

DE REIS VAN DE TRAINER

DIEPGANG EN DYNAMIEK
VOOR JE TRAINING

Marcel Karreman

Boom

DE REIS VAN DE TRAINER

Diepgang en dynamiek voor je training

Marcel Karreman

Boom

INHOUD

Inleiding	7
1 Werken met de Double Helix-methode	15
Twaalf fasen	15
Zeven niveaus (plus één)	24
Zes spanningsvelden (plus één)	28
2 Training en coaching als reis	31
Invloed zonder macht	40
3 Simpliciteit – Basale menselijke behoeften	45
Twaalf basale behoeften	47
4 Sensationaliteit – Persoonlijkheidstypering en drijfveren	69
Twaalf ontwikkelingsfasen van de adolescentie	71
Persoonlijkheidstypen en drijfveren	85
Oefeningen bij de persoonlijkheidstypen	103
5 Maximaliteit – Competenties	109
Twaalf competenties	110
6 Relationaliteit – Teams en relaties	151
Twaalf fasen van teamontwikkeling	153
7 Complexiteit – Invloed op organisatieniveau	203
Twaalf leiderschapsuitdagingen op organisatieniveau	204

8 Simplexiteit – Werken aan een duurzame wereld	233
Simplex leven	237
9 Werken met spanningsvelden	259
Zes spanningsvelden	260
Bruikbaarheid in training en coaching	264
Oefeningen en opdrachten	264
10 Werken met filmfragmenten	271
Zes manieren om met filmfragmenten te werken	274
Epiloog	281
Dankwoord en verantwoording	287
Literatuur, leessuggesties en filmverwijzingen	289

INLEIDING

In de documentaire *History of The Eagles* vertelt gitarist Joe Walsh: 'Er is een filosoof die zegt dat je leven lijkt te bestaan uit niets dan anarchie en chaos. Willekeurige gebeurtenissen, die los van elkaar staan, komen met elkaar in botsing en leiden tot een volgende situatie. Je wordt overdonderd door alle dingen die gebeuren en je vraagt je af wat er in hemelsnaam gaande is. Terwijl later, als je terugblijkt, lijkt je leven een ingenieus opgezette roman. Maar op het moment zelf... echt niet.' (Ellwood, 2013)

Het leven is, zoals Joe Walsh ons vertelt, niet altijd voorspelbaar. Soms lijken we de regie te hebben, soms worden we geleid door wat op ons pad komt. Misschien zorgt de afwisseling hiertussen er juist voor dat we ons blijven ontwikkelen. In verwondering vragen we ons telkens weer af wat ons overkomt en leren we hoe we ons kunnen verhouden tot de nieuwe omstandigheden. Mensen die zich aanmelden voor een training hebben vaak het gevoel de regie te lang kwijt te zijn of ze voelen zich onvoldoende voorbereid om een nieuwe stap op onbekend terrein te maken.

De vragen die je als trainer bij kennismaking worden voorgelegd, gaan meestal over een gemis aan vaardigheden, te verbeteren samenwerking of uitdagingen bij het leidinggeven. Maar daaronder ligt vaak een diepgevoelde wens om zichzelf als mens verder te kunnen ontwikkelen. Het aanleren van presentatievaardigheden gaat bijvoorbeeld over de opbouw van een goed verhaal, maar ook over authentiek durven zijn en aandacht op jezelf durven vestigen. Teamsamenwerking gaat over gezamenlijk resultaten behalen, maar ook over de behoefte om op anderen te kunnen vertrouwen. Leiderschap gaat mogelijk over de wijze waarop je een organisatie aanstuurt, maar ook over het ontdekken van eigen levensprincipes. Op een dieper niveau gaat training en

coaching over wat het betekent mens te zijn, hoe je optimaal kunt leven, hoe je kunt blijven groeien, hoe je je integriteit kunt versterken en uiteindelijk zelfs over hoe je je zelfkennis en zelfsturing ten dienste kunt stellen aan anderen en aan de wereld. Het is vanuit deze persoonlijke drijfveren nog altijd belangrijk nieuwe vaardigheden eigen te maken, maar dit dient iets wat breder, levensomvattender en vaak ook waardevoller is.

De reis van de trainer wil trainers en coaches ondersteunen bij het tot bloei brengen van ieders persoonlijk levensverhaal en – via de ontwikkeling van persoonlijk leiderschap – bij het laten floreren van organisaties en onze leefomgeving. De titel verwijst naar je eigen leerervaringen tijdens de reizen die je met je deelnemers maakt. Omdat we in ons werk ons eigen instrument zijn, is het cruciaal te blijven reflecteren, voortdurend zelfkennis op te bouwen en zo zuiver mogelijk te leven.

