

1

EEN GOED PROGRAMMA

Van expert naar adviseur

Een vraag vanuit een ziekenhuis. Daar werken vijftien gespecialiseerde verpleegkundigen, die echte experts zijn. Voorheen waren ze een vraagbaak voor huisartsen, patiënten en andere verpleegkundigen. Maar langzamerhand verandert hun positie. De huisartsen denken dat ze het zelf wel afkunnen, de patiënten hebben zich verenigd in groepen en halen hun kennis van internet. Kortom: de verpleegkundigen worden niet meer automatisch gezien als experts en krijgen steeds meer tegengas.

Hun leidinggevende vraagt om een training. Ze wil dat haar medewerkers vaardigheden krijgen om zichzelf beter te verkopen en dat zij gaan inzien dat hun rol verandert van expert naar adviseur.

Hoe ontwerp je een training voor deze groep? Wat zijn de vragen die je de opdrachtgever gaat stellen? Welke stappen zet je in je eigen hoofd? Heb je een intake met de groep nodig? Zo ja, wat wil je daarin aan de orde stellen?

Wat me elke keer weer opvalt, is hoeveel tijd het kost om een training te ontwerpen. Soms is dat omdat je je nieuwe theorie eigen moet maken. Maar veel tijd gaat ook zitten in getwijfel. ‘Zal ik nou met dit onderdeel beginnen of met dat?’ ‘Ik ben bang dat ik te weinig heb.’ ‘Als ze nou eerder klaar zijn, wat doe ik dan?’

In dit hoofdstuk krijg je een stappenplan aangereikt: zes stappen om van vraag naar programma te komen. Het resultaat is een globaal format waarin je per dagdeel aangeeft wat je wilt doen en bereiken. Met behulp van hoofdstuk 2 kun je dat verder uitwerken. Maar laten we eerst het begrip ‘trainen’ eens definiëren.

Wat is trainen?

Trainen is doelgerichte steun bij het leren van nieuw, effectiever gedrag. Het doel van een training is altijd dat de deelnemers beter gaan functioneren in hun praktijk. Ze gaan bijvoorbeeld beter opvoeden, leidinggeven of coachen.

Je geeft een training als je vaststelt dat de deelnemers in hun praktijk een bepaalde taak hebben, maar die niet goed genoeg vervullen omdat ze bepaalde vaardigheden missen. Denk bijvoorbeeld aan ouders die niet kunnen omgaan met de driftbuien van hun kind, aan sollicitanten die het niet voor elkaar krijgen om een aantrekkelijk profiel op LinkedIn te zetten of aan adviseurs die de opdracht hebben gekregen om klanten te gaan nabellen om ook te gaan verkopen, maar dat lastig vinden en er weinig zin in hebben.

In een training leer je zulke deelnemers effectiever gedrag. Dat bestaat altijd uit drie elementen:

- 1 Nieuwe kennis. De deelnemers weten wat ze in hun praktijk anders kunnen doen en waarom.
- 2 Nieuwe vaardigheden. De deelnemers weten niet alleen wat ze anders kunnen doen, maar kunnen die kennis ook toepassen.
- 3 Nieuwe houding. De deelnemers zullen het nieuwe gedrag pas gaan gebruiken in hun praktijk als ze geloven dat het ook echt nut heeft en als ze voldoende zelfvertrouwen hebben om het gedrag toe te passen.

Trainen begint dus met bekijken wat er nu niet goed gaat in de praktijk van de deelnemers. Dat proces kan starten bij een vraag van een opdrachtgever. Maar het kan ook starten bij je eigen analyse als je bijvoorbeeld een open training wilt aanbieden of een nieuw vak aan een hogeschool. Vanuit die analyse bekijk je welke vaardigheden de deelnemers missen. Dat is de basis voor je training: wat wil je ze leren?

De praktijk van de deelnemers is dus altijd het uitgangspunt. Hét kenmerk van professionele trainers is misschien wel dit: professionele trainers gaan altijd uit van de praktijk van hun deelnemers en willen die verder helpen. Ben je wat minder geschoold in het trainersvak, dan ga je vaak uit van de inhoud die je wil overbrengen. Dan krijg je te volle trainingen met vooral veel kennisoverdracht. Maar daarmee krijg je geen gedragsverandering en dus geen resultaat in de praktijk.

