

SILVIA BLANKESTIJN

**TRAINEN  
MET HART  
EN ZIEL®**

Ontwikkelen van effectieve trainingsprogramma's  
voor communicatie- en managementtrainers

uitgeverij boom/nelissen

Copyright: © Uitgeverij Boom Nelissen, Amsterdam, 2008

Omslag: Matt Art Concept & Design, Haarlem

ISBN: 978 90 244 1758 2

NUR: 801

1e druk: 2008

2e druk: 2011

3e druk: 2013

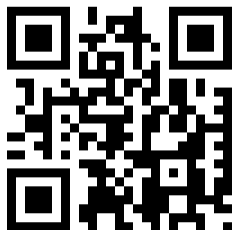
‘Trainen met hart en ziel’<sup>®</sup> is een door Krol & Blankestijn geregistreerde merknaam.

Overal waar in dit boek ‘hij’ staat, mag ook ‘zij’ gelezen worden.

#### ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912 dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, [www.stichting-pro.nl](http://www.stichting-pro.nl)).



---

# Inhoud

## Inleiding 13

### 1 De zin van training 17

#### 1.1 Investeren in training en opleiding 17

#### 1.2 Leren op niveau 20

##### 1.2.1 De zes ontwikkelingsniveaus 21

##### 1.2.2 Werken met hart en ziel 27

##### 1.2.3 Drie niveaus van leren en ontwikkelen 29

#### 1.3 Vakmanschap 32

##### 1.3.1 Trainen met hart en ziel 34

### 2 Een trainingsprogramma ontwikkelen 37

#### 2.1 Inleiding 37

#### 2.2 Het programmeerkristal 38

##### 2.2.1 De zeven elementen van het programmeerkristal 39

##### 2.2.2 Programmeren met het programmeerkristal 40

#### 2.3 Niveaus van programmeren 42

##### 2.3.1 Programmeren op macroniveau 42

##### 2.3.2 Programmeren op mesoniveau 45

##### 2.3.3 Programmeren op microniveau 46

#### 2.4 Programmeren en daadwerkelijke gedragsverandering 48

#### 2.5 Dilemma's tijdens het ontwikkelproces 51

### 3 Doelgericht programmeren 53

#### 3.1 Inleiding 53

#### 3.2 De functies van doelen 54

##### 3.2.1 De doelen en de opdrachtgever 54

##### 3.2.2 De doelen en de deelnemers 55

##### 3.2.3 De doelen en de trainer 57

#### 3.3 Soorten doelen 58

##### 3.3.1 De traditionele stappen naar gedragsverandering 59

##### 3.3.2 Gedragsverandering van binnen naar buiten 61

##### 3.3.3 Keuzes voor het soort doelen 63

#### 3.4 Visieontwikkeling 63

##### 3.4.1 Visieontwikkeling en de zes ontwikkelingsniveaus 64

##### 3.4.2 Visualiseren 68

##### 3.4.3 Van visie naar trainingsdoelen 70

#### 3.5 De doelenhiërarchie 71

##### 3.5.1 Voorbeeld doelenhiërarchie 73

3.5.2	<i>Praktische tips voor de doelenhiërarchie</i>	74
3.6	Doelen formuleren	76
3.6.1	<i>BE SMARTI</i>	76
3.6.2	<i>Praktische richtlijnen</i>	77
<b>4</b>	<b>Ken je deelnemers</b>	<b>79</b>
4.1	Inleiding	79
4.2	Je deelnemers analyseren	80
4.3	Afstemmen op je deelnemers	86
4.3.1	<i>Leerstijlen</i>	87
4.4	Competentieontwikkeling	90
4.4.1	<i>Begrippenkader</i>	90
4.4.2	<i>Zicht op competentieontwikkeling van deelnemers</i>	92
4.4.3	<i>Trainen op competentieontwikkeling</i>	95
4.5	Intake	100
4.5.1	<i>De intakefase binnen een incompanytraject</i>	100
