

## Transfer na training

Drs. A.J.B. van Veen, MD *training coaching consult*  
[www.md-tcc.nl](http://www.md-tcc.nl)

**Het is inmiddels genoegzaam bekend: het rendement van investeringen in medewerkers middels trainingen is in veel gevallen bijzonder laag. Schattingen lopen uiteen van 10% tot hooguit 50% rendement. In die percentages worden de gunstige neveneffecten buiten beschouwing gelaten, zoals de positieve effecten van een gezamenlijke training voor de teamspirit. Of het gegeven dat in organisaties waar veel getraind wordt, minder verloop optreedt en derhalve minder kennis en ervaring weglekken, waardoor kosten voor werving, selectie en inwerken ook afnemen.**

**Ondanks positieve neveneffecten van training is het evident dat er veel te winnen is als het gaat om het bedoelde rendement van trainingen: het realiseren van gewenste gedragsverandering op de werkplek na afloop van een training, in de veronderstelling dat deze verandering leidt tot een beter resultaat van afdeling en organisatie.**

Er is in de loop der jaren veel onderzoek gedaan naar wat rendement van trainingen, kortweg transfer genoemd, positief beïnvloedt. Maar het vaststellen van wat nu precies de effecten zijn van een training is niet eenvoudig. Trainees worden immers niet alleen door een training beïnvloed, maar ook door allerlei omgevingsfactoren. Daardoor is het moeilijk om de vraag te beantwoorden waaraan eventuele gedragsveranderingen na afloop van een training precies zijn toe te schrijven. Empirisch onderzoek heeft in de afgelopen jaren meerdere variabelen gedetecteerd die een positief effect hebben op de effectiviteit van trainingen. Sommige variabelen zijn direct te beïnvloeden door de opleider of trainer. De meeste variabelen zijn slechts indirect door de opleider te beïnvloeden omdat ze behoren tot de invloedssfeer van de opdrachtgever. Om investeringen in medewerkers middels trainingen renderend te laten zijn, moeten organisaties dan ook meer doen dan alleen medewerkers in de gelegenheid te stellen naar trainingen te gaan. Steeds meer opleidingsbureaus en opdrachtgevers zijn zich hiervan terdege bewust. Dit maakt samenwerken tussen trainer en opdrachtgever complexer, intensiever en minder vrijblijvend dan het lange tijd is geweest. Maar ook interessanter en belonender: een werkelijke bijdrage te leveren aan een gewenste ontwikkeling van individu, afdeling en organisatie is waar het de meeste trainers uiteindelijk om is te doen. En laat dat nu precies zijn waar de meeste klanten uiteindelijk ook voor willen betalen!

Met het inzicht in de variabelen die bewezen hebben transfer te bevorderen zijn wij in staat om, in overleg en samenwerking met onze opdrachtgevers, echte transferbevorderende maatregelen in te passen in onze maatwerktrainingen, of beter gezegd in onze maatwerk*leer*trajecten. Want wat wij aanbieden behelst meer dan slechts meer of minder van de werkplek gescheiden interventies waarbij klassikaal rondom een of enkele thema's *getraind* wordt.

## Transferbevorderende variabelen en maatregelen

Hieronder worden eerst de variabelen beschreven die aantoonbaar van invloed zijn op de effectiviteit van trainingen (sommige variabelen kennen enige overlap met elkaar). Daarna wordt duidelijk wat gedaan kan worden om deze variabelen positief te beïnvloeden. Het gaat

hier om zogenoemde transferbevorderende maatregelen. Hoe meer van deze maatregelen in een leertraject worden opgenomen, des te groter de kans op transfer.

