

Obligaat geblaad ^{of} interactief dynamiet?

Springstof voor de toekomst van de opleidingswereld.

60 weblogstukjes over opleiding.

Vers uit de digitale boom geschoten door M-ARC

Marc Vermeulen www.m-arc.be



Onze opleidings- en coachingswereld toch! Wie erin rondkijkt valt soms van de ene verbazing in de andere. Het is wat te vergelijken met het bedrijfsleven: waar daar soms allemaal kan, grenst aan het onbeschrijflijke. Soms is het heel erg slecht, soms sta je verbaasd van de mooie invallen die mensen hebben. Ik kijk er met veel plezier naar en volg de evoluties in het buitenland. Soms denk ik: we zitten nog in de kleuterklas. Soms denk ik: wat saai en muf en oninteressant. Vroeger dacht ik van mezelf dat ik zeurde, maar als ik tegenwoordig zie hoe snel alles evolueert en hoe snel de nieuwe I-am-not-easily-pleased-or-impressed mensjes eraan komen, denk ik: we moeten het echt, echt, echt veel beter gaan doen.

Op www.m-arc.be lever ik mijn bijdragen en kan ik spuien wat ik aan toffe initiatieven en aan misbaksels bespeur. Dat is zeker niet als het evangelie volgens Marcus bedoeld. Maar toch: het biedt een houvast om de volgende, veeleisende jaren - onze opleidingen en coachings leuk, pregnant en ROleter te maken.

Dit is het derde boekje met gesprokkelde stukjes. Erik Dams zorgde zoals steeds voor de titel, en Stijn Van Roeyv leverde de schapen en de dynamietstaven.

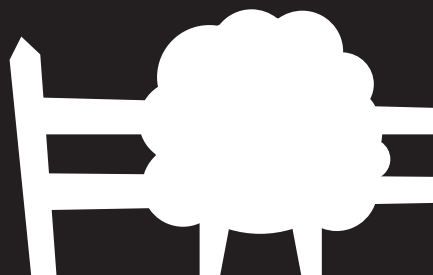
Of het afleveren van zo'n boekje iets oplevert? Twijfelachtig. Maar ik geloof nogal sterk in het beeld van de trainer als prediker in de woestijn. Ergens zal er wel een steen zijn die luistert. Dus: als dit boekje u kan plezieren en aanzetten tot betere manieren op het vlak van ons vak ben ik een contente mens.

Ik dank van harte al degenen die me inspireerden: de deelnemers die met verve deelnamen aan opleidingen, de deelnemers die oor in oor uit deden, de leidinggevendenden die ik zag klungelen of net heel straffe dingen zag doen, de concurrenten die me deden gniffelen of op ideeën brachten, en tot slot de eigenlijke doelgroep van dit geschrijf: de vele, vele Training Managers die zo hun best doen om hun Roi-schip niet te laten stranden.

Of eigenlijk nog een tweede tot slot: ik draag het boekje op aan mijn fijne, sterke vrouw Liesbeth Wouters en onze tweeling Jasper en Sander die in meer dan één stukje figureren.

Marc Vermeulen
Turnhout, november 2009

1. (Werkplek)leren



Leren met Madonna

Liefste Madonna,

neen: *beste* Madonna. *Liefste* veronderstelt een 'te dicht komen' en dat is niet goed. Voor u als performer is het beter dat men achter de dranghekkens blijft, voor mij als trainer en coach is het ook aan te raden de nodige distance in acht te nemen.

Beste Madonna Louise Veronica Ciccone Ritchie: we zijn even oud. Al 50 jaar stesselen we hier rond. Maar als ik u zo gretig op palen zie klimmen en op auto's springen, moet ik toegeven dat u daar meteen al een meesterschap streepje verdient. Ik kan dat niet.

We hebben ook de twee eerste beginletters van onze naam gemeen. Dat kan geen toeval zijn. U wilt me daar iets mee vertellen, ik voel het.

Als ik u bezig zie en hoor denk ik gezwind aan goed trainerschap. Hoe u om de zoveel tijd met iets helemaal anders komt en uzelf terug uitvindt. Hadden we dat vervel-achtige maar meer in mijn wereld. Hoe u zich weinig aantrekt van heilige huisjes en een hekel hebt aan slappe koffie gedoe. U bent ook mooi en aantrekkelijk, maar niet heel erg. U heeft het speciale dat ook in de trainingscontreien deelnemers doet omkijken naar wat ze leerden. U daagt uit. Trainers moeten ook uitdagen. Triggeren zodat we diep kunnen gaan. Maar ik vind u geen ordinaire, gemene lel-lebel. En ook dat humanitaire trekje van u bevat me wel. Voorwaar iets om niet te vergeten als je zoals ik te maken hebt met de gezonde spanning tussen geld en het vooruithelpen van mensen.

Goede Madonna, u die mijn weblog ongetwijfeld meermaals per maand frekwenteert: kunt u zich voorstellen hoe anders de opleidingswereld er zou uitzien als u met die zwoele ogen van u plots eens in de camera zou turen en na een gepaste pauze zou zeggen: *Je bent pas een echte fan van me als je jaarlijks twee boeken leest en maandelijks 2 dingen bijleert.* Madonna'tje, het zou me zo'n plezier doen en voor u is het een kleine moeite. Would you, pretty please?

Leren met Obama

Na de overwinning van Barack Obama ben ik hem onmiddellijk gaan integreren in opleidingen en individuele coachings. De vraag was: wat zou je graag willen kunnen zoals Obama en wat zou je er liever niet van overerven. Vooral zijn charisma en redenaarstalenten wou men graag overgetransplanteerd krijgen. Verder zag men zijn change-neigingen en mantra-techniek ('Yes we can') wel zitten. Bent u overigens wel al gelinkined met de toekomstige president?

Zijn kwaliteiten en hoopgevende gaven zijn in de pers ruim aan bod gekomen, maar hoe zou het eigenlijk zitten met zijn leercompetenties? Mijn held uit Amerika, Elliott Masie, kent hem van iets dichterbij en is erg positief: I have had the unique opportunity to spend time, one to one, with Barack Obama. He is a deeply curious and learning focused individual. He asked about books that he might read, we talked about the role that learning must play in his administration, and he asked the probing questions that one would want from a CEO and hopefully a President. He is a learner in every sense of the word. He took notes as we talked, extended the conversation into related domains and even asked for feedback on a few key areas of his leadership style.

I have met with the senior members of his campaign, from his HR Director to Field Director to COO. Each was chosen carefully and has been woven into a team that is all about "No Drama" and incredible efficiency.

Obama “gets” the role of technology. I have seen him leverage Web 2.0 in his campaign and we spoke about the ways in which he would use technology to engage citizens and harvest the “Wisdom of the Crowds” as part of the decision making process. He is also focused on the need for infrastructure investment, including the electrical grid for technology growth.

Is dat niet ferm? Zo'n man die vraagt welke boeken hij zou moeten lezen, die noteert, die feedback vraagt en die mee is met moderne technologie? Of zou hij toch stiekem, zoals bij ons Herman Decroo, niet in staat zijn een e-mailtje te lezen en erop te antwoorden?

Leg neer, die kennis!

Als er eentje weggaat op het bedrijf is dat wel eens reden tot paniekvoetbal. Oei, in het slechtste geval hadden we dat niet zien aankomen. Plots moet er heel veel geregeld worden. Er moet een opvolger komen die minstens net zo goed is, de know-how moet vlug vlug afgetapt worden, de schade dient beperkt. Ik heb het zelf meegemaakt dat me een rijkelijk bedrag werd geboden om mijn opvolger even te introduceren bij klanten en vlug snel de knepen van het vak te leren. Jammer, maar te laat.

Het is een tragisch verhaal in onze ondernemingen en menig Training Manager heeft al de gaten in de lekkende band moeten dichten.

Hier is een mooi voorbeeld hoe vanuit T&O enkele concrete acties kunnen genomen worden om de know how leegloop op een originele manier te beperken (Departing employee? Intensive knowledge capture):

1. maak video-opnames over de kennis van de vertrekkende
2. maak een documentatiemap met belangrijke info voor diverse taken
3. moet de job opnieuw ingevuld worden zoals de voorganger hem heeft gemaakt? Stel de vraag: Welke veranderingen zijn er gebeurd sinds deze persoon bij ons kwam werken. Re-engineering van de functie heet dat fraai
4. overtappen van het externe netwerk

Het moeilijke zit hem in het vastleggen van wat men tacit knowledge noemt, per definitie alles wat niet direct grijpbaar is. Laat hier die tacit kennis van je even testen!

http://trends.masie.com/archives/2007/09/466_departing_e.html

http://en.wikipedia.org/wiki/Tacit_knowledge

<http://www.sveiby.com/Portals/0/articles/TacitTest.htm>

Dikke Foei voor Talent Management

Het is goed om de waarheid eens straf ingepeperd en ingewreven te krijgen. Af en toe is dat nodig om niet slaperig te worden van die realiteit.

De vraag naar de waarheid van vandaag is: is een leidinggevende zich bewust van en bewust bezig met zijn belangrijke taak om talenten te ronselen, te soigneren en te beheren? Is de doorsnee manager (of hoger of lager) enigszins bezig met talent management: is dat een bewust actie-item waarover zij/hij geregeld appèl aan bed krijgt van de eigen n+1?

Training Managers en opleiders, en zeker de coachen onder ons weten het al lang: de doorsnee manager kan het niet, zal het nooit kunnen en wil het soms niet. Niets blijkt voor die slimme krui-
nen moeilijker dan een slim plan op te stellen om getalenteerde medewerkers te verzorgen en
slim te gebruiken. Het zijn toch die mensen die binnen enkele jaren de lampen zullen doen brand-
den in de organisatie! Het doet me vaak denken aan de leegloop van de kerken: men ziet het
gebeuren maar verdiept zich er helemaal niet in hoe we het zouden kunnen vermijden. Nochtans
bestaan ook daar kordate middelen voor die we helaas pas binnen 3 of 4 pausen zullen krijgen.
Hoe ouderwets allemaal.

Het staat nu ook wetenschappelijk vast. Het Human Capital Institute heeft het onderzocht: we
bakken er geen ene moer van. Bent u op de hoogte van de ernst van de zaak? Hier volgen
enkele quizvragen (antwoorden onderaan):

1. Hoe groot is het aantal bedrijven waar men managers consequent verantwoordelijk houdt voor
de ontwikkeling van hun mensen?
2. Hoeveel ondervraagden (meestal HR) vinden dat het management capaciteiten en vaardighe-
den heeft om positief bij te dragen tot de persoonlijke groei van hun medewerkers?
3. In hoeveel organisaties krijgen medewerkers van hun manager op een constructieve en con-
sistente manier feedback over hun ontwikkeling?
4. Bij hoeveel van de deelnemende organisaties waren de bedrijfsstrategie en de opleidingsstra-
tegie optimaal op elkaar afgestemd?
5. In hoeveel gevallen ontbreekt het aan aandacht om de effecten van talentprogramma's op bv
in-, door- en uitstroom te meten?

(Vraag 1: <10%, vraag 2: 26%, vraag 3: 5%, vraag 4: 17%, vraag 5: vrijwel overal)

Lees meer in deze paper:
http://www.humancapitalinstitute.org/portal-upload/hci/hciLibraryPaper_79300.pdf

Pareltjes van het bedrijfsleven: de verborgen talenten

In bedrijven hebben we het vaak over talent management. Je koestert de pareltjes van de orga-
nisatie en laat ze op termijn schitteren daar waar ze zich het beste van zichzelf kunnen geven.
Je moet er wel een oog voor hebben.

In de laatste maanden heb ik bij twee verschillende bedrijven echte mensenedelstenen gevon-
den. De eerste is een eind twintiger, begin dertiger. Een supervisor die ik ontmoette tijdens een
sessie waarin we zochten naar het profiel van een prettige en competente leidinggevende. Toen
hij aan de beurt kwam was iedereen unaniem: Bart is iemand die goedheid voor zijn medewer-
kers uitademt en zonder poeha een gezellige sfeer brengt in het team. Ik zag een zeer, zeer
bescheiden kerel. Studies? Ook al bescheiden: een A2 electriciteit. Aangevuld met diverse
opleidingen in avondschool. In de achtergrond maar doorzettend.

Ik werd er stil van. De dag ervoor had ik nog gewerkt met een aantal deelnemers die schitterden
door net het tegenovergestelde: veel geblaas en reuzeplannenmakerij. Die Bart komt er wel.
Gelukkig werkt hij in een omgeving die niet blind is voor al dat zachte geweld.

<http://www.taleo.com/talent-management-blog.php>

Grootse opleidingsster

Hoe train je 135 000 medewerkers in 7 100 winkels op 3.5 uur tijd? Hoe realiseer je 0.5 mio trainingsuren op 1 avond?

