

# Klanttevredenheidsonderzoek

Centrum voor Excellent leiderschap

10-08-2010



## KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK

Dit instituutsrapport belicht de activiteiten van Centrum voor Excellent leiderschap vanuit verschillende invalshoeken:

vanuit de klant (Klanttevredenheidsonderzoek)

vanuit Cedeo (Bezoekverslag en Conclusie van de onderzoeker)

### INHOUDSOPGAVE

<b>CEDEO-ERKENNING .....</b>	<b>1</b>
1. ACHTERGROND .....	1
2. CRITERIA .....	1
3. METHODE .....	1
4. PROCEDURE .....	2
<b>KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK.....</b>	<b>3</b>
KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK NSA - CEDEO COACHING .....	3
KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK NSA - CEDEO MAATWERK .....	7
KLANTTEVREDENHEIDSONDERZOEK NSA - CEDEO OPEN .....	12
<b>BEZOEKVERSLAG .....</b>	<b>16</b>
<b>CONCLUSIE VAN DE STICHTING CEDEO BEDRIJFSOPLEIDINGEN .....</b>	<b>18</b>

## Cedeo-erkenning

### 1. Achtergrond

Er zijn in Nederland naar schatting ruim 8.500 commerciële opleidingsinstituten die een veelvoud aan maatwerk- en open opleidingen aanbieden. Voor veel opleidingsfunctionarissen vormt dit enorme aanbod een onoverzichtelijk en, in kwalitatieve zin, ondoorgroendelijk geheel. Daarnaast zijn er enkele duizenden organisaties die zich richten op het brede terrein van organisatieadvies en intensieve begeleiding door middel van coaching.

Om zicht te bieden op instituten die aantoonbaar naar tevredenheid van bedrijven en organisaties cursussen, trainingen, opleidingen, organisatieadvies of coaching hebben verzorgd, voert Cedeo te Rotterdam klanttevredenheidsonderzoeken uit onder inkopers van deze diensten.

Op dit moment zijn op deze wijze zo'n 800 instituten op basis van marktwaardering geselecteerd en in het Cedeo-bestand opgenomen.

### 2. Criteria

Om in aanmerking te komen voor erkenning stelt Cedeo duidelijke eisen in de vorm van kwantitatieve en kwalitatieve criteria.

Kwantitatieve criteria ter borging van de continuïteit:

- De organisatie heeft meer dan vijf opdrachtgevers.
- De organisatie is minimaal drie jaar actief.
- De organisatie heeft een minimum jaarmzet van € 250.000,-.

Kwalitatieve criteria:

- De organisatie moet kunnen aangeven op welke wijze het haar aanbod ontwikkelt.
- De organisatie heeft op een bedrijfsgerichte wijze, bij meerdere organisaties, positieve resultaten geboekt. Of dit zo is, wordt gemeten aan de hand van een Klanttevredenheidsonderzoek.
- De organisatie moet in haar handelen aantoonbaar bedrijfsgericht zijn.

### 3. Methode

Cedeo verleent zowel een erkenning voor Maatwerk Bedrijfsopleidingen en Open Bedrijfsopleidingen, alsmede voor Coaching en Bedrijfsadvies. De onderzoeksmethoden, die aan de erkenningen ten grondslag liggen, worden hieronder nader toegelicht.

Tijdens het Klanttevredenheidsonderzoek benadert Cedeo (opleidings)functionarissen met een aantal gerichte vragen over hun ervaringen met uw organisatie. Hoe waarderen zij de samenwerkingsrelatie, de dienstverlening en de prestaties van uw organisatie? Centraal staat daarbij telkens de vraag in hoeverre het instituut erin is geslaagd gewekte verwachtingen en gedane beloften daadwerkelijk waar te maken. Pas bij een hoge mate van tevredenheid onder de ondervraagde functionarissen over de verschillende stappen in het voor-, uitvoerings-, en natraject én indien het instituut voldoet aan de vereiste basiscriteria rondom **kwaliteit**, **continuïteit** en **bedrijfsgerichtheid** (zie punt 2), komt het in aanmerking voor Cedeo-erkenning.

Cedeo stelt zich op het standpunt dat voor de aangevraagde erkenning tenminste 80% van de benaderde opdrachtgevers zich dient uit te spreken in termen van 'tevreden' tot 'zeer tevreden'.

Afhankelijk van het uitgevoerde onderzoek verleent Cedeo de volgende erkenningen:

- Cedeo-erkend Maatwerk Bedrijfsopleidingen
- Cedeo-erkend Open Bedrijfsopleidingen
- Cedeo-erkend Coaching
- Cedeo-erkend Coach
- Cedeo-erkend Accountancy Opleidingen
- Cedeo-erkend Advocatuur Opleidingen
- Cedeo-erkend Assessment
- Cedeo-erkend Organisatieadvies
- Cedeo-erkend Bedrijfsadvies
- Cedeo-erkend Interim management
- Cedeo-erkend Onderwijsadvies of Onderwijsbegeleiding
- Cedeo-erkend Outplacement, Loopbaanbegeleiding en –coaching
- Cedeo-erkend Werving & Selectie
- Cliëntenaudit Blik op Werk

Erkenningen hebben een geldigheid van 2 jaar na afgifte.

#### **4. Procedure**

Nadat het instituut zich heeft aangemeld voor Cedeo-erkenning, wordt de volgende procedure gehanteerd:

- Het instituut krijgt een vragenlijst toegezonden waaruit moet blijken dat het instituut voldoet aan de kwalitatieve en kwantitatieve criteria.
- Cedeo bestudeert de vragenlijst en voert het onderzoek uit.
- Cedeo bezoekt het instituut. Gedurende dat bezoek worden met de directie de uitkomsten van het onderzoek besproken, en saillante informatiepunten, door het instituut verstrekt in de vragenlijst, nader tegen het licht gehouden. Cedeo stelt daarnaast aanvullende vragen met betrekking tot zorg rondom kwaliteit, continuïteit en bedrijfsgerichtheid.
- Op basis van de vragenlijst, de geregistreerde ervaringen van opdrachtgevers en het bezoek, worden conclusies getrokken die resulteren in een advies.
- Dit advies wordt uitgebracht aan het Bestuur van de Stichting Cedeo. Dit advies kan zijn:
  - toekennen van de Cedeo-erkenning en daarmee:
    - (continuering van) publicatie en opname in de Nederlandse Opleidingen Databank;
    - (continuering van) positieve advisering door de Opleidingenhelpdesk;
  - geen toekenning of continuering van de erkenning.
- Het Stichtingsbestuur verleent al dan niet de Cedeo-erkenning. Bij een positieve uitspraak zijn de onderzoeksresultaten openbaar en bij Cedeo te verkrijgen.

## Klanttevredenheidsonderzoek

### Klanttevredenheidsonderzoek NSA - Cedeo Coaching

Aantal referenten ondervraagd: 7

Score tevredenheid ①	1	2	3	4	5
Voortraject		14%		71%	14%
Plan van Aanpak②				71%	14%
Uitvoering Coachingstraject				43%	57%
Coach				43%	57%
Afronding③				43%	43%
Organisatie en Administratie④				57%	14%
Relatiebeheer⑤				43%	29%
Prijs-kwaliteitverhouding⑥				57%	14%
Tevredenheid coachingstraject totaal				86%	14%

- ① 1 = zeer ontevreden  
 2 = ontevreden  
 3 = noch ontevreden/noch tevreden  
 4 = tevreden  
 5 = zeer tevreden
- ② Eén gesprokene kent het plan van aanpak geen score toe.
- ③ Eén referent geeft geen score voor de afronding.
- ④ Twee gesprokenen onthouden zich van scores voor de organisatie en administratie.
- ⑤ Twee ondervraagden kennen het relatiebeheer geen score toe.
- ⑥ Twee referenten geven geen oordeel over de prijs-kwaliteitverhouding.

