

*Trainen  
als tweede  
beroep*

**Van**  
**deskundige**  
**naar**  
**trainer**

**KARIN DE GALAN**

**THEMA.**

# Inhoudsopgave

Welkom in 'Van deskundige naar trainer' .....	XI
<b>1 Een model voor trainers</b> .....	<b>1</b>
Verleiden tot willen: de glijbaan .....	1
Nieuwe vaardigheden leren: de trap .....	2
Kijken naar de praktijk van je deelnemers .....	4
Het resultaat .....	5
<b>2 Zelftest: begrijp je het model?</b> .....	<b>7</b>
De cases.....	7
De antwoorden.....	8
<b>3 Dit boek in een notendop</b> .....	<b>11</b>
Deel 1: ontwerpen .....	11
Deel 2: de uitvoering .....	12
Deel 3: omgaan met lastige situaties .....	12
<b>Deel 1 Ontwerpen</b> .....	<b>13</b>
<b>4 De diagnose</b> .....	<b>15</b>
Deskundige of trainer .....	15
Stel een diagnose .....	16
Een voorbeeld van een diagnose .....	17
Ontdek wat je groep nodig heeft .....	18
Het resultaat .....	21
<b>5 Een programma maken</b> .....	<b>23</b>
Brainstorm: van diagnose naar recept .....	23
Kiezen: de 80/20-regel .....	23
Gebruik een psychologische volgorde .....	24
Het resultaat .....	25
Case: training projectmanagement .....	27

<b>6</b>	<b>De kernoefening</b> .....	<b>29</b>
	Ontwerpen van de kernoefening.....	29
	Zicht op de praktijk.....	30
<b>7</b>	<b>De theorie: ontwerpen van de checklist</b> .....	<b>33</b>
	Wat is een checklist? .....	33
	Tips voor een goede checklist .....	33
	Van praktijk naar checklist .....	34
	Van theorie naar checklist.....	36
	Vertrouwen is goed, controle is beter .....	36
	Het resultaat .....	37
<b>8</b>	<b>De tusseñoefening</b> .....	<b>39</b>
	Van weten naar snappen naar kunnen .....	39
	Zijn zij nou zo dom of ben ik nou zo slim? .....	40
	Puzzels .....	41
	Cases beoordelen aan de hand van de checklist .....	44
	Deelvaardigheden oefenen.....	45
	Variëren met tusseñoefeningen .....	46
	Het resultaat .....	48
<b>9</b>	<b>De nabespreking</b> .....	<b>49</b>
	Nabespreken 1: presentaties en feedback.....	49
	Nabespreken 2: individuele terugkoppeling .....	51
<b>10</b>	<b>Werken met praktijkopdrachten</b> .....	<b>53</b>
	Hoe werk je met praktijkopdrachten? .....	53
<b>11</b>	<b>Verleiden tot leren: de glijbaan</b> .....	<b>57</b>
	Deelnemers verleiden tot leren.....	57
	Pijn en vertrouwen .....	58
	Pijn en vertrouwen: introduceren .....	59
	Wel pijn, geen vertrouwen: reflecteren.....	60
	Geen pijn en vertrouwen: confronteren .....	61
	Geen pijn, wel vertrouwen .....	62
	Omgaan met verschillen .....	62

<b>12 Wel pijn, geen vertrouwen: starten met discussie .....</b>	<b>65</b>
Discussie aan de hand van stellingen.....	66
Van klagen naar analyse met het adviesbureau.....	67
Bespreeken van cases .....	69
<b>13 Geen pijn en vertrouwen: starten met confronteren .....</b>	<b>71</b>
Confronteren is dichtbij komen.....	72
Spel of echt: in tien minuten de pijn op tafel .....	74
Ontwerpen van een confronterende start.....	75
De situatie scherp maken .....	78
De uitvoering.....	80
<b>14 Leerstijlen .....</b>	<b>81</b>
Effectief leren met de leercirkel van Kolb .....	82
Alle stappen door om echt te leren .....	84
Kijken naar je groep .....	85
<b>15 Plannen.....</b>	<b>87</b>
Tijdsinschatting .....	87
Een invulformulier .....	88
De planning in de praktijk.....	89
<b>Deel 2 De uitvoering .....</b>	<b>93</b>
<b>16 De voorbereiding .....</b>	<b>95</b>
Minstens twee maanden van te voren.....	96
Een week tot een paar dagen van te voren.....	96
Een dag van te voren .....	97
Een uur van te voren.....	98
Het moment suprême: de eerste deelnemer komt binnen.....	98
<b>17 Motiverend introduceren.....</b>	<b>99</b>
Van veraf naar dichtbij .....	100
Bedenk je introductie .....	101
Een aantrekkelijk programma op papier .....	102

