

Arie Speksnijder

Voorwoord:  
**Ben  
Tiggelaar**

# DE TRAININGS ACHTBAAN



Eenvoudig  
trainen  
met blijvend  
resultaat

Arie Speksnijder

# DE TRAININGS ACHTBAAN

© 2020	Copyright Arie Speksnijder
Titel	De Trainingsachtbaan ®
Ondertitel	Eenvoudig trainen met blijvend resultaat
ISBN (papieren boek)	9789083046136
ISBN (e-book)	xxxx
Druk	Eerste druk, 2020
NUR	808
BISAC	BUS066000 BUSINESS & ECONOMICS / Training
Auteur	Arie Speksnijder
Illustrator	Gerard Teuben
Omslagontwerp	Gerdien Beernink
Vormgeving binnenwerk	Janneke van den Biggelaar
Tekstcorrectie	Rien Wisse
Boekproductie	Het Boekenschap, <a href="http://www.hetboekenschap.nl">www.hetboekenschap.nl</a>

**HET  
BOEKEN  
SCHAP**

© 2020. Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de auteur en uitgever. Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de uitgever, noch de auteur aansprakelijk worden gesteld voor eventuele schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.



# VOORWOORD DOOR BEN TIGGELAAR

Ik weet niet meer precies in welk jaar het was, maar ergens op de middelbare school begon mijn fascinatie voor gedrag en verandering. Voor het eerst begon ik mijzelf vragen te stellen als:

- ✓ Hoe komt het dat veel mensen iets graag willen, maar toch niet doen? In mijn schooltijd ging dat vaak over leren voor een proefwerk of verkering vragen. Later realiseerde ik me dat deze kloof tussen intentie en gedrag een centrale rol speelt in ons leven.
- ✓ Wat zorgt ervoor dat mensen letterlijk en figuurlijk in beweging worden gebracht? Waarom dansten sommige mensen bij een feestje enthousiast op dat nummer van Rick Astley en liepen anderen juist weg? En later: wat werkt niet en wat werkt wel als je iemand wilt motiveren voor iets nieuws, iets anders?
- ✓ Waarom lukte het de ene leraar zo slecht en de andere zo goed om een klas op sleeptouw te nemen? In het werk dat ik nu doe speelt die vraag een essentiële rol. Hoe kan ik de bezoekers van een seminar of lezing écht iets meegeven?

De stap van deze vragen naar het trainersvak is niet zo groot. Gedrag en verandering zijn essentiële begrippen voor een trainer. Hoe weet je als trainer bijvoorbeeld of iemand iets heeft geleerd? Meestal doordat je nieuw, ander gedrag ziet optreden. Deelnemers aan je training gaan nieuwe dingen zeggen en doen. Sterker nog: kun je wel tevreden zijn als ze na afloop niet gaan doen wat ze hebben geleerd? En hoe help je als trainer iemand om te veranderen? Vaak door hem of haar te ondersteunen in een leerproces. Dat doe je bijvoorbeeld door informatie te geven, door iemand te inspireren met mooie voorbeelden, door dingen voor te doen... Allemaal waardevol. Maar essentieel in een training is dat de deelnemers oefenen met concreet, nieuw gedrag. Leren en gedragsverandering zijn twee woorden die je bijna als synoniem kunt gebruiken en die wat mij betreft centraal staan in het werk van een trainer.

Ik heb Arie Speksnijder leren kennen tijdens een masterclass in Utrecht. Ik was de docent, hij een van de deelnemers. Tijdens de pauze raakten we aan de praat over de oefeningen die ik gebruikte. Die waren best aardig, zei Arie, maar het kón beter. Hij gaf ook meteen een paar tips en suggesties. Voor een docent is het altijd even slikken: een student die het beter weet. Maar Arie had gelijk en ik heb hem later ook gevraagd om mij te voorzien van meer tips en adviezen.

In dit boek deelt hij de kennis en ervaring die hij in de loop van de jaren heeft opgedaan. Onder meer tijdens de talloze trainingen die hij zelf verzorgde. Arie doet dat aan de hand van zijn model: de Trainingsachtbaan. Ik vind die achtbaan een aansprekende metafoor, omdat voor deelnemers een training vaak uit ups en downs bestaat. Nieuwe dingen leren, en vooral het moment dat je zelf moet gaan oefenen, dat blijft altijd een beetje spannend.

En wat mij bijzonder aanspreekt: Arie houdt het praktisch, helder en eenvoudig. Hij stelt zichzelf niet voorop, het gaat hem om zijn lezers en om de deelnemers van zijn lezers. Hij wil dat we samen ook echt iets gaan doen met zijn boek. Ik wens je daarom niet alleen veel lees-, maar vooral ook veel doe-, leer- en veranderplezier!

**Ben Tiggelaar, schrijver, docent en gedragswetenschapper**

# INLEIDING

Dit boek geeft antwoord op twee belangrijke vragen:

- ✓ Wat is een goede training?
- ✓ Hoe ontwerp en geef je zo'n training?

Als er goede trainingen zijn, dan betekent dit ook dat er minder goede of zelfs slechte trainingen zijn. Dat is inderdaad mijn overtuiging en tegelijk mijn zorg. Die zorg is één van de redenen waarom ik dit boek heb geschreven. Er wordt van alles gedaan onder het etiket 'training' wat eigenlijk geen training is. Ik zie dat beginnende trainers daardoor in verwarring raken. Ik heb dat ook persoonlijk ervaren als deelnemer en dat was voor mij een belangrijke drijfveer om dit boek te schrijven. Daarom begint dit boek met een duidelijke afbakening van het trainersvak. Je kunt eenvoudig vaststellen of een bijeenkomst een training is of niet. In hoofdstuk 1 lees je daar meer over. Trainen is een vak dat gebaseerd is op didactische en psychologische inzichten. Je kunt daarom niet zomaar op je gevoel iets doen met een groep mensen en dat een training noemen. Daarmee doe je het trainersvak tekort, maar vooral ook de mensen die de training volgen.

