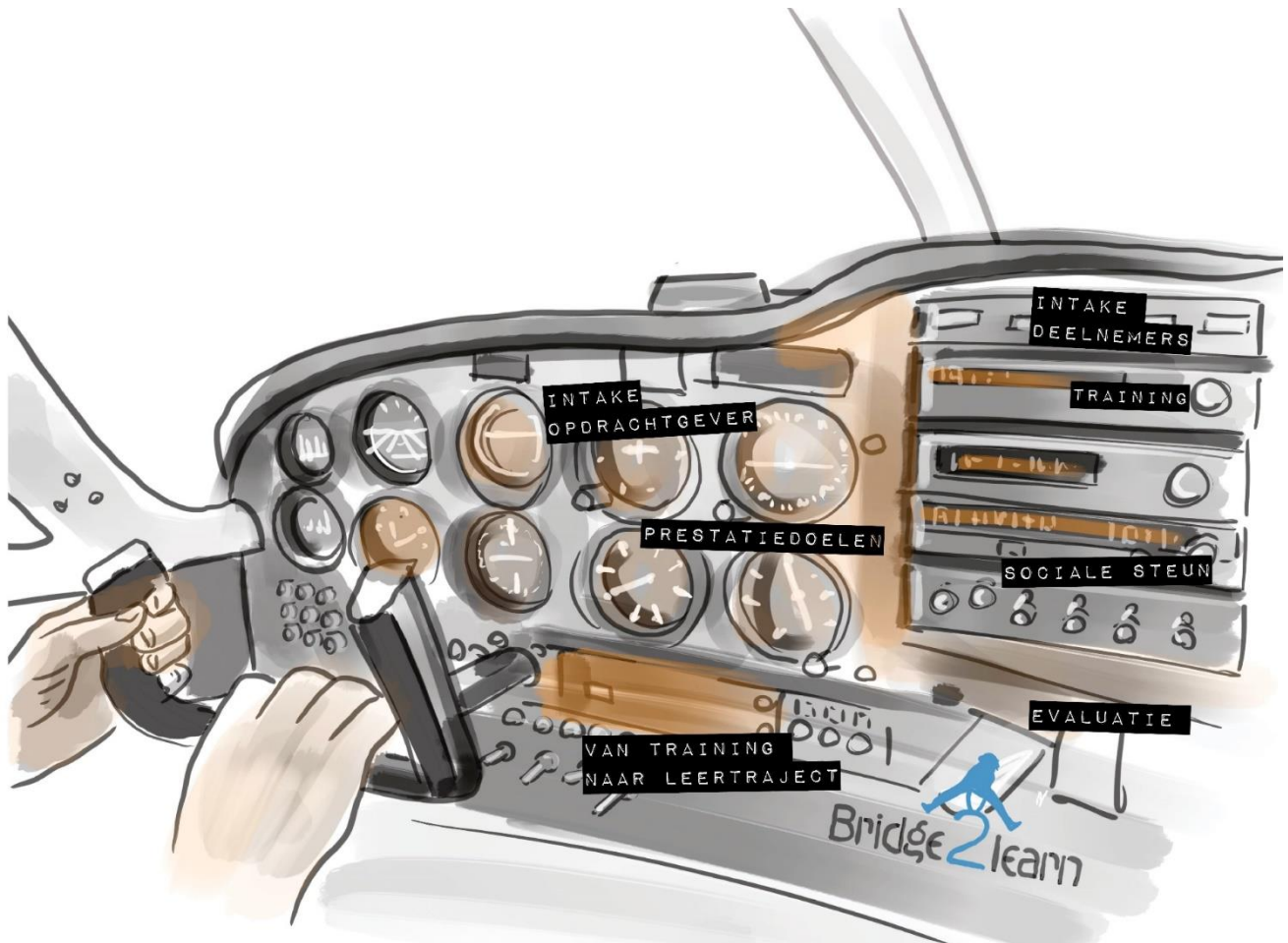


Van Leren naar Presteren



2020

Welkom

Welkom bij de training 'Van Leren naar Presteren'. In deze training gaan we aan de slag met de uitdaging om de transfer en borging van onze trainingen zo groot mogelijk te maken. Dat doen we vanuit het perspectief van de trainer. De centrale vraag is: *Wat kun jij als trainer doen om de kans zo groot mogelijk te maken dat jouw deelnemers het geleerde toepassen in hun werk?*

In deze vraag zie je het woordje 'kans'. Voor transfer en borging geldt: *Je hebt nooit controle, maar altijd invloed.* Zoals dat overigens ook voor veel andere dingen in het leven geldt. Je kunt geen prestatieverbetering garanderen, maar je kunt wel alle invloed gebruiken die je hebt. Zoveel te meer je jouw invloed gebruikt, zoveel te beter het resultaat. Deze training heeft als doel jouw invloed te vergroten. Jouw deelnemers gaan daardoor nog meer leren en nog meer toepassen.

In mijn visie op trainen staat niet de training centraal. **De training is een middel.** Uiteindelijk gaat het om gedragsverandering; om toepassing van het geleerde in het werk of privéleven van de deelnemer. In de vorige eeuw hebben opleidingen en trainingen een plaats veroverd in organisaties. En dat is geweldig mooi. Maar het resultaat is dat de 'opleidingsafdelingen' het 'opleidingsaanbod' en de 'trainingsdoelen' soms belangrijker zijn geworden dan het uiteindelijke doel: toepassing.

Ik kies voor het perspectief van de trainer. Dat betekent dat ik nog altijd een training als uitgangspunt neem. En dat kun je betwisten. Want heel vaak is een training niet de beste interventie voor een prestatieverbetering. Ik kies bewust voor het beïnvloeden van de trainers. In de eerste plaats omdat mijn klanten nu eenmaal voor een groot deel trainer zijn. Maar ook omdat de vraag naar gedragsverandering vaak aan een trainer gesteld wordt. Trainers spelen een cruciale rol in het omdenken van 'leren' naar 'presteren'.

Ik maak me geen zorgen over het trainersvak. **Het trainersvak zal altijd blijven bestaan.** Maar de inhoud van dat vak zal wel veranderen. Het trainersvak zal breder worden en zeker van zelfstandige trainers zal meer verwacht worden. Trainers die deze ontwikkelingen kunnen volgen, hebben de grootste kans dat ze ook in de toekomst werk zullen houden. Dit zijn de belangrijkste veranderingen:

- Van trainers zal opleidingskundige kennis verwacht worden: Je kunt adviseren over leerinterventies en langere leertrajecten.
- Van trainers zal organisatiekennis verwacht worden: Je kunt trainingen inbedden in de specifieke organisatiecontext.
- Van trainers zal resultaat gevraagd worden: Een leuke training met tevreden deelnemers is niet genoeg.

Ik hoop met deze training een kleine bijdrage te leveren aan de uitbreiding van jouw rol als trainer! Als achtste hoofdstuk heb ik een literatuurlijst opgenomen met boeken waardoor je je verder kunt verdiepen.

1. Intake opdrachtgever

Een intake met een opdrachtgever begint meestal met een telefoontje of e-mail, en eindigt met een goedgekeurde offerte. In dit hoofdstuk krijg je tips die je tijdens deze intake kunt toepassen om je te focussen op de uiteindelijke prestatieverbetering.

2. Gedragsdoelen

Goede trainingsdoelen beschrijven wat een deelnemer aan het einde van de training geleerd heeft. Goede gedragsdoelen beschrijven wat de deelnemers na afloop van de training gaan doen. In dit hoofdstuk krijg je informatie over het belang van gedragsdoelen en voorbeelden daarvan.

3. Intake deelnemers

Deelnemers leren veel meer wanneer de training aansluit bij hun motivatie, bij hun kennis en ervaring, en bij hun werksituatie. Een eerste contact met deelnemers is daarom belangrijk. In dit hoofdstuk vind je manieren waarop je een intake kunt uitvoeren, en opdrachten die je zou kunnen geven.

4. In de training

De opbouw van de training is cruciaal wanneer je de deelnemers wilt voorbereiden op de toepassing ná de training. In dit hoofdstuk ontdek je hoe je de transfer van jouw training kunt bevorderen door de opbouw van de training, en de keuze van werkvormen.

5. Sociale ondersteuning

Mensen zijn sociale wezens. Ze zullen geneigd zijn om hun gedrag te veranderen en die verandering vol te houden, wanneer ze gesteund worden door hun omgeving. In dit hoofdstuk ontdek je hoe je dit kunt inzetten om de transfer en borging van jouw trainingen te bevorderen.

6. Van training naar leertraject

Geen enkele gedragsverandering leer je in één keer. Dat gaat met vallen en opstaan, en er gaat tijd overheen. Een eenmalig leermoment heeft dan ook weinig rendement. In dit hoofdstuk ontdek je het belang van leertrajecten, en hoe je van jouw trainingen zulke leertrajecten kunt maken.

7. Evaluatie

Metten is niet alleen weten, metten is ook beïnvloeden. Door te evalueren, heb je al invloed op het leerrendement. In dit hoofdstuk ontdek je op welke manieren je kunt evalueren, en hoe je die evaluatie tot een onderdeel van het leertraject kunt maken.

1. Intake opdrachtgever

Een intake met een opdrachtgever begint meestal met een telefoontje of e-mail, en eindigt met een goedgekeurde offerte. In dit hoofdstuk krijg je tips die je tijdens deze intake kunt toepassen om je te focussen op de uiteindelijke prestatieverbetering.

1.1 De noodzaak helder krijgen

Opdrachtgevers kunnen allerlei redenen hebben voor een training. Soms is er een probleem dat opgelost moet worden, en verwacht men dat een training daarvoor het juiste middel is. Soms is er geen probleem, maar wil de opdrachtgever de deelnemers 'van goed naar beter' brengen. En soms is er geen probleem en geen uitdaging, maar is de training niet meer dan een actiepuntje dat door een manager afgevinkt moet worden. Bijvoorbeeld omdat de deelnemers om een training gevraagd hebben, of omdat een externe inspectie dit eist, of omdat het opleidingsbudget nog niet op is. Het is belangrijk dat je de redenen van de opdrachtgever helder krijgt en deze redenen ook verwoordt in je offerte. Door je te focussen op de noodzaak, blijf je zicht houden op het grote geheel, op de reden voor de training.

