

EVIDENCE

BASED

TRAINEN

**44 SLIMME
INTERVENTIES
VOOR MAXIMAAL
RESULTAAT**

THEMA.

KARIN DE GALAN

PETER BAGGEN

Voorwoord

Het boek dat voor je ligt, vertegenwoordigt het hoogtepunt van jaren van toegewijd onderzoek, praktijkervaring, en een onwrikbare passie voor het trainersvak. De verschijning is een mijlpaal in de wereld van professionele training in Nederland en daarbuiten. Het is mij als voorzitter van de Nederlandse Orde van Beroeps Trainers (NOBTRA) dan ook een eer en een genoegen om dit voorwoord te mogen verzorgen.

Mijn persoonlijke reis in de trainingswereld begon in 2008 en leidde mij naar de School voor Training. De ontmoeting met Karin de Galan was een keerpunt: haar heldere benadering, innovatieve methode en het vermogen om theorie en praktijk te verbinden inspireerden mij zodanig dat ik me heb aangemeld. Met de uitleg van Karin, demo's zien, veel oefenen en feedback krijgen werd ik een veel betere trainer. Net als de duizenden andere deelnemers die de afgelopen bijna twee decennia haar school bezochten. Het was dan ook geen verrassing dat Karin de Galan in 2020 de welverdiende titel 'Trainer van het Jaar' ontving. Toch bleek er nog een grote stap vooruit mogelijk te zijn. De wetenschap achter het trainen maakt het verschil.

Dit boek is een co-creatie van Karin de Galan en Peter Baggen (onderzoeker, gepromoveerd in 1998 in de sociale wetenschappen). Het brengt een revolutionaire benadering van training tot leven, gebaseerd op Behavior Modeling Training. Dat is een evidence based manier van trainen die sterk lijkt op de methode van Karin de Galan. De schrijvers zijn eveneens geïnspireerd door het werk van Albert Bandura, die baanbrekend onderzoek heeft gedaan naar hoe mensen leren en de grondlegger blijkt te zijn van innovatieve interventies in onderwijs en trainen.

De 44 interventies die in dit boek worden gepresenteerd, zijn niet alleen evidence based; ze zijn een blauwdruk voor het realiseren van effectieve, impactvolle training die deelnemers motiveert, hun vaardigheden versterkt, en hen in staat stelt om zelfstandig verder te leren. Karin en Peter laten je meekijken naar hoe het experiment is opgezet, laten uitkomsten zien, vertellen welke verklaring de onderzoekers hebben én wat ze er zelf over denken. Dit boek is daarmee van ongekende waarde voor elke trainer die het principe van een leven lang leren hoog in het vaandel heeft. De nieuwe inzichten vereisen een open blik en doorzettingsvermogen, maar beloven de vertrouwde aanpakken te overstijgen.

De diepgang maakt dit tot een boek dat je er steeds weer bij zult moeten pakken om het je helemaal eigen te maken. Dat maakt het echter niet tot zware kost. Steeds wordt nadrukkelijk de verbinding met de praktijk gelegd en zien we de humor die we kennen uit eerdere boeken van Karin. Zo beschrijft ze met het volgende voorbeeld hoe je duidelijke feedback kunt geven:

In het programma 'Maestro' leren bekende Nederlanders om een orkest te dirigeren. Daarbij krijgen ze feedback van de jury. In seizoen 2023-2024 zit zowel Ed Spanjaard als Dominic Seldis in de jury. Beiden geven feedback. Dominic Seldis benoemt algemeen gedrag en effect: 'Je slag was zo groot, het ging te traag, het kon veel lichter.' Dat is nog niet erg duidelijk: wat kan de dirigent in spe precies beter doen? Ed Spanjaard is zelf dirigent en geeft heel precies feedback op gedrag: 'Je kunt iets economischer dirigeren. De schwing bij een wals zit op de 1: boem tjak tjak, boem (hij doet het voor met zijn hand). Wat jij doet, is dat je op de 2 nog wat confetti weggooit (hij doet het voor: op de 2 gooit hij beide armen in de lucht). Het ziet er beeldig uit, maar het remt een beetje.'

Laat mij afsluiten door mijn diepe dankbaarheid uit te spreken naar alle onderzoekers die het fundament hebben gelegd onder dit boek. En natuurlijk is mijn allerhoogste dankbaarheid en waardering voor de auteurs, die nu die wetenschap naar de trainerspraktijk hebben gebracht. Hun toewijding aan het trainersvak en hun onvermoeibare streven naar kwaliteit en innovatie hebben dit baanbrekende boek mogelijk gemaakt. Het resultaat van hun arbeid ligt voor je en markeert voor de NOBTRA een nieuw hoofdstuk in de voortdurende missie om het trainersvak te professionaliseren en de kwaliteit van trainers te verbeteren.

Karima Matser
Voorzitter NOBTRA

Inhoud

Inleiding	9
Deel 1 Albert Bandura over trainen	15
1 Wie is Albert Bandura?	17
2 Vaardigheden als aangeleerd, effectief gedrag	23
3 Vaardigheden leren in vier fasen	27
4 De eerste fase van het leren als succes- of faalfactor	31
5 Trainen volgens Bandura	36
6 Hoe goed werkt dit model? Een managementtraining	40
7 Hoe goed werkt dit model? Een training voor verlegen mensen	45
8 Hoe goed werkt dit model? Zeven meta-analyses	50
9 Hoe gaat dit boek verder?	58
Deel 2 Fase 1: geef demonstraties en uitleg met leerpunten	59
10 Hoe belangrijk is een demonstratie voor het leerresultaat?	61
11 Zijn meer demonstraties beter dan één?	66
12 Waardoor zien deelnemers het meest in demonstraties?	70
13 Laat je ook valkuilen zien in demonstraties?	74
14 Hoe voorkom je dat deelnemers denken 'dat lukt mij nooit'?	82
15 Kan een voorbeeld ook met foto's of op papier?	87
16 Voegen leerpunten nog iets toe aan demonstraties?	94
17 Hoe voorkom je dat de deelnemers kunstjes leren?	98
18 Hoe help je deelnemers om de leerpunten echt te begrijpen en op te slaan?	105
19 Bewezen effectieve interventies voor fase 1	110
Deel 3 Fase 2: laat deelnemers oefenen en geef feedback	113
20 Zijn oefenen en feedback echt zo belangrijk?	115
21 Laat je deelnemers zelf kiezen hoe ze gaan oefenen?	119
22 Werkt mentaal oefenen?	125
23 Is om en om oefenen net zo goed als alleen oefenen?	129
24 Leren deelnemers minder als ze oefenen zonder trainer erbij?	135
25 Geef je feedback op gedrag of op effect?	139
26 Feedback: zeg je wat er fout ging of geef je een tip?	145
27 Helpt positieve feedback deelnemers om te leren?	150
28 Leren deelnemers meer als ze hun 2.0-versie bekijken?	155
29 Passen deelnemers meer toe als je ze laat dooroefenen tot perfectie?	160

30	Werkt die brief aan het eind van de training echt?	165
31	Bewezen effectieve interventies voor fase 2	169
Deel 4 Fase 3: geef praktijkopdrachten		171
32	Zijn opdrachten na de training echt nodig?	173
33	Laat je deelnemers focussen op het effect of op hun gedrag?	181
34	Mijn deelnemers voeren de praktijkopdracht slecht uit. Hoe komt dat?	188
35	Laat je deelnemers makkelijk of stressvol oefenen?	192
36	Laat je deelnemers monitoren wat ze níét hebben toegepast?	198
37	Laat je deelnemers expliciet voornemens opschrijven?	203
38	Wordt de transfer beter als je de leidinggevendenden van deelnemers ook traint?	208
39	Heeft begeleide intervisie na de training effect?	213
40	Hoe help je deelnemers met weinig vertrouwen in eigen kunnen om aan de slag te gaan?	218
41	Bewezen effectieve interventies voor fase 3	223
Deel 5 Fase 4: geef zelfregulatietraining		225
42	Moeten deelnemers blijven focussen op gedrag?	227
43	Wordt het effect beter als deelnemers het bijhouden?	233
44	Hoe kijken deelnemers naar resultaten? Alles-of-niets versus meer-of-minder	239
45	Hoe kijken deelnemers naar resultaten? Glas halfvol versus glas halfleeg	245
46	Hoe kijken deelnemers naar hun vaardigheden? Goed versus slecht te leren	252
47	Hoe kijken deelnemers naar hun omgeving? Te beïnvloeden of niet	258
48	Heeft het zin om deelnemers te trainen in zelfregulatie?	264
49	Bewezen effectieve interventies voor fase 4	272
Deel 6 Naar de praktijk		275
50	De oogst: 44 evidence based interventies	277
51	Praktijkvoorbeeld: een verzoek weigeren	288
52	Praktijkvoorbeeld: afbeeldingen toegankelijk maken voor blinden en slechtzienden	302
53	Onze eigen trainingen onder de loep	312
Nawoord		323
Literatuur		325
Dankwoord		335

Inleiding

Dit boek gaat over *evidence based* trainen. Dat is een manier om je trainingen effectiever te maken en daarover valt veel te zeggen. Maar in deze inleiding willen we dicht bij huis beginnen en daarom starten we hier met een voorbeeld waarin we twee manieren van trainen vergelijken. We hopen dat je op die manier een goede indruk krijgt van wat je in de rest van dit boek kunt verwachten.

Een training brainstormen

Stel je voor, je bent trainer en er klopt een groep managers bij je aan. Ze willen leren hoe ze betere, innovatievere oplossingen kunnen bedenken voor de problemen waar ze tegenaan lopen in hun werk. Daarom willen ze dat jij ze een training brainstormen geeft.

Je weet dat het bij brainstormen vaak misgaat doordat mensen al kritisch gaan kijken naar de ideeën die ze bedenken voordat ze die uitgewerkt hebben. Daardoor worden veel nieuwe oplossingen te snel afgeserveerd. Het geheim van brainstormen is dus dat mensen verschil leren maken tussen de fase waarin ze nieuwe ideeën verzamelen en de fase waarin ze die beoordelen. Daarnaast is het belangrijk dat ze leren om te zoeken naar meerdere soorten oplossingen. Als mensen bijvoorbeeld nieuwe toepassingen willen bedenken voor appels, moeten ze buiten de gebaande paden leren denken. Zo komen ze niet alleen op het idee om er appelmoes van te maken of er een taart mee te bakken, maar ook om er een gezichtsmasker van te maken of er scheikundeproefjes mee te doen.

Op basis van deze kennis kom je tot de volgende opzet van je training.

- 1 Je begint met het uitleggen van de waarde van brainstormen en hoe je dat het best doet: nieuwe ideeën niet te snel beoordelen en divergeren (out of the box denken) in plaats van convergeren.
- 2 Daarna gaan de deelnemers oefenen met brainstormen. Je geeft ze regelmatig positieve feedback wanneer ze verschillende en veel ideeën bedenken.

Omdat je benieuwd bent naar het effect van je training, laat je de deelnemers voor en na de training een testje doen. Je laat ze innovatieve oplossingen bedenken voor een probleem waarmee ze worstelen. Daarin meet je hoeveel oplossingen ze bedenken en over hoeveel verschillende categorieën die verdeeld zijn.

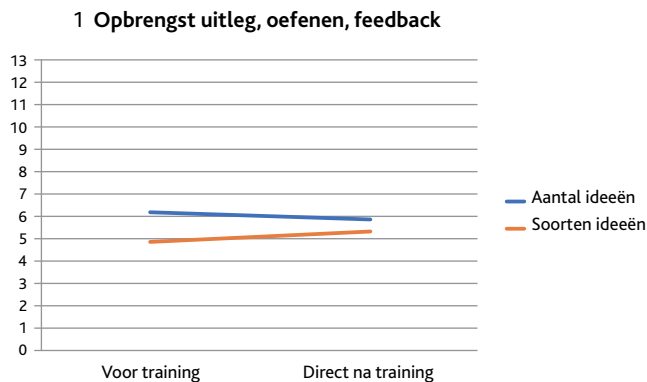
Voor de training bedenken de deelnemers gemiddeld zes oplossingen die verdeeld zijn over vijf verschillende categorieën. Hoeveel denk je dat ze er na de training scoren?

- A Na de training bedenken ze evenveel oplossingen, verdeeld over evenveel categorieën: dus nog steeds zes oplossingen verdeeld over vijf categorieën.
- B Na de training bedenken ze anderhalf keer zoveel oplossingen en variaties: dus gemiddeld negen ideeën verdeeld over ruim zeven categorieën.
- C Na de training bedenken ze twee keer zoveel oplossingen en ook twee keer zoveel variaties: dus gemiddeld twaalf oplossingen verdeeld over tien categorieën.
- D Na de training bedenken ze drie keer zoveel oplossingen en drie keer zoveel variaties: dus gemiddeld achttien oplossingen verdeeld over vijftien categorieën.

Zelf zouden we kiezen voor optie C. Uitleg geven, laten oefenen en feedback geven lijkt een behoorlijk effectieve opzet voor een training. Daardoor zouden de deelnemers een stuk beter moeten leren brainstormen.

Het resultaat

Het leuke van dit voorbeeld is dat we het niet zelf bedacht hebben, maar dat het gaat om een onderzoek dat echt uitgevoerd is door Marilyn Gist (1989). Daardoor weten we ook wat de uitkomsten zijn en die vallen ons behoorlijk tegen. Want uit het onderzoek van Gist blijkt dat de deelnemers na de training precies evenveel ideeën en evenveel soorten ideeën bedenken. De training heeft dus niets veranderd aan hun vermogen tot brainstormen en heeft geen zichtbaar effect.

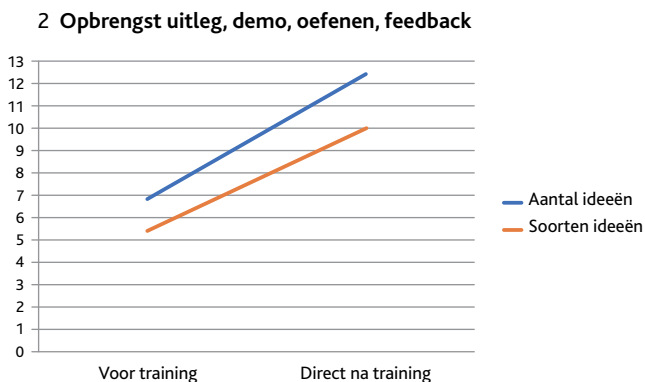


Maar dan ...

Het onderzoek van Gist verbaast ons: een trainingsopzet die vrij effectief lijkt, heeft in de praktijk geen zichtbaar effect. Maar Gist onderzoekt in hetzelfde experiment nog een andere opzet van een training. Die is gebaseerd op het werk van de Amerikaanse psycholoog Albert Bandura en ziet er als volgt uit.

- 1 De trainer begint net als in de eerste opzet met het uitleggen van de waarde van brainstormen en hoe je dat het best doet: nieuwe ideeën niet te snel beoordelen en divergeren (out of the box denken) in plaats van convergeren.
- 2 Vervolgens doet de trainer hardop voor hoe zijzelf denkt tijdens een brainstormsessie. Ze bedenkt een nieuwe oplossing voor een probleem en vindt dat meteen goed. 'Mooi, dat is er alvast één!' Dan bedenkt ze een volgende oplossing en vindt die maar niets. 'Hm, als ik dit hardop zeg, sta ik voor gek.' De deelnemers hebben meteen door dat de trainer zichzelf censureert en zo een potentiële oplossing torpedeert. Daarna laat de trainer zien hoe ze zichzelf corrigeert. 'Nee, ik moet m'n ideeën nu nog niet beoordelen, want anders houd ik niks over.'
- 3 Vervolgens laat de trainer de deelnemers oefenen met brainstormen. Ze loopt rond en moedigt de deelnemers aan om hun interne criticus goed te monitoren en die de mond te snoeren als hij de overhand krijgt.
- 4 Aan het eind van de training komt de leidinggevende van de deelnemers erbij. Hij geeft de deelnemers positieve feedback op hun ideeën, laat zien hoe blij hij ermee is en stimuleert de groep om deze technieken te blijven gebruiken.