Dit boek is meer dan een beschrijving van wat een goede training is. Ik wil het trainersvak ook toegankelijk maken. De tweede vraag die ik met dit boek wil beantwoorden is: hoe ontwerp en geef je een goede training? Ieder jaar ontmoet ik honderden mensen met de meest uiteenlopende expertises die vanuit hun kennis, ervaring en bevoegdheid mensen willen trainen. Zij raken mij iedere keer weer door het enthousiasme waarmee ze hun klanten en collega's willen trainen. Ze willen hen doorgeven wat ze zelf geleerd hebben en zoeken naar de beste manieren om dat voor elkaar te krijgen. Voor die mensen heb ik de Trainingsachtbaan geschreven. De Trainingsachtbaan geeft een methodisch fundament aan iedereen die een goede training wil geven, of dat nu een locatietraining of een onlinetraining is. Daarnaast is dit boek ook nuttig voor opleidingsadviseurs en inkopers van trainingen. De Trainingsachtbaan helpt hen om vast te stellen waarvoor trainingen

in organisaties kunnen worden ingezet (en waarvoor niet) en helpt hen om te beoordelen of ze de juiste trainers aantrekken.

Bij dit boek hoort een website. Op deze website tref je bij ieder hoofdstuk uit dit boek een pagina aan met extra informatie. Daar vind je onder andere een onderbouwing van de Trainingsachtbaan, handige formats die je meteen kunt gebruiken, voorbeelden van (online)werkvormen en praktische checklists bij ieder hoofdstuk. Ook vind je op de website verwijzingen naar websites met nuttige achtergrondinformatie. Je vindt deze extra materialen en informatie hier:

[Trainingsachtbaan.nl/materialen](https://trainingsachtbaan.nl/materialen).

Je kunt ook de QR-code scannen.



Ik hoop dat dit boek jou helpt om met plezier trainingen te geven waarin jouw deelnemers ook echt iets leren.

Arie Speksnijder



# EENVOUDIG TRAINEN

*Ontdek de kern van het  
trainersvak in drie woorden*

Het was op een donderdagmiddag om 16.50 uur. Ik voelde me moe en een beetje ontevreden over de trainingsdag. Al tijdens de training had ik allerlei notities gemaakt bij werkvormen die ik voortaan anders wilde doen. Nu de dag bijna voorbij was, vroeg ik de deelnemers wat ze vandaag geleerd hadden. Ze mochten het op een post-it schrijven en op een flip-over plakken. Een van de deelnemers had drie woorden genoteerd: *Keep it simple!*

Hij wilde dat wel even toelichten. Het was ook feedback op mijn gedrag:

*'De training was veel te druk, veel te vol en je hebt te veel hand-outs uitgedeeld naast het boek dat we ook nog moesten bestuderen.'*

Hij benoemde precies wat ik voelde. Ik zei netjes 'Dank je wel', maar baalde er op dat moment wel van. Meestal zijn mijn trainingen ook rustig en eenvoudig, maar waarom lukte het me vandaag niet?

Pas tijdens de reflectie na deze eendaagse training realiseerde ik me dat ik geen goede keuzes had gemaakt. Ik wilde alles doen: alle leerstof behandelen en alles oefenen. Met de beste bedoelingen wilde ik mijn deelnemers zo veel mogelijk meegeven. Daardoor werd de training vol, gehaast en chaotisch. Dat wil ik niet, want ik houd van eenvoud.

## **1.1 WAAROM EENVOUD MOOI EN UITDAGEND IS**

Ik houd van eenvoudig trainen, maar dat heeft wel een tijdje geduurd. Vroeger keek ik neer op eenvoudig; ik vond het saai en simpel klinken. Toen ik als jonge hond van school kwam, wist ik nog niet wat focus was. Ik deed alles tegelijk en liep al snel bij een psycholoog vanwege spanningsklachten. Toen ik als beginnende trainer cliënten en collega's mocht gaan trainen, propte ik mijn trainingen veel te vol. Mijn deelnemers waren bekaf. Ik heb eenvoudig trainen moeten leren.

Ik heb eenvoudig trainen ook leren waarderen. Iets wat eenvoudig is, is niet voor een andere uitleg vatbaar. Het is glashelder, overzichtelijk, vrij van ruis. Al het overbodige is weggehaald. Het is puur en zuiver. Eenvoud geeft focus en rust.

Eenvoudig trainen is niet makkelijk. Het is soms juist hartstikke moeilijk. Probeer iets waarvan je veel weet maar eens in één minuut eenvoudig uit te leggen aan een leek: voor je het weet verzand je in allerlei moeilijke woorden, details en

zijwegen. Het resultaat van zo'n uitleg zie je aan de schaapachtige of verveelde blik van je luisteraar.

Eenvoud is moeilijk omdat je keuzes moet maken. Eenvoudig trainen kan alleen als je keuzes maakt en dingen durft weg te laten. Eenvoudig trainen is ook moeilijk omdat je als trainer niet je kennis en ervaring als uitgangspunt kunt nemen. Eenvoudig trainen betekent dat je je leerstof afstemt op de deelnemers. Ook dat voortdurende afstemmen is soms een hele uitdaging.

Eenvoudig trainen is dus niet makkelijk. Wat is het dan wel?

## 1.2 DE EENVOUDIGE KERN VAN HET TRAINERSVAK

De kern van het trainersvak noem ik 'eenvoudig trainen'. Het is trainen in de puurste vorm, het is maar op één manier uit te leggen, het is glashelder en het is soms hartstikke moeilijk. Het is:

# MENSEN LATEN OEFENEN

De definitie in *Van Dale* is zelfs nog korter: *laten oefenen*. Ik heb er nog één woord aan toegevoegd. Ik wil meteen maar duidelijk maken dat ik geen verstand heb van het trainen van dolfijnen en honden.

*Mensen laten oefenen*. Dat is dus de eenvoudige kern van het trainersvak. Als je dat doet, ben je een trainer.

'Ja, maar ...'

Nee, verder niks.

'Ja, maar ...'

Alleen dit.

'Ja, maar ...'

Ik snap je hoor. Je vraagt je af of er echt niks méér over het trainersvak te zeggen valt. Je vraagt je af of dit nu echt voor iedere training geldt, of dat er ook uitzonderingen zijn. Ik ken dat. Dat doe ik ook als ik iets hoor wat te ongenueanceerd en te eenvoudig is.

Het heeft mij tien jaar gekost voordat ik het zo eenvoudig durfde op te schrijven. In mijn loopbaan als opleider van trainers heb ik al tientallen definities voorbij zien komen. Zelf heb ik ook allerlei definities bedacht. Maar uiteindelijk is dit wat je te doen hebt als trainer: mensen laten oefenen.

Misschien voel je nog ja-maren. Misschien vind je het allemaal té gemakkelijk. Lees nog even door.