1.2 Gewenst gedrag helder krijgen

Wanneer je in gesprek gaat met een opdrachtgever, zul je merken dat veel opdrachtgevers in 'onderwerpen' denken. Ze kunnen je al vertellen over welke onderwerpen de training moet gaan. Een voorbeeld uit mijn mailbox: *"Dit vind ik belangrijke elementen voor de training: Interactie, omgaan met weerstand, hoe leren mensen"* Als trainer neem je geen genoegen met onderwerpen, maar vraag je net zo lang door tot je weet welk gedrag de opdrachtgever wil zien. Soms moet je ze daar een handje bij helpen. Dat kan door zelf het gewenste gedrag te beschrijven en aan de opdrachtgever te vragen of dit de bedoeling is.



Een model dat hierbij kan helpen is het diagnosemodel van Karin de Galan.

1. Lastige situatie Wat is de situatie waarin het probleem zich voordoet? <i>(Bijvoorbeeld: Gesprekken met klanten die een klacht hebben.)</i>	2. Huidig gedrag Welk gedrag laten de deelnemers nu zien in die lastige situatie? <i>(Deelnemers proberen de klant te overtuigen dat deze het niet goed ziet.)</i>	3. Huidig effect Welk effect heeft dit gedrag? Wat zijn de gevolgen? <i>(Klanten voelen zich niet begrepen en worden alleen maar bozer. De organisatie leert niets van de kritiek van klanten)</i>
	5. Gewenst gedrag Met welk gedrag zouden de deelnemers het gewenste effect kunnen bereiken? <i>(De deelnemer vat de klacht begripvol samen en biedt oplossingen aan. Klachten worden geregistreerd om te kijken of verbetering mogelijk is.)</i>	4. Gewenst effect Welk resultaat zou je willen bereiken? <i>(Een organisatie die leert van de klachten van klanten. Klanten die zich begrepen voelen, en daardoor mogelijk toch klant blijven.)</i>

Een ander, meer gedetailleerd model, is het acht-veldenmodel van Kessels en Smit. Je kunt dit model hier vinden: http://www.kessels-smit.nl/files/Het_acht_velden_instrument_NL_3.pdf

1.3 Toepassingsmogelijkheden en ondersteuning voor deelnemers

Bij de intake met de opdrachtgever is het belangrijk om na te vragen welke mogelijkheden de deelnemers hebben om met het gewenste gedrag te oefenen. Stel dat je een training geeft in het gebruik van nieuwe software, dan is deze training alleen zinvol als de deelnemers de software de volgende dag kunnen gebruiken. Een opleiding tot trainer is alleen zinvol als de deelnemer ook daadwerkelijk de gelegenheid heeft om trainingen te geven. En de training die je nu volgt is alleen zinvol wanneer je zelf iets mag aanpassen aan je trainingen.

Soms moeten toepassingsmogelijkheden in de praktijk georganiseerd worden om extra leerrendement te krijgen. Samen met de opdrachtgever spreek je dan af wat er mogelijk is. Bij een communicatietraining geven opdrachtgevers hun medewerkers bijvoorbeeld de gelegenheid om in werktijd af en toe een half uur samen te oefenen, en bij een trainersopleiding mogen de trainers enkele keren bij hun collega's een training bezoeken, of samen uitvoeren, gedurende de opleiding. Als er niet genoeg toepassingsmogelijkheden zijn, dan kun je naar mijn mening een opdracht beter niet aannemen.

1.4 Co-creatie (en co-responsibility)

Co-creatie betekent zoiets als 'gezamenlijk ontwerpen'. Leertrajecten worden veel effectiever als de opdrachtgever echt met je meedenkt over het ontwerp en verantwoordelijkheid draagt voor een deel van de uitvoering. Een opdrachtgever die zich medeverantwoordelijk voelt voor het resultaat, zal zich inspannen om na jouw training alles te faciliteren wat nodig is om dat resultaat te bereiken. Mijn ervaring is dat co-creatie daarnaast ook veel prettiger en leuker is dan helemaal alleen de verantwoordelijkheid voor het ontwerp en de uitvoering te dragen.

Bij één van mijn klanten heb ik op die manier een heel mooi leertraject uitgedacht. De opdrachtgever gaat zelf meedoen aan de training om daarna de deelnemers beter te kunnen begeleiden. Daarnaast gaat de groep die als eerste getraind wordt weer een belangrijke rol spelen in de begeleiding van groepen die daarna getraind zullen worden. Op die manier konden we binnen de beperkte beschikbare tijd ook meer realiseren dan wanneer ik alles alleen had moeten doen.

1.5 Het 70:20:10 referentiemodel

Het 70:20:10 referentiemodel geeft aan dat voor succesvolle prestatieverbetering méér nodig is dan alleen formeel leren. De volgende cijfers zijn de gemiddelden uit meerdere onderzoeken.

- 10% van ons gedrag op het werk hebben we geleerd door formeel leren zoals training, zelfstudie of e-learning.
- 20% van ons gedrag op het werk hebben we geleerd via andere mensen. Bijvoorbeeld door gesprekken met collega's, netwerken en intervisie.
- 70% van ons gedrag op het werk hebben we geleerd in de praktijk. Bijvoorbeeld door nieuwe uitdagende opdrachten, en door dingen te proberen.

Uit deze cijfers blijkt dat formeel leren slechts een kleine rol speelt in gedragsverandering op het werk. Op deze cijfers is van alles aan te merken. Zo zal het duidelijk zijn dat medewerkers die elke dag hetzelfde werk doen, echt maar weinig meer leren tijdens hun werk. En dat formele leersituaties die uitstekend afgestemd zijn op de deelnemers een groot effect kunnen hebben. Voor een genuanceerde beschrijving van het model verwijs ik je graag naar de bron. (Zie de literatuurlijst.)



Source: Charles Jennings, former CLO of Reuters

Voor jou als trainer is van belang dat je, naast de training, ook zorgt dat de deelnemers op de werkplek zelf kunnen leren, en de gelegenheid hebben om te leren van andere deelnemers of collega's. Jouw training is een strovuurtje dat snel weer opgebrand is als je er geen houtblokken bij legt.

1.6 Offertetips

Niet alleen zelfstandige trainers schrijven offertes. Ook als je intern traint, ga ik ervan uit dat je een offerte schrijft. Een offerte geeft duidelijkheid over de te bereiken doelen, over afspraken, over de benodigde tijd en eventueel ook over de kosten. Ik geef je een aantal tips waardoor je ook in jouw offertes het belang van de transfer kunt benadrukken.

Tip 1: Beschrijf de vraag van de opdrachtgever.

Sinds ik bij ben gaan houden waarom nieuwe opdrachtgevers voor mij kiezen, hoor ik steeds terug dat ze in de offerte lezen dat ik hen begrepen heb. Ze zien in mijn beschrijving van hun probleem of uitdaging precies terug wat ze zelf ook vinden. Blijkbaar is die herkenning nog belangrijker dan de oplossing die ik aanbied, want die wordt pas als tweede genoemd. Daarnaast helpt het beschrijven van de vraag van de opdrachtgever je ook om tijdens het ontwerp en de uitvoering het grote plaatje in beeld te houden. Je helpt jezelf en de opdrachtgever om niet te praten over 'effectief communiceren' maar over het probleem of de uitdaging waarvoor jij een oplossing biedt.

Tip 2: Benoem het gewenste resultaat, dan het gewenste gedrag, en dan jouw interventies.

Beschrijf in jouw offerte eerst welk uiteindelijk resultaat de opdrachtgever wil bereiken. Benoem vervolgens welk gedrag daarvoor nodig is, en beschrijf als laatste pas welke bijdrage jij daaraan gaat leveren. Daarmee maak je ook duidelijk dat jij niet het uiteindelijke resultaat kunt garanderen, maar laat je wel zien welke bijdrage je daaraan kunt leveren.

Tip 3: Beschrijf een totaalaanpak of leertraject

Beschrijf in jouw offerte niet alleen wat je in de training gaat doen. Zelfs wanneer ik een ééndaagse training geef, vind je in mijn offerte een beschrijving van een leertraject dat uit tenminste drie onderdelen bestaat. (Voorbereiding, training, verwerking)

Tip 4: Geef gratis advies

Jouw offerte is meteen een kans om de opdrachtgever gratis advies te geven over de transfer en borging. Daarmee laat je zien dat jij het resultaat serieus neemt. Borgingsadviezen gaan vaak over zaken waarop jij geen directe invloed hebt, maar die wel bijdragen aan het resultaat. Als je medewerkers een nieuwe aanpak traint, dan is het belangrijk dat die nieuwe aanpak ook intern wordt geborgd in werkafspraken of protocollen.

2. Gedragsdoelen

Goede trainingsdoelen beschrijven wat een deelnemer aan het einde van de training geleerd heeft. Goede gedragsdoelen beschrijven wat de deelnemers na afloop van de training gaan doen. In dit hoofdstuk krijg je informatie over het belang van gedragsdoelen en voorbeelden van gedragsdoelen.

2.1 Het belang van doelen

Voordat we inzoomen op gedragsdoelen, wil ik eerst nog een lans breken voor het belang van doelen in het algemeen. In mijn visie op trainen is een training per definitie doelgericht. Een opdrachtgever betaalt jou om een doel te bereiken. Ik vind het dan ook essentieel dat een trainer op ieder moment in een training kan uitleggen waarom hij doet wat hij doet en welke bijdrage dat levert aan het doel van de training.



