



Hrd-tool

De Trainingsachtbaan
“Wat is jouw definitie van trainen?” In de afgelopen jaren heb ik honderden mensen deze vraag gesteld. Dat leverde tientallen verschillende en soms ook tegenstrijdige antwoorden op. Het is duidelijk wat de kern van het trainersvak is. Dat merk ik bij het opleiden van trainers, maar ook bij trainingsvragen van opdrachtgevers. Daarom ben ik op zoek gegaan naar de kern van het trainersvak en heb ik *De Trainingsachtbaan*© ontwikkeld om trainers houvast te geven bij het ontwerpen en uitvoeren van trainingen.

Misschien vraag je je af of het wel zo'n probleem is dat er verschillend wordt gedacht over het trainersvak. Iedere trainer is toch uniek en iedere training daarom toch ook? Wat mij betreft is dat inderdaad geen probleem, zolang we het op hoofdlijnen maar eens zijn over wat de kern en de grenzen van een training zijn. Op dit moment zie ik dat het etiket 'training' niet alleen gebruikt wordt voor echte trainingen, maar ook voor interactieve inhoudelijke presentaties, voor groepsentertainment, voor inspiratiesessies en voor ervaringsworkshops. Het is goed voor onze deelnemers, onze opdrachtgevers, maar ook voor het imago van het trainersvak, als we duidelijk zijn over het trainersvak.

In de afgelopen jaren ben ik daarom op zoek gegaan naar die 'gemene deler' van het trainersvak. Jarenlang bedacht ik zelf allerlei pseudo-academische definities waarin ik alle aspecten van het trainersvak wilde vangen. Uiteindelijk kwam ik uit bij een eenvoudige definitie van trainen die gewoon in het woordenboek bleek te staan. Die definitie heeft maar drie woorden: mensen laten oefenen. Natuurlijk doe je nog veel meer in een training, maar als je het 'mensen laten oefenen' weghaalt is een bijeenkomst geen training meer. Het doel van een training kun je in vier woorden samenvatten: toepassing in de praktijk.

Met deze twee definities kom ik meteen bij twee belangrijke vragen:

1. Welk percentage van jouw trainingstijd besteed jij aan het 'mensen laten oefenen'?
2. Tot welke gedragsverandering leidt jouw training in de praktijk?

Ik merk dat trainers het vaak lastig vinden om die tweede vraag te beantwoorden. Dat is begrijpelijk omdat veel trainingen niet gegeven worden vanuit een heldere visie op gewenst gedrag, maar vanuit de theorie die behandeld moet worden. Hoofdstuk 3 van *De Trainingsachtbaan* bevat daarom een model waarmee je kunt onderzoeken of een training

eigenlijk wel een goede oplossing is en zo ja, wat er dan getraind moet worden.

Vervolgens kun je voor iedere training doelen op drie niveaus ontwerpen. Deze doelen geven namelijk richting aan alles wat je verder nog ontwerpt en ook aan alles wat je in de training doet.



Figuur 1. Drie soorten doelen

Drie soorten doelen

Bij iedere training kun je doelen stellen op drie niveaus:

1. Resultaatdoelen
2. Gedragsdoelen
3. Trainingsdoelen

Als je dit artikel zo nuttig mogelijk wilt maken, kun je nu één van jouw trainingen erbij pakken en meteen de drie soorten doelen noteren.

1. Resultaatdoelen

Resultaatdoelen beschrijven het uiteindelijke resultaat dat je wilt bereiken met de training. De resultaatdoelen beschrijven niet het gedrag van de deelnemers, maar de verwachte gevolgen van dat gedrag. Het resultaatdoel van een training 'klantgericht

werken' is bijvoorbeeld dat de tevredenheid van klanten toeneemt. Resultaatdoelen zijn de uiteindelijke reden waarom de training gegeven wordt.