Vanuit deze basisgedachte gaan we naar het trainersvak kijken. De kern van dat vak is eenvoudig, maar dat betekent nog niet dat het geven van een training makkelijk is. Hoe krijg de deelnemers zover dat ze willen oefenen? Hoe maak je oefeningen die ook echt nuttig zijn? Hoe begeleid je die oefeningen? Hoe zorg je ervoor dat deelnemers na de training blijven oefenen?

Een trainer is iemand met een schat aan didactische en psychologische kennis, vaardigheden en hulpmiddelen. Een trainer zorgt ervoor dat mensen zich veilig voelen, nieuwe kennis en vaardigheden kunnen opnemen, verwerken, oefenen en ook na de training gaan toepassen.

Er valt over het trainersvak dus best meer te zeggen dan deze drie woorden. Maar steeds zal ik teruggaan naar deze kern: mensen laten oefenen. Dat is wat je als trainer vooral te doen hebt.

Het doel van het trainersvak is dat mensen na de training gaan toepassen wat ze hebben geleerd. Een training is een middel om dat voor elkaar te krijgen en een goede trainer is iemand die de deelnemers daarbij helpt.

Voordat ik je meeneem naar de Trainingsachtbaan, wil ik eerst nog een paar vragen beantwoorden. Het zijn vragen die vaak aan mij worden gesteld. Nu je weet wat de kern van het trainersvak is, kunnen we vanuit dat perspectief ook naar deze vragen kijken.

### 1.3 WANNEER IS EEN BIJeenKOMST EEN TRAINING?

Vanuit de visie die ik zojuist beschreven heb, is het antwoord eenvoudig: als er geoefend wordt. Waarschijnlijk laat je nu een aantal bijeenkomsten door je gedachten gaan en vraag je je af: was dit wel een training?

Goed dat je die vraag stelt. Dat doe ik ook regelmatig en dat houdt me scherp. Het is prima om andere leerbijeenkomsten te organiseren dan alleen trainingen. Dat kunnen zinvolle bijeenkomsten zijn. Een goede lezing, vergadering of interviewbijeenkomst kan ook nuttig zijn. In al die bijeenkomsten kun je iets leren, maar steeds op een andere manier.

Een training is dus pas een training als er geoefend wordt. Als deelnemers zelf aan de slag gaan met de theorie en de vaardigheden die jij aanbiedt.

Verwar dat oefenen niet met 'actief bezig zijn'. Een leuke survivalmiddag met je team is nog niet automatisch een training. Je kunt er veel van leren, maar het is pas een training als je gaat oefenen met nieuw gedrag.

Nog niet zo lang geleden schreef ik mij ook in voor iets wat als een training verkocht werd, maar het niet bleek te zijn.

*Ik wilde graag leren werken met een bepaalde methode om vergaderingen te begeleiden. Dat leek mij nuttig voor mijn trainingen, maar ook voor de besturen waarvan ik lid ben. Over die methode had ik een mooi boek gelezen en ik had ook al een keer een kennismakingsworkshop gevolgd bij de schrijver. Toen ik zeker wist dat ik zelf met die methode wilde leren werken, schreef ik mij in voor een tweedaagse training.*

*Dat werd een grote teleurstelling. Het was namelijk geen training. In twee dagen tijd heb ik twee keer een kwartier kunnen oefenen. De rest van de tijd keken we naar presentaties en ondergingen we demonstraties. Gaaf en indrukwekkend, maar daar was ik niet voor gekomen, want ik wilde het zelf leren. Aan het einde van deze dure tweedaagse was ik nauwelijks dichterbij mijn doel gekomen.*

*De deelnemers waren diep onder de indruk van de vaardigheden van deze inspirerende trainer, maar zeiden ook dat ze nog echt wel meer moesten leren voordat ze dit zelf konden doen. Een gemiste kans, want dat is niet het doel van een training.*

### 1.4 IS HET DE TAAK VAN DE TRAINER OM DEELNEMERS TE MOTIVEREN?

Vroeger zou ik op deze vraag ronduit 'Ja' gezegd hebben. Ik ben daar in de afgelopen tien jaren wat genuanceerder over gaan denken.

Ja, ik vind dat een trainer deelnemers moet kunnen motiveren voor de inhoud van de training en voor de oefeningen die je samen gaat doen. Soms lijkt de inhoud van de training nog niet nuttig voor een deelnemer. De trainer kan dan communicatietechnieken en werkvormen inzetten om dat nut te laten zien of ervaren. Oefenen in een training kan soms best spannend zijn, omdat de deelnemers iets gaan oefenen dat ze nog niet goed kunnen. Een goede trainer kan deelnemers op een motiverende manier begeleiden, zodat ze die stap durven zetten.

Toch is er ook een nee, want ik vind dat het niet de taak van de trainer is om deelnemers te motiveren voor het uiteindelijke doel van de training. Dat wil ik illustreren met een voorbeeld.

*Mijn kinderen zitten op badminton. Stel je voor dat hun trainer kinderen moet trainen die een hekel hebben aan badminton en eigenlijk liever op voetbal willen. Ik sluit niet uit dat deze trainer in staat is een aantal voetballers te bekeren tot badminton, maar dat is niet zijn belangrijkste taak. Dat gebrek aan badmintonmotivatie hoort volgens mij thuis opgelost te worden door de kinderen zelf te laten kiezen, of ze toch te motiveren voor badminton. De badmintontraining is voor kinderen die voor deze sport gekozen hebben en de taak van de trainer is ze dit te leren door samen te oefenen.*

Ik maak me zorgen om organisaties die top-down besluiten dat alle medewerkers een bepaalde training moeten volgen waar de medewerkers zelf het nut niet van inzien. Managers die zulke beslissingen nemen, tonen vaak weinig respect voor de autonomie van hun medewerkers en laten aan een trainer over wat ze zelf zouden moeten doen. Net als de ouders uit het voorbeeld.

Het gevolg van zulke verplichte trainingen is dat trainers een groot deel van de trainingstijd nodig hebben om de deelnemers te motiveren voor het doel van de training. Als dat al lukt. Aan het echte trainen – mensen laten oefenen – kom je op die manier niet toe. Volgens mij is dit ook een van de redenen waarom sommige trainers denken dat ze hun doel bereikt hebben als de deelnemers gemotiveerd naar huis gaan. Dat is echter niet de voornaamste taak van een trainer. Motivatie is een opstapje naar het oefenen met nieuw gedrag.

In mijn visie komt de trainer in beeld op het moment dat de deelnemers min of meer bereid zijn om een bepaald doel te bereiken. Want dan kun je samen gaan oefenen. En geloof me, dan heb je nog steeds al je motiverende vaardigheden nodig.

