Van stellen naar vragen
- 9.7.7 Vragen over vragen
- 9.7.8 Een andere manier van denken

## 9.8 **Bijsturen**

- 9.8.1 Het bewust zijn van en alert gebruiken van metaboodschappen
- 9.8.2 Mismatchen
- 9.8.3 Herkaderen
- 9.8.4 Elegante onderbreken
- 9.8.5 Elegante overslaan
- 9.8.6 Elegante corrigeren
- 9.8.7 Sturen door de trainer
- 9.8.8 Van feedback naar herkansing
- 9.8.9 Observaties omzetten in kaders

## 9.9 **Verrijken van het wereldmodel op overtuigingsniveau**

- 9.9.1 Lijfspreuken
- 9.9.2 Utopisch denken
- 9.9.3 Conclusies trekken
- 9.9.4 Krachtgevende overtuigingen ontwerpen.
- 9.9.5 Congruentie in overtuigingen bevorderen
- 9.9.6 Het transformeren van beperkende overtuigingen
- 9.9.7 Het toepassen van de NLP-vooronderstellingen
- 9.9.8 Groeien als team

## 9.10 **Als ik sta, dan sta ik, als ik loop dan loop ik ...**

*'Het beste resultaat in/voor een groep wordt bereikt als ieder doet wat het beste voor hem/haar zelf én de groep is.'*

NASH

Het behalen van het beste resultaat is een actie. In hoofdstuk 4 *Het trainerschap* is uitgebreid ingegaan op hoe jij jezelf kunt faciliteren naar dit 'beste resultaat' in jezelf. In dit hoofdstuk gaat het om het optimaliseren van de interactie: hoe kun je met oog voor het individu én de groep de doelstellingen bereiken, waar eenieder tevreden over is. De veelheid van inzichten en activiteiten krijgen aandacht in dit hoofdstuk. Het citaat van Nash neem ik hierin mee als een stimulans voor mijn brein en handelen, in de wetenschap dat een detail het verschil kan maken (vandaar dat het hoofdstuk zo lang is)! En dan nog: in mijn hang naar perfectie kan ik op basis van het resultaat ter wille van mildheid denken: 'It may not be perfect, but it is a perfect whatever it is!'<sup>1</sup>

## 9.1 Kader

De inhoudelijke expertise van een trainer is natuurlijk een van de meest kritische succes factoren van een training. Deze inhoudelijke expertise van de trainer blijft buiten beschouwing in dit boek. Een training kan gaan over klantgericht handelen, timemanagement, projectmanagement. De formule die geldt in organisatie, groepsprocessen en individuele trajecten geldt zeker ook voor trainingen.

Effectiviteit = Kwaliteit × Acceptatie

Deze formule impliceert dat de kwaliteit van de training en de acceptatie van het gebodene van even grote importantie zijn voor de effectiviteit. De inhoud van de training moet worden gecommuniceerd op een manier die aantrekkelijk is voor de deelnemers zodanig dat acceptatie een praktisch gevolg is. Hoe de inhoud te presenteren, is in het vorige hoofdstuk al uitvoerig aan bod gekomen. Het geven van een training is geen eenrichtingsverkeer. Deelnemers komen naar trainingen met hun eigen maatstaven, hun eigen leerbehoeften, doelstellingen en verwachtingen. Deelnemers worden niet alleen aan het werk gezet. In de interactie maken zij aan jou als trainer duidelijk waar zij op zoek naar zijn, waar zij het niet mee eens zijn en dergelijke. Kortom: jij, als trainer, wordt ook aan het werk gezet. In de interactie kun je als trainer je relationele en communicatieve vaardigheden laten zien en word je daarop uitgedaagd. Dit is al een boek op zich.

Natuurlijk heb je al een start gemaakt met de interactie bij de verwelkoming van de deelnemers, het vestigen van groepsrapport, het aantrekkelijk presenteren.

*Ik heb een onderkomen gezocht in Domburg om aan de zee in alle rust aan dit boek te kunnen schrijven. Voor een kopje koffie loop ik*

////////////////////////////////////

1 Met dank aan Yoka Brouwer.

*naar de Walcherschen Dolfijn. Daar was ik eergisteren ook al. De serveerster ziet me binnen komen, ze begroet me en ik zie dat ze me herkent. Zodra ik zit vraagt ze: 'Décafé met 2 zoetjes?' Ik ben aange-naam verrast, omdat ik eergisteren niet om zoetjes had gevraagd. Ik had ze zelf bij me. Door haar oplettendheid zag ze dat ik zoetjes nam en wist ze zelfs het aantal. Ze (Saiveka heet ze) bedient me op mijn wenken. Die week keer ik elke avond terug naar hetzelfde plekje voor mijn koffie. Domburg is stil en ik voel me thuis en welkom.*

Interactie in de training kun je vergelijken als een restaurant waar de trainer zowel de rol heeft van chef-kok (inhoudelijke expertise) als die van ober/serveerster. De deelnemers hebben zelf voor een bepaald soort restaurant gekozen. Als klant bepaal je zelf waar je voor komt, wat je wilt bestellen, wat je wilt consumeren.

