



Succesvol trainen van medewerkers (deel 1)

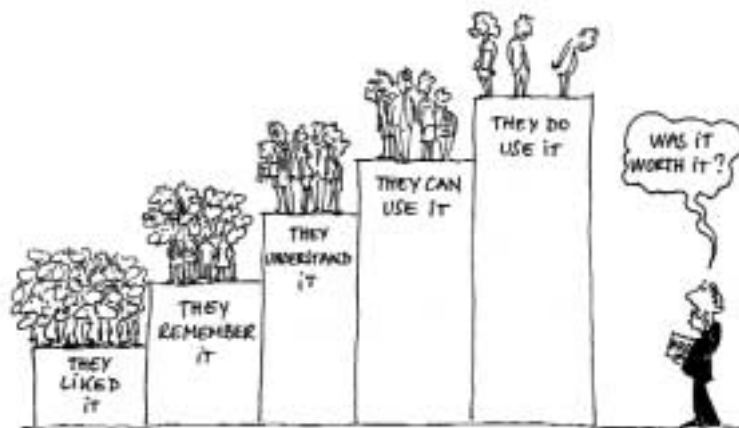
Dat het belangrijk is medewerkers (en uzelf) regelmatig te trainen, zal niemand tegenspreken. En hoewel het daadwerkelijk trainen van medewerkers vaak afhangt van de actuele marktsituatie, wordt hierin hoe dan ook veel geïnvesteerd. Maar hoe groot is het rendement? Wat wordt er van hetgeen is geleerd, daadwerkelijk in de dagelijkse praktijk gebruikt? Hoe vaak leidt training echt tot verbetering van bijvoorbeeld de beschikbaarheid van installaties? Kortom, is een training nu wel zo succesvol?

Ir. Ron Vonk

In het eerste deel van deze tweedelige serie worden handvatten aangereikt om het succes van trainingen aan te duiden en meetbaar te maken. In het tweede deel zal vervolgens worden ingegaan op mogelijke oorzaken en wordt een model gepresenteerd dat kan helpen het rendement op trainingen te verbeteren.

Wanneer succesvol?

In dit artikel wordt steeds gesproken over training. Daarmee beperk ik mij tot *vaardigheidsontwikkeling*, en dus niet *kennisontwikkeling* wat ik liever aangeef als opleiden. Bij vaardigheidsontwikkeling kan bijvoorbeeld worden gedacht aan trainingen over het gebruik van informatiesystemen (zoals het onderhoudsbesturingssysteem). Andere voorbeelden zijn trainingen in veiligheidsprocedures of methoden voor het oplossen van storingen. Doorgaans moeten ze leiden tot een ander objectief waarneembaar gedrag. Het succes van een training van een willekeurige persoon of groep van medewerkers kan worden samen-



Figuur 1. Het rendement van trainingen in de praktijk

gevat door een ja op de volgende vragen:

- Vond u de training leuk?
- Kent u de concepten (dat wat getraind is) nog?
- Begrijpt u de concepten?
- Kan u de concepten gebruiken?
- Gebruikt u de concepten daadwerkelijk?
- Is het gebruik van de concepten nuttig en heeft het een positief effect op (organisatie-)doelen?

Het zal in de praktijk steeds lastiger blijken iedere volgende vraag positief te beantwoorden (zie bovenstaand kader). De relevantie van iedere volgende vraag is immers ook afhankelijk van het antwoord op een voorgaande vraag. Het ligt niet erg voor de hand dat deelnemers veel voordeel halen uit een training die ze niet leuk vonden. Het valt niet mee concepten of technieken toe te passen als deelnemers ze niet hebben begrepen. Het is per definitie onmogelijk om technieken goed toe te passen als men niet vaardig is in het gebruik ervan. Het is (in deze context) tenslotte ook niet relevant om te vragen of het gebruik van de technieken nuttig is

als ze in de dagelijkse praktijk toch niet worden toegepast. Het is beslist niet zo dat men voor een 'goede' training na afloop alle vragen met ja moet kunnen beantwoorden. Het is echter wel wenselijk dat van te voren een bewuste keuze in ambitieniveau wordt gemaakt. In de praktijk wordt regelmatig te veel tijd en geld geïnvesteerd in het trainen van medewerkers, zonder dat vooraf duidelijk is gemaakt wat er daarna van hen wordt verwacht en wat dit moet opleveren. Het wordt al duidelijk na de eerste vraag op het evaluatieformulier: Wat zijn uw verwachtingen? Het antwoord luidt vaak: 'Weet ik niet, ik moest hier naar toe van mijn manager.'

Het is wellicht ook wat Angelsaksisch om met een training direct niveau vijf en zes (zie figuur 1) tot doel te hebben. Maar trainingen zijn doorgaans duur, in directe kosten en tijd. Een redelijke return on investment mag daarom wel het streven zijn. Bedrijven kunnen zich steeds minder de luxe permitteren van het organiseren van trainingen, zonder zich te buigen over de toepassing van het geleerde in de dagelijkse praktijk. Daarnaast investeren deelnemers zelf tijd en moeite. Ook zij zullen daarom (weer) teleurgesteld zijn als zij niet enige



Ron Vonk is senior adviseur/trainer bij Kepner-Tregoe Nederland

gedragsverandering zien, bij henzelf of bij anderen.