Simpel: je heet Starbucks, sluit massaal al je winkels van 17.30 u tot 21.00 u en zorgt voor een gigantisch opleidingsprogramma: *A nationwide education event, designed to energize partners and transform the customer experience ... to provide a renewed focus on espresso standards that will help ensure the exceptional quality of every beverage.*

<http://www.starbucks.com/aboutus/pressdesc.asp?id=835>

Werkplekieren bij de koffie

In het vorige stukje signaleerde ik het massa werkplekierenproject van Starbucks. In een mum van tijd een enorm leger koffiemensen goede manieren leren: het ziet ernaar uit dat het in Amerika navolging gaat krijgen. Maar hoe verliep het? Een video-reportage van onze reporter ter plaatse, Elliott Masie.

<http://masieweb.com/starbucks>

O Yoko

Je maakt wat mee als je het leren in een zaal resoluut vervangt door werkplekieren. Op de baan is het te doen, in de fabriek of gewoon op de plaats waar je poulain zijn velerlei werkkunsten zal vertonen. Je staat erbij, kijkt ernaar en stuurt bij waar nodig. Maar is die term werkplekieren niet wat stram en stroef? Er bestaan mooiere dingen. Ik noem het vaak de Yoko Ono techniek. (Ik durf niet meer te veronderstellen dat u deze straffe Japanse nog kent, want onlangs bleken een groepje dertigers pas met veel hersengekreun en -gekerm de leden van het Beatles groepje te kunnen reconstrueren. Erik Van Vooren moest het horen, met zijn We can work it out).

Maar goed, Ono was de zwijgende deerne die als Lennons schaduw overal mee aanwezig was, nauwelijks sprak en veel opnam.

Als je dus zo'n Yoko Ono'tje gaat doen maak je wel wat mee! Op een blijde ochtend had ik afgesproken om met enkele verkopers de hort op te gaan en te bekijken hoe ze het ervan afbrachten. Ik was verbaasd. Vanuit mijn Ono functie zag ik wonderlijke dingen. Hoe ze er bv in slaagden - want je moet het toch maar doen - om zonder blikken en blozen, en rustig op het gemak, aan hun potentiële klant geen enkele maar dan ook geen enkele vraag te stellen.

Ik heb me lichtelijk uitgeput om te argumenteren waarom die vragen o zo nodig zijn. Maar eigenlijk had ik me beter net als Yoko Ono in Oosterse mystiek gehuld, geheimzinnig geglimlacht, vertrokken en gezegd: *Ik stuur je nog iets op deze avond.* Dit namelijk: de beroemde verkoopdia-log van Grover bij Kermit de Kikker.

http://en.wikipedia.org/wiki/Yoko_Ono
http://www.youtube.com/watch?v=_7YwXexPWSg

www.m-arc.be

pakken • Op wiens toestemming wacht je? • Gedachten moeten net als kussens regelmatig worden opgeschud • Wie wil geven,

2. Training Managers



Onderzoek zorgen en dromen van Training Managers (1)

Training Managers hebben het in deze woelige crisistijden niet gemakkelijk. Wat moet je nu toch met dat versmachtende dilemma: braaf zijn en de roep beantwoorden om waar het maar kan te knippen in uitgaven, of moedig zijn en je management ervan overtuigen om net nu personeel op te leiden? Ongetwijfeld zal het beeld van hoe het met de opleidingen in onze bedrijven gesteld is, in de volgende drie maanden veel duidelijker worden.

Maar wat zijn de andere zorgen die Training Managers hebben? En waarvan dromen ze? Hoe zien ze opleidingen in de toekomst en hoe tevreden zijn ze met het huidige aanbod? Om dat te achterhalen heb ik Training Managers de volgende 5 vragen gesteld:

1. Wat is hetgene dat u in opleiding en ontwikkeling het meeste uit uw slaap houdt of u een zorgrimpel bezorgt?
2. Welk slim advies heeft u voor de collega-training managers?
3. Op welk vlak is de opleidingswereld volgens u goed bezig?
4. Welke veranderingen zullen er volgens u in de opleidingswereld hebben plaatsgevonden binnen 10 jaar?
5. Hoe modern of hoe klassiek vindt u het aanbod aan opleiding en ontwikkeling?

Tachtig Training Managers hebben hun antwoorden doorgestuurd. Samen vormen ze een document van 46 blz. waarover ik de volgende maanden in 5 posts de tendensen zal publiceren. In Human Resources Magazine werd onlangs een voorsmaakje gegeven: 'Opleiding zonder opvolging, dat noem ik dure sandwiches'.

<http://www.trends.be/nl/economie/beleid/4-1408-51837/vlaanderen-gaat-meer-investeren-in-opleiding-.html>
http://www.kmo-insider.biz/index.php?st=nieuws&sub=artikels&key=0849_Opleidingen

Onderzoek zorgen en dromen van Training Managers (2)

Wat houdt Training Managers het meeste uit hun slaap of bezorgt hen een zorgrimpel?

Wat denkt u, slapen opleidingsverantwoordelijken goed? Hoe is het met hun slaapgewoontes? Lukt het hen wat om zoetjesaan te soezen in dromenland of zien ze er na nachtelijk woelen uit als Fons Verplaetse?

Door de enquête die ik deed bij 80 Training Managers kunnen we nu vrij zeker zijn: er hapert toch entwat. Hun commentaren volgen hierna in cursief.

De Training Manager van een farmaceutische reus vraagt zich bijvoorbeeld af: *Wordt training niet te vaak aanzien als een snelle oplossing voor onderliggende problemen die men wel kent maar niet wil erkennen?*

Dat klinkt heel herkenbaar: de befaamde quick fix van opleidingen: *Le fait que tant de managers (et de responsables HR!) continuent de croire qu'il suffit d'envoyer des gens suivre un cours pour apporter une solution à des problèmes, ceux-ci étant d'ailleurs souvent très mal diagnostiqués.*

Iemand anders wijst op de Nieuwe Dash Ultra-verwachting ('weg vlekken, weg geurtjes'): *Vaak sturen bedrijven hun medewerkers naar een training en verwachten een totaal ander persoon terug. Ontwikkeling heeft tijd nodig en maar weinig bedrijfsleiders hebben daar begrip voor. Opvolging is het belangrijkste gedeelte van opleiding.*

In dat verband beschreef ik enkele jaren geleden op deze blog twee formules: $10\% + 50\% + 40\%$ (zie 2 september 2004) en $VT = (tn)e + [t/4(n + 1) + t/4(n + 3)]i$ (zie 18 oktober 2004). In de woorden van een Training Manager: *[Wat me uit mijn slaap houdt is] betrokkenheid van de lijnmanagers in het voor- of natraject van een opleiding. Vaak zie je dat deelnemers totaal niet worden opgevolgd na een training. "Geen tijd", "Andere prioriteiten", "Ze hebben een opleiding gevolgd, dus ze kunnen het", ...*

Anderen pikten in op die prioritering: *[Ik slaap niet van de] mentaliteit rond vorming. Ook al is men ingeschreven voor een interne/externe vorming ... dit wordt niet als prioriteit gezien binnen de agenda.*

Of ook: *[Ik krijg zorgrimpels van] de opleidingen die georganiseerd worden als 'activiteit' en minder als 'opleiding met de nodige organisatie impact'.*

Training wordt niet altijd geprezen zoals het verdient, enerzijds door managers die training durven afschuiven voor andere prioriteiten, anderzijds door de deelnemers zelf, die soms de indruk geven dat training een formaliteit is. Op dit laatste punt heeft de trainingmanager de plicht om de toegang tot training aantrekkelijk en challenging te maken. De deelname zou voorwaardelijk kunnen zijn: bv. mits het vooraf inleveren van een kort denkwerk, vragenlijst, voorbereidende case study, ... Je merkt dat dure opleidingen mogelijk zijn voor sales profielen maar dat men ze onvoldoende verkocht krijgt voor technische krachten die vaak nood hebben aan zeer gespecialiseerde cursussen. Kwestie van bedrijfscultuur?

Waar maken Training Managers zich nog zo'n zorgen over? Over de nieuwe generaties die eraan komen en de oudere die nog even blijven zitten: *De snelle evolutie van onze wereld: hogere competenties zijn nodig bij steeds meer mensen en de daaraan gekoppelde verwachtingen tov een interne opleidingsdienst. Hoe zullen we de huidige generatie verzoenen met de opleidingsverwachtingen van de oudere generaties (computernerds met onderwijzers mengen?). Hoe slagen we erin de vierhoekwerking van de lagere school over te zetten in de bedrijfsopleidingswereld om iedereen zo efficiënt mogelijk te laten leren?*

http://www.m-arc.be/old_site/september2004.htm
http://www.m-arc.be/old_site/oktober2004.htm

Onderzoek zorgen en dromen van Training Managers (3)

Wat houdt Training Managers het meeste uit hun slaap of bezorgt hen een zorgrimpel? Vandaag: de lekken zitten bij de deelnemers en de opleidingsaanbieders.

De medewerkers zelf moeten dringend een meer sturende rol opnemen, te beginnen bij het begin. Een Training Manager schreef: *Medewerkers en chefs hebben moeite om de leerpunten concreet te omschrijven. Dit heeft voor gevolg dat behoeften en ontwikkelingsvormen niet altijd op elkaar zijn afgestemd: welke middelen inzetten om dit deel van het proces te verbeteren?*

Dat klopt volledig: ik merk vaak bij behoeftenpeilingen dat deelnemers én hun chefs het een erg moeilijke, soms vervelende of zelfs onheuse vraag vinden als je dieper en dieper en nog dieper wilt peuteren naar wat er nu eigenlijk moet gedaan worden. Alsof je tegen een architect zou zeggen: 'Ontwerp maar eens een huis met het nodige erop en eraan. Doe maar iets'. Training Managers en opleiders voelen te vaak schroom om gewoonweg te zeggen: 'Je wilt iets, maar het is me niet duidelijk wat precies, hoe ben je tot die vraag gekomen, en heb je dat wel echt nodig, is het een cruciaal iets voor je job dat je dringend, dringend moet aanvullen, of weet je het nog niet?'

Training Managers worstelen met de vraag: *Hoe de medewerkers aanzetten tot zelfontwikkeling. Ik probeer de medewerker er attent op te maken dat men zelf zijn/haar loopbaan kan sturen. Nog al teveel zie ik medewerkers wachten tot de organisatie voor hen iets aanreikt. Ik hou geen pleidooi om de organisaties te ontslaan van enige verantwoordelijkheid maar ook de medewerker moet engagementen nemen.*

En de opleidingsleveranciers? *Daar zijn boze woorden over: Iedereen kan en doet alles tegenwoordig. Echte specialisten profileren zich nog zelden onder hun echte specialisatie (zo zou je zaken kunnen missen). De kudde opleiders volgt de opeenvolgende hypes (die zelfs soms maken dat ze hun naam wijzigen in sync met de wind die waait ...). Steeds dezelfde 'goeroes' bieden dezelfde oude wijn in nieuwe zakken aan, met een aangepaste verpakking. Iedereen kan nu maatwerk incompany leveren, met coaching, met consultants, met theater, in face to face, in blended learning, in functie van competentiebeheer, om de 'gaps' te vullen ... En als de burn-out nabij is, moet je naar een mindfulness cursus. Hoe kan je nu nog in vertrouwen een cursus bestellen? De meest commercieel aangelegde partner probeert de zaak binnen te halen. Cursussen worden door docenten gegeven (dikwijls zelfs externen, die op het laatste momentje opduiken en die niemand kent!). Het bedrijf heeft wellicht een Qfor certificate, maar toch niet elk individueel ingezette docent?*

Evaluatieformulieren ingevuld op het laatst van de dag getuigen zo vals van de werkelijke waarde van de cursus.

Er wordt m.i. ook veel te veel aanbodgericht gewerkt. Zelfs bij een concrete vraag van een bedrijf, worden steeds weer dezelfde cursusunterdeeltjes bovengehaald, gebundeld en wat aan de context aangepast. Baat het niet, zo schaadt het niet ... Ik ben steeds zeer blij wanneer ik uitzonderingen vind!

Ik heb veel bewondering voor de boue uitspraken van deze opleidingsvrouw of -man, die zwart op wit zegt wat velen denken over de opleidingshandel. Binnenkort, op de VOV-beurs voor leren en ontwikkelen in november, kunt u de diverse leveranciers komen keuren. Het zijn er vele. Iemand schreef: *[Wat me wakker houdt is] hoe ik in het uitgebreid opleidingsaanbod van vele opleidingsverstrekkers de meest efficiënte, en beste prijs/kwaliteit opleiding kan selecteren voor de werknemers van ons bedrijf.*

[Waar ik een zorgriempel van krijg:] Uit het grote aanbod van leveranciers en opleidingen, de kwalitatief juiste keuze maken, en intern deskundig advies kunnen geven. Het testen van nieuwe aanbieders kost altijd tijd, en die is er niet altijd meer. En bovendien: "wat is de juiste keuze?"