### **1.5 WELKE ROL SPEELT INSPIRATIE IN EEN TRAINING?**

Inspiratie is een fijn gevoel. Als mijn deelnemers geïnspireerd de training verlaten, dan inspireert dat mij als trainer ook weer. Vaak zie ik dan enthousiasme bij de deelnemers en hoor ik dat ze blij zijn met wat ze geleerd hebben. Ook krijg ik dan meestal aardige complimenten.

Maar inspiratie leidt net als motivatie lang niet altijd tot gedragsverandering. Ook geïnspireerde deelnemers kunnen de volgende dag weer terugvallen in gewoontegedrag. De meeste deelnemers hebben meer nodig dan alleen inspiratie.

*Ik gaf eens een training timemanagement en vertelde enthousiast over allerlei manieren waarop ik meer rust, doelgerichtheid en aandacht in mijn leven had weten te realiseren. Ik merkte dat dit inspirerend was voor de deelnemers, waardoor ik nog meer op mijn praatstoel kwam te zitten. De deelnemers gingen enthousiast naar huis, maar tijdens de volgende bijeenkomst bleek dat er met hun voornemens niet zoveel gebeurd was. Een van*

*de deelnemers gaf mij later als feedback: 'Jij bent zo enthousiast dat je ons ook enthousiast maakt. En daar neem jij genoeg mee. Om er ook echt zelf mee aan de slag te gaan, hebben we nog wel wat hulp van je nodig.'*

'Inspiratie' betekent zoiets als 'bezieling', 'ingeving' of 'inblazing'. Je kunt het vergelijken met blazen tegen een stukje houtskool dat nog een klein beetje gloeit. Door de 'inspiratie' gaat het harder gloeien en kan het zelfs andere materialen in brand zetten.

Inspiratie is dus iets buiten ons dat iets in ons aanblaast en aanwakkert. Je komt erdoor op ideeën en krijgt er energie van. Je komt misschien wel in beweging om iets te gaan doen. Prachtig als dat in een training gebeurt.

Een trainer die echter inspiratie als einddoel van een training ziet, is iemand die de kooltjes bij de deelnemers aanblaast en ze, zodra ze gloeien, uit het vuur haalt en naar huis laat gaan. Heb je weleens een gloeiend stukje houtskool uit een vuur gehaald en op straat gelegd? Het is snel weer uit. Alleen wanneer je het tussen brandbare materialen legt, heb je kans dat er een vuurtje gaat branden.

Inspiratie is een prachtige aanloop naar het oefenen. Inspiratie geeft de deelnemers de energie die ze nodig hebben om door het soms taaie proces van gedragsverandering heen te gaan – maar mensen laten oefenen is de kern van het trainersvak.

### **1.6 KAN EEN TRAINING OOK BEWUSTWORDING ALS DOEL HEBBEN?**

Ik ontmoet soms trainers die 'bewustwordingsdoelen' gebruiken. Die zien er bijvoorbeeld zo uit: 'De deelnemers worden zich bewust van hun eigen valkuilen in het omgaan met klanten'.

Meestal reageer ik daarop een beetje plegend: *Die deelnemers mogen dus blijven doen wat ze altijd al doen, als ze het vanaf nu maar bewust doen. De meeste trainers realiseren zich dan dat er daarna nog iets anders moet gebeuren.*



Bewustwording is een mooie en vaak zelfs noodzakelijke aanloop naar gedragsverandering. Deelnemers zullen bereid zijn om te oefenen met nieuw gedrag als ze zich bewust zijn geworden van de noodzaak daarvan. Dit voorbeeld van Auris laat dat mooi zien.

*Auris is een expertiseorganisatie voor cliënten en leerlingen die doof of slechthorend zijn of een taalontwikkelingsstoornis hebben. Het cursuscentrum biedt verschillende soorten trainingen aan. Daarbij vinden ze het ook belangrijk dat hun deelnemers (vooral zorg- en onderwijsprofessionals) zich bewust worden wat het effect van een taalontwikkelingsstoornis is op kinderen. Speciaal daarvoor hebben ze een ervaringscircuit ontworpen. Hierin staat bewustwording centraal. Ideaal gezien volgen mensen eerst het ervaringscircuit voordat ze de rest van de trainingsmodules volgen.*

Overigens zijn er aanwijzingen dat bewustwording ook een omgekeerd effect kan hebben. Alcoholisten die zich bewust worden van de schade die ze anderen berokkenen, kunnen er ook voor kiezen om nog meer te gaan drinken om de pijn niet te voelen. Deelnemers die zich bewust worden van wat ze nog niet goed doen, maar geen mogelijkheden zien om te veranderen, zullen zich doorgaans verdedigend of passief opstellen.

Mensen die zich ergens bewust van zijn geworden, veranderen niet automatisch hun gedrag. Als dat wel zo was, zouden maar weinig mensen meer roken, drinken en andere ongezonde dingen doen.

Bewustwording creëren is zeker bepalend in het veranderingsproces dat mensen doormaken, maar niet het einddoel van een training. Het is een hulpmiddel om mensen te motiveren voor gedragsverandering.

### **1.7 HOE BELANGRIJK IS DE TEVREDENHEID VAN DEELNEMERS?**

Tevredenheid van deelnemers is belangrijk. Voor een trainer is het fijn om te weten dat de deelnemers de training waarderen. Meestal wordt dit gemeten met een cijfer op het evaluatieformulier. Trainingsbureaus maken soms reclame met deze cijfers om te laten zien hoe goed ze het doen.

Bij dat laatste wil ik graag een kanttekening maken: tevredenheid is geen garantie voor 'leerresultaat'. Als je naar een theatervoorstelling bent geweest, kun je ook heel tevreden zijn, maar dat betekent niet dat je er ook iets van geleerd hebt. En dat geeft niets, want daarvoor ging je ook niet naar het theater.

De tevredenheid van deelnemers in een training blijkt vooral afhankelijk te zijn van jouw betrokkenheid als trainer en van de mate waarin de deelnemers contact met elkaar hebben kunnen maken (Clark, 2015). Ook trainingen waarin deelnemers weinig geleerd hebben, kunnen daarom hoog scoren op tevredenheid.

Het is fantastisch als deelnemers tevreden zijn, maar het is een valkuil om dan te stoppen met evalueren en te denken dat je je doel bereikt hebt. Kijk daarom bij het evalueren van een training ook naar het leerresultaat en de toepassing in de praktijk.

