

Vergroot de impact van jouw training door gedragsdoelen

Als opleider van trainers heb ik nog nooit de vraag gekregen: "*Help mij om gedragsdoelen te bedenken voor mijn trainingen*". Maar wanneer ik bij de evaluatie van een leertraject vraag welk onderdeel de meeste impact heeft gehad, is dat dit: *het bedenken en beschrijven van gedragsdoelen*. Het is een gewaardeerd onderdeel van trainingen '[Activerend Trainen](#)' en van de training '[Van Leren naar Presteren](#)'. Daarom lijkt het mij hoog tijd om hier eens een artikel aan te wijden. Het bouwen van een kippenhok in mijn achtertuin gaf me meteen een mooie metafoor.

Wat bedoel je eigenlijk met gedragsdoelen?

Goed dat je het vraagt, want misschien gebruik je ze al. Gedragsdoelen zijn **concrete beschrijvingen van het gewenste gedrag na de training**. Verderop in dit artikel heb ik een checklist opgenomen waarmee je jouw gedragsdoelen kunt toetsen. Daar wordt deze definitie verder uitgewerkt.

Als ik naar mijn ervaringen kijk, dan werkt 95% van alle trainers niet met gedragsdoelen. Dit is wat ik meestal zie als ik trainers vraag hun trainingsdoelen te noemen:

- Niets. De doelen zijn er niet of zitten in verhaalvorm in het hoofd van de trainer.
- Onderwerpen. Een lijstje met onderwerpen die in de training aan bod komen.
- Trainingsdoelen. Een beschrijving van de kennis en vaardigheden (en soms attitude) die de deelnemers in de training gaan leren. Meestal niet concreet en met meer nadruk op het leerproces dan op het eindresultaat.

Het is goed om te weten dat mijn trainingsdoelen ook niet altijd zo duidelijk zijn geweest. Ik neem je graag mee in een leerproces dat ik zelf ook heb doorgemaakt. Dit zijn echt geen beginnersfoutjes. Ook ervaren trainers die ik bijvoorbeeld ontmoet in de [training 'Van Leren naar Presteren'](#) hebben soms nog geen helder beeld van de gedragsdoelen. Dat betekent niet dat hun trainingen waardeloos zijn. Het betekent alleen dat ze nog beter kunnen worden.

Waarom hebben gedragsdoelen zo'n enorme impact op een training?

Als ik deze vraag stel aan trainers die hiermee zijn gaan werken, dan hoor ik vaak dat ze nu pas voor het eerst echt duidelijk voor zich zien waar ze met hun training naar toe werken. Daardoor wordt het ontwerpen en uitvoeren van een training ineens veel gemakkelijker. Ik zet alle voordelen van gedragsdoelen op een rij:

Gedragsdoelen



1. **Gedragsdoelen zorgen ervoor dat je 'begint met het einde voor ogen'.** Het is een duidelijke stip aan de horizon die richting geeft aan alles wat je doet bij de voorbereiding en uitvoering van de training.
2. **Gedragsdoelen verbeteren de communicatie met opdrachtgevers.** Gedragsdoelen zijn duidelijker dan trainingsonderwerpen. Overeenstemming over het gewenste gedrag is een belangrijke stap bij het schrijven van offertes.
3. **Gedragsdoelen helpen jou om jouw training te ontwerpen.** Wanneer je een heldere beschrijving van het gewenste gedrag hebt, volgen daar bijna vanzelf al werkvormen uit die nodig zijn om daar te komen.
4. **Gedragsdoelen zorgen ervoor dat de praktijk van de deelnemers centraal staat, in plaats van jouw theorie.** Als trainers vergeten we soms dat het niet om onze training gaat. Onze training is maar een middel. Het gaat om de impact van de training op de praktijk.
5. **Gedragsdoelen helpen jou om keuzes te maken.** De meeste trainers die inhoudelijk deskundig zijn, vinden het moeilijk om een keuze te maken uit alle mogelijke onderdelen die ze zouden kunnen aanbieden. Gedragsdoelen helpen jou om te focussen.
6. **Gedragsdoelen geven een duidelijke focus voor je deelnemers.** Door voorafgaand aan de training duidelijkheid te geven over het gewenste gedrag, vergroot je het leerresultaat. Want mensen die weten waar ze naar toe werken, leren meer dan mensen die jouw training ondergaan, maar geen idee hebben waar jij heen wilt.
7. **Gedragsdoelen zorgen ervoor dat je beter kunt evalueren.** Want evalueren is iets anders dan een lijstje met tevredenheidsvragen aan het einde van de trainingsdag. De impact van een training meet je vooral in de praktijk. Heldere

gedragsdoelen helpen daarbij. ([Hier vind je meer informatie over het evalueren van trainingen.](#))

Als dit zo belangrijk is, waarom gebeurt het dan zo weinig?

Ik heb daar geen onderzoek naar gedaan. Maar in gesprekken met trainers hoor ik vaak wel dat trainers vooral bezig zijn met het 'voor de groep staan'. *Hoe presenteer ik? Welke leuke werkvormen kan ik gebruiken? Hoe ga ik om met weerstand?* ([Daar kan ik je overigens ook bij helpen.](#)) Het bedenken van doelen is toch een wat saaie bezigheid waarvan je het resultaat niet meteen terug ziet. Het kost soms veel tijd, zeker als je eigenlijk al een plan in je hoofd hebt wat je wilt gaan doen in de training.

