

## Heeft trainen zin ?

### De coachende benadering in trainingen

Training is voor een groot deel verspilde energie! Dat was de boodschap van een kort artikel dat ik onlangs vertaalde voor de Nieuwsbrief van de Nobco, de Nederlandse orde voor beroepscoaches. Het gewenste effect van training is natuurlijk 'merkbare verandering op de werkplek' en 'betere resultaten'. Dat zijn de redenen voor leidinggevendenden om trainingen te organiseren binnen hun bedrijf.

Het artikel vertelde dat coaching veel effectiever bleek dan training en dat 50 tot 90% van de energie die in trainingen wordt gestopt verspilde energie is. Ook andere publicaties geven aan dat het belangrijk is om goed te kijken naar de inzet van trainingen in veranderings- en professionaliseringsprocessen. Het is bekend dat in scholing veel van traditionele benaderingen van kennisoverdracht niet leiden tot verandering van gedrag. En dat nu was min of meer de reden dat ik gevraagd werd voor het geven van een training.

De opdrachtgever is een zorginstelling voor lichamelijk- en verstandelijk gehandicapten. Simpel gezegd heeft de zorginstelling *agogen* in dienst die klinische lessen verzorgen voor *de medewerkers* (groepsleiders die dagelijks met de cliënten werken). Onderwerpen kunnen zijn: eetgedrag, aanraken, spraak, autisme, maken van een zorgplan.

De zorginstelling wil dat de klinische les niet alleen kennisoverdracht is maar dat deze leidt tot gedragsverandering bij de medewerkers en dat de scholing praktijkgestuurd gegeven wordt zodat scholingsvragen niet steeds weer terugkeren.

In de voorbereiding heb ik de training, behalve praktijkgestuurd, zo opgezet dat *de deelnemers (in dit geval de agogen)* dat wat ze leren gelijk in de praktijk toe kunnen passen. Verbindingen leggen tussen dat wat in mijn trainingen gebeurt en dat wat de deelnemers in de klinische lessen tegenkomen, maakte ik tot een belangrijk onderdeel. 'Train de trainer'.

Hieronder schets ik de *coachende benadering* in een training. Doordat ik die toepaste in deze training ontdekte ik bij de deelnemers belemmerende overtuigingen zoals die over scholing van medewerkers. Door die overtuiging bewust te maken en te vervangen door helpende overtuigingen leidde dit tot de gedragsverandering die gewenst was. Een training met resultaat! De *coachende benadering* wilden we ook terugzien bij de agogen wanneer ze bezig waren met de klinische les.

### Aansluiten bij de leervraag

Bij praktijkgestuurd leren gaat het, net als overigens bij coaching, om het formuleren van de leervraag van de deelnemers. Als er geen leervraag is heb je geen legitimatie om dingen te doen met de groep. Dan ben je vooral zelf heel hard aan het werk en wordt er in de groep niet optimaal geleerd.

Samen met de leidinggevende heb ik de leervraag van de deelnemers als volgt geformuleerd:



# coaching training intervisie

PETA TWIJNSTRA

*Hoe geef ik een klinische les die aansluit bij de leervraag en leerstijl van de medewerkers en die er toe leidt dat het de deskundigheid van de medewerkers in de dagelijkse praktijk vergroot.*

Aan het begin van de training checkte ik met de deelnemers of de leervraag die geformuleerd is ook werkelijk hún leervraag is. Dit bleek t zo te zijn en de nuances die ze aangaven kregen een plek in de training.

De eerste link naar de klinische lessen maakte ik door te vragen: “Hoe gaan jullie om met de leervragen van de groep? Heb je die helder, check je die bij de medewerkers? Wat doe je als de geformuleerde leervraag niet die van de groep blijkt te zijn?”

Het coachende gesprek wat volgde met de groep leidde tot bewustwording van het volgende:

- De leidinggevende en zijzelf hebben vaak wel helder wat ze met de medewerkers willen bereiken maar de medewerkers zijn daar niet altijd van op de hoogte.
- Vaak is er geen leervraag bij de medewerkers en de vraag is hoe je die dan kunt activeren.
- Verplichte klinische lessen hebben alleen zin als het doel voor medewerkers duidelijk is, als duidelijk is wat er na de training aan verandering gewenst is en als ze zich daaraan conformeren.

## Opzet van de training

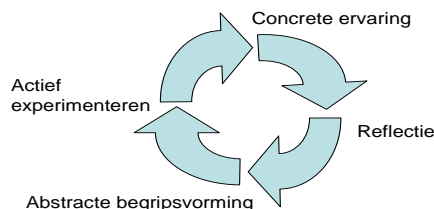
In de instelling wordt met het model van Kolb gewerkt en aan mij werd gevraagd om dit in de training te verwerken.