Uitgaan van de praktijk	Valkuil: uitgaan van de inhoud
Bij een vraag eerst het probleem verkennen en inzoomen op concreet gedrag. 'Wat doen ze nu en hoe kan het anders?'	Bij een vraag meteen bepalen welke trainingsinhoud helpt. 'O, dan leer ik ze mijn verkoopmodel!'
Per training bekijken wat aan de orde is en variëren in wat je aanbiedt.	Uitgaan van een vaste basisvoorraad van modellen en die aan iedereen leren.
Cases afstemmen op de praktijk en specifieke leer-vraag van de deelnemers.	Veel gebruikmaken van standaardcases, want die hebben hun nut immers bewezen.
Soms nee zeggen of doorverwijzen.	Altijd ja zeggen tegen een training.
Theorie en praktijk afwisselen. Ook uitgaan van de ervaring en kennis die mensen al hebben. 'Hoe kan ik ze nu wat leren, als ik niet weet wat hun referentiekader is?'	Veel theorie vertellen in je training. Altijd éérs de theorie geven en dan pas oefenen. 'Hoe kunnen ze nu iets doen als ze de kennis nog niet hebben?'

Het verschil tussen trainen en procesbegeleiden

Een trainer kiest de inhoud vanuit de praktijk van de deelnemers en brengt die gedoseerd in. Met gerichte oefeningen en korte stukken uitleg zorgt hij dat de deelnemers zo effectief mogelijk leren. Om dat voor elkaar te krijgen, ben je als trainer op drie terreinen aan het werk:

- 1 Inhoud: je hebt verstand van de zaken die de groep gaat leren.
- 2 Didactiek: je kunt je inhoud vertalen in een programma en dat zo begeleiden dat iedereen leert.
- 3 Groepsproces: omdat je de deelnemers laat leren in een groep, heb je ook deskundigheid nodig over het groepsproces. Hoe zorg je ervoor dat je de groep benut en veilig maakt?

Breng je geen inhoud in en haal je alles uit de groep? Dan ben je geen trainer maar een procesbegeleider. Een procesbegeleider is nodig als de groep moeite heeft met samenwerken of aanhikt tegen besluiten. Ze kunnen het wel – ze hebben de benodigde vaardigheden wel – maar ze doen het niet. De focus van een procesbegeleider is om de groep als geheel vooruit te helpen in zijn proces. De focus van een trainer is leren: je wilt dat elke deelnemer leert. De groep is daarbij het middel. Het is immers veel efficiënter om twaalf deelnemers in één keer te leren hoe ze, bijvoorbeeld, kunnen presenteren, dan dat een op een te doen.

Waarom is dit onderscheid belangrijk? Daarvoor zijn twee redenen.

- 1 Soms hebben trainers aangeleerd gekregen dat ze het beste alle kennis uit de groep kunnen halen. Maar daardoor loopt het leerproces veel trager dan nodig is. Je past de vaardigheden van een procesbegeleider toe op een training en dat is niet effectief.
- 2 Wanneer je teamtrainingen geeft, heb je vaak allebei de rollen. Je leert de deelnemers

nieuwe kennis en vaardigheden én je pakt strubbelingen in de samenwerking op. Het is handig om helder te hebben wanneer je welke rol hebt. In hoofdstuk 6, over groepsprocessen, kom ik daar kort op terug: wanneer schakel je naar de rol van procesbegeleider?

	Trainer	Procesbegeleider
Doel	Iedereen leert individueel; groep als middel.	Groep gaat beter samenwerken/betere besluiten nemen of iets dergelijks.
Expertise	<ol style="list-style-type: none"> 1 Inhoud 2 Didactiek en werkvormen voor individueel leren 3 Groepsprocessen in een training 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Veranderprocessen 2 Groepsprocessen binnen een organisatie 3 Werkvormen voor groepsleren
Gedoe in de groep	Herkent hobbels in groepsproces en weet die zo geruisloos mogelijk op te lossen.	Herkent hobbels in groepsproces en weet die boven tafel te krijgen, zodat groep hier constructief verder in komt.
Resultaat	Iedere deelnemer weet en kan meer aan het eind van de training.	De groep werkt beter samen en/of heeft gezamenlijke voornemens.
Wanneer?	Er ontbreken kennis en vaardigheden.	De groep wil (beter) met elkaar leren werken of samen keuzes maken over het werk.

