

TRAINEN

TRAINEN

TRAINEN

TRAI

TRAINEN

TRAINEN

TRAINEN

TRAINEN

Een praktijkgids

4E EDITIE

Karin de Galan

INCLUSIEF



**Pearson
MyLab**

Slimmer studeren online

TRAINEN

Een praktijkgids

4E EDITIE

Karin de Galan



INHOUD

| | |
|--|----|
| VOORWOORD | X |
| 1 EEN GOED PROGRAMMA | 2 |
| §1 De intake bij de opdrachtgever | 6 |
| §2 De brainstorm | 16 |
| §3 Doelen formuleren | 18 |
| §4 Het conceptprogramma | 22 |
| §5 De intake bij de deelnemers | 27 |
| §6 Hak de knoop door en maak je programma definitief | 31 |
| 2 VAN PROGRAMMA NAAR TRAININGSOPBOUW | 34 |
| §1 Welke trainingsmethode werkt het best? | 35 |
| §2 Effectief laten leren van voorbeelden | 38 |
| §3 Een didactiek in vier stappen | 40 |
| §4 Leren van voorbeelden | 42 |
| §5 Checklist | 43 |
| §6. Stap voor stap oefenen | 46 |
| §7. Praktijkopdrachten met feedback | 48 |
| §8. Toepassen en verder leren stimuleren | 50 |

| | | |
|----------|--|-----|
| 3 | TRAINERSVAARDIGHEDEN | 54 |
| §1 | Omgaan met weerstand | 55 |
| §2 | Contact maken met de praktijk van de deelnemers | 61 |
| §3 | Spelen met de inhoud | 63 |
| §4 | Practice what you preach | 66 |
| §5 | Opdrachten instrueren | 68 |
| §6 | Nabesprekingen leiden | 69 |
| §7 | Discussies leiden | 73 |
| §8 | Omgaan met de tijd | 78 |
| §9 | Feedback geven | 81 |
| §10 | Complimenten geven | 83 |
| §11 | Feedback in het hier-en-nu (laten) geven | 85 |
| §12 | Feedback geven met humor | 88 |
| §13 | Bevlogenheid | 90 |
| 4 | DEMONSTREREN | 92 |
| §1 | Een demonstratie geeft inzicht en overtuigt | 93 |
| §2 | Bezwaren tegen een demonstratie | 94 |
| §3 | De ontdekkende demonstratie: hoe doe je die precies? | 95 |
| §4 | Een intrainende demonstratie | 102 |

| | | |
|----------|---|-----|
| 5 | ROLLENSPELLEN | 106 |
| §1 | Vreselijke situaties | 107 |
| §2 | Doel, focus en herkansen | 108 |
| §3 | De procedure | 111 |
| §4 | Verdieping | 120 |
| §5 | Minder praten, meer doen | 125 |
| 6 | GROEPSPROCESSEN | 130 |
| §1 | Levines model in vogelvlucht | 132 |
| §2 | Fase 1 - Parallelfase: autoriteit weggeven | 135 |
| §3 | Fase 1 - Parallelfase: autoriteit toevoegen | 138 |
| §4 | Fase 1 - Parallelfase: aanval op autoriteit | 140 |
| §5. | Fase 2 - Opnemingsfase: intimiteit vergroten | 146 |
| §6. | Fase 2 - Opnemingsfase: conflicten horen erbij | 148 |
| §7. | Fase 2 - Opnemingsfase: de informele leider | 149 |
| §8. | Fase 2 - Opnemingsfase: killing the leader | 152 |
| §9. | Fase 2 - Opnemingsfase: het zwarte schaap | 161 |
| §10 | Fase 2 - Een deelnemer aanspreken onder vier ogen | 163 |
| §11 | Fase 3: Wederkerigheid: werken vanuit intimiteit | 169 |
| §12 | Fase 4: Afscheid nemen | 174 |

| | |
|--|-----|
| 7 JEZELF ALS INSTRUMENT | 182 |
| §1 Ken je kwaliteiten | 183 |
| §2 Blijf in je kracht | 188 |
| §3 Werken aan je uitdaging | 189 |
| §4 Lichaamsgewaarszijn | 195 |
| §5 De dramadriehoek | 197 |
| §6 Met twee trainers in de dramadriehoek | 203 |
| §7 Bewaak je basis | 205 |
| BIJLAGE 1 | 212 |
| BIJLAGE 2 | 225 |
| NAWOORD | 228 |
| LITERATUUR | 230 |
| INDEX | 233 |

