

1 Een model voor trainers

Een training heeft tot doel deelnemers wat te leren. Dus dat is je taak als trainer: je deelnemers echt iets leren. Maar wanneer hebben mensen echt wat geleerd? Ik ga ervan uit dat dit bestaat uit twee componenten: kunnen en willen. Om zich na de training anders te gedragen, moeten deelnemers dat willen én kunnen.

Stel dat je ambtenaren traint om begrijpelijk te schrijven. Dan moeten ze zich bepaalde vaardigheden eigen maken zoals actieve zinnen maken, een heldere boodschap verwoorden en dergelijke. Maar je moet ze tijdens de training ook verleiden om het betreffende gedrag te willen. Anders zullen ze nauwelijks meedoen en na de training overgaan tot de orde van de dag.

Verleiden tot willen: de glijbaan

Je eerste taak bij elke training en bij elk onderdeel is dus om deelnemers te verleiden het nieuwe gedrag te willen. Deelnemers komen met hun eigen vragen en ervaringen naar de training. Als je daarbij aansluit, zijn ze veel gemotiveerder en zo te winnen voor het nieuwe gedrag.

1

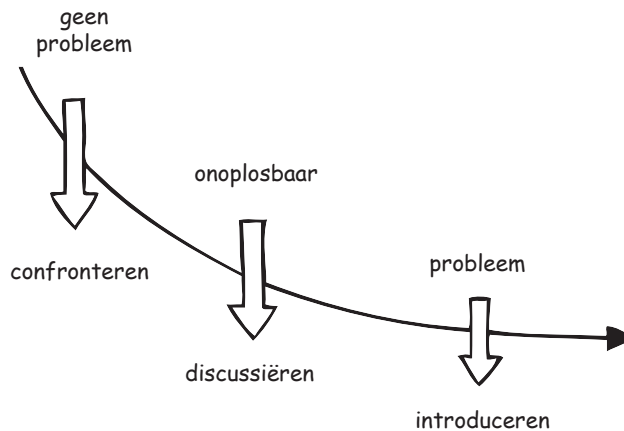
Soms heb je alleen een goede introductie nodig om deelnemers te verleiden. Als de ambtenaren in je training zich ook ergeren aan die onbegrijpelijke brieven, hoef je dat als trainer alleen maar op te roepen bij de start. 'Vinden jullie het ook zo lastig om begrijpelijk te schrijven over alle ingewikkelde regels?' Hun 'ja' heb je zo binnen en ze zijn benieuwd naar de rest van je verhaal.

Het wordt wat moeilijker als de deelnemers denken dat de regels te ingewikkeld zijn om simpel te beschrijven. Dan komen ze binnen met een 'nee' tegen de inhoud van de training. Als trainer moet je dan de discussie aangaan, bijvoorbeeld aan de hand van een aantal voorbeeldbrieven. Op die manier kun je ze laten zien dat begrijpelijk schrijven wel mogelijk is, zelfs als de boodschap ingewikkeld is. Als je die stap hebt gezet, zullen de ambtenaren hoogstwaarschijnlijk wel openstaan voor je verhaal.

Deelnemers die helemaal geen probleem zien, vormen de moeilijkste groep. 'Die brieven zijn helemaal niet ingewikkeld! Waarover heb je het?' Ook dan staan ze niet open voor je verhaal. Om deze groep toch te verleiden tot leren, moet je ze confronteren met hun eigen gedrag. Je laat bijvoorbeeld de ene helft van de groep een brief schrijven en de

andere helft vertellen wat daarin staat. Dan wordt ter plekke duidelijk hoe onbegrijpelijk ze schrijven.

Al deze acties vormen de glijbaan van je trainingen. Met de glijbaan laat je deelnemers uit hun praktijk in je training glijden. Bij binnenkomst kunnen mensen op verschillende plaatsen op de glijbaan zitten. Onder aan de glijbaan zitten de mensen die al een probleem hebben (de eerste groep ambtenaren). Zij willen al leren zodat je als trainer snel klaar bent. Bovenaan zitten de mensen zonder probleem (de laatste groep ambtenaren). Hen moet je eerst confronteren en dat kost meer tijd. In het midden zitten de mensen die het probleem wel zien, maar denken dat het onoplosbaar is (de tweede groep). Bij hen is discussie de aangewezen methode.