#### Toelichting op de gegeven antwoorden:

##### Voortraject

Alle referenten geven aan dat zij de coach van het Centrum voor Excellent Leiderschap (hierna te noemen CEL) die het traject heeft uitgevoerd al kenden vanuit een vorig traject of een vorige werkring. De gesprokene zelf of de werkgever heeft in alle gevallen rechtstreeks contact opgenomen met de coach. Enkele referenten geven aan: "Ik had de coach meegemaakt in een ontwikkeltraject voor teamleiders. Later heeft hij een teambuildingdag voor mijn personeel gedaan", "Hij was al mijn coach toen hij nog bij de schoolbegeleidingsdienst werkte; ik heb hem 'meegenomen' als het ware." Zes van de zeven referenten kennen het voortraject een score vier of vijf toe; één gesprokene is ontevreden gestemd. In alle gevallen heeft er een uitgebreid intakegesprek plaatsgevonden tussen de coach, de betrokkene en eventueel de werkgever, waarin de doelstellingen voor het traject ter sprake kwamen.

Enkele tevreden respondenten vertellen: "Ik had zelf mijn leerdoelen op papier gezet. De coach heeft een inschatting gemaakt van het aantal bijeenkomsten dat nodig was om tot het gewenste resultaat te komen", "Het intakegesprek heeft mij geholpen mijn doelstellingen helder te krijgen. Eén daarvan was het aanscherpen van mijn communicatieve vaardigheden; een andere was duidelijkheid krijgen in wat voor een soort leider ik wil zijn" en "Ik kende de coach zijdelings. Ik heb eerst een vrijblijvend gesprek met hem gehad om te kijken of het klikte. De meter is daarna pas gaan lopen." De ontevreden gestemde referent licht zijn score als volgt toe: "Ik ben als opdrachtgever niet aanwezig geweest bij het intakegesprek. Ik had er achteraf gezien toch wel graag bij willen zijn. Misschien is het onervarenheid van mij dat ik er niet om gevraagd heb." In een aantal gevallen is er door de betrokkene zelf of de directe collega's een vragenlijst ingevuld ter oriëntatie op de vraagstelling.

### **Plan van Aanpak**

Alle scorende ondervraagden zijn van mening dat het plan van aanpak in voldoende mate was afgestemd op hun vragen en wensen en dat de prijsopgave helder was. "Ik heb het plan van aanpak samen met de coach op papier gezet, het was helemaal naar mijn zin", "De doelen waren niet al te vast omlijd; dat was juist wel prettig", "Het plan was een goede weergave van de afspraken en ook de financiële kant was adequaat op schrift gesteld" en "Mijn eigen plan is in zijn geheel in de offerte opgenomen. Het aantal uren is in overleg vastgesteld. De afgesproken prijs was correct vermeld in de offerte", aldus enkelen. Eén ondervraagde onthoudt zich van scoren en legt uit: "Ik heb mijn doelstellingen op papier gezet en met de coach besproken, de offerte is naar mijn werkgever gegaan; ik heb hem niet ingekeken".

### **Uitvoering Coachingstraject**

Ten aanzien van de uitvoering tonen de referenten zich unaniem positief. Vier gesprokenen kennen dit onderdeel zelfs de hoogst mogelijke score toe. Door middel van cases uit de werkpraktijk en praktijkopdrachten werden de sessies afgestemd op de werksituatie van de deelnemers. "Het waren werkgerelateerde gesprekken over een specifieke probleemsituatie", "Ik neem zelf steeds voorbeelden uit mijn werk bij de hand, krijg opdrachten en ga daarmee aan de slag", "Wij hadden het alleen maar over praktijkzaken. Na afloop van elke sessie kreeg ik aandachtspunten mee", "De deelnemers zijn indringend bezig geweest, hebben veel opdrachten gedaan en veel handvatten gekregen" en "Het is prettig om als directeur in een neutrale omgeving van gedachten te kunnen wisselen. Je krijgt er energie van!" De gesprokenen geven aan dat er voldoende gelegenheid was om tussentijds te evalueren en het programma bij te stellen: "Het was prettig dat we nog wat konden schuiven met de doelstellingen. Gaandeweg ontdek je dat sommige dingen meer nodig zijn dan andere" en "Ik heb bij de coach aangegeven dat ik graag wat meer tijd tussen de sessies wilde. Dat was geen probleem", aldus twee van hen.

### **Coach**

Ook over de deskundigheid en persoonlijke vaardigheden van de coaches zijn vier referenten zeer tevreden, en drie tevreden gestemd. "Het is een buitengewoon goede coach, uitermate professioneel", "De coach hield mijn medewerker goed de spiegel voor", "Ik heb zijn wijze van inzicht geven in de problematiek erg gewaardeerd", "De trainer wekt heel veel vertrouwen. Hij is niet directief, maar vraagt steeds door. Je komt jezelf vanzelf tegen", "Hij brengt blinde vlekken aan het licht en spaart mij niet, maar het is wel constructief", "Het is een open en eerlijke man, ook wel confronterend. Hij luistert goed en kan mij altijd in de richting van de oplossing duwen door bepaalde vragen te stellen. Soms heb ik wel even genoeg van de vragen en wil ik wel weten hoe hij er zelf tegenaan kijkt. Dan geeft hij zijn mening", "Een heel prettig persoon. In het begin hebben we een aantal dingen afgebakend waar ik niet over wilde praten. Dat werd gerespecteerd en het heeft het traject niet in de weg gestaan", zo luiden de reacties. Eén referent zet nog wel een kanttekening: "Een minpuntje was, dat de trainer weleens te laat kwam. Ik ben zelf een mens van structuren, dus ik heb dat ter sprake gebracht, waarna het beter werd".

### **Afronding**

De afronding kan de goedkeuring van alle scorende ondervraagden wegdragen. De eindevaluatie vond meestal plaats met de betrokkene(n) zelf. Soms was ook de direct leidinggevende er bij. “We hebben de leerdoelen er weer even bij gepakt, bekeken waar ik nu sta en de lijn voor de toekomst uitgezet. Verhelderend!”, “De afronding heeft met de deelnemer zelf plaatsgevonden. Hij was er erg tevreden over. Achteraf had ik er zelf ook graag bij willen zijn”, “De rapportage over de bereikte leerdoelen heb ik zelf opgesteld. Mijn leidinggevende was bij de evaluatie. Het was een nuttig driegesprek”, “Ik heb als opdrachtgever telefonisch en via de mail terugkoppeling gekregen van de cursusleiding”, aldus enkelen. Eén gesproken vertelt: “De afronding gaat altijd op een heel leuke manier: aan het einde van het jaar gaan we samen golfen.” In sommige gevallen zijn er vervolgssessies afgesproken of worden deze nog overwogen: “Misschien is een terugkomdag over een paar maanden wel aan de orde, om niet terug te vallen in oude patronen” en “Voor een aantal deelnemers zijn uit het groepstraject individuele programma’s voortgekomen.” Over de resultaten van de coachingstrajecten zegt men ondermeer: “Ik heb geleerd om problemen niet in mijn eentje op te lossen”, “Je kunt zien dat de medewerker alles wat beter aankan en dingen meer relativeert. Nu moet ik er wel bij zeggen dat ook de veranderde taakverdeling daaraan kan hebben bijgedragen”, “Mijn doel is nog niet bereikt, maar ik weet wel hoe ik er moet komen”, “Ik ben ontzettend tevreden. Je krijgt in de gaten hoe je met bepaalde conflicten om kunt gaan. Als deze coach er niet was geweest, had ik mijn baan er al lang aan gegeven, maar het vernieuwingsproces krijgt langzaamaan gestalte. De meest verstokte digibeten onder de collega’s werken nu zelfs met digitale schoolborden”, “Ik heb helderheid gekregen in waar ik sta en wat voor soort leider ik ben” en “De mensen hebben goede handvatten gekregen voor het voeren van beoordelingsgesprekken. We weten wat de ontwikkelpunten zijn. Er zijn goede voorstellen gedaan voor vervolgtrajecten, toegesneden op ieders competenties.”

