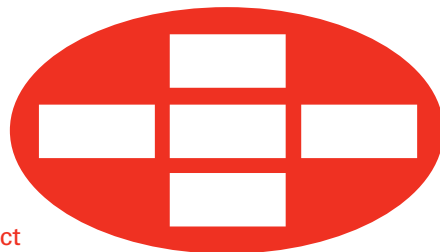


Organisatiecontext

- 1.1 De match tussen vraagstuk en training
- 1.2 Ambitie van opdrachtgever en trainer
- 1.3 De kunst van het in-company trainen
- 1.4 Voorbereiding op het eerste contact
- 1.5 Het intakeproces, de eerste gesprekken
- 1.6 Voorstel en plan van aanpak
- 1.7 Samen vormgeven van een in-company traject



1.1 De match tussen vraagstuk en training

Bij het werken in de context van een organisatie zijn er twee belangrijke aandachtspunten waar je als trainer rekening mee houdt. Enerzijds gaat het om het achterhalen van het vraagstuk dat schuil gaat achter de trainingsvraag. Anderzijds om het vaststellen van het ambitieniveau van de organisatie, zoals verwoord door de opdrachtgever.

In een in-company training train je als het ware tegen 'het decor' van de betrokken organisatie. Deelnemers komen van een werkplek en keren daar na afloop ook weer terug. De opleiding is te beschouwen als een interventie om de discrepantie tussen een bestaande en een gewenste situatie op te lossen. Het begint en eindigt in de werksituatie. De training staat dus niet op zichzelf. Het gaat niet om trainen om het trainen. Een in-company training is bedoeld als gerichte interventie om iets toe te voegen, te veranderen of verbeteren op de werkplek van je deelnemers. En soms ook om bij te dragen aan het realiseren van organisatiedoelen.

Is trainen de oplossing voor het vraagstuk?

De vraag of training een geschikte interventie is om ambities van een organisatie(-onderdeel) te realiseren, is uiteraard gerechtvaardigd. Een voorbeeld: het management van de unit Klantenservice in een telecomorganisatie wil de score van de unit in de driemaandelijke klanttevredenheidsonderzoeken verbeteren. Het management vindt dat in de betrokken teams daarom klantgerichter en commerciëler gewerkt moet worden. Er moet dus een training klantgerichtheid of een workshop commercieel gedrag worden georganiseerd. Maar... wordt hier niet als in een reflex gegrepen naar de oplossing 'trainen'?

In publicaties van Overduin en Arets wordt de zogeheten 'performanceparadox' of 'trainingsreflex' kritisch onder de loep genomen. Deze ontstaat als management wel betere

performance eist en tegelijkertijd niet die interventies kiest waarmee de werkelijke oorzaak van het performanceprobleem wordt bestreden. Managers nemen vaak ten onrechte aan dat vraagstukken in de organisatie worden veroorzaakt door gebrek aan kennis en vaardigheden bij de medewerkers, terwijl in heel veel gevallen, bijna 75 procent, omgevingsfactoren de boosdoener zijn. Niet de oorzaken bestrijden en toch resultaten verwachten is de kern van deze paradox. Training blijkt niet altijd het juiste antwoord op geconstateerde vraagstukken. Terug naar het eerder genoemde voorbeeld van de achterblijvende score van de unit Klantenservice op klanttevredenheid. Stel nu dat een belangrijke oorzaak ligt in het feit dat de kenmerken of mogelijkheden van de producten die worden verkocht niet meer aansluiten bij de behoeften van de kopers in de markt. Een aantal functies dat het product van de concurrent wel biedt, zijn hier niet mogelijk. De afdeling Klantenservice is een deel van haar tijd kwijt aan het brengen van teleurstellende berichten. Voor het verhogen van de scores in de klanttevredenheidsonderzoeken ligt de oplossing waarschijnlijk meer in de richting van een goed marktonderzoek en een aangepast product. Beter getraind zijn in klantgericht en commercieel gedrag gaat vooralsnog geen hogere scores opleveren. Ook Kessels en Smit (2007) signaleren dat opleidingen met regelmaat ingezet worden voor problemen die niet door middel van opleidingen opgelost kunnen worden. Voor veel vraagstukken in een organisatie is trainen niet de (enige) oplossing. Dan schort het bijvoorbeeld aan structuren, systemen, werkprocessen, informatie of hulpmiddelen.