## Variabelen die transfer kunnen bevorderen

- *Externe consistentie* is een variabele die het effect van een training positief beïnvloedt. Er wordt van externe consistentie gesproken wanneer de belangrijke actoren, zoals opdrachtgever, ontwerper, trainer, trainees en de leidinggevenden van de trainees, het met elkaar eens zijn over welke problemen met de training moeten worden opgelost en/of welke doelen ermee moeten worden gerealiseerd en wanneer allen zich kunnen vinden in de wijze waarop gewerkt zal gaan worden. Het met elkaar bespreken wat er nu eigenlijk speelt, wat de opleidingsnoodzaak is, welke factoren oplossingen en/of ontwikkelingen bevorderen en in de weg staan et cetera, is op zichzelf al een leerzame exercitie en draagt bij tot een noodzakelijk *transferklimaat* (zie blz. 3).
- *Consistentie en eenduidigheid van doelen*. De geformuleerde doelen voor een training zijn de uitkomst van een vaak ingewikkeld proces van analyseren van het probleem, vaststellen welk gedrag op de werkplek na afloop van de training gewenst of vereist is en bepalen welke kennis-, attitude- en/of vaardigheidsaspecten ontwikkeld zouden moeten worden. Competentiemanagement kan daarbij helpen: hiermee wordt inzichtelijk welke kennis en vaardigheden voor een goede functie-uitvoering noodzakelijk worden geacht. In complexe situaties kan het gebeuren dat de definitie van het probleem en wenselijke uitkomsten gedurende het trainingstraject één of enkele malen moeten worden bijgesteld. Hoe groter de verschillen in opvattingen tussen relevante betrokkenen over de definitie van het probleem en over de wenselijke uitkomsten, en hoe algemener en dus voor meerdere uitleg vatbaar de probleemdefinitie en doelen zijn gesteld, hoe kleiner de kans op transfer.
- *Trainability* is een functie van drie factoren: de capaciteiten, motivatie van de trainee en zijn percepties van de werkomgeving. Het gaat hier om de bereidheid en de vaardigheid om in een verscheidenheid aan situaties het geleerde toe te passen. Het in werk kunnen herkennen van situaties waarin het in een training geleerde te gebruiken is, is dus ook een belangrijk aspect.
- *Taakgericht zelfvertrouwen* is het vertrouwen dat iemand heeft dat hij de in de training geleerde vaardigheden in het werk met succes in kan zetten. Hoe kleiner dit vertrouwen is, des te kleiner is de kans dat hij deze vaardigheden in gedrag zal omzetten, ook al weet hij dat dit gedrag door belangrijke anderen positief gewaardeerd wordt of zelf wenselijk wordt geacht. Taakgericht zelfvertrouwen blijkt een goede voorspeller te zijn voor gedrag na afloop van een training.
- *Betrokkenheid bij het werk*. Een positieve betrokkenheid bij het werk, werk ervaren als een wezenlijk en belangrijk aspect van het leven heeft een positieve invloed op het effect van trainingen.
- *Metacognitieve en conditionele kennis*. Metacognitieve kennis is de kennis die iemand heeft van zijn denken, onthouden, redenen e.d.. Hoe beter iemand weet hoe zijn cognitieve systeem werkt, des te beter is hij in staat om zijn cognitieve systeem te sturen, waardoor de mogelijkheid om cognitieve prestaties te leveren groter wordt: het vermogen om te leren en te onthouden wordt hierdoor vergroot. Conditionele kennis is weten wanneer bepaalde kennis en vaardigheden gebruikt kunnen worden. Het beschikken over beide vormen van kennis is in het geval van niet geautomatiseerde handelingen/strategieën belangrijk bij het op de juiste momenten goed kunnen toepassen van het in een training geleerde.

- *Feedback/sociale steun.* Ondersteuning en ook ondersteunende feedback van directe collega's en met name van de direct-leidinggevende hebben grote invloed op de prestaties en beïnvloeden transfer in positieve zin.
- *Leercultuur.* In de leercultuur van een organisatie wordt weerspiegeld hoe een organisatie aankijkt tegen leren en innoveren. Een organisatie met een positieve leercultuur heeft de volgende kenmerken:
  - Het verkrijgen van kennis en vaardigheden is de verantwoordelijkheid van werknemers.
  - De werkomgeving is zodanig dat men elkaar stimuleert: er is veel interactie, men weet van elkaar wat er gebeurt, men weet wat de onderlinge relaties zijn.
  - Er bestaan formele systemen die prestaties bevorderen en persoonlijke ontwikkeling mogelijk maken. Werken met POP's (persoonlijke ontwikkelplannen) is hier een voorbeeld van.
  - Nadruk op innovatie en competitie; de omgeving verwacht hoge prestaties en medewerkers hebben het idee dat leren een belangrijk aspect is van het dagelijks leven.
  - Verschillende onderzoeken hebben aangetoond dat hoe positiever trainees de leercultuur waarderen, des te beter de prestaties van trainees waren enige tijd na afloop van de training.
- *Transferklimaat.* Het transferklimaat in een organisatie wordt bepaald door de mate waarin medewerkers op allerlei manieren worden gestimuleerd om nieuw geleerde kennis en vaardigheden in de praktijk te brengen. Het gaat hier om de mate waarin leidinggevenden en collega's doelen stellen om het geleerde in het werk te gebruiken, de nodige randvoorwaarden creëren, extrinsieke en intrinsieke beloning geven in reactie op het toepassen van het geleerde, aanmoedigen om het geleerde te gebruiken, en de mate waarin openlijk ontmoedigen van het gebruiken van het geleerde achterwege blijft. Waargenomen houding en gedrag van de direct-leidinggevende en van de directe collega's waarmee het meeste wordt omgegaan zijn bepalend voor het door trainees ervaren transferklimaat in de eigen organisatie.
- *Sociale norm.* De sociale norm, c.q. de verwachtingen van relevante anderen over hoe je je te gedragen hebt, beïnvloedt gedrag rechtstreeks. Daar hoeft de trainee de normen niet voor te internaliseren.

