

# 1 Een goed programma

## Van expert naar adviseur

*Een vraag vanuit een ziekenhuis. Er zijn vijftien gespecialiseerde verpleegkundigen die vroeger vraagbaak waren voor huisartsen, patiënten en andere verpleegkundigen. Ze weten veel, het zijn echte experts. Maar langzamerhand wordt hun positie anders. 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 zijn niet meer automatisch de expert en krijgen steeds meer tegengas.*

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

*Hoe ontwerp je een training voor deze groep? Wat zijn vragen die je aan 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 idee 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?

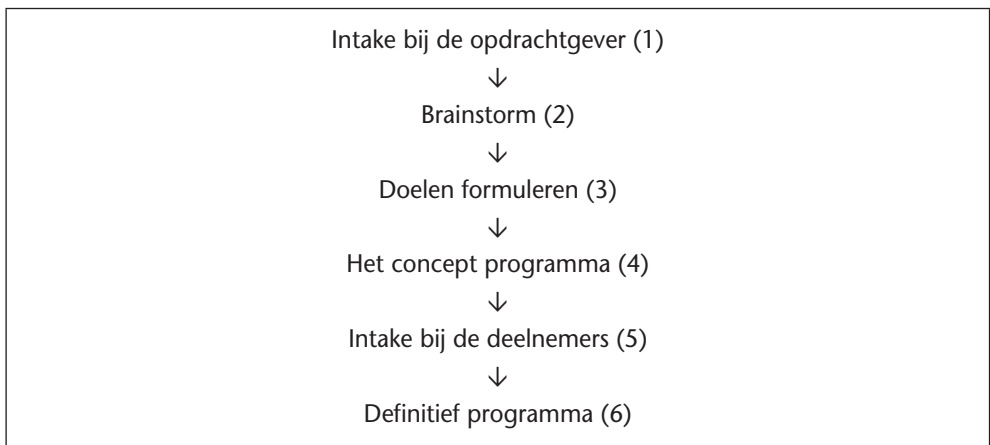
Trainen is het stimuleren van verandering van gedrag, vaardigheden en overtuigingen bij deelnemers. Om *gedrag* te veranderen, is het nodig dat deelnemers hun *vaardigheden* verbreden of hun *overtuigingen* toetsen en bijstellen. Dit gaat vrijwel altijd samen. Een deelnemer moet bijvoorbeeld beter leren verkopen (*gedrag*), leert daarom *verkoopvaardigheden* en krijgt meer zelfvertrouwen (*overtuiging*: hoe denkt hij over zichzelf). Beide zijn essentieel. De vaardigheden heeft hij nodig om te zien hoe hij het beter kan doen. En het zelfvertrouwen heeft hij nodig zodat hij het daadwerkelijk anders durft aan te pakken.

Trainen is niet zomaar zorgen voor een leuke dag voor de deelnemers. Trainen is ook niet je kennis uitstorten over een groep. Trainen begint met je te realiseren wat de deelnemers nu niet 'goed' doen en wat ze na de training wel 'goed' doen. Hét verschil tussen

'beunhazen' en trainers is misschien wel dit: beunhazen gaan uit van de inhoud die ze willen overbrengen, trainers gaan uit van de (praktijk van de) deelnemers en willen die verder helpen.

Uitgaan van inhoud	Uitgaan van praktijk
Bij een vraag meteen bepalen welke trainingsinhoud helpt. 'Oh, dan moeten ze zeker mijn verkoopmodel leren!'	Bij een vraag eerst het probleem verkennen en inzoomen op concreet gedrag. 'Wat doen ze nu en hoe moet het anders?'
Uitgaan van een vaste basisvoorraad van modellen en die aan iedereen leren.	Per training bekijken wat aan de orde is en variëren in wat je aanbiedt.
Veel gebruikmaken van standaardcasussen want die hebben hun nut immers bewezen.	Casussen afstemmen op de praktijk en specifieke leervraag van de deelnemers.
Altijd ja zeggen tegen een training.	Soms nee zeggen of doorverwijzen.
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?'	Theorie en praktijk afwisselen. Ook uitgaan van de ervaringen en kennis die mensen al hebben. 'Hoe kan ik ze nu wat leren, als ik niet weet wat hun referentiekader is?'