Dit boek gaat over de trainersrol. Hoe ontwerp en begeleid je een training zo effectief mogelijk, met zicht op het leer- en groepsproces?

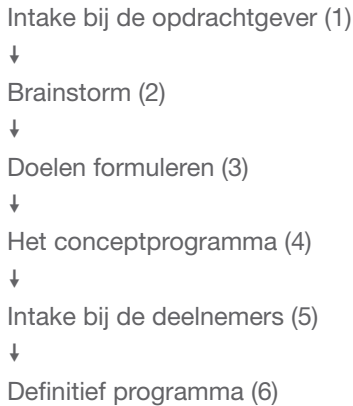
De start van een training: zicht op de praktijk

Om tot een goede training te komen, is het dus belangrijk om de praktijk van de deelnemers in kaart te brengen. Daarom beginnen dit boek en dit hoofdstuk met de vraag hoe je contact zoekt met de praktijk van de deelnemers. Hoe krijg je zicht op hun denkbeelden, hun knelpunten? En hoe verhouden die zich tot de knelpunten die de opdrachtgever ervaart? Dat is cruciaal voor hoe je de training vormgeeft.

Ik ga daarbij vrij uitgebreid in op het intakeproces bij de opdrachtgever. Ook als je geen opdrachtgever hebt, is het handig om daarover te lezen. Verderop leg ik namelijk de link naar een 'open training'. Dat is een training die je zelf ontwerpt en waarin je vooral te maken hebt met de deelnemers en niet met een externe formele opdrachtgever. Bij het ontwerpen van zo'n open training stel je dezelfde vragen als bij een training met opdrachtgever. Alleen stel je die vragen dan aan jezelf en aan je deelnemers, en niet aan een opdrachtgever.

Na de analyse van de praktijk volgt het brainstormen. Wat kun je de groep bieden aan theorie, modellen, inhoud? Wat wil je globaal als onderwerpen in de training? Je komt tot doe-

len en een globaal programma voor de training. Daarna volgt een intake bij de deelnemers. Meestal stel je op grond hiervan het programma nog een keer bij.



§1. De intake bij de opdrachtgever

‘Ik wil graag een training voor de verpleegkundigen waarin ze leren verkopen en onderhandelen. Daarnaast is het handig als je aandacht besteedt aan hun rol: dat ze geen experts zijn, maar meer adviseurs.’

Vaak is dit de manier waarop opdrachtgevers hun vragen presenteren, met de oplossing er gratis bijgeleverd. En dat is logisch, want zij hebben nagedacht over een oplossing voor hun vragen en het is handig als ze die meteen geven. Maar voor de trainer is dit niet werkbaar. Je kunt pas iets zinnigs leveren als je weet hoe het nu gaat en wat de opdrachtgever als resultaat na de training wil zien. Wat voor opbrengst heeft hij voor ogen?

Het is belangrijk om een concreet antwoord te krijgen op deze vraag. Bij trainen gaat het er immers om gedrag te veranderen en daarom heb je antwoorden nodig die concreet gedrag beschrijven. Opdrachtgevers vinden dat vaak lastig. Ze nemen onbewust van alles waar en vanuit die onbewuste waarnemingen zijn ze naar een oplossing geschoten. Nu is het aan jou om ze weer terug te krijgen bij hun waarnemingen. Dat doe je met een aantal diagnosevragen. Die vragen licht ik in deze paragraaf toe. Daarnaast ga ik in op de transfer van trainingen. Je krijgt meer resultaat als de opdrachtgever meewerkt om de transfer naar de praktijk te bevor-

deren. Al in deze fase ben je daarop bedacht. Wat is nodig en hoe krijg je het voor elkaar dat de opdrachtgever hier ook tijd en geld in wil steken?

Inzoomen op de praktijk

Als je een gesprek met de opdrachtgever hebt, praat die vaak in algemene termen: 'Ik wil een training klantgerichtheid' of 'De cultuur moet proactiever worden'. Ga je daarin mee, dan krijg je een training die ontworpen is vanuit de theorie. Om dat te voorkomen, wil je weten wat de deelnemers precies hebben te leren: wat doen ze nu en wat kunnen ze beter anders doen? Om daar achter te komen, zet je twee stappen.