Wanneer sprake is van een positief transferklimaat, is ook sprake van een bij de gewenste verandering passende sociale norm.
- *Het stellen van doelen.* Trainees die na afloop van een training voor zichzelf uitdagende maar haalbare gedragsdoelen stellen, hebben, wanneer sprake is van positieve verwachtingen en steun van de omgeving, een grotere kans het geleerde in de praktijk te zullen toepassen. Het hebben van concrete gedragsvoornemens blijkt in die gevallen, waarin sprake is van sociale steun en positieve verwachtingen, een goede voorspeller te zijn voor gedrag na afloop van een training.
- *Aansluiten op de leerstijlen van deelnemers.* Verwerven van nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden zijn op zichzelf onvoldoende, maar wel belangrijke voorwaarden om te komen tot gedragsverandering. Onderzoek laat zien dat volwassenen vier verschillende leerstijlen gebruiken, maar dat er grote verschillen kunnen zijn tussen individuen voor wat betreft de accenten die de verschillende leerstijlen krijgen. Om het leren van trainees goed te faciliteren is het dus belangrijk aan te sluiten bij de dominante leerstijl. In de praktijk betekent dit, dat in trainingen veel variatie in werkvormen vereist is.

## Transferbevorderende maatregelen

Het rendements- c.q. transferprobleem laat zich meer voelen naarmate leren en werken meer van elkaar zijn gescheiden. Anders gezegd: de kans op transferproblemen is het grootst wanneer leren plaatsvindt in een context die sterk afwijkt van de werkcontext en waarin de relatie tussen wat geleerd wordt en wat nodig is om problemen op het werk het hoofd te bieden of gewenste ontwikkelingen te entameren door trainees niet of maar beperkt te leggen is. Zelfs wanneer trainees gemotiveerd aan het trainingsprogramma hebben deelgenomen, mag weinig transfer verwacht worden. Hoe meer het trainings- c.q. leerprogramma en het werken aan oplossingen op de werkplek of het entameren van gewenste veranderingen aldaar met elkaar zijn verweven en de betrokken gemotiveerd hierin samenwerken, hoe minder transferproblemen mogen worden verwacht. Nu kunnen er goede redenen zijn om niet te kiezen voor het intensieve trainingstraject waarin leren en werken samen opgaan. Bijvoorbeeld omdat er goede verwachtingen zijn dat, gezien de aard van wat aan kennis en/of vaardigheden moet worden verworven in een training en door het realiseren van enkele adequate transferbevorderende maatregelen, voldoende rendement gegarandeerd lijkt. Wanneer sprake is van complexe vraagstukken, zeker wanneer wat geleerd of ontwikkeld zou moeten worden moeilijk vooraf is vast te stellen, is het samen op laten gaan van het leertraject met het gezamenlijk werken aan gewenste verbeteringen of veranderingen echter sterk aan te bevelen.

Het zal duidelijk zijn: vaststellen welke aanpak nodig is om een leertraject rendementvol te laten zijn en welke aanvullende transferbevorderende maatregelen nodig zijn, is maatwerk. De opsomming van transferbevorderende maatregelen die hierna volgt moet dus eerder worden beschouwd als een checklist of een bron van inspiratie dan als een opsomming van voorschriften.