VOORWOORD

Toen de eerste editie van dit boek in 2003 verscheen, kon ik me niet voorstellen dat het zo'n succes zou worden. Ik schreef *Trainen een praktijkgids* omdat er destijds nog maar weinig boeken voor trainers beschikbaar waren. En omdat ik na twaalf jaar trainen mijn ei kwijt wilde over het vak. Intussen zijn we achttien jaar verder en gingen er ruim 37.000 exemplaren over de toonbank.

In die tijd is mijn visie op het vak verder gegroeid. In 2007 startte ik de School voor training en sindsdien heb ik samen met mijn collega's duizenden trainers opgeleid. En vanaf 2014 dook ik samen met Peter Baggen in het wetenschappelijk onderzoek naar leertheorieën en trainen. Zowel mijn eigen ervaringen, het sparren met mijn collega's bij de School voor training als de inzichten uit de wetenschap hebben een plaats gekregen in deze nieuwe editie.

Wat is er veranderd?

De belangrijkste verandering zit in hoofdstuk 2. In mijn eerste jaren als trainer kreeg ik het model van Kolb aangereikt en daar was ik meteen enthousiast over. Ik heb het jarenlang gebruikt als kapstok voor al mijn trainingen. Het was dus logisch dat het een prominente plaats kreeg in de eerste editie van de praktijkgids. Maar na verloop van tijd merkte ik in mijn praktijk als trainer dat het model van Kolb niet tot de beste ontwerpen leidt. Bovendien zagen we ook in de wetenschappelijke literatuur dat je met Kolb niet de meest effectieve trainingen krijgt.

Daarom presenteer ik in hoofdstuk 2 van deze editie een andere ontwerpmethode, die net zo praktisch is als die van Kolb, maar veel betere resultaten oplevert. Een element van die nieuwe ontwerpmethode is dat je demonstraties gebruikt in je trainingen. Daarom heb ik aan deze nieuwe editie een hoofdstuk toegevoegd waarin ik uitleg hoe je dat doet.

Verder zijn er nog wat kleinere veranderingen. In hoofdstuk 3 over trainersvaardigheden staat wat meer over hier-en-nu leren en hoe je dat veilig maakt. En in hoofdstuk 6 over groepsprocessen besteed ik wat meer aandacht aan hoe je deelnemers aanspreekt.

MyLab

Bij dit boek hoort een digitale leeromgeving, MyLab. Daarop vind je onder meer een digitale versie van het boek. Verder bevat de digitale leeromgeving video-opnames. In twee webinars

geef ik meer achtergrond en uitleg bij het model dat ik introduceer in hoofdstuk 2. En in andere opnames laat ik zien hoe je een demonstratie geeft (hoofdstuk 4) en hoe je een rollenspel begeleidt (hoofdstuk 5). Wanneer je de stof wilt leren toepassen in je eigen trainingen is dit een effectieve tussenstap. Kijk eerst af en pas daarna zelf toe.

Aan de binnenkant van het omslag zie je hoe je inlogt op MyLab.

De opzet van dit boek

De eerste twee hoofdstukken gaan over het ontwerpen van een goede training. In het eerste hoofdstuk lees je hoe je vanuit een intake bij de opdrachtgever of een eigen idee tot een globaal programma komt. In het tweede hoofdstuk lees je hoe je elk trainingsonderdeel zó vormgeeft dat de deelnemer het meest effectief leert. Daarin lees je dat je er niet bent met een goede training in het zaaltje. Voor een goede transfer werk je bovendien met praktijkopdrachten en stimuleer je de deelnemer om de stof blijvend toe te passen.

Daarna volgen drie hoofdstukken over trainersvaardigheden. In hoofdstuk 3 vind je een overzicht van de belangrijkste trainersvaardigheden: omgaan met weerstand, instructie geven, feedback enzovoort. In hoofdstuk 4 en 5 ga ik dieper in op twee essentiële werkvormen voor communicatietrainingen: demonstreren en rollenspellen begeleiden.

