

# High Impact Training

## De gemeentebrede training 'Omgaan met emotie en agressie'

**De effectiviteit van gedragstraining blijft voer voor discussie. Hoe kunnen oude gedragspatronen worden doorbroken en nieuw gedrag aangeleerd? In het aprilnummer van O&O werden uitgangspunten gegeven voor de opzet van de 'training nieuwe stijl'. In dit artikel beschrijven we daarvan een concreet voorbeeld: de training 'Omgaan met emotie en agressie'. Deze nieuwe methode noemen we High Impact Training.**

**Tekst** Rieneke Heinink, Marko Ploeger, Jaap van der Steen & Daan Vigeveno

**D**e High Impact Training 'Omgaan met emotie en agressie' voor medewerkers van de gemeenten Enschede, Nunspeet en Schiedam is een vorm van blended learning: een combinatie van e-learning en intensieve gedragstraining die zorgt voor maximaal opleidingsrendement. Cursisten volgen voorafgaand aan de gedragstraining een e-learningmodule waarin zij kennis opdoen over het voorkómen van en omgaan met emotie en agressie. Zo komen zij goed voorbereid naar de gedragstraining, waar de tijd vervolgens voor vrijwel honderd procent besteed kan worden aan het daadwerkelijk inslijpen van het gewenste gedrag. Door het vele oefenen worden oude gedragspatronen werkelijk doorbroken en leren cursisten het nieuwe gedrag automatisch toe te passen.

Voordat we de opzet en inhoud van de training nieuwe stijl 'Omgaan met emotie en agressie' beschrijven, komen we eerst kort terug op de in het aprilnummer van O&O beschreven problemen met traditionele gedragstraining en, daaruit voortvloeiend, de uitgangspunten voor effectieve training nieuwe stijl.

### **Traditionele training versus High Impact Training**

#### **Traditionele gedragstrainingen**

De gemiddelde gedragstraining bestaat grofweg uit twee onderdelen: eerst wordt kennis overgedragen door de trainer en vervolgens wordt deze kennis in rollenspelen met acteurs toegepast. Hoewel cursisten de trainingen over het algemeen positief beoordelen (er is bewustwording bereikt, een inspirerende trainer heeft op een leuke manier tips & tricks gegeven, de lunch was goed), is het zeer de vraag of cursisten na afloop

van de training over de gewenste vaardigheden en het gewenste gedrag beschikken. Zelfs trainers onderschrijven dat de traditionele opzet van deze trainingen uiteindelijk weinig of geen effect heeft op het aanleren van nieuw gedrag.

#### **Uitgangspunten High Impact Training**

Om training werkelijk effectief te laten zijn, moet er anders worden gekeken naar de opzet van de training. Training nieuwe stijl is daarom gebaseerd op de volgende vier uitgangspunten:

1. De noodzaak tot eenduidigheid over de norm en het daarbij behorende gewenste gedrag.
2. Het verwerven van kennis en inzicht voorafgaand aan de gedragstraining.
3. De tijd in de gedragstraining volledig besteden aan intensieve oefening van gedrag.
4. Het borgen van kennis in de organisatie.

In het vervolg van dit artikel beschrijven we hoe deze uitgangspunten zijn toegepast in de training 'Omgaan met emotie en agressie'.

#### **Uitgangspunt 1: noodzaak tot eenduidigheid**

Voordat het trainingsprogramma 'Omgaan met emotie en agressie' start, stelt de gemeente een gezamenlijke, organisatiebrede norm vast over het omgaan met emotie en agressie. Kern van deze norm is het vaststellen van de grenzen: welk gedrag mag je als medewerker nog wél van de klant accepteren en welk gedrag absoluut niet. Voor alle gemeenten geldt:



**Figuur 1.** Een organisatiebrede norm

agressie wordt niet geaccepteerd (zie figuur 1). Dit eenduidige referentiekader is van groot belang: onduidelijkheid over het gewenste gedrag zorgt voor een wisselende en inconsequente aanpak tijdens trainingen en zorgt uiteindelijk voor verwarring bij medewerkers in hun contact met lastige klanten. Dit verhoogt het risico op agressie.

