

WHAT MAKES TRAINING REALLY WORK

Dr. Ina Weinbauer-Heidel is auteur van het boek "What makes training really work". Zij was in Oostenrijk verantwoordelijk aan een management school voor op maat gemaakte MBA-programma's op het vlak van leiderschapsontwikkeling. Alles verliep vlot, de opleidingen waren goed volgeboekt, haar baas was blij en ... zij ook. Maar ... na verloop van tijd kwam er steeds weer de vraag bij haar op of het gedrag van mensen écht veranderde en haar programma's écht een toegevoegde waarde hadden. Dat liet haar niet meer los. Ze deed onderzoek en was geschokt toen ze werd geconfronteerd met de resultaten van Robert Brinkerhoff en andere transferonderzoekers. Slechts 10 tot 20 procent van wat mensen leren in trainingsprogramma's wordt daadwerkelijk toegepast in het alledaagse werk. Ze besloot zich hierin te verdiepen. Op hetzelfde elan verder gaan? Nee, dat was niet het soort werk dat ze wilde doen. Zeker niet toen Brinkerhoff haar toonde dat er ook programma's zijn waarbij veel meer wordt overgezet naar de werkplek. Wat maakte dan het verschil? Verder studiewerk leerde haar dat ook oudere transferonderzoeken al heel veel kennis en inzichten hadden opgeleverd ... Gefascineerd kwam ze tot de conclusie dat zelfs onderzoekers die leertransfers onderzoeken zelf een transfer probleem hebben! Wat ontdekt en geweten is, wordt niet gebruikt! Voor haar een reden om een boek te schrijven en voor ons een reden voor een interview.

De aandachtige lezer zal opmerken dat er eenmaal het woord micro-learning voorkomt in uw betoog. Vanuit een e-learning perspectief. Hoe kijkt u in een breder veld naar de wijze, stokoude didactische principes die achter het buzz woord zitten? Wat betekenen zij voor leertransfers?



Ja, ik heb het ook een beetje over micro-leren in het algemeen. We hebben het zo vaak over de effectieve manieren van leren en hoe we inhoud naar mensen kunnen brengen. Wat we weten uit transferonderzoek is dat het vooral om kleine impulsen gaat om gedrag te veranderen en het echt in ons dagelijks leven te incorporeren. Een belangrijke uitdaging voor ons allemaal. En het maakt niet zo veel uit van waar die impulsen komen: van een training, van het lezen van een boek of zelfs van een fantastisch citaat of een inspirerend videofragment. Daarbij zijn principes van micro-leren volgens overdrachtsonderzoekers helemaal geen slecht idee. Als de inhoud in kleinere stukjes wordt gehakt, hebben we niet zoveel impulsen nodig om ons gedrag in één keer te veranderen. Toch niet in termen van overdracht. Er zijn zoveel dingen die we willen veranderen in ons leven. We willen slanker worden. We willen onze productiviteit verhogen. We willen dit overwinnen en dat verslaan en vaak alles in één keer veranderen. En dan krijgen we al die impulsen in één keer van onze training ... En dat is gewoon te veel, écht veel te veel. Microlearning vertraagt en helpt: uit een onderzoek bij defensie weten we bijvoorbeeld dat oefenen in kleine hoeveelheden en vaker, veel beter is dan bulk. Veel gedachten veranderen en tegelijk op vele vlakken gedrag veranderen is gewoon te veel: er is niet eindeloos veel wilskracht, energie en soepelheid.

Uw 12 levers voor effectiviteit van leertransfers zijn gesitueerd op 3 domeinen. De lerende, het design en de organisatie. Om de lezer die aan de slag wil gaan te steunen, suggereert u op het einde drie mogelijke approaches: de diepe (alle 12 levers in 1 programma), de brede (1 lever in alle leerinitiatieven) en de toolbenadering, een transfer tool in zoveel mogelijk opleidingen. Welke zijn uw ervaringen hiermee in de praktijk? Wat werkt best voor wie?

