

# column

## + werkvorm



### Doe mij maar een training

Daar zit je dan als leidinggevende, met een teruglopende omzet. De adviseurs doen het goed bij klanten, maar halen niet meer werk binnen. Als je dat aankaart, komt er tegengas: "Acquisitie is niet ons werk!" Sommige adviseurs beloven hun best te doen, maar je ziet geen resultaat. Dus ga je in gesprek met een trainer, een leuke vent met duidelijke opvattingen over acquisitie. De deal is snel rond: je gaat een dag de hei op.

De training verloopt moeizaam, je team stapelt bezwaar op bezwaar en wil nauwelijks oefenen. Aan het eind van de dag ben je moedeloos. Als het zelfs vandaag niet lukt om hen in beweging te krijgen, wanneer dan wel? En ook de trainer is ontevreden: een dag lang trekken en waarvoor?

Hebben de critici dan toch gelijk en heeft trainen eigenlijk geen zin? Nee, op deze manier inderdaad niet. Als je een algemene vraag stelt en een trainer daar meteen zijn standaardprogramma op loslaat, krijg je een groep die niet leert. Maar het kan echt anders! De sleutel tot succes is een scherpe intake. Een training is vaak kort, dus moet je samen met de trainer de vinger meteen op de zere plek leggen. En wel op de zere plek van de organisatie èn van de medewerkers; alleen dan krijg je commitment van het team.

De start van de intake is altijd de pijn van de organisatie: "De adviseurs moeten meer klanten binnenhalen!" Dat is wat er moet veranderen, maar deze vraag is nog erg algemeen: in een training kun je er nog alle kanten mee op. Je maakt zo'n vraag concreet door in te zoomen op lastige situaties: wanneer kunnen de adviseurs iets doen aan acquisitie en wat precies? Zouden ze bijvoorbeeld oude klanten moeten bellen? Dat lijkt gemakkelijk, totdat je de situatie bekijkt door de ogen van de adviseurs. Dan blijkt bijvoorbeeld dat ze het lastig vinden om goed te reageren op klanten die ad rem uit de hoek komen: "Heb je werk nodig dat je me nu opeens belt?" Hiermee heb je ook de pijn van de adviseurs te pakken en snap je wat ze te leren hebben: hoe voer je zo'n soort gesprek?

Daarnaast onderzoek je wat de medewerkers te winnen hebben bij een verandering. Wordt hun werk er gemakkelijker door, krijgen ze leukere klanten, stijgt hun inkomen? Of geeft de training hun vooral meer stress en heeft alleen de organisatie er baat bij? Als dat laatste het geval is, is trainen zinloos, want dan kun je de medewerkers nooit motiveren voor een training. Maar als de adviseurs zelf ook iets te winnen hebben, heeft een training zin. De trainer kan dan een training op maat maken. Er zal best wat weerstand zijn, maar als hij start met cases uit de praktijk en zorgt voor succeservaringen, verandert de weerstand al snel in enthousiasme. Mensen zeggen vaak dat ze iets niet willen omdat ze bang zijn het niet te kunnen – maar wie iets nieuws leert beheersen, vindt het vaak leuk dat toe te gaan passen!

Tot slot is het slim om samen met de trainer te bespreken hoe je ervoor zorgt dat de adviseurs na afloop van de training ook echt gaan bellen. In het echt de telefoon pakken, is wat anders dan veilig oefenen in een trainingszaaltje. Je kunt bijvoorbeeld momenten afspreken dat iedereen gaat bellen en daarna napraten hoe het ging. Als de trainer daarbij komt, kunnen medewerkers verder oefenen met wat nog lastig was. Door niet alleen de training maar ook de transfer te plannen, krijg je een training met écht resultaat.

# Een intake met het diagnosemodel

Hoe kom je van een vage vraag van een opdrachtgever tot een scherpe diagnose? Een diagnose die je helpt om te bepalen of een training aan de orde is, om aan te sluiten bij de deelnemers en om reële afspraken te maken over transfer?

Dat doe je met behulp van het diagnosemodel. Als je samen met de opdrachtgever alle vakjes invult, kun je meteen aan de slag. In het diagnosemodel staan vijf vragen centraal.

1. Huidig effect: wat gaat er nu niet goed?
2. Huidig gedrag: hoe dragen deelnemers bij aan dit probleem?
3. Situatie: wat maakt dat deelnemers het nu niet goed doen?
4. Nieuw gedrag: hoe moeten deelnemers het wel doen?
5. Nieuw effect: wat levert het nieuwe gedrag op?

**1. Wat gaat er nu niet goed?** Met dit punt komt de opdrachtgever vaak binnen. Bijvoorbeeld: "In onze organisatie lopen de opdrachten terug. Er zijn minder inkomsten en er dreigen ontslagen." Als je hiernaar vraagt, krijg je zicht op de pijn van de organisatie. Is er geen pijn, dan is een training zinloos. Er moet trouwens ook pijn zijn voor de deelnemers zelf; alleen dan kun je hen motiveren voor de training.