Voor en na de training geeft Gist de deelnemers hetzelfde testje als ze aan de andere groep gegeven heeft. Hun scores voor de training zijn vergelijkbaar met die van de andere groep: bijna zeven ideeën die zijn verdeeld over vijf categorieën. Maar hun scores na de training zijn een wereld van verschil, want die zijn bijna verdubbeld: ruim twaalf ideeën verdeeld over tien categorieën.



De conclusie die Gist uit haar experiment trekt, is duidelijk: een training waaraan een demonstratie is toegevoegd, levert meer leerresultaat op dan een training zonder demonstratie. Een demonstratie is, met andere woorden, een bewezen effectieve interventie voor trainers.

44 evidence based interventies

In dit boek vind je nog veel meer van dit soort experimenten die evidence based interventies opleveren. Maar wat bedoelen we nu precies als we zeggen dat interventies ‘evidence based’ zijn? Dat lichten we hieronder toe aan de hand van het onderzoek van Gist.

Een eerste kenmerk van evidence based interventies is dat ze gebaseerd zijn op een wetenschappelijke theorie. Die beschrijft hoe mensen vaardigheden leren en geeft antwoord op vragen als: welke stappen zetten mensen wanneer ze vaardigheden leren, hoe onthouden ze vaardigheden, welke rol speelt oefenen daarbij, wat zijn knelpunten, hoe blijven mensen gemotiveerd en wat hebben ze nodig om geleerde vaardigheden te gebruiken? Wanneer je dit soort dingen begrijpt, weet je als trainer steeds waar de deelnemers zitten in hun leerproces en wat ze nodig hebben om verder te komen. Je weet dus ook wat het doel is van de interventies en kunt ze daardoor flexibel inzetten.

In het voorbeeld hierboven baseert Gist haar interventies op de theorie van Albert Bandura. Volgens die theorie leren mensen het gemakkelijkst vaardigheden wanneer ze de kunst afkijken van mensen die de vaardigheid al aardig beheersen. Als dat klopt, kun je deelnemers als trainer helpen door ze demonstraties te geven van de vaardigheid die ze gaan leren. Daarom besluit Gist te onderzoeken waarvan deelnemers meer leren: van een training die bestaat uit uitleg en oefenen of van een training die bestaat uit uitleg, een demonstratie en oefenen?

Een tweede kenmerk van evidence based interventies is dat ze getest zijn in goed opgezette experimenten. De gouden standaard daarvoor is een *randomized controlled trial*, een experiment waarin zo min mogelijk overgelaten wordt aan het toeval. Daarom heeft een RCT altijd een controlegroep waarmee de experimentele groep vergeleken wordt. In het experiment van Gist zijn de deelnemers die alleen uitleg en oefeningen krijgen, de controlegroep. Zonder controlegroep heb je als onderzoeker geen vergelijkingsmateriaal en kun je niet beoordelen of de experimentele groep het resultaat ook bereikt kon hebben zonder de interventie.

Een derde kenmerk van evidence based interventies is dat ze bij voorkeur meerdere keren onderzocht zijn. Want de goede uitkomsten van één experiment kunnen een toevalstreffer zijn. Daarom is het cruciaal dat interventies niet één keer, maar meerdere keren onderzocht worden, het liefst in wisselende situaties. Vervolgens is het belangrijk dat de uitkomsten van al die verschillende experimenten op een rijtje worden gezet en onderling worden vergeleken. Dankzij zulke meta-analyses worden de geloofwaardigheid en betrouwbaarheid van de onderzochte interventies nog groter.

Vrijwel alle interventies die we in dit boek beschrijven, voldoen aan deze eisen. Alle interventies zijn sowieso gebaseerd op de leertheorie van Albert Bandura. Daarvoor hebben we om drie redenen gekozen. Waar andere leertheorieën vaak betrekking hebben op alleen cognitieve of alleen motorische vaardigheden, gaat de theorie van Bandura op voor alle soorten vaardigheden. Verder gaat zijn theorie niet alleen over de vraag hoe mensen precies leren, maar ook over de vraag wat mensen eigenlijk motiveert om te gaan leren. En tot slot is de theorie al heel veel gebruikt om interventies te bestuderen in de echte trainerspraktijk en niet alleen in laboratoriumsituaties. Bij elkaar maken deze drie kenmerken de theorie van Bandura heel interessant voor trainers.

Daarnaast zijn vrijwel alle experimenten die je in dit boek vindt, opgezet als RCT's. Er zijn maar twee uitzonderingen en die vind je in hoofdstuk 32 en 39. Bij de interventies die we daar beschrijven, houden we dan ook een slag om de arm. Verder vind je achter in het boek bij de meeste hoofdstukken verwijzingen naar aanvullende literatuur. Daarin worden experimenten beschreven die sterk lijken op de experimenten die je dan gezien hebt.

Tot slot verwijzen we in dit boek waar mogelijk naar meta-analyses. Hoofdstuk 8 is zelfs helemaal gewijd aan zeven meta-analyses die gemaakt zijn van experimenten met trainingen gebaseerd op de theorie van Bandura. Wat ons betreft, is dat hoofdstuk een van de leukste, omdat het aantoont dat trainingen die gebaseerd zijn op de theorie van Bandura, echt effectiever zijn dan andere trainingen.

De opzet van dit boek

Al met al presenteren we in dit boek 44 interventies voor trainers die bewezen effectief zijn. Ze zijn evidence based. Als je alle interventies toepast, zul je merken dat je deelnemers meer en sneller leren dan voorheen. Ze zijn van meet af aan gemotiveerd om te leren, beheersen de vaardigheden beter, krijgen meer

vertrouwen in eigen kunnen, passen hun vaardigheden echt toe in de praktijk en kunnen zelfstandig verder leren.

Om al het onderzoek behapbaar te maken hebben we dit boek ingedeeld in zes delen. In deel 1 leggen we de leertheorie van Bandura uit. We laten zien hoe hij aankijkt tegen vaardigheden en hoe mensen die leren. Dat mondt uit in een praktisch model voor trainers dat bestaat uit vier fasen. We sluiten dit deel af met experimenten die laten zien hoe effectief dit model is.

In deel 2 tot en met 5 gaan we de diepte in. We hebben dan wel een globaal model voor trainers, maar hoe werk je dat precies uit? In elk deel diepen we één fase verder uit met verschillende onderzoeksvragen. Hoeveel demonstraties moet je geven? Hoe voorkom je dat de deelnemers een trucje leren? Wat voor soort oefeningen geef je deelnemers? En welke feedback werkt het best? Bij elke vraag presenteren we één en soms twee experimenten, waardoor je antwoord krijgt op de vraag. We laten je meekijken hoe het experiment is opgezet, laten uitkomsten zien, vertellen welke verklaring de onderzoekers hebben en wat we er zelf over denken. We sluiten elk hoofdstuk af met een conclusie en de vertaling van die conclusie naar de praktijk: wat kun je daarmee in je eigen trainingen?

In deel 6 pakken we het geheel van het model weer op. Eerst vatten we alle 44 interventies samen die in de voorgaande delen onderzocht zijn. Daarna geven we je twee uitgebreide praktijkvoorbeelden waarin je ziet hoe je die interventies kunt gebruiken om een trainingsonderdeel te ontwerpen en te begeleiden. Tot slot leggen we onze eigen aanpak onder de loep. Wat hebben wij geleerd van dit onderzoek en wat betekent dat voor onze eigen methode, die ontstaan is vanuit de praktijk en niet vanuit de wetenschap?

Ik of we?

We hebben dit boek met zijn tweeën geschreven: Peter als onderzoeker, Karin als trainer. Meestal schrijven we dan ook in de we-vorm. Een uitzondering zijn de stukken over de praktijk die je vindt in deel 2 tot en met 6. Omdat Peter geen trainer is, hebben we die geschreven vanuit de ik-vorm en die 'ik' is Karin.

Deel 1

Albert Bandura over trainen

In dit eerste deel kun je lezen hoe Albert Bandura denkt over trainen.

We starten met een hoofdstuk waarin we beschrijven wie Bandura is en wat zijn werk zo speciaal maakt. In hoofdstuk 2 lees je hoe Bandura aankijkt tegen vaardigheden. Hij benadrukt dat vaardigheden altijd een mentale component hebben. Je doet ze niet gedachteloos, maar hebt je hersens erbij nodig. In hoofdstuk 3 lees je dat mensen volgens Bandura vaardigheden altijd in vier fasen leren. En in hoofdstuk 4 lees je dat de eerste fase van het leren cruciaal is. Daar kunnen mensen soepel doorheen rollen of ze kunnen erin blijven hangen.

Vervolgens laten we in hoofdstuk 5 zien hoe Bandura deze inzichten vertaalt in een praktisch model voor trainers. Wat moet je als trainer doen om deelnemers die steun te geven die ze in elke fase nodig hebben? Bandura heeft daar uitgesproken denkbeelden over en die vormen feitelijk de hoeksteen van dit boek.

Tot slot presenteren we in hoofdstuk 6, 7 en 8 resultaten van onderzoek dat gedaan is naar de effecten van trainingen die zijn gebaseerd op het werk van Bandura. Deze hoofdstukken zijn interessant als je een beter beeld wilt krijgen van zulke trainingen en hoe effectief ze eigenlijk zijn.

Je hoeft niet te beginnen bij de theorie

Ben je niet zo'n fan van theoretische verhalen? Dan hoef je echt niet te beginnen bij hoofdstuk 2. Je kunt ook meteen naar hoofdstuk 5 springen en daar bekijken wat Bandura zegt over de opzet van een effectieve training. Of wil je liever weten wat eigenlijk het effect is van trainingen die zijn gebaseerd op het werk van Bandura? Begin dan bij hoofdstuk 8.

1 Wie is Albert Bandura?

Alle experimenten in dit boek zijn gebaseerd op het werk van één persoon: Albert Bandura (1925-2021). Tot 2014 hadden we nog nooit van hem gehoord, terwijl hij toch een van de meest gelezen en geciteerde psychologen van de afgelopen zeventig jaar is. Wie is deze psycholoog en wat maakt zijn onderzoek zo baanbrekend en interessant voor trainers?

Beginjaren

Albert Bandura wordt in 1925 geboren als jongste kind van een migrantengezin in het piepkleine dorpje Mundare in Canada. In 1946 gaat hij naar de universiteit van Vancouver, waar hij bij toeval de psychologie ontdekt. In 1951 studeert hij aan de universiteit van Iowa af in de klinische psychologie, de specialisatie die zich bezighoudt met de diagnose en behandeling van psychische problemen.

In de jaren vijftig, als Bandura zijn loopbaan begint, ondergaat zijn vakgebied een grote verandering. Tot dan toe wordt het onderzoek en onderwijs in de klinische psychologie gedomineerd door de psychodynamische benadering van mensen als Freud en Jung. Binnen die aanpak schrijven psychologen de oorzaak van psychische problemen toe aan verstoringen in ons onbewuste driftleven. Therapie bestaat dan vooral uit het voeren van gesprekken waarin patiënten zich bewust worden van hun onbewuste driften en die langzaam meester worden.

Maar in de jaren vijftig neemt de kritiek op het onwetenschappelijke karakter van de psychodynamische benadering snel toe en wint de behavioristische benadering terrein. Daarin worden psychische problemen gezien als verstoord gedrag dat ontstaan is als reactie op extreme omstandigheden. Het antwoord hierop is gedragstherapie met als doel het verstoorde gedrag opnieuw te 'programmeren'. Een voorbeeld is de therapie waarmee Joseph Wolpe veteranen uit de Tweede Wereldoorlog wil verlossen van hun posttraumatische stresssyndroom. Daarvoor geeft hij cliënten ontspanningsoefeningen, zodat ze in een diepe staat van rust komen. Vervolgens laat Wolpe hen stap voor stap wennen aan steeds heftiger prikkels (geschreeuw, ontploffingen, lichtflitsen enzovoort). Dat doet hij net zo lang totdat zelfs de meest heftige prikkels geen stressreactie meer uitlokken bij zijn cliënten.

Bandura vindt deze nieuwe behavioristische aanpak al een stuk wetenschappelijker dan de oude psychodynamische benadering. Maar hij vindt de behavioristische aanpak ook eenzijdig, want daarin wordt menselijk gedrag alleen gezien als een reactie op prikkels uit de omgeving. In zijn eigen onderzoek heeft Bandura een andere hypothese ontwikkeld over de oorzaken van gedrag. Eind jaren vijftig onderzoekt hij namelijk de oorzaken van agressief gedrag onder puberende jongens uit welvarende gezinnen. Daarbij krijgt Bandura de indruk dat de betreffende pubers zich agressief zijn gaan gedragen, doordat ze het gedrag afgekeken hebben van hun vaders. Dat is eind jaren vijftig een nieuwe gedachte binnen de psychologie en daarom besluit Bandura een groot onderzoeksprogramma op te zetten. Dat bevat twee onderzoekslijnen – fundamenteel en toegepast – en gaat in de jaren zestig van start.

Fundamenteel onderzoek: observerend leren

De fundamentele onderzoekslijn van Bandura bestaat uit een reeks experimenten waarin hij onderzoekt of kinderen agressief gedrag kunnen aanleren doordat ze de kunst afkijken van volwassenen. Dat zijn de Bobo doll-experimenten, waardoor hij later wereldberoemd zal worden. Bandura verricht deze experimenten niet in een steriel laboratorium, zoals veel van zijn tijdgenoten doen, maar in het kinderdagverblijf van de universiteit van Stanford.

In de Bobo doll-experimenten laat Bandura jonge kinderen één voor één spelen in een ruimte waarin zich ook een jonge vrouw bevindt en een pop, de zogeheten Bobo doll. De helft van de kinderen ziet de vrouw gedrag vertonen dat ze nooit eerder gezien hebben. Ze begint de Bobo doll te slaan en te schoppen, roept beledigingen, gebruikt speelgoed om de pop te mishandelen, enzovoort. Dat gaat een aantal minuten door. De andere helft van de kinderen ziet niets bijzonders. In hun buurt gedraagt de jonge vrouw zich niet agressief; ook dat duurt een aantal minuten.

Vervolgens wordt elk kind naar een tweede ruimte gebracht. Daarin bevinden zich een Bobo doll en hetzelfde speelgoed dat de jonge vrouw gebruikte om de pop te mishandelen. De vraag is nu wat de kinderen gaan doen. Gaan ze spelen zoals ze gewend zijn of gaan ze het agressieve gedrag van de jonge vrouw nadoen? Bandura's hypothese is dat de kinderen die de agressieve vrouw te zien kregen, zich veel agressiever zullen gedragen dan de kinderen die de rustige vrouw zagen. En daarin krijgt hij gelijk. De kinderen die het agressieve gedrag van de volwassene gezien hebben, gaan de Bobo doll ook slaan en beledigen. De andere kinderen doen dat niet.