*Reinier van Esch, opleidingsadviseur gemeente Schiedam: 'We wilden duidelijke afspraken maken over hoe we in onze gemeente omgaan met emotie en agressie. Onze klanten krijgen immers met meerdere afdelingen en medewerkers te maken: iemand die een nieuw paspoort komt halen, heeft de volgende dag wellicht contact met iemand van Bouw en Wonen voor een vergunning. Dan moet er dus een gezamenlijke norm worden gesteld en er moet duidelijkheid zijn over het gewenste gedrag voor alle medewerkers. In deze trainingsaanpak is onze gezamenlijke norm het uitgangspunt voor het aanleren van het gewenste gedrag.'*

### **Uitgangspunt 2: het verwerven van kennis en inzicht voorafgaand aan de gedragstraining**

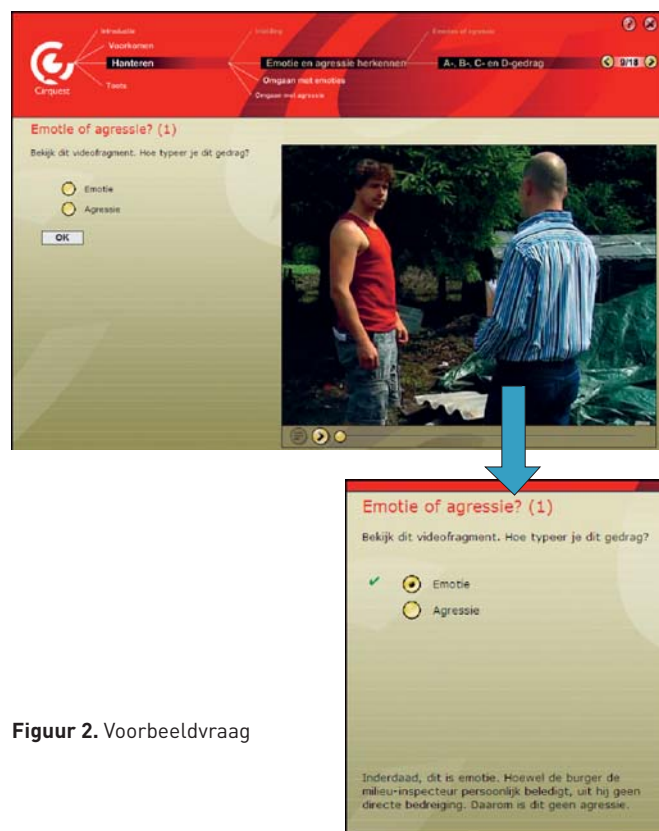
Ongeveer vier weken voor aanvang van de gedragstraining krijgen medewerkers toegang tot de e-learningmodule die zij via het internet bestuderen, thuis of op het werk. Zo doen medewerkers, in eigen tijd en tempo, kennis en inzicht op over het voorkómen van en omgaan met emotie en agressie. De module duurt, afhankelijk van de leerstijl en ervaring van de medewerker, ongeveer twee à drie uur.

*Medewerker gemeente Nunspeet: 'Op het werk had ik eigenlijk geen tijd om de e-learningmodule te bestuderen. Maar er werd duidelijk aangegeven dat het bestuderen van de e-learningmodule noodzakelijk is voor de training, want in de training zouden we echt gaan "trainen" en in principe geen theorie meer krijgen. Dus toen heb ik het maar thuis gedaan, en dat beviel eigenlijk heel goed. Lekker op mijn eigen tempo, en de kinderen vonden het erg leuk om te zien dat hun vader op zo'n moderne manier leert. En ik kon hun op mijn beurt allerlei videofragmenten laten zien van herkenbare situaties op mijn werk!'*

Het uitgangspunt van de e-learningmodule is *visueel, interactief en praktijkgericht* leren om zo de kloof tussen theorie en praktijk te overbruggen. Videofragmenten van de dagelijkse werksituatie van de cursist staan centraal. De theorie die nodig is om in die situaties adequaat te kunnen handelen, wordt aangeboden met compacte animaties, ondersteund met een voice-over. Door het gebruik van beelden zien cursisten daadwerkelijk welk gedrag van hen verwacht wordt en hoe 'verkeerd' gedrag overkomt op klanten. Abstracte informatie wordt hiermee concreet en interpretatieverschillen worden voorkomen. De leerstof wordt afgewisseld met interactieve vragen en opdrachten, waardoor de cursist de kennis direct verwerkt en toepast (zie figuur 2).