Een overzicht hebben op wat er op de markt is, lijkt onmogelijk. Als "gebruiker" vrees ik daardoor niet de meest geschikte training te hebben gekozen.

Een opleidingsproject heeft een vader nodig

Ik vind het niet, zei mijn contactpersoon binnen het bedrijf waar M-arc helpt om een vorm van functioneringsgesprekken op de rails te brengen. Nochtans is het er allemaal, ik heb het zelf geschreven, het kan niet anders, probeerde ik. Hij deed alle moeite om een document terug te vinden dat zo'n 10 jaar geleden bij deze zelfde klant met zorg was opgesteld, herlezen, en goedgekeurd. Toen was het erg bekend binnen dat bedrijf, nu was het verzopen in de berg mails en documenten die de herinnering eraan had ondergesneeuwd.

Ik schrok erg. 10 jaar geleden werkte ik er als consultant samen met een vijftal personeelsbeheerders die elk hun deel van de fabriek met veel zorgzaamheid een HR-tint gaven. Met veel

vaderlijkheid. Ze werden geleid door een van de boeiendste mensen die ik ooit ontmoette, een vroegere geestelijke die gespecialiseerd was in lingua crassa, vooral tegen de vakbonden. Na een uiterst gedetailleerde voorstudie, afwegen en overleg hadden we samen die functioneringsgesprekken gelanceerd. 120 brigadiers en hun chefs en een duizendtal arbeiders hadden we na enkele maanden getraind tot de stukken eraf vlogen. En zie, een mini wondertje geschiedde. De gesprekken - een echte revolutie in die bedrijfscultuur - werden gedaan, met slechts een paar accidents de parcours. De vrijblijvendheid, nonchalance, terughoudendheid tegenover feedback kaldden af.

Helaas. De personeelsbeheerders deden hun opvolgingswerk echt voortreffelijk. Maar ... ze begonnen een voor een in enkele jaren tijd aan een welverdiende pensionering. En stilaan maar met diepgang verkankerde het geheel weer. De vaders van het systeem waren weg, de boel werd gereorganiseerd zodat achteraf niemand meer aan de kar trok. Resultaat: het systeem van feedbackgesprekken verwaterde en stierf een zachte dood. Door velen doodgezwegen.

Mijn nieuwe contactpersoon was een innemend, wat jong maar gedecideerd iemand die het geheel zou moeten reanimeren. Op amper 10 jaar tijd was veel van het materiaal, inclusief cartoons en een op maat film met 2 onberispelijke leiding gevenden vergeten en verloren. Wat een geluk dat ik alles in mijn archief terugvond en dat hij nog heel lang van zijn pensioen af is.

De strijd gaat verder, al wat je nodig heb is een beetje heel veel heilig vuur.

Ik zal ik zal ik zal

Siddert u niet? Stroomt de heropgezogen energie niet door uw aorta en aanverwante buisjes? Heeft u al een tabula rasa gemaakt met enkele gewoontes waar u in 2010 toch maar echt eens vanaf moet?

Heeft u uw nieuwjaarsbrief al voorgelezen voor uw team medewerkers, met daarin verwerkt enkele sterke engagementen en verwachtingen?

En gaat u er nu eindelijk eens werk van maken om een paar leuke risico's te nemen op het vlak van opleiding en ontwikkeling? Ik kan er zo van genieten om een Training Manager eens de alternatieve kaart te zien trekken.

Of bent u nog altijd wat moetjes en wilt u graag eerst nog wat wat denkstof voorgeschoteld krijgen vooraleer u de wereld verrast met uw daden? Misschien moet u dan eens meedoen aan de Voice of the Learner of verdiep je even in de The Nine Biggest Myths of the Workplace of zwalp wat rond in de on-line cursus time- en zelfmanagement.

Bent u echt hardleers en niet in rechte voren te trekken wegens vervelend uitstelgedrag, dan moet Louis Neefs het bekeerwerk maar doen!

<http://www.masieweb.com/learners/>

http://blog.guykawasaki.com/2007/05/the_nine_bigges.html#axzz0TwuWlLK

<http://www.loqpbaan.nl/site/Trainingen%20en%20Opleidingen/Online%20cursussen/Cursus%20Timemanagement.aspx>

Tommeke toch!

Ik weet het wel, u heeft me niets gevraagd. Toch kan ik het niet laten om een van de mensen die ik sterk bewonder aan u voor te stellen: Tom Foster.

Googelen helpt niet, u vindt maar 1 referentie, en toch zit daar ver in Amerika en in alle bescheidenheid (toch niet typisch Amerikaans) deze goudklomp van een consultant. Je vindt over die man geen waaw-achtige biografie op zijn

We moeten het stellen met " Tom Foster spends most of his time talking with managers and business owners. The conversations are about business lives and personal lives, goals, objectives and measuring performance. In short, transforming groups of people into teams working together.

Sometimes we make great strides understanding this management stuff, other times it's measured in very short inches. But in all of this conversation, there are things that we learn. This blog is that part of the conversation I can share. Often, I change the names to protect the guilty, but this is real life inside of real companies".

Ik ken niemand anders die zo helder en confronterend kan zijn. Elke morgen stuurt hij me zijn laatste blogstukje waarin een of andere would-be supervisor of manager via Socratische vragen op de grill wordt gelegd. Beetje bij beetje groeit bij zijn vraagslachtoffers het besef dat ze de elementaire beginselen met voeten treden. Iedere keer weer leer ik iets van hem, en iedere keer weer voel ik dat zijn verhalen (niet meer dan 20 regels lang) recht van de werkvloer komen. Geen dwaze of vergezochte verhalen van een consultant die een paar boekjes heeft gelezen en zich dan maar voorneemt om anderen te gaan vertellen hoe ze het moeten gaan doen.

Bescheidenheid, da's een van de belangrijkste kenmerken van een consultant, zoals Luc Galopin ons beschrijft in zijn leuke stukje Open Letter To My Colleagues (Incl. Myself)

Mag ik u aanraden om niet te twifelen en de Foster wijsheid dagelijks op u te laten neerdruppelen?

Of misschien verkiest u om wijze Tom een vraag te stellen?

<http://www.hrmblogs.com/2007/12/05/open-letter-to-my-colleagues-incl-myself/>
<http://www.managementblog.org/maillinglist/http://www.managementblog.org/asktom/>

Opleiding tot Sinterklaas

Speel eens Sinterklaas, beste Training Manager. Doet u eens deze kleine test. Stuur naar 10 % van de mensen in uw bedrijf die een opleiding hebben gevolgd de volgende 5 vragen:

- welke opleiding schaffen we in 2010 best af omwille van te flauw?
- welke opleiding roepen we uit tot: zeer sexy en inhoudelijk ook nog knap?
- welke trainer heeft je doen nadenken, misschien ruimer dan de bedoeling van het onderwerp was?
- welke trainer was verliefd op zijn onderwerp?
- bij wie in je omgeving heb je een duidelijke verandering gemerkt na een opleidingssessie?

Al wat je nodig hebt zijn 10 bioscooptickets die je verdeelt aan de winnaars. Wedden dat men over je opleidingsinitiatieven begint te spreken?

Oktober eerder dan april vermoeid

T.S. Eliot beweerde vroeger dat April is the cruelest month. Toen ik student was en de filologische wijsheden als een vogeltje met opengesperde bek in me liet stoppen, twijfelde ik echt niet. Het stond vast want aan de woorden van een beroemde dichter twijfelen was not done.

Vandaag denk ik er helemaal anders over. April is a lovely month! Maar Oktober! Heeft u er al eens op gelet, de laatste weken, hoeveel mensen hun fut weer kwijt zijn, zo'n drie maanden na de vakanties? En hoe erg de vermoeidheid weer toeslaat?

Onlangs zag ik twee contactpersonen waarvan ik zwaar schrok. Ze zagen er afgepeigerd, erg vermoeid en donker uit. Geen erg, zei een van hen, Ik heb toch ADHD en dan heb je energie te over. Hmm, zouden die wallen onder zijn ogen dan niet helemaal echt zijn? Een andere keek de wereld via zo mogelijk nog moeiere kijkers aan. Donderdag Egypte, hijgde ze. Ik moet dringend effe bekomen.

Voor al die afgematte mensen zijn hier enkele opkickers:

Time-management voor drukke moeders

Things no to do to do notitieboekje

Op adem komen - cd die je helpt te ontspannen

<http://www.lsltn.nl/shop.php?PHPSESSID=696fbeb7c99d2c412829e21a218541c0>

Ingegeven tijd

Training Manager, hoe gaat het met u? Leuk aan uw job is dat u telkens weer de gelegenheid krijgt om het voorbeeld te mogen (moeten) geven. Want geef toe, iemand als u, die af en toe de loftrompet steekt van een evenwichtig leven maar die zelf een misbalans zou maken van de verhouding werk - privé ... dat wil niemand zien.

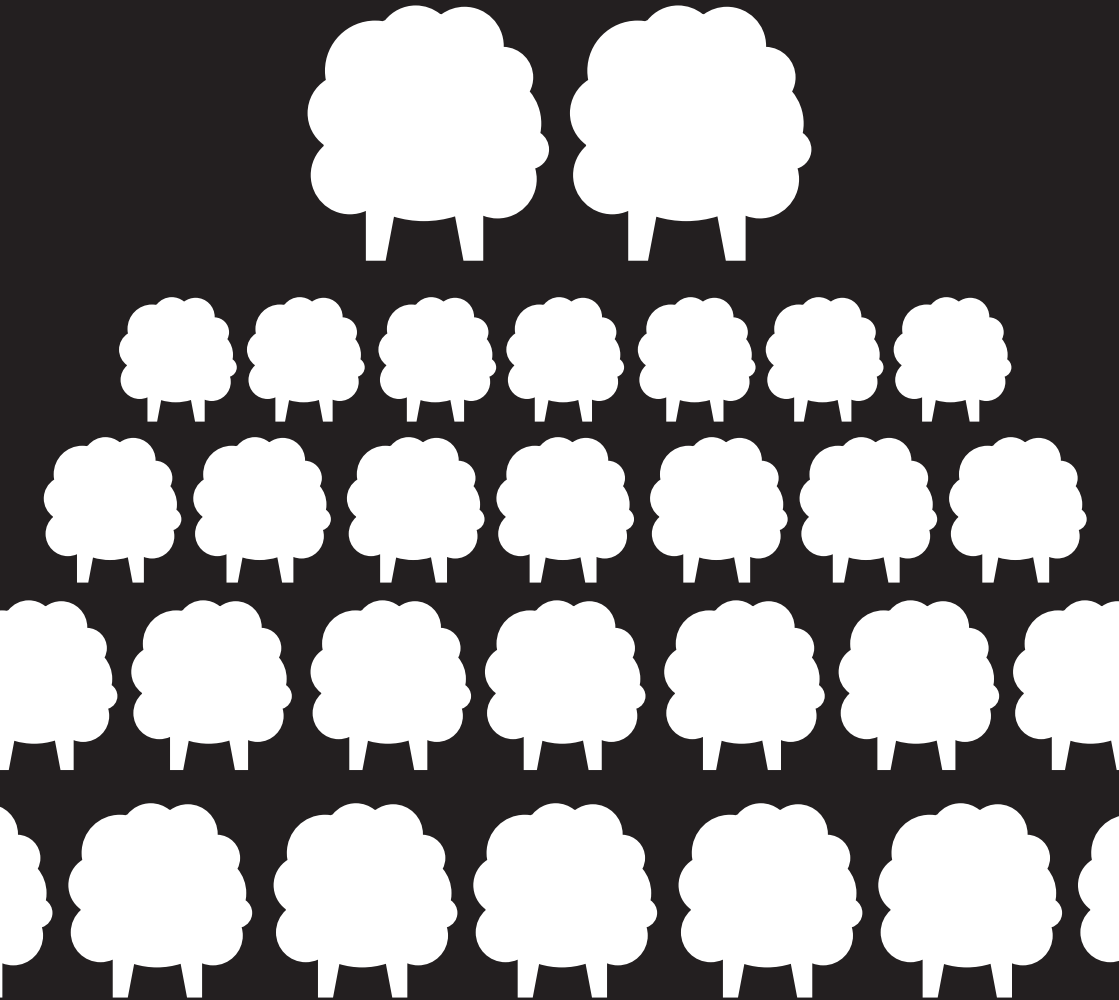
Veel in ons werk is gebonden aan het weinig berekenbare, the fluffy stuff. Toch zit er ook veel exact-wetenschappelijks en becijferbaars in ons vaatje van mogelijkheden. Neem De Balanstool. U begint met een korte vragenlijst waar u uw hele hebben en houden van tijdsbesteding kunt deponeren. Het toffe aan deze tool is dat u er een goed visueel beeld krijgt van hoe u uw 24 uur verdeelt tussen uw werk en privéleven. Zoals met alle goede analysemiddelen waarmee u uw bestaan even radiografieert kan het resultaat even om van te slikken zijn. Opletten dus wanneer u dit invult. Niet voor teerhartige of zwakke momenten!