Met zijn Bobo doll-experimenten toont Bandura dus aan dat kinderen nieuwe vaardigheden inderdaad kunnen leren door het gedrag van anderen te observeren. Bekrachtiging van gedrag door beloningen is daarvoor niet nodig. Leren gebeurt niet alleen door te reageren op beloningen en bestraffingen, maar ook door de kunst af te kijken. Met deze constatering brengt Bandura een fundamentele verandering teweeg binnen de leerpsychologie.

Toegepast onderzoek: een therapie tegen fobieën

Parallel aan dit fundamentele onderzoek start Bandura in de jaren zestig ook een tweede, toegepaste lijn van experimenten. Daarmee wil Bandura een gedrags-therapie ontwikkelen voor cliënten met een fobie. Zijn achterliggende gedachte is dat mensen met een fobie reageren zoals ze doen, omdat ze zich machteloos voelen in een situatie die ze als bedreigend ervaren. Ze beleven ratten, slangen, spinnen of honden als enorme bedreiging zonder dat ze daarmee kunnen omgaan en willen zulke dieren daarom tegen elke prijs ontlopen. Gewapend met de inzichten uit de Bobo doll-experimenten wil Bandura nu onderzoeken of hij mensen van hun fobie af kan helpen door ze voorbeelden te laten zien van mensen die op een ontspannen manier kunnen omgaan met zulke dieren.

Bandura doet zijn eerste experiment weer met kinderen van het kinderdagverblijf van de universiteit van Stanford. Voorafgaand aan het experiment doet hij bij alle kinderen een testje om te kijken hoe bang ze zijn voor honden. Dat levert een selectie op van 48 kinderen met een fobie voor honden. Bandura laat al deze kinderen vier dagen achter elkaar twee korte filmpjes zien. De kinderen in de controlegroep krijgen filmpjes over Disneyland te zien. Maar de kinderen in de experimentele groepen krijgen filmpjes te zien van een kind dat speelt met een kleine hond, een cockerspaniël. In het eerste filmpje gaat het er nog rustig aan toe. Het kind op het filmpje loopt naar de hond toe en begroet hem. Maar tijdens de volgende sessies wordt het spel steeds vrijmoediger: het kind gaat de hond aaien, laat hem rondrennen, kruipt er tegenaan, enzovoort.

Aan het eind van de acht sessies test Bandura alle kinderen nog een keer en dan blijkt dat de kinderen in de controlegroep onveranderd zijn. Zij durven nauwelijks in de buurt te komen van honden. Maar bij de kinderen uit de twee experimentele groepen is er wel degelijk iets veranderd. Zij spelen bijna net zo vrijmoedig met honden als het kind in de filmpjes en lijken dus een deel van hun angst verloren te hebben.

Therapie: vaardigheden voor agency

In het verlengde van dit onderzoek verricht Bandura eind jaren zestig, begin jaren zeventig nog een hele reeks experimenten waarin hij volwassenen met een fobie voor slangen probeert te behandelen. Velen van hen zijn feitelijk gehandicapt door hun fobie. Er zijn mensen bij die 's zomers geen stap buiten durven zetten, omdat er slangen in het gras kunnen zitten; mensen die geen tijdschrift durven opslaan, omdat ze bang zijn dat ze een foto van een slang zullen zien; mensen die veel buiten werkten, maar hun baan hebben opgegeven vanwege hun angst voor slangen; mensen die niet meer durven slapen omdat ze nachtmerries hebben van slangen, enzovoort. Door hun fobie kunnen veel cliënten dus niet het leven leiden dat ze willen. Ze voelen zich machteloos en zien geen uitweg.

Met deze experimenten ontwikkelt Bandura een gedragstherapie voor deze cliënten. De eerste stap is dat Bandura cliënten het gedrag laat afkijken van iemand die zonder angst omgaat met slangen. De tweede stap is dat hij de cliënten samen met een therapeut laat oefenen om het nieuwe, onbevreesde gedrag onder de knie te krijgen. En de laatste stap is dat hij de cliënten het nieuwe, onbevreesde gedrag zelfstandig laat oefenen met slangen zonder dat de therapeut aanwezig is. Met die benadering helpt Bandura tientallen cliënten binnen enkele weken af van hun fobie. Na afloop ontvangt hij brieven waarin cliënten hem bedanken dat ze nu weer hun leven terug hebben. Hun angsten zijn verdwenen en ze durven zich weer gewoon te bewegen in hun omgeving.

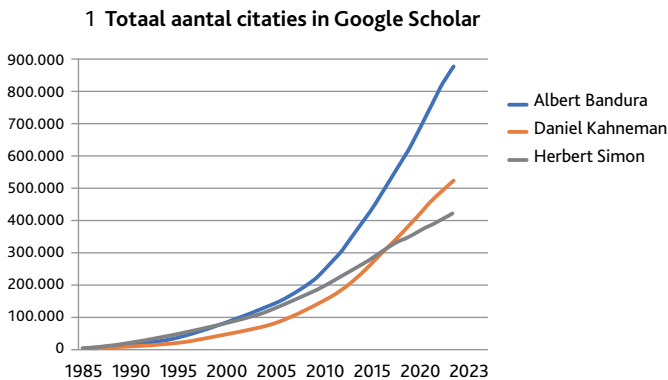
De kern van deze therapie is volgens Bandura dat mensen met een fobie de vaardigheden krijgen die nodig zijn om het object van hun angst onbevreesd tegemoet te treden. Doordat ze deze vaardigheden missen, voelen cliënten zich machteloos, vermijden ze alle plekken waar ze slangen kunnen tegenkomen en wordt hun wereld steeds kleiner. De cliënten worden letterlijk en figuurlijk geleefd door hun fobie. Maar als ze eenmaal de vaardigheden leren die nodig zijn om veilig te reageren op slangen, verdwijnt hun angst en wordt hun wereld weer groter. Doordat ze het vertrouwen hebben dat ze een ontmoeting met een slang aankunnen, durven ze het huis weer uit, tijdschriften door te bladeren, op vakantie te gaan, enzovoort.

Zo vormen vaardigheden de sleutel tot een voller en gelukkiger leven waarin cliënten weer richting kunnen geven aan hun eigen leven. In latere publicaties zal Bandura dat 'agency' noemen: het vermogen van mensen om invloed uit te oefenen op hun omgeving en op hun eigen leven. De weg naar meer agency loopt volgens Bandura via vaardigheden. Wie meer vaardigheden verwerft, krijgt meer grip op zijn omgeving en op z'n eigen leven.

Bandura voor trainers

In dit hoofdstuk heb je kunnen lezen hoe Bandura een fundamenteel nieuwe kijk ontwikkeld heeft op het leren van vaardigheden. Hij toont aan dat mensen niet alleen vaardigheden kunnen leren door te reageren op prikkels uit hun omgeving, maar ook door ze af te kijken van anderen. In het verlengde van dat inzicht heeft hij bovendien een krachtige gedragstherapie ontwikkeld die mensen met een fobie de kans geeft om het heft weer in eigen handen te nemen. Door de kunst af te kijken, te oefenen onder begeleiding en daarna zelfstandig te oefenen heroveren zij de agency die ze door hun fobie verloren hadden.

Dankzij deze twee doorbraken groeit Bandura in de jaren zeventig uit tot een invloedrijke figuur. Zo wordt hij in 1974 verkozen tot de jongste voorzitter ooit van de beroepsorganisatie van Amerikaanse psychologen. Maar nog belangrijker is dat zijn boeken en artikelen wijdverspreid raken onder collega-onderzoekers en hulpverleners. Die trend zie je terug in grafiek 1, die toont hoe het totaal aantal verwijzingen naar het werk van Bandura de afgelopen decennia sterk gestegen is. Om deze trend in perspectief te plaatsen zie je in grafiek 1 ook het totaal aantal publicaties van de enige twee psychologen die ooit de Nobelprijs gekregen hebben.



De nieuwe kijk van Bandura op het leren van vaardigheden en de interventies die hij daarvoor bedacht heeft, maken zijn werk ook interessant voor trainers. Want ook als trainer wil je deelnemers helpen om meer grip te krijgen op hun omgeving en hun leven. De start van een trainingsvraag is vaak dat deelnemers in hun praktijk aanlopen tegen situaties waar ze niet uitkomen: een veeleisende opdrachtgever, een zwijgende puber, een overvolle inbox. Als dat inderdaad komt doordat ze bepaalde vaardigheden missen, kun je ze verder helpen met een gerichte training: 'Omgaan met veeleisende opdrachtgevers', 'Praten met pubers' of 'Invloed op je inbox!'

Bandura zelf zag ook in dat zijn werk relevant is voor trainers. Door de jaren heen heeft hij herhaaldelijk gepubliceerd over trainen. Bovendien heeft hij onderzoekers vaak geholpen om experimenten op te zetten waarin ze bekijken hoe effectief bepaalde interventies voor trainers zijn. In de rest van dit boek gaan we daar dieper op in.

2 Vaardigheden als aangeleerd, effectief gedrag

In het vorige hoofdstuk heb je kunnen lezen dat Bandura in de jaren zeventig aan de basis heeft gestaan van een hele nieuwe visie op het leren van vaardigheden. Daarin leren mensen nieuwe vaardigheden doordat ze eerst de kunst afkijken van anderen en het nieuwe gedrag vervolgens zelf gaan oefenen. Maar wat zijn vaardigheden eigenlijk volgens Bandura? Daarover gaat dit hoofdstuk.

Vaardigheden als effectief, aangeleerd gedrag

Bandura ziet vaardigheden als handelingen die een beoogd effect tot stand brengen. Daarbij gaat het altijd om specifiek gedrag dat een specifiek effect veroorzaakt. Of het nu gaat om taarten bakken, een boze klant tevredenstellen of een overeenkomst sluiten, dit zijn allemaal voorbeelden van vaardigheden. Aan deze omschrijvingen zie je al hoe belangrijk het is dat het beoogde effect bereikt wordt. Als iemand probeert om een taart te bakken, maar daar niet in slaagt, zeg je niet dat zo iemand de vaardigheid van het taarten bakken beheerst. Alleen als de taart echt lukt, noem je zo iemand vaardig.

Vaardigheden zijn dus effectief gedrag. Maar niet alle vormen van effectief gedrag zijn vaardigheden. Reflexen zijn óók effectief gedrag, maar het zijn géén vaardigheden. Het verschil is dat vaardigheden *aangeleerd* zijn, terwijl reflexen *aangeboren* zijn. Denk aan de pupilreflex: dat is een aangeboren reactie waarbij de pupil van het oog kleiner wordt naarmate er meer licht valt op het netvlies. De reflex komt tot stand langs een zogeheten reflexbaan in de hersenstam. De oogzenuw geeft een signaal aan bepaalde kernen in de hersenstam, die meteen een seintje geven aan de spiertjes van de pupil. Doordat de route van netvlies naar spiertjes zo kort is, verloopt de reactie snel en wordt het netvlies beschermd tegen een teveel aan licht.

De pupilreflex en andere reflexen zijn aangeboren. Door middel van de reflexbanen zijn ze direct verankerd in de 'hardware' van ons lichaam en beschermen ze dat lichaam tegen schadelijke invloeden uit de omgeving. Vaardigheden zijn aangeleerd. Ze zijn niet verankerd in de 'hardware' van ons lichaam, maar moeten als 'software' opgenomen worden in ons lichaam. Volgens Bandura is dat opnemen een kwestie van informatieverwerking waarbij de grote hersenen een belangrijke rol spelen. Zintuigen leveren informatie uit de omgeving, die via het ruggenmerg naar de grote hersenen wordt geleid en daar verwerkt wordt tot men-

tale voorstellingen. Op basis van die voorstellingen geven de grote hersenen vervolgens een signaal, dat via het ruggenmerg naar allerlei spiergroepen loopt. Daardoor kunnen mensen ingrijpen in hun omgeving en die naar hun eigen hand zetten. Denk aan iemand die baalt van de felle zon in haar ogen en daarom een hand boven haar ogen houdt waardoor ze haar eigen schaduw creëert.

Deze route – zintuigen, ruggenmerg, grote hersenen, ruggenmerg, spiergroepen – is veel langer dan bij een reflex en verloopt daardoor trager. Maar een groot voordeel is dat de reacties veel meer kanten kunnen opgaan. Doordat mensen de informatie op meerdere manieren kunnen verwerken, hoeven ze niet alleen te reageren op hun omgeving, maar kunnen ze daarin ingrijpen. Zo kunnen ze ook nieuwe manieren ontwikkelen om hun netvlies te beschermen. Bijvoorbeeld door een zonnescerm te gebruiken of een zonnebril op te zetten. Het bestaan van vaardigheden maakt dus dat mensen niet alleen reageren op invloeden uit de omgeving. Door vaardigheden te gebruiken kunnen ze ook proactief ingrijpen in hun omgeving en die naar hun hand zetten.

Reflexen	Vaardigheden
Via reflexbaan	Via grote hersenen
Onbewust	Bewust
Snel	Relatief traag
Reactief	Proactief

Drie mentale componenten van vaardigheden

Samengevat ziet Bandura vaardigheden dus als effectief gedrag dat aangeleerd is. Bij het leren en gebruiken van vaardigheden spelen mentale voorstellingen een belangrijke rol – je hebt er je hersens bij nodig. Dat gaat niet vanzelf, zeker niet bij de wat lastiger vaardigheden. Welke mentale voorstellingen zijn dan belangrijk om een vaardigheid goed te leren en gebruiken? In zijn werk gaat Bandura vooral in op drie soorten mentale voorstellingen die altijd een rol spelen bij het leren (en gebruiken) van vaardigheden. Dat zijn:

- 1 het mentale plaatje dat mensen hebben van de vaardigheid zelf;
- 2 de verwachtingen die mensen hebben ten aanzien van de uitkomst of opbrengst van de vaardigheid;
- 3 de voorstellingen die mensen hebben van hun eigen vermogen om de vaardigheid goed uit te voeren.

1 Mentaal plaatje van de vaardigheid zelf

Om een nieuwe vaardigheid te leren hebben mensen volgens Bandura allereerst een beeld nodig van de samenhang tussen gedrag en effect. Welk gedrag leidt tot het gewenste effect en welke gedragingen hebben niet het gewenste effect? Wat zijn de valkuilen waarin je kunt stappen? Wat zijn de omstandigheden waaronder bepaald gedrag wel effect heeft en wat zijn de omstandigheden waaronder het effect uitblijft? Al deze inzichten bij elkaar vormen een 'mentaal plaatje' van de vaardigheid; daarbij gaat het om begrijpen hoe de vaardigheid in elkaar zit. Dat plaatje kan worden opgeslagen in beelden en in woorden.

Stel je voor, iemand gaat werken op de klantenservice en krijgt daar te maken met boze klanten. Daar moet ze goed op reageren. Om die vaardigheid te leren is het nodig dat ze een beeld krijgt van hoe een goede reactie eruitziet. Wat zegt en doet de klant? Wat zegt ze dan terug? Welke variaties zijn daarin? Wanneer leeft ze mee, wanneer trekt ze een grens, wanneer stapt ze over naar het opzoeken van de klantgegevens in de computer? Hoe rondt ze het gesprek af?

Volgens Bandura functioneert dit mentale plaatje van de vaardigheid als een soort blauwdruk voor het effectieve gedrag. Het vormt het plan dat ten grondslag ligt aan het gedrag. Als het mentale plaatje nog niet compleet is of als er fouten in zitten, zal het gedrag niet zo effectief zijn als kan of ronduit mislukken. Een goed mentaal plaatje van de vaardigheid is dus cruciaal.