Hoofdstuk 6 gaat over het groepsproces. Dat is de onzichtbare onderlegger onder je trainingen. Hoe kun je sturen op een fijn werkende groep en wat doe je met strubbelingen in het groepsproces? Tot slot gaat hoofdstuk 7 over de persoon van de trainer. Hoe kom je zo goed mogelijk uit de verf en welke valkuilen liggen op de loer in ons vak?

Ik wens je veel leesplezier, en vooral veel plezier met trainen. Het is een prachtig vak!

2

VAN PROGRAMMA NAAR TRAININGS- OPBOUW

In hoofdstuk 1 las je hoe je de inhoud van je training bepaalt: welke onderwerpen zijn het belangrijkste voor de deelnemers en in welke volgorde bied je die aan? In dit hoofdstuk lees je hoe je de training verder vormgeeft. Hoe zorg je ervoor dat de deelnemers de nieuwe inhoud ook echt gaan beheersen? Dat ze die kunnen toepassen in hun werk of leven en dat blijvend gaan doen? Daarbij kun je veel keuzes maken als trainer. Kijk maar eens naar dit voorbeeld.

Studenten pedagogiek leren hoe ze een intakegesprek houden met ouders. Het doel is om in kaart te brengen waar de ouders tegenaan lopen met hun kind. Wat vind je de beste opzet?

- 1 De docent legt in een hoorcollege uit wat belangrijk is in zo'n gesprek en hoe je dat aanpakt. Daarna gaan de deelnemers oefenen in groepjes.*
- 2 De studenten lezen het studiemateriaal. Ze bedenken vanuit dit materiaal en hun eigen ervaring wat ze de beste aanpak vinden. In groepjes wisselen ze de belangrijkste tips uit. De docent clustert de tips plenair op een flap-over. Daarna gaan ze samen gesprekken oefenen en geven elkaar feedback.*
- 3 De docent doet een gesprek voor en legt uit wat ze heeft gedaan. Daarna gaan de studenten samen oefenen en geven ze elkaar feedback.*

Dit zijn drie standaardaanpakken voor een training. De eerste is een instructie-aanpak en wordt veel gebruikt in het onderwijs. De docent geeft de theorie en daarna gaan de deelnemers (zelfstandig) oefenen. De theorie neemt vaak meer tijd in beslag dan het oefenen. De aanname is dat deelnemers leren door nieuwe kennis te krijgen.

De tweede aanpak is de tegenpool van de eerste. De docent brengt zelf geen kennis in, maar stelt zich op als procesbegeleider. De deelnemers gaan zelf aan de slag met het materiaal en wisselen hun eigen ideeën en ervaringen uit. Ook deze aanpak wordt veel gebruikt in onderwijs en trainingen. De aanname is dat deelnemers optimaal leren doordat ze actief aan de slag gaan met de stof.

De derde opzet is de manier waarop veel praktisch onderwijs werkt. Een ervaren trainer of docent laat zien en legt uit hoe je een bepaalde taak vervult of een bepaald probleem oplost en daarna doen de deelnemers het na. Ook in het gewone leven is dit hoe we vaak leren. Je krijgt een nieuwe baan en loopt eerst een paar keer mee met een collega. Daarna ga je het zelf doen. De aanname is dat deelnemers leren door de kunst af te kijken van ervaren collega's.

De vraag is natuurlijk wat de meest effectieve aanpak is. Hoe zet je een training het best op om zoveel mogelijk leerresultaat te krijgen? Om daar een onderbouwde uitspraak over te doen, duiken we in de wetenschap. Er is namelijk veel onderzoek gedaan naar wat de meest effectieve opbouw van een training is. Ik diep een onderzoek uit dat deze drie aanpakken naast elkaar zet. Eén aanpak blijkt veel betere resultaten te geven dan de twee andere. In die aanpak zet je als trainer vier stappen die de ruggengraat vormen van elke training. In de rest van dit hoofdstuk beschrijf ik die stappen en geef ik een voorbeeld van een werkvorm die daarbij hoort. In bijlage 1, Werkvormen voor een effectieve training, vind je vervolgens een overzicht van veel meer werkvormen die je in elke stap kunt inzetten.