4.5.2	<i>De intakefase tijdens een openinschrijvingstraining</i>	102
4.5.3	<i>Schriftelijke intake</i>	103
4.5.4	<i>Mondelinge intake</i>	108
4.5.5	<i>Intake tijdens de training</i>	113
4.6	Motivatie	115
4.6.1	<i>Weerstand</i>	115
4.6.2	<i>Uitingsvormen van (de)motivatie</i>	116
4.6.3	<i>Omgaan met weerstand</i>	119
4.7	Persoonlijke leerdoelen	121
4.7.1	<i>Algemene doelen versus persoonlijke doelen</i>	121
4.7.2	<i>Leerdoelen concretiseren</i>	124
4.7.3	<i>Leerdoelen formuleren</i>	127
4.7.4	<i>Leerdoelen in beelden</i>	127
4.7.5	<i>Bewust werken aan persoonlijke leerdoelen</i>	130
<b>5</b>	<b>De trainingsinhoud vormgeven</b>	<b>133</b>
5.1	Inleiding	133
5.2	De inhoud en de bezieling van de trainer	134
5.3	De inhoud en de visie van de trainer	136
5.4	Het inhoudelijke kader	138
5.5	De inhoud en zijn mogelijkheden	140
5.6	De keuze van het inhoudelijke kader	142
5.7	Practice what you preach	144
5.8	Inzicht in leerprocessen	145
5.9	Leerprocessen sturen	151
5.9.1	<i>Het leerproces van theoretici</i>	151
5.9.2	<i>Het leerproces van pragmatici</i>	153

---

5.9.3	<i>Het leerproces van activisten</i>	155
5.9.4	<i>Het leerproces van observeerders</i>	157
5.9.5	<i>Verschillende leerstijlen in de groep</i>	159
<b>6</b>	<b>De keuze van werkvormen</b>	<b>161</b>
6.1	Het keuzeproces	161
6.1.1	<i>Van werkdoel naar werkvorm</i>	162
6.2	Keuzecriteria	166
6.3	Overzicht in het werkvormenoerwoud	170
6.3.1	<i>Kennis en inzicht</i>	171
6.3.2	<i>Zelfkennis en bewustwording</i>	173
6.3.3	<i>Houding en attitude</i>	175
6.3.4	<i>Waarden en innerlijke motivatie</i>	176
6.3.5	<i>Vaardigheden en competenties</i>	178
6.3.6	<i>Persoonlijke stijl versterken</i>	179
6.3.7	<i>Transferdoelen</i>	181
6.3.8	<i>Werkvormenoverzicht</i>	184
<b>7</b>	<b>Transfer</b>	<b>185</b>
7.1	Inleiding	185
7.1.1	<i>Span of transfer</i>	186
7.2	Een systeembenadering voor transfer	187
7.2.1	<i>De organisatie</i>	189
7.2.2	<i>De training</i>	190
7.2.3	<i>Training en praktijk</i>	191
7.3	De invloed van de deelnemer op de transfer	192
7.3.1	<i>Zelfinzicht</i>	192
7.3.2	<i>Innerlijke motivatie</i>	193
7.3.3	<i>Persoonlijk leerdoel</i>	198
7.4	De lerende organisatie	199
7.4.1	<i>De cruciale rol van het management</i>	200
7.4.2	<i>Feedback</i>	201
7.4.2.1	Feedback in de praktijk	202
7.4.3	<i>P&amp;O als ontwerper van de lerende organisatie</i>	203
7.4.3.1	Externe consistentie	204
7.4.4	<i>De ondersteunende rol van de leidinggevende</i>	204
7.4.4.1	Twaalf componenten van ondersteuning	205
7.4.4.2	Sociale steun	206
7.4.4.3	Situationeel ondersteunen	207
7.4.5	<i>Teamontwikkeling</i>	209
7.5	Transferbevorderende maatregelen binnen de training	211
7.5.1	<i>Het voorwerk van de trainer</i>	213
7.5.2	<i>Van inhoudelijk perspectief naar transferperspectief</i>	216

