

TRAININGEN
TRAININGEN
TRAININGEN
TRAININGEN
ONTWERPEN
ONTWERPEN
ONTWERPEN
ONTWERPEN

3^E
EDITIE

THEMA.

KARIN
DE GALAN

Inhoud

Voorwoord 7

1 Het didactisch model van De Galan 11

DEEL 1

Diagnose van de praktijk

- 2 De praktijk in beeld: het diagnoseschema 25
- 3 De opdrachtgever uitvragen: diagnose bij maatwerk 37
- 4 Fantaseren achter je bureau: diagnose bij open trainingen 63
- 5 Do's en don'ts bij de diagnose 71

DEEL 2

Een programma dat werkt

- 6 Het beste medicijn: van diagnose naar onderdelen 81
- 7 De grootste werking: van onderdelen naar programma 95
- 8 Verleid de deelnemers: het programma op papier 105

DEEL 3

Onderdelen met focus

- 9 De deelnemers in beeld: de intake 117
- 10 Koers houden: doelen formuleren 127
- 11 Deelnemers houvast bieden: checklisten maken 135

DEEL 4

Werken aan kunnen met de trap

- 12 Maak het spannend: de kernoefening 147
- 13 Easy does it: de snapstap 159

- 14 Deelvaardigheden oefenen: snapstap 1 163
- 15 Puzzelen op voorbeelden: snapstap 2 171
- 16 Demonstreren: snapstap 3 183
- 17 Waarom en hoe: uitleggen met impact 189

DEEL 5

Werken aan willen met de glijbaan

- 18 Verleiden tot willen: pijn en vertrouwen 203
- 19 'Ja, ik wil': introduceren 215
- 20 'Ik kan er niks aan doen': reflecteren 219
- 21 Een case uit de groep uitspelen: reflecteren 1 223
- 22 Een case uit de groep analyseren: reflecteren 2 229
- 23 Aanpakken vergelijken: reflecteren 3 239
- 24 Een stelling bespreken: reflecteren 4 245
- 25 'Dat is moeilijker dan het lijkt': confronteren 253

DEEL 6

Helicopterview

- 26 Dynamiek in de dag: variatie aanbrenge 271
- 27 Flow in de dag: vloeiend nabespreken 277

Nawoord 291

Register 295

Voorwoord

Trainen in de flow?

Stel je voor, je bent aan het trainen en het gaat heerlijk! De deelnemers luisteren vol aandacht. Je bent zelf verbaasd over het gemak waarmee je vertelt, de wijsheden en voorbeelden vloeien automatisch uit je mond. De deelnemers schrijven alles op wat je zegt en zo gauw er een stilte valt, stelt er iemand een vraag. Als je vragend de groep rondkijkt, reageren anderen en ontstaat er vanzelf een levendige discussie. Je volgt de stroom van het gesprek, vraagt door en intussen borrelt er al een conclusie op. Zonder moeite rond je de discussie af en stel je voor om te gaan oefenen. Ja, dat willen ze allemaal!

Of trainen in de leegte?

Maar ken je dit ook? Je kijkt de ruimte rond en vraagt je vertwijfeld af wat voor een groep dit is. Alles wat je zegt, slaat dood. Deelnemers schrijven niets op, kijken je glazig aan en geven mondjesmaat antwoord op vragen. Als je vraagt om reacties op een spaarzame opmerking blijft het angstwekkend lang stil. In de subgroepen is er wel gesprek, maar je twijfelt er sterk aan of ze bezig zijn met de opdrachten. Je durft nauwelijks mee te luisteren, bang om te moeten controleren als een schooljuf of -meester.

Veraf of dichtbij trainen?

Hoe krijg je het voor elkaar om te trainen in de flow? Kun je dat überhaupt beïnvloeden of hangt dat af van de groep? Zijn sommige groepen nu eenmaal niet te motiveren en moet je je dat vooral niet persoonlijk aantrekken?

Het is zonder meer waar: sommige groepen zijn gemakkelijker dan andere. Soms willen groepen écht niet leren – dan kun je als trainer op je kop gaan staan en helpt niets. Maar dat is wel zeldzaam. Veel hangt af

van de inhoud van je programma. Sluit je aan bij wat deelnemers nodig hebben of praat je over hun hoofden heen? Bied je oplossingen voor dingen waarmee ze echt zitten of is het een ver-van-hun-bedshow? En leer je deelnemers daadwerkelijk nieuwe dingen of krijgen ze voor de zoveelste keer dezelfde inhoud geserveerd? Met een goed programma kun je mensen motiveren en echt iets leren.