§1. Welke trainingsmethode werkt het best?

Wat is de beste aanpak voor een training? Die vraag stellen onderzoekers Simon, Grover, Teng en Whitcomb zich ook. Dat doen ze in de jaren negentig van de vorige eeuw, als veel mensen voor het eerst van hun leven in aanraking komen met computers. Dat gebeurt ook bij een eenheid van de Amerikaanse marine, het US Naval Construction Battalion. Die eenheid is net overgestapt op een nieuw logistiek systeem voor het beheer van voorraden en materialen. Het systeem heet Micro-Snap en iedereen in het bataljon gaat ermee werken. Dat betekent dat nieuwkomers, maar ook zittend personeel, zaken moeten bijleren. Concreet wil dat zeggen dat ze:

- 1 algemene kennis krijgen van computers (wat is hardware, wat is software, hoe werkt dat samen, wat zijn veiligheidsvragen);

- 2 specifieke kennis krijgen van computercommando's (hoe maak en verander je directories, hoe maak, bekijk, print of verwijder je files);
- 3 allerlei vaardigheden krijgen die nodig zijn om Micro-Snap te bedienen (aanvragen invoeren, verwerken en checken, verzending en vervoer van materiaal bijhouden en verantwoorden).

De onderzoekers willen weten of tweehonderd nieuwkomers bij de Amerikaanse marine deze nieuwe kennis en vaardigheden kunnen leren in een training en welke trainingsmethode dan het meest geschikt is. Daarom verdelen ze de groep nieuwkomers in vier groepen van vijftig deelnemers. Drie groepen krijgen een training met telkens een andere opzet, de vierde groep functioneert als controlegroep.

De drie trainingsmethoden

Zoals gezegd bekijken Simon en collega's drie verschillende trainingsmethoden. Die trainingsmethoden komen overeen met de drie aanpakken die ik in het begin van dit hoofdstuk schetste. Ze zien er als volgt uit.

- 1 Instructie. De deelnemers zitten in een traditioneel klaslokaal. Ze krijgen eerst een algemeen verhaal te horen over de werking van computers. Daarna zoomt de trainer in op specifieke computercommando's. Tijdens zijn uitleg gebruikt de trainer een PowerPoint. De deelnemers krijgen de informatie ook op papier en kunnen aantekeningen maken. Gedurende de hele training stimuleert de trainer hen om vragen te stellen en om in discussie te gaan.
- 2 Vanuit eigen ervaring. De deelnemers zitten in een computerlokaal. Ze krijgen een handleiding en een diskette om mee te oefenen. Ze gaan dus aan de slag zonder uitleg vooraf. Als ze iets tegenkomen dat ze niet begrijpen, kunnen ze de trainer vragen stellen. Die verwijst hen naar het desbetreffende stuk in de handleiding. De deelnemers mogen in hun eigen tempo werken.
- 3 Demonstreren. De deelnemers zitten in een computerlokaal. De deelnemers krijgen dezelfde PowerPoint en hetzelfde schriftelijk materiaal als bij de instructieopzet. Daarna demonstreert de trainer de procedures en proberen de deelnemers het zelf. Ze mogen ook experimenteren met andere manieren om de taak uit te voeren. Als ze iets nieuws hebben ontdekt, mogen ze dat laten zien aan de rest van de groep.
- 4 Controlegroep. De vierde groep is de controlegroep. Die krijgt twee uur de tijd om met computers aan de slag te gaan. Daarbij kunnen ze terugvallen op dezelfde handleidingen als ze op hun werkplek hebben. Zij laten daarmee zien wat je leert als je gewoon je werk doet en geen training krijgt.