In de module maken medewerkers eerst kennis met de nieuwe gemeentebrede norm over het omgaan met agressie. Waar ligt de grens tussen gedrag dat je moet kunnen ombuigen en gedrag waaraan je grenzen moet stellen? Vervolgens wordt aandacht besteed aan het *voorkomen* van agressie door een professionele en klantgerichte houding. Medewerkers zien aan de hand van videofragmenten hoe een objectieve en respectvolle houding eruit ziet. Zij leren welke consequenties een niet-professionele houding heeft voor het contact met de klant. In het hoofdstuk 'voorkomen' wordt tevens aandacht besteed aan het voeren van een slechtnieuwsgesprek, als belangrijke veroorzaker van emotie en agressie. Videofragmenten tonen voorbeelden van een goede en foute aanpak; animaties verduidelijken de theorie.

Maar hoe professioneel en klantgericht de medewerker ook handelt, soms is weerstand of emotioneel gedrag van een klant niet te voorkomen. Daarom leren medewerkers in het »



**Figuur 2.** Voorbeeldvraag



1. De cursist bekijkt een scène van een klant aan de balie



2. De cursist reageert en ziet zijn eigen reactie vervolgens terug



3. De scène wordt besproken met de trainer en een medecursist

**Figuur 3.** Kijken, reageren, evalueren

hoofdstuk 'hanteren' eerst de verschillende vormen van weerstand, emotie en agressie te herkennen. Medewerkers bekijken videofragmenten en moeten beoordelen welk type gedrag ze zien. Vervolgens leren ze hoe met deze verschillende vormen om te gaan: elke vorm van gedrag vereist een andere aanpak. De module eindigt met een toets. Slagen voor de toets geeft toegang tot de gedragstraining. Zo komen medewerkers met voorkennis naar de gedragstraining, waardoor de tijd in de training optimaal kan worden benut om nieuwe vaardigheden te oefenen.

*Wouter Groothengel, ARBO-coördinator gemeente Enschede: 'Vaak zijn trainingen erg vrijblijvend. Als gemeente investeren we een behoorlijke som geld in de opleiding en ontwikkeling van onze medewerkers. Maar wat het oplevert blijft toch de vraag. Daarom zijn we de laatste jaren steeds meer naar maatwerk aan het zoeken. Met dit concept, het vooraf opdoen van kennis zodat in de training intensief geoefend wordt, en dan zonder het vrijblijvende – die toets moeten ze halen! – heb ik er veel meer vertrouwen in. Het gaat mij niet om het opbouwen van kennis, maar om het ontwikkelen van vaardigheden en juist dat is wat wij hier terugzien.'*

### **Uitgangspunt 3: intensieve oefening van gedrag**

Fundamenteel verschil met de klassieke trainingsdesigns is dus dat cursisten met 'kennis in het hoofd' naar de gedragsstraining komen. Dit lost het probleem van gebrek aan tijd om te oefenen grotendeels op. Een paar andere problemen blijven nog. Bijvoorbeeld de 'speelangst' waarvan cursisten – zelfs 30 jaar na invoering van de methode 'rollenspel met acteurs' – nog steeds last hebben. Die angst is gebaseerd op de volgende gedachten bij de cursist:

- 'Ik weet wel ongeveer wat ik moet doen, maar het feitelijk toepassen vind ik nog lastig.'
- 'De acteur is voor mij zo dominant aanwezig, dat ik niet meer kan nadenken wat ik moet doen.'
- 'Ik vind het niet prettig om onder de ogen van mijn collega's af te gaan.'

Elke sessie van de gedragstraining wordt daarom opgebouwd in twee fasen:

- het inoefenen van eenvoudige deelvaardigheden;
- het inoefenen van complexere geïntegreerde vaardigheden.

#### **Fase 1: inoefenen van eenvoudige deelvaardigheden**

Doel van deze oefeningen is het opbouwen van zelfvertrouwen van de cursist. Hij krijgt de gelegenheid om intensief korte deeltechnieken in te oefenen.