Wat ik hier ervaar is dat het afhangt van de urgentie van het programma. En hoe kritiek het is voor het bedrijf. Als het echt belangrijk is voor de leiders van een bedrijf en je veel middelen hebt, geld, tijd en alles wat nodig is, dan zou ik aanraden om te beginnen met het ontwerpen van het hele programma en de tools voor op zijn minst de meest relevante hefboomen uit de 12 die ik beschrijf in mijn boek. Dus breed kiezen



en kijken welke kunnen werken voor dat programma. Evalueer de vraag achteraf en vertel het succesverhaal van deze programma's of maak er een soort van vlaggenschipprogramma van. Als de omstandigheden anders zijn, zou ik aanraden om gewoon een eenvoudig hulpmiddel te kiezen, een soort van een snelle win/win tool. Bijvoorbeeld een standaard transferplanningstool waarmee de deelnemers actiestappen kunnen plannen op een zeer, zeer precieze manier. En tegelijk kun je daar een visie bij implementeren door bijvoorbeeld bij elk trainingsprogramma (klassikaal, virtueel) een klein transferboekje aan te bieden. Daarbij is weerstand bijna onbestaand.

Meer aandacht voor leertransfers. Dat betekent dat het begrip 'business partner' een extra invulling en extra waarde krijgt. Hoe staan volgens u de meeste organisaties er vandaag op dat vlak voor?

Het is moeilijk te zeggen wat de meeste organisaties hier op dit moment doen. Wat we weten uit zogenaamde beeldstudies is dat veel van deze afdelingen niet dit imago of de reputatie binnen hun organisatie hebben. Zelfs daar niet waar men het toch zou verdienen. HR wordt nog teveel gezien als een afdeling voor het welzijn van medewerkers. En dan wordt training gezien als "ik wil graag dit of dat volgen" of "mag ik ook eens naar dat hotel?". Het oude, verkeerde plaatje dus. Nu in Corona tijd wordt het wel heel duidelijk dat we bij een trainingsinitiatief echt wel resultaat nadien willen zien. Dat zet tot nadenken wat training transfer betreft! Doch ik zie hier nog een klassiek gevaar opduiken: training als oplossing voor een probleem. Gaat het echt om vaardigheden die de mensen missen? Is een opleiding hier wel een oplossing? Of gaat het meer over de organisatorische context of over de cultuur dat mensen zich niet gedragen zoals we graag zouden zien dat ze zich gedragen? Als L&D dit soort vragen nog meer zou stellen, komen ze in een heel andere positie terecht. Steeds weer horen we van onze transferontwerpers die ons certificeringsprogramma hebben gedaan, dat ze een andere rol in hun organisatie hebben verworven. Ze zijn dan meer een adviseur, een strategische zakenpartner. Vragen als "Wat is het soort gedrag dat je achteraf wil zien? Of "Wat moeten mensen daarna echt op een andere manier doen?" staan dan centraal. L&D begint in de perceptie dan andere vragen te stellen en creëert pas dan een andere positie. Weg van organiseren, zorgen en regelen.

Aandacht voor context en architectuur lijkt een noodzakelijke voorwaarde om leertransfers daadkrachtig te ondersteunen. In welke mate is er zowel aan de vraagzijde als bij de opleidingsaanbieders een shift merkbaar die niet alleen op content focust?

Ik denk dat dit een heel interessante vraag is op dit moment, en ik heb hier helaas weinig of geen gegevens over. Wel is er door Corona een soort van verschuiving bezig, maar dan in twee verschillende groepen. De eerste groep stelt nu, intensiever dan ooit, vragen als "Welke inhoud hebben we nodig?" "Welk soort software?", "Welk platform?". Want e-learning is nu meer dan ooit nodig. Ze zijn dus echt heel erg bezorgd over de manier waarop ze een speciale, aangepaste inhoud kunnen leveren. Helaas hebben ze het niet over de vorm van gedragsverandering of zakelijke impact, maar over hoe kunnen we onze trainingsprogramma's in leven houden als we het niet meer in de klas kunnen doen? Als alle aandacht daar naar toe gaat, is men uiteraard vaak en bijgevolg niet geïnteresseerd in training transfer. De aandacht gaat volledig naar inhoud, tools en platformen. En dan is er nog de tweede groep die op interessante wijze zaken bespreekt als: de impact op de organisatie, het bedrijf, de overdracht van de opleiding, de verandering van gedrag. Corona biedt de kans om bij de grote, bestaande opleidingscatalogus vraagtekens te plaatsen en oude routines in vraag te stellen. Welk soort trainingen hebben we nog echt nodig? Wat willen we met trainingsprogramma's echt veranderen? Dan verschuift ook de discussie van inhoud en kennis naar het niveau van het denken over gedragsverandering en de beoogde zakelijke impact. Ik ben tegelijkertijd nieuwsgierig en ja, hoopvol dat we nu veel kunnen leren van en winnen door de corona uitdaging.