Meting van de leerresultaten

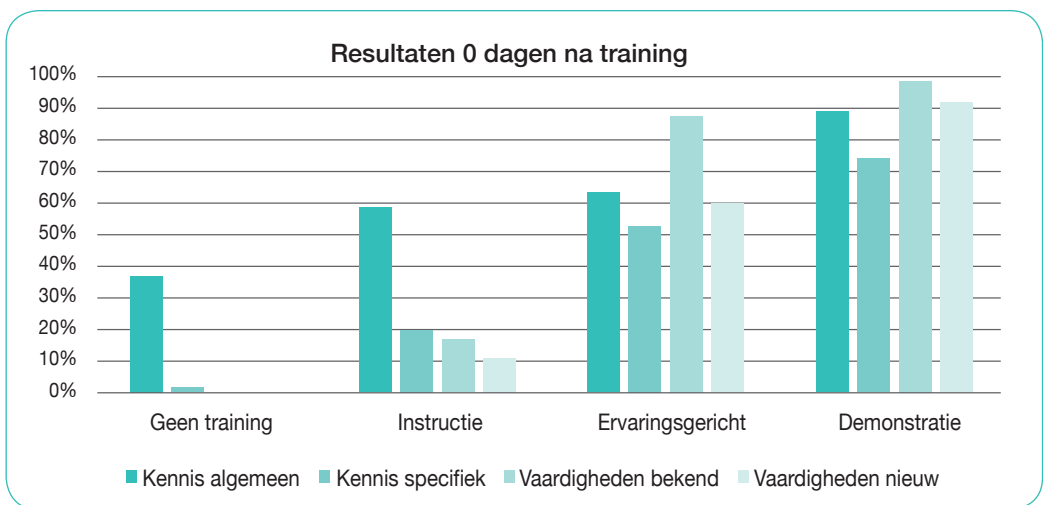
Direct na de sessie doen alle tweehonderd deelnemers een test. Daarin worden de volgende leerprestaties gemeten:

- 1 Test van algemene kennis: alle deelnemers beantwoorden 55 vragen over algemene computerkennis.
- 2 Test van specifieke kennis: alle deelnemers beantwoorden 70 vragen over specifieke commando's.
- 3 Test van bekende vaardigheden: alle deelnemers vervullen 24 taken die ze precies zo gehad hebben tijdens de training.
- 4 Test van nieuwe vaardigheden: alle deelnemers vervullen 6 taken die ze niet gehad hebt tijdens de training, maar wel kunnen vervullen als ze het programma echt beheersen.

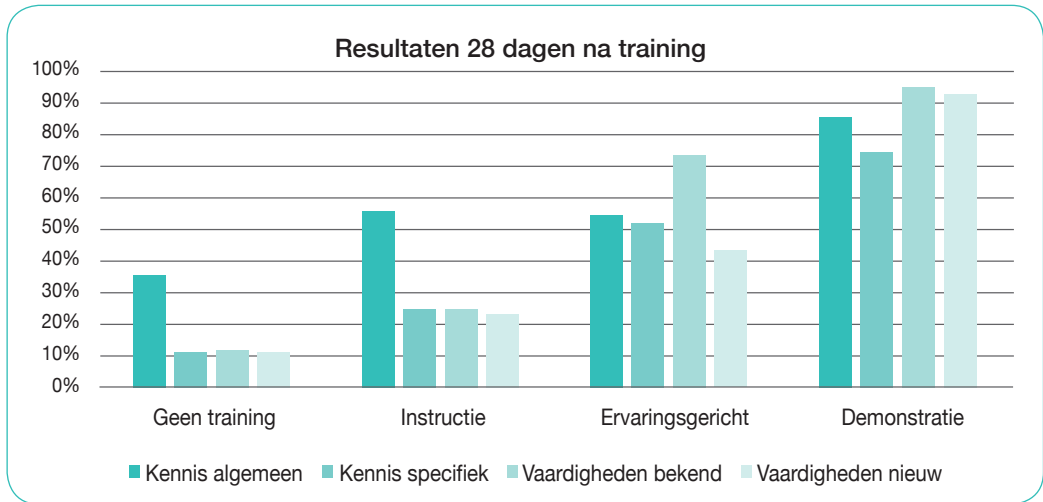
Voor elk van de vier leerprestaties worden de testresultaten omgezet in een score. Om het beeld compleet te maken, doen alle tweehonderd deelnemers deze test ook nog eens 28 dagen na de training. Zo kunnen de onderzoekers zien of de leerresultaten beklijven.