Nieuwe vaardigheden leren: de trap

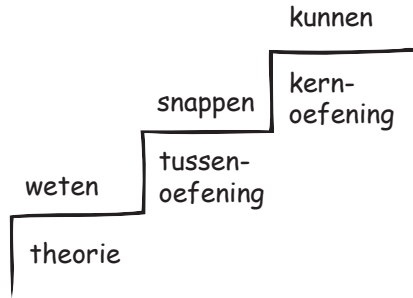
Als mensen het nieuwe gedrag eenmaal willen, begint het leren van nieuwe vaardigheden, van het kunnen. Deelnemers leren nieuwe vaardigheden in mijn visie in drie stappen: van weten, via snappen naar kunnen.

De eerste stap is weten: de nieuwe ‘regels’ kennen, ze kunnen reproduceren. Bijvoorbeeld de fases van projectmatig werken, de aanpak van een dieet of de manieren om begrijpelijk te schrijven. Dit weten is wel nodig, maar levert nog weinig op – het blijft abstract, theoretisch. In de training is dit de uitleg van de theorie.

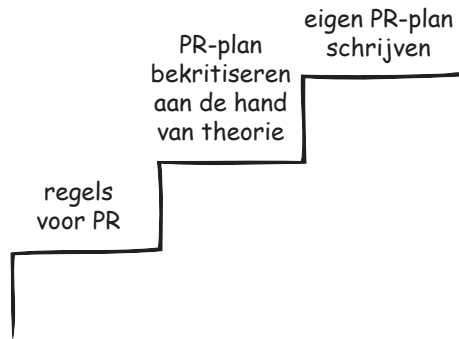
De tweede stap is het echt gaan snappen. De theorie kunnen verbinden aan voorbeelden, onderlinge verbanden zien en koppelingen leggen met andere kennis die je al hebt. Daarmee krijgt de theorie betekenis. Deze stap is de ‘tussenoefening’.

De laatste stap is de theorie kunnen toepassen in de praktijk. Zelf actief schrijven, zelf een projectplan maken. Pas met die laatste stap kun je zeggen dat deelnemers echt nieuwe vaardigheden hebben geleerd. In de training noemen we dit de kernoefening.

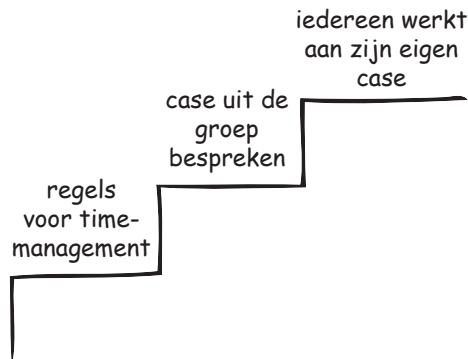
Samen vormen de drie stappen een trap die je helemaal moet opgaan om nieuwe vaardigheden echt te leren.



Een goede training sluit aan bij deze stappen. Dat betekent dat je elk onderdeel van je training opbouwt in drie stappen. Bijvoorbeeld:

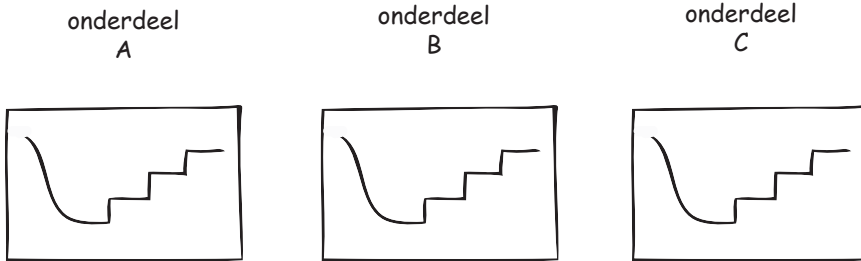


Of:



Kijken naar de praktijk van je deelnemers

Elk onderdeel van je training bestaat dus uit een glijbaan en een trap. Als deelnemers eerst de glijbaan afgaan en daarna de trap oplopen, hebben ze aan het eind van het onderdeel nieuw gedrag geleerd. Een training bestaat meestal uit verschillende onderdelen: dus elke keer weer een glijbaan en een trap, een glijbaan en een trap.



Maar waarover moeten die onderdelen gaan? Hoe bepaal je de inhoud van je training? Die haal je uit de praktijk van de deelnemers. Door goed te analyseren wat ze nu niet handig doen en daar iets aan te doen. Wat wil je ze leren waardoor ze in de praktijk beter presteren? Wat geeft het meeste rendement?

Je maakt dus een diagnose van de situatie van de deelnemers. Dit doe je aan de hand van drie vragen.