‘Doet u mij drie trainingen Timemanagement’

Het komt regelmatig voor dat opdrachtgevers grijpen naar een trainingsinterventie om een vraagstuk op te lossen. Ze bestellen bijvoorbeeld een training Timemanagement voor hun medewerkers, terwijl er vanalles aan de hand is waardoor die medewerkers tijd verspillen. Zo hebben ze te maken met verouderde, disfunctionerende computersystemen, omslachtige werkprocessen of spanning op de afdeling en hoog ziekteverzuim waardoor veel werk van collega’s moet worden overgenomen. Kortom, allerlei zaken die ervoor zorgen dat medewerkers niet effectief en efficiënt met hun tijd omgaan, maar die niet (uitsluitend) verholpen kunnen worden met een training Timemanagement.

In de praktijk komt het er vaak op neer dat je als trainer de opdrachtgever voorstelt om eerst de hindernissen in de organisatie weg te nemen. Daar kun je als trainer een rol in nemen, maar dat hoeft niet. Als de uitgangssituatie verbeterd is, kun je alsnog een in-company training verzorgen over het thema Timemanagement. Die zal dan veel beter op z’n plek vallen en meer rendement opleveren.

Trainen prima, maar hoe dan?

We constateren dat een aantal auteurs op ons vakgebied de vraag stellen **óf** in-company trainingen een juiste interventie zijn gezien de ambities van een organisatie. Soms een terechte vraag, maar als uit een goede analyse van een (organisatie)vraagstuk blijkt dat het (gebrekig) functioneren van medewerkers het realiseren van ambities (deels) in de weg staat, kan trainen wel degelijk een bijdrage leveren aan de gewenste oplossing. Het doen en laten van medewerkers blijkt in heel veel situaties bepalend voor het succes van een organisatie.

Voor de meesten in het vak is de kwestie ‘trainen of niet’ een academische... en meer favoriet bij studeerkamergeleerden, dan bij praktijkmensen. In veel organisaties is het namelijk überhaupt geen vraag of er opgeleid gaat worden of niet. Het management heeft vaak legio redenen om sowieso te investeren in opleiding van medewerkers. Alleen al het gegeven dat het volgen van een training motiverend en inspirerend werkt, maakt dat managers hun mensen graag laten opleiden. Tijd nemen om iets nieuws te leren en gerichte aandacht te ontvangen, wordt dan ingezet als blijk van waardering. Werkgevers koesteren het imago van ontwikkelingsgerichte organisatie op de arbeidsmarkt. Voor veel werknemers vormen persoonlijke ontwikkelmogelijkheden immers een belangrijke reden om ergens te willen werken. Redenen als het creëren van draagvlak voor een verandering of kansen om te innoveren zijn eveneens veelvoorkomende overwegingen bij de inzet van trainingen. Maar ook bijvoorbeeld het moeten voldoen aan regelingen van beroepsorganisaties die belang hechten aan Permanente Educatie. En soms simpelweg traditie: “Dat doen wij hier altijd zo, bevalt uitstekend, en we vinden het belangrijk”. Als er toch al opgeleid wordt, ligt het ‘voor de hand’ om deze opleidingen ook te gebruiken als middel om ambities van de organisatie te realiseren.

De kernvraag die ons als trainers bezighoudt, is dan nog steeds: ‘En **hóe** zetten we die in-company trainingen zodanig in dat de investeringen en inspanningen van alle betrokkenen een hoog rendement opleveren en dat kans op succes in de praktijk van deelnemers zo groot mogelijk wordt?’

In dit hoofdstuk delen we met plezier de tips, do’s & don’ts en praktijkvoorbeelden die we op basis van onze ervaring met in-company trainen hebben verzameld. Maar eerst gaan we nog dieper in op de ambitieniveaus van opdrachtgever en trainer.

1.2 Ambitie van opdrachtgever en trainer



Wij vinden het zowel voor een opdrachtgever als voor de betrokken trainer/adviseur belangrijk om te onderzoeken vanuit welk ambitieniveau je met elkaar gaat samenwerken. Afhankelijk hiervan zal de oriëntatie op de training en/of het totale leertraject verschillend zijn.

Vier niveaus van effect en ambitie

Opdrachtgever én trainer/adviseur moeten zich oriënteren op de vraag welke resultaten ze van een trainingsinterventie verwachten en hoeveel ambitie ze hier in willen leggen. Het onderscheid in vier niveaus van leereffecten van Kirkpatrick, aangevuld door Windham & Chapman met output en outcome, is een veelgebruikte nadere specificatie van de resultaat-niveaus.