Doelen helpen je om bewust te sturen. Als je weet waar je uit wilt komen, kun je jouw werkvormen zo vormgeven dat je dat ook bereikt.

Doelen helpen je om flexibel te zijn. Als je weet wat het doel van de training is, kun je gemakkelijker werkvormen inkorten of verlengen. Het is dus een mythe dat doelgerichte trainers niet flexibel zijn.

Doelen helpen je om te communiceren met de opdrachtgever. Duidelijke doelen geven helderheid over wat je samen wilt bereiken.

Doelen helpen jouw deelnemers zich te focussen. Als een deelnemer weet wat het doel van een training is, kan deze gemakkelijker een keuze maken of hij deze training wil volgen. Daarnaast leren deelnemers die gefocust zijn op het doel meer van een training, dan deelnemers die die focus niet hebben.

Tenslotte helpen doelen je ook om gericht te evalueren. Als je geen duidelijk doel hebt, kun je nooit vaststellen of de training geslaagd is. Zie daarvoor ook het hoofdstuk over het evalueren van trainingen.

2.2 Paradigmawisseling: van Leren naar Presteren

In de eerste training 'Van Leren naar Presteren' werd het onderdeel Gedragsdoelen het meest genoemd als eye-opener. Het lijkt zo vanzelfsprekend dat je een training geeft om mensen nieuw gedrag te leren. Maar de realiteit is dat we als trainers nog veel te veel bezig zijn met onze training en

met onze doelen. Van Leren naar Presteren is dus vooral een paradigma-wisseling die echt tijd nodig heeft om vanuit het hoofd ook in te dalen in ons gedrag als trainers.

Ik heb dit zelf ook ervaren. Tijdens mijn studie Opleidingskunde (diploma 2009) heb ik geleerd om de praktijk centraal te stellen en niet de training. Tegelijkertijd bleef ik toch vooral gefocust op de inhoud en de leerdoelen van mijn trainingen. Ongetwijfeld droeg mijn werkomgeving daaraan bij die van mij verwachtte dat ik standaard trainingen verzorgde met uitgebreide readers en beschrijvingen van wat ik in de training deed. Geleidelijk ging ik de focus steeds meer verleggen, maar pas in 2016 besloot ik hierin nog principiëler te worden. Ik ben toen met een opdrachtgever in gesprek gegaan met de intentie een grote opdracht te annuleren wanneer de opdrachtgever het onderliggende opleidingsbeleid niet zou veranderen. Dat beleid was namelijk onvoldoende gericht op gedragsverandering. Het was goed om zo'n daad te stellen, omdat daarmee mijn overtuigingen en gedrag weer op elkaar afgestemd waren. Het gevolg was dat ik de opdracht kreeg om ook te adviseren bij het aanpassen van het leerbeleid.

2.3 Trainingsdoelen versus Gedragsdoelen

Een trainingsdoel beschrijft wat de deelnemers aan het einde van de training weten of kunnen. (De deelnemers weten wat een to-do-list is, en kunnen hierin hun taken beschrijven.) Of het beschrijft de gewenste attitude. (De deelnemers zien het belang van een to-do-list.)

Een gedragsdoel beschrijft wat de deelnemers na de training gaan doen. Zichtbaar gedrag dus. (De deelnemers gebruiken dagelijks een to-do-list voor het ordenen van hun taken.) En misschien heb je dat meteen al gezien: de trainingsdoelen scheppen de voorwaarden voor de gedragsdoelen.

Trainingsdoelen zijn dus nog steeds belangrijk, maar gedragsdoelen helpen je om het uiteindelijke doel in het oog te houden.

Bij een trainingsdoel kun je aan het einde van de training al vaststellen of het bereikt is. Bij een gedragsdoel kun je dat pas vaststellen ná de training. Door gedragsdoelen te stellen, en deze ook echt op papier te zetten, ga je dus jouw focus verleggen van de training naar de praktijk. Dat betekent automatisch ook dat je anders gaat evalueren. Daarover kun je in een volgend hoofdstuk meer lezen.

2.4 Voorbeelden

Ik geef hier enkele voorbeelden die ik rechtstreeks uit de praktijk heb gehaald. De gedragsdoelen en trainingsdoelen zijn voorbeelden, maar kunnen ook best anders of specifieker verwoord worden. Het gaat erom dat de omschrijving:

- Door de opdrachtgever, de deelnemers en door jou begrepen worden;
- Specifiek genoeg ik om het resultaat enigszins te kunnen meten;
- Algemeen genoeg is om niet tot een onwerkbaar hoeveelheid specifieke doelen te komen.

Onderwerp	Gedragsdoel	Trainingsdoelen
Veiligheidscultuur in bouwbedrijf	Op iedere afdeling ligt een veiligheidsplan dat nageleefd wordt en dat maandelijks geëvalueerd en bijgesteld wordt.	De deelnemers weten aan welke eisen een veiligheidsplan moet volden. De deelnemers hebben een veiligheidsplan in hoofdlijnen opgesteld voor hun afdeling.
Effectief communiceren	De deelnemers tonen door de geleerde communicatietechnieken begrip voor standpunten van hun gesprekspartners.	De deelnemers kennen de LSD-methode en hebben hiermee geoefend.
Feedback geven	De deelnemers geven collega's die zich niet aan werkafspraken houden feedback volgens de geleerde feedbackregels.	De deelnemers kennen de feedbackregels en hebben hiermee geoefend.
Verkoopgesprekken	De deelnemers voeren verkoopgesprekken volgens het geleerde model.	De deelnemers kennen het model voor het voeren van effectieve verkoopgesprekken.

2.5 De nadelen van gedragsdoelen

Gedragsdoelen hebben een mogelijk nadeel. Ze suggereren dat je iets moet bereiken en dat je daarna klaar bent. Soms is dat ook zo, maar soms wil je met een training ook het leervermogen zelf verbeteren. Bijvoorbeeld wanneer in een ziekenhuis het aantal gemaakte fouten bij een specifieke operatie teruggedrongen moet worden. Dit doel kun je alleen blijvend bereiken wanneer de medewerkers blijven reflecteren op hun handelen. Dat blijvend reflecteren is uiteindelijk nog belangrijker dan het voorkomen van één specifieke fout.

Dit probleem kun je voor een deel ondervangen door niet alleen het gewenste feitelijke gedrag te beschrijven (*check na de operatie de buikholte op achtergebleven gereedschap*), maar ook het gewenste leergedrag (*registreer gemaakte fouten en bespreek ze met het team*).

Een ander nadeel is het woord zelf. Trainers zijn vaak ontwikkelingsgerichte mensen die processen belangrijker vinden dan resultaten en de weg belangrijker vinden dan de bestemming. Een woord als 'gedragsdoel' kan dan wat weezin oproepen. Er gebeuren veel goede dingen in een training die helemaal niet zo meetbaar zijn. Hoe meet je nu het toegenomen zelfvertrouwen van je deelnemers? Daar ben ik het ook wel mee eens. Veel mooie veranderingen in- en na een training zijn niet te vangen in meetbare doelen. Wanneer ik kijk naar mijn persoonlijke en professionele ontwikkeling, dan heb ik van alles geleerd waar ik heel blij mee ben, maar waarvan ik niet duidelijk kan aangeven wat

het concrete gedragsresultaat daarvan is. Het is het totaalplaatje van leerervaringen dat mij heeft gemaakt tot de mens die ik nu ben, en dat mij laat presteren zoals ik nu presteer.

Toch kan deze ontwikkelingsgerichte houding prima bestaan naast het hanteren van gedragsdoelen. De opdrachtgever heeft hier volgens mij recht op, omdat hij of zij jou daarvoor betaalt. Wanneer ik trainers train in 'omgaan met weerstand', dan wil de opdrachtgever zien dat ze respectvol en begripvol reageren op kritische uitspraken van deelnemers. Ondertussen weet ik dat de technieken die ik mensen leer soms een veel dieper effect hebben dan het afgesproken gedragsdoel. Het heeft invloed op hun zelfvertrouwen en op hun relaties met vrienden, familie en collega's. Ik zal dat echter niet als doel voor de training opnemen in een offerte. Want 'zelfvertrouwen' en 'verbeterde relaties' vind ik wel mooi, maar ze zijn voor de opdrachtgever niet echt nuttig als de trainer in een training nog steeds niet met weerstand om kan gaan.

3. Intake deelnemers

Deelnemers leren veel meer wanneer de training aansluit bij hun motivatie, bij hun kennis en ervaring, en bij hun werksituatie. Een goede intake is daarom belangrijk. In dit hoofdstuk vind je manieren waarop je die intake kunt uitvoeren, en vragen die je zou kunnen stellen.

3.1 Wat is een intake?

Ik gebruik in deze reader een ruim begrip voor intake, namelijk het eerste contact tussen jou en de deelnemers voorafgaand aan de training. Om toch duidelijk te maken wat ik versta onder een 'goede intake' geef ik je drie aspecten van dit eerste contact die ik belangrijk vind:

- Jij komt meer te weten over de deelnemers.
- De deelnemers komen meer te weten over jou en over de training.
- De deelnemers komen 'in de leerstand'.

Aan deze drie aspecten zie je meteen al dat een goede intake tweerichtingsverkeer is. Ook al zou je alleen maar vragen stellen aan de deelnemers, dan nog krijgen de deelnemers een indruk van jou en van de training. Je weet dat je een eerste indruk maar één keer kunt maken. Daarom vind ik een intake ook heel belangrijk.

Als je jouw deelnemers wilt helpen hun prestaties te verbeteren, dan kan dat alleen wanneer je goed aansluit bij hun motivatie en voorkennis. Daarnaast haal je ook veel meer leerrendement uit een training wanneer de deelnemers vooraf al gemotiveerd zijn en zich enigszins voorbereid hebben.