- 7.5.3 *Transferactiviteiten na de training* 220
- 7.6 *Overzicht transferbevorderende maatregelen* 222
  
- 8 Effectieve trainingsprogramma's samenstellen** 223
  - 8.1 *Groeimomenten creëren* 223
    - 8.1.1 *Uitje of training?* 224
    - 8.1.2 *Van standaard naar impact en effect* 224
  - 8.2 *Het raamwerk* 231
    - 8.2.1 *Nogmaals Kolb* 232
    - 8.2.2 *Plopoefeningen* 234
  - 8.3 *Programmeren en het omgevingsniveau* 237
  - 8.4 *Programmeren op het mentale niveau* 239
  - 8.5 *Programmeren op het emotionele niveau* 242
  - 8.6 *Programmeren op het gedragsniveau* 245
  - 8.7 *Programmeren op het fysieke niveau* 246
  - 8.8 *Programmeren op het spirituele niveau* 248
  - 8.9 *Keuzes op niveau* 251
  
- 9 De trainer** 253
  - 9.1 *Inleiding* 253
  - 9.2 *De zeven ontwikkelingsfasen tot trainer met hart en ziel* 254
    - 9.2.1 *Fase 1: Bezieling* 255
    - 9.2.2 *Fase 2: 'Ik, de trainer'* 256
    - 9.2.3 *Fase 3: De 'techniek'* 259
    - 9.2.4 *Fase 4: De groep* 260
    - 9.2.5 *Fase 5: De deelnemers* 261
    - 9.2.6 *Fase 6: Trainen op de zes niveaus* 262
    - 9.2.7 *Fase 7: Het grote geheel* 264
    - 9.2.8 *Persoonlijk nawoord* 265
  - 9.3 *De missie en visie van de trainer* 266
    - 9.3.1 *De zoektocht naar je missie* 267
    - 9.3.2 *Visie op trainen* 270
  - 9.4 *Competentiemanagement voor trainers* 271
    - 9.4.1 *Belemmerende patronen voor trainersontwikkeling* 272
    - 9.4.2 *Competentieontwikkeling* 274
    - 9.4.3 *Kan iedereen een toptrainer worden?* 280
  - 9.5 *Zicht op trainerskwaliteiten* 281
    - 9.5.1 *Zelfreflectie* 282
  - 9.6 *Spelen met leerstijlen* 284
    - 9.6.1 *Onderzoek je eigen leerstijl* 284
    - 9.6.2 *Weerstand!?* 287
    - 9.6.3 *Leerstijlen en de trainer als persoon* 287
  - 9.7 *Menslief, ik houd van je!* 289