### **1.8 HOE KOM IK AAN LEUKE WERKVORMEN?**

Dit is misschien wel de meest gegoogelde vraag door mensen die een training mogen geven. Op zich waardeer ik die vraag, want een saaie training is ook niks. Toch wil ik die vraag niet meteen beantwoorden, want ik vind dat de zoektocht naar leuke werkvormen afleidt van iets dat veel belangrijker is: het doel van de werkvorm. Je kunt pas een leuke werkvorm kiezen als je weet wat je wilt bereiken.

Net als bij 'tevredenheid' kan het middel 'leuke werkvormen' een verblindend effect hebben op het uiteindelijke doel: toepassing na de training. Kijk maar naar dit voorbeeld.

*Ik gaf een training over de principes van Breinvriendelijk Trainen. Die training wilde ik echt leuk maken, dus bedacht ik een spel. Al spelend gingen de deelnemers in subgroepen aan de slag met die principes. Een plezier dat ze hadden! Na een uur kwamen we weer bij elkaar en vroeg ik de deelnemers hoe ze het vonden. Een van hen reageerde: 'We hebben echt zo gelachen. En de spelregels snap ik inmiddels ook. Maar die zes breinprincipes zou ik nu niet kunnen opnoemen.' Blijkbaar hadden de deelnemers wel iets geleerd, maar niet waar ze voor gekomen waren.*

Later las ik over de cognitieve-belastingtheorie (Cognitive Load Theory, CBT) die er in het kort op neerkomt dat ons werkgeheugen beperkt is. Een zware belasting van het werkgeheugen belemmert het vermogen om te leren. In een training moet je dat werkgeheugen niet belasten met irrelevante informatie, zoals de spelregels van dat leuke spel dat ik bedacht had. Het is dus prima als je werkvormen leuk zijn, als dat maar direct bijdraagt aan het doel dat je wilt bereiken.

Het is overigens ook maar net wat je leuk vindt. Sommige deelnemers vinden de creatieve spelletjes van een trainer helemaal niet leuk. Voordat ik begon met een training, zei een van de deelnemers tegen mij: *Ik ben hier omdat ik iets wil leren, niet om kinderachtige spelletjes te doen. Dus dan weet je alvast dat ik daar niet van hou.* Je kunt zulke deelnemers wel verwijten dat ze star, angstig of saai zijn, maar daar help je ze ook niet mee. Ze willen best wel een creatieve werkvorm doen, als ze daar het nut maar van inzien.

Trap dus niet in de valkuil van de leuke werkvormen; die zijn niet de kern van een goede training, maar een extraatje. Ze zijn alleen effectief als ze aansluiten bij het doel dat je wilt bereiken, als ze het werkgeheugen niet onnodig belasten en als ze afgestemd zijn op de deelnemers.

Nu je dit weet, wil je misschien nog steeds weten hoe je aan leuke werkvormen kunt komen. Als je het doel helder hebt, zou je eens kunnen zoeken op internet. Of je kunt je laten inspireren door werkvormenboeken voor trainers.

## 1.9 HOE KAN IK HET BESTE AANSLUITEN BIJ DE LEERSTIJLEN VAN DE DEELNEMERS?

Als trainer hoef je je geen zorgen te maken over de leerstijlen van de deelnemers. Ik realiseer me dat je dit misschien vreemd vindt klinken. Aansluiten is toch altijd goed? Accepteren dat de deelnemers op verschillende manieren leren is toch juist mooi?

Het klinkt inderdaad sympathiek en misschien is dat wel de reden dat dit een van de hardnekkigste mythes in trainersland is. Deze mythe wordt zelfs in trainersopleidingen nog wel verkondigd, terwijl inmiddels bewezen is dat je dat als trainer beter niet kunt doen (Ruth Colvin Clark, 2015).

Uit diverse onderzoeken blijkt namelijk dat het resultaat van leerstijltesten niet overeenkomt met hoe mensen daadwerkelijk een leertaak oppakken. Ze voorspellen dus niet het gedrag van mensen; dat alleen al maakt zulke testen waardeloos.

Als je zelf weleens zo'n test hebt gedaan, dan weet je dat jouw voorkeur nooit absoluut is. Vaak scoor je op de ene leerstijl wat meer punten dan op de andere, maar een voorkeur betekent niet dat je maar op één manier kunt leren. Ook de deelnemers zijn gelukkig niet veroordeeld tot één leerstijl en dat is maar goed ook, want iedere leertaak vraagt een andere aanpak.

Een ander nadeel van leerstijltesten is dat mensen zichzelf soms een etiketje opplakken. *Ik ben een doener, dus ik wil geen theorie leren.* De leerstijl is plotseling een karaktertrek geworden en de deelnemer wil alleen nog maar op die manier leren. Leerstijltesten kunnen zo zelfs het leerproces belemmeren.

*Ik trainde eens een groep hulpverleners in communicatievaardigheden. Drie aanwezige psychologen vonden het heel interessant. Ik zie ze nog zitten met hun schrijfblok, langs de wand van het lokaal. Ze wilden geen rollenspelen doen; ze zeiden dat ze door te observeren ook veel konden leren. Misschien waren ze daar ook bovengemiddeld goed in. Maar wat je leerstijl ook is: communicatievaardigheden leer je uiteindelijk pas echt door zelf te oefenen.*

In een training zitten altijd verschillende mensen, dus als leerstijltesten al zouden kloppen, dan zou je ontdekken dat de mensen in jouw training verschillend zijn en dus een verschillende aanpak nodig hebben. Meestal kun je daar als trainer niet zoveel mee. Je zou de deelnemers verschillende verwerkingsopdrachten kunnen laten kiezen bij de theorie, maar je keuzemogelijkheden worden beperkt door de praktijk waarin de deelnemers de theorie moeten gaan toepassen.

Aansluiten bij de leerstijlen van de deelnemers is dus niet nodig, omdat het weinig oplevert of het leren zelfs belemmert. Als je wilt aansluiten bij de deelnemers, doe dat dan op andere manieren. Bijvoorbeeld door vooraf goed onderzoek te

doen naar hun praktijk, door een goede intake en door een afwisselende training te geven volgens de Trainingsachtbaan.

### 1.10 MOET ER IN KENNISTRAININGEN WORDEN GEOEFEND?

Regelmatig sta ik voor experts op hun eigen vakgebied die mij deze vraag stellen. Meestal moeten ze in korte tijd mensen 'trainen'. De hoeveelheid leerstof is zo groot en de tijd zo kort dat ze eigenlijk alleen presentaties geven.