Ik startte met de volgende opdracht: “Maak drietallen en elk drietal krijgt een klokje. Stel de tijd in en zoek uit hoe het alarm werkt”.

Behalve dat het gewoon een leuke opdracht was om een training mee te beginnen bleek uit de nabespreking dat ieder zo zijn eigen stijl van leren heeft. De één begint direct op de knoppen te drukken terwijl de ander liever eerst de handleiding leest. De één is erg actief terwijl de ander afwacht en toekijkt.

Na die opdracht kregen de deelnemers een test die ze individueel moesten invullen met als uitkomst de leerstijl van waaruit ze dingen doen. Beide opdrachten verwezen naar de leerstijlen en leerfasen van Kolb.

Het model van de leerstijlen en leerfasen van Kolb ziet er als volgt uit:



Peta Twijnstra  
Oostergrachtswal 37  
8921 AA Leeuwarden



058 - 744 00 24  
info@petatwijnstra-coaching.nl  
www.petatwijnstra-coaching.nl

# coaching training intervisie

PETA TWIJNSTRA

Heel kort gezegd is het idee van Kolb dat mensen verschillende leerstijlen hebben en dat een leerproces verschillende fases kent. Zo bleek uit de test die de deelnemers deden dat de leerstijl van de meeste deelnemers 'abstracte begripsvorming' is en dat ze de klinische lessen ook voornamelijk vanuit die leerstijl geven als kennisoverdracht.

Mensen voelen zich prettig als scholing gegeven wordt passend bij hun eigen leerstijl maar leren volgens Kolb optimaal als alle vier leerfases in de scholing aan bod komen. Bovendien als alle fases in een scholing aan bod komen dan weet je zeker dat je altijd aansluit bij de leerstijl van alle deelnemers.

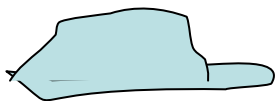
Tijdens het nabespreken van de uitkomst van de test en het model van Kolb legden de deelnemers verbanden en werden ze zich bewust van het volgende:

- Als hun leerstijl 'abstracte begripsvorming' is dan is het goed mogelijk dat die helemaal niet overeenkomt met die van de medewerkers. De medewerkers zijn voornamelijk MBO-ers en scoren hoog op de leerstijl 'concrete ervaring'. Dat kan de reden zijn dat de scholing soms niet goed beklijft en weerstand op roept.
- Ze realiseren zich dat ik de training anders geef dan ze verwachtten. Ik vertel hun niet hoe ze het moeten doen maar laat hen dat zelf ontdekken. "En", geeft een aantal deelnemers eerlijk toe, "dat roept weerstand op, vertel het maar gewoon", zeggen ze. Tegelijk zeggen ze dat ze zo wel veel leren en dat ze het idee hebben dat je er lef voor nodig hebt om het eens heel anders aan te pakken.

## Veranderen van overtuigingen

Eigenlijk dacht ik dat ik in deze training voornamelijk bezig zou zijn met trainen van vaardigheden en kennisoverdracht. Het verraste me dat het ook vooral over belemmerende overtuigingen ging.

We deden een oefening waarin deelnemers met elkaar op zoek gingen naar wat voor hen de essentie is van een klinische les. Toen we de uitkomst gingen inventariseren merkte ik dat ze gehinderd werden door een overtuiging: "Het belang van de cliënt staat altijd voorop". Dit is een mooie overtuiging maar het bleek dat deze hen tijdens de klinische les soms in een lastige positie bracht. Toen we deze overtuiging verkenden kwamen we op de verschillende petten die ze op hebben in hun werk. Ze hebben in ieder geval 2 verschillende 'petten'. Naast 'scholer' hebben ze ook de pet van 'behandelaar van cliënten'.



**behandelaar**



**scholer**

Als je scholing geeft met de pet van 'behandelaar' op dan ga je medewerkers een bepaalde kant uitsturen. Als scholer sluit je aan bij de deelnemers om ze zo een stap verder te helpen in hun leerproces. Als scholer ben je belangeloos. Je enige belang is dat de deelnemers optimaal leren.

Na bewustwording kan een overtuiging veranderd worden.

Peta Twijnstra  
Oostergrachtswal 37  
8921 AA Leeuwarden



058 - 744 00 24  
info@petatwijnstra-coaching.nl  
www.petatwijnstra-coaching.nl

# coaching training intervisie

PETA TWIJNSTRA

Van: ik ben er voor de cliënt ook als ik scholing geef.

