

Training en coaching, waar moet u op letten?

Vier toppers uit het vak - Marijke Lingsma, Judith Budde, Tica Peeman en Karin de Galan - vertellen het u

Organisaties die zichzelf en hun medewerkers verder willen ontwikkelen, laten zich graag ondersteunen door trainers en coaches. Daar zijn er een heleboel van, in alle soorten en maten. Maar wat is kwaliteit, en hoe herken je dat als opdrachtgever? We vroegen het aan vier vrouwen uit het vak: Judith Budde, Karin de Galan,

Marijke Lingsma en Tica Peeman. 'Accreditatie kan een criterium zijn, maar is geen garantie voor kwaliteit.'

Training en coaching zijn populair. Vaak hoor je er enthousiaste verhalen over van deelnemers en opdrachtgevers, maar soms gaat het ook helemaal mis.

Karin de Galan: Helaas wel, ja. Ik hoorde laatst nog zo'n verhaal over een tweedaagse sessie op de hei voor 80 managers. Het oorspronkelijke programma ging niet door, dus werd er op het laatste moment een trainer ingevlogen. Die kwam met iets dat totaal niet aansloot. Ook in de uitvoering ging het beroerd: te veel informatie op de slides, onduidelijke opdrachten in subgroepen, co-trainers die vooral veel koffie dronken en alleen af en toe langskwamen om te melden hoeveel tijd er nog was. Kritiek uit de groep werd gepareerd met de mededeling dat de werkelijke waarde van het programma pas aan het eind zou blijken.

Judith Budde: Deze klus had de trainer beter niet kunnen aannemen. Een ervaren trainer zorgt voor een heldere probleemstelling en voldoende voorbereidingstijd, en maakt dan een programma dat daar een antwoord op is. Maatwerk dus.

Marijke Lingsma: De voorbeelden die Karin geeft roepen de vraag op hoe het is gesteld met het *eigenaarschap*. Wie binnen deze organisatie voelde zich verantwoordelijk? Het management? Of heeft de afdeling Human Resources, in een situatie die kennelijk als onwenselijk werd ervaren, maar op goed geluk en last minute naar een middel gegrepen? Dan houd je de situatie eerder in stand dan dat je hem helpt oplossen.

Karin de Galan: Ja, natuurlijk: de eerste fout ligt bij de organisatie die twee dagen wil vullen zonder duidelijk doel. Maar de trainer neemt zijn vak ook niet erg serieus als hij niet ingaat op de onvrede die ontstaat en subgroepen laat zwemmen. Helemaal als dat gebeurt onder het motto dat ze daar zo zelfstandig van worden. Als je mensen iets moet leren staat hun leerdoel centraal. Zelfstandig werken kan daarvoor een voorwaarde zijn, maar het is nooit een doel op zich.

Tica Peeman: De eerste jaren heb ik zelf ook opdachten aangepakt en dingen gedaan die achteraf geen schoonheidsprijs verdienden. Nu ben ik twaalf jaar verder met mijn bureau, en toetsen we ieder traject vooraf aan de kritieke succesfactoren. Heeft het management een goed antwoord op de vraag waarom



er een omslag moet plaatsvinden en waarom daar een training voor nodig is? Als managers verwachten dat medewerkers zich anders gaan gedragen, geven ze dan zelf al het goede voorbeeld? Wordt de beoogde gedragsverandering binnen de organisatie ondersteund door de systemen en de processen? Hebben de medewerkers de vaardigheden die nodig zijn om hierin met succes te worden getraind? Je moet holistisch kijken naar wat er in bedrijf gebeurt, anders kun je geen goede training neerzetten.

Trainers en coaches kunnen mensen en organisaties helpen zich verder te ontwikkelen. Hebben zij daarbij zelf ook een beeld voor ogen welke kant het op moet?

Judith Budde: Als mensen ons erbij halen zijn zij degenen die een vraag hebben, die de behoefte voelen om zich in een bepaalde richting te ontwikkelen. Zij zijn de eigenaar, zowel van het probleem als van de oplossing. Zij kunnen ons inhuren en dan helpen wij daarbij, op zo'n manier dat ze zelf er weer mee verder kunnen. Daarna gaan wij weer naar huis.

Tica Peeman: Klopt, maar ik vind het wel belangrijk dat een trainer of coach een visie heeft op wat een prettige organisatie is om in te werken. Op mijn website en in mijn boeken maak ik mijn visie ook duidelijk. Dat betekent dat er ook opdrachtgevers zijn die mij niet zullen vragen, bijvoorbeeld als zij een heel hiërarchische organisatie willen.