Wáár de intake precies thuishoort in het proces is niet te zeggen. Soms geef ik trainingen waarbij de doelen vooraf al zo helder gesteld zijn, dat de intake daarna plaatsvindt. Dat is bijvoorbeeld het geval bij mensen die de volledige methode Motiverende Gespreksvoering willen beheersen en ik kan mij voorstellen dat dit voor veel methodische trainingen voor beginners geldt. In andere situaties heb ik eerst een intake voordat ik de doelen kan stellen. Bijvoorbeeld bij een groep ervaren trainers die wat bijscholing willen in het gebruik van activerende werkvormen.

3.2 Jij komt meer te weten over de deelnemers

Een intake heeft onder andere als doel dat je meer te weten komt over de deelnemers, zodat jouw training beter kan aansluiten. Daarbij heb ik altijd de volgende aspecten in gedachten:

1. Werksituatie. Hoe zien de werkzaamheden van de deelnemers er uit en met name die werkzaamheden die voor de training relevant zijn? Als ik trainers train, vraag ik vaak om mij de doelen van een training op te sturen, of een website waar ik een omschrijving van de training kan vinden. Als de doelen van de training nog niet duidelijk zijn, dan kun je het eerder genoemde diagnosemodel gebruiken. Je vraagt dan naar de situaties die ze lastig vinden.

2. Voorkennis en ervaring. Wat weten de deelnemers al over het onderwerp dat je gaat trainen? Bijvoorbeeld een feedbacktraining: hebben ze al eerder een feedbacktraining gehad? Of bij een sollicitatietraining: welke ervaringen hebben ze al met solliciteren? Wat zijn hun successen en missers met betrekking tot het onderwerp van de training?
3. Leervragen. Wat willen de deelnemers graag weten of kunnen? Wat moet er anders zijn na de training? Als de trainingsdoelen al helemaal vast liggen, kun je tenminste vragen naar welke onderwerpen vooral hun interesse uitgaat. Jij kunt vervolgens zorgen dat je in ieder geval voldoende tijd neemt voor de meest genoemde onderwerpen.

Sommige trainers vinden het heel belangrijk dat de deelnemers heel specifieke leervragen hebben. En dat is logisch, want uit onderzoek weten we dat mensen met een duidelijke focus meer leren. Toch zijn er twee aandachtspunten die ik graag wil noemen. In de eerste plaats geldt dit vooral voor mensen die al de nodige voorkennis en ervaring hebben. Wanneer een onderwerp nieuw is, kun je nog niet verwachten dat een deelnemer al heel gerichte leervragen kan stellen. Dat hoeft ook niet. Die vragen zullen gedurende de training vanzelf ontstaan. In de tweede plaats vind ik het belangrijk dat de leervragen passen binnen de kaders van de training. Daarom geef ik bij sommige intakes als eerste de onderwerpen of doelen van de training en vraag ik daarna pas naar de leervragen. Mijn ervaring is dat veel deelnemers die kadering ook wel prettig vinden.

Een belangrijk aandachtspunt is dat je alleen die vragen stelt waar je ook daadwerkelijk iets mee gaat doen. Lange en irrelevante vragenlijsten zijn dodelijk voor de motivatie van sommige deelnemers.

Daarnaast zijn er natuurlijk nog andere manieren om meer te weten te komen over je deelnemers. Misschien kun je hen vinden op Facebook of LinkedIn. Sommige mensen hebben een eigen website waarop ze ook een persoonlijke pagina hebben.

3.3 De deelnemers komen meer te weten over jou en over de training.

Voor veel deelnemers is een intake ook de eerste kennismaking met jou. Een training is vaak een spannend moment. De deelnemers kennen jou nog niet. Ze weten nog niet precies wat er in de training gaat gebeuren. Deze spanning kun je voor een groot deel wegnemen door informatie over jezelf en over de training te geven. Daardoor komt het zogenaamde reptielenbrein tot rust, en dat is een voorwaarde om te kunnen leren. In het boek 'Brein in training' kun je daar meer over lezen.

In een intakegesprek kun je iets vertellen over jouw motivatie voor deze training. Als ik aan deelnemers vraag wat ze van mij willen weten, is er altijd iemand die de vraag stelt: *Waarom geef jij deze training?* Ze zijn dan niet alleen benieuwd naar jouw CV, maar ook naar jouw persoonlijke motivatie. Zeker in trainingen waarin je van de deelnemers openheid en kwetsbaarheid verwacht, is het belangrijk dat je als trainer voorbeeldgedrag laat zien door dit als eerste te doen. In een e-mail kun je in enkele zinnen ook vertellen waarom je deze training geeft, en waarom jij er zin in hebt.

In een intake (zowel een gesprek als een e-mail) kun je ook iets vertellen over de training. Het is voor de deelnemers prettig als ze weten welke onderwerpen aan bod komen en wat voor oefeningen je gaan doen. Maar ook praktische zaken zoals de lunch en de begin- en eindtijd horen bij de zaken die de deelnemers belangrijk kunnen vinden. Ik schrijf deze informatie altijd met 'What's In It For Me' in gedachten. Ik probeer de informatie zo te verwoorden zodat het aansluit bij de deelnemers, en het nut voor hen duidelijk wordt.

Door de informatie die de deelnemers in een intake krijgen, stijgt als het goed is hun vertrouwen in jou als trainer en in de training als middel om het doel te bereiken.

3.4 De deelnemers komen 'in de leerstand'

En daarmee komen we meteen bij het laatste aspect van een goede intake. Een intake heeft ook als doel de deelnemers in de leerstand te krijgen. Het leren begint niet in de training, maar daarvoor al. Door vragen te stellen over de specifieke situaties, zet je de deelnemer al aan het denken over het onderwerp. Door informatie te geven over de training stijgt hun vertrouwen. Daarnaast geef ik bij de intake graag een kleine opdracht mee. Klein, want grote opdrachten werken veel beter wanneer je elkaar al kent. Dus grotere opdrachten bewaar ik meestal voor ná de eerste cursusdag.

- Een filmpje van enkele minuten bekijken.
- Een inleidend hoofdstuk uit een boek lezen, of een artikel van hooguit enkele A4-tjes.
- Een opdrachtje om een stukje eenvoudige theorie uit de leesopdracht alvast toe te passen.
- Enkele vragen beantwoorden op een padlet (www.padlet.com)

Al deze opdrachten zorgen ervoor dat we bij de start van een training een gemeenschappelijk referentiekader hebben. We kunnen snel aan de slag en hoeven niet te lang stil te staan bij de theorie. En ja, ik ga er dan ook echt van uit dat iedereen dat doet. Van mijn kant stuur ik altijd één of twee herinneringen. Verder doe ik in de training ook altijd iets met voorbereidingsopdrachten, dus de mensen die dat niet gedaan hebben, hebben daar zelf last van.

Dit werkt vooral goed bij groepen die vrijwillig aan een training deelnemen. Bij verplichte deelname kun je het beste zo weinig mogelijk voorbereidingsopdrachten geven en het eerste dagdeel van de training vooral gebruiken om de motivatie van de deelnemers te vergroten. Bij zulke trainingen geef ik alleen motiverende informatie over de training en geen opdrachten.

3.5 Intakemogelijkheden

De diverse intakemogelijkheden zijn indirect al ter sprake geweest. Ik zet ze nog een keer op een rijtje. Iedere methode heeft z'n voor- en nadelen.

- Praktijkobservatie. Live of via opnames meekijken in de lastige situatie. Bij het opleiden van trainers kom ik vooraf wel eens op bezoek of krijg ik video-opnames van specifieke trainingssituaties.
- Intakegesprek op locatie. Een serie individuele gesprekken met deelnemers, of een groepsgesprek met enkele deelnemers.

- Telefonische intake. Een telefonisch gesprek (of via Skype) met iedere deelnemer, of met een aantal deelnemers.
- E-mail. Dit kan allerlei vormen hebben. Van een informatief berichtje, tot een e-mail met voorbereidingsopdrachten en vragenlijsten in de bijlage.
- Padlet, waarvan ik de link via e-mail stuur. Het voordeel van Padlet is dat de deelnemers elkaars gezichten en antwoorden kunnen zien, en op die manier al een beetje kennismaken.
- Webinar. Een interactieve online ontmoeting waarin je verschillende van bovenstaande vormen kunt combineren.

De beste intakes zijn overigens niet altijd de optimale intakes. Ik had eens een opdrachtgever waar ik met iedere deelnemer een intakegesprek had. Misschien wel de beste vorm. Dat kostte me een half uur per gesprek, en ik kwam erachter dat de deelnemers de meerwaarde niet zagen. Toen ik een intakeformulier ging gebruiken, bespaarde ik enkele uren in tijd, terwijl ik precies hetzelfde te weten kwam. En als ik vragen of twijfels heb, kan ik alsnog de telefoon pakken.



4. In de training

De opbouw van de training is cruciaal wanneer je de deelnemers wilt voorbereiden op de toepassing ná de training. In dit hoofdstuk ontdek je hoe je de transfer van jouw training kunt bevorderen door de opbouw van de training, en de keuze van werkvormen.

Met de volgende opsomming zal ik zeker niet volledig zijn. Er zijn zeker nog andere zaken te noemen die een bijdrage kunnen leveren, maar ik denk dat dit de belangrijkste zijn die echt het verschil kunnen maken wil je de stap maken van Leren naar Presteren.

4.1 Zorg voor toepassing ín de training

Helaas maak ik nog regelmatig mee dat trainers alleen abstracte theorie aanbieden vanuit de veronderstelling dat deelnemers zelf wel in staat zijn om de link naar de praktijk te maken en er ook daadwerkelijk mee aan de slag te gaan. Dat geldt misschien voor zeer gemotiveerd publiek met veel voorkennis en ervaring. Maar daar kun je beter niet op rekenen. En je doet je jezelf en het trainersvak tekort als je zegt dat dit 'de verantwoordelijkheid van de deelnemer is'. Een goede trainer maakt gedragsverandering zo gemakkelijk mogelijk.