1	Reactieniveau	de mate waarin deelnemers tevreden zijn over de gevolgde training	OUTPUTS: de directe effecten die tijdens en direct na de training bepaald kunnen worden (reactie op gevolgde opleiding en de behaalde leerresultaten)
2	Leerniveau	de mate waarin de training resulteert in een toename van de beoogde kennis, inzicht en vaardigheden bij de deelnemers	
3	Werkgedragniveau	de mate waarin de deelnemers de kennis, inzicht en vaardigheden toepassen in hun werkzaamheden	OUTCOMES: effecten die pas na enige tijd merkbaar zijn en waar ook andere variabelen dan de training zelf een cruciale rol spelen
4	Organisatieniveau	de mate waarin de opleiding bijdraagt aan het realiseren van organisatiedoelen	

Reactie- en leerniveau, het domein van de trainer

Niveau 1 gaat over de reacties van deelnemers direct na afloop van een training of workshop. Soms wordt er over evaluatieformulieren licht spottend gesproken in termen van ingevulde 'happiness sheets'. Ze geven je als trainer een indruk of deelnemers het naar hun zin hebben gehad. En zeggen nog weinig over wat deelnemers nu echt hebben geleerd.

Aan de andere kant, deelnemers die meteen na afloop negatief zijn, zullen niet snel 'verzilveren' wat ze toch hebben opgestoken. De kans dat zij vergeten van wat is behandeld of, erger nog, hun collega's zullen aansporen dit programma links te laten liggen, is groter. Daarmee is de uitgangspositie voor verder rendement bijzonder slecht. Als trainer moet je dus minimaal op niveau 1 goed zien te scoren.

Niveau 2, het niveau van het leren heeft te maken met het individuele weten en kunnen. Doelstelling van een trainingsinterventie is het realiseren van concrete leerdoelen op het gebied van kennis, inzicht en vaardigheden. Er zijn allerlei manieren om na te gaan of deelnemers zich inderdaad de beoogde inzichten en vaardigheden eigen hebben gemaakt. Hiervoor verwijzen we je naar de paragrafen in hoofdstuk 2 over evalueren, borgen van leerrendement en zogeheten 'closers'.

Deze eerste twee niveaus zijn in feite ‘het domein’ van de trainer. De ‘outputs’ van een training liggen vrijwel geheel binnen zijn invloedssfeer. Als je als trainer een opleiding opzet en uitvoert met aandacht voor de kritieke succesfactoren die we in dit boek behandelen, is de kans zeer groot dat de training positieve effecten bewerkstelligt op de eerste twee niveaus: reactie- en leerniveau, oftewel de ‘outputs’. Een uitstekend startpunt voor toepassing in de werksituatie. Na een geslaagde training durf je als trainer hier garanties af te geven: de deelnemers begrijpen het en kunnen het. Heel sec bekeken hebben we hier het ‘ambacht’ van de trainer te pakken. Dit is waar je voor staat, wat je waar kunt en wilt maken. Als trainer wil je hier graag verantwoordelijkheid voor nemen. Met name bij op zichzelf staande trainingen waaraan via ‘open inschrijving’ wordt deelgenomen of als onderdeel van een opleidingscurriculum in een organisatie, ben je als trainer uit op het realiseren van resultaten op effectniveau 1 en 2.

Werkgedrag- en organisatieniveau, samenwerking met opdrachtgever
Niveau 3 betreft het werkgedragniveau. Dit niveau heeft te maken met het daadwerkelijk toepassen van kennis, inzicht en vaardigheden in werksituaties. Hier speelt het beruchte vraagstuk van ‘transfer’ van het geleerde naar de praktijk van alledag. En vervolgens gaat het op niveau 4, het organisatieniveau om de vraag of meer effectief gedrag op de werkplek uiteindelijk ook bijdraagt aan het realiseren van organisatiedoelen. Het gaat om de mate waarin een trainingsinterventie de beoogde ‘outcomes’ realiseert. Op deze resultaatniveaus speelt de vraag of effect op werkgedrag en op organisatieniveau zichtbaar gemaakt kan worden. Dit geldt vaak bij in-company trainingen als het gaat om werkgedrag en nog sterker bij strategische leertrajecten die direct aangehaakt zijn bij organisatieverandering en/of strategische organisatiedoelen.

De outcomes van een training kunnen niet of nauwelijks als een geïsoleerd verschijnsel worden beschouwd. Ze doen zich voor in een context die wordt gevormd door de organisatie. Hierbij spelen vele andere beïnvloedende omstandigheden, zoals: gedrag van de direct leidinggevende en collega’s van de deelnemer, het ‘doe-nou-maar-weer-normaal’-effect, motivatie van de deelnemer om met nieuw gedrag te experimenteren en bijvoorbeeld mogelijkheden om in de werksituatie het geleerde toe te passen. Kortom, er zijn veel zaken die (negatief) kunnen beïnvloeden wat jij als trainer op niveau 1 en 2 hebt weten te bereiken. Belangrijk dus om in goede samenwerking met je opdrachtgever te kijken naar wat er ‘om de training heen’ kan worden georganiseerd om de resultaten van de training te borgen in de praktijk.