**2. Hoe dragen deelnemers bij aan dit probleem?** Wat doen deelnemers nu precies 'fout' waardoor hun praktijk niet zo uitpakt als ze graag zouden willen? Als je opdrachtgevers daarnaar vraagt, krijg je bijvoorbeeld dit antwoord: "Onze adviseurs werken hard voor de bestaande klanten, maar ze gaan niet op zoek naar nieuwe klanten en ze benaderen oude klanten

niet nog eens." Met dit antwoord ontdek je of het huidige gedrag van deelnemers inderdaad bijdraagt aan de pijn van de organisatie en je ontdekt of een training inderdaad kan bijdragen aan het gewenste effect. Als dat niet zo is, is er feitelijk geen trainingsvraag.

**3. Wat maakt dat deelnemers het nu niet goed doen?** Met deze vraag onderzoek je of deelnemers het gewenste gedrag echt lastig vinden. Kunnen ze het echt niet of vinden ze het domweg vervelend? Als dat laatste aan de hand is, heb je een motivatieprobleem en geen trainingsvraag. Dan is het aan de leidinggevende om zijn mensen zover te krijgen dat ze het gewenste gedrag in praktijk brengen ("Ik wil dat jullie voortaan stoppen voor een rood licht!"). Maar als deelnemers het echt lastig vinden om het gewenste gedrag in praktijk te brengen, is er een echte trainingsvraag.

**4. Wat moeten deelnemers wel doen?** Vanuit de lastige situatie bedenk je wat deelnemers te leren hebben. Dit is jouw deskundigheid als trainer. Ga dus niet te snel in zee met een programma vanuit de opdrachtgever, maar geef aan wat jij te bieden hebt.

**5. Wat levert het nieuwe gedrag?** Wat levert het op als deelnemers hun nieuwe gedrag in de praktijk toepassen? Wat verandert er dan en wie wordt daar beter van? Beantwoord deze vraag voor de organisatie en voor de deelnemers. Op deze manier sla je meteen de brug naar de transfer: wat kunnen we doen om te zorgen dat deelnemers het ook echt anders gaan doen in de praktijk?

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>Lastige situatie</b><br><br>Wat maakt dat deelnemers het nu niet goed doen? | <b>Huidig gedrag</b><br><br>Hoe dragen deelnemers bij aan het probleem? | <b>Huidig effect</b><br><br>Wat gaat er nu niet goed (voor de opdrachtgever en de deelnemers)?          |
|  | <b>Nieuw gedrag</b><br><br>Wat moeten deelnemers wel doen?              | <b>Positief effect</b><br><br>Wat levert het nieuwe gedrag op (voor de opdrachtgever en de deelnemers)? |

Met deze informatie kun je een training ontwerpen die goed aansluit bij je deelnemers. Je hebt scherp wat ze precies te leren hebben en kunt werken met cases uit hun eigen praktijk. Zo krijg je een training die echt op maat is en resultaat heeft. ■

*Karin de Galan is een bevoegen trainer met twintig jaar ervaring. Op basis daarvan heeft ze een eigen didactische methode ontwikkeld. Meer informatie: [www.karindegalan.nl](http://www.karindegalan.nl) en [www.schoolvoortraining.nl](http://www.schoolvoortraining.nl). Of volg haar op twitter.*

## Nieuw: leergang organisatiecoaching in de praktijk

### Van OC-lab

- Bent u als coach, adviseur, manager of projectleider vaak betrokken bij organisatieveranderingen?
- Wilt u leren hoe u organisaties kunt helpen eigenaarschap en 'zin' te versterken?
- Wilt u meer impact hebben binnen uw eigen organisatie over de grenzen van uw professie heen?

Dan is de leergang 'Organisatiecoaching in de praktijk' iets voor u. Een leergang op het snijvlak van adviseren en coachen. U leert het lerend vermogen van organisaties te vergroten, zodat veranderingen duurzaam beklijven. OC-lab is een nieuw initiatief van de auteurs van het boek 'organisatiecoaching in de praktijk; leren verlangen naar de zee'.

U werkt gedurende een half jaar intensief samen aan een concreet project binnen uw eigen organisatie of die van een van de andere deelnemers

U krijgt de beschikking over de kennis en ervaring van verschillende docenten die voortrekkers zijn in dit nieuwe vakgebied

U leert van en met andere deelnemers in kleine groepen onder begeleiding van een ervaren organisatiecoach

U maakt daarbij gebruik van een geheel ingerichte elektronische leeromgeving (lpad)

#### Start

Februari 2012

Aantal geplande bijeenkomsten: 20 dagdelen

#### Informatie

[www.OC-lab.nl](http://www.OC-lab.nl) / [www.organisatiecoaching.eu](http://www.organisatiecoaching.eu)

[info@organisatiecoaching.eu](mailto:info@organisatiecoaching.eu)

030-6939009