Als je wilt dat de deelnemers ná de training iets toepassen, dan moet je zorgen dat ze dat in de training al gedaan hebben. Of daar tenminste een begin mee hebben gemaakt. Ik geef je hierbij wat vuistregels.

Tenminste 1/4 van de trainingstijd zijn de deelnemers zelf aan het oefenen of toepassen. (Observeren van anderen telt niet mee als actief oefenen.) Dit kunnen communicatieoefeningen zijn, ontwerp opdrachten of casuïstiek met opdrachten.

- Veiligheidsbeleid: de deelnemers schrijven in de training een veiligheidsplan voor hun afdeling.
- Trainingen ontwerpen: de deelnemers ontwerpen een deel van hun eigen training al in de training.
- Feedback geven: de deelnemers oefenen alle deelvaardigheden meerdere keren.
- Solliciteren: de deelnemers maken in de training een begin met hun eigen LinkedInprofiel.
- Software: de deelnemers gaan met realistische opdrachten aan de slag in een testomgeving.

In de training oefenen de deelnemers tenminste één keer integraal alle geleerde theorie of technieken in een situatie die zich na de training voor zou kunnen doen. Karin de Galan noemt dit de kernoefening. Hierin komt al het geleerde samen. In een trainersopleiding is dat bijvoorbeeld een minitraining, in een assertiviteitscursus is dat een rollenspel op maat met een acteur, en in een juridische opleiding is dat het opstellen van een advies bij een ingewikkelde casus.

Beperk de theorie. Eigenlijk is dit een logisch gevolg van de vorige vuistregels. Maar toch noem ik het apart, want mijn ervaring is dat trainers hierin wel een extra aansporing kunnen gebruiken. We nemen vaak onze modellen en theorieën als uitgangspunt. Het gaat er echter niet om wat wij aangeboden hebben, maar wat de deelnemers kunnen verwerken en kunnen toepassen. Ik probeer mijzelf vaak te beperken door het zogenaamde Pareto-principe toe te passen. Welke 20% van alle leerstof zal 80% van het effect veroorzaken? De rest laat ik weg. Liever behandel ik een beperkt aantal onderdelen goed, dan dat ik volledig ben en de deelnemers dingen leren die ze niet meteen kunnen toepassen. Extra leerstof kun je altijd nog in een reader zetten.

4.2 Laat mensen met een succeservaring weg gaan

Uit onderzoek weten we dat het zelfvertrouwen om te kunnen veranderen cruciaal is voor de transfer. Als een deelnemer weg gaat na een training en als laatste feedback alleen maar verbeterpuntjes mee krijgt, is de kans op toepassing erg laag. Er zijn uitzonderingen. Sommige vechters willen zo graag veranderen, dat ze daarna keihard aan de slag gaan om het toch nog onder de knie te krijgen. Maar het merendeel van de mensen zal het bijltje erbij neergooien.

Dit betekent dat je als trainer soms het puntje van je tong af moet bijten. Want met al jouw expertkennis en -ervaring zie je ook in de kernoefening aan het einde van de training nog allerlei verbeterpuntjes bij jouw deelnemers. Maar wees eerlijk: jij hebt het ook niet in één dag geleerd. Je kunt jezelf overigens ook afvragen of jij de training in zulke kleine stappen hebt opgebouwd dat de deelnemer het ook kón toepassen. Ik weet uit ervaring dat sommige deelnemers hardleers kunnen zijn, maar als trainer stel ik mezelf toch altijd als eerste de vraag of ik zelf nog iets anders had kunnen doen.

Een bijzonder effectieve methode voor rollenspellen in communicatietrainingen is de successpiraal van Karin de Galan. Je leest daar meer over in haar nieuwste boek: Zo werken rollenspellen echt. Een onderdeel daarvan is dat je de deelnemer altijd een tweede keer laat oefenen met één specifiek, zelfgekozen, verbeterpunt. Zo maak je de kans op succes zo groot mogelijk.

4.3 Gebruik de context van de deelnemers

Bij de intake heb je informatie gekregen over de werksituatie van de deelnemers. Gebruik die ook in jouw training door voorbeelden uit die context te gebruiken. Daardoor wordt het voor de deelnemers gemakkelijker om voor zich te zien dat ze het geleerde in die context toepassen. Je belast daardoor ook hun werkgeheugen wat minder. Ze hoeven niet meer iedere keer de vertaalslag te maken naar hun eigen werk, daar help jij ze al bij.

Ik heb eens een onderzoek onder ogen gehad naar de relatie tussen transfer en opleidingsniveau. De uitkomst daarvan was dat de aansluiting bij de context het belangrijkste is bij laag opgeleide deelnemers. Hoog opgeleide deelnemers kunnen gemakkelijker de vertaalslag maken van een

algemene theorie naar hun specifieke werksituatie. Laag opgeleide deelnemers hebben daar meer moeite mee. Bij hen is een training met herkenbare context dus nog belangrijker voor de transfer.

4.4 De magie van verandertaal

In de meeste trainingen is de trainer de expert. Het risico van de expertrol is dat de trainer de argumenten noemt om te veranderen, en de oplossingen voor problemen bedenkt. Uit onderzoek blijkt dat de kans op gedragsverandering veel groter is wanneer de deelnemers dit zelf bedenken. Zoveel te meer verandertaal hardop wordt uitgesproken of wordt opgeschreven, zoveel te groter de kans op gedragsverandering!

Daarnaast kunnen de goedbedoelde en overtuigende adviezen van de expert-trainer ook onnodige weerstand oproepen. Liever één zelfbedacht klein actiepuntje van een deelnemer, dan het perfecte actieplan dat de trainer bedacht heeft.

Verandertaal ontlokken is een houding én een vaardigheid. Het is in de eerste plaats een houding. Voor het ontlokken van verandertaal heb je als trainer vertrouwen nodig in je deelnemers. Je gelooft dat hun eigen motivatie en hun eigen vaardigheden uiteindelijk belangrijker zijn dan jouw kennis. Je gelooft dat jij mensen niet kunt veranderen, maar dat ze dit alleen zelf kunnen. Je onderdrukt jouw reflex om veel adviezen en oplossingen te geven.

Verandertaal ontlokken is ook een vaardigheid. Op ieder moment van de training kun je verandertaal ontlokken. Daar zijn verschillende technieken voor. Eén daarvan is het stellen van ontlokkende vragen:

- Wat zijn voor jullie de voordelen van ... (inhoud van de training)
- Waarom denk je dat deze techniek zo goed werkt?
- Wat mis je als je dit niet toepast?
- Welke mogelijkheden zie je om hier (probleemsituatie) verandering in te brengen?
- Welke mogelijkheden zie je om dit (nieuw gedrag) te gaan toepassen?
- Wat heb je nodig om dit te laten lukken?
- Wat is de eerste stap die je gaat zetten?
- Hoe kun je dit (inhoud van de training) in jouw werk toepassen?

De vuistregel is: alles wat je belangrijk vindt, moet je door de deelnemers laten vertellen.

4.5 Gebruik integratiemomenten

Integratiemomenten zijn momenten in een training waarop het even stil is. Het zijn momenten waarop de deelnemers individueel aantekeningen maken over het onderdeel wat ik zojuist behandeld heb. Ik gebruik zulke integratiemomenten na ieder onderdeel van de training, of tenminste ieder uur.

Zonder zulke integratiemomenten wordt een training een opéénstapeling van informatie en ervaringen die het werkgeheugen enorm belasten. Door enkele minuten rust, krijgen de deelnemers de gelegenheid het geleerde te verwerken en al over de toepassing na te denken.

Vaak help ik de deelnemers door enkele specifieke vragen te stellen. Meestal zijn het vragen die verandertaal ontlokken, en daarmee de motivatie voor verandering vergroten.

- In welke situatie herken je wat je zojuist geleerd hebt?
- Wat spreekt jou het meeste aan in dit onderdeel?
- Wat wil je hiermee gaan doen na de training?

4.6 Actieplannen die wél werken

Actieplannen zijn geen garantie voor gedragsverandering. Maar ze helpen wel. Wanneer voornemens concreet worden uitgewerkt, neemt de kans op daadwerkelijke uitvoering enorm toe. Een onderzoek in een Schots ziekenhuis (Boek: Macht der gewoonte) wees uit dat het ook belangrijk is dat het om zelfgekozen actiepunten gaat. Twee witte pagina's in een boekje met revalidatie-instructies, waarin deelnemers hun persoonlijke actieplan konden noteren, lieten een enorme verkorting van de herstelperiode zien!

Een actieplan werkt omdat de deelnemers heel concreet nadenken over de toepassing. Daardoor wordt er in het brein al een 'geitenpaadje' aangelegd dat kan uitgroeien tot een snelweg. Een actieplan is dus niet iets wat na de training geschreven wordt, maar het hoort echt bij de training. Je gebruikt de energie van het moment om dit te verwoorden, voordat de deelnemer weer opgeslokt wordt door de dagelijkse drukte.

Een goed actieplan bevat bij voorkeur meerdere van de volgende onderdelen.

1. Persoonlijk doel (Wat kies jij uit de training om toe te gaan passen?)
2. Motivatie (Waarom vind je dit belangrijk?)
3. Haalbare stappen (Wat zijn je eerste acties, wat zijn vervolgstappen?)
4. Uitdagende momenten (Op welke situatie moet je je vooral voorbereiden? Wanneer wil je het geleerde in ieder geval toepassen?)
5. Omgeving betrekken (Wie gaat jou ondersteunen en feedback geven?)
6. Meten en reflecteren (Wanneer ga je het resultaat vaststellen?)

En bij een goed actieplan hoort natuurlijk ook terugkoppeling. Als trainer kun je feedback geven op het opgestelde actieplan (opsturen binnen één week) maar je kunt dit ook gebruiken om na enkele weken of maanden het resultaat van de training te laten meten door de deelnemers.