Met een goed ontwerp train je in de flow

Een goed programma kun je voor een groot deel plannen. Dat doe je door in gesprek te gaan met je opdrachtgever en deelnemers en hun praktijk in beeld te brengen. Met die informatie ontwerp je onderdelen waarin deelnemers eerst ervaren *what's in it for me* zodat ze gretig leren. En waarin ze vervolgens stap voor stap toewerken naar succes. Het resultaat is verbluffend. Je traint in de flow en rolt als vanzelf van het ene naar het andere onderdeel. Deelnemers hebben zin om te oefenen en komen in de nabespreking zelf met vragen. Voor je het weet, is de dag om en zijn alle partijen tevreden. Lekker gewerkt en de tijd vloog om.

Ontwerpen is gemakkelijk

Vaak vinden trainers het lastig om een training te ontwerpen. Hoe kun je nu achter je bureau bedenken wat je gaat doen? Hoe weet je of je de juiste keuzes maakt? Hoe kom je aan leuke en afwisselende werkvormen? Door zulke twijfels wordt ontwerpen een vervelende klus die veel tijd kost en weinig oplevert.

Maar het kan ook anders. In dit boek vind je een praktische methode om snel en gemakkelijk trainingen te ontwerpen. In een aantal stappen kom je tot een goed programma. Je hoeft niet meer naar werkvormen te zoeken, want doordat je snapt hoe deelnemers leren, komen die er vanzelf uit.

In de volgende hoofdstukken lees je hoe deelnemers leren en hoe je dat stimuleert met het juiste programma. Je leert hoe je een diagnose maakt voor elke training, hoe je trainingsonderdelen kiest en die in een psychologische volgorde zet. Je leest hoe je voor elk onderdeel een

'glijbaan' ontwerpt om deelnemers te motiveren en een 'trap' om hun gericht iets te leren. Dit didactische model is meteen het stappenplan voor dit boek. Heb je alle hoofdstukken gehad, dan is je ontwerp klaar.

Een goed ontwerp geeft vrijheid

Misschien heb je een hekel aan trainingen ontwerpen omdat je je dan vastlegt op een uitgeschreven programma. Je wilt graag inspelen op de groep en niet vastzitten aan een vooraf bepaalde agenda. Gelukkig sluit het één het ander niet uit. Juist als je een goed programma hebt, kun je tijdens de training vrij trainen. Juist met een goed programma kun je gemakkelijk afwijken van je lijn omdat je weet waar je heen wilt. Je kunt ingaan op vragen of aangeven waar ze terugkomen. Je kunt ter plekke een oefening ontwerpen omdat je zo goed weet wat je de deelnemers wilt leren dat de vorm vanzelf volgt. Juist een goed programma biedt flexibiliteit.

Het zal even tijd kosten voordat je de methode onder de knie hebt, maar als dat gelukt is, ontwerp je steeds sneller. En dat levert veel op. Van tevoren hoef je je minder druk te maken, tijdens de training hoef je niet meer te 'trekken' aan de groep en na afloop kun je met een tevreden gevoel terugkijken. Dat laatste is misschien nog wel het belangrijkste, want wees eerlijk: een mislukte training vreet tijd en energie door het vervelende gevoel achteraf. Met deze ontwerpmethode heb je de zekerheid dat je enthousiaste deelnemers krijgt die doelgericht leren. Dat is genieten voor de deelnemers én genieten voor de trainer.

1 Het didactisch model van De Galan

Trainen in de flow: hoe krijg je dat voor elkaar? Stel je voor dat je een verplichte training *Klantgerichtheid* moet geven aan telefonistes van een groot bedrijf. Hoe zorg je ervoor dat ze aan elk onderdeel gemotiveerd meedoen en weggaan met een tevreden gevoel? Als je je de eerste trainingsdag voorstelt, besef je dat het niet zo simpel is. Je ziet voor je hoe de directeur komt vertellen waarom de telefonistes klantgericht moeten gaan werken. En je ziet ook voor je hoe zijn boodschap van hen afglijdt. Want net als iedereen willen deze telefonistes niet veranderen omdat iemand anders dat wil. Ze veranderen pas als ze dat zelf ook willen.