### **Organisatie en Administratie**

Over de organisatie en administratie spreken alle scorende referenten zich goedkeurend uit. “Behalve dat de coach in het begin soms te laat kwam, heb ik geen klachten”, “Ik merk er niets van, dus dat is een goed teken. De facturering gaat bovenschouls en voor zover ik weet zijn er geen problemen”, “Het verschuiven van data is geen enkel punt” en “De trainer is meestal goed te bereiken, zo niet dan belt hij binnen een dag terug”, aldus enkelen. Twee referenten geven geen score op dit onderdeel, omdat ze er geen zicht op hebben.

### **Relatiebeheer**

Twee referenten kennen het relatiebeheer geen score toe, omdat ze er te weinig zicht op hebben. De overige vijf geven een score ‘vier’ of ‘vijf’. Eén van hen merkt op: “Ze houden je wel in beeld. Als er nieuws is over het opleidingsaanbod, dan ontvang je post van ze. Met de kerst kreeg ik een heel leuk boekje over coaching.” De andere geïnterviewden merken op dat er nauwelijks sprake is van relatiebeheer in de zin van telefoontjes of nieuwsbrieven maar dat zij dit geen enkel bezwaar vinden. “Ik zit daar niet op te wachten”, “De trajecten lopen in elkaar over, we hebben elkaar de afgelopen zeven jaar zeer regelmatig gezien” en “Wij weten hen te vinden en dat is voldoende. Ik moet er niet aan denken dat ze ons gaan bellen of e-mails gaan sturen”, vertellen zij ondermeer.

### **Prijs-kwaliteitverhouding**

Afgezien van twee gesprokenen die zich, bij gebrek aan informatie, onthouden van scores, zijn allen tevreden tot zeer tevreden over de prijs-kwaliteitverhouding. Ze noemen deze ‘Acceptabel’ en ‘Marktconform’ en zeggen verder onder andere: “Ik heb de prijzen vergeleken met die van andere aanbieders en ze zijn goed” en “Ze zijn iets duurder dan sommige andere bureaus, maar de kwaliteit is heel goed!”

**Tevredenheid coachingstraject totaal**

Alle referenten zijn over het geheel genomen tevreden over de coachingstrajecten van het Centrum voor Excellent Leiderschap. Eén gesprokene kent zelfs een eindscore 'zeer tevreden' toe. Het enthousiasme betreft vooral de kwaliteiten van de coaches. "De coach heeft onze medewerker een spiegel voorgehouden, waardoor hij inzicht heeft gekregen in zichzelf", "Het was een integere man die mij zelf bepaalde conclusies liet trekken", "De coach was geweldig!", "De trainer is terzakekundig en legt de vinger op de zere plek. Het is bovendien een aimabele man die veel vertrouwen wekt", zo vat men samen. Het enige verbeterpunt dat door een referent wordt aangestipt, is het meer betrekken van de leidinggevende bij de intake en de eindevaluatie. Alle respondenten tonen zich zonder reserve genegen om de coachingstrajecten van het Centrum voor Excellent Leiderschap aan te bevelen bij derden.

## Klanttevredenheidsonderzoek NSA - Cedeo Maatwerk

Aantal referenten ondervraagd: 10

Score tevredenheid ①	1	2	3	4	5
Voortraject②				20%	50%
Plan van Aanpak				60%	40%
Uitvoering				20%	80%
Adviseurs				20%	80%
Afronding③				10%	60%
Organisatie en Administratie④			10%	40%	30%
Relatiebeheer⑤			10%	50%	30%
Prijs-kwaliteitverhouding			10%	50%	40%
Tevredenheid projectuitvoering				50%	50%

- ① 1 = zeer ontevreden  
 2 = ontevreden  
 3 = noch ontevreden/noch tevreden  
 4 = tevreden  
 5 = zeer tevreden
- ② Drie gesprokenen kennen het voortraject geen score toe.
- ③ Drie gesprokenen onthouden zich wat betreft de afronding van scores.
- ④ Twee referenten geven geen score voor de organisatie en administratie.
- ⑤ Eén ondervraagde kent het relatiebeheer geen score toe.

### Toelichting op de gegeven antwoorden:

#### Voortraject

Voor het merendeel van de referenten in dit onderzoek naar de maatwerktrajecten van het Centrum voor Excellent Leiderschap (hierna het CEL te noemen) geldt dat er sprake is van een langdurige samenwerking met het bureau. De meesten zijn via hun persoonlijk of professioneel netwerk in contact gekomen met één van de adviseurs van het CEL, een contact dat veelal is uitgemond in één of meerdere opdrachten voor de betreffende adviseur zelf. Enkel vertellen: "Wij hoorden de naam van het Centrum op verschillende plekken binnen ons netwerk", "Ik kende de trainer vanuit mijn vorige werkkring. Ik wilde binnen het samenwerkingsverband van scholen een eenduidige aansturing, en had het gevoel dat hij daarin goed een rol zou kunnen spelen", "Ik heb zelf ooit de opleiding Coachend leidinggeven gedaan. Toevallig zaten er in die groep meerdere mensen uit het onderwijs. Zo kwam ik op het idee van een maatwerkopleiding voor onze directeuren", "Ik had in een vorige baan zijdelings met deze adviseur te maken gehad. Toen mij gevraagd werd om leiding te geven aan een fusie tussen twee scholen, heb ik als voorwaarde gesteld dat ik zelf de externe begeleiding mocht uitkiezen. Ons bestuur heeft een aantal offertes en plannen van aanpak vergeleken; die van het CEL kwam er als beste uit." Over het voortraject zijn alle scorende referenten tevreden tot zeer tevreden; drie ondervraagden kennen geen score toe, omdat zij het voortraject niet meegemaakt hebben. De intakegesprekken worden in de regel door de adviseur zelf gevoerd. Een zorgvuldige oriëntatie op de wensen en doelstellingen van de opdrachtgever staat daarbij steeds centraal.

Een aantal ondervraagden merkt hierover op: “Er is eerst een aantal oriënterende gesprekken met ons gevoerd over de lijnen binnen de organisatie”, “De trainer is zelf komen kennismaken en informatie komen inwinnen. Het klikte meteen”, “Er is goed naar ons geluisterd, we hebben samen uitgezocht welke basiskennmerken bij iedere functiegroep horen en welke daarvan men al beheerst en welke niet”, “De trainer en ik hebben met alle teams besproken waar zij tegenaan liepen en hoe zij hun eigen rol daarin zagen. Daaruit is een vraaggericht programma-aanbod voortgekomen” en “De adviseur gaat regelrecht uit van de vraag die wij neerleggen en stemt daar op af. Hij krijgt de essentie snel scherp. Soms komt er een nog betere vraagstelling uit dan die wij zelf hadden bedacht.”

