

KINK IN DE KABEL

Ruim twee jaar geleden heeft het midden management van een organisatie uit de welzijnssector in het kader van klantgericht werken een training 'Communicatie' bij ons trainingsbureau afgenomen.

Aanvankelijk zou het hoger management dezelfde training hebben ondergaan, maar deze training heeft nooit plaatsgevonden.

Deze klant was zeer tevreden over ons bureau en klopt nu opnieuw bij ons aan. De collega die het traject destijds heeft uitgevoerd is echter niet meer beschikbaar.

Tijdens de intake kan mijn contactpersoon niet vertellen waarom het hoger management twee jaar geleden de training niet heeft gevolgd en ook nu zijn zij geen gesprekspartner in dit traject. Het waarom wordt mij tijdens het gesprek ook niet duidelijk.

Mijn gesprekspartner is een tijdelijke vervanger van de vorige manager. Hij is zeer enthousiast en gemotiveerd, maar blijft vaag over zijn wensen betreffende het vervolgtraject. Op persoonlijk vlak is er een match tussen ons. Ik stel concrete vragen maar steeds weer krijg ik algemeenheden terug. Ik lijk dus niet verder te komen.

Ik besluit een vragenlijst naar wensen aan de groep voor te gaan leggen, zodat zij binnen de kaders van 'Communicatie' aan kunnen geven wat zij willen leren. Op basis van deze inventarisatie zal ik een plan van aanpak maken.

De offerte wordt getekend door een virtueel kader en ik stel mijn programma voor deze training samen. Ik leid drie trainingsdagen en de cursisten zijn tijdens deze training tevreden.

Het lijkt goed te gaan...

...totdat zich na drie dagen een nieuwe manager en het hoger kader melden: deze training beantwoordt niet aan hun vraagstelling. Er is te harde feedback en de cursisten willen niet verder.

Wat is hier aan de hand?



Audrey de Jong

Practice what you preach

Frank Oomkes geeft over het begrip communicatie terecht aan dat er twee partijen met betrekking tot nodig zijn die zich van elkaars directe aanwezigheid bewust zijn. En dat er binnen deze kaders een hoop ruimte is voor miscommunicatie bewijst de voorgelegde casus. Een onbetwiste uitdaging voor een trainer die juist over dit onderwerp een training geeft!

Het is sterk dat de trainer in de groep informeert waar hun leerwensen liggen, maar hij lijkt uit het oog verloren te zijn dat de organisatie de opdrachtgever is. Heeft de trainer een behoefteanalyse gedaan bijvoorbeeld? Wat was de behoefte of het vraagstuk waar een vervolgtraject voor de eerder gegeven communicatietraining voor opgezet moest worden? Wat was de achterliggende oorzaak van de kwestie (het probleem)? Was er überhaupt wel sprake van een trainingsvraag of zou een andere aanpak meer aansluitend zijn geweest als vervolg? Bijvoorbeeld coaching of informatieoverdracht?

Om een aansluitende training op te zetten is het cruciaal dat deze eerste fase uit de trainingscyclus goed doorlopen wordt. Je moet weten hoe de situatie nu is en waar je heen wilt. Het verschil tussen de huidige en gewenste toestand is het leergebied van waaruit de training ontworpen kan worden.

Tevredenheid over een eerder traject is de reden dat de klant opnieuw bij het bureau aanklopt. In mijn optiek is dit dan ook de juiste insteek om een volgend gesprek aan te gaan. Een gesprek, bij voorkeur óver de communicatie zoals deze is verlopen. Start (again) from scratch. Er zal duidelijkheid aangebracht moeten worden in wát de klant nu precies wil. Dat dit gesprek met de juiste persoon of personen gevoerd behoort te worden moge duidelijk zijn. De betreffende trainer zal zich hard moeten maken dat hij met de juiste mensen om de tafel komt te zitten en een afgevaardigde van het hoger management lijkt hierin niet te mogen ontbreken. Zoals de situatie nu is, lijkt de trainer speelbal te zijn van een proces wat zich binnen de organisatie voltrekt en tot dusver voor het oog verborgen blijft. De cursisten willen niet verder? Zij gaven toch aan tevreden te zijn? Om verder te gaan zal boven tafel moeten komen wát er speelt.