Karin de Galan: Mijn missie is om te zorgen dat trainingen goed en effectief zijn. Dat doe ik door trainers te helpen beter te worden in hun vak: doelgericht, in contact met de groep, met zicht op hoe mensen leren.

Marijke Lingsma: Ik ben er om zaken bespreekbaar te maken, om te vragen: *Is het niet handig als jullie het daar en daar eens over hebben?* Wat zij daar dan

Judith Budde (1963) is directeur en eigenaar van het Balkon, een opleidingscentrum en conferentieoord in Twente. Daar geeft zij opleidingen voor ervaren trainers, coaches, adviseurs en managers. Budde schreef *Drama in bedrijf - werken met dramatechnieken in training en coaching* en publiceerde vorig jaar *Ik (k)en mijn ikken*, over de Voice Dialogue methode.

Tica Peeman (1970) is directeur en eigenaar van VIStrainingen in Katwijk, dat in company trainingen verzorgt op gebieden als communicatie, presentatie en persoonlijk leiderschap. Peeman publiceerde o.a. *Heb lef, durf te veranderen* en *I Trust U, managen vanuit vertrouwen*.

Karin de Galan (1967) heeft zich gespecialiseerd in het opleiden van trainers, waarvoor zij een eigen methode heeft ontwikkeld. In 2007 heeft zij De Galan School voor Training opgericht. Haar meest recente boek is *Werken met de successpiraal*, over rollenspelen.

Marijke Lingsma (1951) verzorgt opleidingen voor individuele coaching en teamcoaching onder de naam CoachBoulevard. Zij publiceerde onder meer boeken over teamcoaching, de *CoachingWaaier voor managers* en *Help! Ik ga coachen*. Samen met Aty Boers maakt zij ieder jaar de *Coachingskalender*.

Op dinsdag 13 december treden Budde, De Galan, Lingsma en Peeman samen op tijdens het Boekevent Tools van toptrainers.

alleen daarom te doen is, ben ik weg.

Karin de Galan: Als je zelf mag kiezen wie je inhurt, is het zaak is om de persoon aan tafel te krijgen die de klus gaat doen: *Niet de tent, maar de vent*. Vervolgens is er een aantal dingen waar je op kunt letten. Vraagt de trainer goed door, wat er precies aan de hand is? Vraagt hij door naar concrete situaties? Komt hij met een aanbod op maat of is het de standaardtraining uit het boekje? Geeft hij al wat ideeën hoe mensen zaken anders kunnen aanpakken en snijdt dat dan hout? Geeft hij er blijk van dat hij echte resultaten wil boeken, en hoe je daar voor kunt

armen over elkaar blijven zitten en denken: *Het zal mijn tijd wel duren*. Daarom zorgen wij altijd dat deelnemers van tevoren goed worden geïnformeerd over het programma en over de doelen daarvan.

Hoe is het eigenlijk gesteld met de kwaliteit van het aanbod? Als een opdrachtgever selecteert op de zorgvuldige manier die jullie voorstellen, vallen er dan veel bureaus af?

Judith Budde: Als ik kijk naar de deelnemers aan onze opleidingen, zowel eenpitters als mensen van bureaus - die zijn allemaal heel serieus met hun vak bezig. Maar als ik hoor hoe er soms ook wordt gerommeld, houd ik mijn hart vast.

Karin de Galan: Ik zie veel bevoegenheid en ambitie bij trainers. Mensen gaan echt voor hun vak. Ik ken weinig collega's die het op de automatische piloot doen. Maar het vak van trainer mag van mij nog wel meer gezien worden als een ambacht, dat maakt het ook makkelijker voor de trainers zelf. Wat dat betreft is er nog wel een slag te maken.

Marijke Lingsma: De markt voor coachingsopleidingen, waar ik actief ben, is klein. De aanbieders die veel worden gevraagd staan allemaal in het lijstje van het NOBCO, de Nederlandse Orde van Beroepscoaches. Mensen kijken daarnaar, vragen daar om. Zeker als ze hun opleiding zelf moeten betalen en ze het op hun curriculum vitae willen kunnen zetten. Ik hecht aan kwaliteit, dus mijn opleiding is geregistreerd bij STiR, geaccrediteerd door de European Mentoring and Coaching Council, en geregistreerd als post-hbo door het Centrum Post-Initieel Onderwijs Nederland. Allemaal heel transparant. Maar ik realiseer me ook dat diploma's niet altijd alles zeggen. Uiteindelijk gaat het om de kennis en de kunde en de doorleefde houding van degene die het doet.