Tijdens een training of coaching begeleid je je deelnemer naar steeds meer soeverein in het leven staan. Je helpt hem om beter te kunnen bewegen tussen de verschillende rollen die hij in zijn leven inneemt: van speler naar toeschouwer, van schrijver naar regisseur. Je interventies richten zich erop de spanning tussen zijn en worden, tussen maakbaarheid en overgave, tussen chaos en orde beter te gaan hanteren. Je biedt ervaringen die een nieuwe blik op de werkelijkheid kunnen ontsluiten. De Double Healix-methode, die met haar uitwerking van de reis van de held de basis vormt van dit boek, laat zien hoeveel diepte er in iedere gebeurtenis valt te beleven en hoeveel menselijke waarden erin zijn besloten.

Persoonlijk leiderschap

Waarom is het juist nu zo belangrijk om in ons leven en ons werk stevig op eigen benen te kunnen staan? Een eerste antwoord vinden we in de nieuwe manier waarop we naar de invulling van werk kijken. Van leiders en hun teams wordt gevraagd dat ze wendbaar zijn, telkens anders inzetbaar voor nieuwe uitdagingen. We hebben het steeds vaker over rollen in plaats van functies. Het verhaal van de functie ging over een duidelijke taakomschrijving binnen een duidelijk werkterrein, waarmee je jaren binnen dezelfde organisatiestructuur je werk kunt doen. Het verhaal over de rol gaat over persoonlijke vaardigheden, talenten, passie en toegevoegde economische waarde. Je geeft je rol steeds anders vorm, in meerdere en vaak tijdelijke teams. Telkens opnieuw vraagt een professional of leider zich daarom af of hij de juiste persoon is om invulling te geven aan een opdracht. Het vraagt zelfinzicht en een stevige positionering om op jouw manier richting te geven aan wat belangrijk is voor jou én het bedrijf.

Er is een nog belangrijkere reden waarom persoonlijk leiderschap juist nu belangrijk is. We leven in een ongewisse en gepolariseerde tijd. Kent onze wereld een enorme milieucrisis of is de ophoging van de temperatuur een rimpeling in het bestaan van onze aarde (of misschien zelfs fake news)? Beschermde de overheid ons met het verzamelen van gegevens tegen partijen met kwade bedoelingen of krijgen overheden en grote techbedrijven een te vergaande controle over ons bestaan? Is de ontwikkeling van kunstmatige intelligentie een verrijking van ons leven of is het het begin van het einde van de mensheid? Om met filosoof Philipp Blom (2020) te spreken: 'Meer dan ooit vertellen mensen in dezelfde samenleving, hetzelfde dorp, hetzelfde huis zelfs, verschillende verhalen, hebben ze verschillende beelden in hun hoofd over zichzelf en de wereld om hen heen.'

De wendbaarheid die past bij het werken vanuit een rol in een organisatie en de complexe uitdagingen waar we als mens(heid) voor staan, vragen om zelfkennis en stevig persoonlijk leiderschap. *De reis van de trainer* is voor jou bestemd als je met je deelnemers of coachees op zoek wilt naar antwoorden op vragen zoals:

- Wie ben je in al je veelzijdigheid?
- Hoe voer je regie over je werk en je leven?
- Hoe kun je vanuit jouw levensverhaal op integere wijze meer impact hebben in je team en organisatie?
- Hoe kun je nog beter bouwen aan een carrière die je aan jezelf kunt verantwoorden?
- Hoe kun je meer invloed uitoefenen op de visie en strategische keuzes van je organisatie zonder jezelf te verliezen?
- Hoe kijken de organisatie waarvoor je werkt en jijzelf naar de betekenis van werk?
- Hoe verbind je je werk, je vriendschappen en je manier van leven aan je visie op het leven?
- Wat zijn je uitdagende levensdoelen?
- Hoe wil je je verhouden tot de grote wereldvraagstukken? Welke wereld wil je nalaten aan volgende generaties?

De reis van de held, Double Healix en de opzet van dit boek

De reis van de trainer beschrijft aan de hand van het Double Healix-model een methode voor training en coaching die recht doet aan de complexiteit van ons bestaan en dit bestaan tegelijkertijd tot op zekere hoogte hanteerbaar maakt. De methode heeft oog voor de persoon van leiders en professionals – waarbij

gekeken wordt naar basale behoeften, persoonlijkheid en competenties – maar ook voor de team-, organisatie- en maatschappelijke context waarin zij werken.