Dit hoofdstuk begint dan ook met de vraag hoe je contact zoekt met de praktijk van de deelnemers. Hoe krijg je vat op hún denkbeelden, hun knelpunten? En hoe verhouden die zich tot de knelpunten die de opdrachtgever ervaart? Dat is cruciaal voor hoe je de training vormgeeft. Daarna volgt het brainstormen. Wat kun je de groep bieden aan theorie, modellen, inhoud? Wat moet er globaal gebeuren in de training? Je komt tot doelen 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 expert zijn, maar meer adviseur.’*

Vaak is dit de manier waarop opdrachtgevers hun vragen presenteren, met de oplossing er gratis bijgeleverd. 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 hoe het resultaat na de training moet zijn. Wat moet er precies veranderen?

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 bevorderen. Al in deze fase moet je daarop bedacht zijn. Wat kan een werkgever doen en hoe bereik je dat?

### 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 pro-actiever 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 moeten leren: wat doen ze nu en wat moeten ze anders doen? Je krijgt in twee stappen zicht op de praktijk van de deelnemers.

#### *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 zou het effect moeten zijn?
4. Wat moet hij daarvoor anders doen?

	Gedrag	Effect
Nu	1. Wat doet Jaap nu? →	2. Wat levert dat op?
Na de training	4. Wat moet hij daarvoor anders doen? ←	3. Wat wil je dat het oplevert? ↓

De opdrachtgever vertelt over 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 geven hem veel stress. 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 moeten leren.

### De tv documentaire als hulpvraag

Vaak vinden opdrachtgevers het lastig om het gedrag van de deelnemers concreet te beschrijven. Ze blijft 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 niet moet en hoe het na de training beter gaat?*

Als je deze vraag stelt, moet je vaak flink doorvragen. 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.

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 er opzetten 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 blijft rustig en vriendelijk.'

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 de 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 wat ze nog meer kunnen doen om zichzelf op de kaart te zetten.'

In bijlage 1 lees je hoe je omgaat met twee specifieke valkuilen. Wat doe je als de opdrachtgever een onhaalbaar beeld heeft en wat doe je als hij geen toekomstbeeld kan geven omdat hij eigenlijk geen probleem ervaart?

### **‘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 heeft moeten staan. 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?’

### **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 in het gesprek pakt, 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 waarin 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 5 lees je hoe je autoriteit opbouwt bij de deelnemers door het eerst weg te geven; datzelfde geldt ook voor het gesprek met de opdrachtgever.

### **Als de opdrachtgever geen antwoord heeft**

Als de opdrachtgever geen antwoord heeft op de tv-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 ingehuurd vanwege je deskundigheid en ligt er een globaal programma met veel ruimte voor eigen invulling. De deelnemers zie je pas op de eerste bijeenkomst. Hoe kom je dan achter de praktijk van de deelnemers?

- Gebruik je eigen ervaring. Ooit ben je zelf net zo begonnen als de deelnemers. Waar liep je toen tegenaan? Wat vond je lastig, welke beginnersfouten heb je gemaakt?
- Vraag of je oud-deelnemers van eerdere trainingen mag bellen. Vraag ze wat ze hebben geleerd. Wat vonden ze het meest waardevol en waarom? Wat was overbodig? Wat hebben ze anders gedaan na de training? Hoe concreter de voorbeelden, hoe beter. Vraag door op de precieze situatie, wat ze daar specifiek deden en wat dat opleverde: een voorbeeld – gedrag – effect.
- Vraag potentiële deelnemers waar ze tegenaan lopen.
- Loop een dagje mee als je deelnemers krijgt uit een praktijk die jou vreemd is. Dat geeft je veel zicht op wat ze aan lastige situaties tegenkomen.
- Brainstorm over de inhoud van de training. Wat zou je allemaal te vertellen hebben? Maak daarna een rangorde: wat vind je het belangrijkste, wat het minst belangrijk? Leg de link met je deelnemers: waarom vind je dat? Waarschijnlijk kom je dan vanzelf uit op de lastige situaties waar dat mee te maken heeft.
- Lees met deze zelfde bril op vakliteratuur over jouw onderwerp. Wat lijkt je het meest waardevol, wat het minst? Ook hier weer: waarom vind je dat, leg de link met de situaties uit de praktijk.
- Als deelnemers zich eenmaal opgegeven hebben: gebruik een intakeformulier om hun leerwensen te achterhalen. Zie bijlage 2.