Kennis is net als inspiratie meestal niet genoeg voor gedragsverandering. Als dat wel zo was, zou ieder ongewenst gedrag te verhelpen zijn met een foldertje. Ik weet uit eigen ervaring dat het zo niet werkt. En jij waarschijnlijk ook. We weten allemaal dat 'weten' niet altijd leidt tot 'toepassen'.

Dit maakte ik tijdens het schrijven van dit boek mee in een training waar ik te gast was:

*Mariëlle Sloof is trainer bij Ipse de Bruggen. Ze heeft precies uitgelegd welke zeven fasen cliënten doorlopen als ze ouder worden. Het was een perfecte uitleg. Kort en visueel, met mooie voorbeelden. De deelnemers hebben geen vragen meer, alles was duidelijk. De trainer deelt een puzzel uit. De deelnemers mogen allerlei teksten bij de juiste fase gaan leggen. Als ik bij een groepje meekijk hoe ze aan de slag gaan, verzucht een van hen: 'Net snapte ik het helemaal, en nu duizelt het me. Er mee aan de slag gaan is toch een stuk lastiger dan er alleen maar naar kijken.'*

Door theorie actief te verwerken, gaan de deelnemers die echt begrijpen en onthouden. En door er vervolgens in de training mee te oefenen, maak je de kans nog groter dat de deelnemers die theorie na de training ook gaan toepassen.

Kennis is binnen de context van een training nooit een doel op zich. Als je er toch van overtuigd bent dat je alleen kennis wilt overdragen, noem zulke bijeenkomsten dan geen trainingen. Waarschijnlijk heb je dan ook geen bijeenkomst nodig voor deze kennisoverdracht, maar kunnen de deelnemers deze kennis ook zelf bestuderen.

### 1.11 MOET JE EEN EXTRAVERTE EN DOMINANTE PERSOONLIJKHEID ZIJN OM TRAINER TE KUNNEN WORDEN?

Ik ontmoet regelmatig introverte en bescheiden mensen die zichzelf afvragen of ze wel trainingen kunnen geven. Ze willen het wel, maar kijken op tegen de extraverte en charismatische persoonlijkheden die zonder enige moeite en vol enthousiasme een uur vol kunnen praten voor een groep mensen.

Dit beeld van een trainer komt voort uit de vorige-eeuwse opvattingen over lesgeven. Een goede trainer is in mijn visie juist iemand die op het juiste moment z'n mond kan houden en de deelnemers aan het werk zet. Ik ben ook niet uitgesproken extravert; mijn karakter zit net als bij de meeste mensen ergens in het midden van extravert en introvert.

*Na afloop van een tweedaagse training kwam een van de deelnemers naar me toe. Ze wilde me bedanken. 'Het allerbelangrijkste dat ik geleerd heb, is dat ook introverte trainers prima trainingen kunnen geven. Ik ben best wel introvert; daardoor voel ik me altijd wat minder dan sommige charismatische en extraverte collega-trainers. Jij traint heel rustig, maar het is ook inspirerend en ik heb hartstikke veel geleerd omdat we zelf aan de slag zijn gegaan. Ik heb nu het vertrouwen dat ik niet zo extravert hoef te zijn als mijn collega's.'*

Een extraverte persoonlijkheid maakt trainen soms wel makkelijker. Je hebt dan waarschijnlijk minder last van zenuwen voor een groep en je kunt wat sneller en assertiever reageren op dingen die in de groep gebeuren. En een bepaalde dominantie is ook handig, want je bent nu eenmaal iemand die leidinggeeft aan een groep.

Maar met een extraverte persoonlijkheid heb je ook een groot nadeel. Je kunt zo makkelijk praten dat je een veel te groot deel van de tijd vult met jouw monologen. Ook kan jouw 'hardop denken' verwarrend zijn voor de deelnemers: ze krijgen te veel irrelevante informatie waardoor hun werkgeheugen overbelast raakt. Extraverte en dominante trainers hebben gemiddeld meer moeite om zichzelf overbodig te maken en hun deelnemers aan het werk te zetten.

Ik heb introverte trainers in mijn opleidingen gehad die uitstekende trainingen lieten zien doordat ze die goed ontworpen hadden en hun deelnemers lieten schitteren.

*Albert Uil werkt bij Ridder, een bedrijf dat systemen maakt voor onder andere de glastuinbouw. Hij is een vriendelijke en introverte man die de train-de-trainercursus van Bridge2learn volgde, omdat hij klanten mag trainen in het gebruik van de Ridder-systemen. In de train-de-trainercursus gaf hij minitrainingen die een grote indruk op mij maakten. De kwaliteit van zijn trainingen zat vooral in zijn rustige enthousiasme en de voorbereiding van zijn oefeningen. Hij zette de deelnemers aan het werk met kleine oefeningen, zodat ze de moeilijke technische leerstof stap voor stap echt gingen snappen. Dat kreeg hij ook voor elkaar bij de minder technische deelnemers, wat voor hen een succeservaring was.*

Extraversie en dominantie kunnen je dus helpen, maar hebben ook nadelen. Ze zijn zeker geen kernkwaliteiten van een goede trainer. Trainen is een vak – en dat vak is te leren.

Na dit inleidende hoofdstuk over het trainersvak krijg je het model de Trainingsachtbaan te zien. Dit model geeft je houvast bij het ontwerpen en uitvoeren van trainingen.

## EENVOUDIG TRAINEN

- »» Het trainersvak kun je samenvatten in drie woorden: **mensen laten oefenen**. Alles wat je verder over trainingen kunt zeggen, staat in dienst van deze eenvoudige maar uitdagende definitie.
- »» Het trainersvak kun je samenvatten in drie woorden: mensen laten oefenen. Een bijeenkomst is pas een training als de deelnemers de gelegenheid krijgen om te oefenen. Het doel van een training is dat de deelnemers in de praktijk brengen wat ze hebben geleerd.
- »» Kennis, motivatie, inspiratie en bewustwording zijn randvoorwaarden voor gedragsverandering. De trainer kan deze randvoorwaarden beïnvloeden in een training, maar ze zijn nooit het einddoel van een training. Ze leiden niet automatisch tot gedragsverandering in de praktijk. Daarvoor is ook oefening nodig.
- »» Leuke werkvormen zijn behulpzaam om het trainingsdoel te bereiken als ze het werkgeheugen niet onnodig belasten en afgestemd zijn op de deelnemers.
- »» Het is fijn als deelnemers tevreden zijn over een training, maar het zegt weinig over het leerresultaat ervan. Een trainer kijkt daarom verder dan de tevredenheid van de deelnemers.
- »» Een trainer kan beter geen gebruik maken van leerstijltesten. Ze voorspellen niet het gedrag van de deelnemers en je kunt er in een training maar weinig mee.
- »» Trainen is een vak, geen karaktertrek. Ook introverte mensen kunnen uitstekende trainingen geven. Trainersgedrag is grotendeels te leren.