### **Plan van Aanpak**

Met betrekking tot het plan van aanpak is zestig procent van de gesprokenen tevreden en veertig procent zeer tevreden. Allen zijn van mening dat datgene wat tijdens de intakegesprekken aan de orde komt, in voldoende mate zijn weerslag vindt in het programma. Ook het financiële aspect komt duidelijk op papier. “Er is een uitgebreid plan gemaakt met een nette prijsopgave”, “Ze boden ons een concept aan waarin wij zelf nog konden schuiven. Uiteindelijk was het een prima programma om subsidie mee binnen te halen”, “Ik had het plan zelf op papier gezet. Tijdens de intake hebben we het gezamenlijk bijgesteld”, “Het was een standaard leergang in vier modules. De bedoeling was dat wij zelf de onderwerpen tijdens de training aandroegen”, “Ik kon mij goed herkennen in de offerte. Het niveau van detaillering heb ik erg geapprecieerd, omdat het nog voldoende ruimte gaf om bij te stellen. Ook de financiële kant is goed op papier gezet” en “Een keurig nette offerte waar nog op geschoten kon worden, met uitgebreide situatiebeschrijvingen, vraagstelling, beoogde opbrengst, opzet, programma en prijsopgave. Zo weet je waar je aan toe bent en is het aan het einde plezierig evalueren.”

### **Uitvoering**

Alle geïnterviewden geven aan dat de uitvoering van de trajecten ruimschoots voldeed aan de verwachtingen. Tachtig procent kent dit onderdeel zelfs de hoogst mogelijke score toe. De referenten vinden dat er tijdens de trainingen ruim voldoende afwisseling is qua didactische werkvormen. Ook wordt er volgens hen vraaggericht genoeg te werk gegaan. “De trainer doceert niet zozeer, maar gaat het gesprek aan. Daardoor kom je zelf tot bepaalde inzichten”, “Het standaard schema voor de training wordt aangehouden, maar daarnaast wordt er ingegaan op vragen van de deelnemers”, “Tijdens het openingsrondeje werd de directeurs altijd gevraagd of ze zelf iets wilden bespreken. Daar werd heel dankbaar gebruik van gemaakt”, “Eén van de onderwerpen die wij hebben aangedragen is het maken van een jaarplan”, “Er is steeds ingespeeld op onze behoeften. Zo kwamen gaandeweg het maken van een businessplan en bepaalde strubbelingen binnen de organisatie aan de orde. Oorspronkelijk zou het alleen een traject voor ons managementteam zijn, maar later is het uitgebreid met een traject voor alle teamleiders”, “Vanuit het team ontstond het idee om teambuilding en meervoudige intelligentie te integreren in een survivaltocht. Dat werd door de trainer meteen opgepikt”, “Het is een mengeling van rollenspellen en discussies, bijvoorbeeld over de eigenschappen van een goed werkend team”, “Er zijn ludieke spellen bij, zoals grote puzzels van lappen die men samen moet oplossen. Je ziet al gauw onderlinge patronen uit de praktijk terug, zoals de neiging tot leiding nemen, praktisch handelen of juist afwachten” en “Het is ongelooflijk hard werken, en je wordt niet overgoten met theorie, maar wel gedwongen meteen praktische oplossingen voor je problemen te vinden”, zo vertelt men. Ook de adviestrajecten, interim management-trajecten en intervisie begeleidingstrajecten worden goed ontvangen: “In onze organisatie lopen de gezagslijnen nogal door elkaar. Het was belangrijk om een sterk nieuw team te ontwikkelen dat elkaar door en door kent. Dat werd goed in de hand gewerkt”, “Het programma was opgebouwd uit drie stappen: gesprekken, sessies met een opdracht en coaching on-the-job op alle scholen”, “Het managementteam moest zodanig aangestuurd worden dat ze als professionals hun werk gingen doen. De gesprekken vonden gezamenlijk, in kleine groepjes of individueel plaats. Het ging bijvoorbeeld over hoe om te gaan met stress, of over de implementatie van een nieuw team” en “De interim manager is met iedereen in gesprek gegaan, heeft kritische vragen gesteld en mensen gehouden aan de afspraken. Dat waren ze niet gewend, maar ze hebben het uiteindelijk wel geaccepteerd!” Allen geven aan dat er tussentijds veel gelegenheid was om te evalueren. Vaak waren de evaluatiemomenten van tevoren al vastgelegd in het plan van aanpak.

### Adviseurs

Ook aan de opleiders kennen acht van de tien ondervraagden een score 'zeer tevreden' toe; de overige twee gesprokenen zijn tevreden gestemd. "Sterk aan de adviseur vind ik zijn analytisch vermogen en onderliggend inzicht", "De trainer laat mensen dingen zelf uitvinden", "Hij wil heel graag maatwerk leveren en staat open voor samenwerking", "Het zijn zeer ontwikkelde mensen, niet alleen theoretisch maar ook in de zin dat zij zichzelf goed kennen. Ze zijn professioneel en toch persoonlijk betrokken", "De coach heeft heel goede antennes ten aanzien van de houding die hij in een bepaalde situatie moet aannemen: de ene keer directief en de andere keer ondersteunend", "De trainer haalt de kracht van het team naar boven en schept helderheid. Hij straalt rust en interesse uit. Je bent geen nummer", "De adviseur heeft het vertrouwen van het team, maar houdt ook afstand en blijft de baas. Hij heeft een heldere blik van buiten en wijst mij op de effecten van mijn beslissingen", "De trainer is innemend maar ook confronterend, het gaat met een lach en een traan. Mensen accepteren wat hij zegt en komen in beweging. Hij is illustratief en komisch, hoewel soms ook wat lang van stof", "Het is een rustige man die niet de hele tijd aan het woord is, goed oplet en naar de problemen toe stuurt. Hij voelt snel aan waar de kneep zit" en "De coach stond erop dat ik er als opdrachtgever steeds bij was. Hij slaagde er wonderwel in steeds in de highlights eruit te plukken; ik stond vaak met de mond vol tanden", zo luidt het commentaar. "Als er nieuwe mensen inschuiven, loopt er het eerste jaar een ervaren collega mee. Dit zijn niet facturabele kosten, hier stoppen ze dus veel geld in", geeft een gesprokene tot slot nog aan.