2 Uitkomstverwachtingen

De tweede mentale voorstelling die mensen nodig hebben om een vaardigheid te leren, is een beeld van de opbrengst. Leren kost tijd, energie en aandacht en vrijwel altijd maken mensen ook de nodige mislukkingen mee voordat ze het gedrag echt beheersen. Daarom is het belangrijk dat ze een beeld hebben van wat de vaardigheid gaat opleveren. *What's in it for them?* Bandura noemt dat uitkomstverwachtingen. De verwachte uitkomst kan vele vormen aannemen, bijvoorbeeld een goed gevoel, meer tijd voor andere zaken, minder stress, meer inkomsten of waardering van anderen. Welke uitkomst motiveert, verschilt van persoon tot persoon; het hangt er maar van af wat die belangrijk vindt. Maar een positieve uitkomstverwachting is een belangrijk onderdeel van iemands motivatie.

De nieuwe medewerker zal alleen moeite steken in het leren omgaan met boze klanten als ze gelooft dat dat wat oplevert. Ze zal pas willen leren hoe ze klanten kan kalmeren als ze bijvoorbeeld denkt dat ze daardoor minder stress zal hebben aan het eind van de dag. Of ze verwacht dat boze klanten na een goed gesprek geen negatieve reviews gaan schrijven

– of misschien zelfs wel een positieve review: ‘Glenda heeft me uitstekend geholpen!’ En dat kan weer leiden tot een positieve beoordeling door haar leidinggevende.

3 Vertrouwen in eigen kunnen

Om nieuwe vaardigheden te leren en te gebruiken moeten mensen volgens Bandura ook altijd het vertrouwen hebben dat ze die goed kunnen (gaan) uitvoeren. Bandura noemt dat vertrouwen in eigen kunnen. Vertrouwen in eigen kunnen is het beeld dat mensen hebben van hun eigen competentie. Hoe goed kan ik (leren) reageren op boze klanten? Het niveau van vertrouwen in eigen kunnen is belangrijk, want dat voorspelt hoeveel energie mensen gaan steken in het leren en gebruiken van vaardigheden.

Als de medewerker van de klantenservice denkt dat ze nooit kan leren om boze klanten te kalmeren, zal ze bij voorbaat de handdoek in de ring gooien. Ze gaat niet haar best doen om het nieuwe gedrag onder de knie te krijgen. Maar als ze gelooft dat ze het kan leren, zal ze wel haar best doen. Daarbij voorspelt het niveau van vertrouwen in eigen kunnen in hoeverre ze het gedrag zelfstandig gaat oefenen. Als haar vertrouwen laag is, laat ze het wel uit haar hoofd om die boze klant te woord te staan: ze stuurt die zo snel mogelijk door naar haar senior collega. Het afbreukrisico is veel te groot. Maar als haar vertrouwen groot is, gaat ze het wel doen en zal ze zelfs zin hebben om er in het echt mee te gaan oefenen.

Het bijzondere van vertrouwen in eigen kunnen is dat het geen generiek gevoel is, maar altijd afhangt van de taak waarvoor mensen staan. Mensen kunnen vertrouwen hebben in hun vermogen om een (appel)taart te bakken, om de tango te dansen, om elektronica te verkopen of om te onderhandelen over verkoopcontracten. Maar deze vaardigheden hebben niets met elkaar te maken. Als iemand goed een appeltaart kan bakken, wil dat uiteraard niet zeggen dat hij daardoor ook goed kan onderhandelen of de tango kan dansen. Vertrouwen in eigen kunnen is dus altijd verbonden met een bepaalde taak en niet met iemands functioneren in het algemeen.

3 Vaardigheden leren in vier fasen

In het vorige hoofdstuk heb je kunnen lezen dat vaardigheden en gedrag volgens Bandura altijd een mentale basis hebben. Een vaardigheid is geen reflex: je hebt er letterlijk je hersens bij nodig. Maar hoe leren mensen vervolgens die vaardigheid? Daarover gaat dit hoofdstuk.

Volgens Bandura leren mensen vaardigheden altijd in vier fasen. In de eerste fase bouwen ze een mentaal beeld op van de vaardigheid, een positieve uitkomstverwachting en vertrouwen in eigen kunnen (1). Daarna vertalen ze het mentale beeld van de vaardigheid naar hun gedrag (2) en automatiseren ze het gedrag door te oefenen (3). Ook in deze fasen bouwen ze verder aan vertrouwen in eigen kunnen. Tot slot gebruiken ze de vaardigheid in hun praktijk (4), waarbij ze hun gedrag soms moeten aanpassen aan afwijkende omstandigheden. Daarmee vervolmaken ze hun beeld van de vaardigheid.

Om uit te leggen hoe mensen deze fasen doorlopen, pakken we weer het voorbeeld erbij van de medewerker van de klantenservice die moet leren omgaan met boze klanten.

Fase 1: mentaal beeld opbouwen

Als mensen een nieuwe vaardigheid leren, beginnen ze door er een mentaal beeld van op te bouwen. Hoe ziet de vaardigheid er precies uit? In het geval van de medewerker bij de klantenservice betekent dat: hoe herken je boze klanten? Hoe ziet emotionele boosheid eruit en hoe herken je instrumentele boosheid? Wat doe je in het ene geval en wat in het andere? En hoe kun je schakelen als je tijdens het gesprek merkt dat je een verkeerde inschatting hebt gemaakt? Op deze manier vormen mensen stap voor stap een mentaal plaatje van de vaardigheid. Dat plaatje bestaat uit beelden en tekst: het beeld laat zien hoe zo'n gesprek kan lopen en de woorden benoemen wat de stappen zijn en waarom je die zet.

Tijdens deze fase bouwen mensen niet alleen een beeld op van de vaardigheid zelf, maar krijgen ze ook een beeld van de opbrengst. De medewerker van de klantenservice krijgt bijvoorbeeld door dat bepaalde gesprekstechnieken haar kunnen helpen om boze klanten te kalmeren en dat ze daardoor minder gespannen naar huis gaat. Of dat haar leidinggevende tevreden is over haar werk, zodat

ze een goede beoordeling mag verwachten. Verder bouwen mensen in deze fase ook vertrouwen in eigen kunnen op. Als ze denken dat de vaardigheid te lastig of te complex is, is hun vertrouwen gering en gaan ze waarschijnlijk weinig tijd en energie steken in het leren. Maar als hun vertrouwen in eigen kunnen al groter is, gaan ze waarschijnlijk wel moeite steken in het leren.

Fase 2: vertalen naar gedrag

In de tweede fase van het leren vertalen mensen het mentale plaatje van de vaardigheid naar hun eigen gedrag. Ze proberen de vaardigheid zo uit te voeren als ze die in hun hoofd hebben. In eerste instantie is dat vaak lastiger dan ze denken. De medewerker van de klantenservice kan wel weten dat het belangrijk is om goed te luisteren naar boze klanten, maar het is vaak nog lastig om dat ook echt te doen. Daarom praten mensen in deze fase vaak in zichzelf. Ze halen de stappen van de vaardigheid stuk voor stuk op uit hun geheugen en instrueren zichzelf om die uit te voeren. Als de medewerker in gesprek is met een klant, is dat wat lastiger. Maar ze kan wel spieken op een briefje aan haar computer met geheugensteuntjes als 'Rust!' en 'Erken het gevoel van de klant!'

Het lastige van deze fase is dat mensen de vaardigheid vaak niet meteen goed uitvoeren. Daardoor bereiken ze vaak ook niet meteen het gewenste effect. Zeker in de eerste dagen kan de medewerker van de klantenservice erg haar best doen, zonder veel resultaat. Boze klanten blijven chagrijnig en sommige klanten bekken haar zelfs af als ze probeert mee te leven wanneer het pakje te laat komt voor een verjaardag. Zulke faalervaringen kunnen knagen aan de uitkomstverwachtingen en het vertrouwen in eigen kunnen van mensen. Gaat de nieuwe vaardigheid ooit werken? En krijgen ze die ooit onder de knie? Om het toch vol te houden is het daarom belangrijk dat mensen in deze fase regelmatig successen ervaren.

Fase 3: automatiseren

Wanneer mensen het nieuwe gedrag in grote lijnen beheersen, komen ze terecht in de volgende fase. Daarin gaan ze het gedrag automatiseren. Dat betekent dat ze de vaardigheid steeds vaker 'vanzelf' uitvoeren, zonder dat ze de stappen hardop tegen zichzelf hoeven zeggen. Als een klant belt omdat een pakje te laat is, leeft de medewerker van de klantenservice automatisch mee, zonder dat ze hoeft na te denken over haar reactie. Ze hoeft de kennis steeds minder op te zoeken in haar geheugen, want ze wéét meteen hoe ze moet reageren. Ze reageert al voordat ze er erg in heeft. In deze fase verdwijnt de expliciete kennis

dus naar de achtergrond. De vaardigheden gaan steeds vertrouwder voelen en worden routine.

Deze fase van het leren kan lang duren. Vaak is er veel oefening nodig voordat mensen complexere vaardigheden vloeiend en vlekkeloos kunnen uitvoeren. Zeker in het begin kunnen mensen zich nog klunzig voelen en het idee hebben dat ze 'doen alsof'. Wanneer dat gevoel te lang aanhoudt, kunnen ze hun vertrouwen in eigen kunnen verliezen en zelfs stoppen met oefenen. 'Dit lukt toch niet, ik krijg die klant niet gekalmeerd!' Daarom is het belangrijk dat mensen in deze fase beginnen met gemakkelijke situaties. Wanneer ze die onder de knie hebben, kunnen ze gaan oefenen met lastiger situaties. Dan ervaart de medewerker op de klantenservice dat gesprekken fijner worden en dat klanten sneller rustig worden. Daardoor neemt haar vertrouwen in eigen kunnen stap voor stap toe.

Fase 4: gebruiken en doorleren

Als mensen de nieuwe vaardigheid eenmaal geautomatiseerd hebben, kunnen ze die voluit gaan gebruiken in hun praktijk. De medewerker van de klantenservice hoeft niet langer na te denken over hoe ze boze klanten moet kalmeren. Ze kan zich er helemaal op richten om zoveel mogelijk klanten zo goed mogelijk tevreden te stellen. In deze laatste fase is leren dus niet meer het hoofddoel. In plaats daarvan kunnen mensen zich volledig richten op het leveren van het beoogde effect.

Toch zal het in deze fase niet altijd lukken om dat gewenste effect ook ten volle te bereiken. De medewerker van de klantenservice kan bijvoorbeeld een klant aan de lijn krijgen die zo onredelijk is dat het niet lukt om hem te kalmeren. In zulke bijzondere situaties kan ze niet langer op de automatische piloot reageren, maar zal ze maatwerk moeten leveren. Dat betekent dat ze weer moet gaan nadenken over de acties die ze kan ondernemen. Wat waren ook alweer de stappen die ze kan zetten bij het omgaan met agressie? Welke van die stappen is hier van toepassing en hoe kan ze dan reageren? Zit er in die reactie nog ruimte voor variatie en hoe kan die eruitzien? Zo leren deelnemers in deze fase nog verder. Terwijl ze met hun geautomatiseerde gedrag 95 procent van alle gevallen aankonden, leren ze nu hoe ze die laatste vijf procent kunnen aanpakken. Daardoor wordt hun mentale plaatje van de vaardigheid rijker: ze voegen nuances en nieuwe elementen toe. Daardoor neemt hun vertrouwen in eigen kunnen alleen maar toe en krijgen ze het gevoel dat ze de kunst nu echt onder de knie hebben.

In deze fase moeten deelnemers dus bewust nadenken over hun acties, wanneer ze hun doel niet bereiken. Doen ze dat niet, dan krijgen ze alsnog veel faalervaringen. Dat gaat ten koste van het vertrouwen in eigen kunnen en daardoor van het inzetten van de vaardigheden: 'De klanten worden steeds bozer lijkt het wel, ik kan er niet meer tegen ...'

Mentale voorstellingen blijven dus belangrijk

Samenvattend kun je stellen dat mensen volgens Bandura vaardigheden leren in vier fasen. In alle fasen spelen mentale voorstellingen een rol. Dat is het meest zichtbaar in de eerste fase als mensen doorkrijgen hoe de vaardigheid in elkaar zit. In de tweede fase zijn ze ook nog mentaal bezig, doordat ze het mentale plaatje van de vaardigheid actief vertalen naar hun gedrag. In de derde fase kan het lijken dat vaardigheden onbewust worden, doordat het gedrag routine wordt. Maar in de vierde en laatste fase blijkt dat de mentale voorstellingen niet verdwenen zijn en dat mensen die weer ophalen om nieuwe, uitdagende situaties te analyseren. Daarin vullen ze het plaatje van de vaardigheid aan met eigen ontdekkingen.

4 De eerste fase van het leren als succes- of faalfactor

In het vorige hoofdstuk heb je kunnen lezen dat mensen volgens Bandura vaardigheden leren in vier fasen. In dit hoofdstuk zoomen we in op de eerste fase, want die legt de basis voor de volgende.

Tijdens de eerste fase van het leren bouwen mensen mentale voorstellingen op: van de vaardigheid zelf, van de opbrengst en van hun eigen competentie. Maar als mensen geen goed beeld krijgen van de vaardigheid, kunnen ze daarna niet effectief oefenen en krijgen ze de vaardigheid niet onder de knie. Of ze krijgen niet door wat de vaardigheid oplevert, waardoor ze er geen energie in steken.

Daarom is het cruciaal dat mensen de eerste fase van het leren soepel doorlopen. Maar volgens Bandura is dat niet vanzelfsprekend, want in de eerste fase kunnen mensen op drie verschillende manieren de informatie verzamelen waaruit ze hun mentale voorstellingen opbouwen. Ze kunnen die informatie verzamelen door:

- 1 te experimenteren met hun eigen gedrag;
- 2 het gedrag van anderen te observeren;
- 3 te lezen over of te luisteren naar uitleg van de vaardigheid.

De crux is dat deze drie manieren van informatie verzamelen volgens Bandura niet allemaal even effectief zijn. In de eerste fase is het volgens hem gemakkelijker om informatie te verzamelen door het gedrag van anderen te observeren dan door te experimenteren met eigen gedrag of te luisteren naar uitleg. Hieronder lees je hoe dat zit.

Experimenteren: een beeld opbouwen door te kijken naar het effect van eigen gedrag

De eerste manier waarop mensen informatie kunnen verzamelen over hoe de vaardigheid eruitziet, is door te experimenteren met hun eigen gedrag. De kern daarvan is dat mensen al een impliciet idee hebben van hoe de vaardigheid in elkaar zit en vermoeden welk gedrag nodig is om het beoogde effect te bereiken. Vervolgens testen ze dat idee door het gedrag uit te voeren. Als ze daarmee het beoogde effect min of meer bereiken, wordt hun verwachting bevestigd en kunnen ze proberen om hun gedrag nog te optimaliseren. Maar als het verwachte effect grotendeels of helemaal uitblijft, moeten ze hun idee bijstellen en een nieuw experiment uitvoeren om dat te testen.

In het voorbeeld van de klantenservice leert de nieuwe medewerker doordat ze meteen aan de slag gaat. Ze neemt een telefoontje van een boze klant aan, luistert en reageert en merkt of de klant meer of minder boos wordt. Bij een volgende klant probeert ze iets nieuws en op die manier ontdekt ze gaandeweg hoe ze het best kan reageren op boze klanten.