Gestart wordt met het bekijken van videofragmenten achter een computer, in kleine groepen van twee à drie personen. Een collega heeft 'de beurt', de anderen denken mee en geven feedback op de keuzes die hun collega maakt. Indien nodig is de trainer beschikbaar voor assistentie.

De eerste oefeningen die cursisten achter de computer doen, zijn in feite een herhaling van wat ze al eerder in de e-learningmodule hebben geoefend: het herkennen en onderscheiden van de verschillende vormen van emotie en agressie. Aan de hand van videofragmenten, soms afgewisseld met scènes die door de acteurs ter plekke worden gespeeld, frissen de cursisten hun kennis over typen emotie en agressie op. Er ontstaat vrijwel altijd een geanimeerde discussie en men gaat aan collegiale feedback.

Vervolgens nemen cursisten in kleine groepjes plaats achter een computer (de *video respons trainer*). Ze bekijken verschillende videofragmenten waarin klanten emotioneel of agressief gedrag vertonen en geven vervolgens een verbale reactie, volgens de stappen die zijn behandeld in de e-learningmodule. De reactie van de cursist wordt daarbij opgenomen met een webcam, zodat hij de eigen reactie kan terugkijken en evalueren met medecursisten (zie figuur 3).

Door deze methode kunnen cursisten op een veilige en ongedwongen wijze, zonder acteur, de deelvaardigheden in het omgaan met emotie en agressie stapsgewijs oefenen. Bovendien zien cursisten hun eigen houding en gezichtsuitdrukking, waardoor ze informatie krijgen over het eigen non-verbale gedrag.

*Medewerker gemeente Enschede: 'Een van de beste dingen van de training vond ik dat je de oefeningen steeds opnieuw kon doen, net zo lang tot het lukte. En dat je dat dan nog een paar keer herhaalt, zodat het steeds meer vanzelf gaat. Dat geeft een goed gevoel, dat je ook écht iets leert en het echt kunt.'*

De volgende stap bij het oefenen van deelvaardigheden is dat de cursisten plenair op een videoscherm scènes bekijken. Opnieuw worden zij geconfronteerd met videofragmenten waarop emoties of agressie worden getoond. De trainer geeft cursisten onverwacht 'de beurt'. Dit is een minder veilige situatie dan de vorige, immers: 'Alle collega's kijken naar je.'

Aan het einde van deze fase hebben cursisten een aantal deelvaardigheden zo vaak geoefend dat ze zelfvertrouwen hebben opgebouwd en minder angstig zijn om te oefenen met een acteur.

## Fase 2: oefenen van complexere geïntegreerde vaardigheden

In de tweede fase van de gedragstraining gaat het om het integreren van de deelvaardigheden in een rollenspel met een acteur. Omdat het budgettair meestal niet haalbaar is om met meerdere acteurs en trainers te werken, wordt in deze fase veelal in de plenaire groep geoefend.

In traditionele trainingen worden rollenspelen met acteurs vaak integraal uitgespeeld. In de nabespreking wordt dan een aantal fouten besproken. In de training nieuwe stijl onderbreekt de trainer bij een misser van de cursist het rollenspel direct. Hij laat de cursist bedenken waar de fout zat, waarbij de acteur uiteraard soms helpt. Vervolgens probeert de cursist het direct opnieuw. Zo coacht de trainer de cursist door het rollenspel. Door het direct verbeteren en de frequente herhaling, leert de cursist het nieuwe gedrag grondig te beheersen. Cursisten beëindigen de gedragstraining zonder uitzondering met succeservaringen: zij beheersen het gewenste gedrag.

