

De opleidingsverantwoordelijke als procesadviseur

Opleidingsverantwoordelijken in organisaties hebben vandaag de dag een veel bredere verantwoordelijkheid. Daar waar zij zich vroeger beperkten tot de vraag welke opleidingen interessant waren voor de organisatie, spelen zij nu ook een adviserende rol. Ze zijn een strategische gesprekspartner voor de business wanneer het gaat om het ontwikkelen en optimaliseren van menselijk potentieel. Daarnaast begeleiden zij leidinggevendenden binnen een organisatie bij het zoeken naar oplossingen voor functionerings- en performantieproblemen van personen, teams of hele afdelingen.

Belangrijk in deze context is het begrip 'begeleiden'. Van de opleidingsverantwoordelijke wordt niet verwacht dat hij de problemen voor de business oplost. De business /cliënt blijft steeds eigenaar van het probleem (vanaf nu zullen verwijzen we naar interne klanten uit de organisatie met het begrip 'cliënt'). Maar waaruit bestaat de rol van de opleidingsverantwoordelijke dan wel? Vanuit de visie van procesadvisering wordt de nadruk gelegd op het bereiken van een effectieve begeleidingsrelatie tussen u als opleidingsverantwoordelijke en uw cliënt. Het is hierbij erg belangrijk dat **uw cliënt, door een actieve deelname aan het diagnostische proces, zelf zijn probleem 'ontdekt' of 'herkent'**. Wanneer u zelf als opleidingsverantwoordelijke met een diagnose of een oplossing komt aanzetten, is de kans immers groot dat uw cliënt deze verwerpt of er defensief op reageert omdat hij de situatie om één of andere reden niet wil zien zoals ze in uw diagnose wordt gepresenteerd. Het omgekeerde is ook mogelijk. Uw cliënt is zo blij dat u met een diagnose/oplossing gekomen bent, dat hij zich afhankelijk gaat opstellen en het probleem in uw schoot probeert te schuiven.

Als opleidingsverantwoordelijke loopt u in dergelijke situaties een dubbel risico. 1) Wanneer uw cliënt zich geen 'eigenaar' voelt van het probleem en de bijhorende oplossing (een opleiding die wordt gepland), zal zijn betrokkenheid hierbij waarschijnlijk erg laag zijn. Dit ondermijnt niet alleen de kwaliteit van het voortraject van de opleiding. Wanneer het gaat om een off-the-job opleiding komt ook het transferproces in gevaar. 2) Door het onevenwicht in de begeleidingsrelatie gebeurt de diagnosestelling vaak te oppervlakkig en te eng. De kans bestaat hierdoor **dat de aangeboden opleiding wel enkele symptomen zal bestrijden, maar voorbijgaat aan de echte kern van het performantieprobleem.**

Bij procesadvisering is **het bereiken van een statusevenwicht is in de relatie tussen adviseur en cliënt** dus essentieel. Een aantal interventietechnieken die vallen onder de noemer 'actief informeren' kunnen hiertoe ingezet worden. In een gesprek met een cliënt kan u bijvoorbeeld

achtereenvolgens de technieken 'neutraal informeren' 'explorerend diagnostisch informeren' en 'confronterend informeren' inzetten om ervoor te zorgen dat u een veilige omgeving creëert waarin echte 'samenwerking' mogelijk wordt. ¹:

Neutraal informeren

Bij neutraal informeren gaat het erom uw cliënt te tonen dat u luisterbereid bent. In een eerste fase wil u immers het probleem helder te krijgen, zoals uw cliënt het ziet. Dat impliceert tezelfdertijd ook dat uzelf zich concentreert op het vergaren van informatie, zonder dat u inhoudelijk iets toevoegt aan het verhaal. Dit doet u door in eerste instantie gewoon te zwijgen en voornamelijk non-verbaal aan te geven dat u geïnteresseerd bent in zijn verhaal. Komt het proces op deze manier niet op gang, dan kan u ervoor opteren om een aantal open en neutrale vragen te stellen. De klemtoon ligt hier op 'neutraal', aangezien u uw cliënt niet het gevoel wil geven dat u ervan uitgaat dat hij een probleem heeft of dat u wil oordelen over zijn situatie. Vragen die u kan stellen zijn:

Kan u mij wat meer vertellen over het functioneren van de medewerkers in uw dienst?

Kan u mij iets vertellen over de aanleiding voor deze opleidingsaanvraag?

Op een bepaald moment loopt het verhaal van uw cliënt ten einde. Hij of zij heeft u alles verteld wat hij noodzakelijk achtte. Soms stelt uw cliënt u nu de vraag naar hoe u de situatie ziet of hoe u de zaken zou aanpakken. Het is beter om in deze fase van het gesprek nog niet over te gaan tot het geven van adviezen, ook al verwacht uw cliënt dit misschien van u. De kans is immers reëel dat de visie van uw cliënt op de situatie een onderdeel vormt van het probleem. Daarom gaat u verder met de tweede vorm van actief informeren, nl. explorerend diagnostisch informeren.