Uitgangspunt 1: pijn doet veranderen

Dus hoe krijg je de telefonistes zover dat ze toch willen veranderen? Ik denk dat de beste motivator is dat ze 'pijn' ervaren, dat ze ergens last van hebben. Je kunt hun ook een beloning in het vooruitzicht stellen, maar het werkt beter om aan te haken bij de pijn die ze zelf hebben. Want zeg eerlijk, wat zet je eerder in beweging?

- Naar de tandarts gaan omdat je een gebit wilt zonder gaatjes of wakker liggen van de kiespijn?
- Afvallen in de winter omdat het goed voor je is of afvallen in de zomer als alle vetrollen zichtbaar zijn?
- Een cursus Frans volgen omdat je het zo'n fijne taal vindt of omdat je net een Franse vriendin hebt gekregen die je slecht verstaat?

Mensen veranderen niet omdat ze het licht zien, maar doordat ze de hitte voelen.

Henk: 'Ik heb een hekel aan plannen, ik doe het dan ook zelden en kom er meestal goed mee weg. Maar soms groeit de boel me boven het hoofd en lig ik een nacht te piekeren over wat er allemaal nog moet gebeuren. Dan is er geen ontkomen meer aan, pak ik een blocnote en maak ik braaf een lijstje van wat ik allemaal nog moet doen, maak ik keuzes, zet ik het in een planning enzovoort. En ja, dat geeft me inderdaad rust. Ik vraag me dan af waarom ik het niet altijd zo doe, maar als de druk wat minder is, val ik toch weer terug in mijn oude patroon. Kennelijk heb ik ook weer niet zo veel last van mezelf.'

Te veel pijn kan er trouwens toe leiden dat mensen angstig worden. In je training kun je dat signaleren als deelnemers wegstaren zodra je vraagt wie wil oefenen. Voor zulke mensen is het des te belangrijker dat ze succes ervaren, zodat ze meer zelfvertrouwen krijgen in hun vermogen om te veranderen. Zie daarvoor ook het volgende uitgangspunt.

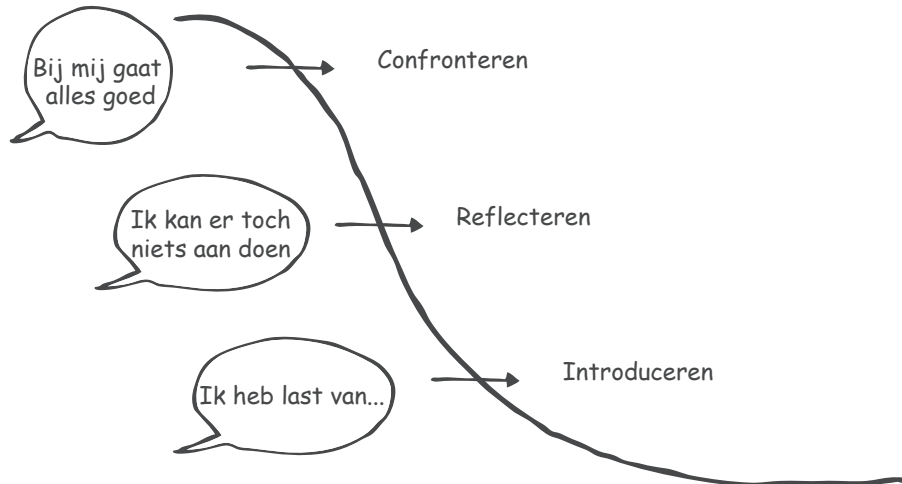
De pijn op tafel met de glijbaan

Om te veranderen, moeten mensen dus een noodzaak voelen. Die pijn wil je op tafel krijgen en daarvoor kun je verschillende werkvormen gebruiken. Welke je kiest, hangt af van de motivatie van de deelnemers aan de start.

- Als de deelnemers binnenkomen met expliciete pijn hoor je dat al bij het startrondje. Ze hebben bijvoorbeeld last van ontevreden klanten en willen leren om die anders aan te pakken. Een introductie op je onderdeel is dan genoeg: je haalt wat situaties aan en vertelt wat ze gaan leren. Waarschijnlijk krijg je dan instemmende reacties: 'Ja, dat willen we leren!'
- Deelnemers kunnen ook binnenkomen met het gevoel dat ze toch niets kunnen doen aan hun probleem. 'Agressieve klanten zijn vervelend, maar ze horen er nu eenmaal bij.' Deze groep moet eerst ervaren dat ze wel degelijk invloed hebben op het gedrag van hun klanten. Pas daarna staan ze open om te leren. Dat bereik je met reflecterende werkvormen: een uitdagende stelling bespreken, verschillende aanpakken laten zien of aan het werk gaan met een eigen situatie.