*Medewerker gemeente Schiedam: 'Ik zag erg tegen de training op. Weer zo'n agressietraining waarbij je voor de groep een rollenspel moet doen. Gelukkig was dit anders. Eerst gingen we in kleine groepjes oefenen met de computer en pas als we het een beetje doorhadden, gingen we met de acteur oefenen. Dat was trouwens niet eens voor de klas, maar de acteur kwam naar ons toe! Dat voelt gek genoeg toch anders!'*

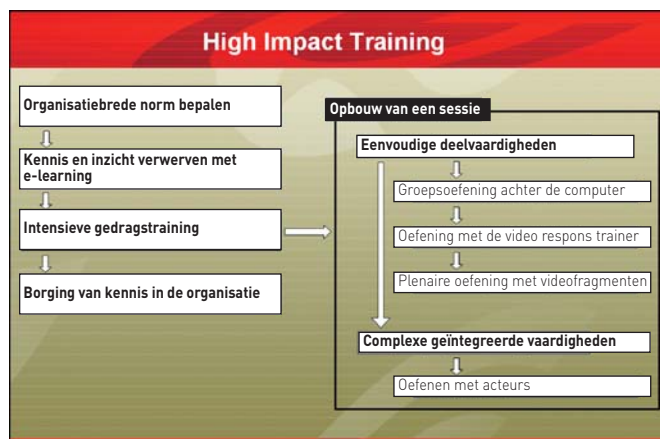
### Uitgangspunt 4: borging van kennis in de organisatie

De e-learningmodule blijft permanent aanwezig in de organisatie zodat kennis niet verloren gaat. Medewerkers kunnen op ieder gewenst moment kennis opfrissen. Nieuwe medewerkers hoeven bovendien niet te wachten tot ze 'op training' kunnen, maar kunnen direct kennisnemen van de gemeentebrede norm over het omgaan met emotie en agressie. Mocht er zich toch een incident voordoen, dan kan de e-learningmodule gebruikt worden om het incident binnen de organisatie te bespreken en te analyseren. Er zijn gemeenten die deze mogelijkheid gebruiken als onderdeel van een omvangrijker nazorgtraject waarin speciale aandacht wordt besteed aan de opvang van medewerkers die met agressie te maken hebben gehad.

### Evaluatie

Schriftelijke evaluaties wijzen uit dat cursisten zichzelf na de training werkelijk in staat achten het nieuwe gedrag toe te passen op de werkvloer: ze zijn zelfverzekerd en hebben met succeservaringen de training verlaten. Ook trainers zien een duidelijke verbetering in het gedrag: naarmate de training vordert en cursisten veel hebben geoefend wordt zichtbaar dat cursisten de vaardigheden automatisch kunnen toepassen.

Bij de uitvoering van dit type training wordt steeds duidelijker dat 'de groep' in feite een grote belemmering vormt voor de effectiviteit van het verwerven van individuele gedragsvaardigheden. Vooral in fase 2 van de gedragstraining is het



Figuur 4. Opzet trainingsprogramma

nog steeds zo dat cursisten te veel alleen maar moeten kijken naar het gedrag van collega's, zonder zelf te kunnen oefenen. Op dit moment wordt een trainingsdesign getest waarin met een minimum aan groepsbijeenkomsten wordt gewerkt en een maximum aan intensieve individuele training en coaching.

### Conclusie

De evaluatieresultaten laten zien dat er met High Impact Training veel effect bereikt wordt; tot tevredenheid van trainers, cursisten en opdrachtgevers.

Een kanttekening bij deze bevindingen is dat deze slechts gebaseerd zijn op de ervaringen tijdens de trainingen en de verwachtingen over de toepassing in de praktijk. De vraag in hoeverre medewerkers, ook na verloop van tijd, beter om kunnen gaan met emotionele en agressieve klanten, verdient uitgebreider onderzoek. Ook (wetenschappelijk) evaluatieonderzoek naar het verschil in effect tussen 'traditionele gedragstraining' en High Impact Training verdient aanbeveling. ■

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



V.l.n.r. Jaap van der Steen, Daan Vigeveno, Rieneke Heinink & Marko Ploeger

Rieneke Heinink en Marko Ploeger zijn werkzaam als ontwikkelaars blended e-learning bij Cirquest. E-mail: rheinink@cirquest.nl / mploeger@cirquest.nl  
Jaap van der Steen is algemeen directeur van Cirquest Blended Learning. E-mail: jvdsteen@cirquest.nl  
Daan Vigeveno is trainer en ontwikkelaar van blended learning trajecten bij Cirquest. E-mail: dvigeveno@cirquest.nl