### Afronding

Zes van de zeven scorende ondervraagden zijn op dit punt zeer tevreden; één gesprokene kent een score 'tevreden' toe. Bij drie ondervraagden is het natraject nog niet afgerond, reden waarom zij er geen oordeel over kunnen geven. De trajecten worden afgesloten met een schriftelijke rapportage en een mondelinge evaluatie. In sommige gevallen wordt er een certificaat uitgereikt. Enkele gesprokenen merken op: "De eindrapportage was heel uitvoerig. Wij hadden veel aan de feedback", "De evaluatie was in het bijzijn van het bestuur. Iedereen heeft zijn eigen ontwikkeling toegelicht. Daar kwam nog een aantal nieuwe inzichten uit. Iedereen was er uitgesproken positief over", "Na afloop hebben de deelnemers een certificaat uitgereikt gekregen. Ik heb naderhand nog met de directeur van het CEL gesproken. Daaruit zijn nog enkele individuele intervisietrajecten voortgekomen" en "We hebben wat verbeterpunten aangedragen. Daar wordt ook echt iets mee gedaan, ze gaan niet in de verdediging en nemen het ter harte." Over de resultaten van de trajecten zegt men ondermeer het volgende: "Het team is een eenheid geworden. Er is een andere manier van leidinggeven ontstaan, niet vanuit macht maar vanuit kracht", "De training is een katalysator geweest binnen het teamproces. We hebben veel handreikingen gekregen om vorm te geven aan onze ontwikkeling als team", "Ik zie meer commitment bij de medewerkers. Het plan dat we hebben geschreven geeft een goed referentiekader", "Het managementteam stuurt mensen nu zodanig aan dat ze als professionals hun werk doen. De sfeer is open geworden. Dat is echt de kracht van de coach geweest", "De fuserende school liep behoorlijk achter op de ontwikkelingen. Dat is nu gelijk getrokken. De communicatie met leerkrachten en ouders over het project rondom 'Meerbegaafdheid' is zo goed geweest, dat van alle 500 ouders er niet één naderhand nog met vragen of klachten is gekomen", "Het gevolg van het consistente gedrag van bovenaf is dat de verantwoording lager in de organisatie is komen te liggen. Ik krijg veel complimenten van externen maar ook het uit het tevredenheidsonderzoek onder het personeel kwam een heel positief resultaat, ook al worden mensen nu meer aangesproken op hun verantwoordelijkheid", "Het coachend leidinggeven, zonder de baas te spelen, heeft een grote impact gehad. Het gedachtegoed van het CEL speelt hierbij een grote rol."

### **Organisatie en Administratie**

Het organisatorisch en administratief handelen van het CEL roept bij bijna alle scorende referenten tevreden tot zeer tevreden reacties op. Slechts één gesprokene is neutraal gestemd, vanwege problemen met de facturering. "Er liepen hier twee trajecten door elkaar, en we zochten ons soms een ongeluk bij welk traject een bepaalde rekening hoorde. Misschien had de codering aangepast moeten worden", zegt hij. De (zeer) tevreden respondenten geven aan dat de elektronische en telefonische bereikbaarheid van het kantoor en de medewerkers goed is. Ook de facturering verloopt naar hun mening op correcte wijze. "Als ik nu bel heb ik vandaag nog telefonisch of via de mail antwoord", "Het is geen grote organisatie en dat heeft zo zijn voordelen. Meestal bel ik rechtstreeks met de trainer", "We hebben nog nooit problemen ondervonden met de facturering", vertellen zij ondermeer. Twee gesprokenen geven aan dat ze te weinig zicht hebben op dit onderdeel om het een score toe te kunnen kennen.

### **Relatiebeheer**

Vijf respondenten zijn tevreden en drie zijn zeer tevreden over het relatiebeheer; één ondervraagde is neutraal gestemd. Een andere respondent onthoudt zich van scoren, omdat hij geen zicht heeft op het relatiebeheer. Enkele goedkeurende reacties: "Het contact wordt voornamelijk onderhouden door de coach, en dat loopt prima!", "Ik weet ze altijd te vinden als het nodig is. Ik krijg ook wel informatie over dingen die georganiseerd worden of over plekken die vrijkomen bij cursussen", "Wij ontvangen een nieuwsbrief en soms uitnodigingen, zoals een tijdje geleden voor een bijeenkomst over 'Weer Samen Naar School', zeer informatief!" en "Toen wij tien jaar bestonden heeft Willem Verhoeven een heel helder en interessant boekje geschreven voor onze directeuren en intern begeleiders. Er staat bijvoorbeeld in wat je in gesprekken met ouders kunt tegenkomen." De neutraal gestemde respondent geeft aan: "Nadat een mailcontact door een fout van onze kant is misgegaan, hebben we nu al maandenlang niets meer van ze gehoord. Ik had toch wel verwacht dat ze weer eens contact met ons zouden opnemen om te vragen hoe het gaat." Twee, overigens tevreden, ondervraagden zetten ieder nog een kanttekening: "Tot nu toe onderhield de coach steeds het contact met ons. Dat verliep heel prettig. Toen een aantal directeuren na een veranderingstraject met een aangepaste cursus verder wilde, kreeg ik hierover een accountmanager aan de lijn. Die meldde dat we een standaard training moesten afnemen omdat een verkorte cursus niet mogelijk was. Als we dit rechtstreeks met onze coach hadden geregeld, was het vast wel goed gekomen. Nu gaat het feest van onze kant niet door" en "In het verleden kregen wij uitnodigingen voor klantendagen. Het waren zeer prettige en positieve dagen, waarop je kon inschrijven op verschillende workshops. Die mogen van mij terugkomen."

### **Prijs-kwaliteitverhouding**

Met uitzondering van één neutraal gestemde referent zijn allen tevreden tot zeer tevreden over de prijs-kwaliteitverhouding. Zij noemen deze 'Marktconform', 'Positief' en 'Uitstekend', en voegen hieraan toe: "We hebben de prijzen vergeleken en die zijn volstrekt op de markt aangepast, zeker gezien het aanbod", "Er hangt best een flink prijskaartje aan, maar als ik kijk wat het heeft opgeleverd vind ik dat heel terecht", "Het zijn forse tarieven maar je hebt er ook echt iets aan", "Bij maatwerktrainingen zijn de prijzen heel wat lager dan wanneer ik al mijn mensen er individueel heen moet sturen. Bovendien is de inhoud helemaal op ons aangepast" en "Een bijkomend voordeel is, dat je de trainer altijd na kunt bellen voor een advies. Daar brengen ze niets voor in rekening. Dat vergroot zeker de klanttevredenheid." De ondervraagde die een score 'drie' geeft, licht zijn oordeel als volgt toe: "Hoewel de kwaliteit goed is, zijn het voor ons als schoolorganisatie behoorlijke bedragen, die flink op het budget drukken."

**Tevredenheid projectuitvoering**

In hun eindoordeel over de maatwerktrajecten van het Centrum voor Excellent Leiderschap zijn alle referenten positief. Vijftig procent kent zelfs de hoogst mogelijke score toe. Enkele kwaliteiten die aan het CEL worden toegeschreven zijn flexibiliteit en het leveren van maatwerk: "Wat opvalt bij het CEL zijn de flexibiliteit en de bereidheid om zowel qua inhoud als qua planning aan onze wensen te voldoen", "Het meedenken is ongelooflijk sterk. Ze zoeken altijd naar constructieve oplossingen" en "Wat ik waardeer, is dat ze niet zozeer met een product komen, maar op basis van vragen en luisteren een voorstel doen dat past bij zowel onze organisatie als de individuen daarin." Ook het achterliggende gedachtegoed van het CEL krijgt veel lof: "Het gaat niet om systemen of structuren die aangeleerd worden, maar om een diepere basis van bewustwording en verantwoordelijkheid nemen", "Wat ik graag bij een opleider zie is bezieling" en "De coachende stijl van leidinggeven, het laten nemen van verantwoordelijkheid en het stellen van goede vragen, werkt op alle niveaus door, zelfs bij de kinderen en hun ouders" en "Door vast te houden aan het credo: 'Uit chaos kan iets moois ontstaan', is het ons met hun ondersteuning gelukt om in een paar maanden tijd vier vacante directieposten in te vullen!" Twee referenten voegen nog toe: "De houding van de coaches is er één van grote betrokkenheid én professionaliteit" en "Sterk aan hen is dat ze werken op een relatief klein vakgebied dat ze tot in de finesses beheersen." Naast deze lovende woorden zijn er ook enkele verbeterpunten: "Bij een aantal groepen zou er meer druk uitgeoefend kunnen worden door middel van toetsen" en "Ik vind het wat kwetsbaar dat alles bij één trainer ligt. Wat als die uitvalt?" Tenslotte komt een ondervraagde met de volgende aanbeveling: "Ik zou het CEL aanraden het contact via de coaches te laten verlopen, de lijnen kort te houden en maatwerk te blijven leveren. Accountmanagers zijn soms wat commercieel ingesteld. Met aanbodgerichte aanbieders zit heel Nederland al vol". Allen geven aan zonder meer bereid te zijn de maatwerktrajecten van het CEL aan te bevelen bij derden. "In het najaar start hier een project van vijftien scholen met het CEL. Het heeft even geduurd, maar ons bestuur ziet nu dat wij ons mede door toedoen van het CEL onderscheiden door een professionele organisatiestructuur", aldus een respondent tot slot.