In de eerste fase van het leren is deze manier van informatie verzamelen niet optimaal, want het betekent dat mensen het wiel zelf moeten uitvinden. Soms zal dat goed gaan en zullen ze het benodigde gedrag snel ontdekken. Maar zelf experimenteren kan ook lang duren. De kans is klein dat de nieuwe medewerker van de klantenservice op eigen kracht ontdekt dat er een verschil bestaat tussen emotionele en instrumentele boosheid. En zelfs als ze dat ontdekt, moet ze nog uitdokteren hoe ze beide vormen kan herkennen en daarop kan inspelen. Het gevolg zal zijn dat de nieuwe medewerker lang blijft aanmodderen en dat veel van de klanten die ze spreekt, boos zullen blijven. Ze bouwt dus geen goed plaatje op van de vaardigheid, laat staan dat ze die goed kan toepassen. Daardoor zal haar vertrouwen in eigen kunnen dalen en kan ze geneigd zijn om het op te geven en een andere baan te zoeken.

Observeren: een beeld opbouwen door te kijken naar voorbeeldgedrag van anderen

Een tweede manier waarop mensen informatie kunnen verzamelen over de nieuwe vaardigheid, is door te observeren. Ze gaan dan niet zelf experimenteren, maar kijken hoe anderen lastige situaties aanpakken en welk effect dat oplevert. Door goed te kijken hoe gedrag en effect samenhangen, bouwen ze een mentaal plaatje op van de vaardigheid. Op de klantenservice kijkt de nieuwe medewerker dus mee met collega's, het liefst met ervaren collega's die heel goed zijn. Zo bouwt ze snel een beeld op van wat ze moet doen en kan ze zelf aan de slag.

Deze manier van informatie verzamelen is volgens Bandura de krachtigste manier van informatie verzamelen in de eerste fase van het leren. Door te kijken naar voorbeelden krijgen mensen snel begrip van de vaardigheid en dit leidt tot veel vertrouwen in eigen kunnen: 'Nu ik zie hoe Marcel reageert, valt het eigenlijk wel mee.'

Opmerkelijk genoeg is deze manier van leren binnen de psychologie lange tijd onderbelicht gebleven. Voordat Bandura zijn Bobo doll-experimenten verrichtte, gingen veel psychologen ervan uit dat mensen pas echt leren wanneer ze met hun omgeving experimenteren. De onuitgesproken gedachte was dat mensen

alleen mentaal actief zijn als ze ook fysiek actief zijn. Met zijn Bobo doll-experimenten maakt Bandura korte metten met deze opvatting. Hij toont aan dat mensen die niet fysiek actief zijn, maar wel observeren, toch mentaal actief zijn. Observeren is dus niet hetzelfde als niets doen. De laatste jaren blijkt dit ook steeds meer uit neurologisch onderzoek. Dat laat namelijk zien dat observerend leren hand in hand gaat met een verhoogde activiteit van onze spiegelneuronen. Kort door de bocht geformuleerd wijst dat erop dat mensen die de kunst afkijken van anderen, ook echt mentaal actief zijn.

Luisteren naar of lezen van uitleg over de vaardigheid

De derde en laatste manier waarop mensen informatie kunnen verzamelen in de eerste fase van het leren, is door te luisteren naar uitleg of die te lezen. Ze luisteren bijvoorbeeld naar een ervaren medewerker die vertelt hoe agressie werkt, welke vormen van agressie er bestaan en hoe je daarop het best reageert. Of ze lezen het handboek 'Omgaan met boze klanten' dat alle nieuwe medewerkers van de klantenservice krijgen uitgereikt als ze in dienst treden.

Volgens Bandura is lezen over of luisteren naar uitleg geen sterke manier van informatie verzamelen. De informatie die mensen zo verzamelen, is vaak behoorlijk abstract. Daardoor bouwen ze geen sterk mentaal plaatje op van de vaardigheid. Als de nieuwe medewerker na het lezen van het handboek probeert om boze klanten te kalmeren, lukt dat niet goed. Want hoe moet je precies begrip tonen en een oplossing aanbieden? De medewerker moet het alsnog zelf uitzoeken en gaat in wezen leren door te experimenteren. En dat is ook al geen effectieve strategie.

Deze vorm kan wel aanvullend zijn in de eerste fase. Wanneer je hem combineert met het observeren van anderen, levert hij snel begrip op. Het verschil tussen emotionele en instrumentele agressie is een goed voorbeeld. Het kan lang duren voordat mensen die begrippen zelf ontdekken of uit het gedrag van ervaren collega's kunnen afleiden. Maar als ze daar op de eerste dag van hun nieuwe baan al over horen, zullen ze de nieuwe vaardigheid sneller door die bril gaan bekijken. En daarmee hebben ze al een belangrijke stap gezet.

Hoe gaat het verder?

In de eerste fase leren mensen dus het snelst wanneer ze informatie verzamelen door het gedrag van anderen te observeren en lezen over of luisteren naar aanvullende uitleg. Daardoor krijgen ze het snelst een mentaal plaatje van de vaar-

digheid en kunnen ze in de tweede en derde fase gericht oefenen. Ze doen dan hun best om dat plaatje te vertalen naar hun eigen gedrag. Daarbij leren ze van de feedback die ze krijgen op hun gedrag. Komt dat overeen met het voorbeeld en wat kan er nog anders of beter?

Als mensen de vaardigheid eenmaal geautomatiseerd hebben, komen ze in de fase van zelfstandig verder leren. En in die fase is experimenteren volgens Bandura wél een effectieve strategie. Mensen hebben dan immers al een goed beeld van de vaardigheid en kunnen die al goed toepassen. Met die bagage kunnen ze verder leren en hun gedrag telkens aanpassen aan uitzonderlijke situaties in hun praktijk. Daardoor wordt het mentale plaatje dat ze van de vaardigheid hebben, completer. De medewerker van de klantenservice ontdekt bijvoorbeeld dat ze soms een grapje kan maken om de sfeer te verbeteren en wat voor grapjes goed werken. Dat is dan een persoonlijke toevoeging die voor haar goed werkt.

Van leren door te observeren/luisteren naar leren door te doen

Volgens Bandura leren mensen een nieuwe vaardigheid dus het gemakkelijkst wanneer ze beginnen door de kunst af te kijken van anderen die de vaardigheid al behoorlijk beheersen. Mensen kunnen wel beginnen door zelf te experimenteren met de nieuwe vaardigheid – dat is niet verboden en ook niet onmogelijk. Het punt is alleen dat zo'n begin minder kans van slagen heeft, omdat mensen dan zelf het wiel moeten uitvinden. Dat kan lang duren, zodat de kans groot is dat mensen onderweg afhaken of blijven hangen op een te laag niveau. Daarom is hulp van rolmodellen zo belangrijk in de eerste fase van het leren. Als mensen de nieuwe vaardigheid kunnen afkijken van een ouder, een ervaren collega of een leraar, rollen ze gemakkelijker door de eerste fase heen en is de kans kleiner dat ze afhaken.

Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Mensen bouwen mentaal beeld op door gedrag te observeren en te luisteren naar of te lezen over uitleg.	Mensen vertalen mentaal beeld van vaardigheid naar gedrag.	Mensen automatiseren gedrag.	Mensen gebruiken vaardigheid en bouwen mentaal beeld uit door zelf te experimenteren.

Volgens Bandura is de gemakkelijkste manier van een nieuwe vaardigheid leren dus een proces dat sociaal begint en individueel eindigt. Het begint sociaal omdat mensen in de eerste fase het voorbeeld volgen van meer ervaren anderen.

En het eindigt individueel doordat mensen in de laatste fase van het leren op eigen kracht de informatie kunnen verzamelen die ze nodig hebben. Leren van anderen en leren op eigen kracht zijn volgens Bandura dus geen tegengestelden, maar het begin en het einde van een ontwikkeling die alle mensen die vaardigheden leren, kunnen doormaken.

5 Trainen volgens Bandura

In het vorige hoofdstuk heb je kunnen lezen hoe mensen volgens Bandura het gemakkelijkst vaardigheden leren. Dat doen ze door te beginnen met de kunst afkijken en door te eindigen met zelf experimenteren. Doordat Bandura zo precies beschrijft hoe deelnemers het best vaardigheden leren, kan hij deze inzichten ook vertalen naar een model voor trainers. De kern daarvan is zo simpel, dat we het in vier pagina's kunnen beschrijven. Ook als je de hoofdstukken hiervoor niet hebt gelezen, kun je het nog snappen.

Een model voor trainers

Volgens Bandura help je deelnemers als trainer het best wanneer je doorhebt waar ze in hun leerproces zitten en welke uitdagingen ze daarbij tegenkomen. Zo kun je deelnemers precies de steun geven waarop ze zitten te wachten. Concreet wil dat zeggen dat je deelnemers in de eerste fase helpt met demonstraties en uitleg, in de tweede fase met oefeningen en feedback, in de derde fase met praktijkopdrachten, en in de vierde fase met een zelfregulatietraining. De eerste twee fasen spelen zich af in de training zelf, de laatste twee daarna.

	Fase 1	Fase 2	Fase 3	Fase 4
Wat doen deelnemers om te leren?	Observeren gedrag met uitleg	Oefenen vaardigheid onder begeleiding	Oefenen vaardigheid zelfstandig	Gebruiken vaardigheid en leren verder
Hoe geeft de trainer daarbij steun?	Geeft demonstratie en leerpunten	Geeft stap voor stap oefeningen en feedback	Geeft praktijkopdrachten	Geeft zelfregulatie-training
Wanneer?	In de training, onder begeleiding van de trainer		Na de training, zonder aanwezigheid van de trainer	

Hieronder werken we deze interventies per fase wat verder uit.

Fase 1. Demonstratie en leerpunten om mentaal plaatje op te bouwen

Tijdens de eerste fase van het leren bouwen de deelnemers een mentaal plaatje op van de vaardigheid. Dat lukt ze het best als ze kunnen kijken naar voorbeel-

den en aanvullende uitleg krijgen. Als trainer help je ze het best bij dat proces door ervoor te zorgen dat ze een demonstratie van de vaardigheid kunnen observeren en een aanvullende uitleg krijgen. Door de demonstratie krijgen de deelnemers een goed beeld van de vaardigheid en door de uitleg kunnen ze er woorden aan geven: die combinatie geeft het sterkste mentale plaatje. Ze raken gemotiveerd om de vaardigheid te leren doordat ze in de demonstratie zien wat de vaardigheid oplevert. Tot slot krijgen ze ook al een beetje vertrouwen dat ze het zelf kunnen leren; jij laat immers zien dat het mogelijk is.

Deelnemers leren het meest wanneer ze in de demonstraties zowel de goede aanpak als de meest voorkomende valkuilen zien. Daarom laat je als trainer in een demonstratie zien hoe je een gesprek met een boze klant aanpakt en wat je beter niet kan doen. Je laat in de demonstraties ook het effect van je gedrag zien. Daardoor zien de deelnemers wat de aanpak oplevert als je het goed doet en wat het kost als je het fout doet. Daarna voeg je de uitleg toe: je zet de stappen op een rijtje, hoe pak je de situatie precies aan? Bandura noemt dit de leerpunten.

Fase 2. Stap voor stap oefeningen en feedback voor gedrag

In de tweede fase vertalen de deelnemers hun mentale beeld naar gedrag. Ze vergelijken hun uitvoering met de demonstratie die ze geobserveerd hebben. Omdat ze dat zelf vaak lastig kunnen zien, hebben ze daarbij feedback nodig.

Als trainer help je deelnemers in deze fase door ze een serie oefeningen aan te bieden, van makkelijk naar moeilijk. Voor elke oefening zorg je ervoor dat de deelnemers een helder mentaal plaatje hebben; waar nodig geef je nog een demonstratie van de vaardigheid. Je doet bijvoorbeeld nog even voor hoe je kalm blijft als de klant je uitscheldt en laat de deelnemers deze deelvaardigheid daarna oefenen in tweetallen.

Na elke oefening krijgen deelnemers verbeterfeedback van jou en/of de andere deelnemers. Daardoor kunnen ze hun uitvoering van het gedrag vergelijken met het voorbeeld dat ze gezien hebben. Je zorgt ervoor dat de deelnemers kunnen herkansen, zodat ze verbeterfeedback meteen kunnen toepassen en eindigen met een goede uitvoering. Waar nodig zorg je voor een extra demonstratie na een oefening, als blijkt dat deelnemers een bepaald aspect nog slecht kunnen toepassen.

Door deze stap maken de deelnemers zich de vaardigheid in grote lijnen eigen. Doordat ze in elke oefening succes behalen, groeit hun vertrouwen in eigen kun-

nen. Daardoor krijgen ze ook steeds meer plezier in de vaardigheid. Dat is belangrijk omdat ze die in de volgende fase zelfstandig oefenen.

Fase 3. Praktijkopdrachten om gedrag te automatiseren

In de derde fase gaan de deelnemers hun vaardigheden automatiseren. Ze oefenen de vaardigheid om er steeds meer routine in te krijgen. Dat doen ze zelfstandig, na de training of tussen de ene trainingsdag en de volgende. Om deelnemers hierbij te helpen geef je ze als trainer gerichte oefenopdrachten. Die zijn een vanzelfsprekend onderdeel van de training. Om de vaardigheid goed in het vizier te houden kan het handig zijn dat ze nog extra voorbeelden bekijken of extra uitleg lezen. Maar de nadruk ligt op oefenen.

Omdat de deelnemers zich moeten richten op het automatiseren van het gedrag, stimuleer je ze om zich te richten op het intrainen van de geleerde vaardigheden en niet op het beoogde effect. Want dat effect halen ze vaak nog niet en als ze zich daar te vroeg op richten, gaan ze juist minder snel leren. Je stimuleert ze ook te reflecteren op wat ze gedaan hebben: wat hebben ze wel of niet toegepast? Je laat ze bedenken hoe ze het de volgende keer weer beter kunnen doen. Ook in deze reflectie houd je de focus dus op gedrag en laat je het effect buiten beschouwing.

Door deze stap maken de deelnemers zich de vaardigheden verder eigen. Tegen het eind van deze fase bereiken ze bovendien het effect dat ze beogen: de klant wordt rustig en ze hangen tevreden op. Hun vertrouwen in eigen kunnen groeit, hun positieve uitkomstverwachting groeit en hun lol in de vaardigheid groeit. Het is niet meer eng als ze een boze klant spreken, maar ze kunnen ervan genieten, want ze weten dat ze de vaardigheid beheersen.

Fase 4. Zelfregulatietraining om effectief te blijven

In de laatste fase leren deelnemers zelfstandig verder. Nu het gedrag geautomatiseerd is, kunnen ze daarmee gaan experimenteren om zoveel mogelijk effect te bereiken. Waarom reageert die ene klant niet goed op het begrip dat ik toon? Wat heb ik precies gedaan? Wat kan ik voortaan beter anders doen? En wat maakt dat die ene nare klant ging lachen? Wat deed ik daar en kan ik dat toevoegen aan mijn repertoire?

Leren door te experimenteren met eigen gedrag gaat niet vanzelf: het kost tijd, aandacht en handigheid. Deelnemers leren het best op deze manier als ze be-

ginnen door een effectdoel te stellen. Bijvoorbeeld: 'Ik wil de klant een goed gevoel geven.' Vervolgens helpt het als ze hun gedrag monitoren en bijhouden wat het effect is. Is het effect niet gehaald, dan kijken ze terug hoe dat komt en formuleren ze voornemens voor de volgende keer.

