

4 inzichten die helpen om blijvend effectiever te worden

Heeft u weleens een vaardigheidstraining gevolgd waarvan u zich achteraf afvroeg: wat heb ik er nou echt aan gehad? De theorie was wel mooi, maar uw situatie was complexer. De rollenspellen waren ook niet echt van toepassing.

Dit soort uitspraken hoorde ik 25 jaar geleden regelmatig toen ik nog vaardigheidstrainingen gaf. Hier nog een voorbeeld:

"Het klinkt allemaal mooi wat ik heb geleerd maar in de praktijk is het werken met mijn collega (of klant) toch echt heel lastig. Toen ik na de cursus tegenover hem zat, blokkeerde ik toch weer".

Op een gegeven moment ontdekte ik de kracht van procesgericht trainen. Toen werden de resultaten opeens heel anders. Nu, na tientallen jaren trainen zie ik wetmatigheden die leiden tot een enorm hoog rendement van een training. U kunt echt effectiever worden... en blijven!

In dit artikel deel ik een aantal inzichten met u.

Inzicht #1 Een vaardigheidstraining realiseert geen duurzame gedragsverandering

Als u zich persoonlijk wilt ontwikkelen, dan wilt u zich uiteindelijk zelfverzekerder gaan voelen en/of uzelf effectiever profileren en/of communiceren. Of u nu te overweldigend bent in uw stijl, of juist te timide, of u nu verkoper bent, dienstverlener, manager, of secretaresse, wat u waarschijnlijk wilt, is:

- Krachtig en toch aangenaam zijn in het contact ("presence")
- Afgestemd communiceren (u wilt zich gehoord voelen en ook de ander);
- Regie hebben in gesprekken en uw gespreksagenda;
- Grip hebben op de onderhuidse boodschappen;
- Conflictueuze gesprekken in goede banen leiden;
- Grenzen helder kunnen overbrengen;
- Het vergroten van inlevings- of luistervermogen;
- Of iets anders.

Wat het doel ook van de verandering ook is, een vaardigheidstraining kan niet deze verandering bewerkstelligen. In een vaardigheidstraining krijgt u werkmodellen aangereikt en kunt u in de vorm van rollenspellen oefenen met nieuwe vaardigheden. Als kennis uw probleem is, dan biedt zo'n training een positieve impuls tot verandering, maar als u echt wilt veranderen, dan moet dit plaatsvinden op een "dieper" niveau: u moet grip krijgen op uw automatische gedragingen.

Inzicht #2 Voor echte gedragsverandering is toegang tot uw emotionele brein nodig

Uw brein geeft u de mogelijkheid om nieuwe kennis te leren. Maar u heeft naast uw cortex, het deel van het brein waar u de nieuwe kennis opslaat, ook een instinctief deel in uw brein, het emotionele brein. U heeft alle ervaringen die



emotionele impact hebben gehad, opgeslagen in uw emotionele brein. Dit deel van uw brein let erop in hoeverre u zich veilig voelt in relaties.

Het emotionele brein vergelijkt huidige ontmoetingen met de reeds opgeslagen ervaringen. Als de huidige ontmoeting kenmerken heeft die lijken op vervelende of kwetsende ervaringen die u eerder heeft meegemaakt, reageert dit brein in samenwerking met de hersenstam instinctief met vechten, vluchten of bevriezen.

Als u in een cursus net heeft geleerd hoe u zo'n situatie wel goed zou kunnen handelen, reageert het instinctieve deel van uw brein toch sneller dan het weldenkende deel van uw brein kan.

Dit emotionele brein reageert vaak op dezelfde wijze op situaties die lijken op de opgeslagen eerdere ervaringen, zelfs al is die reactie niet meer nodig omdat u nu weet hoe u het beter kunt handelen. Dat geeft u het gevoel dat u niets aan de cursus heeft gehad

Voor echte gedragsverandering wilt u daarom toegang tot uw emotionele brein. En de vraag is dus dan hoe? In onze training Persoonlijke Effectiviteit wordt u vaak stilgezet bij uw automatische reactiepatronen. Door de opzet van de training, vinden veel gesprekken plaats over de zaken die u dagelijks in uw werk of privé meemaakt. Dit noem ik de praktische kant

van de training. U leert van anderen en ik als trainer kan hierin natuurlijk bijspringen door ondertiteling te geven van de mogelijke oorzaak van wat u meemaakt. Allerlei werkmodellen zoals transactionele analyse, de interactiecirkel etc, etc, kunnen verhelderend werken.

Kennis helpt enorm om uzelf beter te begrijpen. Maar, hoe belangrijk ook, de echte verandering komt als we inzoomen op de emotionele impuls die ten grondslag aan uw gedrag ligt.

