
White Paper

Waarom organisaties geen trainingen meer willen (en wat dan wel)



“Het einde van de klassieke training is nabij. Trainingen leveren vaak niet het gewenste effect op. Tegelijk is de behoefte bij organisaties aan aantoonbare gedragsverandering groter dan ooit. Hoe speel je als trainer in op deze ontwikkeling? Wat verwacht je als bedrijf van een trainer?”



Het einde van de klassieke training is nabij. Trainingen leveren vaak niet het gewenste effect op. Tegelijk is de behoefte bij organisaties aan aantoonbare gedragsverandering groter dan ooit. Hoe speel je als trainer in op deze ontwikkeling? Wat verwacht je als organisatie van een trainer?

Stefan Op de Woerd ([Perflectie](#)) en Bob Konings ([Business & Dreams](#)) zijn op zoek gegaan naar de antwoorden op deze vragen. Zij ervaren dagelijks de veranderende behoeftes van organisaties in hun gesprekken met opdrachtgevers en delen graag de inzichten die dat heeft opgeleverd.

Organisaties vinden zichzelf opnieuw uit

Er is al jaren een stille revolutie gaande die de gevestigde orde van bedrijven op zijn grondvesten doet schudden. 86 procent van de Nederlandse bedrijven gelooft dat digitale start-ups nu of in de toekomst een bedreiging voor hen vormen. Dat vele bedrijven in de retailsector al ten onder zijn gegaan is breed bekend. Maar ook sectoren als de accountancy (door geavanceerde boekhoudpakketten), banken (fintech) en supermarkten (Picnic) worden fundamenteel op de proef gesteld door de technologische ontwikkelingen.

Al deze voorbeelden hebben gemeen dat businessmodellen compleet worden omgegooid, waardoor diensten drastisch goedkoper, flexibeler en klantvriendelijker worden. Dat levert een enorme druk op bij bedrijven om sneller, wendbaarder en goedkoper te worden. Er wordt bij vele bedrijven dan ook al jarenlang drastisch gereorganiseerd (lees: in de kosten gesneden). Dat betekent dat zij veel kritischer zijn geworden op de investeringen die zij doen. Investerings moeten aantoonbaar effect opleveren, anders worden ze niet gedaan

De ontwikkeling van mensen moet aantoonbaar worden

We kennen het wel: mensen zijn het meest waardevolle dat een bedrijf heeft. Maar ook op de investering in de ontwikkeling van deze mensen moet aantoonbaar rendement worden behaald. Dat is echter nog niet zo makkelijk. En tsja, als je geen rendement kunt aantonen, mag het niet teveel kosten. Dat betekent een grote druk op de kosten van training en opleiding. Dan moet het uurtarief omlaag of doen we maar een dagdeel minder. Dat is voor niemand goed. Niet voor de organisatie, niet voor de mensen en niet voor de trainers en opleiders. Dat moet dus anders.

Van investeren in mensen naar oplossen van problemen

Elke manager kan erover meepraten. De effectiviteit van de mensen en hun onderlinge samenwerking bepaalt hoe effectief de organisatie is. Alle problemen in organisaties zijn daarop terug te voeren. Wat nu als we de problemen als uitgangspunt nemen en deze problemen gaan oplossen? Dan gaat het niet meer over het inkopen van een training, maar over een investering in de oplossing van een probleem. En daarvan is vaak wel vast te stellen of het rendement oplevert. Een team dat gaat samenwerken in plaats van ruzie maken, gaat ineens zijn doelen bereiken. Daar willen we wel in investeren, toch?

Van oplossen van problemen naar investeren in mensen

Dus toch investeren in mensen? Jazeker, maar als oplossing van een concreet probleem. Als veel oorzaken te vinden zijn in de effectiviteit van de mensen en hun onderlinge samenwerking, is de oplossing van veel problemen om mensen te helpen effectiever te worden. Dat klinkt flauw, maar dat is het niet. Zolang effectiviteit maar is uitgedrukt in concreet, waarneembaar gedrag. En zolang dat concreet waarneembare gedrag ook daadwerkelijk wordt geobserveerd. Ofwel, zolang er maar een aantoonbare gedragsverandering is.




En daar gaat de training nat...

De training richt zich vaak op het verwerven van kennis en het aanleren van vaardigheden. Beide zijn vaak essentiële onderdelen van de oplossing, maar niet de gehele oplossing. Kennis en vaardigheden zijn vaak een uitstekende katalysator van gedragsverandering, maar voor gedragsverandering is meer nodig. Namelijk continu oefenen in de eigen werkpraktijk en daarop reflecteren en feedback ontvangen. Dat laatste is wat er meestal niet gebeurt. De medewerker komt rechtstreeks vanuit de training de waan van dag binnen gewandeld en gaat verder waar hij gebleven was. De manager wil wel verandering maar heeft geen tijd om de medewerker hier echt in te begeleiden. En de trainer is er niet meer, want het budget is opgegaan aan de training.

Daarom willen bedrijven geen trainingen. Maar wat dan wel?