De trainer zal zijn expertise nu moeten tonen. Hier valt voor alle betrokkenen een hoop winst te behalen.

Metacommunicatie is aangewezen. *Practice what you preach* is het devies.

Hartelijk, inspirerend en professioneel; als zelfstandig trainer/coach in communicatie en persoonlijke ontwikkeling weet Audrey de Jong doortastend de juiste snaar te raken. www.bluecore.nl

Rob Bosma

Smeermiddel

Een interessante case. Vooral wanneer ik het zie vanuit systemisch opzicht. Het lijkt er sterk op dat er weinig of geen verbinding is tussen het hoger- en middenkader. En dat missie en visie binnen de organisatie ontbreken. Er lijkt geen 'toetsmiddel' te zijn waaraan bijvoorbeeld het thema communicatie dient te voldoen.

Het trainingsbureau en de trainer worden, in dit geval, gebruikt als 'smeermiddel' tussen de managementlagen. Door mensen te laten trainen en coachen denkt het hoger kader dat zij op die manier blijf geven van hun betrokkenheid bij het middenkader. Dat kan voor het hoger kader naar tevredenheid werken wanneer een training zogenaamde 'managementzorg' uit handen neemt en het de cursisten een tevreden gevoel geeft over de training. Ik denk dat dit in eerste instantie gebeurd is. Als dit werkelijk zo is, dan heeft het trainingsbureau zich voor het karretje van het hoger kader laten spannen.

Bij de vervolgopdracht dacht het hoger kader op dezelfde manier te werk te kunnen gaan. Wederom werd de bal bij het trainingsbureau neergelegd. De vervanger van de vorige manager is om een bepaalde reden vaag over de doelstelling van de training. Wellicht wederom door het gebrek aan missie, visie en de identiteit van de organisatie. Zodoende kan deze manager geen heldere vertaling maken op het niveau van waarden: wat is belangrijk voor onze organisatie als het gaat om communicatie?

Vervolgens mocht de trainingsgroep zelf een wensenlijst invullen binnen de kaders van communicatie. De wensen die daaruit zijn voort gevloeid, zijn wellicht niet vertaald in een trainingsplan richting het hoger kader en was het daardoor niet op de hoogte van de trainingsdoelen.

Stel dat het onderwerp assertiviteit een trainingsonderdeel is geweest, dan is het natuurlijk heel goed voor te stellen dat het middenmanagement zich is gaan keren tegen het hoger kader, nu zij via de training hebben achterhaald wat er werkelijk scheef zit binnen hun organisatie als het gaat om communicatie. Met harde feedback als gevolg. Daar kan een hoger kader lering uit trekken of, zoals in deze case beschreven is, kunnen zij de training staken.

Rob Bosma is eigenaar van het International Coaching Institute (ICI) en De Kokende Coach. www.i-c-i.nl en www.dekokendecoach.nl



Wilma Weerens

Luis in de pels

Dit lijkt mij niet zozeer een coachingsvraag als wel een organisatie-ontwikkelingsvraag. Het dilemma voor de adviseur/ trainer of coach is eigenlijk: stap je hierin? Er ligt een concrete vraag naar een training, maar het waarom en waartoe is niet zo duidelijk. Wiens vraag is dit eigenlijk?

Het lijkt er op dat de deelnemers netjes doen wat er van hen gevraagd wordt: wensen aangeven, de training volgen en zeggen dat ze tevreden zijn.

Wiens vraag wordt hier beantwoord, wie is de opdrachtgever? Dat uitspitten levert dus weinig op in dit geval. In mijn ervaring is dit meestal een indicatie dat er zaken spelen die niet uitgesproken worden, dat de interim-manager op dit spoor is gezet door een andere manager, P&O, of enkele deelnemers.