Vraag eerst naar een voorbeeld

Vraag de opdrachtgever om een specifieke medewerker voor ogen te nemen. Op welk moment zou die medewerker iets aan een training hebben? Het is belangrijk om het moment heel scherp te maken. Er komt een agressieve klant binnen: wat zegt die dan? De mailbox zit vol met mailtjes: wat voor mailtjes zijn dat dan?

Vraag daarna gedrag en effect uit

- 1 Wat doet de medewerker nu met die agressieve klant?
- 2 Wat is daarvan het effect?
- 3 Wat wil je als effect?
- 4 Hoe krijgt de medewerker dat voor elkaar? Wat doet hij anders na de training?

	Gedrag		Effect
Nu	1 Wat doet Jaap nu?	→	2 Wat levert dat op?
Na de training	4 Hoe krijgt de medewerker dat voor elkaar? Wat doet hij anders na de training?	←	3 Wat wil je dat het oplevert?

De opdrachtgever geeft een voorbeeld: 'Jaap zit bij de klantenservice van een internetboekwinkel. Een klant belt boos op: ze heeft een boek niet op tijd ontvangen. Op de website staat dat de levertijd een dag is en nu is het boek niet op tijd voor de verjaardag van haar nichtje. Jaap verontschuldigt zich uitgebreid en zegt dat hij er ook niets aan kan doen. De klant wordt nog bozer: "Wat heb ik daaraan? Jullie moeten geen dingen beloven die je niet kunt waarmaken!" Ik zou willen dat hij de klant kon kalmeren, zodat ze minder boos is. Dat is fijn voor Jaap, want deze gesprekken leveren hem veel stress op. En het is belangrijk voor het bedrijf, want dit soort verhalen doen ons geen goed, natuurlijk. Hoe Jaap dat anders moet doen, weet ik niet precies; ik hoop dat jij daar wat over te vertellen hebt.'

In dit voorbeeld zie je dat de opdrachtgever een concreet voorbeeld heeft en de vragen 1, 2 en 3 goed kan beantwoorden. Op vraag 4 heeft hij geen antwoord en dat is ook logisch, want dat is de deskundigheid van de trainer. Je vraagt de opdrachtgever wel welk beeld hij daarvan heeft, om te checken of dat realistisch is. Maar uiteindelijk is het jouw expertise om te kijken wat Jaap beter kan doen in dit gesprek.

Als je op deze manier verschillende voorbeelden uitvraagt krijg je een scherp beeld van wat deelnemers kunnen leren.

De tv-documentaire als hulpvraag

Vaak vinden opdrachtgevers het lastig om het gedrag van de deelnemers concreet te beschrijven. Ze blijven steken in vaagheden. De 'tv-documentaire-vraag' kan dan helpen.

De tv-documentaire

Een filmploeg is zo gegrepen door de verandering in uw organisatie dat ze een documentaire willen maken. Ze gaan voor en na de training filmen en zoeken de sappigste scènes. Welke scènes zet de camera er in ieder geval op? Wat zijn de mooiste voorbeelden van hoe het nu verkeerd gaat en hoe het na de training beter gaat?

Als je deze vraag stelt, is het belangrijk om goed door te vragen. Zeker als opdrachtgevers het gedrag niet concreet voor zich hebben, kost het tijd om de diepte in te gaan. Dat zie je in de dialoog hieronder. Overigens is het vooral belangrijk dat je het huidige gedrag in kaart brengt. De opdrachtgever weet vaak niet precies hoe het nieuwe gedrag eruitziet, want dat is jouw deskundigheid. Als je deelnemers wilt leren verkopen, is het belangrijk om uit te vragen hoe ze het nu doen; dan kun je vervolgens zelf aangeven wat je ze wilt leren aan handiger gedrag.

Het is dus wel goed om te checken of de opdrachtgever zelf ook een beeld heeft van het nieuwe gedrag, want dan weet je of je aanpak aansluit. Maar het is prima als hij daar niet veel over kan zeggen.

Trainer: 'Dus wat zouden ze bij jullie komen filmen?'

Opdrachtgever: 'Ze zouden in ieder geval Katja erop zetten. Die is echt nog van de oude stempel. Werkt hier al zo'n jaar of tien en is altijd dé deskundige geweest. Ze baalt enorm van hoe het nu gaat.'

Trainer: 'En welke scène met Katja zou er nu echt op komen?'