Samenvattend kunnen we stellen dat bij de vier effectniveaus verschillende typen trainingen horen. Naarmate het ambitieniveau stijgt neemt de gezamenlijke verantwoordelijkheid van trainer en opdrachtgever voor het eindresultaat toe.

Effectniveaus		Type training	Verantwoordelijkheid
1	Reactieniveau	Trainingen (met open inschrijving)	Domein van de trainer
2	Leerniveau		
3	Werkgedrag-niveau	In-company trainingen	Samenwerking tussen opdrachtgever en trainer/adviseur
4	Organisatie-niveau	Strategische leertrajecten	

Ambitieniveaus

Afhankelijk van het ambitieniveau van de opdrachtgever bij het vraagstuk, en het ambitieniveau van de trainer bij de manier waarop hij zijn vak wil uitoefenen, kijken zij vanuit verschillend perspectief.

Perspectief van de in-company trainer

De trainer/adviseur die gewend is om in-company trajecten te verzorgen, zal altijd streven naar resultaatniveau 3 en wellicht zelfs niveau 4, effecten op werkgedrag- en organisatieniveau. Trainen in organisatiecontext betekent werken aan outcomes. Zorgen dat deelnemers ook het ook daadwerkelijk gaan dóen. In-company trainingen zijn immers voornamelijk bedoeld als belangrijke interventie om gedrag op de werkplek te verbeteren met het oog op het realiseren van organisatiedoelstellingen.

Deze insteek veronderstelt een samenwerkingsrelatie met de opdrachtgever, een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het eindresultaat. Het kan dus zijn dat de opdrachtgever dit om welke reden dan ook niet ziet zitten. Dat brengt de trainer dan terug in z'n eigen domein, dat van de training zelf. Het hoogst haalbare is dan resultaatniveau 2. Aan jou als trainer de keuze of je hier al dan niet mee kunt instemmen.

Perspectief van de opdrachtgever

Vanuit de optiek van de opdrachtgever kun je bedenken dat je een training wilt laten uitvoeren en verder 'niets'. Je stuurt dan aan op resultaatniveau 2. De trainer doet zijn werk en 'levert' deelnemers getraind en wel weer af. Ze hebben nieuwe inzichten en vaardigheden verworven en keren daarna weer terug naar hun werksituatie. Indien gewenst neem je als opdrachtgever de volledige verantwoordelijkheid op je om vervolgens optimale condities te creëren waaronder de deelnemers het beoogde werkgedrag in de praktijk gaan brengen. Wellicht is het ook niet eens nodig om hier veel voor te doen. Bijvoorbeeld omdat je ervan overtuigd bent dat de praktijk zo sterk een beroep doet op het in praktijk brengen van het geleerde dat er 'verder niets nodig is'. Bijvoorbeeld bij trainingen presentatietechnieken voor medewerkers die dagelijks presentaties geven aan klanten. Het kan ook een bewuste keuze zijn omdat je als opdrachtgever voldoende capaciteit en know how in de organisatie beschikbaar weet, om effectief vervolg met 'learning-on-the-job' voor elkaar te krijgen.

Als opdrachtgever kun je ook gericht aansturen op resultaatniveau 3 en 4. Dat betekent dat je vanaf het begin kijkt naar het bredere organisatieperspectief en de effecten die je daar wilt zien. Daarvoor moet je in de organisatie op zoek naar diegenen die je daarbij kunnen gaan helpen. En op zoek naar trainer/adviseurs die in staat en bereid zijn om met je mee te denken. Die hun kennis, ervaring en inzichten willen delen met jou en de organisatie.

De essentie is wat ons betreft dat deze keuze al in een zeer vroeg stadium bewust gemaakt moet worden, omdat het consequenties heeft voor de manier waarop je in het vervolg van het voortraject met elkaar gaat samenwerken. Zowel opdrachtgever als trainer/adviseur zullen zich moeten afvragen op welk resultaatniveau ze willen uitkomen en dit in de eerste contacten ook hardop uitwisselen met elkaar.