---

9.7.1	<i>Contact in gedrag</i>	290
9.7.2	<i>De uitdaging van de trainer</i>	292
9.7.3	<i>De weg naar je hart</i>	293
9.7.4	<i>Programmeren met hoofd en hart</i>	296
<b>10</b>	<b>Randvoorwaarden</b>	<b>297</b>
10.1	Inleiding	297
10.2	Financiën	297
10.3	De trainingsopzet	297
10.4	De trainingsaccommodatie	300
10.5	Hulpmiddelen	303
10.6	Checklist: Praktische organisatie van een training	304
<b>11</b>	<b>Programmeren en de groepsenergie</b>	<b>305</b>
11.1	Inleiding	305
11.2	Fasen in groepsontwikkeling	307
11.3	Het energieritme	308
11.4	De voorfase	310
11.5	De opbouwfase	312
11.5.1	<i>Te langzame opbouw</i>	315
11.5.2	<i>Te snelle opbouw</i>	316
11.5.3	<i>Te weinig aansluiten bij de leerstijl</i>	318
11.6	De piek	319
11.6.1	<i>De kern van de zaak</i>	320
11.6.2	<i>Hoe hoog is je piek?</i>	322
11.6.3	<i>Hoeveel (sub)pieken passen in je training?</i>	325
11.7	De afbouw	329
11.7.1	<i>Emotionele afbouw</i>	329
11.7.2	<i>Oogsten</i>	330
11.7.3	<i>Transfer</i>	331
11.7.4	<i>Evaluatie</i>	333
11.7.5	<i>Afscheid</i>	334
11.7.6	<i>Valkuil I: te korte afbouw</i>	334
11.7.7	<i>Valkuil II: te lange afbouw</i>	335
11.8	De werkpraktijk	337
11.9	Het energieritme en intervaltraining	338
<b>12</b>	<b>Een oefening ontwikkelen</b>	<b>341</b>
12.1	Inleiding	341
12.2	De opbouw van een oefening	342
12.3	Keuzes in het ontwikkelproces	345
12.4	Een oefening uitwerken	348
12.5	Een bestaande oefening programmeren	350

- 12.5.1 *De doelen* 351
- 12.5.2 *De tijd* 352
- 12.5.3 *De materialen* 353
- 12.5.4 *Situatie- en rolbeschrijving* 354
- 12.5.5 *Hand-out* 355
- 12.5.6 *Het observatieformulier* 358
- 12.5.7 *De werkwijze* 359
- 12.5.8 *De nabespreking* 360
- 12.5.9 *Overigen* 362
- 12.6 Een nieuwe oefening ontwikkelen 363
- 12.7 Checklist voor een oefening ontwikkelen 367
  
- 13 Evaluatie 369**
- 13.1 Aandachtspunten bij evalueren 370
  - 13.1.1 *Wat evalueren?* 370
  - 13.1.2 *Voor wie evalueren?* 371
  - 13.1.3 *De planning van het evalueren* 372
  - 13.1.4 *Door wie evalueren?* 374
- 13.2 De evaluatie vormgeven 374
  - 13.2.1 *Vier niveaus van opleidingseffecten* 375
  - 13.2.2 *De evaluatiemethode kiezen* 376
- 13.3 Werkvormen voor een mondelinge evaluatie 377
  - 13.3.1 *Eenwoordevaluatie* 378
  - 13.3.2 *Evaluatierondje* 378
  - 13.3.3 *Evalueren met symbolen* 379
  - 13.3.4 *Gedicht* 379
  - 13.3.5 *De rijenmethode* 380
  - 13.3.6 *Stellingenspel* 380
- 13.4 Werken met schriftelijke evaluatieformulieren 380
  - 13.4.1 *Tijdstip van invullen* 381
  - 13.4.2 *De vragen* 381
- 13.5 Evaluatiemethoden op leerniveau 383
  - 13.5.1 *Kennistoets* 383
  - 13.5.2 *Bekwaamheidsproef* 384
  - 13.5.3 *Werkstuk* 384
  - 13.5.4 *Caseanalyse* 384
  - 13.5.5 *Reflectieverslag* 385
- 13.6 Evaluatiemethoden op gedragsniveau 385
  - 13.6.1 *Praktijkexamen* 386
  - 13.6.2 *Zelfbeoordeling* 387
  - 13.6.3 *Beoordeling door de leidinggevende* 387
  - 13.6.4 *Praktijkobservatie* 388
  - 13.6.5 *Outtake* 389



- 13.7 Trainer met hart en ziel? 389
  - 13.7.1 *De vakinhoudelijke ontwikkeling van de trainer* 390
  - 13.7.2 *De persoonlijke ontwikkeling van de trainer* 390
  - 13.7.3 *De bezieling van de trainer* 391