Als trainer haak ik steeds in op wat er ter plekke in de groep gebeurt. Ik kijk naar de manier waarop u tijdens dit gesprek verbinding maakt met anderen: bent u te teruggetrokken of juist te veel aanwezig? Komt u gelijk met oplossingen, of stemt u af op de emotie van de ander? Neemt u kritiek aan, of rechtvaardigt u uzelf? Dit is dan de proceskant van de training.

Dus een deelnemer die bijvoorbeeld overrullend gedrag vertoont naar anderen, zal dat gedrag ook in de training vertonen. Als iemand dan net iets kwetsbaars heeft verteld, zal de dominantere persoon daar als snel een mening over hebben en dat ook uiten. Dat gedrag is volstrekt automatisch. Het aanleren van luistervaardigheden is bij zo'n persoon nutteloos, omdat het gedrag van een



diepere laag uit hem komt. Het wordt ingegeven door het emotionele brein.

Inzicht #3 Veranderen is stilstaan op hét juiste moment

De eerste stap bij het veranderen van automatisch gedrag is dat u bewust wordt stilgezet op het moment dat het gedrag zich voordoet. Overal waar het woordje 'te' voor kan worden gezet is niet handig. Of u nu dichtklapt (te veel onderreageren) of juist te fel reageert (te veel overreageert), in alle gevallen wilt u meer regie krijgen over uw patronen in plaats van dat uw automatische reactie regie heeft over u.

Dat ik kan ingrijpen op uw stijl op het moment dat deze zich voordoet, is mogelijk omdat de groep klein is. Dit maakt het veilig. Hierdoor kunt u ook maximaal open staan om grip te krijgen op de impuls die ervoor zorgt dat u automatisch reageert.

Het inzoomen op de achterliggende drijfveer hoort bij de **Persoonlijke kant** van de training. Het gaat hierbij niet alleen om overtuigingen, maar vooral om onbewuste gedachten die tijdloos zijn opgeslagen in uw emotionele brein.

Via slimme vraagtechnieken en/of een kleine opstelling (Hellinger) komen snel de verborgen beweegredenen aan het licht waardoor duidelijk

wordt waarom u doet wat u doet. Die onbewuste drijfveren kunnen dus alleen bewust worden als u in het moment zelf ertoe uitgenodigd wordt om deze te onderzoeken. Pas dan kunt u de volgende stap nemen. Hoe dat concreet gebeurt, leg ik op de volgende pagina's uit.

Het systematisch afwerken van de drie niveaus **praktijk**, **proces** en **persoon** is kenmerkend voor deze training. De reactie van de ene deelnemer op de ander geeft aanleiding om elk van deze niveaus te onderzoeken. Is het een kennisprobleem - **praktijk** -, is iemand zich bewust van zijn impact - **proces** - en waar komt dit vandaan - **persoon** - ? En natuurlijk: hoe los je dit op?

De drie niveaus heb ik de 3P-Methode genoemd. Het is een vorm van groepscoaching waarin de leemtes en zwaktes drie keer aangepakt worden. Deze techniek werkt overigens alleen met kleine groepen. Vandaar dat we maar acht deelnemers toelaten in de Training Persoonlijke Effectiviteit & Communicatie.

Door de aanpak is deze training wel persoonlijk. En daar haken sommige mensen wel op af. U gaat namelijk terug naar vervelende ervaringen om tot verandering te komen. De training heeft acht wekelijkse bijeenkomsten, zodat er voldoende tijd en veiligheid is om daarmee bezig te zijn.

In de praktijk

Ik schreef over de insteek die nodig is om werkelijk tot verandering te komen. Wat we zagen is dat de belangrijkste stap is dat u wordt stilgezet bij uw impuls tot gedrag op het moment dat het zich voordoet. Maar hoe ziet de volgende stap er dan uit? Veel mensen die zich oriënteren op de training kunnen zich geen voorstelling maken van wat er precies gebeurt tijdens de training. De training is door de insteek een doorlopend "live-rollenspel" en daarmee zijn er talloze manieren waarop ik kan inhaken.

Laten we eens één moment erbij pakken.



Voorbeeld

Henk is leidinggevende die van zijn medewerkers te horen heeft gekregen dat hij vaak over de hoofden van mensen heen zijn verhaal doet, zonder echt contact te maken. Daardoor gaat veel van zijn verhaal langs zijn medewerkers heen. Tijdens de training moet hij ook toegeven dat het contact met zijn klanten ook wel verbeteren kan.

Praktisch

Henk was aan de beurt om zijn presentatie over zijn ontwikkelproces te geven. Hij begon met de opmerking dat hij wel op zijn eigen plek kon blijven zitten, omdat het voor het verhaal niet echt nodig is dat hij voor de groep zat.