Karin de Galan: Onze vakopleiding *Train de trainer* is ook gecertificeerd als post-hbo, vooral omdat deelnemers dat vragen. Als je mij in mijn hart kijkt, zeg ik: certificering is mooi meegenomen, maar uiteindelijk gaat het om de



Vlnr Judith Budde, Tica Peeman, Karin de Galan. Rechtsonder Marijke Lingsma

vervolgens mee willen doen, is aan hen. Zelf heb ik daar geen belang in.

Judith Budde: Een goede trainer is objectief maar betrokken, soms kritisch maar altijd empathisch. Je moet heel goed kunnen kijken wat er precies gebeurt in een groep. Soms gooi je de knuppel in het hoenderhok, soms blijf je stil observeren. Het kost jaren om zo ver te komen.

Stel: je bent manager, je zit met een probleem, en je denkt dat een trainer of een coach uitkomst zou kunnen bieden. Hoe kies je dan een goeie uit?

Judith Budde: In de praktijk beginnen mensen vaak door in hun eigen netwerk te vragen naar goede ervaringen. Grotere bedrijven hebben HR-managers, die kennen alle bureaus. Of er is een centrale afdeling inkoop, die met *preferred suppliers* werkt - wat overigens niet noodzakelijk tot de beste kwaliteit leidt.

Marijke Lingsma: Vaak gaat het dan alleen maar om de laagste prijs. Daar doe ik niet mee. Als het ze

zorgen? Wil hij uit zichzelf een intake met de medewerkers doen? Hoe gaat hij ermee om als jij zegt: *Ja, maar...?* In contact, maar wel stevig?

Judith Budde: Ik ben het met Karin eens. Het is opvallend hoe weinig kritisch klanten vaak zijn. Er wordt heel weinig gevraagd naar achtergronden, visies, ervaringen. Te vaak vertrouwt men er op dat het wel goed zal zitten. Het is onze verantwoordelijkheid de klant goed te informeren over onze aanpak.

Tica Peeman: Dat is wel aan het veranderen, in mijn beleving. Opdrachtgevers willen steeds vaker weten wat onze resultaten zijn, liefst meetbaar.

Marijke Lingsma: Toch gebeurt het me ook nog geregeld dat ik een telefoontje van iemand krijg die door zijn baas voor een training is aangemeld en die van mij wil horen waar het om gaat. Dan zeg ik: *Begin er niet aan*.

Judith Budde: Als mensen alleen een mailtje hebben gekregen dat ze dan en dan daar en daar worden verwacht, moet je niet gek op kijken als ze met hun



COACHINGSKALENDER 2012
Marijke Lingsma, Aty Boers




Scheurkalender, 1e druk, 2011, Nederlandstalig, Uitgeverij Boom/Nelissen 9789024499700



€ 16,90

HEB LEF, DURF TE VERANDEREN
Tica Peeman




Paperback, 152 blz., 3e druk, 2011, Nederlandstalig, Uitgeverij Boom/Nelissen 9789024400935



€ 19,90

IK (K)EN MIJN IKKEN
Judith Budde, Bert Collewijn, Karin Brugman




Paperback, 190 blz., 1e druk, 2010, Nederlandstalig, Thema 9789058715241



€ 24,95

WERKEN MET DE SUCCESSPIRAAL
Karin de Galan




Paperback, 143 blz., 1e druk, 2011, Nederlandstalig, Thema 9789058715296



€ 21,95

inhoud van de opleiding en om de kwaliteit van de docenten. Je kunt de kwaliteit van de deelnemers pas toetsen als ze examen afleggen. Ik ben heel streng in het bewaken van de kwaliteit van het diploma. Daar moet je een pittig examen voor doen waar je ook voor kunt zakken.

Tica Peeman: Ik heb al die stempels niet, hoor.
Marijke Lingsma: Mijn doelgroep is anders, voor hen telt dat.

Judith Budde: Er is een hele range van grote aanbieders. Die hebben allemaal hun visie en die concurreren daar ook op. Maar als je zo'n bureau hebt geselecteerd, moet je nog steeds goed kijken welke man of vrouw je krijgt. Want daar kan weer veel verschil tussen zitten, net zoveel als tussen de eenpitters. Je hebt sterren en je hebt koekebakkers. Iemand die zelf net een burn-out te boven is gekomen kan zich ontwikkelen tot een goede coach voor lotgenoten, maar is dat nog niet doordat hij een bord op zijn deur schroeft. Dat kost nu eenmaal tijd en energie. Een belangrijk criterium is hoe lang iemand al in het vak werkzaam is en of hij zich regelmatig heeft bijgeschoold. Accreditatie kan een criterium zijn, maar is geen garantie voor kwaliteit.