Explorerend diagnostisch informeren

Bij deze vorm van informeren krijgt u als adviseur een meer actieve rol. U concentreert op de informatie die u nog niet gekregen heeft van uw cliënt maar waarvan uzelf denkt dat ze van belang kan zijn voor de diagnose. Dit kan u doen door bepaalde elementen uit het verhaal van uw cliënt te hernemen, te toetsen of u ze goed begrepen hebt en vervolgens door te vragen naar de volgende aspecten:

Gevoelens en reacties: Alhoewel gevoelens in een professionele situatie vaak zo veel mogelijk verzwegen worden, loont het toch vaak de moeite ze

¹ Naar: Schein, E. (2000) *Procesadvisering. Over de ondersteunende rol van de adviseur en het opbouwen van samenwerking tussen adviseur en cliënt*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds

bespreekbaar te maken. Ze vormen immers een belangrijke drijfveer voor het menselijk handelen. U kan de volgende vragen stellen:

U heeft daarstraks uitgelegd dat de nieuwe verkoper in uw team vaak erg arrogant reageert. Welke gevoelens riep zijn reacties bij u op?

Hypothese over oorzaken: U probeert te achterhalen of uw cliënt zelf bepaalde hypothesen heeft opgebouwd over de oorzaken van hetgeen er gebeurd is.

U gaf aan dat aantal leden uit uw team minder baat hebben gehad bij de vorige opleiding. Heeft u een idee waarom dat zo is?

Al dan niet ondernomen acties: Vaak geeft uw cliënt een interpretatie van de feiten, een beschrijving van de zaken zoals hij denkt dat ze verlopen zijn. Door vragen te stellen over acties die betrokkenen al dan niet ondernomen hebben, krijgt u meer objectieve informatie over de gang van zaken:

Toen u vorige week merkte dat uw medewerker de afgesproken deadline weer eens niet haalde, wat heeft u toen gedaan?

Aangezien u door het stellen van dit soort vragen het denkproces van uw cliënt beïnvloedt, helpt u hem de zaken vanuit een nieuw perspectief of in een breder kader te zien. Zelf brengt u echter inhoudelijk nog geen nieuwe elementen aan. Dit gebeurt wel wanneer u overschakelt op 'confronterend informeren'.

Confronterend informeren

Als opleidingsverantwoordelijke houdt u u vanaf nu niet enkel meer bezig met het proces, maar gaat u ook uw eigen ideeën over (het verhaal van) uw cliënt inbrengen. Concreet betekent dit dat u zelf mogelijke oorzaken van bepaalde gebeurtenissen formuleert, verschillende mogelijke handelswijzen voorstelt of suggesties doet voor oplossingen.

U heeft daarstraks uitgelegd dat de nieuwe verkoper in uw team vaak erg arrogant reageert. Heeft u hem daar al eens over aangesproken?

Als ik u goed begrepen heb, verbrandden twee van uw medewerkers zich vorige week omdat ze de veiligheidsprocedure niet respecteerden? Is het dan niet nodig om deze veiligheidsprocedures met het hele team eens door te nemen?

Bij confronterend informeren loopt u als opleidingsverantwoordelijke natuurlijk altijd een risico. Wanneer uw cliënt afwijzend reageert, bent u enerzijds niet dichterbij de oplossing van het probleem en anderzijds heeft

de relatie vaak een deuk opgelopen. Timing is hier van cruciaal belang, u zal moeten proberen aan te voelen op welk moment in het gesprek uw cliënt ontvankelijk is voor deze confrontaties. Zeker bent u natuurlijk nooit, maar ook vergissingen leveren meestal waardevolle informatie op. Het komt erop aan op de afwijzing van uw cliënt zelf niet defensief te reageren, maar u terug op veiliger domein te begeven en het vertrouwen terug op te bouwen.

Samengevat kunnen we stellen dat de interventietechniek 'actief informeren' u als opleidingsverantwoordelijke twee grote voordelen verschaft. Ten eerste stelt deze techniek u in staat om te komen bij de kern van performantieproblemen. Eventuele opleidingen die op basis van dit proces worden georganiseerd, gaan bijgevolg verder dan enkel 'symptoom-behandeling' en leveren meer duurzame resultaten op. Daarnaast bouwt u als opleidingsverantwoordelijke effectievere begeleidingsrelaties op met het cliëntpubliek in uw organisatie. Geleidelijk aan zullen zij in staat zijn performantieproblemen zelf accurater te diagnosticeren en aan te pakken.