<b>18</b>	<b>Confronterend starten</b> .....	<b>103</b>
	De introductie: verleiden om uit te proberen .....	105
	Tijdens de case.....	106
	Ontdekkend nabespreken .....	107
	Bedenk vooraf de lijn van de nabespreking .....	110
	Wat als de mislukking uitblijft? .....	112
<b>19</b>	<b>Presenteren</b> .....	<b>115</b>
	Geloof in je boodschap .....	117
	Houd het simpel .....	117
	Zeg het met beelden .....	119
<b>20</b>	<b>Werken met discussies en denkvragen</b> .....	<b>121</b>
	Van 'ja, maar...' naar 'ga eens verder!' .....	122
	Waarom discussies? .....	123
	Discussies stimuleren van start tot finish.....	124
	Als het niet zo soepel gaat .....	127
	Interactie stimuleren in een stille groep.....	127
<b>21</b>	<b>Opdrachten begeleiden</b> .....	<b>131</b>
	Instructies bij opdrachten.....	131
	Groepjes indelen .....	132
	Subgroepen begeleiden .....	133
	Nabesprekingen leiden .....	134
	Nabespreken 1: feedback geven .....	134
	Nabespreken 2: punten op tafel krijgen .....	136
	Ter plekke een oefening bedenken .....	137
<b>22</b>	<b>Kennismakers, afsluiters en energizers</b> .....	<b>139</b>
	Kennismakingsoefeningen.....	139
	Energizers .....	140
	Leuk afronden .....	141

<b>Deel 3 Omgaan met lastige situaties .....</b>	<b>143</b>
<b>23 De start: je positie innemen.....</b>	<b>145</b>
De behoefte van de deelnemers.....	145
De training begint al voor je aftrap .....	146
De eerste minuten .....	146
Omgaan met verstoringen .....	147
LangpratERS.....	150
<b>24 Omgaan met emoties van de groep.....</b>	<b>153</b>
Over de rooie zijn en hoe daarmee omgaan.....	153
Kritiek op de trainer .....	156
Kritiek voorkomen.....	158
<b>25 Omgaan met lastige deelnemers.....</b>	<b>161</b>
Als je je ergert aan een deelnemer.....	161
Als je bang bent voor een deelnemer.....	163
Als je verliefd wordt op een deelnemer .....	165
<b>26 Na de training: de val uit het paradijs.....</b>	<b>167</b>
Afkicken na een training.....	167
Afkicken van een 'mislukte' training .....	168
<b>En nu aan de slag!.....</b>	<b>170</b>
<b>Dankwoord .....</b>	<b>173</b>
<b>Over de auteur.....</b>	<b>179</b>

# Welkom in 'Van deskundige naar trainer'

Dit boek is bedoeld voor alle mensen die naast hun 'echte' vak trainingen geven of dat willen gaan doen. Misschien ben je tekstschrijver, PR-medewerker, accountant, tandarts, bedrijfsmaatschappelijk werker, P&O'er of IT'er. Je hebt een vak en dat vak draag je over aan anderen. Misschien als hoofdtaak, maar waarschijnlijk als 'tweede' beroep. Ik stel me voor dat je dat uitdagend vindt en soms lastig. De evaluaties zijn vaak prima, maar je vraagt je af of de deelnemers nu wel echt wat leren. Je vindt het lastig groepsdiscussies de goede kant op te sturen of op tijd af te kappen. Je moet een training van de grond af ontwerpen en vraagt je af hoe je dat moet aanpakken. Bij dit soort vragen wil dit boek je helpen. Het leert je hoe je trainingen kunt ontwerpen en uitvoeren. En het geeft praktische tips hoe je kunt omgaan met lastige situaties in de groep.

Natuurlijk is dit boek geen wondermiddel. Goed trainen leer je vooral door het te doen! Door te leren van je deelnemers: hun reactie en resultaten geven de beste feedback. Maar je zult zien dat dit leerproces sneller gaat naarmate je trainingen grondiger voorbereidt. Daarbij zal dit boek je helpen.