<http://www.priorities.nu/balans/home.do>

www.m-arc.be

verwachten • Elk kasteel was eerst een luchtkasteel • Leren leven, is leren loslaten • Als je de manier verandert waarop je naar

3. ROI



De prijs van opleidingen

Vandaag 13.08 worden onze tweelingzonen 18 jaar. De gouden 18 jaar. De veel naar uitgekeken 18 jaar. De gouden *Dan doe ik toch mijn zin. Dan heb je toch niets meer aan mij te zeggen*-leeftijd. Toen ik 18 werd had ik wuivende haren en heel veel testosteron. Maar kijk mij nu.

Soit. Onlangs werd een van mijn tweelingzonen beboet. Er kwam een bericht: *Je hebt wildgeplast (of gewildplast) tegen een openbare gevel*. Wat een lol. Maar en echter: het levert je wel een soortement boete op. Geen echte boete, wel een gesprek met je privé pro-deo advocaat en de *overlast ambtenaar* van je stad.

Heerlijk is dat: een overlast ambtenaar. Een OLA. Alles waartegen inwoners op lastbezorgingsvlak kunnen zondigen komt op zo'n man of vrouw zijn desk. Heb je te intens geplast? Te hard geroepen? Gedrudg? Je kont getoond? Daar zal deze overlastbehandelaar eens vlug een zinnig en modern strafje over gieten. Ik vind het een erg nuttige en nodige functie. We leven in een moderne tijd met zin voor begrip voor moderne mensen, dus komen er ook goede remedies. Mijn zoon met de overvolle plasbuis komt dus echt niet voor de jeugdrechter. Er rolt een heerlijke alternatieve straf uit het hoofd van de overlastgast: *Ga jij maar eens eventjes een alternatieve straf uitzweten op het containerpark. Je gaat lekker een halve dag lang met andermans afdankers sleuren naar de juiste container*.

Ik juich dit toe. Echt waar. Als mijn zoon daardoor voortaan niet meer tegen uw gevel urineert is het voor mij heel goed.

Maar wat denk je, is het takenpakket van die ambtenaar niet uitbreidbaar? Ik zou het veranderen. Als we nu eens een pakketje verantwoordelijkheden toevoegden waarmee we al wie elementaire leefregels van leren-fatsoen overschrijdt kunnen bestraffen? Bijvoorbeeld: je firma heeft een paar duizend euro's besteed om jou en je collega's om het eender wat bij te laten leren. En stel: je doet er gewoonweg geen ene knijt mee. Gewoonweg niets doen, en je oude gang maar gaan. Mag dat wel? Of kom je dan bij een overlast ambtenaar terecht? Want is dat geen overlast bezorgen aan de slachtoffers van je vervelende gedragingen?

Of neem even aan dat je van het bedrijf het signaal krijgt dat je op bepaalde vlakken dringend wat moet bijschaven. Ze hebben namelijk een coach ingehuurd die zich dient te vermoeien om je duidelijk te maken dat jouw mensen zo'n stijl van leiding geven maar niets vinden. Ze vinden je geen chef maar eerder een vetbetaalde uitvoerder. Want dat doe je namelijk het liefste: je vroegere operationele taak. Maar nu je mensen moet aansturen gaat het niet goed. Die coach zal zich allicht zwaar gaan uitsloven en je er opmerkzaam op maken dat je weliswaar wel een ei kunt bakken maar er geen ene moer van bakt als je een tiempje hoort aan te sturen.

Stel nu even dat je in die coaching wel geregeld zegt: *ja, dat is zo. Dat moet ik inderdaad doen. U heeft gelijk, ik ga er werk van maken*. En stel dat je daarna in de fase van de vrome voornemens blijft zitten. Is dat dan niet dom? Jazeker, da's heel, heel dom. En neem nu ook nog even aan dat zo'n consultant zijn factuur opstuurt. Dat zou echt waar kunnen gebeuren. En dat u lichtjes trillingen krijgt van de discrepantie tussen dat bedrag en dat gedrag. Wat doe je dan? Want waarover spreken we in €-termen? Betekent zoiets in auto's vertaald niet: de prijs van een of andere auto?

Laten we eerlijk zijn: in 90% doen we er gewoonweg niets mee. Anders uitgedrukt: je koopt een nieuwe auto aan en laat die na enkele maanden helemaal verroesten.

Wie doet dat? Welke naarling houdt zich daarmee bezig en zou dus dringend bij de overlastoplosser moeten komen? De trainer alvast niet (*Ik heb een fijne training of coaching afgeleverd, ik heb achteraf nog even nagevraagd of alles naar behoren ging*), de deelnemer nog minder (*De praktijk is toch nog wel een ander paar mouwen dan wat er tijdens de coaching werd verteld*),

het bedrijf niet (*We hebben de factuur betaald, da's netjes*), de opdrachtgever niet (*Dit is iets tussen de deelnemer en de coach, maar ik dacht wel dat het moeilijk zou zijn om die oude boom te verplanten, en zie je wel dat hij een bodemloos vat is*).

Bij wie anders zou ik de verantwoordelijkheid voor dit resultaat moeten leggen? Ik weet het niet. Bij de Training Manager, bij de CEO? Bij de een of andere duistere minister? Of Koning Albert of Philip (vanaf nu met baard)? Neen hoor, ik stel voor dat we dit aan die OLA doorgeven. En dat hij fijne pijnlijke straffen verzint.

Miskleunen van inleiders van trainingssessies

Telkens een groepje deelnemers aan een eerste sessie begint vraag ik me af wat voor boodschap de inleider van dienst zal verkondigen. Ik geef toe dat ik al zeer enthousiasmerende woorden van inleiders heb gehoord. De meeste leidinggevenden echter, die zo'n opwarming op zich nemen, bezondigen zich wel eens aan een van de volgende miskleunen:

Miskleun 1: ik herken de man of vrouw nauwelijks. Dat ligt niet aan mijn geheugen maar aan de sterke transformatie die zij/hij heeft ondergaan. Tijdens de voorbereidende fase zag ik een moedig en strijdvaardig mens voor me die vele ideeën kon spuien. Bij het inleidende woordje merk ik daar niet veel meer van. Onder de ogen van zijn team wordt de leidinggevende iemand die erg low profile is en zich wat lijkt te schamen voor het feit dat deze sessie werd georganiseerd. De behoefte om goedmoedig bij de groep over te komen verhindert de inleider om een pakkende situering te geven.

Een tweede verschijnsel bij inleiders is dat van het geheugenverlies. We waren een tijd geleden wel degelijk overeengekomen dat er bij de aanvang van de sessie een woord zou geplaatst worden. Dat zou verder gaan dan wat oppervlakkig gebazel. Op de dag van de feiten bleek niets daarvan. *Oei, inleiding? Moest dat? Euh ...* en de rest is een samenhangsel van te flauwe gedachten die stevast eindigen met, *'En dan zal ik nu het woord maar geven aan onze trainer'*.

Geloof me, deelnemers voelen het weinig krachtige van zo'n gestresseerde en geïmproviseerde woordenreeks. Het blijft altijd wat doorzinderen.

Een derde hapering in de inleidingsmachine situeert zich op het vlak van de duidelijkheid. Voor trainer en inleider is het bv erg helder dat de groep er is om te werken aan de relaties binnen de groep of om ambetante uitlatingen aan de telefoon voortaan in te slikken en te vervangen door iets fraaiers.

Ziedaar de kat. Maar of die ook kat zal genoemd worden in het inleidende stukje is nog af te wachten. In het eerste voorbeeld (we lijden aan het Planckaerts syndroom en zijn niet goed bezig) wordt dit wel eens vertaald als *'De directie heeft gemerkt dat er bepaalde relaties niet goed zijn en dat we ons zouden moeten proberen te verbeteren, zodat iedereen met iedereen communiceert. Let op, we zijn daarmee niet de enigen, ook andere afdelingen falen daar wel eens, soms zelfs in veel grotere mate dan bij ons. Ik vind eigenlijk dat we het met de werkdruk die er is er al bij al nog niet zo slecht vanaf brengen'*.

In het tweede geval (we zijn niet hoffelijk genoeg aan de telefoon) zal uitgelegd worden hoe lastig klanten wel zijn tegenwoordig, hoe veeleisend en cru ze met ons omgaan. *'Vandaar dat we hier zijn om ons te perfectioneren en terzelfdertijd ook te genieten van dit prachtige kader (...) en onze trainer gaat ons daarbij begeleiden, ik geef hem nu het woord'*.

In zo'n gevallen wordt het wat moeilijk om te zeggen: stop, halt, dit klopt niet, de echte reden die de inleider niet vermeldde is ...

Herinnering op naam

Het moeilijkste in een opleidingstraject is ongetwijfeld het achteraf blijven herinneren aan het geleerde. Je bent immers bezorgd over het rendement van opleidingen. Wat ben ik in dat verband blij dat Hubert Wolfe nooit een opleiding bij M-ARC heeft gevolgd. Dat was zijn officiële naam, hoewel hij officiële documenten tekende met Hubert Blaine Wolfeschlegelsteinhausenbergerdorff, Sr. Dat was eigenlijk maar het voorgeborchte van zijn volledige naam:

Adolph Blaine Charles David Earl Frederick Gerald Hubert Irvim John Kenneth Loyd Martin Nero Oliver Paul Quincy Randolph Sherman Thomas Uncas Victor Willian Xerxes Yancy Zeus Wolfeschlegelsteinhausenbergerdorffvoralternwarengewissenhaf tschaferswesenchafe-warenwholgepflegeundsorgfaltigkeitbeschut zenvonangereifenduchihrraubgiriigfeindewelchevorralternzwoif tausendjahresvorandieerscheinenbanderersteerdeemmeshedraumschiffgebrauchlichtalsseinursprungvonkraftgestartseinlangefah rthinzwischensternartigraumafdersuchenachdiesternwelshegeha btbewohnbarplanetenkreisedrehensichundwohinderneurassevanver standigmenshlicheittkonnetvortpflanzenundsicherfreuanleben slamdlichfreudeundruhe-mitnichteinfurchtvorangreifenvonandere rintelligentgeschopfsvonhinzwischensternartigraum Senior.

Op zich is dat niet eens een echt bezwaar in de opleiding want deze deelnemer zou zichzelf al snel tot Berre of zoiets herdopen. Problemen kunnen zich voordoen in de fase waarin we de gepersonaliseerde tips in de vorm van een reminder gieten. We gebruiken daarbij de letters van de naam van de deelnemer in kwestie als beginletters van een gepast advies. Zo kan A betekenen: aanvaard dat de andere tegenpartij ook zijn boven- en ondergrens heeft bij het onderhandelen of H: halveer de tijd die je besteedt aan het spreken.

Ik ken ex-deelnemers die dat papiertje jaren later nog uit hun portefeuille konden opduikelen!

<http://www.penoactueel.nl/opleiding-ontwikkeling/tips-voor-meer-rendement-uit-opleiden-2391.html>
<http://www.clickerdogs.com/trainingreminders.htm>

De ROI van vergaderen met Elvis

Die Elvis toch ... wat een visionair mens was me dat! In 1963 al liet hij de wereld zien dat teveel vergaderen niet bevorderlijk is voor je swingende zelf. Propageerde hij toen niet het oord Acapulco? Waar nu een syndroom naar genoemd is? Wie tijdens het vergaderen niet bij de zaak blijft en wegdroomt naar wuivende palmbomen of ander aantrekkelijks dat met het onderwerp niets vandoen heeft, weet voortaan zijn mankement benoemd.

In Vergaderen? Het Acapulco syndroom! beweert de auteur dat het kostenplaatje van vergaderen in Nederland 60 miljard € bedraagt. En in België? Geen idee. Wel heb ik eens de berekening gemaakt wat het een klant kostte als 1200 mensen wekelijks 1 uur slecht vergaderen. We kwamen uit op: 30,7 manjaren/jaar. Dat kost je jaarlijks 1.228.000 € of 1023 € per persoon per jaar! De ROI lijkt me hier erg snel berekend.

<http://www.1minutemanager.nl/consulting/het-acapulco-syndroom/>

Even wat anders

Gisteren was het Open Bedrijvendag. Dan toon je je werkplekje aan pa en ma en de aange- trouwde familie. 'Daar, daar zit ik'. Zelfs op zo'n officiële dag durven genodigden wel iets dieper gaan met hun interessevragen: 'Maar wat doe je dan de hele dag?' Die uitleg is echt niet altijd in een wip en een flik gedaan. Maar het gaat nog, er zijn moeilijker vraagstukken. Een vraag die eerder zelden gesteld wordt is of je job eigenlijk wel zin heeft.