5. Sociale ondersteuning

Mensen zijn sociale wezens. Ze zullen geneigd zijn om hun gedrag te veranderen en die verandering vol te houden, wanneer ze gesteund worden door hun omgeving. In dit hoofdstuk ontdek je hoe je dit kunt inzetten om de transfer en borging van jouw trainingen te bevorderen.

5.1 Ondersteuning van de trainer

Uit diverse onderzoeken in zowel het onderwijs als de hulpverlening blijkt dat de manier waarop de docent of behandelaar over kinderen of cliënten denkt en hen behandelt, gevolgen heeft voor het leerrendement of de effectiviteit van de behandeling. Het lijkt mij logisch om deze effecten door te trekken naar trainingen. In het algemeen kun je stellen dat de kans op gedragsverandering veel kleiner is wanneer een deelnemer zich niet begrepen en niet gesteund voelt door de trainer. Dat is bijvoorbeeld het geval wanneer een trainer alleen z'n dagprogramma komt afdraaien, of wanneer een trainer geen enkel vertrouwen heeft in het verandervermogen van een deelnemer.

Denk eens terug aan jouw eigen ontwikkeling en aan de trainingen die je gevolgd hebt. Waren er trainers, collega's of coaches die in jou geloofden en die jou onvoorwaardelijk steunden? Waarschijnlijk hebben ze een positieve invloed op jou gehad. Ik kan mij verschillende mensen herinneren die mij aangemoedigd hebben om bepaalde stappen te zetten: de stap van het onderwijs naar de hulpverlening, de keuze om nog een opleiding te gaan doen, de keuze om zelfstandig ondernemer te worden. Op al die momenten waren er mensen om mij heen die in mij geloofden, en die mij daardoor extra zelfvertrouwen hebben gegeven om een spannende stap toch te zetten.

De methode Motiverende Gespreksvoering, geïnspireerd door onder andere het werk van Carl Rogers, formuleert vier basiswaarden voor het omgaan met mensen die in mijn visie ook voor een trainer gelden:

- **Acceptatie:** Je gelooft dat de deelnemer een waardevol mens is, ook als het gedrag van een deelnemer je niet bevalt. Je bent bereid je te verdiepen in de deelnemer en wat hem of haar drijft. Je accepteert ook de autonomie van de deelnemer. De deelnemer beslist zelf wat hij of zij gaat leren en toepassen.
- **Samenwerking:** Je gelooft in een gelijkwaardige samenwerkingsrelatie. De trainer is geen artiest die de deelnemers verstoelt laat staan van zijn expertise en trainerstrucjes. Jij bent expert op jouw gebied en de deelnemer is expert als het gaat om zichzelf en het eigen gedrag.
- **Ontlokken:** Je gelooft in de kracht van jouw deelnemers. Een kracht die soms diep weggestopt zit, maar door jou als trainer naar boven gehaald kan worden. Bijvoorbeeld door het geven van bevestiging. Je doet je best om de intrinsieke motivatie van jouw deelnemers te ontlokken en te versterken.
- **Compassie:** Je zet je onvoorwaardelijk in voor de belangen van jouw deelnemers.

De kans op gedragsverandering neemt toe als je vanuit deze basiswaarden met jouw deelnemers werkt. Deze waarden kunnen op allerlei manieren tot uiting komen. Ik noem een aantal gedragingen die ik belangrijk vind:

- Ken de namen van jouw deelnemers en spreek ze ook aan met die naam. Het niet onthouden van namen is een gebrek aan aandacht en een gebrek aan training van je geheugen en geen vastliggende eigenschap zoals sommigen willen geloven. De vraag is of je jouw deelnemers belangrijk genoeg vindt om tijd en aandacht te geven aan het onthouden van hun naam.
- Geef veel bevestiging. Benoem alles wat goed is en benoem iedere vooruitgang. Laat oefeningen bij voorkeur meerdere keren doen, zodat deelnemers zelf de vooruitgang kunnen ervaren. Laat ze bij voorkeur die vooruitgang eerst zelf benoemen, voordat jij dit nog eens bevestigt.
- Gebruik veel samenvattingen of reflecties. Het is mijn gewoonte om op vrijwel iedere bijdrage van een deelnemer te reageren met een reflectie waarin ik stellend de kern verwoord van wat de ander zegt. Mensen voelen zich op die manier begrepen. Dit is zeker van belang wanneer hun boodschap een emotionele ondertoon heeft, zoals bijvoorbeeld bij weerstand het geval is.
- Wees transparant. Vertel wat je gaat doen, vertel wat je doet (en waarom) en vertel wat je gedaan hebt. Natuurlijk mag je de deelnemers ook wel eens verrassen of confronteren, maar wanneer je dat een hele dag doet, word je een soort artiest. De deelnemers zijn onder de indruk van jou, maar voelen des te meer dat ze er zelf nog niets van kunnen.
- Een extra mijl. Ga eens 'een extra mijl' voor je deelnemers. Ik kan me nog goed een docent herinneren tijdens mijn studie Opleidingskunde. Ik was vastgelopen met een opdracht en dat had ik hem gemaild. Diezelfde avond belde hij mij thuis op en gaf hij mij een half uur van zijn tijd om mij gerust te stellen en tegelijk weer op weg te helpen. Dat deed me goed en het was precies wat ik nodig had. Als deelnemers zien dat jij bereid bent in hen persoonlijk te investeren, zal hun motivatie om te investeren in het toepassen van het geleerde ook groter worden.

5.2 Ondersteuning van de deelnemers

Deelnemers in een training kunnen elkaar veel steun geven. Ik heb het verschillende keren zien gebeuren dat deelnemers elkaar gingen coachen; zowel in een training, als buiten de trainingsdagen om. Dat gebeurt vooral wanneer jij dat ook faciliteert door mensen veel samen te laten werken.

In de eerste plaats vinden deelnemers steun bij elkaar doordat ze erkenning krijgen voor het probleem waar ze mee zitten. Tijdens timemanagementtrainingen is er vaak een grote opluchting op de eerste cursusdag wanneer de deelnemers ontdekken dat ze niet de enige zijn die worstelen met timemanagement.

Daarnaast kunnen deelnemers elkaar prima helpen in de training. Ik laat daarom vaak opdrachten in kleine groepjes maken. Dat helpen werkt twee kanten op. Aan de ene kant is het fijn om feedback en bevestiging te krijgen van andere deelnemers, maar het is ook leerzaam om die feedback te geven.

Bij meerdaagse cursussen zie ik dat de onderlinge steun gemakkelijker tot stand komt wanneer we gebruik maken van een WhatsApp-groep. Bij de cursus Begrijpend Tekenen (<http://www.debetekenaar.nl/>) gebruikt men een besloten facebookgroep waarin tekeningen gepost worden en de rest van de groep daar feedback op kan geven.

5.3 Ondersteuning buiten de training

De allerbelangrijkste vorm van sociale ondersteuning is de ondersteuning na de training, op de plek waar het geleerde toegepast moet worden. Een deelnemer die gemotiveerd een training verlaat, maar op de werkplek geen enkele ondersteuning krijgt, zal de moed veel sneller opgeven dan iemand die regelmatig steun krijgt van collega's, een leidinggevende of een coach.

Als trainer heb je veel minder zicht op deze vorm van ondersteuning, maar je kunt er wel invloed op uitoefenen. Bijvoorbeeld door vooraf goede afspraken te maken met de opdrachtgever. Mogelijk kun jij na de training de deelnemers nog werkbegeleiding bieden, of kun je de toezegging krijgen dat de deelnemers de ruimte krijgen om het geleerde te blijven oefenen. Bijvoorbeeld door hen in tweetallen te koppelen. Ik vraag bij het opleiden van interne trainers vaak de ruimte om trainers samen trainingen te laten geven, of elkaars trainingen bij te wonen.

Bij timemanagementtrainingen vraag ik iedere deelnemer een eigen coach te kiezen. Bij voorkeur op de werkplek. De deelnemers krijgen in de cursus opdrachten om met de coach te bespreken, en bij een skypesessie mocht de coach ook aanwezig zijn.



6. Van training naar leertraject

Geen enkele gedragsverandering vindt in één keer plaats. Dat kost tijd en gaat met vallen en opstaan. Een eenmalig leermoment heeft dan ook weinig rendement. Het is een strovuurtje dat snel weer dooft als er geen houtblokken op gelegd worden. In dit hoofdstuk ontdek je het belang van leertrajecten en hoe je van jouw trainingen zulke leertrajecten kunt maken.

6.1 De kracht van herhaling

Al meer dan honderd jaar geleden ontdekte Ebbinghaus de kracht van herhaling. Uit zijn onderzoek bleken een aantal dingen:

- Kennis vergeten we heel snel, maar wat we na een maand nog weten, heeft een grote kans om voor altijd in ons geheugen te blijven.
- Door herhaling onthouden we steeds meer. Zie de onderstaande afbeelding.
- Betekenisvolle kennis onthouden we gemakkelijker dan betekenisloze kennis.

Inmiddels kan dit ook verklaard worden vanuit de werking van de hersenen. Nieuwe kennis bestaat eigenlijk uit nieuwe hersenverbindingen. Deze hersenverbindingen zijn nog zwak, maar zoveel te vaker ze gebruikt worden, zoveel te sterker ze worden. (Zie ook dit filmpje waarin dit wordt uitgelegd: <https://www.youtube.com/watch?v=ELpfYCZa87g&index=3&list=PLEq1Lybxbt3EXQWgnGG1GelUkqrh4PvIA&t=3s>)

Het onderzoek van Ebbinghaus ging over kennis. Andere onderzoeken laten dit echter ook zien als het om vaardigheden en gedrag gaat. (Zie het boek: Evidence Based Training Methods) Regelmatige herhaling, verspreid over langere periodes, geeft een hoger leerrendement. Dat is dus een goede reden om geen losse trainingen te verkopen, maar leertrajecten.

Een deel van de herhaling zal uiteindelijk door de deelnemers zelf uitgevoerd moeten worden. Maar als je dit als trainer al faciliteert, is de kans op resultaat natuurlijk wel veel groter.