2. Gedragsdoelen

Gedragsdoelen beschrijven het waarneembare gedrag van de deelnemers in de praktijk ná de training. Je kiest hiervoor alleen die gedragsdoelen waarvan je mag aannemen dat ze bijdragen aan de resultaatdoelen. Gedragsdoelen zijn zo concreet, dat je ze in de praktijk kunt filmen. Een specifiek gedragsdoel binnen de training 'klantgericht werken' is bijvoorbeeld: De medewerker toont begrip voor de wensen van klanten door deze samen te vatten. Het overkoepelende gedragsdoel zou kunnen zijn: De medewerker handelt in het contact met klanten volgens de waarden en richtlijnen van de organisatie.

3. Trainingsdoelen

Trainingsdoelen zijn tenslotte de bouwstenen voor het gewenste gedrag. Trainingsdoelen beschrijven de attitudes, kennis en vaardigheden die de deelnemers in de training leren. Een specifiek kennisdoel kan zijn: De medewerker kent het protocol voor het afhandelen van klachten.

Samen vormen deze drie soorten doelen een krachtige eenheid. Ze kunnen niet zonder elkaar. Als je in een training kennis overdraagt, moet duidelijk zijn welke bijdrage die kennis levert aan het gewenste gedrag. En als je wel de gewenste resultaten helder hebt, maar nog niet het gedrag dat daarvoor nodig is, dan kun je beter niet gaan trainen. Het voorbeeld in het volgende kader helpt als metafoor om de verschillen tussen de drie soorten doelen te onthouden.

Training: appelbomen snoeien

1. *Resultaatdoel:* een compacte appelboom met veel vruchten
2. *Gedragdoel:* de deelnemer past zomer- en wintersnoei toe volgens de geleerde methodes.
3. *Trainingsdoelen:* de deelnemer kent de verschillende snoeimethodes en hun effect op de boom (kennis). De deelnemer kan waterloten herkennen en op de juiste wijze verwijderen (vaardigheid). De deelnemer ziet het belang in van de geleerde snoeimethodes (attitude).

het opbouwen van een effectieve training waarmee je de gedragsdoelen kunt bereiken. In dit model zie je duidelijk de genoemde visie op trainen terug: een training begint en eindigt in de praktijk. Theorie wordt in trainingen toegevoegd om de doelen in de praktijk te behalen. De onderdelen 4 en 6 zijn de momenten waarop de deelnemers zelf oefenen en zijn daarmee de belangrijkste onderdelen in een training.

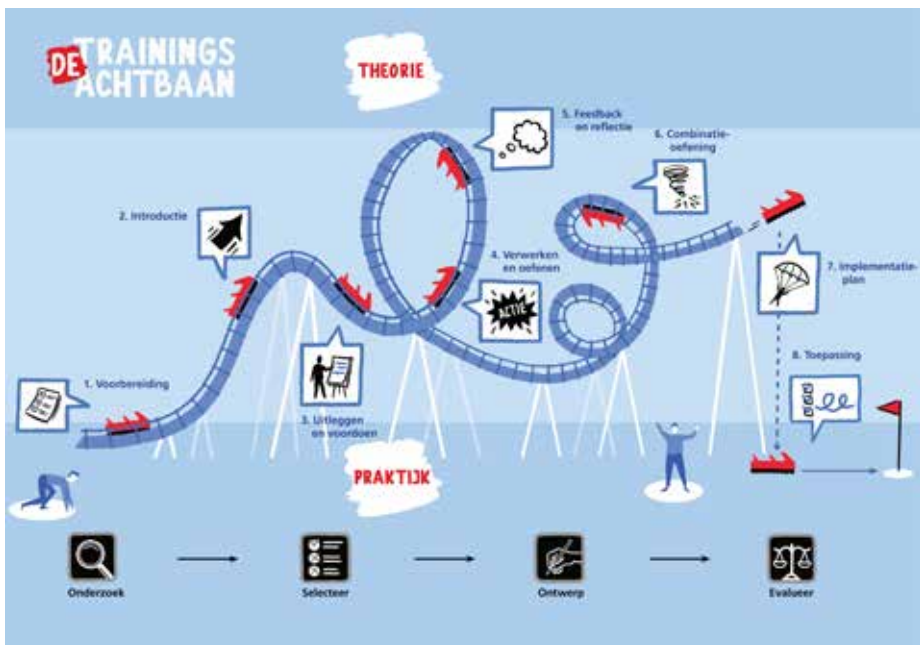
In één training kun je meerdere keren de Trainingsachtbaan doorlopen als je meerdere gedragingen traint. Ook de looping kan net zo vaak herhaald worden als nodig is want veel kleine loopings leveren meer op dan één grote looping.