- Welke situaties zijn lastig voor mijn deelnemers?
- Welk gedrag vertonen mijn deelnemers in die lastige situaties?
- Welk effect levert dat gedrag op?

In het geval van de ambtenaren hierboven levert dit de volgende diagnose op.

- Situatie: er is een nieuwe wet of regel en de ambtenaren moeten die melden aan de burgers.
- Gedrag: in hun brieven en folders kopiëren ambtenaren letterlijk onderdelen uit de wet.
- Effect: de burger begrijpt niets van de nieuwe wetten en regels.

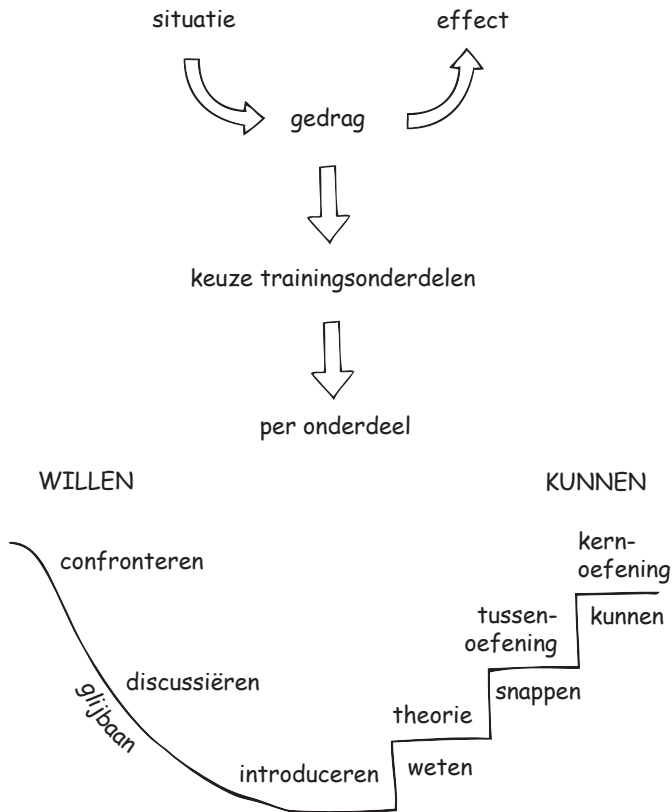
Door deze drie vragen te stellen, onderzoek je waar het gedrag zit dat anders kan. Hierbij is het effect natuurlijk belangrijk: hoe meer last mensen hebben van het gedrag, hoe belangrijker het is om je deelnemers te leren iets anders te doen.



Soms zul je in je analyse merken dat de situatie zo lastig is dat ander gedrag niet helpt. Je wilt bijvoorbeeld projectleiders leren plannen, maar het management blijkt volstrekt onvoorspelbaar. Dan is een organisatieverandering nodig en geen training.

Het resultaat

Met deze stappen heb je het model compleet dat we in dit boek gebruiken. Vanuit een diagnose maak je een globaal programma. In elk onderdeel ontwerp je de glijbaan en de trap.



Als je dit model gebruikt, krijg je trainingen die werken. Deelnemers die jouw training hebben gevolgd, kunnen en willen zich echt anders gedragen in de praktijk. En hun nieuwe gedrag zet ook zoden aan de dijk. Het helpt een probleem uit de wereld of het helpt de deelnemers dingen nog beter te doen.

2 Zelftest: begrijp je het model?

In de rest van het boek ga ik uitgebreid in op elke stap van het model. Het is handig als je dan duidelijk voor ogen hebt hoe het model in elkaar zit. In dit hoofdstuk kun nagaan of dat zo is. Hieronder schets ik vier keer een onderdeel van een training. Kijk of je de glijbaan en de stappen van de trap herkent. Soms mist er ook een stap – welke is dat?

De cases

Gezond afvallen

Franse is diëtiste. Ze organiseert regelmatig bijeenkomsten voor groepen vrouwen die willen afvallen. De eerste keer wil ze hun leren wat goede voeding is. Eerst vraagt ze de vrouwen in groepjes een dagmenu te maken waarvan je afvalt. Daarna bespreekt ze dat aan de hand van vragen. Is het gezond, val je af en – verrassing – houd je het ook vol? Op die laatste vraag kreunt iedereen nee. Hiermee kan ze vertellen over het jojo-effect en dat té streng lijnen averechts werkt. Ze geeft richtlijnen voor gezond afvallen. De deelnemers krijgen per richtlijn een voorbeeld en moeten beoordelen of de richtlijn goed of fout wordt toegepast. Tot slot maakt ieder voor zichzelf een weekmenu voor de komende week.