<i>Externe consistentie</i>	1. Een taakgroep, bestaande uit de relevante actoren, met elkaar laten bepalen welk probleem door middel van een training opgelost zou moeten worden en welke doelen ermee zouden moeten worden gerealiseerd. Deze taakgroep ook betrekken bij het bepalen van de inhoud en opzet van het leertraject.
<i>Consistentie en eenduidigheid van doelen</i>	2. Een goede vertaling maken van organisatiedoelen in afdelingsdoelen. Deze afdelingsdoelen vervolgens vertalen in relevante doelen voor individuele medewerkers. 3. Vaststellen welke kennis, vaardigheden en attitudes nodig zijn om de doelen voor individuele medewerkers te realiseren. 4. Nagaan, eventueel middels assessment, welke kennis, vaardigheden en/of attitudes onvoldoende ontwikkeld of aanwezig zijn. 5. Op basis van de uitkomsten onder 2 t/m 4 bepalen wat de opbrengsten van een leertraject zouden moeten zijn. Wanneer stap 2 t/m 5 gedaan wordt met alle relevante actoren, wordt daarmee ook gewerkt aan het vergroten van de externe consistentie. 6. Wanneer sprake is van complexe problemen of doelen, het leertraject zodanig inrichten, dat met alle relevante actoren geregeld wordt teruggeblikt en vooruitgeblikt: richten we ons op de goede dingen, doen we dit op de goede manier en levert dit ons (waarschijnlijk) gewenste uitkomsten op of moeten we bijstellen?

<i>Trainability</i>	<p>7. Nagaan of de individuele trainees de capaciteiten en vaardigheden in huis hebben om de onder 5 geformuleerde doelen waar te kunnen maken.</p> <p>8. De bereidheid van de aanstaande trainees om wat ontwikkeld moet worden in het leertraject in de werksituatie ook daadwerkelijk toe te passen peilen. Bij eventueel beperkte motivatie onderzoeken wat hiervan de oorzaak is en deze oorzaak actief en zichtbaar wegnemen.</p> <p>9. In de training werken met eigen casuïstiek en praktijkvragen. Dit vergroot de kans op betrokkenheid en bruikbaarheid van het geleerde en daarmee de kans op de nodige motivatie om in de praktijk het geleerde toe te passen.</p> <p>10. Nagaan wat nodig is voorafgaand aan, tijdens en na afloop van de training om ervoor te zorgen dat trainees in de werksituatie herkennen wanneer welke kennis/vaardigheid/attitude bruikbaar is. Te denken valt aan voorafgaand aan de training met elkaar onderzoeken welke doelen op dit moment moeilijk te realiseren zijn en welke kennis/vaardigheid/attitude nog onvoldoende ontwikkeld is; hiermee te oefenen in de training; na gaan wat kenmerkende overeenkomsten zijn van situaties waarin bepaalde kennis/vaardigheid/attitude nuttig is; na afloop van de training in intervisiegroepen rondom dit thema praktijksituaties evalueren; elkaar feedback geven; regelmatig feedback hierop krijgen door de direct-leidinggevende.</p>
<i>Taakgericht zelfvertrouwen</i>	<p>11. Gelegenheid geven om te leren middels relevante oefeningen en deze zodanig opzetten en begeleiden dat deelnemers succeservaringen kunnen opdoen.</p> <p>12. Feedback afstemmen op de mate waarin taakgericht zelfvertrouwen aanwezig is. Bij een trainee met veel taakgericht zelfvertrouwen kan dit betekenen dat kritisch de puntjes op de i gezet gaan worden, terwijl bij een trainee met een beperkt taakgericht zelfvertrouwen vooral gekeken wordt naar wat goed gaat en kleine stapjes worden geoefend.</p>
<i>Betrokkenheid bij het werk</i>	<p>13. Voorafgaand aan de training de betrokkenheid bij het werk peilen. Wanneer deze als laag wordt beoordeeld, nagaan welke oorzaken hieraan ten grondslag liggen. Deze oorzaken in samenspraak met betrokkenen zoveel mogelijk wegnemen.</p>
<i>Metacognitieve en conditionele kennis</i>	<p>14. Trainees tijdens de training met elkaar laten praten over wat zij weten met betrekking tot relevante thema's.</p> <p>15. Waar nodig aanvullende informatie geven en deze actief koppelen aan relevante en al aanwezige kennis.</p> <p>16. Trainees met elkaar laten praten over de betekenis, bruikbaarheid, effecten e.d. van de toepassing van (nieuwe) kennis en inzichten.</p> <p>17. Werken met casuïstiek, ontleend aan de eigen werkpraktijk.</p> <p>18. Met elkaar relaties leggen tussen relevante kennis en de vaardigheden/gedrag die dan zouden moeten worden ingezet.</p> <p>19. Zorgen dat een goed inzicht ontstaat in de relatie tussen bepaalde condities en de handelingen die daarbij horen (als-dan relaties), onder andere door zoveel mogelijk relaties te leggen met allerlei situaties in het werk waarbij bepaalde nieuwe kennis en vaardigheden kunnen of moeten worden ingezet.</p>