Tica Peeman: Opdrachtgevers worden steeds gevoeliger voor maatwerk. Daar kunnen wij het op winnen van de grote bureaus. Organisaties willen niet in een format geperst worden. Ze voelen zich uniek en ze willen als zodanig erkenning krijgen. In je offerte moet je al duidelijk maken dat je hen snapt en dat je een antwoord kunt bieden op hun unieke probleem.

Het vak van trainer of coach, is dat wat het is of zit daar nog veel ontwikkeling in?

Karin de Galan: Ik heb het idee dat het steeds meer om concreet resultaat gaat. Verandert het gedrag van de deelnemers inderdaad, en hebben zijzelf en hun organisatie daar wat aan? Maar misschien is hier mijn wens de vader van de gedachte?

Tica Peeman: Ik kan alleen maar spreken voor de trainingswereld, en die is naar mijn smaak nogal conservatief. Vakinhoudelijk is er weinig sprake van innovatie. De belangrijkste theorieën en modellen komen uit de vorige eeuw. Waar ik wel verandering in zie, is in de context waarbinnen we ons werk doen. Vroeger werkten we vooral als solisten, één op één met de klant. Tegenwoordig kan dat eigenlijk niet

BOEKEVENT TOOLS VAN TOPTRAINERS
Budde, de Galan, Lingsma en Peeman




Boekevent, Nederlandstalig, 13 december 2011, Nieuwegein 9787090001933



€ 295,00

meer. Vaak is er bij een klant meer nodig dan ik met mijn specifieke deskundigheid kan bieden. Dan zoek ik naar collega's met wie ik het samen kan doen, in co-creatie, in een net werk. Managers herkennen en waarderen dat, die maken met hun organisaties ook steeds vaker deel uit van ketens en netwerken.

Marijke Lingsma: Als je in zo'n setting gaat werken, is het wel zaak om de afzonderlijke bijdragen van de verschillende partijen goed op elkaar af te stemmen. Die coördinatie kan nog best lastig zijn.

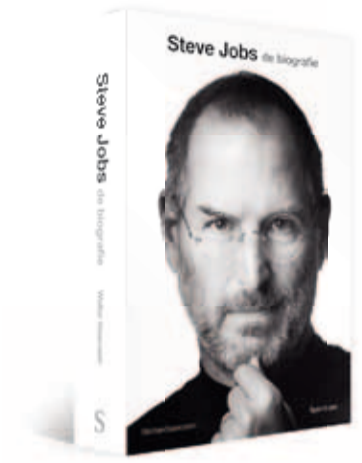
Tica Peeman: De klant heeft het probleem en wil dat oplossen. Dan moet die daar ook de regie in nemen.

Judith Budde: In principe is die coördinatie een taak voor de HR-afdeling. Maar soms is die nog niet stevig genoeg om die rol met succes te claimen. Dat is ook een leerproces.

Marijke Lingsma: Ik klink misschien wel een beetje sceptisch, maar de ontwikkeling juich ik toe. Het is geweldig als aanbieders meer met elkaar gaan samenwerken, en ook op productniveau kennis en ervaring delen!

Tica Peeman: De bureaus die dat aandurven en tot echte co-creatie in staat zijn, die hebben de toekomst.

Uitgelicht

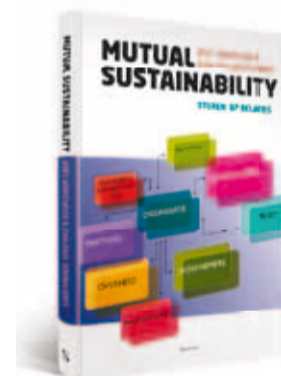


Steve Jobs de biografie | Walter Isaacson | 978 90 00 30272 7 | € 25,-

WIE ben je, WAT wil je en HOE bereik je dat? Ontdek wat je talenten, je passies en je diepste kern werkelijk zijn! En leer vervolgens hoe je slimmer om kunt gaan met alle spelers op jouw pad naar geluk en succes.



IK/WIJ | Remco Claassen | 978 90 49 10284 5 | € 17,50



Een praktisch en inspirerend handboek voor managers. Per toepassingsgebied beschrijven de auteurs waarom het beter is om op relaties te sturen en hoe je dat het best kan doen. Het biedt verschillende instrumenten waarmee de resultaten bovendien meet- en vergelijkbaar worden.

Mutual Sustainability | Kees Verschoor en Jean-Paul Boerekamps 978 90 00 30354 0 | € 24,99

MEER DAN 200.000 EX. VERKOCHT!



Dromen, durven, doen | Ben Tiggelaar | 978 90 49 10527 3 | € 19,99

UNIEBOEK
UITGEVERIJ
HET SPECTRUM

www.unieboekspectrum.nl