- Deelnemers die helemaal geen probleem ervaren, zijn het lastigst. 'Bij mij gaat alles goed, ik heb geen moeite met agressieve klanten.' Geen kiespijn dus, maar wel bij de tandarts. Je krijgt hen alleen aan het leren als ze eerst pijn ervaren. Dat doe je met een confronterende start. Met een concrete case laat je hen ervaren dat ze wel degelijk last hebben van agressieve klanten. Het mooie van deze werkvorm is dat niet jij de deelnemers hoeft te confronteren, maar dat de case dat voor je doet. Niet de tandarts doet hem pijn, maar de kies.

Het effect van deze werkvormen is dat deelnemers zin krijgen om te leren. Ze glijden vanzelf het onderdeel in. Daarom noem ik deze werkvormen 'de glijbaan'.



Uitgangspunt 2: succes leert het best

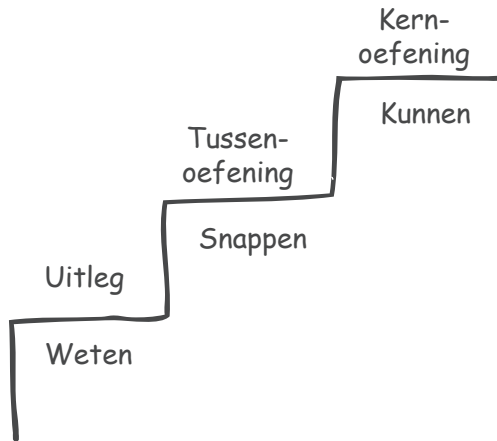
Na de glijbaan begint het echte leren. De telefonistes hebben net ervaren dat ze stress krijgen van een bullebak aan de telefoon en willen leren hoe ze daarmee kunnen omgaan. Ze willen graag leren, maar hoe laat je hen dat effectief doen? En hoe zorg je ervoor dat ze hun nieuwe vaardigheden ook toepassen in de praktijk?

Mijn recept: zorg dat de deelnemers succes ervaren tijdens de training. Iets anders doen dan je gewend bent is altijd spannend. Maar als je al tijdens de training ervaart dat je goed kunt reageren op een agressieve klant geeft dat een kick. Je krijgt nieuwe vaardigheden echt onder de knie en dat geeft zelfvertrouwen. Hierdoor is de stap naar de eigen praktijk kleiner.

Werken aan succes met de trap

In de training werk je dus stap voor stap naar die spannende praktijk toe. Dat doe je door de deelnemers een 'trap' te laten beklimmen met drie treden: weten, snappen, kunnen. Elke trede bouwt voort op de vorige en met elke stap komen deelnemers dichterbij de praktijk.

- De eerste traptree is dat de deelnemers de nieuwe kennis 'weten'. Hoe moet je eigenlijk reageren op agressieve klanten? Hoe preciezer jij kunt aanreiken wat ze nodig hebben, hoe groter het resultaat. Liever in een kwartier één concrete checklist toelichten waarop echt nieuwe dingen staan dan een PowerPoint presentatie van een uur met veel herhaling.
- De tweede traptree is dat deelnemers de kennis echt gaan snappen. Het is geen theorie uit een boekje, maar ze snappen wat ze kunnen doen in de praktijk. Dat bereik je met 'tussenoefeningen'. Hierin gaan deelnemers aan de slag met de nieuwe kennis in eenvoudige oefeningen. Je leert hun bijvoorbeeld eerst hoe ze rustig kunnen blijven of je demonstreert hoe ze kunnen reageren. Doordat ze aan de slag gaan met concrete voorbeelden, zinkt de kennis dieper in.
- De trede van het 'kunnen' is het uiteindelijke doel van de trap: deelnemers gaan oefenen met net-echte cases. Andere deelnemers of een acteur zetten een agressieve klant neer en iedereen oefent daarmee. Hoe dichterbij de echte praktijk zitten, hoe meer de deelnemers het gevoel hebben dat ze iets leren waarmee ze iets kunnen. De kans is groot dat deelnemers de eerste keer fouten maken, want de situatie is bijna net zo lastig als in het echt. Daarom werk je met time-outs en herkansingen, zodat deelnemers ter plekke ervaren hoe ze het wél goed kunnen doen. Deze oefening kost het meeste tijd in de training. Omdat hij essentieel is noem ik hem de kernoefening.