De ober/serveerster is de intermediair tussen de klant en de chef-kok en is bij uitstek verantwoordelijk voor de interactie. Serveerster is in dit verband een mooi woord: to serve, dienen!

Een metafoor is wat mij betreft niet altijd afdoende om de interactie te typeren. Merk bijvoorbeeld dat in bovengeschetst voorbeeld weliswaar getypeerd wordt hoe de trainer zich kan opstellen in de interactie (serveren) en dat hij ter zake kundig is (chef-kok); op zo'n manier draagt de trainer alle activiteiten in de training en dat is wel heel zwaar. Goed, als deelnemer moet je dan nog wel proeven en consumeren en betalen. Toch is mijn doel in de training dat ook deelnemers aan het werk worden gezet en productief worden. Dan toch maar een cursus voor koks! (zie ook hoofdstuk 11 *Bijzondere verrichtingen*, het onderdeel metaforen).

## 9.2 Wat beweegt mensen

Mensen komen naar een training om iets te leren. In hoofdstuk 7 *Het groepsrapport* is uitgebreid behandeld hoe je verwachtingen van deelnemers, gebaseerd op hun eigen criteria, kunt inventariseren en hoe je de persoonlijke belangen boven tafel kunt krijgen. Zelfs als mensen gestuurd zijn, dan laten ze zich sturen, omdat daarmee voor hen een criterium wordt bevredigd. Met andere woorden: ze hebben op een bepaalde manier belang bij het gehoor geven aan die verplichting. (Hoofdstuk 12 *Weerstand?* gaat hier nog nader op in.)

Om succesvolle interacties aan te gaan, is kennis hebben van die (verschillende) persoonlijke criteria een belangrijke basis. Nu zou je kunnen zeggen: mensen hebben zich voor een training ingeschreven, dus het is ze al duidelijk wat ze komen halen. Of ik heb voor deze training een intake gehouden, behoeften geïnventariseerd en daar mijn training op afgestemd.

Toch ben ik er groot voorstander van om, naast bovengenoemde acties, aan het begin van de training de diverse persoonlijke criteria te achterhalen (op de ene of de andere manier).

Criterium komt van het Griekse woord krites, dat oordeel betekent. Crite-

ria geven daarmee grenzen aan. Hiermee trekt de ander als het ware zijn aandachtsgrens; communicatie die voldoet aan zijn criteria wordt belangrijk gevonden en daar wordt met aandacht naar geluisterd. Communicatie die niet voldoet aan de criteria, valt buiten het aandachtsgebied. Ieder individu geeft (mij c.q. mijn onbewuste) daarmee zijn/haar eigen handleiding. En, ook belangrijk, ieder individu wordt op deze manier en ook op dat moment (wederom) bewust van zijn/haar intrinsieke motivatie en die van anderen.

### 9.2.1 Innerlijke drijfveren: criteria en waarden

In de oefening 'Kennismaken met elkaars persoonlijke belangen' in hoofdstuk 7 *Het groepsrapport* (onder 7.5 Groepsrapport plus) staan de persoonlijke criteria centraal. Daarin wordt ook aangegeven hoe belangrijk het is het zintuiglijk specifieke bewijs van het realiseren van het criterium te beschrijven. Als geen aandacht wordt besteed aan het zintuiglijk specifieke bewijs met betrekking tot een criterium, ligt daar een bron van mogelijke misverstanden. Als je met elkaar alleen uitspreekt dat respect belangrijk is, zonder aan te geven welk gedrag daarbij hoort, dan zal, zodra iemand op een andere (gedragmatige) manier zijn respect toont dan jij verwacht, je extra teleurgesteld zijn.

In de interactie in de groep is het navragen van criteria en het zintuiglijk specifieke bewijs om beter af te kunnen stemmen op je deelnemer zinvol, niet alleen voor jou als trainer, maar het geeft ook de andere deelnemers meer inzicht in wat die ene persoon drijft. De achtergrond van de vraag komt naar boven en de persoon in kwestie wordt daardoor ook beter begrepen.

De voordelen van onderliggende criteria nagaan zijn:

- Het geeft de trainer en de deelnemers meer duidelijkheid over de achterliggende vraag en richting van de leerbehoeften.
- Het biedt meer zicht op eigen criteria, het werkt aan versterking van de motivatie, het eigen referentiekader (interne referentie).
- Het inventariseren van criteria in relatie tot de taak als ook met betrekking tot de samenwerking geeft een goede basis voor die samenwerking.
- Eenieder heeft een gemeenschappelijk overzicht van individuele criteria, hetgeen de interactie in de groep ten goede komt omdat vragen vaak beter begrepen worden in het licht van individuele criteria.

### 9.2.2 Bevragen van deelnemers op criteria/waarden

Vragen voor het boven water krijgen van criteria zijn én een belangrijke tool voor de trainer én voor deelnemers:

- Wat vind je belangrijk?
- Waar gaat het je daarbij om?
- Wat betekent het voor jou?
- Wat levert het je op?
- Wat wil je daarmee bereiken?
- Wat wil je daarmee vermijden?
- So what ... (De uitdagende versie om criteria boven tafel te krijgen.)

Om waarden, hooggewaardeerde criteria, in kaart te brengen, vraag je door