Er zijn maar weinig deelnemers die weten hoe ze al deze stappen optimaal doorlopen en dat ook uit zichzelf doen. Als trainer kun je ze hierbij helpen door ze een zelfregulatietraining te geven. Je leert ze stap voor stap hoe ze effectieve doelen stellen, hoe ze hun gedrag en het effect monitoren en hoe ze daaruit productieve voornemens destilleren. Zo'n zelfregulatietraining is altijd afgestemd op het onderwerp van de training. Een zelfregulatietraining na een training 'Grip op je gewicht' ziet er heel anders uit dan een zelfregulatietraining na een training 'Omgaan met klachten van klanten'.

Wordt dit niet saai?

Telkens als ik (Karin) deze vier fasen zie, vraag ik me af of een training op deze manier niet eenvormig wordt. Demonstratie, uitleg, oefenen, praktijkopdracht – wordt dat niet saai voor trainer én deelnemers? Maar dat is niet zo. Want binnen dit model is veel variatie in werkvormen mogelijk – daarover lees je meer in deel 6. Bovendien volg je met dit model als trainer de behoeftes van je deelnemers. Daardoor voelen jouw interventies niet als 'moetje', maar als echte steun. Deelnemers hebben behoefte aan een voorbeeld en jij geeft dat. Ze willen uitleg en jij geeft die. Ze willen oefenen en jij zorgt voor oefeningen. Daardoor blijven de deelnemers betrokken en gaan ze de vaardigheid die ze leren zelfs leuk vinden. Voorbeelden daarvan ga je zien in hoofdstuk 14 en 27.

6 Hoe goed werkt dit model? Een managementtraining

In de vorige hoofdstukken heb je gezien hoe mensen volgens Bandura het best vaardigheden leren. Dat heeft geleid tot een trainingsopbouw in vier fasen. Maar hoe effectief is die opbouw nu precies? Naar die vraag is veel onderzoek gedaan. Sinds de jaren zeventig hebben tal van trainers het werk van Bandura gebruikt om eigen trainingen te ontwerpen en te verzorgen. Sommigen van hen, zoals Arnold Goldstein en Allen Ivey, zijn ook onderzoek gaan doen naar de effectiviteit van die trainingen. Zo zijn in de loop der tijd twee evidence based trainingsmethoden ontstaan die beide gebaseerd zijn op het werk van Bandura: *behavior modeling training* en *micro skills training*.

In de komende hoofdstukken laten we je de resultaten zien van het onderzoek dat gedaan is naar de effectiviteit van *behavior modeling training* en van *micro skills training*. Eerst laten we je een experiment zien met een leiderschapstraining die is opgezet als een *behavior modeling training*. En in het volgende hoofdstuk laten we je een experiment zien met een training voor verlegen mensen, die is opgezet als *micro skills training*. Tot slot gaan we in hoofdstuk 8 dieper in op de resultaten van zeven meta-analyses die gedaan zijn naar *behavior modeling* en *micro skills trainingen*.

Lijnmanagers leren managen: een trainingsopzet volgens de principes van Bandura

Het experiment dat we in dit hoofdstuk willen laten zien, is verricht door Latham en Saari (1979). Zij willen weten wat het effect is van een training die opgezet is als een *behavior modeling training*. Daarom doen ze een experiment met veertig lijnmanagers van een grote fabriek in het noordwesten van de Verenigde Staten. De helft van hen krijgt een training over managementvaardigheden, de andere helft staat op de wachtlijst en functioneert als controlegroep.

De training die Latham en Saari verzorgen, bestaat uit negen wekelijkse sessies van twee uur. Elke week komt er een nieuw onderwerp aan de beurt: hoe werk je een nieuwe medewerker in, hoe motiveer je je medewerker, hoe corrigeer je ongewenst gedrag, enzovoort. Aan het begin van elke sessie laten de trainers eerst een filmpje zien waarin een leidinggevende demonstreert hoe je de betreffende vaardigheid goed aanpakt. Voor en na het filmpje laten ze drie tot zes leerpunten zien. De deelnemers bediscussiëren vervolgens wat ze hebben gezien. (fase 1)

Daarna gaan de deelnemers de nieuwe vaardigheid in tweetallen oefenen. Daarbij oefenen ze met een lastige situatie die ze het afgelopen jaar zelf meegemaakt hebben. Om beurten proberen ze de nieuwe vaardigheid uit op die situatie. Daarna krijgen ze verbeterfeedback van de trainers. (fase 2)

Na de training moedigen de trainers de deelnemers aan om het geleerde in de komende week toe te passen in hun werk. De volgende bijeenkomst begint met het uitwisselen van ervaringen. Is het de deelnemers gelukt om de nieuwe vaardigheid toe te passen in hun werk? Als iemand vertelt dat het nog lastig was, vragen de trainers hem om de betreffende situatie uit te spelen voor de groep. De andere deelnemers geven verbeterfeedback en de deelnemer oefent nog een keer. In de zeldzame gevallen dat hij blokkeert, neemt een andere deelnemer het over. (fase 3)

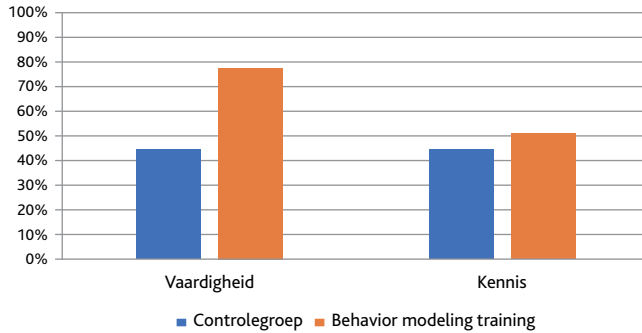
Parallel hieraan verzorgen de trainers ook een training voor de leidinggevenden van de lijnmanagers. Daarin leren de leidinggevenden hoe ze de lijnmanagers kunnen helpen om de nieuwe vaardigheden toe te passen in hun werk. De leidinggevenden wordt gevraagd om die steun aan alle lijnmanagers te geven, dus niet alleen aan de deelnemers, maar ook aan de controlegroep. (fase 3)

Wat zijn de resultaten?

Na de training geven de onderzoekers de deelnemers en de controlegroep twee testen: een vaardigheidentest en een kennistest. Voor de vaardigheidentest doen de lijnmanagers een rollenspel met een lastige situatie die niet aan de orde is geweest in de training. De deelnemers aan de training blijken dat veel beter te kunnen dan de controlegroep: zij scoren gemiddeld 7,8 op een schaal van 0 tot 10, de controlegroep 4,4. Daarnaast laten de onderzoekers de lijnmanagers een kennistest met 85 vragen maken. Die vragen gaan niet alleen over de stof van de training, maar ook over allerlei situaties die zich kunnen voordoen in de fabriek. Ook daar scoren de deelnemers aan de training beter dan de controlegroep: 5,1 op een schaal van 0 tot 10 tegen 4,4.

Maar de echte test is natuurlijk het gedrag op de werkplek. Gebruiken de deelnemers het nieuwe gedrag ook echt in hun werk? Dat gaan de onderzoekers op twee manieren na. Allereerst vragen zij de leidinggevenden om het functioneren van de lijnmanagers te beoordelen met behulp van een speciale checklist. De leidinggevenden doen dat twee keer: een maand vóór de training en een jaar na de training. Een maand voor de training bestaan er geen verschillen tussen de controlegroep en de beoogde deelnemers. Maar een jaar later is dat wel anders.

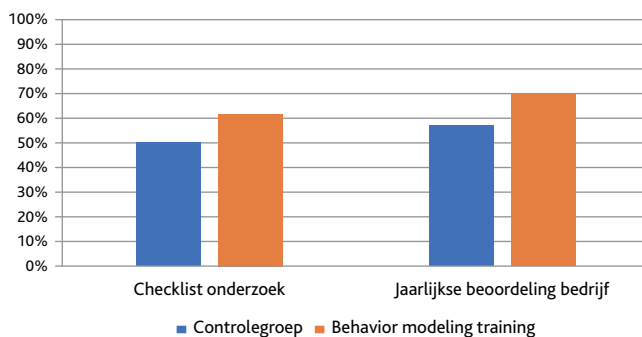
1 Kennis en vaardigheden na 3 tot 6 maanden



De deelnemers scoren dan 6,1 op een schaal van 0 tot 10, terwijl de controlegroep 5,0 scoort.

Nu kan deze beoordeling nog gekleurd zijn, omdat de directeuren weten welke lijnmanagers getraind zijn en ook weten dat de checklist de resultaten van de training meet. Daarom gaan de onderzoekers ook na of er verschil zit in de jaarlijkse beoordeling die alle lijnmanagers krijgen. De leidinggevenden weten vooraf niet dat de onderzoekers hiernaar kijken, zodat je mag aannemen dat de jaarlijkse beoordeling niet gekleurd zal zijn. Zoals je mag verwachten, zijn er een maand voor de training inderdaad geen verschillen tussen de controlegroep en de deelnemers. Maar een jaar na die training zijn die er wel. De deelnemers scoren dan een 7,0 op een schaal van 0 tot 1, en de controlegroep 5,8.

2 Gedrag op werkvloer na 1 jaar



De resultaten van al deze testen laten zien dat de deelnemers aan de training beter presteren dan de controlegroep. Daarmee is het experiment nog niet af, want een jaar na de eerste training geven de onderzoekers de controlegroep precies dezelfde training als de experimentele groep heeft gehad. Na afloop van die training wordt de controlegroep opnieuw getest. En dan blijkt dat de prestaties

van de tweede groep deelnemers niet meer verschillen van de prestaties van de deelnemers uit het jaar daarvoor. Dat wijst erop dat de verschillen die er eerst wel waren, echt veroorzaakt waren door de training en dat diezelfde training de verschillen nu rechtgetrokken heeft.

Van weerstand naar leren

Een van de leukste aspecten van het experiment van Latham en Saari is dat het plaatsvindt in een draaiende fabriek en dat de training een echt doel dient. Het management van de fabriek wil dat de lijnmanagers beter gaan functioneren en daarom is deelname aan de training ook verplicht. Het gevolg is dat er aan het begin van de training veel weerstand is. De onderzoekers schrijven dat veel deelnemers de eerste sessie naar de grond kijken met een frons op hun gezicht. Deelnemers die gevraagd wordt de werknemer te spelen, werken extreem tegen om de trainer te laten zien 'hoe het hier gaat' en waarom deze training zonde van hun tijd is. Anderen klagen dat het management alle lijnmanagers in dezelfde mal wil proppen, zodat iedereen op dezelfde manier reageert.

Dit verandert rond de derde sessie, als de deelnemers een tijdje hebben geoefend met hun nieuwe vaardigheden. Een deelnemer die tijdens een rollenspel de werknemer moet spelen, zegt dan spontaan: 'Dit werkt echt, ik kan niet om hem [de lijnmanager] heen als hij die verdorde leerpunten toepast.' Iemand anders zegt: 'De meeste trainingen werken niet; wel in het klaslokaal maar niet op de werkplek. Met dit programma is het precies tegenovergesteld. Het is veel makkelijker om de leerpunten in het werk toe te passen, dan de leerpunten te oefenen in de training.' En weer een ander merkt op dat deelnemers zichzelf niet kwijtraken: 'Zie je dat niemand van ons precies hetzelfde doet en dat we toch allemaal de leerpunten volgen?'

Na de training zijn de evaluaties dan ook positief, met een 8,3 op een schaal van 0 tot 10. Deelnemers bedanken de trainers dat ze nu eindelijk handvatten hebben om hun werk goed te doen; sommigen hebben dan al twintig jaar ervaring. En weer anderen vertellen dat ze dankzij de training een beter contact hebben gekregen met hun vrouw en kinderen.

Conclusie

Met hun onderzoek laten Latham en Saari zien dat een behavior modeling training een flink effect kan hebben. Na zo'n training hebben deelnemers niet alleen veel meer vaardigheden, maar functioneren zij ook veel beter in hun prak-

tijk. Die verbeteringen zijn bovendien blijvend en reproduceerbaar. Nadat de controlegroep op dezelfde manier getraind is, is die evenveel vooruitgegaan als de eerste groep deelnemers.

7 Hoe goed werkt dit model? Een training voor verlegen mensen

Het tweede experiment dat we hier laten zien, is van eigen bodem. In Nederland is Henk van der Molen lange tijd de belangrijkste representant geweest van micro skills training, de tweede trainingsmethode die gebaseerd is op het werk van Bandura. Om het effect van die methode te onderzoeken zet hij begin jaren tachtig een experiment op met 87 verlegen mensen. In dat experiment vergelijkt Van der Molen twee trainingsmethoden. De eerste is opgezet als een micro skills training, de tweede is gebaseerd op de *gestalttheorie*. Beide groepen krijgen een training die bestaat uit dertien sessies van tweeënhalf uur, en worden begeleid door twee trainers. Verder is er een controlegroep die geen training krijgt.

De leidende gedachte achter de micro skills training is dat mensen niet van nature verlegen zijn, maar dat geworden zijn omdat ze sociale vaardigheden missen. Ze praten bijvoorbeeld zacht of brengen hun standpunt onhandig in tijdens een vergadering. Het gevolg is dat hun gesprekspartner negatief reageert. Door die faalervaring gaat de spreker denken dat hij niet goed is in vergaderen en is hij een volgende keer van tevoren al zenuwachtig. Daardoor brengt hij zijn standpunt nog onhandiger naar voren, krijgt hij weer een faalervaring, enzovoort.

Met de micro skills training wil Van der Molen deze faalspiraal doorbreken door de deelnemers elke bijeenkomst een of meer specifieke vaardigheden te leren, zoals vragen stellen, een verzoek doen of reageren op kritiek. Daardoor zullen de deelnemers zich handiger gedragen in hun dagelijks leven en meer vertrouwen in eigen kunnen krijgen. Elke bijeenkomst is als volgt opgezet.

- De trainers geven eerst de functie aan van de te leren vaardigheid.
- Vervolgens bekijkt de groep een video met een fout voorbeeld en een goed voorbeeld. Daarna leggen de trainers de belangrijkste leerpunten uit. (fase 1)
- Na de uitleg gaan de deelnemers oefenen in korte rollenspellen van vijf minuten. Van de trainers krijgen ze feedback op hun gedrag. (fase 2)
- Na de bijeenkomst is er een praktijkopdracht om het geleerde toe te passen. (fase 3)

De andere training die wordt onderzocht, is gebaseerd op de *gestalttheorie*. Volgens die theorie ontstaat verlegenheid doordat mensen geen of een misvormde toegang hebben tot hun behoeftes. Verlegen mensen miskennen hun behoefte aan sociaal contact en zullen daardoor hun omgang met anderen beperken. Het

gevolg is dat hun behoefte aan sociaal contact onbevredigd blijft. Met de training gebaseerd op de gestalttheorie probeert Van der Molen om de deelnemers meer inzicht te geven in hun eigen mechanismes.

Om dat te bereiken werken de trainers veel in het hier-en-nu. Ze gaan in op de ervaringen van een deelnemer en verbinden die vervolgens aan de groep. Het proces in de groep zelf wordt gebruikt als leermiddel. Elke bijeenkomst staat er een nieuw thema centraal, zoals zelfvertrouwen, zelfbeeld of lichaamshouding. De aanpak verschilt per bijeenkomst. Tijdens de bijeenkomst over zelfbeeld en zelfwaardering krijgen de deelnemers bijvoorbeeld de opdracht om vijf positieve eigenschappen op te schrijven. Ze vormen tweetallen. A geeft B complimenten over de door B opgeschreven positieve eigenschappen, en omgekeerd.