## Klanttevredenheidsonderzoek NSA - Cedeo Open

Aantal referenten ondervraagd: 5

Score tevredenheid ①	1	2	3	4	5
Voortraject			20%	20%	60%
Opleidingsprogramma②				40%	40%
Uitvoering				60%	40%
Opleiders				40%	60%
Trainingsmateriaal				60%	40%
Accommodatie			20%	20%	60%
Natraject③			20%	60%	
Organisatie en Administratie④				60%	20%
Relatiebeheer⑤			20%	60%	
Prijs-kwaliteitverhouding⑥			20%	40%	
Tevredenheid opleiding / samenwerking totaal				60%	40%

- ① 1 = zeer ontevreden  
 2 = ontevreden  
 3 = noch ontevreden/noch tevreden  
 4 = tevreden  
 5 = zeer tevreden
- ② Eén referent kent het opleidingsprogramma geen score toe.
- ③ Eén ondervraagde geeft geen score aan het natraject.
- ④ Eén gesprokene onthoudt zich van scores voor de organisatie en administratie.
- ⑤ Eén referent geeft geen oordeel over het relatiebeheer.
- ⑥ Twee ondervraagden kennen de prijs-kwaliteitverhouding geen score toe.

### Toelichting op de gegeven antwoorden:

#### Voortraject

De referenten, allen zelf deelnemer aan één of meerdere cursussen van het Centrum voor Excellent Leiderschap (CEL), zijn langs verschillende wegen in aanraking gekomen met de open opleidingen van het bureau. "Ik kwam met hen in aanraking via Fontys Hogeschool", "Tijdens het surfen op Internet stuitte ik op hun website" en "Ik heb contact met hen opgenomen op aanbeveling van onze opleidingscoördinator", geven enkelen aan. Anderen voegen hieraan toe: "Collega's bevalen mij van verschillende kanten dit instituut aan" en "Ik heb veel verschillende opleidingen gegoogled. De opbouw en de onderwerpen van deze cursus spraken mij het meest aan. Na rondvraag bleken de ervaringen van anderen met het CEL ook heel goed." Over het voortraject zijn vier van de vijf referenten positief. Een meerderheid is zelfs zeer tevreden. Eén ondervraagde is neutraal gestemd. Na elektronische aanmelding ontvangen de deelnemers een uitnodiging voor een intakegesprek met een trainer.

Enkele tevreden reacties in dit kader: "Ik heb me ingeschreven via Fontys. Ik kreeg vervolgens netjes een aankondiging van een intakebijeenkomst toegestuurd, samen informatie over de inhoud van de training zelf" en "Tijdens het intakegesprek met de trainer probeert die je ervan af te brengen, om er achter te komen of je er wel bewust voor gekozen hebt." De neutraal gestemde licht zijn score als volgt toe: "Wij hebben een paar dagen van tevoren pas de informatie over plaats en datum ontvangen. Nu kan die vertraging ook liggen aan het feit dat wij zelf een grote organisatie zijn". Een gesprokene geeft verder nog aan: "Wij waren daar met drie man van hetzelfde bedrijf. Onze werkgever wilde dat wij meer sturend leiderschap gingen tonen. Hier hebben wij van tevoren met de trainer over gesproken en die heeft het programma een beetje in die richting aangepast".

### **Opleidingsprogramma**

Met uitzondering van één gesprokene die bij gebrek aan informatie geen score geeft, zijn allen tevreden tot zeer tevreden over het opleidingsprogramma, zoals het op de website wordt gepresenteerd. "Een heldere website", "Er staat mooie achtergrondinformatie op, op basis waarvan je goed een keuze kunt maken. Het was zo duidelijk dat ik niet lang heb hoeven twijfelen waar ik de opleiding zou gaan doen". Ook de prijzen staan volgens de gesprokenen duidelijk en correct op de website vermeld.

### **Uitvoering**

De uitvoering van de opleidingen kan de goedkeuring van alle geïnterviewden wegdragen. Er is naar hun mening sprake van een goede balans tussen theorie en praktijk. De cursisten worden intensief bij de lessen betrokken. Enkele citaten: "De theorie werd heel duidelijk overgebracht. Verder komen er belangrijke zaken uit de eigen situatie aan de orde om ter plaatse te oefenen, uit te werken en te bespreken", "De groepen zijn zodanig klein dat je allemaal goed aan bod komt", "We kregen nu eens uitleg, en dan weer moesten we een opdracht doen in groepjes. Er werd steeds voor gezorgd dat ik niet bij mijn collega's in de groep kwam", "De kracht van de groep wordt goed benut en dat is fijn. Je geeft steeds feedback in kleine groepjes. De trainers zorgen voor een veilige sfeer waarin je een goede spiegel voorgehouden krijgt" en "De opzet was heel erg goed, de inhoud ook. Ze zijn hun afspraken duidelijk nagekomen. Het enige minpuntje was dat het e-mail contact met de trainer soms wat traag verliep, waardoor ik niet verder kon met het traject, maar dit bleek op een misverstand te berusten."

### **Opleiders**

Over de opleiders spreken alle respondenten zich positief uit. Drie van de vijf referenten kennen hen zelfs de hoogst mogelijke score toe. De waardering betreft zowel de inhoudelijke deskundigheid als de didactische en persoonlijke vaardigheden van de opleiders. "De trainer was echt heel goed. Hij liet ons zelf de antwoorden geven", "Ik heb al twee keer dezelfde trainer gehad. Een heel rustige man, die uit eigen ervaring veel voorbeelden kan geven. Hij is gericht op wat je vraagt. Hij geeft je een nieuw perspectief of bevestigt juist je gevoel dat het goed zit. Hij wekt veel vertrouwen", "De trainer is rustig en kan goed luisteren. Hij steekt niet zijn eigen verhaal af, maar je kunt hem je probleem voorleggen. Hij kan er altijd wel iets mee", "We hadden twee trainers die elkaar afwisselden. Beiden heel prettige, invoelende mensen, scherp in het analyseren. Het contact was heel prettig, en je kon ze altijd even bellen als je met een vraag zat" en "De trainers waren erg prettig en deskundig en bovendien gestructureerd. Je wist waar je aan toe was. Ook vond ik dat ze de theorie goed aan de praktijk koppelden", zo luiden de reacties.