6.2 Blended Leren en e-learning.

Bij leertrajecten denk je wellicht in de eerste plaats aan verschillende trainingsdagen. Dat is zeker één van de mogelijkheden. Maar er zijn ook allerlei andere mogelijkheden. Wanneer je een leertraject samenstelt dat bestaat uit meerdere vormen van leren, dan noemen we dat blended (gemixt) leren.

Meestal wordt de term Blended Leren gebruikt voor leertrajecten die bestaan uit een mix van live trainingen en e-learning. In de eerste jaren van de 21^e eeuw bestond e-learning vooral uit het volgen van een lesprogramma op een computer. Met de huidige digitale mogelijkheden is e-learning veel meer geworden. Ik noem een aantal mogelijkheden die je buiten de trainingsdagen zou kunnen inzetten:

- Besloten social-media groepen waarin deelnemers aan een training opdrachten met elkaar delen. Bijvoorbeeld een facebookgroep bij een tekencursus.
- Skype: voor individuele coaching of digitale bijeenkomsten van kleine groepen.
- Online leerplatforms. Vaak op maat gemaakt voor een opleiding. Bijvoorbeeld <https://www.learningstone.com/nl/>.
- Youtube. Mijn kinderen zoeken op youtube naar uitleg als ze iets op school niet snappen.
- Wikipedia.
- MOOCS: Massive Online Open Courses. Lessen die d.m.v. video-opnames via internet te volgen zijn. Live, of achteraf.
- Webinars: interactieve online bijeenkomsten. Hier vind je een lijst van 10 programma's: <https://www.onlinesucces.nl/review-van-10-webinar-software-leveranciers/>
- Een pagina op jouw website waarop de deelnemers alle documenten en informatie kunnen vinden die ze nodig hebben.
- En natuurlijk ook complete cursussen die je online kunt volgen. <http://www.free-learning.nl/>

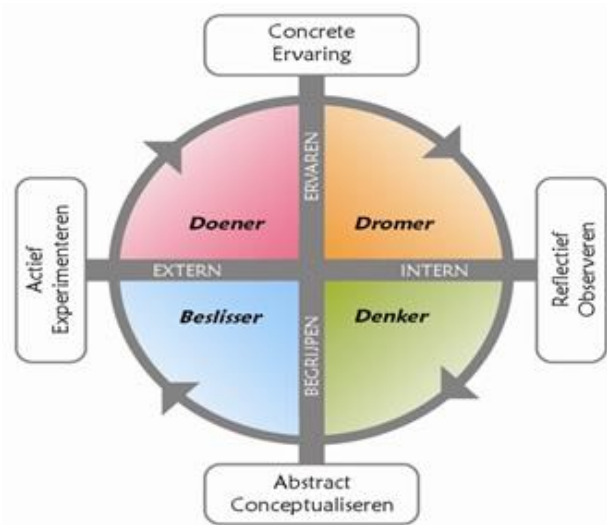
Voor al deze vormen van e-learning geldt dat ze extra effectief zijn wanneer je ze combineert met live ontmoetingen. Een deel van de motivatie van de deelnemers en hun leerresultaat ontstaat door het directe persoonlijke contact. Natuurlijk heeft e-learning voordelen, maar deelnemers zeggen zelf ook vaak tegen mij dat ze het heel prettig vinden om een dag echt te reserveren om te leren. Een webinar is vaak een tussendoortje. Wel geschikt om even wat ervaringen te delen en het geleerde weer op te frissen, maar niet om helemaal in de leerstand te komen. Uit onderzoek blijkt dat de tevredenheid van de deelnemers (niet het leerresultaat) voor een groot deel bepaald wordt door het persoonlijke contact met de trainer en met de andere deelnemers. (Zie het boek Evidence Based Training Methods).

6.3 Werkplekleren

Eerder maakte je kennis met het 70:20:10 referentiemodel. Ook de meeste vormen van e-learning horen bij de 20 (sociaal leren) of de 10 (formeel leren). Wil je echt blijvend rendement uit jouw trainingen halen, dan zul je het leren op de werkplek zelf moeten brengen. Ik noem dit nu de werkplek, maar dat geldt natuurlijk ook voor trainingen die meer in de privésfeer plaatsvinden. Het doel is dat de deelnemers al werkend leren, en al lerend werken. Hoe je dat precies kunt doen, is voor iedere training anders. Je hebt al een belangrijke stap gezet, want door het ontwerpen van gedragsdoelen heb je al een concreet beeld geschetst van het gedrag dat de deelnemers op het werk moeten laten zien.

Werken is niet automatisch leren. Mensen die jarenlang hetzelfde werk doen, leren niet zoveel nieuws meer. Werken wordt pas leren wanneer je bewust de leerfasen van Kolb doorloopt. De leerfasen zijn de witte kaders.

- Concrete ervaring: je doet een ervaring op terwijl je werkt.
- Reflectief observeren: je neemt de tijd om over je werkervaringen na te denken of je observeert anderen.
- Abstract conceptualiseren: je trekt conclusies uit je reflecties, of je bestudeert theorie.
- Actief Experimenteren: je experimenteert bewust met nieuw gedrag, op basis van wat je uit de voorgaande fasen geleerd hebt.



Zonder volledig te willen zijn, geef ik je een paar tips hoe je het leren op de werkplek kunt bevorderen:

- De belangrijkste tip: Geef na de training opdrachten die gecombineerd kunnen worden met de uitvoering van het werk. Of liever: laat de deelnemers zelf deze opdrachten bedenken.
- Geef de deelnemers na de training een logboek met de opdracht om gedurende een bepaalde periode volgens de bovenstaande cyclus te reflecteren op hun werkervaringen. (De exacte omschrijving van de opdracht luistert nauw, zeker bij lager opgeleide deelnemers.)
- Geef een zelfstudie-opdracht met daarbij de opdracht om het geleerde tenminste een aantal keren in een specifieke werksituatie uit te voeren en dit terug te koppelen.
- Vorm koppels die elkaar feedback blijven geven tijdens de uitvoering van het werk. Als dat niet mogelijk is, vraag de deelnemer dan een eigen coach te kiezen op de werkplek die feedback kan geven.

6.4 Voorbeelden

Tenslotte geef ik je een aantal voorbeelden van blended leertrajecten uit mijn eigen werk.

- Cursus Motiverende Gespreksvoering: zelfstudie, coachingstraject in de praktijk uitvoeren, gespreksopnames, vier trainingsdagen, online leeromgeving.
- Cursus Timemanagement: e-learning-video's, drie trainingsdagen, een logboek, coach op de werkplek, twee skype sessies, online leeromgeving.
- Didactisch ontwerpen: zelfstudie, trainingsdag, verwerkingsopdracht: ontwerpen van een workshop, feedback op elkaars producten en feedback van de trainer, trainingsbezoek door mij bij de uitvoering.

Het minimale wat je als trainer bij iedere training kunt doen, is aan iedere trainingsdag tenminste een praktijkgerichte voorbereidings- en verwerkingsopdracht toevoegen.



7. Evaluatie

Metten is niet alleen weten, metten is ook beïnvloeden. Door te evalueren, heb je al invloed op het leerrendement. In dit hoofdstuk ontdek je op welke manieren je kunt evalueren, en hoe je die evaluatie tot een onderdeel van het leertraject kunt maken.

7.1 Wat is evalueren?

Evalueren is het achteraf vaststellen van de waarde of het resultaat van een training. De evaluatie van trainingen is een onderdeel van de bekende PDCA-cyclus of Deming cirkel.

P (Plan) Je hebt een gedragsdoel voor je training, en ontwerpt een training waarmee je dat doel wilt bereiken.

D (Do) Je voert de training uit.

C (Check) Je evalueert of je doel bereikt is.

A (Act) Je doet iets met het evaluatieresultaat. Je verwerkt dit bijvoorbeeld in de voorbereiding van een volgende training, je plant een aanvullende actie voor de cursisten of je geeft de opdrachtgever een aanvullend advies.

7.2 Doelgerichte evaluatie van trainingen

Het lijkt een open deur, maar toch zie ik het vaak mis gaan. Trainers die geen doelen stellen maar wel gaan evalueren. Trainers die een vaardigheidsdoel evalueren met een kennistoets en trainers die gedragsverandering meten met een tevredenheidsformulier. De evaluatie van trainingen is alleen zinvol als het gericht wordt op het doel!

Zonder doel kan er volgens mij niet getraind worden. Het doel van de training is de enige reden waarom de cursisten bij elkaar zijn. Het doel van de training bepaalt dan ook de vorm en inhoud van een evaluatie. Kennisdoelen meet je door het kennisniveau vast te stellen, vaardigheidsdoelen o.a. door oefeningen, en attitudedoelen door de cursisten hun mening of visie te laten verwoorden.

Gedragsdoelen meet je door het gedrag in de praktijk ná de training vast te stellen. En dat is soms best lastig. Mijn advies is: doe dat niet alleen. Betrek de opdrachtgever bij het ontwerp en bepaal samen hoe je het resultaat gaat meten.

7.3 Evaluatieniveaus van Kirkpatrick

Donald Kirkpatrick maakt onderscheid tussen verschillende niveaus voor de evaluatie van trainingen.

Niveau 1: reactieniveau. Op dit niveau gaat het over de tevredenheid van de cursisten. Hoe hebben de cursisten de training ervaren? Je kunt dit niveau evalueren door de bekende evaluatieformulieren waarop je de training een cijfer moet geven.



Niveau 2: leerniveau: Op dit niveau gaat het over het leerresultaat. Welke kennis en vaardigheden kunnen de cursisten aan het eind van de training reproduceren? Het leerniveau kun je evalueren door aan het eind van de training een kennis- of vaardigheidstoets af te nemen. Maar ook het evaluatieformulier kun je hiervoor gebruiken. Je vraagt dan op het formulier bijvoorbeeld naar de belangrijkste leerervaringen van de cursisten.