De metafoor van mijn kippenhok. Op dit moment (voorjaar 2018) ben ik een kippenhok aan het bouwen in mijn tuin. Het liefste begin ik meteen. Hup naar de bouwmarkt, zagen, schroeven en aan het einde van de dag staat er iets dat op een kippenhok gaat lijken. Want dat is waar ik aan denk bij het bouwen van een kippenhok. Maar als ik dat zou doen, dan loop ik vanwege mijn onervarenheid tegen allerlei onnodige problemen aan die ik vooraf niet voorzien heb. Dus heb ik eerst een tekening gemaakt van het eindresultaat, en daarna van een aantal onderdelen. Al tekenend vormt zich een steeds concreter beeld van het eindresultaat (vergelijkbaar met het gedragsdoel in een training) maar ook van de tussenstappen die nodig zijn (vergelijkbaar met de trainingsdoelen) om daar te komen. Zo had ik mij nog niet gerealiseerd dat ik ook een fundament nodig heb. Voor het eerst van mijn leven heb ik nu een muurtje gemetseld!



Deze manier van bouwen kost meer tijd, vooral in de voorbereiding. Maar het eindresultaat wordt er veel beter door. En zo is het ook met het ontwerpen van trainingen. Door eerst een goed ontwerp te maken, waarvan de gedragsdoelen het belangrijkste zijn, wordt de training veel beter. Maar het vraagt wel discipline om die

tijd ook echt te nemen. En je moet het positieve en negatieve effect een keer ervaren hebben om er echt gemotiveerd voor te zijn.

Zo schrijf je gedragsdoelen voor trainingen

Met deze checklist kun je de doelen van jouw trainingen zelf formuleren of verbeteren. Ik geef je daarna steeds een 'fout' voorbeeld, en een vertaling van dit voorbeeld naar een mogelijk gedragsdoel.

1. Gedragsdoelen zijn gericht op het gedrag ná de training. Gedragsdoelen gaan dus niet over de attitude, kennis en vaardigheden die jouw deelnemers aan het einde van jouw training hebben, ze gaan over de praktijk na de training, over de toepassing van het geleerde.

'Fout' voorbeeld: *De deelnemers kunnen de stappen van een effectief verkoopgesprek benoemen.* Gedragsdoel: *De deelnemers voeren verkoopgesprekken volgens het ABC-model.* Of: *De deelnemers passen het ABC-model toe in alle verkoopgesprekken met nieuwe klanten.*

2. Gedragsdoelen zijn concreet. Of zo je wilt: 'SMART'. Ik denk dat dit de grootste uitdaging is voor veel trainers. Of jouw gedragsdoelen concreet genoeg zijn, kun je het beste testen door ze te vertellen aan iemand die wel in jouw vakgebied zit, maar niet deskundig is op het terrein dat jij traint. Als die persoon het gedrag daadwerkelijk voor zich ziet, is het gedragsdoel waarschijnlijk duidelijk genoeg.

Voorbeeld: *De deelnemers dragen bij aan een betere samenwerking in het team.* Mogelijk gedragsdoel: *De deelnemers vragen de komende maand één van hun collega's om hulp waarbij ze expliciet de kwaliteit van de collega benoemen van wie ze hulp vragen.* (In deze training zorg je er dus voor dat ze elkaars kwaliteiten beter leren kennen en dat ze nadenken over manieren waarop ze hiervan gebruik kunnen maken.)

NB: Hoewel mijn ervaring is dat de meeste trainingsdoelen te vaag en abstract zijn, kun je ook doorslaan naar de andere kant. Het zal duidelijk zijn dat een A4-tje aan concreet uitgeschreven gedragsdoelen voor één dag training teveel van het goede is. Dat is zo gedetailleerd dat het ook weer onwerkbaar wordt.

3. Gedragsdoelen beschrijven de eindsituatie. Niet het leerproces en ook niet de middelen die je gebruikt. Uiteraard kun je in jouw trainingsplan verderop uitwerken hoe je dit gaat aanpakken, maar dat hoort niet in je doel thuis.

Voorbeeld: *De deelnemers leren door een aantal ervaringsgerichte werkvormen wat het betekent om een afhankelijke cliënt te zijn.* Mogelijk gedragsdoel: *De deelnemers tonen respect voor de autonomie van de cliënt door deze om toestemming te vragen voorafgaand aan een interventie en door de cliënt waar mogelijk keuzemogelijkheden te bieden.* Gedragsdoelen beschrijven dus altijd het gedrag van de deelnemer, niet jouw aanpak. Jouw aanpak is het middel om bij het doel te komen.

4. Vervang 'kunnen' door een ander werkwoord. Meestal kun je het werkwoord 'kunnen' vervangen door het volgende werkwoord in de zin. Het gaat er (meestal) niet om dat de deelnemers iets kunnen, maar het gaat erom dat ze het doen.

Voorbeeld: *De deelnemers kunnen een Scrum-project begeleiden volgens de geleerde methode.* Gedragdoel: *De deelnemers begeleiden een Scrum-project volgens de geleerde methode.* Het lijkt een kleinigheid, maar bij het eerste doel kan ik aan het einde van de training tevreden zijn. Bij het gedragdoel zou ik meteen de telefoon pakken en de opdrachtgever vragen of de deelnemers tijdens de training zelf projecten kunnen begeleiden.

Het verleggen van de focus van 'kunnen' naar 'doen', heeft dus echt impact op de manier waarop je training geeft en op de resultaten van je training.