

## TRAINING, WORKSHOP, CURSUS: WAT KOOP JE EIGENLIJK?

### DE VOLGENDE VRAAG BEREIKTE MIJ PER EMAIL

« Geachte Meneer, Mevrouw,

Momenteel ben ik bezig met het schrijven van een scriptie op het gebied van de opleidingskunde. Ik studeer opleidingskunde aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen. Voor mijn scriptie ontwikkel ik een opleiding voor een groot bedrijf in Nederland. In de literatuurstudie van mijn scriptie wil ik het verschil tussen workshops en trainingen belichten en welke werkvormen het meest aansluiten bij deze twee vormen van opleiden.

Via de zoek pagina van internet kwam ik op uw site terecht. Er is weinig literatuur te vinden over de verschillen tussen het ontwikkelen en geven van workshops en trainingen. Omdat uw bedrijf gespecialiseerd is in beide vormen van opleidingen vroeg ik me af of u mij hier misschien mee kan helpen? Heeft u literatuur(tips) over de verschillen tussen trainingen en workshops? Ik hoop dat u mij hiermee kunt helpen.

Met vriendelijke groet,

N.N. »

### MIJN ANTWOORD LUIDT:

Geachte N. N.,

'Workshops' en 'trainingen' zijn twee begrippen waarvan geen eenduidige definities bestaan. Literatuur zal u dus alleen maar meer verwarring opleveren. Wel is in de praktijk een algemene teneur te herkennen in het gebruik van deze woorden. Ter verduidelijking geef ik hier aan hoe ik er zelf over denk en hoe ik deze begrippen hanteer.

Om dat helemaal helder te krijgen zal ik ook het begrip 'cursus' toelichten.

### WAT IS EEN TRAINING ?

Een training is een op leren gerichte georganiseerde activiteit waarbij de gebruikte manieren van leren ruimte bieden aan de 'natuurlijke' manier van leren van de deelnemers.

Als deze aansluiting er is, gaat het leren meestal moeiteloos en onbewust.

Voorbeeld: *Vroeger ging ik eens fijn buiten knikkeren of zo en toen ik thuiskwam zei mijn moeder: 'Waar heb je die vieze woorden geleerd'. Welnu ik was niet naar een cursus sociale vaardigheden geweest.*

Ieder mens heeft een voorkeur voor bepaalde manieren van leren (uit het totaal aantal mogelijkheden dat onze hersenen daarvoor heeft).

Welke manier van leren je meestal gebruikt hangt af van je cultuur. Je cultuur zit verankerd aan de koppelingen die je in je lange termijn geheugen gebruikt bij het opslaan van informatie.

Daar ieder mens een eigen manier van leren heeft en een groep uit meer personen bestaat heb je met een training het meeste effect wanneer de manier van leren in het programma steeds overeenkomt met de manier van leren die in die groep het meeste voorkomt.

Deze meest voorkomende manier van leren in de groep is echter steeds een andere! Hij wordt bepaald door de samenwerking van de deelnemers in het dynamische groepsproces.

Elke samenkomst van twee of meer mensen wordt gekenmerkt door dit groepsproces, waarin dominanties in de manieren van leren in een gegeven volgorde verschuiven totdat een dynamisch evenwicht is bereikt: de groeps cultuur.

De manieren van leren die je als trainer in een training gebruikt moeten dus steeds aansluiten bij de dominante manier van leren die hoort bij de fase in het groepsproces waar de groep op dat moment is.

Zie voor meer hierover ook de artikelen over cursuskwaliteit (assertiviteit) en groepsprocessen op

**<http://www.ise-training.nl/downloads>**

In een training leer je dus vooral met je analoge (niet rationele) hersenhelft en meestal onbewust. Daar er ook altijd bewuste leerstof is kun je zeggen dat het programma voor een training altijd minimaal twee manieren van leren tegelijk activeert.

De deelnemer aan een training zegt achteraf: 'Ik weet niet wat ik heb geleerd.' Zijn omgeving zegt echter: 'Goh wat ben je veranderd.'