Niveau 3: gedragsniveau: Op dit niveau gaat het over het gedrag na de training. Tot welke gedragsverandering heeft de training geleid? Dit is een stuk lastiger te meten. Meestal kun je dit alleen in de praktijk meten, en niet in de training zelf.

Niveau 4: resultaatniveau: Op dit niveau gaat het over de gevolgen van de gedragsverandering. Tot welke resultaten heeft het veranderde gedrag geleid? Heeft de training timemanagement bijvoorbeeld tot minder ziekteverzuim geleid?

Voor de duidelijkheid zet ik nog eens alle niveaus voor de evaluatie van trainingen op een rij, toegepast op een training verkooptechnieken.

1. Wat vonden de cursisten van de training verkooptechnieken en van de trainer?
2. Welke technieken kennen ze, en kunnen ze toepassen?
3. Passen ze de verkooptechnieken in de praktijk correct toe?
4. Leiden de geleerde verkooptechnieken tot een grotere omzet?

7.4 Zijn evaluatieformulieren wel nuttig?

De evaluatieniveaus van Kirkpatrick kun je beschouwen als een piramide waarvan iedere laag steunt op de vorige laag.

De tevredenheid van een cursist is dus een voorwaarde voor een resultaat op een hoger niveau. En het leerresultaat (niveau 2) is een voorwaarde om het gewenste gedrag buiten een training toe te kunnen passen. En het gedrag buiten de training (niveau 3) is een voorwaarde om het effect van dat gedrag te kunnen meten.

Een goed resultaat op niveau 1, het reactieniveau, garandeert uiteraard geen leerrendement (niveau 2) of gedragsverandering (niveau 3). Het kan best dat iemand heel tevreden is en toch niets geleerd heeft. Wat dat betreft hebben de critici van evaluatieformulieren gelijk. Uit onderzoek blijkt dat de tevredenheid van een deelnemer vooral te maken heeft met de betrokkenheid van de trainer, en de gelegenheid tot prettige onderlinge interactie met andere deelnemers.

Wanneer je dus een training alleen evalueert op niveau 4, en het resultaat blijkt tegen te vallen, weet je niet waar dat aan ligt als je niet op de onderliggende niveaus geëvalueerd hebt.

7.5 Evalueren = leren

Cursisten leren ook van de evaluatie van trainingen. Wanneer je evalueert op niveau 2, vraag je de cursisten de leerstof of vaardigheden te reproduceren. Dat reproduceren is een belangrijke activiteit voor het leerrendement. Herhaling is namelijk één van de principes waardoor onze hersenen beter leren.

De evaluatie is dus niet iets wat je in de laatste vijf minuten afraffelt. Het mag best een stevig onderdeel van een training zijn. En evalueren kan op zoveel manieren dat je echt niet bang hoeft te zijn dat het saai wordt.

Het effect van een evaluatie kan nog verder gaan. In de evaluatie kun je de cursisten ook verleiden hun intenties uit te spreken. “Welke vaardigheden zul je de komende week zeker gaan toepassen?” Deze vraag bevat niet alleen een herhaling van de leerstof, maar laat de cursist ook een voornemen uitspreken. Uit onderzoek blijkt dat voornemens die hardop worden uitgesproken (zeker als er collega's bij zijn) eerder worden uitgevoerd. Het evaluatieformulier wordt dan eigenlijk een actieplan.

7.6 Tips voor een mondelinge evaluatie

Een mondelinge evaluatie van trainingen kun je gebruiken om op niveau 1 of 2 te evalueren. Je vraagt bijvoorbeeld naar de tevredenheid, of je vraagt naar wat de cursisten geleerd hebben. Vanuit de praktijk heb ik drie belangrijke tips voor je.

1. Stel open vragen, en zo neutraal mogelijk. “Heb je hier iets aan gehad.” is een vraag waar je weinig zinvolle antwoorden op krijgt. Nuttiger is het om te vragen: “Welk moment in de training was voor jou inzichtgevend?” of “Welke kennis ga je zeker gebruiken?”
2. Als je kennis evalueert, stel dan vragen waarmee deze kennis benoemd moet worden. Je zag dat bij punt 1 al naar voren komen. Je stelt vragen waardoor de cursisten een antwoord uit de leerstof noemen. Bijvoorbeeld wat ze het meest interessant of nuttig vinden. Op die manier zorg je ervoor dat ze, na jouw vraag, actief de geleerde kennis en vaardigheden gaan scannen, en daarmee dus ook herhalen en benoemen.
3. Reageer neutraal. Trainers zijn net mensen, en zijn over het algemeen blijer met een enthousiaste – dan met een kritische cursist. Wat ik nogal eens zie gebeuren is dat een trainer instemmend en dankbaar de lof en dank van de eerste drie cursisten in ontvangst neemt, en vervolgens niet weet hoe hij moet reageren op de kritiek van nummer vier. Je kunt dit voorkomen door op alle feedback met een eenvoudig ‘dankjewel’ te reageren en af en toe naar verduidelijking te vragen.

7.7 Tips voor evaluatieformulieren

Een deelnemer komt om te leren, niet om allerlei aspecten van een training te beoordelen.

Evaluatieformulieren, zeker als ze als irrelevant en lang ervaren worden, halen de aandacht van de deelnemer weg bij de inhoud van de training. Vraag je dus altijd af waarom je eigenlijk wilt evalueren, en hoe je dat kunt doen zonder dat het door deelnemers als storend wordt ervaren.

De kwaliteit van een training meet je niet met alleen een formulier. Deze opmerking is vooral voor opleidingsinstituten die op afstand de kwaliteit van hun docenten of trainers willen beoordelen met een evaluatieformulier. Het cijfer dat deelnemers voor een training geven, blijkt na onderzoek geen verband te hebben met het leerresultaat. Deelnemers beoordelen met het cijfer vooral de persoonlijke betrokkenheid van de trainer en de sociale band met de andere deelnemers.

Houd het formulier zo kort mogelijk, zeker bij workshops of ééndaagse trainingen. Mijn ervaring is dat deelnemers bij meerdaagse trainingen wel iets meer energie in het evaluatieformulier willen stoppen.

Stel alleen vragen waarvan je weet dat je iets met het antwoord gaat doen. Het is heel gemakkelijk om veel vragen te bedenken. Misschien kun je zelfs heel slimme vragen bedenken. Zo zag ik laatst een evaluatieformulier waarin alleen al zes bijzonder slimme vragen werden gesteld over de kwaliteit van de uitgereikte hand-outs. Hoe slim jouw vragen ook zijn, het enige dat volgens mij telt is of je ook iets met de antwoorden gaat doen. Zo niet: delete!

Geef deelnemers de kans te vertellen wat zij belangrijk vonden. Veel evaluatieformulieren zijn een checklist met gesloten vragen van zaken die de trainer of het trainingsbureau belangrijk vindt. Daarmee stuur je de mening van een deelnemer al behoorlijk. Open vragen kunnen verrassende feedback opleveren, waar je echt wat mee kunt. Daarbij kunnen deelnemers zelf kiezen of ze uitgebreide antwoorden geven, of niets invullen. Dat laatste is ook goed, want soms heeft een deelnemer gewoon geen mening over het gevraagde aspect!

Mijn favoriete vragen:

- Wat sprak jou het meest aan in deze training? / Wat ga je daarmee doen? / Hoe ga je dat concreet aanpakken? (Eigenlijk een plan waarmee inzichten vertaald worden naar acties.)
- Een omschrijving van de doelen van de training, met daarachter de meerkeuzevraag in welke mate dit leerdoel bereikt is, met de mogelijkheid een toelichting te geven. (Eventueel kun je dit meerdere keren doen, voor de verschillende subdoelen.)
- Welke complimenten wil je geven voor de leerstof, de organisatie of de trainer? Idem: welke tips...?
- In welke mate kwam deze training overeen met de informatie die je vooraf gekregen hebt? Gesloten vraag, met toelichtingsmogelijkheid. (Dit geeft je de mogelijkheid de afstemming vooraf in de toekomst te verbeteren.)

7.8 Evalueren op niveau 3

Evalueren op niveau 3 kan best lastig zijn en voor het evalueren op niveau 4 heb je eigenlijk een onderzoeksbureau nodig. Als de omzet na een verkooptraining stijgt, dan is het nog altijd lastig vast te stellen of dit het directe gevolg is van de training en het veranderde gedrag, of dat er nog andere factoren een rol spelen.

De gedragsdoelen die je hebt gesteld, bieden de beste aanknopingspunten voor een evaluatie op niveau 3. Je kunt dus het beste met je opdrachtgever bedenken hoe je zou kunnen vaststellen of de deelnemers dit gedrag ook laten zien. Een 360graden feedback-instrument kan hierbij helpen. Een andere vorm is het opsturen van een opdracht. Als ik deelnemers leer hoe ze een training kunnen ontwerpen, dan is een opgestuurde zelfontworpen training een mooi bewijs van toepassing. Bij een cursus Motiverende Gespreksvoering is dat een gespreksopname van een echt coachingsgesprek en bij de Train-de-trainercursus is dat een video-opname van een training in de praktijk.

8. Literatuurlijst

70:20:10 naar 100% performance

Jos Arets, Vivian Heijnen, Charles Jennings, 2015, Sutler Media

Brein in training

Ria van Dinteren, 2012, Uitgeverij Thema

Motiverende Gespreksvoering

W.R. Miller, S. Rollnick, 2014, Uitgeverij Ekklesia

Zo werken rollenspellen echt

Karin de Galan, 2015, Uitgeverij Thema

Van deskundige naar trainer

Karin de Galan, 2015, Uitgeverij Thema

Macht der gewoonte

Charles Duhigg, 2015, Uitgeverij Ambo Anthos

Evidence Based Training Methods

Ruth Colvin Clark, 2014, Uitgeverij Development