XI

In het boek vind je veel praktijkvoorbeelden. Soms zijn het losse voorbeelden van mensen die liever anoniem blijven; zij worden alleen met hun voornaam aangeduid. Daarnaast heb ik een aantal trainers uitgebreider geïnterviewd; zij staan met volledige naam en organisatie vermeld.

Trainen is mijn 'eerste beroep'. Ik heb bijna dertig jaar ervaring en heb me intussen toegelegd op het trainen van trainers. In mijn praktijk merk ik dat veel trainers worstelen met het ontwerp van hun trainingen. Ze blijven steken bij de presentatie of verzinnen oefeningen waarvan ze zich afvragen of die wel effectief zijn.

Trainingen ontwerpen hoeft niet moeilijk te zijn. Het ontwerpmodel waarmee ik werk, kan ik iedereen in twee minuten uitleggen. Dat is ook wat ik in het eerste hoofdstuk ga doen. Daarna leer je hoe je het kunt toepassen in je eigen trainingen.

Ik wens je veel plezier, met de inhoud van dit boek, maar vooral ook met je eigen trainingen. Als je wilt reageren op de dingen die ik schrijf, vind ik dat erg leuk. Je kunt mailen naar [karin.de.galan@schoolortraining.nl](mailto:karin.de.galan@schoolortraining.nl)

# 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.

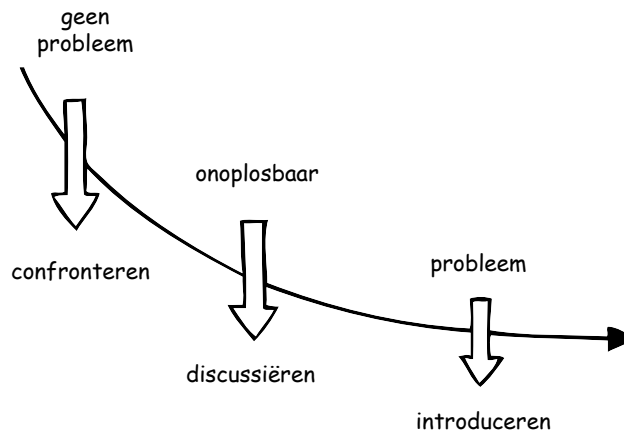
Het wordt wat moeilijker als de deelnemers denken dat de regels te ingewikkeld zijn om simpel te beschrijven. Dan komen ze binnen met een 'nee' tegen de inhoud van de training. Als trainer moet je dan de discussie aangaan, bijvoorbeeld aan de hand van een aantal voorbeeldbrieven. Op die manier kun je 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

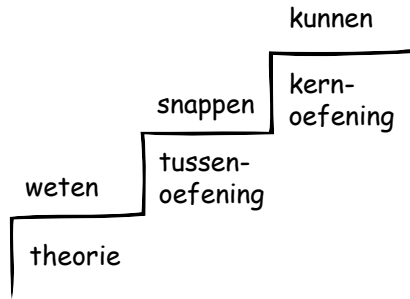
Als mensen het nieuwe gedrag eenmaal willen, begint het leren van nieuwe vaardigheden, van het kunnen. Deelnemers leren nieuwe vaardigheden in mijn visie in drie stappen: van weten, via snappen naar kunnen.

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.

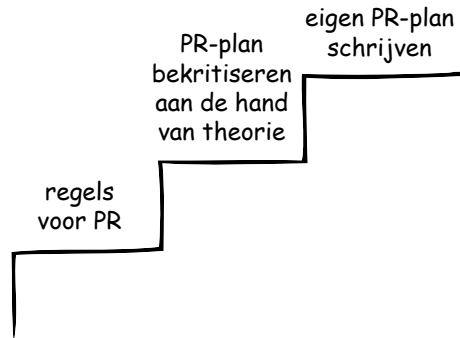
De tweede stap is het echt gaan snappen. De theorie kunnen verbinden aan voorbeelden, onderlinge verbanden zien en koppelingen leggen met andere kennis die je al hebt. Daarmee krijgt de theorie betekenis. Deze stap is de 'tussenoefening'.

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.

