



TRAINING Verkeerde cursus aanbieden aan verkeerde student kan worden voorkomen

# Leerstof toepassen kan veel beter

■ (tijd) - Het volgende gebeurt al te vaak: iemand komt terug van een opleiding, maar slaagt er niet in of krijgt niet eens de kans het aangeleerde toe te passen. Veel trainers stellen het verschijnsel geregeld vast, maar wijzen er ook op dat zij vaak de bestellers van opleidingen waarschuwen, wanneer mogelijk de verkeerde cursus aan de verkeerde student wordt voorgeschoteld. Met andere woorden, het gebrek aan toepassing van de leerstof is te voorkomen.

'Niet zelden komt iemand in een cursus voor een bepaalde vaardigheid terecht, terwijl het schoentje bij hem op dat punt niet knelt', merkt Rudi Cranshoff, ervaren rot in managementtrainingen, vooral bij Kluwer Opleidingen. 'Dan zal de student de leerstof wellicht ook niet toepassen. Vaak heeft hij ook niet leren communiceren op de werkvloer, met mensen uit totaal andere vakgebieden. Dan kan hij ook niet overbrengen wat hij heeft geleerd. Soms krijg je als trainer al in het begin van een cursus een belangrijk signaal wanneer een deelnemer zegt: zou onze baas hier ook niet moeten zijn? Hij vreest al bij voorbaat dat hij niet zal mogen doen wat hij leert, omdat zijn baas niet mee zal zijn. Stel dat iemand een cursus assertiviteit volgt. De student neemt bepaalde tips zeer ter harte, maar de baas vindt hem nu agressief en snauwt de medewerker af. Die laatste durft niet meer piepen en vindt de cursus maar niks. Na een cursus moet de leidinggevende ook kunnen plaatsen wat de medewerker met de leerstof probeert te doen. Hij moet vooraf ook weten wat er in een cursus zit om te kunnen nagaan of dit de leemte bij de medewerker zal vullen. De chef moet duidelijk maken wat hij wilt bereiken met de

medewerker. En samen moeten zij daaraan nog werken na de opleiding.'

## SINT-FRANCISCUS

Er ligt echter ook een grote verantwoordelijkheid bij de cursusdeelnemer zelf om de leerstof toe te passen. Daarop legt Luc De Haes de nadruk. De zaakvoerder van YEO Management geeft in binnen- en buitenland trainingen en advies om verkooporganisaties en internationale structuren op te zetten en daarbij met de cultuuraspecten goed rekening te houden. 'Als een cursist iets leert dat niet helemaal klopt met het gevoerde beleid, kan hij het vaak niet realiseren. Hij moet beseffen dat zijn bedrijf een andere keuze mag maken. Franciscus van Assisi zei ooit: leer mij aanvaarden wat ik kan veranderen en wat niet, evenals het verschil tussen beide. Als een training meer aanpakt dan een individueel proces bij een cursist, kan het aangewezen zijn dat een heel team in training gaat. Als een training de strategie verandert, moet zeker de top mee in het bad. Kortom, de doelstellingen van de training en de doelgroep cursisten moeten goed op elkaar afgestemd zijn.'

De Haes vindt het ook belangrijk dat een cursus niet te veel hooi op

de vork neemt. 'Een leerproces dat je best over zes maanden spreidt, kan je niet in een tweedaagse training wurmen. Vaak bekritiseert men trainingen ook omdat de communicatie tussen de cursisten en de cursusinkopers niet goed loopt. Studenten remmen de transfer van hun verworven kennis ook af doordat ze niet durven toepassen wat ze leren. Zij zijn bang te falen met hun nieuwe leerstof en gaan snel gebukt onder de sociale druk van collega's die niet pruisen dat zij veranderingen aanbrengen. Niet zelden pakt een cursist ook bij zijn collega's uit met jargon uit de cursus, waardoor hij verkeerd overkomt.'

## VERANKERING

Monique Lenaerts is via In Mind in België actief als trainer, maar meer nog als adviseur en begeleider bij veranderingsprocessen. Bij trainingen in dit verband is het engagement van de top onontbeerlijk. 'Daar begint het leren. En dat moet je bij alle leidinggevenden verankeren. Als je dat vuur niet aanhoudt, is wat je leert hoogstens leuk om weten. Het toepassen van het leren moet een vast agendapunt op vergaderingen zijn en je laat het natuurlijk opvolgen door coaching. Opvolging, daar komt het op aan. Het is niet omdat je een dieet kent, dat je afslankt.' Zij benadrukt nog eens het belang van een goede verankering doordat het bedrijf bereid is te veranderen en verandering ook steunt. 'Je moet ook een gemeenschappelijke taal creëren in de communicatie van alle leidinggevenden.'

## PILLETJE GEWENST

'Men verwacht van een trainer

vaak een wonderpilletje dat alle problemen meteen oplost', stelt Iris Willems vast. Zij traint en coacht bij Prana mensen vooral in het overwinnen van ongewenste stress, om zich beter in hun vel te voelen en hen comfortabeler te laten functioneren. Haar al te gestreste klanten durven vaak op de werkvloer hun nieuwe houding niet toepassen. 'De ingesteldheid om overwerk te presteren zit er soms diep in, bij hen en bij vooral bij hun omgeving. Als we iemand leren assertiever zijn, wordt dat in de werkpraktijk ook niet altijd gewaardeerd. Mensen moeten na een cursus leren omgaan met de weerstand die zij zullen tegenkomen.'

Prana geeft ze gesprekstechnieken en andere vaardigheden mee om te kunnen duidelijk maken waarom zij zich nu anders gedragen. 'Maar cursisten moeten bij zichzelf beginnen', beaamt Iris Willems. 'Wie overtuiging uitstraalt, zal minder weerstand opwekken dan wie bij voorbaat ervan uitgaat dat de anderen niet mee zullen willen. Dan proberen mensen vaak niet eens toe te passen wat zij nu weten en kunnen. De omgeving wordt het excuus om niets te veranderen. Dat merk je ook privé. Mensen nemen soms geen tijd voor zichzelf omdat ze beweren dat anderen dat van hen niet zullen aanvaarden. Maar dat weten ze niet eens.'

Rudi Cranshoff en Luc De Haes stellen een zelfde houding vaak bij studenten vast. Hier zit volgens Iris Willems een belangrijke les in voor cursisten: 'Hoe meer je gelooft in wat je hebt geleerd, hoe meer kans maak je om het anderen bij te brengen en hen mee te trekken.'

Willem DE BOCK