	20. Overbrengen van probleemoplossingsstrategieën, bijvoorbeeld door de trainees zelf algemene principes te laten afleiden uit de oplossingsstrategie die gehanteerd wordt welke gebruikt kunnen worden in allerlei andere situaties.
<i>Feedback/sociale steun</i>	21. Voorafgaand aan de training peilen in hoeverre het gewoon is dat collega's en de direct-leidinggevenden van de trainees elkaar opbouwend en adequaat feedback geven. Voor zover dit niet het geval is, nagaan hoe dit komt en nagaan wat gedaan kan worden om het geven van adequate en opbouwende feedback te stimuleren.
<i>Leercultuur</i>	22. Voorafgaand aan de training de verschillende kenmerken van een leercultuur middels een vragenlijst of interviews meten. Voor zover sprake is van een negatieve leercultuur, met relevante actoren onderzoeken wat hiervan de oorzaken zijn en nagaan in hoeverre deze oorzaken zijn op te lossen.. De leercultuur organisatiebreed stimuleren zou in veel gevallen het meest wenselijk zijn. Als dit onevenredige inspanning vergt, is het zeer aan te bevelen om voorafgaand aan de training te werken aan het vergroten van de waarde die door de directe omgeving van de trainee gehecht wordt aan kenmerken van een leercultuur. Bij directe omgeving gaat het om de direct-leidinggevende en de collega's waarmee de trainee intensief contact heeft.
<i>Transferklimaat</i>	23. Voorafgaand aan en/of na afloop van de training met de trainee, de direct-leidinggevende van de trainee en de collega's waarmee de trainee veel samenwerkt doelen stellen waarmee het geleerde in de praktijk gebracht kan/moet worden. 24. Met de trainee, de direct-leidinggevende en de relevante collega's nadenken over eventuele belemmeringen die toepassen van het geleerde in de weg staan en hiervoor oplossingen bedenken. 25. Met bovengenoemde actoren nadenken over welke mogelijkheden er zijn om het voor toepassen van het geleerde belonend en stimulerend te laten zijn.
<i>Sociale norm</i>	26. Voorafgaand aan de training vaststellen of de op de afdeling/in de organisatie vigerende normen ondersteunend of strijdig zijn met houding en gedrag dat na afloop van de training in het werkgedrag zichtbaar moet worden. Voor zover hiervan geen sprake is, is uitvoering van enkele of alle van de stappen 1 t.e.m. 6 aan te bevelen.
<i>Het stellen van doelen</i>	27. Na afloop van de training deelnemers zelf gedragsvoornemens en doelen laten stellen.
<i>Aansluiten op de leerstijlen van deelnemers</i>	28. Nagaan welke de dominante leerstijl is van de trainees en hierbij met de werkvormen aansluiten. Wanneer om welke reden dan ook het vaststellen van de dominante leerstijl niet plaatsvindt, moet worden nagegaan of met de variatie in werkvormen aan de vier verschillende leerstijlen voldoende tegemoet wordt gekomen.

## Geraadpleegde literatuur

- Brakel, R.L. van (00). Het niveau van het werkgedrag. Handboek Effectief Opleiden, 25, 97-113.
- Brakel, R.L. van (01). Determinanten en indicatoren van effectieve bedrijfsopleidingen: overzicht en aanzet tot model. Handboek Effectief Opleiden, 26, 153-161.
- Dellen, Th, van (1999). Resultaatgericht opleiden en leren in organisaties: het transferprobleem voorbij? Gids voor de Opleidingspraktijk, 29, 7.42.1-7.42.31
- Kessels, J.W.M. (1996). Het corporate curriculum, rede, uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van bijzonder hoogleraar, Rijksuniversiteit van Leiden.
- Ouden, M.D. den (1996). Transfer en voornemens. Nederlands Tijdschrift voor Bedrijfsopleidingen, 3-9.
- Ouden, M.D. den (1992). Transfer na bedrijfstrainingen: Een veldonderzoek naar de rol van voornemens, sociale norm, beheersing en sociale steun bij opleidingstransfer. Proefschrift. Amsterdam: Thesia Publishers.
- Poell, R., Wijers, M. (02). Transfer bevorderen met leerprojecten. Checklisten Personeelsmanagement, 16, 3.E.1.2-01 – 3.E.1.2.-25
- Richman-Hirsch, W.L. (2001). Posttraining Interventions to Enhance Transfer: The Moderating Effects of Work Environments. Human Resource Development Quarterly, 12 (2), 105-120. John Wiley & Sons, inc.
- Tracey, J.B., Tannenbaum, S.I., & Kavanagh, M.J. (1995). Applying Trained Skills on the Job: The Importance of the Work Environment. Journal of Applied Psychology, 80 (2), 239-252.