Uitgangspunt 3: hoe dichterbij de praktijk, hoe groter het leereffect

In elk onderdeel heb je dus een glijbaan en een trap. Dankzij de glijbaan willen de deelnemers leren en dankzij de trap leren ze ook echt nieuwe vaardigheden. Maar waarover gaan die onderdelen? Welke inhoud behandel je in de training?

Een training heeft de grootste werking als je de deelnemers precies geeft wat ze nodig hebben. Dan blijven ze optimaal gemotiveerd: de stof gaat immers voortdurend over hen. Daarom maak je geen algemene training *Telefonische klantbehandeling* met alle onderdelen uit het boek, maar bied je precies die onderdelen die deelnemers nodig hebben in hun praktijk. Je zorgt voor herkenbare cases en checklisten die hun precies dat gedrag leren waarmee ze moeite hebben. Kunnen ze al 'met een glimlach de telefoon opnemen', dan staat dat er niet op. De training staat dus zo dicht mogelijk bij wat de deelnemers in de praktijk niet goed doen.

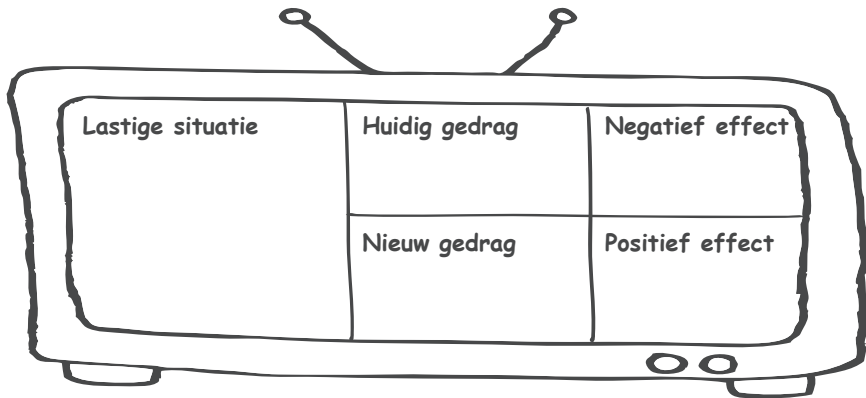
De praktijk in beeld met het diagnoseschema

Je ontdekt wat deelnemers nodig hebben door een diagnose te maken van hun praktijk. Dat doe je door de opdrachtgever te bevragen en door

deelnemers te observeren in de praktijk. Of misschien doe je het ook achter de computer door je fantasie en gezond verstand te gebruiken.

In de diagnose breng je de praktijk van de telefonistes zo scherp mogelijk in beeld. Wie zijn hun 'ontevreden klanten', wat zeggen die precies en hoe doen ze dat? En hoe reageren de telefonistes daar nu op? Kortom: je brengt de 'lastige situatie' en het 'huidige gedrag' in beeld. Als je weet hoe de telefonistes daarop reageren, krijg je waarschijnlijk meteen ideeën over wat ze te leren hebben. Hoe scherper je hun huidige gedrag in beeld brengt, hoe preciezer je kunt afbakenen waarover de training moet gaan.

Ook vraag je je af wat het effect is van het huidige gedrag van de telefonistes. Hoe heeft het bedrijf daaronder te lijden en hoe hebben zij daar zelf last van? Maar ook: wat levert het de organisatie op als de telefonistes zich wel klantgericht gaan gedragen? En hoe profiteren de telefonistes daar zelf van? Beide partijen moeten iets opschieten met het nieuwe gedrag, anders zullen ze er geen tijd, geld en moeite insteken.