**Over de auteur** 393

**Literatuur** 395

---

# 1 De zin van training

- 1.1 Investeren in training en opleiding 17
- 1.2 Leren op niveau 20
  - 1.2.1 *De zes ontwikkelingsniveaus* 21
  - 1.2.2 *Werken met hart en ziel* 27
  - 1.2.3 *Drie niveaus van leren en ontwikkelen* 29
- 1.3 Vakmanschap 32
  - 1.3.1 *Trainen met hart en ziel* 34

## 1.1 Investeren in training en opleiding

In Nederland geven we jaarlijks een paar miljard euro uit aan een breed aanbod van trainingen en opleidingen. Dit los van de loonkosten van de cursisten, die veelal een aantal dagen per jaar een training volgen en dan niet productief zijn in de organisatie. Het feit dat organisaties op zo'n grote schaal investeren in trainingsprogramma's, lijkt de conclusie te rechtvaardigen dat training en opleiding een substantiële bijdrage leveren aan het realiseren van de organisatiedoelstellingen.

Na ruim twintig jaar werkzaam te zijn als trainer en opleider kan ik deze conclusie deels onderschrijven. Deelnemers doen tijdens de trainingen immers nieuwe kennis en inzichten op, worden zich bewuster van hun sterke en zwakke kanten en oefenen met nieuwe vaardigheden. Veel van hen vinden het prettig om op deze manier inhoudelijk en/of persoonlijk ideeën en inspiratie op te doen en zich verder te professionaliseren. Anderen echter ondergaan het trainingstraject 'omdat het moet van de baas'. Voor leidinggevers en personeelsmanagers kan het prettig zijn een trainingstraject in te kopen en zo zichtbaar iets te doen aan gesignaleerde knelpunten bij de werknemers.

Maar bij een groot aantal trainingstrajecten kan ik ook diverse kanttekeningen plaatsen. Deze bespreek ik hieronder.

### *Training als enige oplossing*

Organisaties zetten trainingen regelmatig in als de ultieme oplossing voor een probleem. Leidinggevende, managementteam en/of personeelsfunctionaris zetten daarnaast geen andere instrumenten in om de verandering in de organisatie te realiseren.

### *Organisatie steunt het leerproces niet*

Doordat de organisatie het leerproces niet steunt, neemt de kans af dat de deelnemers het in de training geleerde daadwerkelijk gaan toepassen.

### *Training als uitje*

Deelnemers zien een training regelmatig als een gezellig uitje, een welkome onderbreking van hun dagelijkse werksleur. Hierdoor nemen ze geen verantwoordelijkheid voor hun eigen leerproces en hebben ze geen expliciete leervraag.

### *Bereidheid tot leren ontbreekt*

Lang niet alle deelnemers zijn bereid te reflecteren op hun eigen functioneren, feedback te ontvangen en te experimenteren met nieuw gedrag. Wanneer deze bereidheid ontbreekt, zullen ze weinig leren.

### *Trainingsinhoud sluit niet aan bij de werkpraktijk*

Veel trainingen sluiten te weinig aan bij de werksituatie van de deelnemers. Ze werken in die trainingen met standaardprogramma's, standaardvoorbeelden en algemene casussituaties. Wanneer deelnemers zich niet of te weinig herkennen in de aangeboden stof en de trainer de vertaalslag naar hun werkpraktijk onvoldoende kan maken, zal na afloop van het traject in de organisatie weinig effect van de training merkbaar zijn.

### *Leerrendement niet optimaal*

Veel trainingen zijn programmatischechnisch flink te verbeteren, waardoor in dezelfde tijd een groter leerrendement is te realiseren.

### *Transfer ontbreekt*

Transfer is helaas nog steeds een onderbelicht aspect in trainersland. Veel trainers 'dumpen' hun trainingen en gaan vervolgens door naar de volgende training.