Wie zich in het opleidingswereldje ophoudt heeft een eenzame job en kan zich in de autoritten van en naar een optreden ruimschoots bezinnen over: Brengt het iets op? Vaak weet je dat maar aan de hand van een mailtje dat je krijgt van een flinke deelnemer of iemand die je jaren later onthult dat ie nog geregeld moet denken aan deze of gene uitspraak uit een sessie. Of: door een klikje in de training of de coaching is men iets anders gaan doen.

Ligt daar vaak niet een bron van geluk? Om gewoon de boel de boel te laten en te kiezen voor een andere job, een andere baas, een ander bedrijf?

Objectief bekeken

Het voorbije jaar, zo lijkt het me, heb ik zowat de helft van de Vlaamse supervisors, managers en directieleden over de vloer gehad om te werken aan duidelijke doelstellingen.

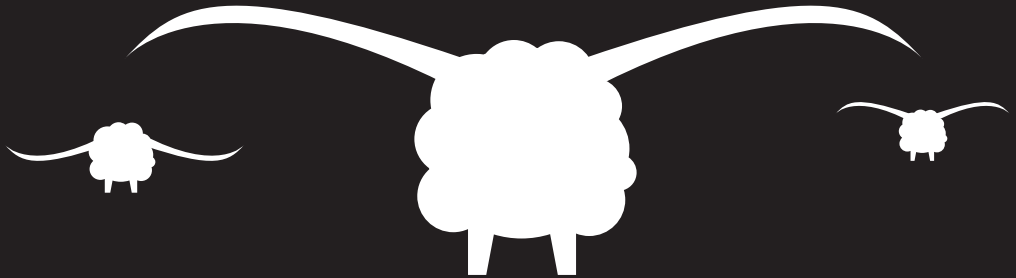
Gepuf, getob, geprobeer. Voor sommigen is het zo'n moeilijke klus dat ze echt niet verder komen dan *'Proberen om een betere supervisor te worden'*. Ik heb de meest markante miskleunen én zeer goed geformuleerde doelstellingen gebundeld in een document van een vijftiental bladzijden. Letterlijke citaten uit de wereld van de pennevruchten van leidinggevendenden. Ik geef er u eentje: Je moet een duidelijke stempel zetten op onze visie.

Wie dergelijke gewrochten in elkaar steekt verdient het op pelgrimage gestuurd te worden naar een rusthuis dat mij lief is. Daar staat namelijk in de inkomhal een wensboom. Daarin hebben bejaarden hun hartenwensen, verlangens, plannen geprikt. Maria Schelstraete weet duidelijk wat ze wil: *'Nog eens naar huis gaan'*. En voor Cyriel Colpaert is het duidelijk welk actieplan zijn leven voortaan gaat beheersen: *'Naar een duivenkot gaan en uitkuisen'*. Onze leidinggevendenden kunnen nog een flinke geut concreetheid leren van dit koppel.

www.m-arc.be

us about. • It is said that power corrupts, but actually it's more true that power attracts the corruptible. The sane are usually attracted

4. Deelnemers (van de toekomst)



Visserslatijn

Een dierenliefhebber worden zit er voor mij niet in. We hebben vroeger wel een poes gehad maar verder dan een obligate beleefdheidsaai kwam ik zelden. Het is zelfs erger gesteld: iemand heeft een fobie voor gevogelte in mijn genen gestopt. Er kan geen kip of lieve mus mijn pad kruisen of er komen vreemde verwensingen bij me opwellen. Mijn ultieme fear-factor oefening zou ongetwijfeld zijn om enkele minuten op een duivenhok te moeten doorbrengen.

De man die voor mij zat was een veel onschuldiger iemand. Hij was het soort persoon bij wie ik opperwezens ervan verdenk ze met extra aandacht voor zachtaardigheid in elkaar te hebben gestoken. Brave, goede man. Toen we het tijdens een coachingsessie hadden over omgaan met mensen had hij een boekje te lezen gekregen dat ik lang geleden kocht en nog altijd erg waardeer en koester: het prachtige Beter met mensen omgaan. Hoe meer mensenkennis we hebben, hoe beter we met elkaar kunnen functioneren (C. Northcote Parkinson en M.K. Rustomji). Het waren zijn beginnerpasjes op de slappe koord van de communicatie, en hoe ik ook mijn best deed om parallellen te zoeken met bv de gebruiksaanwijzing van mensen, het bleef allemaal wat ver van zijn bed.

Plots - het gebeurt me soms nog wel - had ik een ingeving! Had hij me niet verteld over zijn hobby, het vissen in ondiepe en gevorderde wateren? Even plots daagde het licht, want veel communicatieve waarheden waren perfect te vertalen naar zijn hobby. De schuchtere kerel bleek open te bloeien bij het vertellen over de diversiteit aan azen en hoe je toch je aanpak bij het inzetten van dat lekkers moest aanpassen aan baarzen, snoeken en nog meer van dat. Hebbes! De communicatiewereld werd voor hem geopenbaard via de zijn glibberige vrienden. Het was hem duidelijk.

Het volstaat in trainingen om het juiste beeld te vinden dat bij deelnemers past. Daarom moeten trainers en coaches veel meer van de kinesist hebben. Die voelt en kneedt tot hij de geblokkeerde spier of het uit de kom gehaalde gewricht opnieuw kan laten zijn werk doen. Er wordt in de trainingswereld veel te weinig getast naar de sleutel tot het begrip en het hart van deelnemers.

Over het nut van leugens en geheimen voor opleidingen

Enkele maanden geleden zag ik in Polen nog vele mensen zich vrijelijk overgeven aan de biecht in een grote kerk. Maar voor de meesten van ons is zo'n uitlaatmoment niet meer erg aan de orde. Maar het kan wel als je een briefje schrijft naar Frank Warren van PostSecret. Het begon met enkele briefkaarten vol geheimen die hij kreeg. Ondertussen is zijn verzameling zwaar uitgedeid. Op dit YouTube clipje toont hij voorbeelden: <http://www.youtube.com/watch?v=B6rTkp1dek4>. Een andere PostSecret leverancier brengt in een kort filmpje een verhaal over een litteken op zijn gezicht dat in trainingen heel goed bruikbaar is om blinde vlekken bij mensen te illustreren.

Deze site zou voor Training Managers en Trainers verplichte lectuur moeten zijn. Mij helpt het bv als ik al eens de neiging heb om te eenvoudig of naïef over deelnemers te denken. Daardoor verlies ik soms respect voor hun complexe samenstelling. Maar als ik dan even surf naar deze lijst met bekentenissen tank ik weer wat moed bijeen.

<http://postsecret.blogspot.com/>

Uitspraken van deelnemers

Soms doen deelnemers in een sessie zo goed hun best om te argumenteren en hun punt te maken dat ze zich verbaal verlagopperen:

- Ik was zo over de stuur dat ik ...
- Zo kunnen we te weten komen wat ze in hun marge hebben
- We gaan even kijken waar we zitten in het vaarwater
- De bedoeling is om de violen glad te strijken
- Onze CAO zal ook aanwezig zijn
- Hoe schrijf je apenstaartje?
- Daar zal ik straks even op terugblikken

Of, ze produceren zinnnetjes die zo sterk zijn dat ik ze onverwijld moet noteren.

- Er valt veel te beleven op jouw mimiek
- Hij bezat een inwendige norsheid
- Niet kwaad worden, maar ik wil toch wel duidelijk zijn
- Ik spreek even tussen twee haakjes
- Mogen we je 'pries' eens uittrekken (bij een veelprater)
- In de intonatie kun je de grammatica van de persoon horen

Maak van opleidingen een vette fuif

Mijn vrouw en ik hebben tweelingzonen geproduceerd. Soms zijn ze mean, soms clean, soms zoals James Dean. Ze houden me in het weekend wakker als hun Estimated Time of Arrival naderd ('ok vake, ik ben om 03.00 u thuis' is een rekbaar begrip). Ik spreek hen over u. Ik probeer hen duidelijk te maken dat je het met te grote vrijheidsgraden in uw wereld wel kunt schudden en op een ander kunt gaan. Maar ... u en ik weten dat die uitspraak maar wat stoerdoenerij is. Want horen u en ik niet dagelijks enkele straffe tot zeer straffe anecdotes over wat mensen zich in dat bedrijfsleven permitteren? Ze zijn soms echt ongelofelijk. Maar dat weten mijn zonen niet. Zij lezen geen blogs, dat staat natuurlijk niet, dus ik ben safe.

Maar kortom, die gasten zijn de toekomst, en ze trainen me. Het is me namelijk gegund om samen met hen te kijken naar Puff Diddy. Een aantal jobwilligen doet daarin alle moeite om de meest vette job van het jaar te veroveren: de assistent worden van deze rapper/ondernemer. Als ze naast een vechtersmentaliteit ook nog een super serviabiliteit en beschikbaarheid ad absurdum kunnen voorleggen staat hen een leven on the move te wachten. I want to work for Diddy!

Ik heb in mijn blogstukjes wel al vaker aangetoond dat onze mufte, saaie inhouden en cursussen perfect vervangbaar zijn door een rist materiaal dat zomaar beschikbaar is. Dus als er in uw bedrijf nog aan Maslov en consoorten wordt gedacht als inspiratiebron: think again! Puff Diddy kun je voor zowat alles gebruiken: het belang van empathie, het kort en bondig de zaken kunnen situeren, op je poten vallen bij onverwachte situaties, het egocentrisme van haantjesgedrag, hoe mensen eerst ageren en pas dan redeneren etc.

Ik moest eraan denken toen ik onlangs een openbare aanbesteding van het net downloaden en de voorwaarden bekeek: zo klassiek enerzijds, zo vervelend pietepouterig anderzijds. Geen greintje hang naar andere aanpakken te bespeuren. Waarom vragen Training Managers in hun lijstje met desiderata niet eens naar een aantal referenties waar materiaal en theorieën van na de jaren tachtig werd gebruikt? En waar klassieke programma's even terzijde werden gelaten?

Vraag eens naar YouTube illustraties, zelfgemaakte films, eigenbereide tekenfilms, en naar de plaats die Obama en Jim TV in het programma innemen.

En mijn zonen? Die werken verder aan een aantal van hun favoriete en niet-klassieke competenties. Ik zag die nog nooit in een of ander competentiewoordenboek, maar je komt er in het bedrijfsleven wel ver mee. Ik kan er zo op basis van hun prestaties vandaag een paar opnoemen. Wat denkt u van de competenties 'geslepenheid'? 'Een charme-offensief opzetten als het je uitkomt'? '4 meisje op een avond versieren en hun stroom sms'jes met veel onschuld pareren'? en: 'een grote mond opzetten en de andere doen twijfelen aan zijn argumenten'?

http://nl.wikipedia.org/wiki/Puff_Daddy
<http://www.youtube.com/watch?v=Hwgu9E-QpWA>
<http://www.youtube.com/watch?v=ew5sPYe9ZKk>

Verkeerde angst

Onze puberzoon hapert een beetje. Zijn zeventien jaar oud lichaam toont een bijna-man, in zijn hoofd tieren de zoekprocessen welig. Het resultaat van die vreemde chemie verontrust me dikwijls. Waar moet dat toch naartoe?

Vorige week zei een deelnemer: 'Voor iemand die zich veel met communicatie en technieken bezig houdt, is het allicht zoveel gemakkelijker zijn om adolescenterende wezens aan te pakken! Niks van aan! Wat je zeer graag ziet is niet met technieken te benaderen.

Als ik me dus eens moedeloos voel en me begraaf in het geloof in de onveranderbaarheid van de dingen, delf ik in mijn archieven dit op: een lijst met hoe-kan-dat-nou's. De vergissingen, verkeerde inschattingen van de mensheid. Ze tonen stuk voor stuk aan dat je voor iets moois met veel potentieel kunt staan en toch de waarde ervan niet kunt peilen. Stom, stom, stom. Onze koppigheid of gebrek aan geduld trekken een waas voor de ogen. Pas veel later blijkt dat je dwaze angst helemaal niet terecht was.

Het komt wel goed met die jongen, vake.

<http://www.newshoestoday.com/library/2007-11-20bekende%20verkeerde%20voorspellingen.pdf>

Train de (gilde)leiders van de gamertoekomst

Het is zover. Een lid van de G(amer)-generatie heeft zijn cv op Monsterboard gezet met de specifieke vermelding:

8/1998	MBO Technische Informatika Nederland-ZH-Gouda Middelbare school of vergelijkbare opleiding Afgemaakt na 1 jaar, omdat de opleiding niet aan de verwachtingen voldeed.
6/2006 - 3/2007	World of Warcraft Gildeleider Gildeleider over circa 80 mensen

Als Training Manager kun je maar beter mee zijn met deze ontwikkeling, want die Gildeleider komt strakjes uw eigen gilde misschien wel beheren. U kunt ook meteen beter weten dat World of Warcraft (voor de vrienden WoW) een klassengebaseerde MMORPG is. Een Massively Multiplayer Online Role Playing Game. Dat werkt zo: je komt in een virtuele wereld terecht en wordt

daar de schepper van je eigen personage. Dat 'karakter' kan vrijelijk rondlopen in die wereld, die altijd online is. In het spel draait het er in principe om je karakter verder te ontwikkelen. Hoe meer je speelt, hoe sterker je karakter wordt, hoe verder je komt in de wereld. De jongeling die hierboven vermeld werd en verdere studies niet doorzette, stootte wel door tot een leiderschap over 80 mensen.