Blended leren is een aanbevolen weg. Embedded leren een noodzaak. Wat vindt u van deze uitspraak? En welke rol zie je voor technologie weggelegd in de verhoging van transfer?

Technologie kan veel waarde toevoegen aan meer overdrachtseffectiviteit omdat het gewoon mogelijkheden biedt die we bijvoorbeeld in een traditionele klassikale training niet hebben gehad. Denk maar aan de hefboomwerking van vele praktisch gesimuleerde oefeningen, tools die veilig leeromgevingen creëren, communicatiemogelijkheden bij en over successen. En virtual reality biedt ook een nieuwe we-

reld aan mogelijkheden. Mensen kunnen nu meer dan ooit dingen op een echt veilige en realistische manier uitproberen. Sociaal leren is dankzij technologie betaalbaar en bereikbaar: mensen kunnen leren in gemeenschappen, zelfs via online follow-up bijeenkomsten.

Echter, zoals ik eerder al zei, ervaar ik nu dat velen te veel discussiëren over welk soort software te gebruiken of welke tool de beste is. En ik denk niet dat dit de eerste vragen moeten zijn. Het eerste wat we moeten doen is nadenken over welk soort gedrag we willen zien en daarna over de hulpmiddelen. Wat we op dit moment weten uit onderzoek is dat een gemengde oplossing de meeste kans op effectiviteit biedt. Het beste is dus om de voordelen van elk leermodel op een goede manier te combineren. Dan krijg je de beste resultaten. En een onderdeel hiervan is natuurlijk embedded learning. Waarbij de verandering kan worden gezien als het gevoel dat men zich comfortabel en goed voelt bij het doen van iets nieuws. Als we dat kunnen waarmaken en bestendigen wordt het duurzaam. En ja, dit is min of meer ingebed leren. En dit is ook wat gedragswetenschappen en gedragsmodellen ons vertellen. Mensen laten glanzen terwijl ze nieuwe dingen doen. Denk bijvoorbeeld aan het leren van nieuwe software. We willen de software openen en dan willen we laten zien hoe we er mee om kunnen gaan terwijl we al bezig zijn met ons project. En we willen het binnen enkele minuten leren, snel want we zijn handig en slim genoeg. Dat geldt natuurlijk ook voor de soft skills. We hebben eerder geweldige facilitators en/of technologie nodig om mensen te laten stralen, trots te laten voelen, bij het vertonen van nieuw gedrag. Het is een mythe dat we dingen 30 dagen of 60 dagen of zo moeten volhouden. Hoe sneller we ons goed voelen en kunnen stralen, hoe sneller het leerproces zich duurzaam voltrekt.

Elk lerend individu is uniek. Een onbekende factor is de rugzak van levenservaring. Die beïnvloedt ongetwijfeld ook de leertransfert. Hoe kijkt u daar tegen aan?

Ja, je hebt helemaal gelijk. Iedereen heeft zijn persoonlijke leergeschiedenis en iedereen heeft ook zijn persoonlijke soort transfer geschiedenis. Zo'n beetje hoe goed hij of zij is in omzetten van nieuwe gedragsimpulsen in actie in ons dagelijks leven. Sommigen hebben zichzelf als heel sterk ervaren en doen wat ze willen doen. Anderen hebben dat idee niet van zichzelf. Ook dat heeft natuurlijk een grote invloed op de overdracht van de training. En er zijn vele andere elementen van transfer die niet in de 12 hefbomen beschreven zijn. Ik heb alleen die factoren genomen die gecontroleerd of beïnvloed kunnen worden door een L&D professional. Zaken zoals, bijvoorbeeld, intelligentie niet. Het determineert de overdracht mee, echter, wat moeten we daarmee? We kunnen mensen niet doorsturen naar een intelligentietest voordat ze naar een trainingsprogramma gaan. Dat zou een beetje belachelijk zijn. Ik nam gewoon die factoren en die determinanten die gecontroleerd kunnen worden door L&D professionals. Het is al vrij moeilijk om die zaken te veranderen waarmee we zelf de snelheid en/of impact van het leren en de overdracht verhogen. Promoten van acties voor leer transfer en het ondersteunen ervan is, denk ik, ook al een goed begin.