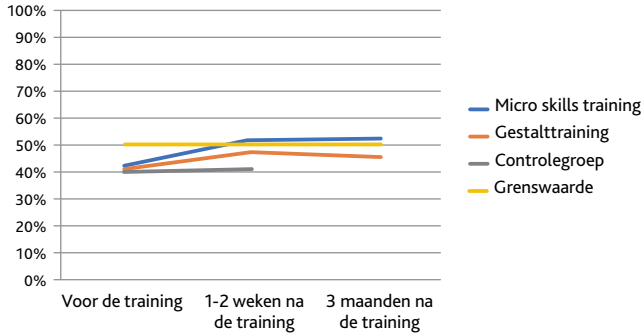
Of een deelnemer wordt uitgenodigd om een verlegen makende situatie te noemen, bijvoorbeeld zomaar een praatje beginnen. De vraag is: wat zou je in deze situatie willen? Afhankelijk van de ingebrachte situatie wordt een rollenspel gekozen, bijvoorbeeld een monodrama, waarin de trainer de situatie uitspeelt met de deelnemer. Na het rollenspel wordt de bespreking weer op groepsniveau gebracht. Vragen zijn: wat hebben jullie gezien, hoe is het met jullie vertrouwen, hoe is het om in deze groep te zitten? De trainers stellen zich non-directief op om het initiatief uit de groep te laten komen. Deelnemers krijgen ook altijd huiswerk mee, bijvoorbeeld de opdracht om na te denken over 'hoe je anderen ziet' en 'hoe je gezien wordt' in verband met het thema 'sociale waarneming'.

Wat zijn de resultaten?

Om te onderzoeken of de deelnemers na de training inderdaad minder verlegen zijn, verricht Van der Molen op drie momenten metingen: voor de training, één tot twee weken na de training en drie maanden na de training. Hij meet dan hoeveel mensen weten over verlegenheid, hoe vaardig ze zijn in sociale situaties, hoe vaak ze meedoen aan sociale situaties en hoeveel spanning ze daarbij ervaren. In totaal meet Van der Molen zes factoren en voor elke factor formuleert hij een grenswaarde. In grafiek 1 zie je daarvan een voorbeeld.

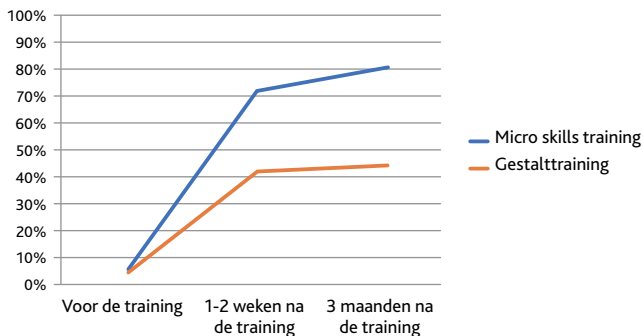
De bedoeling van de training is dat zoveel mogelijk deelnemers na afloop op een flink aantal factoren boven de grenswaarde scoren. Dan zijn hun kennis, vaardigheden, gedragen en emoties zo veranderd dat ze zich niet langer verlegen gedragen in sociale situaties. Van der Molen besluit dat je deelnemers niet langer verlegen kunt noemen als ze op vier of meer van de zes factoren boven de grenswaarde scoren.

1 Vaardigheid in sociale situaties



De hamvraag is nu hoeveel deelnemers van elke trainingsgroep voor, tijdens en na de training (nog) verlegen zijn. In grafiek 2 kun je zien dat zo'n 5 procent van beide groepen voor de training niet verlegen is. Dat is zoals je mag verwachten, want de deelnemers zijn erop geselecteerd dat ze bij de start van de trainingen verlegen zijn. Maar één tot twee weken na de training is dat veranderd. Dan is 42 procent van de deelnemers aan de gestaltraining niet meer verlegen tegen 72 procent van de deelnemers aan de micro skills training. En drie maanden na de training zijn de verschillen nog wat groter geworden. Dan is 44 procent van de deelnemers aan de gestaltraining niet meer verlegen tegenover 80 procent van de deelnemers aan de micro skills training.

2 Percentage niet-verlegen deelnemers

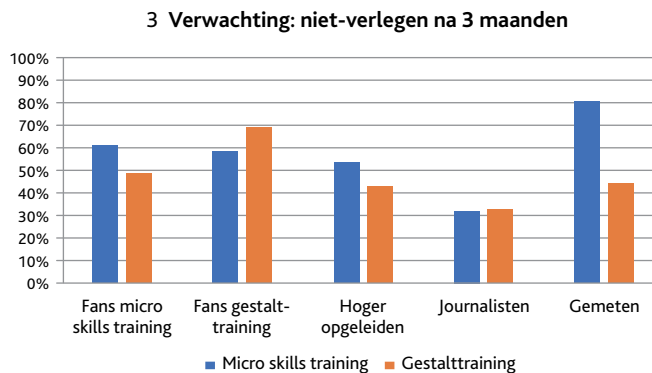


Wat verwachten 'gewone mensen' van de trainingen?

Een leuk aspect van dit experiment is dat Van der Molen niet alleen de discussie met wetenschappers zoekt, maar ook met 'gewone' mensen. Daarom schrijft hij tijdens het experiment verschillende groepen aan: wetenschappers die fan zijn van de micro skills training, wetenschappers die fan zijn van de gestaltraining, hoger opgeleiden die iets weten van statistiek, en journalisten.

Hij stuurt al deze groepen een uitgebreide beschrijving van het experiment en stelt ze dan de volgende vraag. We weten dat 95 procent van de deelnemers aan het begin van de training verlegen is volgens de criteria van het onderzoek. Wat denk je dat er met hen gaat gebeuren? Hoeveel procent van de deelnemers die nu nog verlegen zijn, zal volgens jou drie maanden na de training niet meer verlegen zijn?

In grafiek 3 zie je hoe de verschillende groepen antwoorden. Daaruit blijkt dat alle groepen het effect van de micro skills training zwaar onderschatten. De journalisten zitten er het verst vanaf (33 procent verwacht tegen 80 procent gemeten), maar ook de aanhangers van de micro skills training zitten verkeerd (60 procent verwacht). Voor de gestaltraining liggen de zaken genuanceerder. De hoger opgeleiden en de aanhangers van de micro skills training schatten de opbrengsten daarvan goed in. Maar de aanhangers van de gestaltraining verwachten daar te veel van (69 procent verwacht tegen 44 procent gemeten). Tot slot blijken de journalisten ook de gestaltraining te onderschatten (33 procent verwacht).



Het is niet zo gemakkelijk om deze reacties goed te duiden. Maar als wij deze uitkomsten bekijken, krijgen we toch de indruk dat de aangeschreven groepen maar moeilijk kunnen geloven dat een vaardigheidstraining veel kan uithalen bij verlegenheid. Verlegenheid lijkt immers een probleem dat samenhangt met de persoon van de deelnemers en niet met hun vaardigheden. Daardoor zijn alle groepen geneigd om de effecten van de micro skills training te onderschatten. Maar dit experiment laat juist zien dat gevoelens van onzekerheid bij verlegen mensen niet losstaan van hun vaardigheden. Integendeel, wat lijkt op een probleem van de persoon, is feitelijk een gebrek aan vaardigheden. Training en niet therapie is dus de geschikte aanpak voor verlegenheid (en waarschijnlijk ook voor een groot aantal andere problemen).

Conclusie

Het onderzoek van Van der Molen laat zien dat een micro skills training een flink effect heeft. Na de training hebben de deelnemers niet alleen meer sociale vaardigheden, maar ook meer vertrouwen in eigen kunnen. Betere vaardigheden leiden tot meer succeservaringen in het dagelijks leven. En die succeservaringen leiden op hun beurt tot meer vertrouwen in eigen kunnen en tot minder negatieve gedachten over zichzelf.

8 Hoe goed werkt dit model? Zeven meta-analyses

In de vorige hoofdstukken heb je gezien dat de trainingen die gebaseerd zijn op het werk van Bandura, goede resultaten hebben. Na een behavior modeling training of een micro skills training presteren de deelnemers veel beter dan de controlegroep. Maar je hebt meer nodig dan twee experimenten om overtuigend aan te tonen dat een trainingsmethode goed werkt. Het liefst verzamel je de uitkomsten van tientallen experimenten en zet je die op een rij. Op die manier kun je nagaan of de uitkomsten van experimenten herhaalbaar zijn of dat het toevalstreffers zijn.

Van al het onderzoek dat gedaan wordt naar trainingen, bestaat maar een klein deel uit experimenten waarin de effecten van trainingsmethoden bekeken worden. Dat maakt het des te specialer dat de effecten van trainingen die gebaseerd zijn op het werk van Bandura, wél goed onderzocht zijn. Sinds de jaren zeventig zijn er honderden goed opgezette experimenten mee gedaan. En de uitkomsten daarvan zijn verzameld, vergeleken en geanalyseerd in grote overzichtsaftikelen, zogenaamde meta-analyses.

In dit hoofdstuk laten we de uitkomsten zien van zeven meta-analyses van experimenten met trainingen die gebaseerd zijn op het werk van Bandura. Op die manier hopen we een antwoord te vinden op de vraag of zulke trainingen echt zo effectief zijn als in de vorige hoofdstukken lijkt.

Onderzoeksresultaten vergelijken: Cohens delta

Het lastige van een meta-analyse maken is dat er vaak grote verschillen bestaan tussen de experimenten die je wilt vergelijken. Want geen twee experimenten met trainingen zijn precies hetzelfde: ze gaan bijvoorbeeld over verschillende onderwerpen, er doen verschillende soorten deelnemers aan mee, er wordt in uiteenlopende organisaties getraind, de trainers gebruiken verschillende interventies, de duur van de trainingen verschilt, er wordt gekeken naar verschillende resultaten, de resultaten worden op verschillende manieren gemeten, enzovoort.

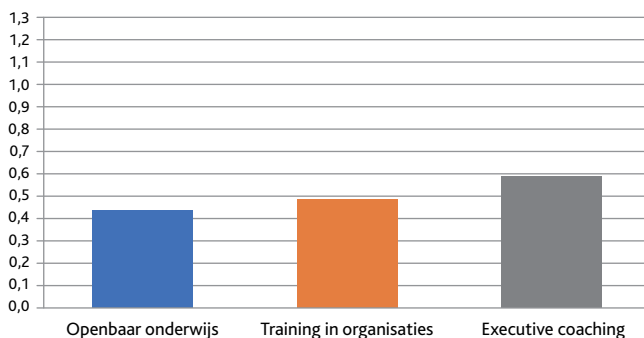
Om dit soort verschillen behapbaar te maken rekenen wetenschappers die meta-analyses maken, de uitkomsten van experimenten om naar één standaard. Een standaard die vaak gebruikt wordt, is Cohens delta. Dat is een cijfer dat uitdrukt

hoeveel deelnemers tijdens een training vooruit of achteruit zijn gegaan. Hoe meer deelnemers na de trainingen weten, kunnen en doen in vergelijking tot de controlegroep, des te groter is Cohens delta. Cohen geeft de volgende uitleg van het cijfer.

Bij een delta tussen:	is het effect van de training:
0,0 en 0,2	afwezig
0,2 en 0,5	klein
0,5 en 0,8	middelgroot
0,8 en 1,3	groot
1,3 en meer	zeer groot

Uit een reviewartikel van Salas en collega's (2012) blijkt dat trainingen in organisaties vaak een klein effect hebben op de kennis, vaardigheden en het gedrag van deelnemers (0,48). Dat is vergelijkbaar met de meta-analyse van Hattie (2009) voor het effect van het openbaar onderwijs op de leerprestaties van leerlingen (0,44). En het is ook vergelijkbaar met de meta-analyse van De Haan en Nilsson (2023) voor het effect van executive coaching op het functioneren van leidinggevenden (0,59).

1 Effect van onderwijs, training en coaching



Zes meta-analyses voor BMT en MST

Zoals gezegd zijn er veel experimenten gedaan met trainingen die gebaseerd zijn op het werk van Bandura. Het gevolg is dat er ook veel meta-analyses van bestaan. We hebben drie meta-analyses kunnen vinden voor behavior modeling trainingen en drie meta-analyses voor micro skills trainingen. Samen brengen

die meta-analyses de uitkomsten van meer dan 400 experimenten in kaart, maar er zijn dubbelingen. Daarom lijkt een schatting van 250 geanalyseerde experimenten realistischer.

Hieronder zetten we de effecten die de zes meta-analyses rapporteren, op een rij. Daarbij vermelden we steeds de effecten van de experimenten op kennis, vaardigheden en/of het gedrag in de praktijk. Zo kun je zien of deelnemers na afloop van de training meer weten, vaardigheden beter beheersen en ook beter functioneren in de praktijk. Dat komt overeen met de evaluatieniveaus 2 en 3 van David Kirkpatrick. Niveau 2 is wat deelnemers weten en kunnen; niveau 3 is wat deelnemers daadwerkelijk toepassen.

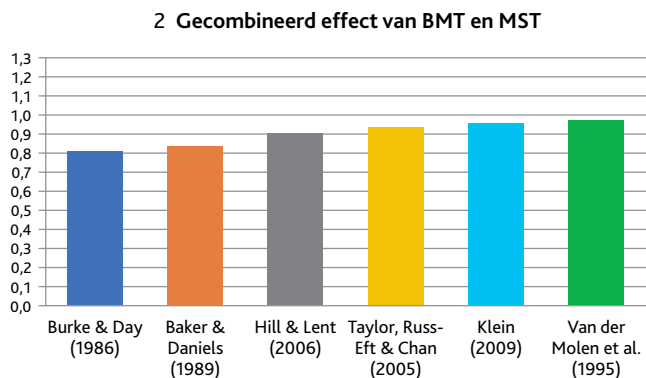
Maar weinig meta-analyses hebben gekeken naar het effect van de training op de beleving van deelnemers (niveau 1 van Kirkpatrick) of het effect van de training op de opbrengsten voor een organisatie (niveau 4 van Kirkpatrick). Daarom laten we die niveaus hier buiten beschouwing. Dat doen we bovendien omdat bekend is dat de waardering van deelnemers weinig zegt over de kwaliteit van de training (Sitzmann et al., 2008). En zo is ook bekend dat de opbrengsten van een training voor de organisatie slecht gemeten worden, zodat de cijfers weinig zeggen (Tharenou, Saks & Moore, 2007).

- Burke en Day (1986) zetten 70 experimenten op een rij van experimenten naar het effect van managementvaardigheidstrainingen. Een deel daarvan is opgezet als behavior modeling trainingen. Het effect van de behavior modeling trainingen op kennis en vaardigheden is groot (0,92). Het effect van de behavior modeling trainingen op het gedrag op de werkvloer is middelgroot (0,70). De gemiddelde waarde van deze effecten is groot (0,81).
- Baker en Daniels (1989) zetten 79 experimenten op een rij naar het effect van micro skills trainingen. Het gecombineerde effect van die trainingen op kennis, vaardigheden en gedrag op de werkvloer is groot (0,83).
- Hill en Lent (2006) zetten 14 experimenten op een rij naar effecten van trainingen in gespreksvaardigheden. Een deel hiervan is opgezet als micro skills training. Het gecombineerde effect van die micro skills trainingen op kennis, vaardigheden en gedrag op de werkvloer is groot (0,90).
- Taylor, Russ-Eft en Chan (2005) zetten 117 experimenten op een rij naar het effect van behavior modeling trainingen. Het effect van die trainingen op kennis is zeer groot (1,34) en het effect op vaardigheden is groot (1,18). Het

effect van behavior modeling trainingen op het gedrag op de werkvloer is klein (0,27). De gemiddelde waarde van deze effecten is groot (0,93).