In de training gaat de groep experimenteren buiten het 'leefgebied' van de individuele deelnemer, zoals dat door zijn/haar normen wordt afgepaald. Dit levert de deelnemers nieuwe leerervaringen op ('leren te leren' als resultaat) en op organisatie niveau de lerende organisatie (waarin fouten maken moet (wel elke keer andere) en waar je van elkaars fouten samen leert).

Kenmerkend (bij)effect van de leervorm training is dus, dat alle deelnemers een voor hen relevant leerresultaat bereiken (aansluitend bij hun eigen ontwikkelingsproces) en dat dit resultaat vrijwel geheel onafhankelijk is van de schoolopleiding of culturele achtergrond van de deelnemers.

Zoals uit de groepsdynamica bekend is kun je alleen op deze onbewuste manier leren wanneer je je veilig weet. Het creëren van een veilig leerklimaat is dus de belangrijkste basisvoorwaarde voor de leervorm 'training'.

Om dit te bereiken zijn voor de trainer en voor de groep de volgende randvoorwaarden van belang:

#### **WAT KAN EN DOET EEN TRAINER?**

Trainingen worden gegeven door trainers die:

- in staat zijn de fasen in het groepsproces te herkennen
- ook zelf in dit proces kunnen instappen (om de dominante manier van leren ook zelf te kunnen hanteren),
- soepel kunnen 'spelen' met de aansturingsparameters die in de hersenen de overgangen regeren tussen de fasen in het groepsproces.
- de 'leerstof' volledig beheersen en deze kunnen verbinden aan en overdragen met de dominante aansturingspatronen van elke fase van het groepsproces.

Als trainer steek je het programma inhoudelijke dus zo in elkaar dat de soort van activiteit die je als deelnemer in het programma doet steeds precies die is, welke aansluit bij de manier van leren die het groepsproces op dat moment toelaat. Tijdens de training stem je als trainer je eigen manier van leren (dat wat je manifesteert tijdens je overdracht) voortdurend af op waar de groep is en op de gewenste ontwikkelingsrichting van het groepsproces. Alleen zo kun je als trainer het groepsproces (op een ecologisch verantwoorde manier) in de richting sturen van de soort van vaardigheden die de groep wil leren.

Dit impliceert dat je als trainer in principe in elke fase van het groepsproces op je analoge hersenhelft moet kunnen functioneren, en je je dus in de groep volledig veilig moet kunnen voelen. Je bent immers een deel van de groep.

#### **RANDVOORWAARDEN VOOR EEN TRAININGSGROEP**

In het algemeen geldt dat hoe groter een trainingsgroep is, hoe minder snel de deelnemers zich zo op hun gemak zullen voelen, dat ze hun 'analoge' leren kunnen aanzetten.

In de praktijk, waar groepstrainingen een beperkte duur kennen, betekent dit dat een groep maximaal uit ca. 15 à 20 deelnemers kan bestaan. Bij grotere groepen wordt het zeer moeilijk om het groepsproces nog zover te kunnen afwikkelen dat de relevante te leren vaardigheden (vaak planning(svaardigheden), contactuele vaardigheden en teambuilding zelf (commitment bereiken)) nog kunnen worden geleerd.

De duur van een training bedraagt minimaal ca. drie dagen inclusief de beide tussenliggende avonden, waarbij de groep bij elkaar blijft in een conferentieoord. Gaat een aantal groepsleden 's avonds naar huis, dan begint het groepsproces de volgende dag weer opnieuw.

Kortere trainingsblokken geven vaak onvoldoende ruimte aan het groepsproces waardoor met name de te leren vaardigheden in de knel komen. Uitzondering hierop vormen groepen waarin veel vrouwen aanwezig zijn. Die doorlopen het groepsproces nogal eens sneller.

Het maximum aantal deelnemers per trainer bedraagt ca. 7 à 10. Dit aantal wordt vooral bepaald door de 'span of control' in ons werkgeheugen.

Doordat een training de deelnemers (en vaak ook de trainers) altijd in contact brengt met de grenzen van hun manieren van leren (en daarmee met hun persoonlijke ontwikkelingstraject) is het ook bij kleine groepen sterk aan te bevelen een training te begeleiden met twee trainers met verschillende culturen. Dit vergroot het effect van de training door meer manieren van leren te kunnen neerzetten.