### *Trainer niet vakbekwaam*

Een aanzienlijke hoeveelheid trainers is 'in het trainersvak gerold' zonder een gedegen vakopleiding. Ook trainingsbureaus werken dit soms mede in de hand. Een goede manager is immers nog niet meteen een goede managementtrainer. Bekendheid met leerprocessen aansturen is dan een van de vaardigheden die ontbreekt.

### *Trainer niet afgestemd op deelnemers*

Sommige trainers zijn meer gericht op de bevestiging van hun eigen ego dan op het leerresultaat bij de deelnemers. Dit zal het effect van de training op langere termijn niet ten goede komen.

Na het lezen van deze – ongetwijfeld onvolledige - opsomming bekruipt je wellicht het gevoel dat training inzetten een weinig probate keuze is. Wat mij betreft kunnen training en opleiding een substantiële bijdrage leveren aan de ontwikkeling van individuen, teams en organisaties. Juist in deze tijd van voortdurende dynamiek en turbulentie wordt zeer veel van de individuele deelnemers gevraagd. Persoonlijke competenties en kwaliteiten ontwikkelen is hierbij van essentieel belang.

Training effectief inzetten vraagt om:

#### *Inzet binnen de organisatie*

Voor een goede transfer van het leerproces in de training naar het verder leren in de werkpraktijk zijn aandacht en inzet nodig vanuit de organisatie. Dit kan variëren van het trainingstraject zorgvuldig introduceren bij de toekomstige deelnemers en POP-gesprekken voeren tot coaching op de werkvloer. Wanneer men binnen de organisatie het trainingstraject draagt, zullen de resultaten in de praktijk aanzienlijk toenemen.

#### *Leermotivatie van de deelnemer*

Als de deelnemer zich bewust is van zijn eigen handelen, zijn sterke en zwakke kanten, zal hij met een duidelijk leerdoel naar de training komen. Hierdoor zal hij daar gericht leren, waardoor het rendement zal toenemen. Wanneer de leermotivatie echter ontbreekt, zal het effect van de training gering zijn. Er zijn dan andere instrumenten nodig om de gewenste gedragsverandering te realiseren.

#### *Een vakbekwame trainer*

Een vakbekwame trainer begeleidt de deelnemers vanuit zijn inhoudelijke deskundigheid, zijn feeling met hen en zijn zicht op leerprocessen sturen. Hij geeft zijn deelnemers concrete feedback, creëert een ondersteunend leerklimaat en werkt voortdurend aan de transfer van het geleerde naar de werksituatie. Een vakbekwame trainer is in staat maximale leerresultaten te realiseren.

#### *Trainingsprogramma's met impact en effect*

Een trainingsprogramma met impact en effect is gericht op de vastgestelde doelen realiseren. Het is maximaal afgestemd op de deelnemers en hun werksituatie en daagt de deelnemers uit om te leren en zich te ontwikkelen in een tempo dat bij hen past. Dit programma is zo opgebouwd dat de deelnemers het geleerde in de werkpraktijk gaan inzetten.

Ik hoop met dit boek bij te dragen aan het ontwikkelen van trainingspro-

gramma's die veel impact en effect hebben op de ontwikkeling van de deelnemers en hun gedrag in hun werksituatie.