Uitgangspunt 4: beter drie dingen goed dan zes dingen half

Als je je verdiept in de praktijk van je deelnemers krijg je eerder te veel ideeën voor een training dan te weinig. Kijkend naar hun situaties zie je vaak veel wat je hun zou willen leren. Daardoor kun je in de verleiding komen om te veel in je programma te stoppen. Het effect zal zijn dat je te veel uit te leggen hebt en te weinig tijd overhoudt voor een goede glijbaan en trap. Daardoor motiveer je de groep niet en werk je niet toe naar echt resultaat. Het effect: uiteindelijk leren ze minder dan zou kunnen.

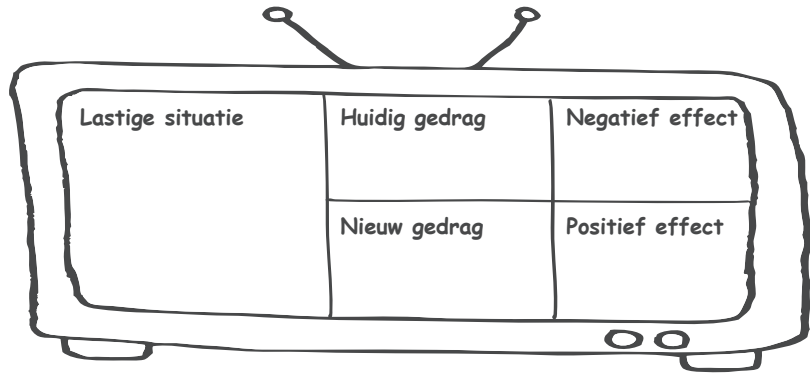
Trap dus niet in de val om te veel tegelijk te willen. Een goede glijbaan en een goede trap zijn essentieel voor een succesvolle training. Daarom is één onderdeel per dagdeel een goede stelregel.

Kies met de 80/20-regel

Om te kunnen kiezen moet je het idee laten varen dat je voor de 10 gaat, de perfectie. Om te kunnen kiezen kijk je weer naar de praktijk van je deelnemers. De 80/20-regel helpt daarbij. Vraag je af: welke 20 procent inhoud geeft 80 procent van het resultaat? Welke lastige situaties komen het meest voor, welk nieuw gedrag is het gemakkelijkst te leren met het meeste effect?

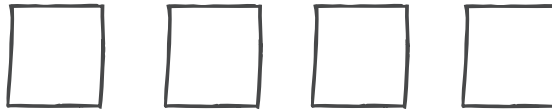
Kies een psychologische volgorde

Heb je eenmaal bepaald welke onderdelen je gaat doen, dan zet je die in de goede volgorde. Het ligt voor de hand om een logische volgorde te kiezen: eerst geef je het overzicht en dan de details; eerst behandel je fase 1, dan fase 2 enzovoort. Zo'n volgorde lijkt vanzelfsprekend, maar is niet het meest motiverend voor je deelnemers. Als je start met hun 'grootste pijn' motiveer je hen het beste. Je werkt dan met een psychologische volgorde. Zo lokt elk onderdeel het volgende uit en train je in de flow.



- Kiezen met de 80/20 regel
- Psychologische volgorde

Programma



Het didactisch model van De Galan

Hiermee heb je het hele model in beeld. Om een goed ontwerp te maken, zet je dus de volgende stappen.

1. Om te beginnen maak je een diagnose van de praktijk van je deelnemers. In welke situaties doen ze nu niet handig en wat kunnen ze beter doen?
2. Vanuit de diagnose krijg je scherp wat de deelnemers te leren hebben en maak je een globaal programma. Je kiest een inhoud, splitst die uit in onderdelen en bepaalt een volgorde.
3. Hierna zoom je in op elk onderdeel afzonderlijk en bepaal je de focus. Na de intake formuleer je voor elk onderdeel doelen en een checklist met datgene wat echt belangrijk is voor jouw groep.

4. Als je dat in beeld hebt, ontwerp je 'trap'. Dat doe je van achteren naar voren: eerst de kernoefening, dan de tusseñoefening, dan de uitleg.
5. Daarna ontwerp je de 'glijbaan'. Afhankelijk van de motivatie van de deelnemers voor het onderwerp kun je verschillende werkvormen kiezen.
6. Als je alle onderdelen ontworpen hebt, loop je het programma nog een keer van voren naar achteren door. Je checkt of je voldoende variatie hebt en je bereidt nabesprekingen en 'bruggetjes' voor. Zo train je straks in de flow!

In het boek zetten we deze ontwerp stappen. In de tekening op de volgende bladzijde zie je welk deel welk onderdeel beschrijft.