Wat doe je dan? Je als irritante luis in de pels opstellen, blijven doorvragen en zo het risico lopen de training aan je neus voorbij te zien gaan? Of de training geven met dit als mogelijk gevolg? Je waarde als adviseur bewijs je door het eerste te doen.

Naar alle waarschijnlijkheid zou ik op een gesprek met de naaste hogere manager aangestuurd hebben om er gevoel bij krijgen hoe hij in het spel zit. Bovendien zou dan gebleken zijn wat de positie van de interim-manager op dat moment was. Misschien stond zijn positie wel ter discussie. Tijdens dat gesprek zou ik tevens aangeven dat een training "Communicatie" meestal niet op zichzelf staat.

Wat er tijdens de training is gebeurd lijkt me een geval van een duikboot: iemand die zich schuil houdt en later zegt dat hij te hard is aangepakt óf: dat een collega te hard is aangepakt. En die is daarmee naar de hogere manager is gestapt.

Jammer dat deze opdracht zo is gelopen! Ik ben wel benieuwd of het de betrokken trainer gelukt is om nog in contact met de nieuwe manager te komen...

Wilma Weerens is loopbaanbegeleider, personal coach en bedrijfsmaatschappelijk werker, verzorgt trainingen over persoonlijke effectiviteit en biedt begeleiding bij outplacement.

www.weerencoaching.nl

Corine Adams

Voorkom open einde

Deze training beantwoordt niet aan de vraagstelling... (*slik*); er is te harde feedback... (*slik, snik*); de cursisten willen niet verder... (*snik, snik*)!!!

Dit is wat kritiek (noem het in het gunstige geval feedback) in eerste instantie nog steeds doet met mij. Ik baal er vreselijk van en zoek direct de fout bij mezelf. Dus ook als ervaren psycholoog en coach blijf je zo (gelukkig maar) je zwakke plekken houden. Het voordeel van ouder en wijzer worden is wel dat ik me steeds sneller herstel van deze fase.

Na deze fase (het bijkomen van de dreun) begin ik aan het onderzoeken van de feiten: ik neem de procedure voorafgaand aan de training nog eens zorgvuldig door, ga de input na die ik heb gekregen via de vragenformulieren, loop in gedachten de trainingsdagen door en lees de evaluatieformulieren weer eens. Heb ik iets over het hoofd gezien? Ben ik zorgvuldig en alert geweest? Heb ik ergens onterechte of niet onderbouwde kritiek/ feedback over het hoofd gezien? Wat zegt mijn verstand en gevoel achteraf over de training?

Vervolgens ga ik me richten op de oplossing: wat kan ik doen om deze feedback te gebruiken als argument om deze keer de communicatietraining voor het hoger management wel door te laten gaan, want dat er op dit niveau een communicatietraining nodig is, is me inmiddels overduidelijk. Het is me helder dat deze kritiek vooral gebaseerd is op miscommunicatie en onduidelijkheden intern. Ik maak een afspraak met de nieuwe manager en kom goed beslagen ten ijs. Ik geef aan dat ik geschrokken ben van de opmerkingen over de training, me deze ter harte neem en samen een oplossing wil zoeken voor deze situatie.

Een paar weken later verzorgen we een zeer nuttige, leuke en leerzame communicatietraining voor het hoger management. Na afloop lees ik de evaluatieformulieren door en kan ik concluderen dat men (op een paar opmerkingen na) zeer tevreden is over de training. Ik heb er zelfs een paar coachingstrajecten aan overgehouden: wat wil een mens nog meer?

Hieruit blijkt voor mij weer eens dat een top-down aanpak in dit soort situaties noodzakelijk en wenselijk is, en dat het nooit verstandig is om opdrachten niet goed af te ronden en daardoor open eindes te creëren.

Corine Adams is Loopbaanpsycholoog NIP en lid van de NOLOC. Zij heeft een eigen bureau voor loopbaancoaching en staat en gaat voor kwaliteit. www.corineadams.nl