Logisch dat zo'n mensen andere en voor het bedrijfsleven zeer bruikbare competenties zullen hebben. Het aansturen van een telewerkers-team b.v. laat je allicht beter aan zo iemand over.

Die werknemers van de toekomst, het is een zeer boeiende materie. In deze blog heb ik er al verscheidene keren toe opgeroepen zich voor te bereiden op de komst van die spelletjesgeesten. Mooi materiaal hierover vond ik bij Gamespace van David B. Nieborg en vooral de leerrijke presentatie De Betrokken Gamer? De inzet van inzichten uit de game cultuur voor marketing.

Bent u Klaar voor de 'Participation Culture' ? Wees gerust, binnen 5 jaren heeft u ze over de vloer, de mensen die komen uit De wereld die gaming heet.

<http://www.zbdigitaal.nl/2006/02/de-jeugd-veranderend-publiek-deel-iii.html>

http://en.wikipedia.org/wiki/Massively_multiplayer_online_role-playing_game

<http://www.gamespace.nl/>

<http://www.slideshare.net/Frankwatching/david-nieborg-csn-conference>

<http://www.frankwatching.com/archive/2008/03/14/klaar-voor-de-participation-culture/#more-4541>

<http://www.frankwatching.com/archive/2007/11/23/de-wereld-die-gaming-heet/>

Verschillende generaties in opleidingen

De charme van jongere deelnemers! Ze vragen of 'hun rollenspel met de acteur' met de gsm mag gefilmd worden. Of kunnen dat belangrijke sms'je niet uitstellen. Of ze zoeken tijdens de sessie snel iets op op het intranet. Voor mij mag dat best. Vaak komen ze onmiddellijk erna terug bij de les.

Trainers die zich daaraan storen zullen allicht niet erg geschikt zijn om in de toekomst de twee cruciale doelgroepen op te leiden: zij die in de categorie 55-65 vallen en de hele nieuwe lichten. Als de belegen generatie nog aan het werk is wordt ze nu vaak en zeer onterecht afgeschreven als 'laten we daar maar niet teveel energie meer insteken want een oude boom verplant je niet zomaar'. De jonge garde zal een heel aparte aanpak nodig hebben, (zie Managing the gamer generation) maar volgens The kids are alright. How games are changing our kids for the better gaan we de goede kant op.

<http://hbswk.hbs.edu/archive/4429.html>

<http://www.gotgamebook.com.The Kids Are Alright Article PDF.pdf>

Dans de eigentijdse iPod

Terwijl ik dit stukje schrijf zit ik tegenover mijn zestienjarige zoon, Jasper. Eigenlijk een goede gast. Onze generaties liggen nogal wat jaartjes uit elkaar. In het verre 1973 was ik zijn gelijke. Zoals alleen pubers dat kunnen heeft hij dat tijdvak met harde beslistheid omgedoopt tot 'ridikueel'. Als ik erover vertel klinkt er gegarandeerd stekend hoongelach. 'Hoezo, jij ging naar T-Dansants?' (een groot dansmens ben ik nooit geworden. Een slow redde ik nog net). 'Hoezo jullie dansten slows? Dat is toch helemaal out, man'. Mijn kinderen noemen me wel vaker 'man'. Biologisch gezien kan ik daar weinig tegen inbrengen.

Maar to the training point: ik gniffel wel eens als ik aan hen denk (bij ons gebeurt de puberteit wegens tweelingschap in stereo), maar ook aan u, Training Manager. Na nog wat studeren komen ze bij u aankloppen. Pas maar op, ze voelen van ver of u cool bent en een zekere staat van geëvolueerdheid heeft verworven op het vlak van ook al coole nieuwe media. Reken maar dat ze benieuwd zullen zijn naar de stand van videopodcasts in uw organisatie. Vlug, snel, ze komen eraan. Lees als voorbereiding onverwijld Great HR Podcast Ideas en Video iPods in Training, man.

<http://systematichr.com/?p=663>

<http://systematichr.com/?p=777>

5. Trainers



De naakte bedrijfswaarheid

En wat doet u dan precies? De vraag kwam van een onderwijspersoon. Ik moet altijd wat mijn beste best doen om mijn vooroordelen tegenover leden van de lerarencohorten wat te beteugelen. Allicht heb ik iets te veel oudercontacten als lijdend voorwerp ondergaan. Da's altijd een lastige vraag, om je professionele hebben en houden zo samengebonden en begrijpbaar te boetseren. Maar goed, je geeft de elevator pitch of niet.

Ik kreeg een intelligente maar niet erg bedrijfsgerichte blik terug. Bedrijven, dan maak je wel wat mee? Het was juist, je beleeft als coach en bedrijfstrainer eigenaardige dingen.

Een afdeling waar ik graag voor werk is de recruiteringsdienst. Altijd weer gonst het daar van de vreemde voorvallen met nog vreemdere sollicitanten die zich met eigenaardige manoeuvres het bedrijf trachten binnen te wringen. Vaak legt men daar een farde aan vol curiosa.

Ik herinner me te hebben gebladerd in een boekdeel met brieven en cv's vol grote, grote kemels van schijnbaar analfabeten die leden aan het Peters principe en een baan als leidinggevende ambieerden. Een andere wou dringend opvallen en had rustig geposeerd in een fotohokje. Hoe hij het had gedaan heb ik nooit begrepen, maar op zijn slimme schedel poseerde een kraaiachtige vogel. Kwestie van eruit te willen springen allicht. Enkele bladzijden verder was er een man die een niet onaardige poging tot cv had ingeleverd en ook een foto had bijgevoegd. Van zichzelf, uiteraard, maar in een poze waar enkel de kleren ontbraken. Gewoon, naakt. Een door-dacht incentive voor de recruteerder van dienst.

Pareltjes van het bedrijfsleven gevonden in de kelder

Zo'n dertig jaar had deze man 'in de kelders gezeten'. Een leven naar eigen keuze in de krochten van de huizen. Electriciteitsproblemen oplossen, de juiste verbindingen leggen, schakelingen nakijken. En plots stond hij hier voor een groep collega's die binnenkort het opleiderschap zou gaan opnemen. Binnen enkele maanden zou hij praktijkleraar worden en groepen techniekers een beetje wild poging te maken van zijn vak.

Ik kon mijn ogen en oren niet geloven. Wat een boeiende kerel! Zelden stond ik oog in oog met iemand met zo'n natuurlijke flair om voor een groepje heldere demo's te geven. Je vraagt je toch af: waarom is zo'n steengoede gast niet eerder door zijn chef naar de oppervlakte getild met de boodschap 'pareltje gevonden, dit is iemand die we dringend iets anders moeten laten doen waar hij goed tot zijn recht komt'. Soms denk ik: het is gewoon een effect van oppervlakkigheid. Maar even vaak vermoed ik dat het een puberale opstoot in uitgesteld relais is: het moeilijk kunnen uitkomen voor de kwaliteiten van iemand anders en ze niet in een lichtkrans kunnen toeien.

Hoeveel van die onontgonnen of verkeerd geëxploiteerde diamantmijntjes zijn er in ùw organisatie te vinden?

Assertief darmenspel

Er zijn van die momenten dat ik het echt overheerlijk vind om zo een bevoorrechte plaats te mogen innemen. Als trainer of coach of hoe je onze bezigheden ook wilt benoemen. Het is een echt voorrecht om van opdrachtgevers het vertrouwen te krijgen om de ingewanden van hun organisatie te mogen bekijken, te betasten en te helpen ontwarren.

In die darmgangen vind je de gekste dingen. Jarenlang speelden er zich zaken af die men nu onverwijld wil gaan aanpakken. Achteraf blijkt dat de knoop die in de darmen was geslagen met elementair trek- en sleurwerk te helen was. Het volstond om te zeggen wat er te zeggen was. Feitelijk onderbouwd. Liefst zonder opgefoktheid.

Dat onnatuurlijke, die 'ga uit de weg want ik voel me niet goed en moet dat kost wat kost kunnen zeggen', daar ben je in het bedrijfsleven niets mee. Ik herinner me een mevrouw die op selectiegesprek kwam ('Ik wil trainer worden') en jammerlijk 45' had moeten wachten. Nadat we een geloofwaardige handdruk hadden uitgewisseld kreeg ik een ontlading waarmee ze indruk beoogde te maken. Het stoorde haar 'intens!' dat ze zolang met de vingers had zitten draaien en daar voelde ze zich helemaal niet goed bij. Slechte timing voor zo'n uitspraak. Ze werd dan ook niet aangenomen. Ik zou niet willen dat dergelijke brokkenmaakster de assertieve boodschap zou gaan verkondigen.

Niet voor gevoelige deelnemers

Ik heb een moeilijke trainer gekend. Hij ging voor de groep staan en besteedde het eerste kwartier aan een fikse ondervraging van zijn publiek. Stevig maar aimabel. Wat kom je doen? Wat wil je precies leren? Wat kan ik voor je doen? Neen, geen vaagheden, zeg me aub wat ik precies voor je kan doen, gebruik me maar. Heeft je baas met je gesproken over de opleiding? Heb je de syllabus die ik je heb toegestuurd gelezen? Welke vragen heb je? Hoe heb je graag dat ik je aanpak? Kom je voor de light versie of mag het een ietsje meer zijn? Hoezo je komt omdat je moet van je baas? Maar dat heeft geen enkele zin, tenzij je zelf er wilt voor gaan!

Geen simpele jongen, maar zijn rondje verbale armworsteling had wel een effect als van De jeugd van tegenwoordig. Na zijn tirade over het belang van het volgen van een opleiding volgens de regels van het ROI-spel, was iedereen zo mak als een lammetje.

De ganse dag at de groep uit zijn hand want hij had durven aanpakken wat veel te veel trainers laten liggen: je mag in opleidingen lachen maar je mag er niet mee lachen!

www.m-arc.be

6. Moderne opleidingsmethodes



Gezonde training

Sinds enige tijd maakt mijn lichaam een uiterlijke transformatie door. Stelt u zich daarbij maar niets gortigs of onheus voor. Integendeel. Hoewel het lang geleden is dat ik voor een mooie atletische jonge god kon doorgaan, zijn er tegenwoordig spierconcentraties aan mij waar te nemen die er vroeger niet waren. Allemaal het werk van een fitnessprogramma in Health City. Samen met mij laat een cohorte Turnhoutenaren zich de afmatting van een rist trainingstoestellen welgevallen.

Alles waar wij opleidingsmensen in onze business over dienen te waken is ook hier aan de orde:

- een stevige nulmeting. Is Mr Vermeulen bestand tegen een kwartiertje fietsen of is dat te hoog gegrepen? En hoeveel gewicht tilt hij zo op?
- een aardige begeleider die zelf blaakt van de spiergezondheid en het goed, geduldig kan uitleggen
- een persoonlijke aanpak op maat: ik hoef enkel die toestellen te oefenen die goed voor me zijn
- een bemoedigende aanpak: mijn begeleider herhaalt geregeld: Marc, je hoeft niks tegen je zin te doen hier, je moet er plezier aan hebben, het mag geen pijn doen
- een leuke omgeving met een veelvoud aan leuke afleidingen: de kleuren, de muziek, de video-schermen, allemaal om ter strafst
- snel, efficiënt en knap geautomatiseerd: mijn fitness sleutel geeft me toegang, registreert mijn prestaties
- een overzicht van vorderingen. Is de training gedaan? Even afmelden en op het scherm lees ik zo mijn statistiekjes af
- er zijn geen verrassingen of surplusen. Alles is netjes geregeld en inbegrepen, ook de sauna en de zonnebank

Soms denk ik wel eens in een melancholische bui: als dat in de fitness vlotjes kan ... waarom is dat in onze trainingscontreien dan wel eens een formidabel probleem?

Geen gezeur, weg uit de opleidingsleer!

Komaan Training Manager, u maakt me niet wijs dat u geen topjes en daaltjes kent. Dat u nooit eens een zucht vrijgeeft als teken van 'Wat nu?'. Geef toe, een mens zou er moedeloos kunnen van worden. De stapel folders, brochures en aanprijzingen van opleidingsbureaus, bijvoorbeeld. U zou er de lokale chirojeugd een mooie papierslagoverwinning mee kunnen bezorgen. Ze vallen als gebakken broodjes op uw bord en geef ook dat maar toe, heel veel van dat papier is tamelijk onnuttig in uw wereld. Is er dan niemand die u begrijpt?