## 1.2 Leren op niveau

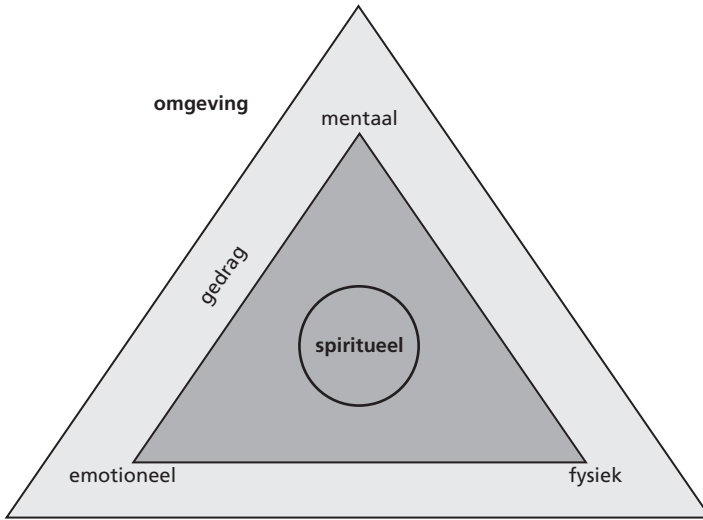
De doelstelling van de meeste trainingstrajecten is gericht op gedragsverandering van de deelnemers in hun dagelijkse werkpraktijk. Of het nu gaat om beter te luisteren naar de vraag van de klant, om de eigen mening concreet en duidelijk te verwoorden of om de medewerkers resultaatgericht te coachen, in alle gevallen is het de bedoeling dat de deelnemers zich in de praktijk - een beetje - anders gaan gedragen.

Dit lijkt soms een gemakkelijke opgave: leg de deelnemers uit wat de bedoeling is en dan komt het vanzelf goed met die gedragsverandering. De praktijk is echter veel weerbarstiger; gedragsverandering vraagt dat mensen hun oude gewoontegedrag loslaten. Gewoontegedrag waarmee ze vaak al jaren vertrouwd zijn: 'Zo doen wij dat hier nu eenmaal.' Dit loslaten gaat vaak gepaard met angst en onzekerheid: 'Ik weet wel wat ik heb, maar niet wat ik krijg.' En vaak ook met boosheid en verzet: 'Voor mij hoeft die verandering niet zo nodig; ik vond de oude manier prima werken.'

Gelukkig zijn er steeds meer mensen die openstaan voor vernieuwing en het een uitdaging vinden om hun grenzen te verkennen. Dat wil overigens niet zeggen dat ook zij geen belemmeringen ondervinden bij gedragsverandering realiseren. Het is voor een trainer dan ook van belang inzicht te hebben in het proces van gedragsverandering en de leerprocessen die hierin spelen.

Ik bekijk de ontwikkeling van mensen en organisaties op zes niveaus:

- ▷ het gedragsniveau
- ▷ het omgevingsniveau
- ▷ het mentale niveau
- ▷ het emotionele niveau
- ▷ het fysieke niveau
- ▷ het spirituele niveau.



Figuur 1.1: De zes ontwikkelingsniveaus.

In de onderstaande (sub)paragrafen licht ik deze zes niveaus toe en ga ik in op de vraag hoe ze het al dan niet doorbreken van gewoontegedrag kunnen beïnvloeden. Vervolgens koppel ik de zes niveaus aan drie typen ontwikkeling: competentieontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling en spirituele ontwikkeling.

### 1.2.1 De zes ontwikkelingsniveaus

Ik begon dit hoofdstuk met de constatering dat de doelstelling van de meeste trainingstrajecten gericht is op gedragsverandering van de deelnemers in hun dagelijkse werkpraktijk. Het gedragsniveau is dus het niveau waarop uiteindelijk de verandering moet plaatsvinden, waarschijnlijk omdat men ervan uitgaat dat dit nieuwe gedrag een beter resultaat oplevert. Dat resultaat is te realiseren in de omgeving: de interne omgeving (zoals collega's en medewerkers), een andere afdeling of de externe omgeving (bijvoorbeeld klanten, toeleveranciers en opdrachtgevers).

#### *Het gedragsniveau*

Het gedragsniveau gaat over wat iemand doet of juist niet doet. De omgeving reageert op dit gedrag, waardoor diegene feedback krijgt op de effectiviteit van zijn gedrag. Deze feedback kan variëren van harde verkoopcijfers tot een klanttevredenheidsonderzoek en van spontane 'kritiek' tot gestructureerde feedback in een functioneringsgesprek.

Iedereen heeft in de loop van zijn (werk)leven gewoontegedrag ontwik-