Uitkomsten van het onderzoek

Uit het onderzoek blijkt dat de demonstratiegroep het best scoort op kennis en op vaardigheden. Ze scoren 99 procent op de bekende vaardigheden en 92 procent op de nieuwe vaardigheden. De ervaringsgerichte groep doet het minder goed, maar ook niet slecht. De instructiegroep pikt veel minder op, maar nog altijd meer dan de controlegroep. Als je deelnemers niet traint, worden ze dus niet veel wijzer.



Na 28 dagen doet de demonstratiegroep het nog steeds het best. Daarbij valt op dat de resultaten in deze groep op alle vlakken hoog blijven. De leerprestaties zijn dus niet alleen goed, maar ook blijvend. Van de ervaringsgerichte groep zou je verwachten dat die makkelijk doorleert en na 28 dagen beter presteert dan na nul dagen. Maar dat is niet zo, want deze groep is op alle terreinen achteruitgegaan. De instructie- en controlegroep zijn allebei wel iets vooruitgegaan, maar het absolute niveau blijft laag. Leren in de praktijk en van instructie is dus ook na 28 dagen weinig effectief.

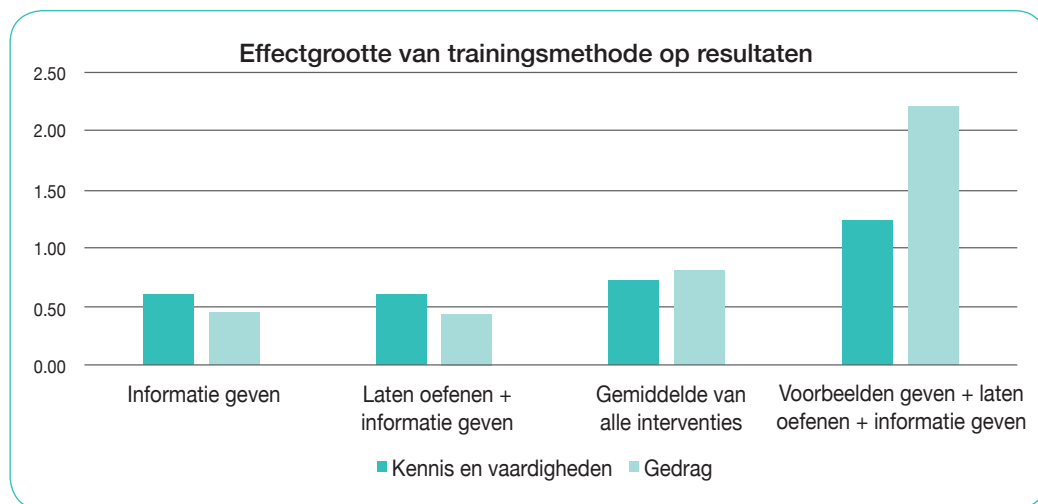


§2. Effectief laten leren van voorbeelden

Dit onderzoek laat zien dat deelnemers het best leren van voorbeelden. Ze zien hoe je een nieuwe vaardigheid uitvoert, krijgen uitleg en gaan daarna oefenen. Vroeger werd dit ‘plaatje, praatje, daadje’ genoemd, dus het is niet nieuw. Toch is deze aanpak in onbruik geraakt. Tegenwoordig geloven veel trainers in Nederland, maar ook daarbuiten, dat deelnemers het best leren van hun ervaringen. En dus krijgen deelnemers eindeloos veel reflectieopdrachten en moeten ze eerst zelf bedenken hoe je iets kunt aanpakken. Eigen deskundigheid brengen docenten en trainers maar mondjesmaat in.

En dat is zonde. Want leren van eigen ervaringen is weliswaar effectiever dan leren van alleen instructie en uitleg, maar lang niet zo effectief als leren van voorbeelden. Dat blijkt niet alleen uit het onderzoek hierboven, maar ook uit talloze andere. Zo hebben Lacerenza, Reyes, Marlow, Joseph en Salas in 2017 een grote overzichtsstudie gedaan naar de effecten van trainersinterventies. Voor die studie hebben ze 335 wetenschappelijke publicaties over

leiderschapstrainingen geanalyseerd. Daarbij maken ze onderscheid tussen drie basale trainersinterventies: informatie geven, oefenen en voorbeelden laten zien. Uit hun analyse blijkt dat informatie geven (instructie) of een combinatie van laten oefenen en instructie (leren van eigen ervaring) een benedengemiddeld effect oplevert. Maar wanneer je voorbeelden geven (demonstreren) toevoegt aan de mix stijgt het effect van de interventies plotseling enorm.