De Trainingsachtbaan

Als de doelen helder zijn, kun je een training ontwerpen. Het ideale trainingsproces heb ik gevisualiseerd in het model De Trainingsachtbaan (zie figuur 2). De Trainingsachtbaan geeft trainers houvast bij

1. Voorbereiding

Een training begint in de praktijk. Met informatie en passende voorbereidingsopdrachten kunnen de deelnemers zich voorbereiden op de training.



Figuur 2. De Trainingsachtbaan

2. Introductie

Ieder onderdeel in een training heeft een introductie nodig. In de introductie worden de deelnemers zich bewust van de noodzaak van dit onderdeel en wordt zo goed mogelijk de verbinding gelegd tussen de praktijk van de deelnemers en het doel van dit onderdeel van de training.

3. Uitleggen en voordoen

Dit is het moment waarop theorie of instructie wordt toegevoegd. In kleine brokken krijgen de deelnemers deze uitleg en voorbeelden om dit daarna meteen te verwerken.

4. Verwerken en oefenen

De deelnemers gaan aan de slag met de theorie of instructie die ze zojuist gehad hebben. Verwerkingsopdrachten hebben als doel dat de deelnemers de theorie beter gaan begrijpen. Deel oefeningen hebben als doel dat de deelnemers oefenen met de toepassing.

5. Feedback en reflectie

Verwerken en oefenen zijn pas compleet als de deelnemers feedback krijgen op het resultaat, maar ook zelf reflecteren op de oefening. Een ervaring wordt pas een leerervaring door reflectie.

6. Combinatieoefening

Na een aantal loopings is het tijd voor een combinatieoefening. In zo'n oefening wordt geen nieuwe theorie meer aangeboden, vindt integratie plaats van eerder geleerde onderdelen en oefenen de deelnemers op een manier die de praktijk van hun werk zo dicht mogelijk benadert.

7. Implementatieplan

Tijdens deze fase van de training bedenken de deelnemers wat ze na de training gaan toepassen en hoe ze dat aanpakken.

8. Toepassing

De verantwoordelijkheid van de trainer stopt niet als de deur van de trainingsruimte dicht gaat. In hoofdstuk 13 schets ik een aantal manieren waarop trainers ook na de training betrokken kunnen blijven bij de toepassing in de praktijk.

Implementatie

Een implementatieplan bevat drie hoofdvragen, geïnspireerd op Ben Tiggelaar:

1. Wat ga je na de training toepassen? Welk gedrag laat je na de training zien?
2. Waarom vind je dat belangrijk? Welke resultaten wil je hiermee bereiken?
3. Hoe ga je de kans zo groot maken dat dit lukt? Welke mensen en middelen kunnen je hierbij helpen?

Mijn wens is dat de Trainingsachtbaan zowel houvast geeft aan iedereen die trainingen wil geven, als een waardevolle bijdrage levert aan de positionering van het trainersvak. Trainen is een vak waar ik van hou en een vak dat kan bijdragen aan het ontwikkelen van mensen en organisaties. ■

Referenties

- Clark, R. C. (2015). *Evidence Based Training Methods: A guide for training professionals*. Alexandria: ATD Press.
- Speksnijder, A. (2020). *De Trainingsachtbaan: Eenvoudig trainen met blijvend resultaat*. Zelf: Het Boekenschap.
- Tiggelaar, B. (2018). *De Ladder: Waarom veranderen zo moeilijk is én welke 3 stappen wel werken*. Soest: Tyler Roland Press BV.

Arie Speksnijder is sinds 2010 zelfstandig opleider van trainers. In 2020 werd hij tweede in de verkiezing Trainer van het Jaar van de Nederlandse Orde van Beroepstrainers.

www.trainingsachtbaan.nl