7

Training projectmanagement: een projectplanning maken

Dit onderdeel start met een discussie aan de hand van de stelling ‘planningen lopen toch altijd uit dus het is zonde om daar veel tijd aan te besteden’. Hierna vertelt de trainer over planningen maken en plannen met marges. De deelnemers beoordelen een aantal projectplanningen aan de hand van een checklist. Daarna maken ze een eigen planning.

Schrijftrainingen

Mark geeft schrijftrainingen. Voor de training ‘nieuwsbrieven schrijven’ vraagt hij ons allemaal een eigen nieuwsbrief te mailen. Hij start met een uitleg over hoe je moet schrijven: actief taalgebruik, jargon vermijden, tangconstructies et cetera. Daarna krijgen we een oefening. Uit de nieuwsbrieven van de deelnemers heeft hij twaalf zinnen gehaald die we moeten verbeteren. Hij behandelt de oefening plenair: om de beurt mag iemand zeggen hoe de zin beter kan en dan geeft hij zijn reactie. Alle theorie kwam daarin netjes terug.

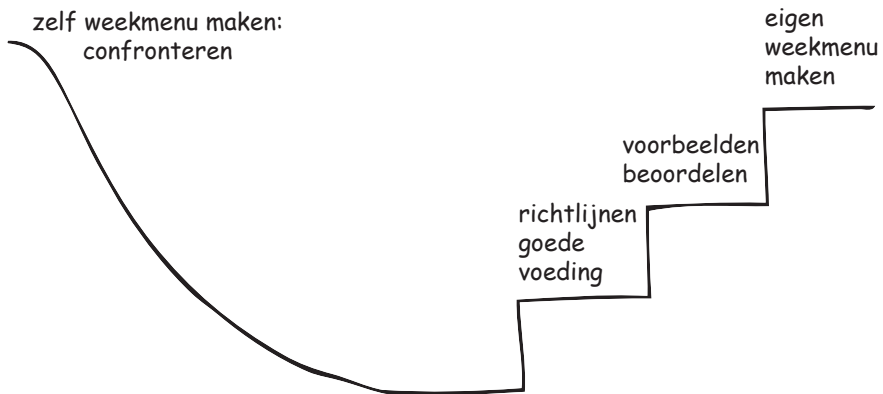
Integriteitstrainingen

Ernst komt op uitnodiging bij managementteams om te praten over integriteit. 'Van tevoren zoek ik cases uit die over hen gaan. Ik houd het voorstelrondje altijd kort en ga meteen naar de cases. Bijvoorbeeld over politieagenten die onder diensttijd racen met de motoren. Je staat erbij, wat zou je doen? We bespreken de cases. Dan blijkt wel dat het lastig is. Daarna geef ik de theorie: een model met mogelijkheden om integriteit aan de orde te stellen in je team. Samen kijken we hoe je dit toe zou kunnen passen op de cases. Daarna is de tijd vaak op. Maar dat is niet erg want de MT-leden vragen me altijd om hen verder te begeleiden in hun eigen team.'

De antwoorden

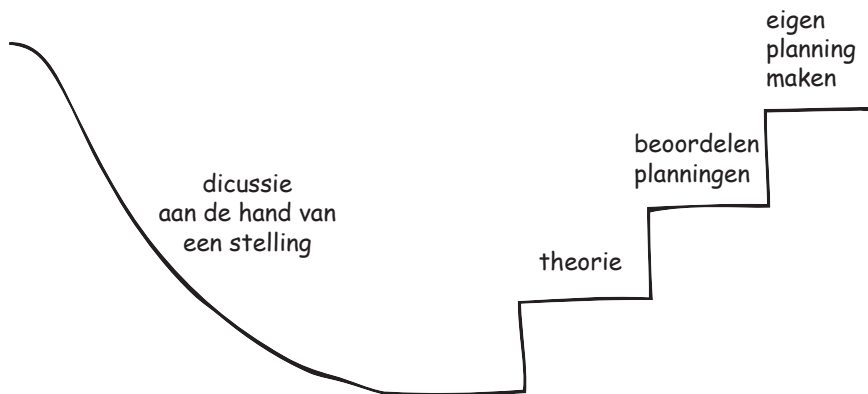
Gezond afvallen

In dit voorbeeld zie je eerst de glijbaan. Door zelf een menu te maken confronteert Fransje de vrouwen met hun fouten: ze stellen een menu samen op hun gezonde verstand. Daarna komt de theorie. Voorbeelden beoordelen vanuit de richtlijnen is de tussenoefening, een eigen weekmenu maken is de kernoefening.