In wezen komt het erop neer dat je je opstelt als je eigen opdrachtgever. Dan is het belangrijk je eerst af te vragen wat de training moet opleveren. Wat gaan deelnemers anders doen, welke eyeopeners ga je bieden? Zo onderzoek je de noodzaak van de training. Door specifieke voorbeelden te analyseren, toets je of je genoeg zicht hebt op de praktijk van de deelnemers en voorkom je dat je gaat werken vanuit de theorie.

## Transfer

Een training heeft meer resultaat als je bij het begin al waarborgt dat de deelnemers het geleerde gaan toepassen in de praktijk. Daarom stel je de opdrachtgever nu al de vraag hoe hij de ‘transfer’ van het leren in de training naar de praktijk veilig gaat stellen. De organisatie is daarin cruciaal – die moet stimuleren dat de deelnemers het geleerde na de training toepassen in de praktijk en dat de deelnemers daar feedback op krijgen. Maar in de praktijk is er vaak tijdsdruk of er zijn allerlei andere zaken belangrijk. Een steuntje in de rug om het geleerde toe te passen, is dus essentieel en het is belangrijk dat de organisatie dat geeft. Dat regel je tijdens de intake, want dan heb je nog ‘macht’. Heb je de opdracht eenmaal geaccepteerd, dan zal het vaak meer moeite kosten om de opdrachtgever nog aan te zetten tot actie.

## Voorbeelden van transfer

Training	Wat de organisatie zelf kan doen
Verkooptraining voor adviseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Een acquisitieplan maken én bewaken in het team.</li> <li>• Duo's met elkaar op pad laten gaan.</li> <li>• In vergaderingen lastige klanten voor- en nabespreken.</li> <li>• De teamleider of een mentor gaat met iedereen een keer mee.</li> <li>• Successen vieren.</li> </ul>
Managementtraining voor nieuw middenkader	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Persoonlijke ontwikkelplannen (POP's) maken samen met de eigen leidinggevende.</li> <li>• Directie verdiept zich in inhoud van de training en geeft het goede voorbeeld.</li> <li>• Tijd en budget beschikbaar stellen voor Intervisiegroepen, begeleid door een interne facilitator of door de trainer van het traject.</li> </ul>
Schrijftraining voor ambtenaren	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Steekproefsgewijze check van stukken en feedback naar de betrokkenen.</li> <li>• Voorbeelden van hoe het wel en niet moet publiceren in het personeelsblad.</li> <li>• Elke dag een nieuwe tip geven op het intranet.</li> </ul>
Inwerktraject voor nieuwe medewerkers: kennis van de organisatie en persoonlijke vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Startgesprek met leidinggevende en eindgesprek naar aanleiding van een eigen eindverslag. Hieraan een POP koppelen.</li> <li>• Onderzoek door de afdeling P&amp;O in de organisatie na 3, 6 en 9 maanden: hoe gaat het met mensen en hoe kijken ze terug op de eerste maanden.</li> <li>• Training voor managers: succes creëren bij nieuwe medewerkers.</li> </ul>

Veel van deze acties liggen in handen van het management. Dat zit daar meestal niet op te wachten en dat is niet raar gezien de positie van het management: als ze tijd en capaciteiten hadden om de deelnemers te leren wat ze moesten leren, hadden ze dat wel gedaan. Daarom kijken ze naar jou om de transfer te regelen. Je kan er zeker een rol in spelen, maar wil de training echt resultaat hebben, dan moet je er beide aan trekken. Als een organisatie weigert om na te denken over de transfer van het geleerde, krijg je veel minder resultaat dan jijzelf en de organisatie wensen.

Hoe krijg je de opdrachtgever zover dat het management ook een rol gaat spelen in het leren van de medewerkers? Je richt je op het resultaat na de training en vraagt daarop door. Hoe kunnen we stimuleren en bewaken dat ze blijven doen wat ze moeten doen?



## Stimuleren van samenwerking

*Trainer 'En hoe gaat het verder na de training? Dan hebben ze geleerd hoe ze gesprekken moeten voeren met artsen en collega's. Ze hebben zich bezonnen op hun nieuwe rol en acties bedacht om zichzelf beter te verkopen. En dan?'*

*Opdrachtgever: 'Nou, dan gaan ze dat doen.'*

*Trainer 'Hoe ziet dat eruit dan?'*

*Opdrachtgever: 'Nou, ik verwacht dan dat ze zich anders opstellen naar collega's toe en dat ze hun acties gaan uitvoeren.'*

*Trainer 'En hoe kunnen we bewaken en stimuleren dat ze dat daadwerkelijk gaan doen?'*

*Opdrachtgever: 'Uh...'*

## Transfer bij open trainingen

Bij open trainingen is transfer van het geleerde naar de praktijk lastiger. Elke deelnemer heeft een eigen organisatie, een eigen manager. De organisatie inschakelen, is haast niet te doen. Je zult het dan moeten hebben van de toewijding van de deelnemers. Bewust aandacht besteden aan actieplanning aan het eind van de training is bij een open training dus cruciaal.