Opdrachtgever: 'In ieder geval iets met collega's. Dan komt er eentje met een vraag en dan reageert ze zó kriegel. Geeft kortaf antwoord en vraagt niet even door naar de achtergrond van de vraag. Ik zou er trouwens ook het geroddel opzetten van de collega's over haar. Dat is niet fris, maar ik begrijp het wel. En ik zou erop zetten dat we een teamoverleg hebben en ik haar vraag om huisartsen te bellen om ze uit te nodigen voor informatiebijeenkomsten. En dat ze dan ja zegt, maar het niet doet omdat ze het niet durft.'

Trainer: 'En wat is het effect daarvan?'

Opdrachtgever: 'Met die collega's betekent het vooral een rotsfeer en soms ook vertraging omdat er misverstanden ontstaan. Van die huisartsenbijeenkomsten is serieuzer: die komen dus niet op gang. Dat is een gemiste kans, want die hebben we hard nodig om bekendheid te geven aan wat we doen. Daar baalt ze zelf denk ik ook wel van.'

Trainer: 'En na de training, wat is er dan anders?'

Opdrachtgever: 'Nou, dan belt ze wél! Ze vindt het nog wel spannend, maar ze durft het wel. (Denkt even na.) Ik zou een scène willen zien waarin een huisarts wat kritische vragen stelt over de bijeenkomst en zij rustig en vriendelijk blijft.'

Trainer: 'En naar collega's toe? Is daar ook een nieuwe "scène" te filmen?'

Opdrachtgever: 'Jazeker! Ik stel me voor dat dat gewoon een goed gesprek wordt.'

Trainer: 'Wat zien we dan als kijkers? Hoe begint het gesprek?'

Opdrachtgever: 'Nou, hetzelfde als de eerste keer. De collega heeft een vraag. Maar nu reageert Katja goed. (Vragende blik trainer.) Ja, hoe dat precies is, weet ik ook niet. Ik neem aan dat jullie dat weten! Iets met de vraag achter de vraag zoeken, zoiets toch? En rustig en vriendelijk blijven in ieder geval, niet met een uitstraling van "Weet je dat nou nog niet, dat heb ik je al tien keer verteld!"'

Trainer: 'En wie zetten we nog meer op de video, zijn er nog meer interessante voor- en na-situaties?'

Opdrachtgever: 'Tsja, Marjon misschien. Die kan het al wel goed, maar ze heeft moeite om het team te overtuigen van de nieuwe rol. Laatst nog, een hele discussie, of het team zich meer moest profileren naar patiëntenverenigingen. Marjon had een leuk idee om bij ze langs te gaan, maar dat wilde er bij de rest niet in.'

Trainer: 'Dus wat zou je graag anders zien?'

Opdrachtgever: (Denkt na.) 'Ik zou wel een algemeen gedeeld besef willen dat ze zichzelf écht meer moeten verkopen.'

Trainer: 'En hoe kan ik dat zien op de televisie? Wat is nu een illustratieve scène daarvoor?'

Opdrachtgever: 'Nou, bijvoorbeeld zo'n idee van Marjon: dat ze daar wél mee instemmen en dat ze zelf nog drie andere ideeën hebben over wat ze nog meer kunnen doen om zichzelf op de kaart te zetten.'

Lastig #1: ‘Hij doet het nu nog niet’

Soms kunnen opdrachtgevers het huidige gedrag van de deelnemers niet beschrijven, omdat het nog niet tot de taken hoort. Dan is het antwoord op ‘Wat doet Katja nu?’ erg kort: ‘Ze doet nog niks.’ Toch wil je wel iets weten over Katja. Het maakt nogal uit of ze helemaal geen ervaring heeft met telefoongesprekken voeren of dat ze al een paar keer per week klanten te woord staat. In dat laatste geval zal ze op een hoger niveau starten. Om erachter te komen welk beginniveau Katja heeft, kun je de opdrachtgever vragen: ‘Stel je voor dat Katja nu toch de huisartsen gaat bellen om ze uit te nodigen. Hoe zou dat gesprek dan gaan?’