Als ik zelf een zuchtssessietje doormaak en wat ontmoedigd dreig te worden trek ik mijn stoute internautschoenen aan. Op zoek naar moed, beheersing, hoop en vertrouwen zwiep ik dan naar couragebrengende webstekken. Bij de makers van Top Office Jokes kun je dan lichtvoetige luchthartigheid tanken:

Of als ik voor een opleidingsvraagstuk sta dat een goede geut creativiteit nodig heeft en als ik nog maar eens ervaar dat creatief zijn moeite kost, dan volstaat het om mijn visitekaartje eens te bekijken. Dat is mooi gemaakt maar toch wat flauwtjes als ik het leg naast de werkstukken op Fubiz: daily dose of inspiration. Ze tonen me duidelijk dat het klinkklare onzin is te denken dat we het allemaal wel al gehad hebben. Opleidingen geven anders dan de anderen kan!

<http://www.fubiz.net/2007/05/26/top-office-jokes/>

<http://www.fubiz.net/2008/04/15/70-amazing-business-cards>

Jobs moet zijn job doen in opleidingen

We voelen allemaal wel aan dat de tijd van de uitgesponnen opleidingen over en uit is. Het is een echte luxe én bron van frustratie terzelfdertijd om langer dan een dag van de werksituatie weggetrokken te worden. Of je dat nu toejuicht of niet, het is een feit dat korter/ kortst de werkformat van de toekomst zal uitmaken.

Tijd dus om deelnemers vooraf enige inwerking in de materie te vragen. Dat ligt wat moeilijk. Wie doet er nu de moeite om voor het aangekondigde opleidingsverschijnsel al in de papieren te zitten? Dat is de reden waarom ik dit werkje graag deleger aan een of andere beroemdheid. Laat bij opleidingen presentatietechnieken Steve Jobs het werk bijvoorbeeld maar doen. Op 6 minuten 54 seconden moet hij de klus klaren om mijn deelnemers enkele truken van de voor te laten zien.

Hoe actueler kan je materiaal nu zijn dan een YouTube filmpje waar de iPhone wordt ter sprake gebracht? Je kunt Jobs overigens ook 4 minuten en 41 seconden lang gebruiken om presentatie- en andere bloopers te laten zien.

Beste Training Manager, is dat geen idee voor een mooie selectievraag, de volgende keer dat u een mogelijke leverancier over de vloer krijgt: 'Welk YouTube materiaal gebruikt u zoal in uw sessies?'

<http://www.youtube.com/watch?v=2-ntLGOyHw4&eurl=http%3A//www.trends.be/includes/video/youtube.jsp?youtubelink=http%3A//www.youtube.com/watch?v=2-ntLGOyHw4>
<http://www.youtube.com/watch?v=AnVUvW42CUA&feature=related>

Tommeke in het klein

Zie, onze vriend Tom Peters, de aanbestede. Treed binnen in de wereld van wilde Tom, volg hem met foto's in A day in the life of lees zijn 100 ways to help you succeed/Make money. Hoeveel goden er zijn weet ik bij benadering niet, maar een ervan is deze Tommie. Ik respecteer hem, bewonder hem en kan er maar niet genoeg van krijgen zijn website uit te pluizen. Een echte goudmijn is dat. Lees b.v. de posts van zijn weblog onder de hoofding Branding.

Vandaag coach ik een aantal juristen volgens zijn personal branding principes. Mini groepjes van 2. Lekker!

De wereld is aan het verengen, zekerlijk op het vlak van de vraag naar opleidingen voor (grote) groepen. Ik merk een aanzienlijke tendens om kleine groepen te vormen waar intensief en kortstondig mee kan gewerkt worden.

<http://www.tompeters.com/>
http://www.tompeters.com/toms_world/a_day_in_the_life.php
http://www.tompeters.com/blogs/freestuff/uploads/100Ways_1-50.pdf

Graag modern

In dit clipje (<http://www.youtube.com/watch?v=l4pIRMWIXPw&NR=1>) zie je hoe een overzelfzekerere dame op sleffers van de X-factor jury te horen krijgt dat ze geen charisma heeft, niet denderend zingt en heel erg zeker nooit ofte nimmer een ster zal worden. Ik gebruik het in opleidingen en individuele coachings om feedback te kaderen. Eigenlijk is het een ganse cursus geven en omgaan met feedback, gecondenseerd in een lachwekkend optreden.

Hoe staat u overigens, beste Training Manager, met het moderniseren van uw vormingswinkel? Niet dat ik u onderschat, hoor, maar ik sta er vaak van versteld hoe erg braafjes en klassiek er opleiding wordt gegeven. Binnenkort verschijnt een interview met mij in HRMagazine over de enquêteresultaten bij 80 Belgische Training Managers. Een van de struikelblokken bij het vinden van gepaste Training leveranciers blijkt te zijn: veel te klassiek, veel te veel naïverij.

Laat me niet gerust

Je leest wel eens over de eigenschappen van goede begeleiders, trainers, coachen. In dat vak slaag je er best in om vertrouwen op te wekken en te overtuigen. Het klopt als een bus. Een eigenschap die essentieel is maar waarover je nooit hoort spreken is het af en toe kunnen lastig doen, mensen aan hun vel zitten, hen niet gerust laten. Geef toe, er zijn allicht weinig trainingen geweest waarover u achteraf nog iets hoorde of waar je geprikkeld werd op een 'komt er nog wat van'-manier? Toch vind ik het horen bij het métier om de comfortzone van de deelnemer af en toe te doorprikken.

Hoe hou je iemand wakker? Wat doe je om een deelnemer de stap te laten zetten die zij of hij nodig heeft? Gebruik de vingervlugheid van de andere deelnemers door hen een sms opdracht mee te geven.

Voorbeelden? Op dit ogenblik krijgt een prille leidinggevende een maand lang van mij en de IT-manager wekelijks twee sms'jes met het vriendelijke maar dringende verzoek om eindelijk eens te beginnen met het aanleggen van een logboek over haar mensen. Een andere deelnemer staat volgende dinsdag voor een flinke vergaderklus. Alle deelnemers en ikzelf zullen hem voor de meeting met snelle vingers de boodschap inpeperen dat hij een duidelijker standpunt moet innemen.

Daarom vind ik opleidingen en coachings zo mooi, omdat ze af en toe het ontroerend mooie van dit zangeresje kunnen benaderen (niet aanklikken als je snel een krop in de keel krijgt).

<http://www.youtube.com/watch?v=dfeF14q3LJE>

Causerend leren op de Bank

'Laten we onder de middag een causerie organiseren', moeten ze gedacht hebben bij de Nationale Bank. Ideaal om een grotere groep mensen te bereiken. Minister Eyskens was al langs geweest met een fonkelend discours over een monetair gebonden uiteenzetting: prettig gebracht en rechtlijnig in de redeneringskunsten. Dus werd het tijd om een luchtiger onderwerp te brengen, met even lichtvoetige presentatievorm.

M-ARC werkte een rist scènes uit om Constructief Omgaan Met Kritiek te illustreren, helemaal geënt op de Bank en met herkenbare reacties op feedback: Lange rookpauzes, Mayonaise te lopend, De boksmatch, Haptonomische verwerking, Goed da's genoteerd.

Als didactische werkvorm kan dit tellen. Geen zeurende spreker die zich wel eens aan zelftatering kan bevleken, maar een samenspel van moderator en twee klasbakken van artiesten/uitbeelders. Geen langdurende speech maar een 60' act met een dertiental korte scènes door 2 charrels die zo uit de Bank geplukt leken.

Van het kastje naar de bus

Hoe moet je in hemelsnaam honderden techniekers overtuigen van de noodzaak en deugdzzaamheid van het gebruik van 'het kaske'? Ziedaar de uitdaging van vier interne trainers van Eandis. In chiquere termen klinkt dat als: hoe brengen we change teweeg in de info aan en van onze technische mensen via field mobility? Er zijn precedentes: Kone doet het, Touring Wegen-hulp doet het. Kortom, de computer bevordert je werkefficiëntie en geeft je je werkopdrachten door.

Dus gaan deze vinnige vier de hort op met een lesbus die speciaal voor het projekt werd in elkaar gestoken. Terwijl de deelnemers de sessie volgen in hun klas op wielen worden hun voertuigen, op hetzelfde terrein waar de leerbus staat, omgebouwd tot een camionette inclusief kaske/computer. Na de sessie zijn hoofd en voertuig overgeschakeld op een nieuwe manier van werken.

Beesten tegen de sterren op in opleiding

Vandaag gaf ik een opleiding win-win onderhandelen aan Geert Hond ****, Lucien Vos *****, Danny Olifant ****, Ludwina Hond **, Veerle Muis ** en Ward Hond **. Het jaar zit er bijna op en een mens doet al zo vaak hetzelfde: deelnemers de obligate naamkaartjes met voor- en familienaam laten invullen b.v.

Daarom mijn verzoek aan deelnemers om met een aantal sterren weer te geven in welke mate ze fit en in goede form zijn. De honden, olifanten slaan op het dier waarin ze zich het beste herkennen op het vlak van negotiëren. In één moeite heb je een zicht op de veerkracht en het zelfbeeld van wie voor je zit.

We gaan naar buiten, waar de vogeltjes fluiten ...

Is het niet te vaak een axioma dat als je een opleiding volgt, men je bij voorkeur een dag lang opgesloten houdt in een variant van een beklemmende opleidingszaal? Waar staat geschreven dat dat echt moet? Vroeger heb ik de flipchart al vaker neergepoot in de tuin. Denkt u dat een deelnemer een gram minder aandachtig wordt daardoor? Niets van aan.

Daarom ga ik voor oefeningen, uitbeeldingen, simulaties meer en meer de straat of de werf op, vaak het echte actieterrein van deelnemers.

Vooringenomenheden

Binnenkort start ik een reeks opleidingen en begeleidingen rond interviewtechnieken op. Om aan te tonen dat eerste indrukken wel heel erg misleidend kunnen zijn toon ik dit filmpje dat een lezer van deze blog me stuurde: Phone Salesman Amazes Crowd. Een deelnemer aan een Idool wedstrijd ziet er echt niet uit - zoals die deelnemers ook in Vlaanderen zich wel eens in een vreemd lichaam plegen te tooien. Je merkt aan de juryleden duidelijk alle mogelijke vooringenomenheden. Tot de man een zangstem van het helderste gehalte blijkt te hebben. Een echte goudklomp.

Een bijkomende raad voor de teermoedige grieners onder ons: laat je maar lekker raken bij het bekijken van dit fragment, en zet het geluid sotto voce zodat uw collega's niet van hun stoel tuimelen.

<http://www.maniacworld.com/Phone-Salesman-Amazes-Crowd.html>

Voorzichtig met acteurs!

Deze week kwam een politiecombi mijn opleidingswereld ingereden. Ik ben zowaar ondervraagd, beschreven en allicht ook terecht gekomen in de lijst van toch halvelings in de gaten te houden personen. Dat zat zo: een groepje deelnemers die in de frontlinie van de klantencontacten zitten, hadden een intensieve voormiddag meegemaakt waarin een acteur me hielp om technieken van omgaan met stelen in de shop en agressie bij te brengen. Dat is al een ganse brok emoties, dus kun je eigenlijk allerlei bijkomend gehannes wel missen.

In de namiddag was een andere acteur geprogrammeerd om overvallen te plegen. We zijn daar uitermate zorgzaam bij. Je weet maar nooit of er een deelnemer bijzit die iets dergelijks in het echt heeft meegemaakt en nu bij het zien van de scène die narigheid weer tegenkomt. Zo'n programma is geleidelijk opgebouwd van de light-versie naar een overval die complexere trekjes vertoont.

Bij de eerste overval ging alles goed: de deelnemers deden een aantal zaken goed maar lieten genoeg steken vallen om een goede en leerrijke nabespreking te kunnen doen. De overvaller stormde naar buiten (een rustig pasje zou hier echt misstaan) en kwam buiten ons gezichtsveld een voorbijgangster/opleidster tegen die enkele lokalen verder actief was. Een ganse heisa! En niet voorzien in ons werkscenario. Terwijl ik bij de groep peilde naar hun indrukken over de simulatie was mevrouw - te begrijpen - zodanig van haar melk en zodanig vervuld van burgerzin dat ze meteen de politie belde om een bandiet te signaleren. Tien minuten later waren er twee politiecombi's om de rampzaligheid te komen bekijken. Een half uur later - de politie, je vriend, doet dat grondig - konden we met een gerust hart verder gaan. Tot nog eens een tiental minuten later een derde combi de hotelhof kwam opgezwierd - geen afstemming tussen diensten blijkbaar - en de identiteit nog maar eens werd gekeurd.