Ook is er dan eventueel altijd een trainer beschikbaar om waar nodig deelnemers individueel te begeleiden (dit vergroot de veiligheid en bevordert dus het leerklimaat).

Tenslotte, maar niet het minst belangrijk, de leervorm training werkt alleen met een groep waarvan alle deelnemers zelf vrijwillig hebben gekozen om eraan mee te doen. Één of twee 'gestuurde' mensen (die er 'moeten' zijn van zichzelf of van anderen), die niet bereid zijn de grenzen van hun manieren van leren te verkennen, blokkeren doorgaans het groeps- en leerproces van de hele groep. Het leerresultaat voor de meeste deelnemers valt dan terug tot dat van het cognitieve informatiedeel, dat uiteraard minder uitgebreid is dan in een cognitieve cursus over het onderwerp. De doelen van de groep en van de training worden dan niet gehaald.

#### **WAT IS EEN CURSUS?**

De leervorm 'cursus' is te beschouwen als de tegenhanger van een training. In een cursus leer je vooral door bewuste (cognitieve) overdracht van kennis en vaardigheden, waarbij de leerstof in de hersenen van de deelnemer zich voegt bij daar al aanwezige kennis over- en vaardigheden in dezelfde materie of context.

Deze leervorm is dus zeer geschikt om reeds aanwezige kennis en vaardigheden te verdiepen en om vaardigheden in cognitief leren te vergroten, zoals betekenis geven aan, en verwerken van informatie, vooral door analyse, sorteren en normeren.

De werkwijze in een cursus resulteert in een groeps cultuur waarin het cognitieve brein (ons natuurlijke veiligheidssysteem) actief is en het leren zich beperkt tot cognitieve kennisoverdracht. Dit is vermoeiend en weinig effectief. Voor het leren van nieuwe vaardigheden is dit het ongeveer meest trage systeem waarover onze hersenen beschikken.

In een cursus speelt het groepsproces geen rol bij de opbouw van het programma, en meestal ook niet bij de uitvoering. Voordeel van deze leervorm is dus dat je als cursusleider niet hoeft te kunnen omgaan met het groepsproces en dus met lagere 'trainers' kwalificaties kunt volstaan. Ook kun je met deze leervorm werken in vrijwel onbeperkt grote groepen en met korte lesperiodes.

Het resultaat van een cursus is vaak goed uit te drukken in nieuw 'weten', ook wel genoemd 'bewust vaardig zijn'. De deelnemer kan na de cursus met gebruik van zijn bewuste concentratie de overgedragen kennis of vaardigheid 'toepassen'.

Het proces van het zich 'eigen' maken van de vaardigheid (onbewust vaardig worden) is geen onderdeel van het programma. Deze zogenaamde 'transfer' moet de deelnemer vaak zelf maar uitzoeken. Het volgt dus later wel na de cursus ...

Door dit gebrek aan eigen verbinding van de deelnemer met de stof is het effect op termijn van een cursus veel geringer dan dat van een training. Transfer (of het gebrek daaraan) is dan ook een bekend zorgenkindje voor aanbieders en afnemers van cursussen.

De praktijk wijst uit dat de transfer van cursussen alleen goed lukt bij die mensen waarvoor cognitief informatie verwerken belangrijk is in hun natuurlijke manier van leren, en die voorts al vaardig zijn in het hanteren van de daarvoor nodige woordenschat. In Nederland is dit bij ca 30 à 40% van de mensen het geval. Cursussen zijn dus vooral bedoeld voor mensen met een hogere algemene ontwikkeling en/of schoolopleiding, opgedaan binnen de Nederlandse cultuur.

#### **WAT IS EEN CURSUSLEIDER?**

Cursussen worden geleid door cursusleiders die in Nederland ook 'trainer' heten. Achtergrond van deze verwarrende benaming is waarschijnlijk, dat het onderscheid tussen een training en een cursus niet digitaal is aan te geven. In alle trainingen zit ook een stuk cursus (met name in de relevante cognitieve fasen van het groepsproces) en in alle cursussen zitten wel stukjes training (bijvoorbeeld in de dynamiek tijdens rollenspellen en aan de bar.)