Projectplanning

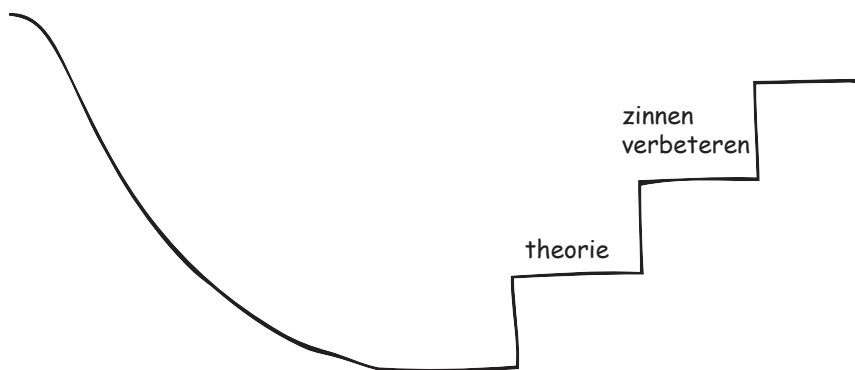
In deze opzet vind je alle stappen terug. Eerst de glijbaan: dat is de discussie die duidelijk moet maken wat het nut is van plannen. Daarna de theorie, een tussenoefening (planningen beoordelen) en een kernoefening: een eigen planning maken.



Schrijftrainingen

Mark geeft theorie en tussoefeningen. Maar de kernoefening ontbreekt. We maken wel korte oefeningen, maar de stap naar de echte praktijk mist. De workshop wordt beter als hij ons aan het eind een echte nieuwsbrief laat schrijven met gebruik van alle tips die hij heeft gegeven.

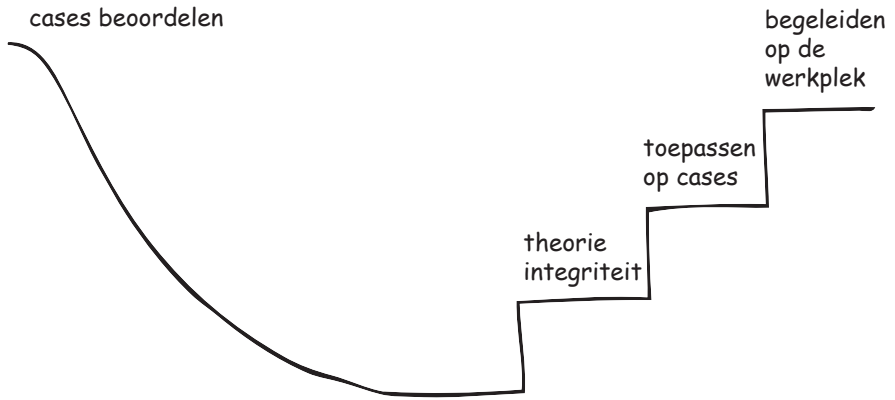
Ook de glijbaan kan beter. Mark laat ons vooraf nieuwsbrieven opsturen, maar hij doet daar niets mee aan het begin van de training. Terwijl hij de training ook had kunnen starten door twee nieuwsbrieven te laten zien en aan te geven hoe we in deze workshop zouden gaan leren om beter te schrijven.



Integriteit

Deze opzet zie je vaak als trainers hun deelnemers op de werkplek verder kunnen begeleiden. De training zelf is in eerste instantie bedoeld om mensen bewust te maken van het probleem. Ernst doet dat met de cases. Daarna vertelt hij wat je eraan kunt doen en

past hij dat toe op de cases: theorie en tussen oefening. De stap van 'zelf kunnen' komt als hij de MT-leden gaat begeleiden op de werkplek.



3 Dit boek in een notendop

Dit boek bestaat uit drie delen. Achtereenvolgens behandel ik het ontwerp van trainingen, de uitvoering en het omgaan met lastige situaties.

Deel 1: ontwerpen

Een goede training staat of valt met een goed ontwerp. Dit deel behandelt alle stappen die je moet zetten om een goede training te ontwerpen.