Het leven van een trainingsacteur: wil je verdere info over de gevaren waaraan ze blootstaan, lees dan de ervaringen van de drenkelingacteur, of kijk je even mee in het leven van een simulatie-acteur, lees Nar op bestelling. Acteurs doen rollenspelen bij bedrijven en overheid.

http://www.waarmaarraar.nl/pages/re/31253/Nepdrenkeling_raakt_bewusteloos.html

http://www.academievoordrama.nl/paginas/actualiteiten/plaatjes_actua/NRC-20070323-Nar%20op%20bestelling.pdf

Gaston en Leo overvallen zonder broek

Een mens maakt toch wat mee. Deze week heb ik twee heren in hun onderbroek gezien. En neen, dat is niet iets wat ik in opleidingen/coachings geregeld prakiseer. En neen, zoiets valt niet binnen mijn sferen van geneugtes. Die heren/acteurs zonder broek werden wel telkens uitgekleeft door de situatie van de dag. Trainingsnoodwendigheden wenkten hen in de richting van de striptease.

Bij de ene gebeurde het geheel onverwacht. Achter de toog stonden 3 deelnemers met ongemak te wachten op hun overvaloefening. Toen de acteur/overvaller van dienst met bruut geweld de shop binnenstootte en met spastische bewegingen 'meer geld' probeerde af te dwingen gebeurde wat ik nog nooit had meegemaakt. Door het al te drieste geweld scheurde zijn broek eigenzinnig en stond hij met de pantalon op de enkels. Iedereen begreep dat ons scenario andere dingen had voorzien, maar toch speelde hij door. Knap! Hij scharrelde zijn broek en moed bijeen en huppelde met blijvend verbaal geweld het lokaal uit.

De tweede ontbloting gebeurde helemaal anders. Voor de Omron-dealers hebben een acteur en ikzelf een business theater à la Gaston en Leo act van een uur ontworpen.

In een van de scènes behandelen we met flair de vestimentaire gevoeligheden van verkopers. Precies getimed op 90 seconden (1) wisselen we verbale kwinkslagen uit (2) gooit de man alle ongepaste draperingen van zich af tot op zijn onderbroek en 'lijfje', (3) foetert hij op mij over al die kritische vestimentaire bedenkingen, (4) kleedt zich in vlekkeloze outfit om en (5) eindigt met 'Voilà' waarmee ongetwijfeld applaus geooft wordt.

Luidt het regeltje van de trainingsschool niet: wie met gekke stoten applaus oogst en daarbij een geut slimme aandachtspunten erin kan rammen heeft een goede job gedaan?

www.frankrobberrechts.be

Trainings grote kuis

Als ik de twee kuisfreules Sien en Maria op tv bezig zie in hun coachende hoedanigheid, griffel ik wel eens om hun doortastendheid. Hun rare taaltje in Schoon en meedogenloos (Ziedes Sien oe vooil!) moet je er maar bijnemen. Ze aarzelen niet om de klodderaars (Schomdegaaoenie?) de weg naar aangepaste hygiëne te duiden. Weg vlekken, weg geurtjes.

In het bedrijfsleven dien ik bij individuele coachings geregeld een Sien-en-Maria-operatie door te voeren. Het aangekoekte vuil zit hem dan in de lange, lange lijst met mails van de inbox en een vaak groter aantal, soms duizenden mails in het vakje 'verstuurd'. Zoals onze tv-poetsers de fles amoniak en allerlei kunstgrepen uit de tas halen om het vuil van lang geleden weg te pulken, moet de coachee zijn mailverzameling renoveren met vele, vele drukken op de delete-toets. Dat is vaak een pijnlijke operatie.

Hardnekkige mailvervuilers krijgen van mij achteraf het advies om zich te abonneren op de wijze raad van Simplify Life of de Unclutterer.

<http://www.simplifylife.nl/>
<http://unclutterer.com/>

Het prille begin van opleiding

Wanneer volg je je eerste opleiding en van wie krijg je je eerste coaching? Vanaf de eerste werkmintuut! De begenadigde auteur van die leerstimuli hoort je baas te zijn, al dan niet bijgestaan door een meter/peter.

Zo zou het moeten. Maar geef toe, we maken er soms toch een potje van. Ofwel gebeurt er veel te weinig begeleiding van een nieuwkomer in de job, ofwel net te veel. Ik heb mensen gezien die duizelden en 'zo'n hoofd' hadden nadat ze alle afspraken, regels en procedures door de strot hadden geramd gekregen in hun opvangsessies.

Aangezien ik een adept ben van Tom Foster vraag ik supervisors en managers graag met diepgaande aandrang naar hun plan met de nieuwe recruit die volgende week hun afdeling komt versterken. Ik word af en toe verbaasd door iemand die dat plan in de schuif heeft liggen. Zij of hij heeft in zo'n geval keurig uitgekend wanneer je welk stuk info krijgt gevoerd en heeft ook enkele rustmomenten voorzien om te bespreken wat de stand is. Zo'n plan vind je op deze plaats, de slimmerds erachter hebben een onderkomen in het Sociaal Huis in Oostende.

Vaak moet ik leidinggevend en erop attenderen dat The next step after hiring wel degelijk nodig is en tot hun core business behoort. Uw managers houden beslist van checklists. Et voilà, hier is er eentje om te bepalen of ze een degelijke mentor zijn: Ten questions to Laura's mentor.

<http://www.vvsg.be/cmsmedia/Oostende%20-%20Checklist%20voor%20peters%20en%20meters.pdf?uri=ff80808109fc7d8c010a089cf7400320&action=viewAttachement>

http://www.legal-management.net/my_weblog/2006/07/the_next_step_a.html

http://www.legal-management.net/my_weblog/2007/09/ten-questions-t.html

7. Syllabi



Gedichten in persoonlijke coachings

Wat geef je een deelnemer na een opleiding het beste mee? Een dikke syllabus? Een dunne syllabus? Eén enkel A4-tje? Een blaadje in plastic met vele wijze dingen op? Een mindmap misschien? Of helemaal niets ... kwestie van de boekentassen niet te overladen?

Soms doe ik een van de bovenstaande (behalve het eerste) of een mengeling ervan. Maar soms leveren we een speciale, zeker bij persoonlijke coachings.

Als de deelnemer enkele uren met een acteur aan de slag is gegaan om zijn verbale spierballen te doen groeien, en als de acteur van dienst dat aankan, produceren we iets gekks. Ik geef een vijftal woorden op die de deelnemer of zijn stijl en leerpunten kenmerken, praat nog even met de man of vrouw in kwestie en geef dan het woord aan de acteur. En zie: uit het hoofd van die woordenkramerijmachine floept een gedicht op maat. Gisteren ging een manager naar huis met dit poëem onder de arm:

Als je met Bart goed wilt accorderen
Sta dan toe dat hij je vaak gaat observeren
Wees niet bang, hij zal je niet bruuskeren
Al kan zijn ratio soms wel irriteren
Toch komt er een dag waarop hij handelt
Hij zorgt ervoor dat jij de juiste weg bewandelt

Van de syllabus, bewaar ons

Een van de bedenkelijkste fenomenen in de opleidingswereld is de syllabus, of noem het zoals u wilt: de documentatie, cursus, hand-out, handleiding. Vaak is geen enkele van de betrokken partijen er echt gelukkig mee.

Deelnemers nemen een wat dubbele houding aan. Ze wensen geen dikke knotsen mee te krijgen want de kans dat die gelezen worden is evenredig met de kans dat die deelnemer binnen een jaar zich nog enkele belangrijke punten kan herinneren over de opleiding. Anderzijds is een opleiding zonder syllabus maar onaf . Het hoort erbij maar niemand leest het. De kaft met papieren wordt bij de andere wat vergeelde kaftruggen geplaatst. Enkel een grondige kuisbeurt van de boekenkast noodt nog tot een hernieuwde, vluchtige kennismaking.

Trainers - geloof me vrij - hebben ook een speciale houding tegenover syllabi. Ze schrijven ze vaak echt niet zelf, en sommigen mag je er gerust van verdenken dat ze hun eigen syllabus ook niet zelf gelezen hebben. Syllabi zijn vaak ook een schijnmaneuver: ze worden uitgereikt maar in de sessie zelf wordt er niet veel zinnigs mee gedaan.

Om al deze redenen geef ik nooit teksten van meer dan 20 bladzijden.

Een mooi alternatief is de Geheim van de Smid-formule. Daarover volgende keer meer.

De syllabus revisited

Aan alle koesteraars van syllabi als reservoir van opgedane kennis: sorry. In het vorige stukje heb ik misschien diep in het handleidingenvlees gesneden, ik moest het even kwijt. Maar zegt u eens eerlijk, leest u een syllabus werkelijk? Onlangs had ik een groepje trainers in spé de handleiding vooraf geëmaild. Je zou denken dat ze vanuit kennisgretigheid de 20 pagina's (ik geef er nooit meer) minstens hadden doorsnuffeld. 20% was zo moedig geweest. IJdele hoop: pre-work doesn't work.

Er zijn waardevoller alternatieven. Ik groepeer ze onder de noemer Het Geheim Van De Smid. Die geheimen zijn er in elke organisatie. Het zijn de zeer zelden bevroegde, nog minder geïnventariseerde, truuks en technieken waardoor een echte specialist in een materie zo kundig is. Nergens wordt daar meer over gesproken dan in opleidingen en coachings. Vaak leiden deelnemers ze in met de woorden 'Zo heb ik eens ...'. Ze bedoelen daarmee: let op, hier komt een handigheid waarmee je je veel miserie bespaart en die weinigen gebruiken.

Echt waar, ik heb al zeer veel geheimen gehoord. Tegenwoordig bezorg ik mijn klanten de geheimen die zo kwistig in slimme koppen ronddolen terug. Voortaan hoeven b.v. jonge controleurs van De Lijn niet meer met trial en errorpraktijken uit te pakken om wijzer te worden. De geheimen van de smid zijn geïnventariseerd.

Ook bij Bekaert zijn de geheimen netjes samengebracht. We vonden het zonde dat zoveel videobanden vol met mooie voorbeelden van goede oefentaakgesprekken in de archieven zouden blijven zitten of stomweg werden gewist. Daarom werd alles nog eens bekeken en, Man bijt Hond achterna, is er een compilatie van de beste fragmenten gemaakt. Moet u morgen de moeilijke problematiek van alcoholisme en de nare gevolgen ervan aankaarten in een taakgesprek? Makkie, spoel op band 4 naar nr 148 en daar zie je een hoe een collega dit aanpakte. Zijn geheim staat er 'zonder totenrekkerie' in keurig beschaafd West-Vlaams.

.....

• Het is een vreemde tegenstrijdigheid dat je pas kunt veranderen vanaf het moment dat je volledig aanvaardt wie je nu bent



Obligaat geblaas of interactief dynamiet vormt het vervolg op Niet geschoten is altijd mis (2007) en Raak! (2005). In 60 stukjes van het weblog van het opleidingskantoor M-ARC www.m-arc.be schetst Marc Vermeulen zijn belevenissen in de wereld van opleidingen, ontwikkeling en coaching. Twee keer per week schrijft hij zijn weblogstukjes voor Training Managers.

De teksten tonen de stand van zaken van opleidingen in België en erbuiten. Behalve een aantal knipogen naar de actualiteit vindt u er voorspellingen. Een Nostradamus blik over hoe opleidingen er binnen enkele jaren zullen uitzien.

Deze in België unieke weblog voor training managers en andere geïnteresseerden biedt een fascinerende blik op het trainingsveld.

M-ARC is gespecialiseerd in persoonlijke coachings en opleidingen:

1. supervisors en managers: leidinggeven tussen hamer en aambeeld
2. functionerings- en evaluatiegesprekken moderne stijl omgaan met agressie: leiden zonder lijden
3. onderhandelen
4. moeilijke gesprekken
5. oog in oog met de klant
6. communicatie en assertiviteit: praktijk

De bezieler van het kantoor is Marc Vermeulen. Hij is een trainer met pijlen op z'n boog.

Na een carrière als senior trainer en general manager startte hij het opleidingsbureau **M-ARC**.

Het verzorgt opleidingen en persoonlijke coachings voor een groot aantal belangrijke bedrijven: Omron, Agoria, Keppel Segers, Bekaert, Eandis, Nationale Bank, De Lijn, Stad Antwerpen, Esso, Stibbe, Gemeentelijk Autonoom Parkeerbedrijf Antwerpen, Genzyme, Capaspan, Philip Morris, Sibelga, ArcelorMittal, Vlaamse Landmaatschappij, Panalpina, Kone, USG Innovativ, Estée Lauder, Honeywell, Stork, De Post, ...

M-ARC drijft op nieuwe frisse creaties. In 2007 lanceerde het De vier Franken, Bazengebazel: een monoloog over leiding geven. Deze wordt opgevoerd in Good 2CU. The Magical Meeting Loft in Mechelen, een eigenwijze vergader- en opleidingsplaats in Mechelen (www.good2cu.be)