Bij een langer traject kun je wel zorgen dat je het management erbij betreft, door de deelnemers gericht een opdracht te geven om hun leerervaringen en acties op het werk te bespreken met hun leidinggevende. Je vraagt ze om een verslag van deze gesprekken. Hiermee stimuleer je het contact tussen deelnemer en leidinggevende en is de kans op steun vanuit de leidinggevende groter.

## Transfer bij een open training

*Huub heeft het goed voor elkaar. Hij biedt zevendaagse trajecten aan rond leiderschap: een open training met deelnemers uit allerlei verschillende bedrijven. Meestal is dit een garantie dat er op de werkplek weinig kansen zijn om het geleerde te bespreken met iemand anders en dat er weinig expliciete stimulans zal zijn. Daarom heeft hij rond de derde trainingsdag een avond gepland voor de leidinggevendenden van de deelnemers. Zij krijgen uitleg over de inhoud van de training en advies over hoe ze hun medewerkers kunnen begeleiden zodat de training het hoogste rendement oplevert*

## §2. De brainstorm

*Terugrijdend na het gesprek met de opdrachtgever duizelt het je. Wat vertelde ze toch allemaal? Over Katja die te kortaf is en opziet tegen het contact met artsen. Over Marjon die wel veel ideeën heeft, maar daar weinig stimulans voor krijgt vanuit het team. Ze moeten veranderen van rol, maar dat is niet gemakkelijk.*

*Leren omgaan met weerstanden en bezwaren, dat lijkt in ieder geval een leuk onderdeel. Iets over de verschillende rollen expert – adviseur... Maar hoe zorg je ervoor dat het ook écht doordringt? Alleen praten is niet genoeg, dan is de kans te groot dat ze onderling enorm gaan discussiëren, maar verder niet veranderen. Gewoon een verkooptraining dan? Dat zet wel veel in beweging, maar het moet toch breder zijn. Adviesstijlen lijkt ook een leuk onderwerp. Maar toch ook iets over de toekomst: een soort plan welke klanten ze hebben en wat ze daaraan willen bieden. Thuis alles maar eens op een rijtje zetten. En Henk bellen: het staat je bij dat hij laatst een soortgelijke opdracht had, misschien kan hij je helpen.*

Veel trainers zijn in wezen ook missionarissen. Van die betweters die anderen graag vertellen hoe ze zaken moeten aanpakken, hoe het beter kan, wat ze echt moeten weten, kunnen, doen. Ze hebben een boek gelezen en dát zou nu echt iets zijn voor dit bedrijf!

Door schade en schande wijs geworden, leren de meeste trainers die missionaris in zichzelf te beheersen. Te veel preken werkt averechts. Maar gelukkig, tijdens de brainstormfase mag de missionaris alles doen wat hij maar wil. Laat hem los, wees eigenwijs, bedenk wat de deelnemers moeten leren, weten, kunnen. Brainstorm over de modellen die handig zijn. Heb je nog weinig in huis? Duik dan in de boeken. De bibliotheek van de hedendaagse missionaris wordt gevoed door de vakken management, psychologie en communicatie in de boekhandel of op internet. Lees, leer en vergaar. Dit is een fase van brainstormen en reflectie, van de chaos in gaan en het nog niet weten. Van overleg met collega's. Als zij het probleem van de organisatie horen, waaraan denken zij dan?

### Beginnende trainers en de brainstormfase

Als je ervaren bent, zal deze fase je weinig moeite kosten. Je hebt een schat aan modellen, oefeningen, mogelijkheden waaruit je kunt putten. Het zal eerder de kunst zijn om breder te gaan denken en niet weer met je eigen stokpaardjes aan te komen.

Beginnende trainers hebben het lastiger. Je krijgt een vraag waarvan je misschien denkt: 'Hoe moet ik daarmee in vredesnaam een training vullen?' Maar hoe meer nieuwe dingen je nu eigen maakt, hoe gemakkelijker je het een volgende keer hebt. Als je regelmatig verschillende trainingen geeft, heb je in mijn ervaring: