

# Effectiviteit van gedragstraining

## Een trainingsconcept nieuwe stijl

**Aan de effectiviteit van gedragstraining wordt al lang getwijfeld. Meestal wordt de oorzaak van de tegenvallende resultaten gelegd bij de omgeving waarin de cursist na de training terugkeert: er is te weinig ondersteuning om datgene wat in de training is geleerd te kunnen toepassen in de werksituatie. Zelden wordt de oorzaak gezocht bij het concept van gedragstraining zélf. Toch gaat het daar al mis...**

Tekst Jaap van der Steen & Evelyn van Asselt

**A**l dertig jaar wordt gedragstraining uitgevoerd op een wijze waarbij je je kunt afvragen of het überhaupt mogelijk is om nieuw gedrag aan te leren, gelet op het gehanteerde didactische concept.

In dit artikel schetsen we eerst het ontstaan van training en de ontwikkeling van het trainingsconcept naar zijn huidige vorm. Vervolgens nemen we het 'gemiddelde trainingsconcept' onder de loep, zoals dat wordt toegepast in tal van trainingen op het gebied van persoonlijke effectiviteit. Tot slot gaan we in op een trainingsconcept nieuwe stijl, waarin het verwerven van kennis en inzicht voorafgaat aan het trainen van vaardigheden en waarin voldoende gelegenheid is voor oefening. E-learning speelt in dit concept een prominente rol.

### Huidige trainingsconcept

#### Historische ontwikkeling

Gedragstraining voor bedrijfsleven en overheid ontstond in Nederland eind jaren 60, begin jaren 70. Aanvankelijk ging het om 'gedragslessen', waarin vooral veel werd gepraat over attitudeverandering. De aanname was dat veel discussiëren over de juiste attitude, de attitude van de cursist in de juiste richting zou veranderen. En sterker nog, dat ook het gedrag van de cursist in die richting mee zou veranderen. Hoe het gewenste gedrag op basis van de veranderde attitude eruit zou moeten zien, bleef nogal vaag. Ook was het in die tijd *not done* om recepten te geven voor de juiste methode, immers: 'Ieder mens is anders en iedere situatie ook'.

Het resultaat van deze aanpak was onbevredigend. Praten over attitudeverandering bleek niet effectief. Sterker, zelfs mensen

die al beschikten over de juiste attitude, bleken zich in de praktijk volstrekt niet te gedragen op de manier die je vanuit hun attitude zou mogen verwachten. Een mooi voorbeeld waren jonge politieagenten. Velen van hen traden in die tijd in dienst met een vergelijkbare attitude als studenten op de sociale academie: 'mensen helpen'. Maar als de goedwillende agenten geconfronteerd werden met weerstand en agressie, paktten de meest vredelievende agenten de lastige burgers het hardst aan. *Common sense* zegt dat iemand die alleen maar goede bedoelingen heeft en niet beschikt over gedragsalternatieven om met die weerstand om te gaan, het tegendeel bereikt. Onvermogen zet zich om in frustratie en agressie. Goedbedoelende agenten kregen 'het rode waas'.

Dit inzicht leidde in de loop van de jaren 70 tot een kentering. Het rollenspel deed zijn intrede. Aanvankelijk in de vorm van onderling rollenspel, vooral met het doel om in te voelen wat de beleving van iemand in een andere positie is. Omdat het voor veel beroepsbeoefenaren lastig bleek zich echt te verplaatsen in de positie van klant of burger, voldeed die methode nauwelijks. Vanaf de tweede helft van de jaren 70 deed daarom de spelacteur zijn intrede. De acteur speelde de rol van 'de ander'. Het fenomeen spelacteur ontwikkelde zich in de jaren daarna als een echte professie. Acteurs waren goed in staat om in de rol van klant hun beleving over het gedrag van de cursist te verwoorden. Dat leidde vooral tot een beter inzicht in het effect van het eigen gedrag op de klant. Voor menig cursist was dit een eye-opener en zo werd bij cursisten de bereidheid gecreëerd hun gedrag te veranderen.

Naast spelacteurs, deden begin jaren 80 ook instructieve gedragsmodellen hun intrede. Steeds duidelijker werd dat gedrag in professionele interacties te vangen is in goede en minder goede gespreksprocedures en -technieken. Wat daarvoor nog lacherig werd afgedaan als *not done* en onmogelijk, werd nu langzaam maar zeker geaccepteerd: er bleken wel degelijk 'recepten' te kunnen worden gegeven voor hoe je een situatie of gesprek slimmer en minder slim kunt aanpakken.

In de jaren daarna stabiliseerden de ontwikkelingen zich. De enige echte verandering die nog volgde, was dat rollenspel meer werden afgestemd op de werksituatie van de cursist: maatwerk.

De standaard gedragsvaardigheidstrainingen bestaan nu meestal uit twee of drie dagen. Het design is een mix van de hiervoor beschreven methoden: de trainer draagt kennis over met behulp van flip-over en/of video-instructiemateriaal en er worden rollenspel gespeeld, aangevuld met individuele of groepsoefeningen.

## Onvermogen zet zich om in frustratie en agressie

In deze vorm is training in de opleidingswereld een geaccepteerd gegeven geworden. Effectmeting wordt niet of nauwelijks gedaan. Aan het einde van de training vullen deelnemers de bekende 'happy sheets' in en in verreweg de meeste gevallen zijn de scores goed tot zeer goed. Het resultaat is dat deelnemers tevreden zijn, de trainers zijn ook blij en de managers van de deelnemers zijn overtuigd dat ze hun geld op een verantwoorde manier hebben besteed.

Toch onderschrijven zelfs trainers de stelling dat gedragstraining in de huidige opzet nauwelijks of geen effect heeft op het aanleren van nieuw gedrag. In het volgende wordt beschreven waarom dit het geval is.

### Kritische kanttekeningen effectiviteit

Met de beschouwing van 'het huidige trainingsconcept' bestaat het gevaar dat de schrijvers dezes dezelfde kritiek krijgen als de mensen die het over 'de Nederlander' hebben. Het is volstrekt duidelijk dat er een grote variëteit is in designs voor gedragstraining. Toch vallen de meeste gedragstrainingen in de categorie die hierboven als eindstadium van trainingsontwikkeling wordt gegeven. Hieronder bespreken we een aantal aspecten van een training dat van invloed is op de effectiviteit:

- Voorafgaand aan de training: de standaardisatie van de inhoud.
- Tijdens de training:
  - het design van de training
  - het trainen in een groep.
- Na afloop van de training: de borging.

### Standaardisatie van inhoud

Veel organisaties laten de inhoud en uitvoering van trainingen vrijwel volledig over aan externe trainingsbureaus. Niet de organisatie, maar de trainingsbureaus bepalen de inhoud van de training, de keuze voor een gedragsmodel en ook de interpretatie daarvan. Een goed voorbeeld is het omgaan met agressie. Bij gebrek aan een door de organisatie vastgestelde norm, komt het voor dat medewerkers met verschillende modellen worden getraind of in volgende jaren steeds weer met een ander model. Dit leidt tot verwarring, zowel bij medewerkers als bij hun klanten.

### Het design: te veel doen in te weinig tijd

Eigenlijk is de kritiek op het huidige trainingsdesign samen te vatten als: er moet te veel in te weinig tijd. Cursisten moeten kennis en inzicht verwerven en moeten vaardigheden oefenen. Hieronder gaan we in op deze twee onderdelen van training, die elkaar als het ware in een wurggreep houden: beide moeten binnen een beperkte tijdsspanne en het één gaat ten koste van het ander.

Dat cursisten zich voorafgaand aan de training verdiepen in de theorie over nieuw aan te leren gedragsvaardigheden, komt zelden voor. Het lezen van een reader is inspannend en de informatie spreekt niet tot de verbeelding. Daarom hebben cursisten er vaak weinig zin in en het hoeft ook niet, want de training is meestal vrijblijvend.

Het is dus aan de trainer om met beperkte middelen en in de beperkte tijd van twee of drie dagdelen, kennis over te dragen en inzicht te vergroten. Iedere onderwijkskundige zal beamen dat het niet realistisch is om te verwachten dat kennis en inzicht op deze wijze worden geïnternaliseerd. Immers, er is tijd nodig voor verwerking. Kennis en inzicht moeten als het ware indalen. Daar is tijd voor nodig en herhaling. Meer tijd dan de trainer ter beschikking heeft in de training: er moet immers ook geoefend worden!

Voor dat oefenen van vaardigheden is ook weinig tijd. In de praktijk spelen cursisten vrijwel nooit meer dan drie rollenspel. Er is dan eerder sprake van bewustwording van het »



Rollenspel met acteur.

eigen onvermogen, dan van het leren beheersen van bijvoorbeeld 'onderhandelen' of 'conflicthantering'.

Een andere tekortkoming die veel voorkomt bij het oefenen met rollenspelen, is dat het nieuw te leren gedrag niet wordt opgesplitst in deelvaardigheden. Een concreet voorbeeld. Het hanteren van een conflictsituatie als derde partij bestaat uit een reeks van deelvaardigheden die in z'n totaliteit 'conflicthantering' heet. De parallel met sport is snel gelegd: als je bij volleybal leert smashen, bouwt de trainer dat op door eerst het ritme van de aanloop aan te leren, dan de sprong et cetera.

Als een cursist nog niet voldoende over de benodigde kennis beschikt, en nog niet de gelegenheid heeft gehad deelvaardigheden tot op beheersingsniveau te oefenen, dan is de stap naar een rollenspel van een complete casus met een acteur voor veel cursisten te groot. Je ziet ze tijdens het spel denken: 'Wat zei de trainer ook alweer dat ik nu moet doen?'

#### *Trainen in een groep*

Trainen gebeurt van oudsher in groepen. Gevolg is dat een belangrijk deel van de training bestaat uit stilzitten, kijken naar collega's en luisteren naar feedback. Dat is in het begin nog wel aardig, maar als de vierde collega aan de beurt is, wordt het saai. Het veelgehoorde argument dat je van kijken ook leert is wel waar, maar opnieuw ligt het accent daarbij op 'bewustwording' en niet op het verwerven van individuele vaardigheden. Je zou wensen dat voor iedere cursist een trainer en een acteur aanwezig zouden zijn. Een extra belasting bij het leren in groepen is vaak dat collega's en soms zelfs leidinggevendenden meekijken. Trainers weten als geen ander hoe vaak cursisten toevallig even naar de

## E-learning speelt in het trainingsconcept nieuwe stijl een prominente rol

WC moeten, als de keuze van de deelnemer aan het volgende rollenspel aan de orde is. Niet zelden komt het voor dat cursisten door faalervaringen en het gebrek aan gelegenheid om ook successen te ervaren, onzekerder de training uitkomen dan ze erin gingen.

#### *Onvoldoende borging*

Met de trainer wandelt de kennisbron de organisatie uit. Meestal is het dan niet mogelijk om de inhoud van de training nog eens te raadplegen, noch om collega's of leidinggevendenden te tonen wat de training inhield. Voeg dat bij het meestal vrijblijvende karakter van een training, en binnen afzienbare tijd is het beetje kennis en inzicht dat was blijven hangen grotendeels verdwenen. Ook voor nieuwe medewerkers is er geen betrouwbare kennisbron beschikbaar. Als zij bij collega's te rade gaan, zijn de gevolgen voorspelbaar.

### **Trainingsconcept nieuwe stijl**

Om training wél effectief te maken, moet een aantal veranderingen worden doorgevoerd:

- Eenduidigheid over het gewenste gedrag en te hanteren gedragsmodel.
- Voorafgaand aan de training kennis en inzicht verwerven.
- De training zelf vooral besteden aan het oefenen van (deel) vaardigheden.
- De training in de organisatie borgen.

E-learning speelt in het trainingsconcept nieuwe stijl een prominente rol. Hieronder worden de voorgestelde veranderingen toegelicht.

#### **Eenduidigheid over het gewenste gedrag**

Om te voorkomen dat medewerkers van één organisatie of afdeling verschillend gedrag aanleren waar dit hetzelfde gedrag moet zijn, zal de organisatie zélf moeten bepalen wat de norm is en wat het daarbij behorende gewenste gedrag. Videomateriaal is bij uitstek geschikt om vage begrippen zoals 'ongewenste intimiteiten' en 'weerstand', en concepten zoals 'een klantgerichte houding' en 'een resultaatgericht functioneringsgesprek', te laten zien en daarin keuzes te maken. Door voorbeelden van gewenst en niet-gewenst gedrag vast te leggen en gedragsmodellen hierop te baseren, wordt een goede basis voor een training gelegd, zowel voor medewerkers als voor externe trainingsbureaus. E-learning is een goed instrument om deze visuele informatie op te slaan, over te dragen en voortdurend beschikbaar te hebben.

#### **Voorafgaand aan de training kennis en inzicht verwerven**

Om de beschikbare trainingstijd ook echt te kunnen besteden aan het leren beheersen van (deel)vaardigheden, moeten cursisten voorafgaand aan de training over de benodigde kennis en inzichten beschikken. Dat kan uiteraard door het bestuderen van schriftelijk materiaal, maar dat heeft beperkingen. Schriftelijk materiaal laat veel ruimte open voor interpretatie. Bovendien hebben weinig mensen zin in lezen, zeker niet als voorbereiding op een training, die vaak ook nog vrijblijvend is.

E-learning biedt wél mogelijkheden om cursisten op een heldere wijze kennis en inzicht te verschaffen, mits de mogelijkheden van e-learning voldoende worden benut. Dat wil zeggen dat er op een goede manier gebruik wordt gemaakt van multimedia en interactiviteit. De belangrijkste voordelen van kennisoverdracht met e-learning zijn dan:

- Eenduidigheid door visualisatie van gedragsmodellen.
- Herkenbaarheid door directe koppeling van theorie en praktijk.
- Verhoogde effectiviteit door verschillende leerstijlen te bedienen.
- De mogelijkheid van toetsing.

Door een toets voorafgaand aan de training verplicht te stellen, is het deelnemen aan een trainingstraject niet langer een vrijblijvende zaak.

### Frequent oefenen van (deel)vaardigheden

De trainingstijd kan nu vrijwel volledig worden besteed aan het oefenen van vaardigheden. Het leren beheersen van vaardigheden gebeurt optimaal als dit wordt opgedeeld in een aantal fasen. Een alternatief trainingsdesign kan er als volgt uitzien:

#### Fase 1. Oefenen van deelvaardigheden in kleine groepen

Om het aantal oefenmogelijkheden te vergroten, wordt een groep cursisten opgesplitst in drie groepen van maximaal vier personen. Deze kleine groepen oefenen via de computer met relevante praktijksituaties en interactiesituaties. Er vindt collegiale feedback plaats. Dit is mogelijk omdat cursisten op kennisniveau zijn voorbereid door het e-learning programma. De trainer coacht waar nodig het proces. Cursisten die de deelvaardigheden beheersen, voelen zich zeker en durven vervolgens een rollenspel met een acteur aan.

#### Fase 2. Oefenen met integrale praktijksituaties

In deze fase spelen cursisten integrale praktijksituaties met een acteur. Door bij fouten meteen in te grijpen, krijgt de deelnemer direct een herkansing. Er wordt net zolang 'geslepen' tot de deelnemer het gewenste gedrag beheerst op een wijze waarbij hij zich prettig voelt.

Deelnemers oefenen totdat zij de integrale vaardigheden beheersen. Hierdoor ontstaat als het ware mentale ruimte om in nieuwe situaties ook op tactisch niveau te kunnen waarmaken en 'manoeuvreren'.

### Training in de organisatie borgen

Cursisten beschikken nu over de vereiste basisvaardigheden en gaan daarmee aan de slag in de praktijk. Dan zal blijken dat cursisten hun modelgedrag individueel gaan 'inkleuren': het aanbrengen van kleine wijzigingen in aanpak en stijl.

Dit inkleuren is uitstekend, want het getrainde gedrag wordt zo natuurlijk gedrag. Toch kunnen cursisten, collega's of leidinggevenden zich na verloop van tijd afvragen of iedereen nog op het juiste spoor zit. De e-learning module is dan beschikbaar om situaties individueel of tijdens een teamoverleg nog eens te raadplegen. Ook nieuwe medewerkers kunnen alvast een start maken met het bestuderen van het e-learning materiaal.

Oprissen kan ook met behulp van een trainer en acteur. Door cursisten vooraf, eventueel via een digitale leeromgeving, hun trainingsbehoefte aan de trainer te laten doorgeven, kan die vervolgens op locatie heel gericht bepaalde situaties en vaardigheden individueel trainen: maatwerk waarmee de afwezigheid op de werkplek tot een minimum wordt beperkt.

### Samenvatting

Hoewel de ontwikkeling van trainingen 'klassieke stijl' verklaarbaar is, valt er veel te winnen als het gaat om het bereiken van daadwerkelijk effect. Daarbij spelen twee factoren een belangrijke rol:

- de aanpassing van het trainingsdesign, en
- de inzet van nieuwe mogelijkheden, vooral visuele e-learning.

Bij de aanpassing van het trainingsdesign is het in eerste instantie van belang dat de organisatie de inhoud van de training bepaalt. Dat kan door beleid te vertalen in concreet gedrag en dit te visualiseren met behulp van e-learning. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het visueel vastleggen van een agressieprotocol.

## De trainingstijd kan nu vrijwel volledig worden besteed aan het oefenen van vaardigheden

Voor een effectieve training is het van belang dat cursisten met voorkennis naar de training komen. Die voorkennis kunnen cursisten met visueel en interactief e-learning materiaal verwerven. Het slagen voor een digitale toets kan daarbij dienen als toegangsbewijs.

De training zelf moet gefaseerd worden opgebouwd: eerst het trainen van deelvaardigheden, waarmee cursisten vertrouwen krijgen in hun prestaties. Het vervolgens integreren van deelvaardigheden in rollenspelen met acteurs is dan geen hoge drempel meer.

Na de training blijft het e-learning materiaal in de organisatie aanwezig. Het kan worden ingezet voor het oprispen van kennis, voor het coachen van medewerkers en voor het opleiden van nieuw personeel. ■

Trefwoorden: **Gedragstraining • Rollenspel • E-learning**



Jaap van der Steen is algemeen directeur Cirquest blended learning. Hij studeerde psychologie aan de VU. Sinds 1976 is hij betrokken bij de ontwikkeling van (gedrags)opleidingen. Hij richt zich nu vooral op de koppeling van e-learning aan gedragstraining en cultuurverandering. E-mail: [jvdsteen@cirquest.nl](mailto:jvdsteen@cirquest.nl)



Evelyn van Asselt is directeur blended learning Cirquest. Zij studeerde toegepaste onderwijskunde aan de Universiteit Twente en is sinds 1985 adviseur en ontwikkelaar van blended opleidingstrajecten met e-learning. E-mail: [evasselt@cirquest.nl](mailto:evasselt@cirquest.nl)