Organisaties willen een oplossing voor hun problemen. Ze zien meestal heel goed in dat de oplossing ligt in ander gedrag van de medewerkers. Maar ze weten vaak niet goed hoe ze dat moeten bereiken. Het is fascinerend dat veel bedrijven toch steeds teruggrijpen op trainingen: een beproefd recept dat niet werkt.



Nu is gedragsverandering natuurlijk geen makkelijk onderwerp. Niet voor niets zijn er duizenden boeken over volgeschreven en bijten wetenschappers uit de hele wereld zich stuk op dit onderwerp. Toch weten we een aantal dingen al wel heel goed. Het belangrijkste is wel dat een verandering een proces is. Google maar "Change is a process", dan krijg je 244 miljoen (!) zoekresultaten. Een aantoonbare gedragsverandering krijg je dus niet met een training, maar is altijd een traject waarin mensen vooral veel zelf oefenen en op het juiste moment verder worden geholpen door een expert op het gebied van de gewenste verandering.

Het nieuwe paradigma: geen trainer maar begeleider van verandering

Het mag duidelijk zijn: de klassieke manier van training geven is geen lang leven meer beschoren. De kennis en vaardigheden die je als trainer wilt overbrengen zijn nog steeds net zo belangrijk als altijd, maar niet meer voldoende. Het gaat erom dat mensen aantoonbaar deze kennis en vaardigheden toepassen in de praktijk.

Dat betekent een grote verantwoordelijkheid voor de trainer. Die verantwoordelijkheid is alleen in te vullen als de trainer een rol krijgt in het hele proces van gedragsverandering. Dat vraagt hele andere oplossingen en dus hele andere gesprekken tussen opdrachtgever en trainer.

Trainers vinden zichzelf opnieuw uit

En zo is de cirkel rond. Als organisaties zichzelf opnieuw uitvinden, zullen ook trainers zichzelf opnieuw moeten uitvinden om aan te blijven sluiten bij de veranderende behoefte van de organisatie. Als trainingsbureaus niet de volgende V&D willen worden, zullen ook zij heel snel de slag moeten slaan naar een nieuw businessmodel waar aantoonbare effectiviteit tegen acceptabele kosten centraal staat.

Wij zien het als een fantastische kans voor zowel trainers als opdrachtgevers om dit businessmodel samen uit te vinden door innovatieve, inspirerende en vooral aantoonbaar effectieve trajecten te ontwikkelen. Trajecten die echt impact hebben op persoonlijke groei van mensen en op de groei van organisaties. Dat is waar we het allemaal voor doen!

Over Utrecht Business School

Utrecht Business School is de business school voor management executives en business leaders in Nederland. Wij leiden onze studenten op tot zwaardere professionals en bereiden ze voor op een volgende stap in hun carrière. Dit doen wij op de vakgebieden finance & accounting, marketing en communicatie, it en crm, strategie, hrm en management & leadership. We ondersteunen studenten gedurende hun carrière met kennis, contactmomenten en inspiratie en geven middels educatie en certificering duiding aan kennisniveaus en werkervaring.

Filosofie

UBS is opgericht vanuit de gedachte om het vakgebied verder te ontwikkelen en het kennisniveau van professionals te verhogen op zowel inhoudelijk als persoonlijk vlak. In onze visie zijn bedrijven het meest succesvol wanneer zij op de hoogte zijn van actuele trends en ontwikkelingen in hun omgeving, uitgerust zijn met de juiste tools en instrumenten, kennis hebben van de nieuwste inzichten uit de wetenschap en de benodigde vaardigheden in huis hebben om de uitdagingen aan te kunnen gaan. Het is onze ambitie om hoogwaardige programma's aan te bieden waarmee wij studenten in staat stellen succesvol te zijn binnen het vakgebied van hun keuze.

Helder doel

In al onze programma's staat kwantificering van beleid centraal. Wij pogen met al onze programma's ofwel een kostenreductie voor uw organisatie te bereiken ofwel een verhoging van de omzet. Dit doen wij door onze studenten gedurende hun opleidingstraject voortdurend terug te laten redeneren vanuit een financieel-strategisch perspectief. Dit is het uitgangspunt bij alle opleidingen.

UBS: Studeren met een helder doel

- Hoogwaardige kennis en inzichten
- Unieke combinatie wetenschap en praktijk
- Behalen van 'persoonlijk doel' staat centraal
- Beste prijs-kwaliteitverhouding
- Financieel aantrekkelijk voor werkgever en werknemer



Over de auteur: Stefan op de Woerd

Stefan op de Woerd (Perflectie). Stefan is oud-marinier, rechtsfilosoof, docent, en oprichter van Perflectie. Hij is gefascineerd door gedragsverandering en hoe technologie mensen kan helpen bij het realiseren van hun doelen. Met Perflectie heeft hij op een unieke manier invulling gegeven aan het 70-20-10 gedachtegoed, waarbij gebruik wordt gemaakt van de laatste inzichten uit de gedragswetenschappen. En dit alles ondersteund met een innovatief, online platform.

Contactinformatie

Utrecht Business School - T: 030-2270497 – www.ubsbusiness.nl – contact@ubsbusiness.nl



Utrecht Business School

www.ubsbusiness.nl