Procesmatig

Switchend met de aandacht naar het procesniveau (wat gebeurt er?) onderbrak ik hem en merkte op dat de toon waarop hij sprak klonk alsof het niet zoveel voorstelde wat hij zou vertellen. Dit bleek



te kloppen. "Ik maak vaker de dingen klein voor mezelf", zei hij, alsof het niet veel voorstelt.

Persoonlijk

Inhakend op het persoonlijke vlak stelde ik hem vragen naar de oorzaak van deze manier van denken (niveau: Persoon). Hij kreeg onmiddellijk herinneringen van situaties waarin hij zich achtergesteld voelde. Hij werd emotioneel, omdat dit al vanaf zijn vroege jeugd een thema bleek te zijn. Hij had het gevoel gekregen dat wat hij zei er toch niet toe deed.



Misschien heeft u ook dingen meegemaakt in uw jeugd of later, waardoor u feller bent geworden, of juist timider. Verandering = pijnpunt voelen + inzicht + nieuwe ervaring.

Pijnpunt voelen

Toen hij de oude pijn voelde, begreep hij nog niet waarom dat nog steeds zoveel invloed had. Meestal zeggen mensen dan: "Dit is al twintig jaar geleden gebeurt", of "Het is net alsof ik nog bang ben als die tiener die ik op school was."

Inzicht

Ik legde hem kort wat theorie uit dat hem hielp om het verband beter te begrijpen tussen de pijn van vroeger en zijn terughoudend gedrag nu. Hierdoor zag hij in dat zijn huidige gedrag nog steeds werd beïnvloed door vroeger. Daar had hij nooit eerder over nagedacht. Ten diepste geloofde hij dus dat ook de mensen uit de groep niet op hem zaten te wachten. De training zit vol met modelletje die kunnen helpen als ze nodig zijn. Dus de ervaring komt eerst, daarna past het model. Bij de meeste trainingen gebeurt dit precies andersom.

Nieuwe ervaring

Nu deze overtuiging bewust was, kon hij hem toetsen aan hoe het nu in deze groep was. Dat vond hij spannend. De groep heette hem heel welkom. Ik liet hem daarom naar de deelnemers in de groep kijken en die konden hem verzekeren dat ze helemaal niet dachten in termen van dat hij niet meetelt. Theorie helpt om de emotionele ervaring begrijpelijk te maken en ordening aan te brengen in oorzaak en gevolg.

Impact

Hij hield daarna zijn presentatie in de groep op een bijzonder krachtige manier. Bij de volgende bijeenkomst wist hij te vertellen dat hij tijdens een presentatie bij klanten voor het eerst echt contact had gevoeld. Daaruit bleek dat de kwaliteit van het klantcontact toch slechter was geweest dan hij had willen toegeven. Hij had ook van zijn personeel te horen gekregen dat er verandering merkbaar was. Hij nam meer tijd en luisterde ook meer naar hun. Hij vertelde ook dat er een stuk bevrijding had plaatsgevonden. Dit alles naar aanleiding van een ogenschijnlijk onschuldige uitspraak over de plek waar hij zijn presentatie zou houden.

Geloofwaardig?

Voor buitenstaanders is dit effect bijna ongeloofwaardig. Immers de ingang is het houden van een presentatie, terwijl de impact van de verandering veel groter blijkt te zijn. Als u eenmaal snapt hoe dat brein ons beïnvloed dan blijken dit soort veranderingen veel logischer te zijn dan u dacht. En de rest is ook deels het geheim van de smid natuurlijk ;-).

Als de verandering nog niet ten volle zou zijn doorgewerkt, zouden we deze in een volgende bijeenkomst opnieuw onderzoeken. Net zolang tot de verandering wel is beklijfd.

Wilt u meer voorbeelden van de geweldige impact van de 3P-formule dan kunt u deze hier lezen. Ook uit de reviews van de deelnemers blijkt telkens weer dat de aanpak werkt. Bij vrijwel iedere deelnemer verandert er iets. Blijvend.

Inzicht #4 De trainer moet authentiek zijn om anderen te kunnen veranderen

In de vorige inzichten heb ik uitgelegd wat er nodig is om blijvend te veranderen. In een groep vinden veranderingen veel sneller plaats als je als leider zelf die verandering voorleeft.

Je kunt een deelnemer alleen naar een hoger plan tillen als je zelf ook door persoonlijke processen bent gegaan. Alleen dan voelen deelnemers dat de trainer authentiek is en durven de weg die hij wijst te volgen.

In dit laatste inzicht wil ik u daarom meenemen naar een paar lessen die ik heb geleerd door een persoonlijke crisis.

In 2005 emigreerde ik met mijn vrouw naar Canada. Wat we niet voorzien hadden, was dat ze enorm veel heimwee kreeg. Die heimwee was zodanig groot dat we na een aantal weken terug naar Nederland moesten. Wat een teleurstelling was dat voor me, want ik had grootse plannen in Canada en me hier jaren op verheugd.