Het Double Healix-model is deels gebaseerd op de narratieve psychologie en het onderzoek van Joseph Campbell naar de universele verhaalstructuur, bekend geworden als de *reis van de held*. De theorie van Campbell is complex en zijn boek *De held met de duizend gezichten* is niet erg toegankelijk. Eind vorige eeuw bracht Christopher Vogler de universele verhaalstructuur terug tot twaalf herkenbare fasen voor schrijvers van filmscripts. Manfred van Doorn heeft deze twaalf fasen uitgewerkt en toepasbaar gemaakt voor persoonlijke en maatschappelijke ontwikkeling.

De twaalf fasen van de reis van de held worden beschreven in hoofdstuk 1 over het Double Healix-model. In hoofdstuk 2 wordt dezelfde fasering gebruikt voor de beschrijving van het verloop van een training of coaching.

Vervolgens zien we de twaalf fasen terug in zeven opeenvolgende niveaus van persoonlijke ontwikkeling. In hoofdstuk 3 lees je hoe vroegkinderlijke behoeften ons gedrag als volwassene nog altijd stevig beïnvloeden. Hoofdstuk 4 bespreekt de ontwikkeling van drijfveren en persoonlijkheidstypen. De reflectievragen en oefeningen in de hoofdstukken 3 en 4 kunnen je deelnemer helpen zichzelf beter te begrijpen, liefdevoller naar zichzelf te kijken en voldoende zelfvertrouwen te ontwikkelen om te kunnen werken aan zijn minder sterke kanten. De volgende drie hoofdstukken gaan over het versterken van kwaliteiten. In hoofdstuk 5 vind je theorie, reflectievragen en oefeningen om competenties verder te ontwikkelen. De hoofdstukken 6 en 7 bieden tools om je deelnemer beter tot zijn recht te laten komen in relaties en teams en in zijn organisatie. Met de theorie en oefeningen van hoofdstuk 8 onderzoekt je deelnemer hoe hij zich wil en kan positioneren in een wereld vol uitdagende en elkaar snel opvolgende veranderingen. Hoe kun je, ook in je werk, een bijdrage leveren aan een duurzamere wereld? Het zevende niveau van het Double Healix-model gaat over de mystieke ervaring. In de epiloog reik ik enkele voorbeelden aan voor een kennismaking met dit niveau.

Spanningsvelden vormen naast de fasen en niveaus de derde component van het Double Healix-model. We worden in ons leven voortdurend geconfronteerd met dilemma's. Kortetermijnbehoeften kunnen langetermijndoelen in de weg staan. Creativiteit kan op spanning staan met doelgerichtheid. Je kunt je team zelf representeren of het podium aan anderen gunnen. In hoofdstuk 9 ga ik dieper in op deze universele spanningsvelden.

Door de fases van de reis van de held, de niveaus van ontwikkeling en de spanningsvelden als trainer in samenhang in te zetten, ontstaat voor je deelnemer een integratief leerproces. Hij gaat een reis aan waarin hij leert over zichzelf, besluiten neemt, succesmomenten kent, zich persoonlijk laat raken, zich geconfronteerd ziet met zijn donkere kanten, waarschijnlijk pijn voelt, maar uiteindelijk, analoog aan de held, steviger en rijker in werk, relaties en leven komt te staan.

Lezersaanwijzingen

De reis van de trainer gaat over training én coaching en is voor trainers en coaches. Voor de leesbaarheid gebruik ik overal het begrip 'trainer'. Als ik 'deelnemer' schrijf, dan bedoel ik zowel de deelnemer aan een training als de coachee in een coachingstraject.

Wil je een goed begrip krijgen van de Double Healix-ontwikkelingsfilosofie en haar visie op integratief leren, dan loont het de moeite het boek van voren naar achteren te lezen. Gaandeweg krijg je steeds meer inzicht in de logica van het model. Het boek kan dienen als een kompas voor het werken met al je doelgroepen. Ben je in je werk met name bezig met het ontwikkelen van competenties of het begeleiden van teams of organisaties, dan kun je na deze inleiding het hoofdstuk openslaan dat aansluit bij je huidige aandachtsgebied.