Meten trainingsrendement

Er zijn verschillende evaluatiemethoden nodig om de hiervoor genoemde vragen te kunnen beantwoorden. In tabel 1 is hiervan een samenvatting weergegeven. Het gebruik van evaluatieformulieren aan het einde van een training is zeer gebruikelijk. Iedereen verwacht het en de benodigde investering is gering. De feedback is doorgaans positief omdat deelnemers zich nog in de roes en euforie van de training bevinden. We lezen onder meer dat de trainer erg competent was, dat het eten prima was, dat het goed was om samen met collega's of deelnemers van andere bedrijven een training te volgen. Het onderscheid tussen eenvoudige en diepgaande vragen (denk aan vraag twee en drie) verdienen wellicht wat meer toelichting. Meer diepgaande vragen zijn niet goed te beantwoorden als je de stof niet hebt begrepen. Eenvoudige vragen zijn alleen een geheugentest. Een vraag om het geheugen te testen is bijvoorbeeld: Wat doen we eerst alvorens we aan een elektromotor gaan sleutelen? De begripsvraag zou in dit geval kunnen zijn: Waarom is het belangrijk de elektromotor eerst spanningsloos te maken?

Gebruik praktijkcases

Het gebruik van praktijkcases om het gebruik van de geleerde vaardigheden te toetsen, is ook voor medewerkers in technische functies geen onbekende. Zeker als het gaat om bijvoorbeeld bedienings- of onderhoudshandelingen. Het wordt lastiger als we het hebben over onderhoudsmanagementconcepten of -methoden. Om didactische redenen is het overigens nuttig om onderscheid te maken tussen vooraf ontwikkelde cases en on-jobcases, zeker als het gaat om zoiets als methodieken. Het eerst (tijdens de training) oefenen op aangereikte cases voorkomt dat deelnemers zich vooral met de inhoud van de case gaat bezighouden in plaats van de te leren methode. De uiteindelijke toepassing op een case uit het eigen werk is niet alleen een prima test of deelnemers de stof echt hebben begrepen en kunnen toepassen, maar zorgt er tevens voor dat een verbinding wordt gemaakt tussen de train-

Vraag om succes te meten	Evaluatiemethode
1. Vond u de training leuk?	Traditionele vragenlijst over de kwaliteit en relevantie van de training
2. Kent u de concepten nog?	Toets met eenvoudige vragen
3. Begrijpt u de concepten?	Toets met diepgaande (begrips)vragen
4. Kunt u de concepten gebruiken?	Simulatie of praktijkcases met observatie en feedback
5. Gebruikt u de concepten daadwerkelijk?	Observatie tijdens werk (door bijvoorbeeld leidinggevende of externe consultant)
6. Is gebruik van de concepten zinvol, heeft het een positief effect op de (organisatie) doelstellingen	Evaluatie tegen vooraf gestelde doelen (kostenverlaging, beschikbaarheidsverhoging, etc.)

Tabel 1. Evaluatiemethode voor het meten van succes

ning en het dagelijkse werk en dat de relevantie en toegevoegde waarde kan worden onderkend (of op z'n minst kan beoordelen). In veel situaties zal het beantwoorden van vraag één tot en met vier uit de tabel positief uitvallen. De angel zit hem veelal in de beantwoording van de laatste vragen: Gebruikt u de concepten, is het gebruik van de concepten zinvol en heeft het een positief effect op (organisatie-)doelen? Om te beginnen wordt er in de praktijk erg weinig geëvalueerd of deelnemers aan trainingen het geleerde ook daadwerkelijk toepassen. En hoe vaak wordt er daadwerkelijk een duidelijke verbinding gelegd tussen een training en (organisatie-)doelen zoals verlaging van de onderhoudskosten, vermindering van het aantal storingen, verlaging van de downtime? Als dat vooraf al niet is gedaan, dan is het rendement van een training achteraf ook niet te evalueren (en dat gebeurt dan ook zelden). Wordt het gebruik van concepten wel geëvalueerd, dan blijkt het daadwerkelijke gebruik vaak heel beperkt. Of het wordt (noodgedwongen) wel toegepast, maar de kwaliteit laat te wensen over (denk bijvoorbeeld aan het gebruik van een onderhoudsbeheersysteem). Niet of onjuist toepassen van de concepten betekent per definitie dat de training geen positief effect heeft op organisatie-doelstellingen (de laatste vraag uit tabel 1).

Tijdelijk resultaat

Een ander veel voorkomend verschijnsel is die, waarbij de prestaties van personen of groepen (bijvoorbeeld in het oplossen van technische storingen) tijdens en direct na de train-

ning wel toenemen (met positief effect op organisatiedoelen), maar waarbij deze prestaties kort daarop weer afnemen. Het niet toepassen van de concepten in de praktijk (en het daarmee trainen van de vaardigheid in het toepassen) is hiervoor de belangrijkste oorzaak. Ter illustratie, een tennis-clinic van Richard Krajicek is vast erg leuk, maar niet erg effectief als je het geleerde na de clinic niet voortdurend blijft oefenen.

Beperkt rendement

Als de verwachting is dat een succesvolle training betekent dat de geleerde vaardigheden ook werkelijk worden toegepast en dat dit ook nuttig is, dat wil zeggen leidt tot verbetering van prestaties (zoals verlaging onderhoudskosten, verhoging beschikbaarheid, vermindering van het aantal sto-

'Evaluatieformulieren zijn gebruikelijk. Iedereen verwacht ze en de investering is gering'

ringen), dan blijkt het rendement van een training doorgaans erg beperkt. Een belangrijke oorzaak hiervoor is dat vooraf al niet duidelijk is gedefinieerd wat het doel van een training is, tot welk ander gedrag het moet leiden en welke bijdrage het moet leveren in het realiseren van (organisatie-)doelen. In het tweede deel van dit artikel zullen andere oorzaken van een beperkt trainingsrendement worden besproken en wordt een model gepresenteerd om dit rendement te verhogen. ■