Ik was daarna echt de weg kwijt. Ik raakte in een persoonlijke crisis. Een droom was in rook opgegaan en ik raakte overspannen. De crisis had natuurlijk gevolgen voor mijn huwelijk. We hebben op het punt van scheiden gestaan. Maar uiteindelijk hebben we het niet alleen overleefd, maar zijn we er sterker uitgekomen. Via mijn website kunt u lezen hoe het proces van herstel in zijn werk is gegaan. Voor nu wil ik graag twee inzichten delen die ik hierna expliciet ben gaan gebruiken in de training.

De invloed van de jeugd

De eerste les die ik leerde, was hoe belangrijk de invloed van onze jeugd en wat daarna impact heeft gehad, is op ons huidige gedrag. Allergische reacties op elkaar en anderen komen niet uit de lucht vallen. Dat komt omdat we bepaald gedrag al van vroeger kennen. Dat deze imprint tijdloos is opgeslagen in ons emotionele brein.

Het snappen van deze link tussen het heden en het verleden om te doorzien dat je niet alleen een relatie hebt met een volwassene maar ook met iemand met een persoonlijke geschiedenis. Zo leerden we incidenten die escaleerden te begrijpen in het licht van vroegere ervaringen. Voor onze crisis hielden we ons daar helemaal niet mee bezig. Dat inzicht hielp ons om minder oordelend te reageren en meer aandacht te hebben voor elkaars gevoeligheden. Begrip hebben is overigens niet hetzelfde als goedvinden of gelijk geven. Maar het helpt om elkaar weer te leren ontmoeten. Je moet beiden eigenaar worden van je pijn, van je emoties. Het is nooit goed de schuld van problemen af te schuiven op anderen of je verleden. Zolang je de ander beschuldigt, ben je in feite nog geen eigenaar van je eigen pijn.

De vertaalslag naar de training Persoonlijk Effectiviteit werd door dit inzicht ook dat het grip krijgen op impact van dat verleden op het hedendaagse gedrag een grotere plaats kreeg. Ook het eigenaarschap werd daarmee veel belangrijker dan ooit.

Leer opnieuw kwetsbaar te zijn

De tweede les die we leerden, was dat je je ware kwetsbare gevoelens weer moet leren voelen en uitspreken. Dus te leren praten over dat pijnpunt of die angst. Als je partner reageert met de gebalde vuist, zitten daaronder kwetsbare emoties. Immers, het is gemakkelijker om boos of kribbig te reageren dan om te zeggen dat je je alleen of verdrietig voelt. Koppels spreken vaak in een soort codetaal met elkaar, waarbij bij wijze van spreken ondertiteling nodig is. Achter een kribbige opmerking over het niet wegzetten van een vuilnisbak kan een verlangen naar een

knuffel of een andere vorm van genegenheid schuilgaan.

Het leren praten over je kwetsbare emoties is als het openen van je handen naar elkaar. De uitdaging is dan wel dat je partner luisterend aanwezig leert zijn. Echte belangstelling zorgt ervoor dat het weer veilig kan worden. Langzamerhand leer je je weer aan elkaar toe te vertrouwen. Herstel kan eigenlijk alleen als je elkaar ontmoet van hart tot hart. Ik vond het voor mezelf een pijnlijk proces. Maar de beloning was en is geweldig, want daarmee kwam er heling in onze relatie.

Deze lessen blijken niet allen op liefdespartners van toepassing te zijn, maar op alle relaties, zowel zakelijk als privé.

Wellicht is het overbodig om te schrijven, maar kwetsbaarheid moet - zeker op zakelijk gebied - wel gedoseerd worden. In de training Persoonlijke Effectiviteit leert u hoe u kwetsbaarheid op een gedoseerde manier kunt communiceren. Dat kan alleen als u ook zelf eerst in contact leert staan met uw eigen gevoelens en behoeften. Vervolgens moet u er vaardig in worden hoe u de kwaliteit van relaties ten positieve kunt beïnvloeden.

Wat ik als trainer kan bieden, is dat ik door mijn eigen persoonlijke lessen een rolmodel kan zijn in hoe u kunt veranderen. Als u eenmaal ervaart dat u door uw andere aanpak beter resultaten bereikt, zult u dit gedrag ook buiten de training willen toepassen. Een training volgen wordt daarmee een persoonlijke ontdekkingstocht. En dat maakt het telkens weer geweldig om niet alleen de training te volgen maar ook te geven.

Ik hoop u binnenkort te zien op een van mijn trainingen.

Hans 't Hart

(psycholoog-trainer)

033 - 465 79 42

hans@tripleimpact.nl