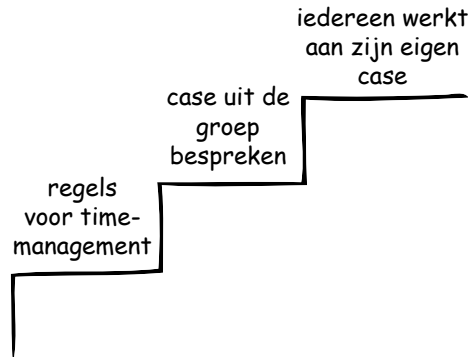
Samen vormen de drie stappen een trap die je helemaal moet opgaan om nieuwe vaardigheden echt te leren.



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

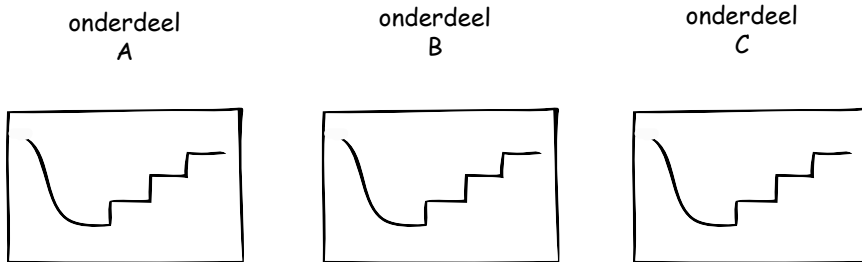


Of:



## 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?

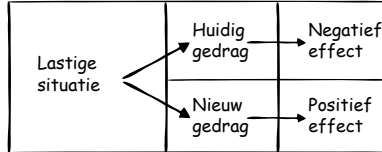
In het geval van de ambtenaren hierboven levert dit de volgende diagnose op.

- Lastige situatie: er is een nieuwe wet of regel en de ambtenaren moeten die melden aan de burgers.
- Huidig gedrag: in hun brieven en folders kopiëren ambtenaren letterlijk onderdelen uit de wet.
- Negatief 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.

Vervolgens bekijk je wat de deelnemer anders zou moeten doen.

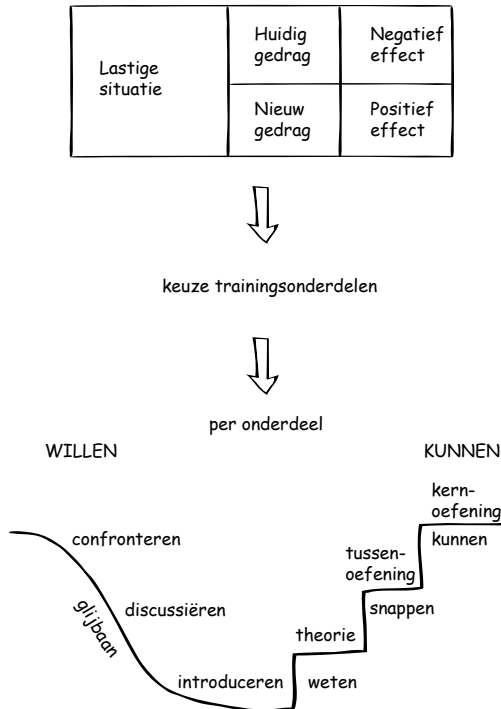
- Nieuw gedrag: de ambtenaren redeneren in hun tekst vanuit wat de burger wil weten en gebruiken simpele taal.
- Positief effect: de burger begrijpt de nieuwe wetten en regels.



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

Fransje 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.

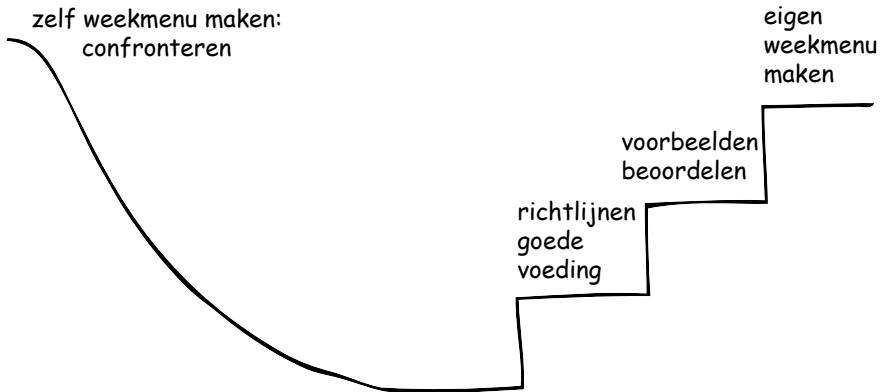
## Integriteitstrainingen

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.