Alles bij elkaar is de derde aanpak die ik beschreef aan de start van dit hoofdstuk dus de beste trainingsmethode. De docent laat zien hoe ze het gesprek aanpakt en vertelt dan wat ze heeft gedaan. Daarna gaan de deelnemers zelf oefenen.

Albert Bandura als grondlegger

Het inzicht dat mensen leren van voorbeelden is niet nieuw. Albert Bandura, de grondlegger van de sociaal-cognitieve theorie, begon al in de jaren zestig van de vorige eeuw met onderzoek naar de behandeling van patiënten met een fobie voor slangen. Dat resulteerde in een zeer succesvolle behandeling voor fobieën die de *guided mastery treatment* wordt genoemd. Hij hielp deelnemers van hun slangenfobie af te komen door ze te laten observeren hoe je veilig met slangen kunt omgaan. De deelnemers keken eerst naar een instructeur die slangen oppakte en ermee speelde. Omdat ze doodsbang waren moesten ze dat natuurlijk rustig opbouwen. Ze keken eerst vanachter een glazen ruit. Daarna kregen ze een beschermend pak aan en keken vanuit een hoek in de ruimte. Ze kwamen dichterbij; gingen naast de instructeur zitten; raakten de slang aan en namen hem over. De laatste fase was dat de instructeur wegging en de deelnemers zonder beschermend pak zelf speelden met de slang. Deze aanpak bleek erg succesvol, veel succesvoller dan de bestaande therapieën. Deelnemers bleken ook een jaar na de therapie nog van hun fobie af te zijn (Scott en Cervone, 2003).

Vervolgens hebben onderzoekers deze aanpak ook toegepast in reguliere trainingssituaties. Op basis daarvan hebben twee collega's van Bandura, Barry Zimmerman en Dale Schunk, een didactisch model ontwikkeld dat beschrijft hoe je mensen die nieuwe vaardigheden willen leren optimaal ondersteunt (Schunk en Zimmerman, 1997; Zimmerman en Kitsantas, 2005). In de rest van dit hoofdstuk lees je hoe dit didactisch model eruitziet en hoe je dit als trainer kunt toepassen.

Afscheid van Kolb

In trainend Nederland wordt nog veel gebruikgemaakt van het model van David Kolb. Ik heb dat ook gedaan en daarom had Kolb in de eerste twee edities van dit boek een prominente plaats. Maar toen ik steeds meer trainers ging trainen, merkte ik dat zijn model trainers op het verkeerde been zet. Het nodigt namelijk uit tot ervaringsgericht leren, en dat is niet de meest effectieve manier om te trainen.

In mijn boek *Trainingen ontwerpen* (2007) heb ik daarom al afscheid genomen van Kolb en een trainingsmethode beschreven die beter werkt in de praktijk. Achteraf blijkt mijn methode op veel punten te overlappen met de demonstratie-aanpak. Nu ook het wetenschappelijk onderzoek laat zien dat het gebruik van Kolb minder effectieve trainingen oplevert, is het tijd om ook in dit boek afscheid te nemen van de leercirkel van Kolb.

§3. Een didactiek in vier stappen

Het model van Schunk en Zimmerman bestaat uit vier stappen. Het beschrijft hoe je deelnemers effectief helpt om nieuwe kennis en vaardigheden te leren toepassen. De eerste stap is dat je ze een of meer voorbeelden laat zien; daarna volgen nog drie stappen waarin je ze helpt om zich die nieuwe vaardigheden helemaal eigen te maken.

Stap 1a: voorbeelden

Je laat de deelnemers voorbeelden observeren van effectief en niet-effectief gedrag. Je zorgt dat ze zien wat het effect is van het gedrag, zodat ze doorkrijgen wat werkt en niet werkt.

Je wilt deelnemers leren hoe ze hun grens kunnen stellen wanneer iemand iets doet dat ze niet fijn vinden: een collega komt alsmaar te laat, een leidinggevende geeft alleen maar negatieve feedback of een huisgenoot laat de vuilniszakken steeds staan.