# DE TRAININGS- ACHTBAAN

*De acht belangrijkste onderdelen  
van iedere training*

Hier komt ie dan: de Trainingsachtbaan. Een model voor trainers die houvast willen bij het ontwerpen en uitvoeren van eenvoudige trainingen met blijvend resultaat.

In dit hoofdstuk gaan we in vogelvlucht door de Trainingsachtbaan, zodat je het model in hoofdlijnen snapt. In de volgende hoofdstukken lees je hoe je zo'n achtbaan kunt ontwerpen en uitvoeren.

Allereerst laat ik je de Trainingsachtbaan zien: de trainingsbijeenkomst inclusief de voorbereidings- en toepassingsopdrachten. Je ontdekt de acht onderdelen van de Trainingsachtbaan. Daarna laat ik je in hoofdlijnen zien hoe je zo'n Trainingsachtbaan ontwerpt.

## **2.1 DE TRAINING ZELF: DE TRAININGSACHTBAAN**

Deze afbeelding laat de hele Trainingsachtbaan zien. Links staat iemand in de praktijk die een doel wil bereiken. Bijvoorbeeld:

- ✓ Ik wil rustiger reageren op boze klanten.
- ✓ Ik wil leren werken met een nieuw digitaal tekenprogramma.
- ✓ Ik wil in de toekomst een andere baan of functie.
- ✓ Ik wil een nieuwe communicatiemethode leren.

Om dat doel te bereiken is soms informatie van buitenaf nodig. Die informatie van buitenaf noem ik 'theorie'; daarmee bedoel ik méér dan alleen boekenwijsheid en theoretische modellen. Theorie is alles wat ergens wel beschikbaar is, maar nog geen deel uitmaakt van de praktijk van deze persoon. Een model dat je wel kent, maar nog niet toepast, is theorie. Maar ook een vaardigheid die je wel kent maar nog niet toepast, is theorie.

Er zijn veel manieren waarop deze theorie bij iemand kan komen. Een training is niet de enige manier om iets nieuws te leren. Dat kan ook door zelfstudie, door zelf te oefenen of door werkbegeleiding of coaching. Als deelnemers kiezen voor een training als leermiddel, dan doorlopen ze de Trainingsachtbaan.

Een achtbaan is leuk en spannend tegelijk. Net als een training. In een training zoek je samen met de deelnemers hun 'stretch-zone'. Je helpt ze om de grenzen van wat ze kunnen te verleggen. En als de training voorbij is, zijn de deelnemers trots op hun successen en gaan ze vol vertrouwen de praktijk weer in.



### **De voorbereiding**

De deelnemers leren meer als ze zich voorbereid hebben. Een training begint al op het moment dat ze de eerste informatie over de training krijgen. Met kleine, nuttige opdrachten kun je de deelnemers enthousiast maken en ze helpen om straks zo veel mogelijk uit de training te halen.



### **De introductie**

De achtbaanrit start niet meteen met een looping. Het treintje heeft eerst zwaartekracht nodig om snelheid te kunnen maken en rijdt daarom een zogenoemde liftheuvel op. De introductie heeft als doel dat de deelnemers zich veilig voelen, dat ze het nut inzien van de training en met gezonde spanning uitkijken naar wat er gaat komen. Voor zo'n introductie kun je allerlei werkvormen gebruiken, die je kunt afstemmen op het doel van de training en op de deelnemers die meedoen.



### **Uitleggen en voordoen**

Je presenteert de theorie in kleine onderdelen, zodat de deelnemers die kunnen begrijpen en onthouden. Die theorie is geen doel op zich, maar een aanloop naar de oefening. In een training staat de theorie altijd in dienst van de praktijk. Die uitleg wordt extra duidelijk als je ook nog voorbeelden geeft of demonstraties laat zien.



### **Verwerken en oefenen**

Na de uitleg is het tijd om de theorie te verwerken en ermee te oefenen. Want de deelnemers gaan de theorie pas echt begrijpen als ze er zelf mee aan de slag gaan. Je geeft ze kleine opdrachten waarmee ze de theorie nog beter gaan begrijpen en stapsgewijs kunnen toepassen. De deelnemers oefenen bijvoorbeeld een

communicatievaardigheid, oefenen met de functies van nieuwe software of beantwoorden inzichtvragen bij een casus.



### **Feedback en reflectie**

Na de oefening kom je boven in de looping. Je neemt de tijd om samen met de deelnemers terug te blikken op de oefening. Ze krijgen van jou of van elkaar feedback op het resultaat van de oefening. De deelnemers hangen dan even stil, kijken terug en stellen vast wat ze geleerd hebben. Daarna kun je opnieuw een aanloop nemen naar de volgende oefenlooping.

De looping kun je meerdere keren herhalen. Iedere keer geef je weer nieuwe uitleg (3) waarna de deelnemers opnieuw gaan oefenen (4) en feedback krijgen en reflecteren (5). Iedere volgende looping gaat verder waar de vorige gestopt is. Zo kun je stap voor stap de deelnemers helpen om de theorie en de vaardigheden te begrijpen en toe te passen.



### **De combinatieoefening**

Als de deelnemers een aantal oefenloopings hebben gehad, wordt het tijd voor de combinatieoefening waarin de onderdelen die eerder geoefend zijn samenkomen. Een kenmerk van de combinatieoefening is dat de deelnemers geen nieuwe theorie meer krijgen en dat de oefening zo realistisch mogelijk is. De combinatieoefening is vaak wat complexer dan de oefenlooping en lijkt op de praktijk van de deelnemers. Door een combinatieoefening verbind je eerder geleerde onderdelen met elkaar en vergroot je de kans dat de deelnemers straks in complexe praktijksituaties kunnen toepassen wat ze hebben geleerd.