1.3 De kunst van het in-company trainen



Wij hebben inmiddels jarenlange ervaring met de kunst van het in-company trainen. Hierbij is het de uitdaging om de in-company trainingsinterventies goed in te bedden in de organisatiecontext. En wel zodanig dat het risico dat trainingsinspanningen op niets uitlopen, tot een minimum beperkt blijft. We noemen dit bewust een kunst, omdat het telkens weer een creatief proces is, waarbij je met bekend basismateriaal en beproefde technieken nieuwe 'kunstwerken' creëert. Uit onze praktijk blijkt dat de samenwerking met de opdrachtgever in het voortraject cruciaal is. We constateren dat trainers/adviseurs het voortraject met een opdrachtgever regelmatig ingaan zonder zich concreet af te vragen wat ze precies gaan doen en waar ze op uit willen komen. Ze volgen hun 'buik'.

De meeste acties voltrekken zich intuïtief. Waar trainers in hun trainingen vrij nauwkeurig weten wat ze te doen staat, ontbreekt dit bij deze eerste gesprekken en contacten met een opdrachtgever. Dat kan een gemiste kans betekenen. In die eerste gesprekken leg je de basis voor succes in het vervolgtraject. Krijg je wel of geen vertrouwen als trainer? Is er een onderliggend vraagstuk en mag je daar bij komen? Krijg je de kans om een in-company traject in te richten? Of moet je gewoon een 'kunstje' komen doen?



In dit hoofdstuk leggen we het vergrootglas op de samenwerking tussen opdrachtgever en trainer/adviseur bij het tot stand komen van een in-company training. Dat doen we aan de hand van de verschillende fasen die je kunt onderscheiden in het contact tussen opdrachtgever en trainer/adviseur. Die zien er als volgt uit:



Aan de slag!

Bij elke fase belichten we de belangrijkste gespreksonderwerpen, zowel vanuit het perspectief van de opdrachtgever, als dat van de trainer/adviseur. Daar waar mogelijk bieden we hierbij concrete checklists en handvatten. Ook willen we je laten delen in een aantal

voorbeelden, die aangeven dat de praktijk voor beide partijen soms weerbarstig is, maar ook altijd weer de moeite waard.

Voor alle duidelijkheid: verschillende functies uit de organisatie kunnen in dit traject de rol van opdrachtgever vervullen. Vaak zullen het de manager of medewerkers zijn van de P&O/HR- of Opleidingsafdeling, soms gaat het om een lijnmanager of een interne adviseur. De opdrachtgever kan dus allerlei hoedanigheden hebben. Datzelfde geldt overigens voor de trainer/adviseur die we in dit hoofdstuk zullen volgen. Ook daar gaan verschillende type functies achter schuil. Het kan gaan om een trainer die voor zichzelf werkt of vanuit een trainingsbureau, maar ook om een interne opleider die vanuit de opleidingsafdeling interne klanten bedient. Los van wie nu precies de rol van opdrachtgever en trainer/adviseur vervullen, de dilemma's die we per fase beschrijven, blijven hetzelfde.

Eén ding is ons overigens bij het schrijven van dit hoofdstuk heel duidelijk geworden. Om een goede gesprekspartner te zijn voor een opdrachtgever heb je als trainer/adviseur behoorlijk wat ervaring nodig, en visie op het inhoudelijke thema dat centraal staat. Van een beginnende trainer verwachten we niet dat hij een complex en compleet in-companytraject kan vormgeven. Tenzij het een ervaren organisatieadviseur is, die het trainersvak erbij aan het leren is.

1.4 Voorbereiding op het eerste contact



We verplaatsen ons nu concreet naar de voorbereiding op het eerste contact tussen opdrachtgever en trainer/adviseur. De afspraak is gemaakt. De trainer/adviseur is uitgenodigd voor een intakegesprek.



Aan de slag!

In de voorbereiding op het gesprek zijn zowel aan de zijde van de opdrachtgever, als aan die van de trainer/adviseur de volgende zaken van belang:

Opdrachtgever

Rolverdeling

Wie treedt op namens de organisatie?

Lijnmanagement, HR(D), directie?

Wat is het mandaat? Budgetverantwoordelijkheid?

Eerste contact telefoon of e-mail

Hoe wordt de vraag geformuleerd en door wie?

Waar wordt de vraag neergelegd?

Vorbereiding

- Wat wil je bereiken? Waar komt de vraag vandaan?
- Is training (mede) een oplossing voor dit vraagstuk?
- Hoeveel 'aanbieders' nodig je uit? Welke en waarom?
- Met welke collega's bereid je dit gesprek voor?
- Met wie voer je dit gesprek met de aanbieder?
- Welke en hoeveel (gedetailleerde) informatie geef je over de organisatie en het vraagstuk?
- Wat weet je al van het betreffende trainingsbureau of trainer/adviseur?
- Hoe formuleer je de vraag precies?
- Hoe ziet het vervolgtraject eruit?
- En de besluitvormingsprocedure? Wie beslist uiteindelijk?