Het eerste wat je doet als je een training ontwerpt, is vaststellen welk resultaat je deelnemers moeten bereiken. Daarom opent deel 1 met de diagnosestap (hoofdstuk 4). Als je de diagnose hebt gesteld, maak je een globaal programma. Je bepaalt welke onderdelen je in de training wilt behandelen en in welke volgorde je ze aan bod laat komen (hoofdstuk 5).

Als je weet wat je programma is, zoom je in op de afzonderlijke onderdelen. Per onderdeel ontwerp je eerst de trap. Je start met de kernoefening (hoofdstuk 6). Vrijwel tegelijkertijd bedenk je welke theorie je de deelnemers wilt meegeven om hun nieuwe gedrag in de vingers te krijgen (hoofdstuk 7). Theorie is trouwens een groot woord, want het hoeft niet altijd om boekenkennis te gaan. Vaak kun je al volstaan met een paar handige tips, een paar 'do-s and don't-s'. Om te garanderen dat deelnemers deze tips ook werkelijk snappen, ontwerp je een tussen oefening (hoofdstuk 8).

11

Hiermee heb je de trap voor het grootste deel ontworpen. Om het echt af te maken lees je in hoofdstuk 9 hoe je de nabesprekingen van tevoren kunt ontwerpen. Zo kun je zorgen dat je die met tempo en diepgang leidt. Tot slot lees je in hoofdstuk 10 hoe praktijkopdrachten de transfer naar de praktijk kunnen bevorderen.

Als je de trap hebt ontworpen, ga je verder met de glijbaan. Eerst leer je hoe je de motivatie van je deelnemers kunt inschatten en hoe je een motiverende start kunt kiezen (hoofdstuk 11). Je krijgt vormen aangeleverd: introduceren, discussiëren of confronteren. Die laatste twee vormen moet je echt ontwerpen. Hoe je dat doet lees je in hoofdstuk 12 over discussiëren en hoofdstuk 13 over confronteren.

Aan het eind van dit deel ga ik nog in op de variatie aan leerstijlen onder je deelnemers. Je leert hoe je ook daaraan tegemoet kunt komen met mijn model (hoofdstuk 14). Tot slot krijg je tips om je onderdelen goed te kunnen plannen (hoofdstuk 15).

Deel 2: de uitvoering

In deel 2 lees je van alles over de praktische vaardigheden die je nodig hebt om je training uit te voeren. Daarin komen alle werkvormen van het eerste deel terug, maar nu met tips over hoe je ze kunt begeleiden. We werken dan gewoon van voren naar achteren.

We starten in hoofdstuk 16 met de echte voorbereiding van je training. Het ontwerp maak je meestal wat langer van tevoren. Om scherp te zijn, bekijk je daags tevoren nog eens hoe het ook alweer zat. Als je werkt met andermans materiaal is dit misschien je eerste stap.

In hoofdstuk 17 komt de start van de training en van elk onderdeel aan de orde. Hoe introduceer je een onderwerp zo dat deelnemers er meteen bij betrokken zijn? Soms is dat genoeg, soms moet je meer doen om ze te motiveren. In hoofdstuk 18 lees je hoe je een confronterende start aardig en effectief begeleidt.

In hoofdstuk 19 sta ik stil bij presenteren: hoe vertel je je verhaal met passie? Een presentatie wint aan kracht als je hem afwisselt met discussies. Daarom besteedt hoofdstuk 20 aandacht aan hoe je didactische discussies leidt. Interrumperen en advocaat van de duivel spelen mag! De laatste inhoudelijke vaardigheid is het begeleiden van oefeningen en nabesprekingen in hoofdstuk 21. Tot slot vind je in hoofdstuk 22 een aantal oefeningen om kennis te maken, af te ronden en nieuwe energie op te doen.

Deel 3: omgaan met lastige situaties

In deel 3 leer je hoe je omgaat met processen die ‘onder tafel’ spelen. Hoe leid je die in goede banen?

Ik begin met de start, in hoofdstuk 23. Dat is vaak een spannend moment omdat je dan echt je positie moet innemen. In de twee hoofdstukken daarna ga ik in op emoties. In hoofdstuk 24 behandel ik de emoties van de groep en hoe je daarmee kunt omgaan. In hoofdstuk 25 bekijk je je eigen emoties: wat doe je als je je ergert aan deelnemers, of als je bang wordt of verliefd? In hoofdstuk 26 sta ik stil bij het afscheid nemen van een training. Hoe ga je om met ‘de val uit het paradijs’?