Bij de beschrijving van de oefeningen gebruik ik de jij-vorm. Enerzijds omdat dit bij het gebruik van de oefening overeenkomt met de wijze waarop je als trainer je deelnemer aanspreekt, anderzijds hoop ik je hiermee uit te nodigen om eerst ook zelf de oefening te doen. Buiten de oefeningen om gebruik ik 'hij', waar ik zowel hij, zij als hen bedoel.

Op de schouders van ...

Voor de ontwikkeling en beschrijving van de zeven niveaus maakt Double Healix dankbaar gebruik van diverse stromingen in de psychologie en theorieën over leiderschaps- en organisatieontwikkeling. Zo wordt er voor de niveaus 1 en 2 geput uit het werk van Carl Gustav Jung en Sigmund Freud, maar ook uit de ontwikkelingspsychologie volgens onder anderen Jean Piaget en Erik Erikson. In de literatuuropgave vind je per hoofdstuk de auteurs en grote denkers terug aan wie Double Healix en ik schatplichtig zijn. Hier vind je ook de bronnen van de filmfragmenten die zijn gebruikt. Voor de leesbaarheid heb ik de verwijzingen in het boek zo beperkt mogelijk gehouden.

Leren met film- en documentairefragmenten

Dat het richting geven aan je leven niet makkelijk is, zien we uitvergroot in speelfilms. We zien het vallen en opstaan, het willen opgeven en het gevecht

op leven en dood van de held of heldin. Juist door de uitvergroting herkennen we de strijd van de hoofdpersoon. We begrijpen de erkenning die gezocht wordt, we voelen hoe we tegengewerkt kunnen worden, we stellen dezelfde levensvragen en weten hoe hard we moeten werken om een stap verder te komen.

Ik geef voorbeelden uit meer dan tachtig films en documentaires die de verschillende thema's tot leven brengen, voorbeeldgedrag tonen, de emotionele betrokkenheid vergroten en analytische vaardigheden verhogen. Een selectie van de scènes kun je bekijken in de online cursus *Leiderschap en Levenskunst*: verdiepen met *Double Helix*, waarin ook andere filmfragmenten zijn opgenomen met analyses aan de hand van het model. Zie op pagina 2 hoe je met de aanschaf van dit boek de cursus met korting kunt kopen.

In hoofdstuk 10 lees je meer over hoe je als trainer met film- en documentairefragmenten kunt werken. Als afsluiting van deze inleiding een eerste illustratie van het gebruik van fragmenten aan de hand van het op waarheid gebaseerde verhaal van Katherine Johnson in de film *Hidden Figures* (Melfi, 2016). Johnson was een Afro-Amerikaanse wiskundige wier berekeningen als NASA-medewerker cruciaal waren voor het succes van de eerste bemande ruimtevluchten van de Verenigde Staten. Het verhaal speelt zich af in 1961. De Amerikanen willen een man in de ruimte hebben vóór de Russen.

Katherine werkt bij de West Area Computing-divisie als *computer*, wat in die tijd inhoudt dat ze handmatig complexe wiskundige problemen oplost. De Space Task Group van NASA zoekt een mathematisch geschoold expert. Katherine krijgt de baan en betreedt een grote ruimte waar witte mannen aan het werk zijn, sommige aan berekeningen op schoolborden die zo hoog zijn dat ze ladders nodig hebben. Ze wordt bij binnenkomst aangezien voor een schoonmaakster en de mannen gedragen zich grof tegen haar. Katherine krijgt een eigen koffiekantoor voor 'gekleurden' en moet een kleine kilometer lopen om bij een toilet te komen waarvan ze als Afro-Amerikaanse gebruik mag maken. Ondanks deze vernederingen maakt ze zich door haar werk steeds waardevoller voor de organisatie. Haar zelfvertrouwen groeit.

De dag nadert dat John Glenn als eerste Amerikaan de ruimte in moet gaan, maar de berekeningen zijn nog niet op orde. Katherine levert haar rapporten aan, er wordt zonder haar vergaderd en telkens moet ze haar analyse opnieuw doen omdat er nieuwe gegevens beschikbaar zijn. Dit is niet werkbaar voor Katherine. Ze heeft de rapporten tot nu toe ondertekend met de naam van haar leidinggevende, Paul Stafford. Maar nu ondertekent ze met haar eigen

naam. Paul vraagt haar dit te corrigeren, maar ze weigert. Pauls leidinggevende Al Harrison hoort het gesprek.



Al: Wat is er aan de hand?