- Klein (2009) zet 114 experimenten op een rij naar het effect van trainingen op het leren van sociale vaardigheden. Een deel daarvan is opgezet als behavior modeling training. Het effect daarvan op kennis is groot (0,96) en het effect op vaardigheden is dat ook (0,93). De gemiddelde waarde van deze effecten is groot (0,95).
- Van der Molen et al. (1995) zetten 20 experimenten op een rij naar het effect van micro skills trainingen op het leren van gespreksvaardigheden. Het effect van zulke trainingen op kennis is zeer groot (1,72), het effect op vaardigheden is middelgroot (0,70) en het effect op het functioneren in de praktijk is klein (0,48). De gemiddelde waarde van deze effecten is groot (0,97).

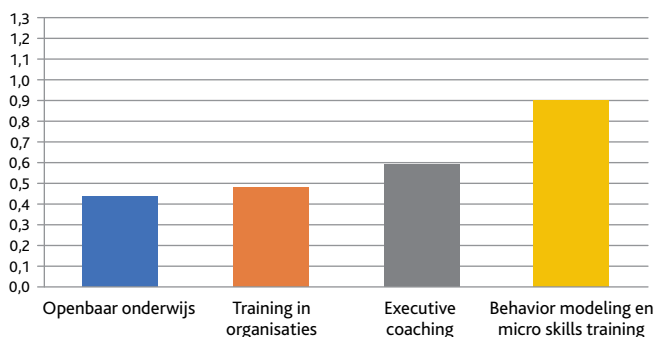
Omdat de meta-analyses toch nog uiteenlopen in de manier waarop ze de effecten rapporteren, hebben we voor elke meta-analyse ook de combinatie van alle effecten berekend. In grafiek 2 zie je dat het gecombineerde effect van behavior modeling trainingen en van micro skills trainingen groot is en varieert van 0,81 tot 0,97.



Het gemiddelde van de gecombineerde effecten die je ziet in grafiek 2, is ook groot (0,90). Om dat te kunnen plaatsen pakken we de resultaten van grafiek 1 er weer even bij. Daarin zag je dat trainingen in organisaties normaal gesproken een klein effect hebben (0,48). Daarmee vergeleken doen behavior modeling trainingen en micro skills trainingen het dus veel beter (zie grafiek 3).

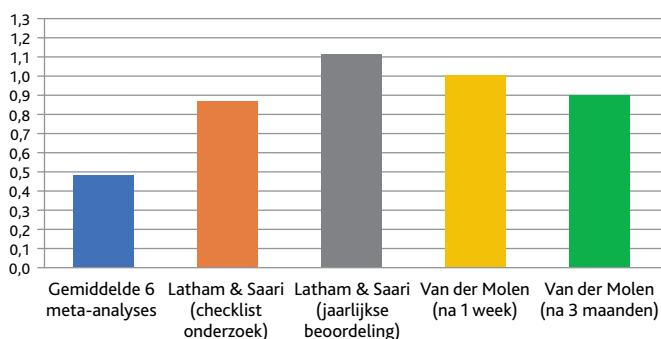
Dat wil trouwens niet zeggen dat er aan behavior modeling trainingen en micro skills trainingen helemaal geen problemen zitten. Als je de uitkomsten van de

3 Effect van BMT en SMT in perspectief



zes meta-analyses verder uitsplitst, zoals in grafiek 4 gebeurt, zie je dat het effect op het gedrag van deelnemers in de praktijk klein is (0,48). Dat komt waarschijnlijk doordat veel trainingen die geanalyseerd zijn, géén praktijkopdrachten bevatten. Bandura pleit sterk voor zulke praktijkopdrachten, omdat hij weet dat deelnemers daardoor meer vertrouwen in eigen kunnen krijgen. En deelnemers met veel vertrouwen in eigen kunnen zullen hun nieuwe vaardigheden volgens hem eerder gebruiken in de praktijk. Dat zie je ook terug in de experimenten die we beschreven in hoofdstuk 6 en 7. Zowel Latham en Saari als Van der Molen geven hun deelnemers na elke training wel praktijkopdrachten. Daardoor hebben hun trainingen een groot effect op het gedrag van de deelnemers in de praktijk. Bij Latham en Saari is dat 0,87 (checklist onderzoek) en 1,11 (jaarlijkse beoordeling) en bij Van der Molen is het 1,0 (een week na de training) en 0,9 (drie maanden na de training).

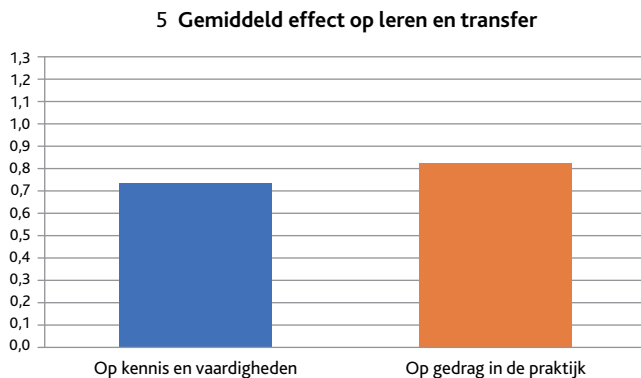
4 Effect op gedrag in de praktijk



Goede praktijkopdrachten na elke training lijken dus de sleutel tot meer gebruik van de vaardigheden in de praktijk.

Meta-analyse: vier aanpakken voor leiderschapstrainingen vergeleken

Tot slot willen we in dit hoofdstuk nog een zevende meta-analyse laten zien. Die staat op naam van Lacerenza en collega's (2017). Zij willen weten wat de effecten zijn van managementvaardigheidstrainingen en analyseren daarvoor 335 experimenten met zulke trainingen. De onderzoekers kijken daarbij naar de effecten op alle niveaus van Kirkpatrick, maar wij richten ons hier weer op het tweede en derde niveau. Voor die niveaus laten Lacerenza en collega's zien dat de 335 trainingen gemiddeld een groot effect sorteren: 0,73 op kennis en vaardigheden en 0,82 op het gedrag in de praktijk (zie grafiek 5).

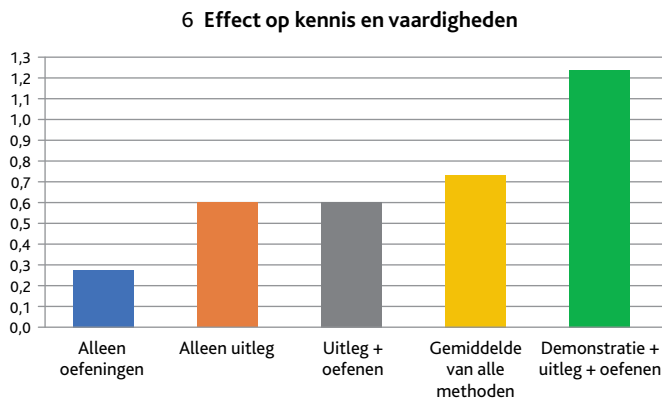


Hoe kan het dat Lacerenza en collega's zulke grote effecten rapporteren van managementvaardigheidstrainingen? Dat wordt duidelijk als ze de analyse verdiepen en kijken naar de verschillende interventies die trainers gebruiken in de 335 experimenten. Dat blijken er grofweg vier te zijn.

- 1 Alleen oefeningen. In deze training geven de trainers hun deelnemers oefeningen zonder veel uitleg. Daardoor moeten de deelnemers in de oefeningen zelf ontdekken hoe bepaalde vaardigheden in elkaar zitten. Zoals je hebt kunnen lezen in hoofdstuk 4, heeft dit soort trainingen volgens Bandura weinig effect op vaardigheden.
- 2 Alleen uitleg. In de tweede soort training geven de trainers hun deelnemers vooral uitleg en informatie, maar geen oefeningen. Dit zijn 'trainingen' die bestaan uit lange presentaties waarbij deelnemers leren door te luisteren. Ook dit soort trainingen is volgens Bandura weinig effectief.
- 3 Uitleg en oefeningen. In deze training geven trainers de deelnemers eerst uitleg en laten hen daarna oefenen. Op die manier worden deelnemers aangezet om de mondelinge of schriftelijke kennis die ze gekregen hebben, toe te passen. Daarna geven de trainers feedback. Ook dit type training zal volgens Bandura een beperkt effect hebben op vaardigheden.

- 4 Demonstratie en uitleg, gevolgd door oefeningen. In de laatste soort training geven de trainers eerst een demonstratie van de vaardigheid en laten ze de deelnemers daarna oefenen. In de oefeningen kunnen de deelnemers het mentale plaatje vertalen naar hun eigen gedrag. Uit de verwijzingen van de onderzoekers valt op te maken dat het hierbij vooral gaat om behavior modeling trainingen.

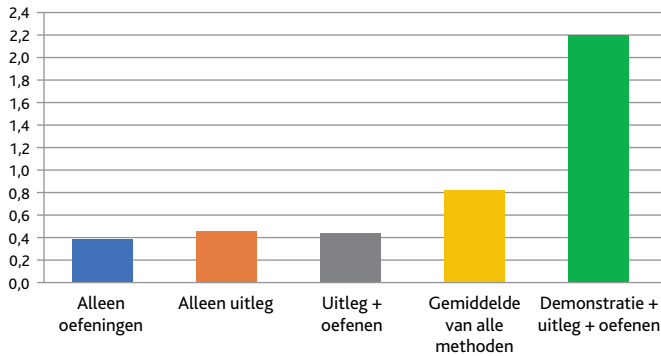
Het bijzondere van de meta-analyse van Lacerenza en collega's is dat de onderzoekers voor alle vier de trainingsmethoden uitrekenen welk effect die hebben. En dan blijken er grote verschillen te ontstaan. In grafiek 6 zie je wat het effect is van de trainingsmethoden op de kennis en vaardigheden van deelnemers. Daaruit blijkt dat alleen oefeningen aanbieden een klein effect heeft (0,28). Alleen uitleg geven, maar ook uitleg plus oefeningen aanbieden hebben een middelgroot effect (beide 0,60). Alle drie de effecten zijn kleiner dan het gemiddelde effect van alle 335 experimenten bij elkaar (0,72). Daarentegen steekt de combinatie van demonstratie en uitleg gevolgd door oefenen hoog uit boven het gemiddelde met een effect van 1,24. Dit resultaat trekt het gemiddelde dus enorm omhoog.



Hetzelfde patroon zie je ontstaan als de onderzoekers uitrekenen welk effect de vier trainingsmethoden hebben op het gedrag van de deelnemers in de praktijk. In grafiek 7 kun je zien dat alleen oefeningen aanbieden, alleen uitleg geven en uitleg plus oefeningen een klein effect hebben (respectievelijk 0,39, 0,45 en 0,43). Dat is allemaal ver onder het gemiddelde van 0,82. Daarentegen is de combinatie van demonstratie, uitleg en oefeningen goed voor een heel groot effect van 2,2.

Alles bij elkaar laat de meta-analyse van Lacerenza en collega's overtuigend zien dat een training die opgebouwd is uit demonstraties, uitleg en oefeningen, veel effectiever is dan andere trainingsopzetten. Dat is precies zoals Bandura voorspeld heeft en vormt een sterk bewijs voor de goede prestaties van behavior

7 Effect op gedrag in de praktijk



modeling trainingen. Daarbij moet wel worden opgemerkt dat de effecten die de onderzoekers rapporteren, aan de hoge kant lijken. Maar je mag ervan uitgaan dat een mogelijke overschatting op dezelfde manier doorwerkt in de berekeningen van alle effecten. Daarom is er geen reden om te twijfelen aan de juistheid van de vergelijking tussen behavior modeling trainingen en de andere drie trainingsopzetten.

Conclusie

In dit hoofdstuk heb je zeven meta-analyses gezien van experimenten met trainingen die gebaseerd zijn op het werk van Bandura. Al het beschikbare bewijs wijst erop dat behavior modeling trainingen en micro skills trainingen een groot effect hebben op de kennis en de vaardigheden van deelnemers. Het effect van die trainingen op het gedrag van deelnemers in de praktijk lijkt bij een aantal meta-analyses in eerste instantie klein. Maar dat komt waarschijnlijk doordat veel trainingen die geanalyseerd zijn, geen praktijkopdrachten bevatten. Was dat wel gebeurd, dan zouden de effecten op het gedrag van deelnemers in de praktijk (veel) hoger uitgevallen zijn.

9 Hoe gaat dit boek verder?

In dit eerste deel heb je kunnen lezen hoe en waarom Bandura's model voor trainers werkt en hoe effectief het is. Als het goed is, geeft dat al wat houvast om je training effectiever te maken. Tegelijkertijd zijn veel vragen nog onbeantwoord gebleven. Want hoeveel demonstraties moet je eigenlijk geven? Hoe voorkom je dat de deelnemers een trucje leren? Wat voor soort oefeningen geef je deelnemers? En welke feedback werkt het best? Naar al dit soort vragen is óók onderzoek gedaan en dat beschrijven we in de volgende vier delen.

In elk deel diepen we één fase verder uit. Per hoofdstuk presenteren we één en soms twee experimenten die antwoord geven op vragen waarmee je als trainer kunt zitten. We laten je zien hoe het experiment is opgezet, tonen de uitkomsten, vertellen welke verklaring de onderzoekers geven en wat we er zelf over denken. We sluiten elk hoofdstuk af met een conclusie en de vertaling hiervan naar de praktijk: wat kun je met de conclusie in je eigen trainingen?

Als professioneel trainer streef je naar geweldige trainingen waarin deelnemers geboeid leren en die veel transfer hebben. In de praktijk ontdek je steeds meer over wat werkt; je leert en verbetert jezelf continu. Dat is natuurlijk prima, maar het kan handiger. Met dit boek maak je in één keer een enorme sprong in je professionele ontwikkeling.

Train-de-trainer Karin de Galan en onderzoeker Peter Baggen hebben hun krachten gebundeld en combineren praktijk met wetenschap. In **EVIDENCE BASED TRAINEN** delen zij al hun inzichten om niet steeds betere, maar direct de meest effectieve én leukste trainingen neer te zetten.

MAAK KENNIS MET DE WETENSCHAP VAN HET TRAINEN, IN PRAKTIJKGERICHTE HAPKLARE BROKKEN:

- **44 prachtige onderzoeken naar trainingsinterventies met verrassende conclusies, direct vertaald naar jouw training;**
- **een excellente leertheorie die verklaart hoe deelnemers nieuwe vaardigheden leren;**
- **een praktisch model voor trainingen in 4 stappen;**
- **7 meta-evaluaties die laten zien hoeveel verschil evidence-based trainen maakt in de praktijk.**

Aan het eind neemt Karin de Galan haar eigen methode van de glijbaan en de trap onder de loep en spaart ze zichzelf niet. Want ook de trainingen van Nederlands bekendste trainer bleken écht nog beter te kunnen.



Karin de Galan is een bevlogen trainer met ruim twintig jaar ervaring. Ze heeft meerdere boeken geschreven voor trainers en een eigen didactisch model ontwikkeld. Via haar School voor Training biedt zij opleidingen en trainingen aan voor trainers.

Peter Baggen is opgeleid als filosoof en sociaal wetenschapper en gepromoveerd in 1998. Sinds 2008 is hij verbonden aan de School voor Training. Peter is gefascineerd door vragen rondom leren, ontdekken en uitvinden.



THEMA ■