### **Trainingsmateriaal**

Ook over het trainingsmateriaal zijn alle ondervraagden tevreden tot zeer tevreden. Qua inhoud en uiterlijke verzorging voldoet het ruimschoots aan de verwachtingen. "Het is goed verzorgd, overzichtelijk en inhoudelijk netjes. In de mappen is ruimte voor eigen aantekeningen en je kunt ze goed als naslagwerk gebruiken", "De boekjes zijn goed. Er was ook een map met hand-outs en er waren kaartjes met vragen, van breed naar smal, als geheugensteuntje", "We kregen een literatuurlijst met erg goede boeken", "Ik lees de boekjes heel graag. Ze zijn zo geschreven dat je doorleest, niet ingewikkeld, wel praktijkgericht. Ik pak ze vaak weer eens terug, het zijn handige hulpmiddelen". Eén geprokene zet nog een kritische noot: "Het zou handig zijn als je de hand-outs van tevoren uitgereikt kreeg, zodat je ze kon bekijken. Ik heb dit al aangegeven en ze zeggen dat ze het bewust niet doen, maar ik blijf op mijn standpunt staan".

**Accommodatie**

Met uitzondering van één neutraal gestemde, kennen allen de accommodatie een score 'vier' of 'vijf' toe. "Het was een oud gebouw met maar beperkt parkeerruimte", geeft de neutraal scorende aan. Twee (zeer) tevreden gesprokenen zeggen: "Een klein stukje verderop is een grote parkeerplaats", "Het was een heel leuk gebouw, met voldoende ruimtes. Zo was er in de kelder een klein sportzaaltje waar we een oefening in samenwerking hebben gedaan met een bal" en "Het is een prachtig gebouw, heel mooi. Het zegt iets over de mensen die daar werken. Je voelt je er thuis, iedereen groet je vriendelijk. Ze hebben mooie ruimtes en een goede en verrassende catering, het is elke keer weer een feestje!"

**Natraject**

Ten aanzien van het natraject zijn drie van de vier scorende ondervraagden tevreden en is er één neutraal gestemd. Eén ondervraagde kent het natraject geen score toe omdat zijn opleiding nog niet afgelopen is. De trainingen worden afgesloten met een eindgesprek, gevolgd door de uitreiking van een certificaat. "Tijdens het eindgesprek bespreek je het opgebouwde portfolio. Zij geven er een schriftelijke en mondelinge reactie op, waarmee ze jou op een bepaalde manier karakteriseren. Ik herkende mij daar goed in. Ook geven ze je tips en adviezen mee", legt een gesprokenen uit. De referent die het natraject een score 'drie' toekent, doet dit om de volgende reden: "Het eindgesprek over de vaardigheden die je had aangeleerd vond ik wat oppervlakkig. Ik had mij goed voorbereid, maar er werden niet veel vragen gesteld." Na afloop van de training krijgen de deelnemers per e-mail een evaluatieformulier ter invulling toegezonden. Gevraagd naar de praktische resultaten van de trainingen, omschrijven de ondervraagden deze ondermeer als volgt: "De coaching richting mijn collega's heeft meer inhoud gekregen. Ik weet waar ik aan begin en kan beter een gesprek leiden", "Het heeft mij heel veel gebracht. Ik heb vaardigheden opgedaan waarmee je verder kunt. Ik kan mensen op een prettige manier op hun verantwoordelijkheden aanspreken" en "Mijn omgeving vindt dat ik als directeur nu een andere manier van benaderen heb. Ik heb een spiegel voorgehouden gekregen. Met 35 jaar ervaring denk je al gauw dat je het weet, maar ik ga niet meer uit van aannames. Ik blijf doorvragen."

**Organisatie en Administratie**

Alle referenten die een score toekennen aan de organisatie en administratie zijn op dit punt (zeer) tevreden. Er doen zich geen problemen voor met de facturering en het kantoor en de trainers zijn goed te bereiken. Twee geïnterviewden voegen nog toe: "Als er weer een les zit aan te komen, krijg je keurig een reminder" en "Je kunt altijd de trainer bellen als je een vraag hebt". Eén referent zet nog wel een kanttekening: "De trainers zouden onderling wat beter mogen afstemmen. Dit hebben we wel aangegeven en ze hebben het professioneel ontvangen". Een geïnterviewde onthoudt zich van scoren, omdat hij te weinig zicht heeft op dit onderdeel.

**Relatiebeheer**

Afgezien van een neutraal gestemde ondervraagde, zijn alle scorenden tevreden over het relatiebeheer. "We krijgen regelmatig nieuwsbrieven met het nieuwe aanbod", "Ze staan niet overal op beurzen, maar ze zitten wel altijd vol. Je kunt je afvragen of ze behoefte hebben aan breed adverteren. In ieder geval vind ik dat ze genoeg doen", "De actie ligt meer bij ons en dat is prima zo. We kunnen ze altijd bellen als we ze nodig hebben. We ontvangen geen nieuwsbrief, maar hebben daar ook geen behoefte aan". De neutraal gestemde geeft aan het te betreuren dat hij nooit iets van het CEL hoort en geen post ontvangt. Eén ondervraagde heeft te weinig zicht op het relatiebeheer om een score toe te kunnen kennen.

**Prijs-kwaliteitverhouding**

Twee gesprokenen onthouden zich, bij gebrek aan informatie, op dit onderdeel van scoren. Van de overigen kennen er twee een score 'vier', en één een score 'drie' toe. Laatstgenoemde referent zegt: "De prijs ligt 25% hoger dan bij andere aanbieders, maar ik heb goede recensies gekregen van anderen en vind ook zelf de kwaliteit goed." Enkele tevreden reacties: "De prijzen zijn marktconform" en "De kwaliteit is zeer goed en daar betaal je ook voor. Je krijgt wat je verwacht, het is niet goedkoop maar het is het zeker waard!"

**Tevredenheid opleiding / samenwerking totaal**

Alle ondervraagden zijn positief over de open opleidingen van het Centrum voor Excellent Leiderschap. Twee van de vijf kennen als totaalscore zelfs een 'vijf' toe. Als sterke kanten van de opleidingen worden vooral de kwaliteit van de trainers en de opbouw en inhoud van de trainingen genoemd. "De mensen die ze daar hebben staan, zijn van uitzonderlijke kwaliteit", "Ik vond vooral de koppeling naar de praktijk goed, de casussen die je zelf moest inbrengen en het daadwerkelijke inoefenen met medecursisten in kleine groepjes, zonder rollenspelletjes", "De manier waarop je tools aangereikt krijgt en de ruimte die je hebt om daarmee een eigen identiteit als coach in te brengen: dat is wat er sterk is aan de trainingen. En het vele oefenen met anderen", "Steeds worden even de juiste punten naar voren gehaald. Je gaat zien waar je als leidinggevende goed of juist niet goed in bent en krijgt nieuwe inzichten" en "Het is niet alleen een coachingsopleiding, maar je krijgt ook heel relevante managementinformatie zoals de Roos van Leary, goede suggesties voor literatuur en boeken waar je iets aan hebt". Als enige verbeterpunt wordt het volgende naar voren gebracht: "Wat beter kan is de communicatie tussen de cursusleiders, bijvoorbeeld over de eisen ten aanzien van het portfolio". Alle ondervraagden tonen zich zonder voorbehoud bereid de open opleidingen van het CEL aan te bevelen bij derden.

## Bezoekverslag

Dit bezoekverslag is opgesteld door Cedeo. Het vormt een samenvatting van het gesprek dat adviseur mevrouw drs. H.T.J. Naaijkens - Wokke voerde met Centrum voor Excellent leiderschap op 10-08-2010.