### **Het implementatieplan**

De Trainingsachtbaan heeft een bijzondere afloop: de deelnemers worden gelanceerd. Soms maken ze na een training een harde smak in de praktijk, die een stuk weerbarstiger blijkt te zijn dan ze dachten. Collega's en klanten werken ook niet altijd mee en een deelnemer valt zo weer terug in oude gedragspatronen. Je gebruikt de energie van de training om de deelnemers een

persoonlijk implementatieplan te laten maken. Daarvoor geef je ze een parachute mee waarmee ze veilig in de praktijk kunnen landen.



### De toepassing

Het doel van de Trainingsachtbaan is een blijvende verandering ná de training, in de praktijk. De eerste dagen en weken na een training zijn cruciaal. Blijven de deelnemers oefenen? Lukt het hen om toe te passen wat ze hebben geleerd? Ook na de training kun je als trainer een grote rol spelen door goede toepassingsmogelijkheden te ontwerpen of begeleiding te bieden. Meestal heb je daar de hulp van de opdrachtgever bij nodig en natuurlijk de medewerking van de deelnemers zelf.

## 2.2 HET ONTWERPEN VAN EEN TRAINING

Iedere trainer is ook een beetje een ontwerper. Ook al hebben jouw onderwijskundige collega's het grote denkwerk voor jou gedaan, dan nog kun je jouw training aanpassen als dat nodig is. In de afgelopen jaren ben ik daarom steeds meer aandacht gaan besteden aan het ontwerpen van trainingen. De uitvoeringsvaardigheden van een trainer spelen in een training een grote rol, maar het ontwerp is de basis. Een werkvorm die niet goed aansluit bij de deelnemers, kun je niet repareren met goede communicatievaardigheden. De sleutel voor een goede training ligt bij het ontwerp. Of zoals een van mijn deelnemers eens tegen mij zei:

**'JE KUNT PAS IMPROVISEREN ALS JE DE PARTITUUR KENT'**

Bij het ontwerpen van een training doorloop je een aantal stappen. Deze stappen zie je terug in de zwarte iconen in de afbeelding.



### Onderzoek wat je kunt trainen

Het ontwerpen van een training begint met goed onderzoek. Soms vraagt een opdrachtgever iets wat helemaal niet met een training op te lossen is. Soms blijken de deelnemers anders dan

de opdrachtgever naar het doel of naar de training te kijken. Het onderzoek van de trainer richt zich op de vraag van de opdrachtgever, de wensen van de deelnemers, de huidige situatie, de beschikbare theorie, de leermiddelen en andere faciliteiten. Het eindresultaat van dit onderzoek is dat je onder andere glasheldere gedragsdoelen hebt geformuleerd.



### Selecteer de theorie en stel duidelijke doelen

Als deskundige vind je alles belangrijk en is de trainingstijd altijd te kort. Het is best een uitdaging om uit alle beschikbare theorie die onderdelen te kiezen die het meest zullen bijdragen aan het gedragsdoel dat je wilt bereiken. Kill your darlings. Ik heb een eenvoudige methode ontwikkeld om je daarbij te helpen.



### Ontwerp de Trainingsachtbaan of het hele avonturenpark

Je kunt nu aan de slag met het ontwerpen van de Trainingsachtbaan. Misschien is een achtbaan niet genoeg en heb je een serie achtbanen nodig of nog andere attracties. Misschien gaat een combinatie van training en coaching wel veel meer opleveren dan alleen een training. Je kunt van een training een leertraject maken met nóg meer impact.



### Evalueer het resultaat

Het evalueren van een training is méér dan het invullen van evaluatieformuliertje als je uit de achtbaan stapt. Het doel van een training is dat er daarna iets verandert in het gedrag van de deelnemers. De echte evaluatie vindt daarom plaats in de praktijk. Hoe gaaf is het als je dan kunt zien hoe de deelnemers toepassen wat ze geleerd hebben. En als dat toepassen nog niet goed lukt, kun je daarvan leren hoe je de training een volgende keer anders kunt aanpakken.

Na deze helicopterview op de Trainingsachtbaan zoomen we in de volgende hoofdstukken in op alle verschillende onderdelen.



# 3 ONDERZOEK WAT JE KUNT TRAINEN

Gebruik de onderzoeksmethode  
om dit vast te stellen

Nu je de Trainingsachtbaan in hoofdlijnen kent, geef ik je het gereedschap om een training te ontwerpen. Een ontwerp begint met een onderzoek. Daardoor kun je aansluiten bij de deelnemers en de praktijk waarin zij leven en werken. Maar nog belangrijker is dat je door een goed onderzoek ook vast kunt stellen of je eigenlijk wel een training moet geven.

## 3.1 EEN PROBLEEM? PLAK ER MAAR EEN TRAINING OP!

In de laatste honderd jaar is opleiden en trainen steeds belangrijker geworden. Het nadeel is dat er soms te snel wordt gedacht dat een training een oplossing is voor een probleem. Kijk maar naar dit voorbeeld.

*In de Tweede Wereldoorlog verongelukten meerdere B-17 bommenwerpers op de startbaan. Men kwam erachter dat dit door een menselijke bedieningsfout van de piloten gebeurde. Aan Alphonse Chapanis (1917 – 2002) werd gevraagd om dit probleem op te lossen door de piloten te trainen. Gelukkig deed hij eerst goed onderzoek en ontdekte hij dat de knoppen voor het bedienen van de vleugelkleppen en het landingsgestel wel erg veel op elkaar leken. Geen wonder dat de piloten soms de verkeerde knop gebruikten! Ook op dat moment had hij nog steeds kunnen kiezen voor een training, maar dat deed hij niet. Hij veranderde het ontwerp van de knoppen: één van beide werd rond en de ander driehoekig. Vanaf dat moment verongelukten de bommenwerpers niet meer vanwege deze menselijke fout. Dit was een veel effectievere oplossing dan het geven van een training.*

Sommige problemen kun je beter niet met een training oplossen. Neem bijvoorbeeld samenwerkingsproblemen in een team. Dat lost je niet op door mensen te laten oefenen. Daarvoor is misschien wel iets anders nodig. Bijvoorbeeld een andere teamleider, andere samenwerkingsstructuren, nieuwe werkafspraken of een teamcoachingstraject. Misschien kan een training in een specifieke vaardigheid een bijdrage leveren, maar een training zal nooit de enige en complete oplossing zijn voor het verbeteren van de samenwerking in een team.

En toch wordt trainers steeds weer gevraagd om een training te geven, ook als een training eigenlijk helemaal niet de goede oplossing is. We noemen dat ook