Naar: als ik scholing geef zet ik de pet van behandelaar af en ben ik scholer en zijn de deelnemers degene die optimaal moeten leren.

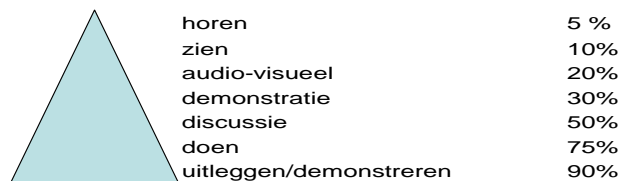
Van: wij moeten ingaan op alle vragen naar scholing die bij ons binnenkomen.

Naar: is de vraag naar scholing ook werkelijk de oplossing van het probleem dat er speelt. Verandering van deze overtuiging heeft als effect dat de agoog bij elke aanvraag goed doorvraagt naar het probleem om samen de juiste oplossing daarvoor te kiezen. Dit vraagt een coachende en assertieve houding van de scholer.

## Wat heb ik er zelf van geleerd?

Dr. D. Sousa zegt in "How the brain learns" dat we het minst onthouden van leerstof die ons auditief wordt aangeboden en dat we het meest onthouden van leerstof die we zelf hebben moeten uitleggen of toepassen en ook van de dingen die we doen. Het is dus zinvol om in trainingen en klinische lessen naar werkvormen te zoeken waarbij deelnemers dingen moeten doen, uitleggen of demonstreren.

Wat we ons na 24 uur nog herinneren



Wanneer in een training of scholing alleen kennisoverdracht wordt gedaan, kun je zeggen dat de scholer zelf het meeste leert. Of ik in deze training ook het meeste heb geleerd weet ik niet maar ik heb zeker veel geleerd!

Ik heb geleerd dat ik deelnemers moet betrekken in de voorbereiding en het formuleren van de leervraag. Dat had zeker invloed gehad op het programma.

Ik heb geleerd dat training een onderdeel kan zijn van een totaal aan oplossingen en had wel wat kritischer willen onderzoeken of training wel de goede oplossing was voor de leervraag van de agogen. In deze situatie kan ik me coaching on the job ook heel goed voorstellen. Of training met een vervolg van coaching on the job. Zo is de training meer ingebed in een totaal aan oplossingen, beleid en visie. Ik kan me de trainers voorstellen die alleen een training aanbieden als ze daarna ook de deelnemers in het geleerde mogen coachen.

Ik heb, door de test van Kolb, geleerd dat ik zelf hoog scoor op reflectie en concrete ervaring. Dat zit dus ook veel in mijn trainingen terwijl het onderdeel kennisoverdracht, abstracte begripsvorming, veel minder aan bod komt. Mijn doel met deze training is deelnemers stimuleren om andere leerstijlen aan bod te laten komen. Dan is het nog niet zo

Peta Twijnstra  
Oostergrachtswal 37  
8921 AA Leeuwarden



058 - 744 00 24  
info@petatwijnstra-coaching.nl  
www.petatwijnstra-coaching.nl

# coaching training intervisie

PETA TWIJNSTR A

gek om weinig te doen aan abstracte begripsvorming, de dominante leerstijl van de meeste deelnemers.

Ten slotte heb ik geleerd dat ook al geef ik een vaardigheidstraining, het goed is om alert te zijn op belemmerende overtuigingen en bewustwording. Daar wordt het voor mij erg boeiend en interactief van wordt.

In de evaluatie gaven deelnemers aan vooral veel geleerd te hebben van de bewustwording van hun leerstijl en het effect daarvan op de medewerkers. Verder gaven ze aan dat het werken met de petten ook echt verhelderend is geweest. De werkvormen waarbij ze dingen moesten doen/ervaren scoorden ook hoog. De bewustwording van de eigen leerstijl en die van de medewerkers had ook impact.

Als het zo is dat bewustwording en het veranderen van overtuigingen leidt tot gedragsverandering, dan kan het niet anders dan dat een training waarin bewustwording wordt vergroot en overtuigingen worden veranderd zal leiden tot gedragsverandering bij de deelnemers en betere resultaten in de organisatie. Dit vraagt een inspirerende coachende houding van de trainer.

Een goede coach is lui, toch?  
Hoezo verspilde energie!

Peta Twijnstra, *gepubliceerd in de Coachinggids 2007*

Meer recensies en artikelen van mij zijn te vinden op [de website](#).

Peta Twijnstra  
Oostergrachtswal 37  
8921 AA Leeuwarden



058 - 744 00 24  
info@petatwijnstra-coaching.nl  
www.petatwijnstra-coaching.nl