



■ Karin de Galan & Peter Baggen

Nieuwsflash: trainen werkt!

Grote kans dat je het afgelopen jaar een blog of artikel hebt gelezen dat ongeveer zo begint: 'Elk jaar geven organisaties grote bedragen uit aan opleiding en training. In Nederland alleen al gaat het om meer dan drie miljard euro per jaar. Maar wat levert die investering eigenlijk op? Deskundigen schatten dat medewerkers in hun werk hooguit twintig procent gebruiken van de kennis die ze opdoen in trainingen. Dat kan toch niet waar zijn?' En dan gaat het verder met tips over wat je allemaal kunt doen om dit probleem op te lossen.

Wat ons intrigeert, is dat zulke verhalen al meer dan dertig jaar de ronde doen – niet alleen in Nederland, maar in de hele wereld. En al die tijd zijn de investeringen in opleiding en training alleen maar gestegen. Dat kan twee dingen betekenen. Of organisaties weten niet wat ze doen en verspillen elk jaar miljarden aan zinloze trainingen. Of de verhalen over de zinloosheid van trainen zijn eenzijdig en overdreven. Om te ontdekken wat er aan de hand is, analyseerden vijf wetenschappers vorig jaar 335 studies naar het rendement van leiderschapstrainingen (Lacerenza et al., 2017). In dit artikel presenteren we de uitkomsten van hun meta-analyse. Spoiler alert: trainen heeft wel degelijk effect, maar het hangt ervan af hoe je het aanpakt.

Hoe meet je het effect?

De onderzoekers gebruiken het bekende model van Kirkpatrick om de impact van trainingen te berekenen. Volgens dat model kun je die op vier niveaus meten.

1. Reacties: hoe positief of negatief zijn de deelnemers na afloop over de training?
2. Leren: hoeveel nieuwe kennis en vaardigheden kunnen de deelnemer na afloop reproduceren?
3. Gedrag: hoeveel nieuwe kennis en vaardigheden passen de deelnemers feitelijk toe op hun werkplek?
4. Opbrengsten: hoeveel draagt de training bij aan organisatiedoelen, zoals meer

omzet, grotere klanttevredenheid, minder ziekteverzuim of minder verloop?

De onderzoekers berekenen het effect van trainen voor elk van deze niveaus. Dat doen ze door de uitkomsten van 335 wetenschappelijke artikelen te analyseren en te middelen. Het effect dat ze zo berekenen, drukken ze uit in een statistische grootheid die veel gebruikt wordt bij meta-analyses: Cohen's delta. Dat cijfer is groter naarmate het effect van trainingen groter is. Een goede uitleg van Cohen's delta vind je op www.youtube.com/watch?v=tTgouKMz-el. In woorden uitgedrukt, zie je de betekenis van Cohen's delta in tabel 1.

Je kunt Cohen's delta ook uitdrukken als rapportcijfer. Daarvoor neem je aan dat een groep deelnemers gemiddeld 5,0 scoort als de kennis en vaardigheden voor aanvang van een training gemeten worden. Na afloop van de training meet je weer en als de training effect heeft, is het rapportcijfer gestegen. Bij een Cohen's delta van 0,7 is het gemiddelde cijfer bijvoorbeeld gestegen van een 5.0 naar een 7,6 (tabel 2).

Algemene uitkomsten

In tabel 3 zie je welke impact leiderschapstrainingen hebben op de vier niveaus. De bovenste regel bevat de gemiddelde effectgrootte die de onderzoekers hebben berekend, de onderste regel het aantal

Tabel 1.

Stel, Cohen's delta is	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
dan is het effect	afwezig		klein			middelgroot			groot		

Tabel 2.

Stel, Cohen's delta is	0,0	0,1	0,2	0,3	0,4	0,5	0,6	0,7	0,8	0,9	1,0
dan scoort de groep na de training gemiddeld	5,0	5,4	5,8	6,2	6,6	6,9	7,3	7,6	7,9	8,2	8,4

artikelen waarop ze dat baseren. Daaruit blijkt dat trainen een middelgroot tot groot effect heeft op alle niveaus. Het effect voor het eerste niveau is gebaseerd op weinig artikelen en overtuigt dus niet. Maar de effecten voor de andere niveaus zijn berekend op basis van vele tientallen artikelen en lijken wel betrouwbaar (tabel 3).

Op basis hiervan concluderen de onderzoekers dat trainen wel degelijk zin heeft. Dat lijkt ons terecht. Hattie (2008) heeft bijvoorbeeld berekend hoeveel effect scholen hebben op de leerprestaties van kinderen. Hij komt uit op een gemiddelde Cohen's delta van 0,40 (Hattie, 2008). Als een klas aan het begin van het schooljaar gemiddeld 5,0 scoort, is dat aan het eind van het jaar dus 6,6 geworden. De impact van trainingen op de leerprestaties van deelnemers is flink groter. Een groep die vóór een leiderschapstraining gemiddeld 5,0 scoort, haalt nadien gemiddeld 7,7.

Welke factoren werken?

Het effect van leiderschapstrainingen is dus middelgroot tot groot. Maar welke factoren zorgen daarvoor? Om dat te achterhalen, zoomen de onderzoekers in op verschillende factoren: maken de trainers vooraf een analyse, welke werkvormen gebruiken ze, enzovoort. Hieronder geven we de resultaten weer voor deze deelonderwerpen. De cijfers zijn weer uitgedrukt als Cohen's delta.

Tabel 3.

	Reacties	Leren	Gedrag	Opbrengst
Gemiddeld effect	0,63	0,73	0,82	0,72
Geanalyseerde artikelen	7	153	190	78

Tabel 4.

	Leren	Gedrag	Opbrengst
Geen TNA gemaakt	0,68	0,42	0,73
Wel TNA gemaakt	1,12	3,51	0,43

1. Analyse van de trainingsbehoefte

In alle handboeken lees je dat je een 'training needs analysis' of TNA moet maken. Daarin bekijk je wat de organisatie en de deelnemers nodig hebben om beter te presteren en of een training wel het antwoord is. Uit de meta-analyse blijkt dat zo'n TNA inderdaad effect heeft. Als die gemaakt is, leren de deelnemers veel van een training en gaan ze hun nieuwe kennis en vaardigheden echt gebruiken. Met name de impact op het gedrag is heel groot. Zonder TNA blijft het effect van trainen op het leren middelgroot en op het gedrag klein (tabel 4).

Uit de tabel blijkt ook dat een TNA tot minder opbrengsten voor de organisatie leidt. Dat is verrassend, want een TNA is bedoeld om te garanderen dat een organisatie baat heeft bij een training. Wel is het zo dat dit effect berekend is op basis van studies met weinig proefpersonen. Misschien is de effectgrootte daardoor weinig betrouwbaar. Jammer genoeg zeggen de auteurs daar verder niets over.

2. Didactiek

Hoe ondersteun je het leerproces van de deelnemers het best: door veel theorie te vertellen, door veel voor te doen, door deelnemers veel te laten oefenen of door een combinatie? De onderzoekers veronderstellen dat oefenen het allerbelangrijkst is, maar uit hun onderzoek blijkt het tegendeel. Alleen

oefenen heeft het kleinste effect van alle ingrepen. Demonstreren blijkt juist het meest effectieve ingrediënt: de combinatie van uitleggen, demonstreren en oefenen zorgt ervoor dat de deelnemers veel leren en enorm veel toepassen (tabel 5).

De keuze van een didactiek heeft geen eenduidig effect op de opbrengsten voor de organisatie. Dat is ook wel begrijpelijk, want die opbrengsten hangen af van veel meer factoren dan alleen trainen. Als trainer kun je verkopers uitstekend leren hoe ze moeten verkopen en kun je er ook voor zorgen dat ze alle vaardigheden toepassen in de praktijk. Maar als de concurrent intussen een geweldig aanbod heeft of de economie inzakt, zetten al die inspanningen weinig zoden aan de dijk.

3. Face-to-face versus virtueel

Trainen met een trainer in een zaaltje is duur en onhandig: deelnemers moeten allemaal op dezelfde tijd en dezelfde plaats aanwezig

zijn. Daarom is het voor grote organisaties veel handiger en goedkoper om deelnemers zelfstandig aan de slag te laten gaan met een e-course. Helaas laat dit onderzoek zien dat zulke virtuele trainingen weinig rendement hebben. Deelnemers leren er wel wat van, maar ze gebruiken de kennis en vaardigheden nauwelijks. Met een face-to-facetraining zijn de leeropbrengst en het gebruik veel groter (tabel 6).

Overigens hebben de onderzoekers niet expliciet gekeken naar een mix van face-to-face en virtueel trainen. Afgaand op onze eigen ervaring denken we dat het rendement op leren en gebruik daarvoor hoger ligt dan voor face-to-face alleen.

4. Functieniveau van deelnemers

Aan leiderschapstrainingen kunnen deelnemers van alle niveaus meedoen: van meewerkend voorlieden op de werkvloer tot directeuren aan de top van een bedrijf. De onderzoekers hebben onderscheid gemaakt in drie niveaus en gekeken wie van deze groepen het meest profiteert van

Tabel 5.

	Leren	Gedrag	Opbrengst
Oefenen	0,28	0,39	0,38
Informatie	0,60	0,45	0,11
Informatie + oefenen	0,60	0,71	0,60
Informatie + demonstratie	1,14	0,43	-*
Informatie + demonstratie + oefenen	1,24	2,20	0,45
* Geen gegevens			

Tabel 6.

	Leren	Gedrag	Opbrengst
Virtuele training	0,55	0,22	-*
Face-to-face training	0,78	1,1	0,47
* Geen gegevens			

Tabel 7.

	Leren	Gedrag	Opbrengst
Hoger management	0,52	0,37	0,36
Middelbaar management	0,67	0,54	0,36
Lager management	0,99	1,99	0,29

trainen. Wat blijkt? Deelnemers op alle niveaus leren, maar het laagste niveau leert het meest en gebruikt ook het meest in de praktijk. De impact van trainingen op de organisatie is voor alle drie de niveaus grofweg hetzelfde (tabel 7).

Trainen werkt wel degelijk, mits ...

Alles bij elkaar laat de meta-analyse zien dat leiderschapstrainingen middelgrote tot grote effecten hebben. Deelnemers steken er veel van op, veranderen er hun gedrag door en organisaties plukken daar de vruchten van. Maar de ene training is de andere niet. De meta-analyse maakt ook duidelijk dat er nog veel trainingen zijn die weinig opleveren en dus zinloos zijn. Gelukkig valt daar iets aan te doen. We noemen hier twee aanknopingspunten.

1. Maak een goede analyse van de trainingsbehoefte. Dat kost tijd, maar levert ook veel op. Nog te vaak vragen organisaties om een training zonder analyse vooraf en nog te vaak gaan trainers daarin mee. Trek dus samen op en bekijk waar het precies fout gaat, wat deelnemers te leren hebben en wat de impact moet zijn op de organisatie.

2. Kies een goede didactiek. Trainingen die bestaan uit een lange PowerPoint zijn nutteloos. Hetzelfde geldt voor trainingen met de ene oefening of casebespreking na de andere. Ook hierin kunnen trainers en opdrachtgevers samen optrekken. Trainers kunnen hun eigen manier van trainen onder de loep nemen en opdrachtgevers kunnen kritisch meekijken met de aanpak van trainers.

Wanneer trainers en opdrachtgevers elkaar op deze manier scherp houden, gaat de kwaliteit van trainingen waarschijnlijk nog verder omhoog. En wie weet sterven de klachten over de zinloosheid van trainen dan een stille dood. ■

Referenties

- Lacerenza, C. N., Reyes, D. L., Marlow, S. L., Joseph, D. L., & Salas, E. J. (2017). Leadership training design, delivery, and implementation: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology, 102*(12), 1686-1718.
- Hattie, J. (2008). *Visible learning: a synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement*. Londen: Routledge.



Karin de Galan werkt al meer dan 25 jaar als trainer. Ze heeft meerdere boeken geschreven voor trainers en een eigen didactisch model ontwikkeld. Karin is oprichter van de School voor Training.



Dr. Peter Baggen is filosoof en sociaal wetenschapper. Hij werkt sinds 2008 bij de School voor training. www.schoolvoortraining.nl