### Algemeen

Het Centrum voor excellent leiderschap biedt leidinggevend en coaches inspiratie, kennis en vaardigheden met betrekking tot coaching en coachend leidinggeven. Omdat het instituut zich specifiek richt op coachen als stijl van leidinggeven is de naam recentelijk gewijzigd, van Associatie voor Coaching in Centrum voor excellent leiderschap. Via haar activiteiten op de aandachtsgebieden Training en opleiding, Advies en implementatie, Meting en onderzoek en Uitgeverij ondersteunt het Centrum voor excellent leiderschap organisaties en medewerkers bij het ontwikkelen van een coachende werkstijl: binnen alle trajecten gaat het met name om professionalisering op het vlak van coachend leiderschap. Vanuit een coachende werk- en denkstijl verzorgt het instituut open en maatwerktrainingen, personal coaching en intervisietrajecten; kernwoorden daarbij zijn zelfsturing en resultaatgerichtheid. Ook opleidingen, zoals de opleiding Certified Personal Coach, behoren tot het portfolio, evenals thematische workshops. Coaching is voor het instituut een grondhouding, gebaseerd op de principes van zelfsturing. Uitgangspunten daarbij zijn evenwaardigheid bij erkende ongelijkheid en 'sturen zonder de baas te spelen'. De theoretische basis van de filosofie van het Centrum voor excellent leiderschap wordt gevormd door de publicaties van de grondlegger van het bureau Willem Verhoeven, zoals het bekende 'De manager als coach' uit 1993 en de publicatie '25 tips voor coaching'. Het Centrum voor excellent leiderschap werkt voor en met mensen met aansturende taken: leidinggevend, projectleiders, leerkrachten en P&O-medewerkers. In alle trajecten gaat het om werkgerelateerde vraagstukken; doel is om mensen in beweging te krijgen.

### Kwaliteit

Resultaatgerichtheid is het kernwoord voor het Centrum voor excellent leiderschap: een coachende stijl van leidinggeven kan via de daardoor geïnitieerde zelfsturing van medewerkers een belangrijke bijdrage leveren aan de resultaten van organisaties. Ook de trainingen zijn resultaatgericht, in de zin dat de te bereiken leerdoelen wat betreft attitude, vaardigheden en inzichten resultaatgericht geformuleerd en gemeten worden. De zorgvuldige intake, die onder meer het invullen van een uitgebreide vragenlijst gevolgd door een persoonlijk gesprek omvat, levert daarbij waardevolle input. Het Centrum voor excellent leiderschap heeft daarnaast de beschikking over een diversiteit aan instrumenten, zoals het 360° feedbackinstrument en de competentiemeter, teamdiagnose-instrumenten en assessments. De assessments zijn ontwikkelingsgericht: bedoeld om helderheid te verkrijgen over capaciteiten en leervragen. De zelf ontwikkelde digitale e-assessments bieden de deelnemers een prima instrument om de coachingscompetenties in kaart te brengen. Voor de trainers en coaches, die gezamenlijk een VOF vormen, is de coachende werkstijl een grondhouding: "They practise what they preach". Het Centrum voor excellent leiderschap werkt alleen met senior trainers, die allen beschikken over jarenlange managementervaring op eindverantwoordelijk niveau. In het kader van de continue professionalisering zijn vaste afspraken gemaakt: zo is er tweemaal per jaar een gezamenlijke professionaliseringsweek en zijn er tweewekelijks themabijeenkomsten. Coaches worden individueel getoetst door het ICF aan de hand van een uitgebreide, zware toetsingsprocedure.

### Continuïteit

Het Centrum voor excellent leiderschap biedt een breed scala aan opleidingen en trainingen, op verschillende niveaus, van korte programma's tot langer lopende opleidingen, via open inschrijving en als maatwerkprogramma. Het instituut speelt alert in op ontwikkelingen in de markt: voorbeeld hiervan zijn de opleidingen voor leidinggevend, op vier niveaus: van Kennismaken met leidinggeven via Beginnend leidinggeven en Leidinggeven op de middenpositie tot Eindverantwoordelijk leidinggeven.

Met deze opleidingen sluit het instituut nadrukkelijk aan bij vragen vanuit de markt en bij opgedane ervaringen, met opleidingen die inhoudelijk afgestemd zijn op de onderscheiden ervaringsniveaus van deelnemers. In samenwerking met Fontys Hogescholen biedt het Centrum voor excellent leiderschap, als kenniscentrum, de opleiding Schoolcoach aan voor interne begeleiders van basisscholen. Voor deze opleiding, die als onderdeel van het post-HBO nascholingsaanbod leidt tot een erkend HBO-diploma, bestaat grote belangstelling in de markt. Ook de nog steeds grote belangstelling voor de coachingsopleidingen, de grote vraag naar personal coaching en naar advies en begeleiding bij bijvoorbeeld veranderingstrajecten, de regelmatige nieuwe publicaties en de zorgvuldige communicatie met de markt leveren een bijdrage aan de continuïteit van het instituut. Dat geldt met name ook voor de consistente, door opdrachtgevers herkende wijze waarop de basisprincipes van het instituut in de programma's worden vormgegeven. De samenwerking met Fontys Hogescholen, Avans Hogeschool en Hogeschool Zuyd, bijvoorbeeld op het vlak van docententrainingen, leidt tot een toename van het aantal deelnemers. Mede op basis van de resultaten van het klanttevredenheidsonderzoek en de informatie die tijdens het bezoek is verschaft acht Cedeo de continuïteit van het Centrum voor excellent leiderschap voor de komende tijd dan ook geborgd.

### **Bedrijfsgerichtheid**

In de visie van het Centrum voor excellent leiderschap is opleiden een proces om medewerkers zelf verantwoordelijkheid te laten nemen voor de eigen ontwikkeling. Voorwaarde is daarbij wel, dat de organisatie ondersteuning en faciliteiten biedt om dat mogelijk te maken. Actieve betrokkenheid van de leidinggevende is bij de langere opleidingen een vast onderdeel van het traject. Tijdens de intake wordt de leidinggevenden gevraagd waaraan zij willen kunnen merken dat de deelnemer zich ontwikkelt; ook tijdens het tussentijdse bezoek van de trainer op de werkplek is dit punt van bespreking. Ook krijgen de leidinggevenden tips en adviezen met het oog op de verdere implementatie in de praktijk. Bij de langere opleidingen vinden 0-metingen en eindmetingen plaats aan de hand van instrumenten; bij elke training wordt vastgelegd waaraan de deelnemers willen werken: wat zij willen kunnen, kennen en ervaren om na afloop tevreden naar huis te gaan. Het Centrum voor excellent leiderschap richt zich met haar aanbod op alle soorten bedrijven en organisaties; het feit dat haar trainers afkomstig zijn uit een breed scala aan werkvelden vormt een goede garantie voor de aansluiting bij de werksituatie van de deelnemers.

## Conclusie van de Stichting Cedeo Bedrijfsopleidingen

Op basis van de positieve uitslag van het uitgevoerde Klanttevredenheidsonderzoek is het instituut toegestaan voor de periode van twee jaar het predikaat 'Cedeo-erkend' te voeren.

Daarnaast heeft het instituut recht op:

- De mogelijkheid om gebruik te maken van de vermelding 'Cedeo-erkend' voor PR-activiteiten
- Opname in de Nederlandse Opleidingen Databank waaruit de volgende publicaties verschijnen:
  - Opleidingenmonitor Compact
  - Opleidingenmonitor Professioneel
  - Opleidingenmonitor CorporateDeze uitgaven vormen voor opleidingsverantwoordelijken de bron om te zoeken naar voor de organisatie geschikte opleidingen;
- Positieve advisering via de opleidingenhelpdesk
- Opname op de website van Cedeo: [www.cedeo.eu](http://www.cedeo.eu)