Katherine: Meneer Harrison, ik wil graag bij de vergadering aanwezig zijn.

Al: Waarom?

Katherine: De data veranderen zo snel, dagelijks. Ik doe mijn werk, jullie vergaderen en ik kan weer opnieuw beginnen. Kolonel Glenn wordt binnen een paar weken gelanceerd. Wij hebben de berekeningen nog niet op orde.

Al: Waarom kan zij er niet bij zijn?

Paul: Ze heeft geen toestemming, Al.

Katherine: Ik kan mijn werk niet effectief doen als ik de data niet op tijd heb. Ik moet in die kamer zijn om te horen wat jullie zeggen.

Paul: Pentagon Briefings zijn niet voor burgers.

Katherine: Ik ben de beste persoon die mijn berekeningen kan presenteren.

Al: Je laat dit niet los, hè?

Katherine: Nee meneer, dat doe ik niet.

Paul: Ga je haar binnenlaten? Ze is een vrouw! Er is geen protocol om een vrouw toe te laten.

Al: Oké, ik weet dat, Paul. Maar tussen jou en mij, wie maakt de regels?

Katherine: U, meneer. U bent de baas. U hoeft zich er alleen maar naar te gedragen... meneer.

Katherine duwt haar bril recht op haar neus. Paul loopt verbolgen weg.

Al: Je houdt je mond daarbinnen!

Katherine: Dank u!

Al en Katherine lopen de vergaderruimte met de Pentagon-medewerkers binnen. Ter plekke wordt haar gevraagd een belangrijke nieuwe berekening te doen. Ze doet dit met succes.

De hobbel is genomen. De hobbel van de vrouw die gezien wil worden voor wat ze waard is. Van de professional die assertief moet zijn om haar werk goed te kunnen doen. De hobbel richting gelijkwaardige en effectievere samenwerking. De hobbel die NASA in de weg zat om een man de ruimte in te

krijgen. En, last but not least, de hobbel die vrouwen en mensen van kleur, ook nu nog, moeten nemen in hun strijd voor gelijke rechten.

Wat Katherine doet in deze scène noemen we *speaking truth to power*. We groeien vaak toe naar momenten waarop we weten 'nu zet ik door, nu laat ik zien wie ik ben en waar ik voor sta', met alle spanning die het oplevert. Om te groeien, om de regie over je eigen leven te voeren en om de wereld om je heen te verrijken met jouw bijdrage.

DE REIS VAN DE TRAINER is een inspirerend praktijkboek voor trainers en coaches. Het bevat 105 oefeningen, meer dan 300 reflectievragen en 80 voorbeelden uit speelfilms en documentaires.

Het boek ondersteunt trainers en coaches bij het tot bloei brengen van ieders levensverhaal. Training en coaching gaat uiteindelijk altijd over wat het betekent mens te zijn, hoe je je kunt blijven ontwikkelen en je integriteit kunt versterken. En over hoe je vanuit dit persoonlijk leiderschap je zelfsturing ten dienste stelt aan je team, je organisatie en het laten floreren van onze leefomgeving.



DE REIS VAN DE TRAINER beschrijft aan de hand van het Double Healix-model het proces van een training of coaching in twaalf fasen. Elke fase vraagt andere interventies. Joseph Campbells 'reis van de held' wordt toepasbaar op zeven niveaus van leren en ontwikkelen:

- kennen van je basale behoeften
- begrijpen van je drijfveren en persoonlijkheidstype
- ontwikkelen van competenties
- functioneren in relaties en teams
- invloed uitoefenen op organisatieniveau
- werken aan een duurzame wereld
- de mystieke ervaring van het leven

Leer werken met spanningsvelden en zie hoe het methodisch gebruik van filmfragmenten je training kan verdiepen en verlevendigen. Neem ook jezelf op een spannende wijze onder de loep, vanuit de gedachte dat we als trainer en coach ons eigen instrument zijn. De voortdurende ontwikkeling van zelfkennis is cruciaal voor het professioneel uitoefenen van je vak.



MARCEL KARREMAN geeft leiding aan de Double Healix Academie. Hij heeft meer dan 20 jaar ervaring als executive coach, trainer en facilitator. In zijn gesprekken zal hij altijd de samenhang tussen je levenspad en de uitdagingen in je werk helpen verenigen. Daarbij maakt hij gebruik van fragmenten uit speelfilms en documentaires. Eerder publiceerde hij *Warming-ups & Energizers*.

Boom.nl
Boomcoaching.nl