Daar het overgrote deel van de als training aangeboden programma's in feite vaak cursussen zijn, zijn veel mensen die zich in Nederland 'trainer' noemen dat in de strikte zin zoals boven vermeld dus niet.

#### **HET LEIDEN VAN EEN CURSUS; EFFECTEN OP DE GROEP**

- Een cursusleider staat als presentator voor de groep en zit er niet in. Hij/zij presenteert kennis en demonstreert vaardigheden. De activiteiten van de deelnemers zijn vooral: zintuiglijk waarnemen, cognitief informatie verwerken en het uitvoeren van opdrachten waarbij de inhoud is voorgeschreven en/of het leerresultaat voortkomt uit het inhoudelijke resultaat van de activiteiten.

- Hij/zij houdt een cognitieve, vaak genormeerde (machts)afstand tot de groep, die wordt versterkt doordat de groep bij deze manier van werken wordt 'gefixeerd' in een passieve en afhankelijke fase van het groepsproces.
- cursusleiders worden vaak ingehuurd om een al vaststaand programma over te dragen, dat is opgebouwd met de manier van leren van de maker (vaak niet de 'trainer' zelf). Vaak zie je dat wanneer het programma niet aansluit bij de manier van leren van de 'trainer', deze zich (onbewust) onveilig gaat voelen en dan gaat afwijken van de inhoud en/of volgorde van het programma, om dit aan te passen aan de eigen manier van leren en aan de eigen (veiligheids)behoeften.

Het effect hiervan op het leerresultaat van de deelnemers wordt bepaald door hoe de manier van leren van de (afwezige) maker, en van de 'trainer' toevallig aansluiten bij de cultuur van de groep en bij de fase van het groepsproces op het moment dat het gebeurt. De kans dat het effect binnen de context van de leeropdracht positief is, is aanmerkelijk kleiner dan 50%. Vaak ontstaat namelijk 'weerstand' in de groep waardoor het leren zich 'ongewild' verlegt naar de groepsdynamiek. Deze weerstand is het gevolg van de dominante digitale aansturing van de deelnemers in het groepsproces: (on)veiligheid en (on)zekerheid bepalen het klimaat waarin ieder analoog optreden wordt geblokkeerd.

Het verschil tussen de begrippen training en cursus moge uit het bovenstaande duidelijk zijn.

#### EN DAN NU DE WORKSHOP

Met het gebruik van de woorden 'training' en 'workshop' wordt in Nederland vaak een onderscheid aangegeven in de duur van de activiteit: 'workshop' wordt vaak gebruikt voor een eenmalige activiteit van een halve dag tot ca drie dagen, en met 'training' wordt vaak een langere opleiding aangeduid bestaande uit meerdere blokken van aaneengesloten dagen.

Workshop is een Engels woord dat iets als werkplaats betekent. Het is een georganiseerde vorm van leren die uit de Amerikaanse cultuur afkomstig is waar het analoge leren wordt aangestuurd door (samen) dingen te gaan doen in de vorm van het uitvoeren van opdrachten:

In een workshop is de deelnemer dus meer fysiek actief (rollen spelen, opdrachten uitvoeren) dan in een cursus (luisteren, betekenis geven).

Voorbeeld: *'Ga naar de buurman en leen een ei.'* Uitvoeren van die opdracht leidt dan bijvoorbeeld tot de beoordeling: *'Zie je wel dat je initiatief kunt nemen?'*

Qua leervorm ligt de workshop, op grond van de Amerikaanse herkomst, vaak ergens in het midden tussen een training en een cursus, maar het kan in de praktijk zowel een volledige cursus zijn (informatie overdracht als doel) als een training (overdracht van onbewust te hanteren vaardigheden staat centraal).

**N.B.** In een training kan ook informatie overdracht centraal staan, alleen wordt dit daar zo vormgegeven dat het automatisch en onbewust binnenkomt, in plaats van moeizaam en bewust. Het spreekt vanzelf dat de trainer in een workshops dient te beschikken over kennis van het groepsdynamische proces in (multiculturele) groepen, en ook over vaardigheden om dit proces te begeleiden.