Luc Keppens is al 30 jaar actief in L&D. Als trainer, facilitator en leerarchitect. Blended en embedded leren zijn vooral zijn stokpaardjes. Alles wat leren doet renderen trekt zijn aandacht. Hij is de geestelijke vader van T&C. Een opleidingsgezelschap waar creativiteit en de fun factor hoogtij vieren.

Als ik zeg: van content eerst naar context eerst, wat roept dat bij u op?

Ja. Van inhoud eerst naar context eerst. Ik ben het er helemaal mee eens. Wat me hier te binnen schiet, is dat we steeds weer vaststellen dat de belangrijkste barrières voor de overdracht van leren niet binnen de lerende zelf of in het ontwerp van de opleiding of de keuze van de juiste software liggen. Maar in de organisatie. Dus in de omgeving waar onze deelnemers achteraf moeten handelen naar wat ze hebben geleerd. Het komt erop aan om onze lerenden de juiste context aan te bieden: een omgeving waar dat handelen mogelijk is. Vaak is het vakgebied van de organisatie zelf een barrière die de content voorop zet. Context is impulsen geven, steun beschikbaar stellen, ... Wat als deelnemers niet kunnen of mogen tonen wat ze geleerd? Wat als medewerkers geen nieuwe ideeën op tafel kunnen of mogen leggen? Als we toelaten te proberen en te oefenen in organisatorische context zullen we veel meer winnen dan door nieuwe inhoud in hun hersenen te pompen, hoe fancy we dat ook uitvoeren...

Kan gamification bijdragen tot verhoging van transfer?

Jazeker, gamification kan helpen om transfer te vergroten. Wilskracht wordt minder uitgeput, vergt minder energie als het leuk, aangener wordt. Wat gamification doet is een leuk onderdeel toevoegen aan het leren zodat we minder beroep moeten doen op onze wilskracht. Plezier hebben of ons goed voelen terwijl we iets doen heeft ook een positief effect op het doorzettingsvermogen. Gamification kan niet alleen helpen bij het leren, maar ook bij recurrente of vervelende taken. Bijgevolg, als we erin slagen om ook taken en activiteiten voor overdracht leuker of gemakkelijker te maken is dat geweldig voor wat ik onze innerlijke Pipi Langkous noem. (lacht en knipoogt). We verhogen dan de kans op succes aanzienlijk.

Een laatste uitspraak: het wordt hoog tijd dat L&D de eigen competenties bijzchaaft op het vlak van embedded leren. Uw mening?

Ik vind dit een geweldige uitspraak. Ingebed leren is echt leren, Nieuwe zaken ontdekken, uitvoeren en je er goed bij voelen. Dat verhoogt de overdracht. En ik denk dat we allemaal moeten werken aan die competenties om dit idee van embedded leren weer in ons hoofd te krijgen. Dit is de manier waarop we leerden toen we klein waren. Op school hebben we ervaren dat leren vaak content overdracht is. Zo zit het in de geest van de mensen. Voor het verhogen van competenties komt de te spelen rol van HR, L&D uiteraard in beeld. Maar bovenal wil ik terugkomen op de rol van de hele organisatie. We hebben niet alleen behoefte aan embedded learning, maar ook aan organisaties die kunnen omgaan met nieuwe leerimpulsen, aan leiders die op dat vlak verantwoordelijk zijn en transfer ondersteunen. Het hoeft geen 'rocket science' te zijn. Want overdracht starten en laten gebeuren doe je met kleine hulpmiddelen en gereedschappen. En vermits je kleine stappen neemt, met weinig weerstand. Als je een trainingsprogramma ontwerpt, ga dan gewoon eens door de twaalf stappen van ons model (zie figuur). Het komt niet alleen de effectiviteit van je programma ten goede, ook de kwaliteit en reputatie. En uiteindelijk, meer betekenis voor ons eigen werk als L&D professionals. Bedankt voor uw vragen. ■