Lastig #2: Een onhaalbaar beeld

Wardy: ‘Ik moest een bijeenkomst voorbereiden rond een organisatiemodel. Het model beschrijft vijf fases met elk negen elementen. De organisatie zat in de eerste fase. We hadden één dag. De opdrachtgever ging helemaal op in de tv-vraag. Hij begon klein en al pratend werd het resultaat steeds mooier en groter. Ik liet hem uitpraten, keek hem aan en we begonnen beiden te lachen. “Dat is een beetje veel misschien voor één dag?”, zei hij, terwijl hij rood aanliep.

Vervolgens konden we een stappenplan maken. Wat is haalbaar op één dag, wat is het doel op de lange termijn en wat willen we dat er op die éne dag gebeurt?’

Je krijgt een eerste wens van de opdrachtgever waarvan je waarschijnlijk schrikt. ‘Dat kan toch nóóit?! Ga niet te snel tegensputteren, maar borduur erop voort. Laat de opdrachtgever zelf invullen en concretiseren. Wat wil hij precies als resultaat? In veel gevallen zal de opdrachtgever zich realiseren dat het te veel is, maar misschien ook niet. Misschien heeft hij echt geen idee van de tijd die nodig is voor een goede training. Geef dit terug en vertel hem wat je binnen de gegeven termijn wel en niet kunt bereiken.

Lastig #3: Een opdrachtgever zonder probleem

‘Poeh, wat er precies moet veranderen? Daar vraag je me wat. Tja, ze moeten gewoon wat groeien in hun rol, wat assertiever worden. Precieze situaties weet ik ook niet, misschien kun je dat aan henzelf vragen. En anders kun je je daar zelf toch ook wel wat bij voorstellen? Wij zijn toch niet de eerste organisatie die met zo’n vraag komt?’

Is er eigenlijk wel een probleemeigenaar? In het voorbeeld is dat in ieder geval niet de opdrachtgever. Als je praat met een medewerker van de afdeling P&O die de opdracht heeft gekregen een training rond competentie management te regelen, dan kun je dat zomaar gebeuren. Of als je wordt gevraagd door een organisatie die wil meeliften op een hype rond persoonlijk leiderschap.

Zoek in elk geval uit of er wel iemand is die een probleem ervaart. Is dat niet het geval, laat de training dan aan je voorbijgaan. Het lijkt misschien snel geld verdienen, maar in de training krijg je geheid problemen. Deelnemers zonder leerbehoefte zijn niet enthousiast te krijgen, en dat doet je reputatie op termijn geen goed.

De intake en het verkoopgesprek

Soms ben je in deze fase ook bezig om jezelf te verkopen. De 'deal' is nog niet rond, het is je eerste contact met de opdrachtgever en wellicht zijn er nog concurrenten. Het aardige is dat het stellen van de diagnosevragen óók werkt als 'verkoopmiddel'. Doordat je de leiding neemt in het gesprek straal je autoriteit uit. Tegelijkertijd maak je contact, omdat je echt benieuwd bent naar het antwoord.

In dat eerste gesprek is het belangrijk dat je eerst ja zegt tegen de opdrachtgever, ook al is zijn vraag nog zo vaag. Ga daarom mee in zijn vraag en werk vervolgens naar je eigen vragen toe. Vertelt de opdrachtgever enthousiast dat hij een training voor zijn leidinggevenden wil omdat hij graag in ze wil investeren? Dan honoreer je dat eerst. 'Wat geweldig dat jullie dit willen doen. Dat klinkt als een goed plan. Zullen we eens kijken wat er nodig is? Heb je misschien een voorbeeld waarbij je denkt: nu hebben ze het lastig?'

De valkuil is dat je gaat ja-maren: 'Ja maar, hoe ziet zo'n training er concreet uit?' Hiermee zeg je in wezen nee tegen het verhaal van de opdrachtgever, en daardoor zal hij nee gaan zeggen tegen jouw voorstel. In hoofdstuk 6 lees je hoe je autoriteit opbouwt bij de deelnemers door die eerst weg te geven; datzelfde geldt voor het gesprek met de opdrachtgever.

Als de opdrachtgever geen antwoord heeft

Als de opdrachtgever geen antwoord heeft op de tv-documentaire-vraag ziet hij de deelnemers waarschijnlijk nooit in de praktijk aan het werk. Zorg dan dat je een paar deelnemers te spreken krijgt. Loop een paar uur mee in hun praktijk als die nieuw voor je is.

De open training

Stel, je geeft een training via een hogeschool of via een cursusinstituut. Vaak word je inge-