#### HOE LEER JE IN NEDERLAND?

Het Nederlandse onderwijsstelsel is vrijwel volledig geënt op de leervorm cursus. De meeste onderwijzers en leraren hebben geen enkele kennis van groepsdynamische processen, en ook niet van de aansturing van leerprocessen in verschillende culturen.

Wel is veel onderzoek gedaan naar de transfer van de leerstof naar de leerling. Daarbij is (logischerwijs) een sterke correlatie gevonden met bepaalde cognitieve leervaardigheden (intelligentie) die op de lagere school dan ook reeds worden getest (CITO).

Kinderen worden over schooltypen verdeeld, ook op grond van resultaten van dit soort tests.

Ze worden daarbij geplaatst op verschillende zwaarteniveaus binnen de vaststaande cognitieve manier van leren in het onderwijs. Hierdoor worden in Nederland zeer veel analoge leervaardigheden van mensen onderbenut.

Dat de workshop een niet echt bij de Nederlandse onderwijscultuur passende vorm van leren is blijkt uit de zich steeds herhalende mislukking van onderwijshervormingen waarin actief analoog leren (projectonderwijs, studiehuis etc.) centraal staat.

Deze hervormingen komen voort uit de fascinatie van 'Haagse' beleidsmedewerkers met het Amerikaanse onderwijs: goedkoop, makkelijk, 'en ze vliegen toch maar naar de maan' (Dat dit laatste onder Duitse leiding gebeurde hadden ze even niet waargenomen).

Zolang de Nederlandse onderwijswereld niet kan omgaan met groepsprocessen, en dus niet beschikt over elementaire trainersvaardigheden zijn dit soort onderwijshervormingen slechts kostbare experimenten met aanmerkelijke risico's voor onze samenleving, immers informatie-kwaliteit wordt ingeleverd voor iets dat niet haalbaar is.

Kernvraag bij dit probleem is:

#### **HOE KOM JE AAN TRAINERSVAARDIGHEDEN?**

'Echte' trainersopleidingen zijn er in Nederland vrijwel niet (buiten de onze). Vrijwel alle georganiseerde opleidingen voor 'trainer' die ik ken in Nederland (en zeker in de USA) leiden op tot presentator (met technieken om het groepsproces te blokkeren en weerstanden te overwinnen) in plaats van tot trainer (die het groepsproces als basis voor het leerproces gebruikt).

Hier ligt dus nog een belangrijk terrein braak voor beleidsmakers en politici. Over de toekomst van het onderwijs in onze multiculturele samenleving kan ik niet echt optimistisch zijn. Leraren en studiebegeleiders uit de onderwijswereld hebben cultuurmatig een meer dan gemiddelde angst voor - en weerstand tegen het doorlopen van analoge leerprocessen.

Voorts moet je, om trainer te zijn, volledig jezelf kunnen zijn en jezelf kunnen laten zien in de groep, wat in de Nederlandse cultuur vaak als heel eng of als heel bedreigend wordt ervaren. Immers in Nederland is het verschijnsel 'mens die zichzelf is' als het ware verboden.

Voorbeeld: *Pim Fortuyn, je ziet hoe dat afloopt.*

#### **SAMENVATTING:**

Als je in je organisatie een verandering wilt bewerkstelligen in hoe mensen met elkaar en met hun werkomgeving, klanten etc. omgaan en hoe ze zich daaraan committeren dan is een training de aangewezen leervorm.

Dit leidt tot een cultuurverandering in de organisatie. Deze moet gedragen worden door de top, die er als voorbeeld eerst zelf doorheen moet gaan.

Door het analoge leerproces kan van medewerkers in een training alleen een vrijwillige bijdrage worden gevraagd. Gestuurde deelnemers blokkeren het leerproces.

Als je in hoofdzaak het kennisniveau in een organisatie wilt opschroeven dan organiseer je een cursus (symposium, congres etc.) of als geld een rol speelt stuur je een artikel, folder of boek.

De workshopvorm is een etiket voor een van beide of voor een mix van beide leervormen.

Ik hoop dat dit je een antwoord geeft op je vragen.

Heb je meer vragen dan kun je me ook eens bellen, dat is voor mij gemakkelijker.

Veel succes en mogelijk tot horens en/of tot ziens.

Met vriendelijke groet,

Hans Dalhuijsen 12 augustus 2002