

Transfer bij vaardigheidstrainingen

Cruciale factoren in het proces van transfer

Een vaardigheidstraining heeft weinig zin als het geleerde daarna niet wordt toegepast in de werkpraktijk. Hoe kan dat worden bevorderd?

Tekst Martijn van der Locht, Yvette van der Weele & Theo Visser

In Nederland wordt jaarlijks voor drie miljard euro aan bedrijfsopleidingen aangeboden. De meeste van deze opleidingen pretenderen de deelnemer werkelijk iets blijvends te leren. Transfer, beklijving van opleidingsresultaten, is hierin een cruciaal begrip. Onderzoek wijst uit dat de mate van transfer laag is: korte tijd na de opleiding ligt dit nog op zestig procent, echter de mate van transfer neemt met de tijd sterk af, na langere tijd blijkt deze waarde op tien procent te liggen (Burke & Hutchins, 2007). Schrikbarend laag! Hier is dus veel winst te behalen. In dit artikel bespreken we welke factoren een rol spelen bij het optimaliseren van de transfer. Tevens beschrijven we een pilotstudie naar transfer bij trainingen op het gebied van interpersoonlijke vaardigheden.

Transfer opnieuw bekeken

Transfer is een kernbegrip in het meten van het rendement van een trainingsinterventie. Het begrip staat voor het overbrengen van de opgedane kennis en vaardigheden tijdens de training naar de werksituatie en het blijvend gebruiken van deze kennis en vaardigheden op het werk (Baldwin & Ford, 1988). Na de veel aangehaalde reviewstudie van Baldwin en Ford uit 1988 is er veel onderzoek uitgevoerd naar dit fenomeen. De in dit artikel gebruikte literatuur presenteert de meest recente inzichten (Burke & Hutchins, 2007; Chiaburu & Lindsay, 2008; Velada e.a., 2007) en het meest gebruikte model (Holton, 1996).

Waarom hebben wij dit onderwerp opnieuw onder de loep genomen? Ten eerste willen we graag rapporteren over de onderzoeken die de laatste jaren zijn gedaan. Ondanks dat het een uitgekristalliseerd terrein lijkt, blijkt uit de ontwikkelingen in de laatste tien jaar dat er klaarblijkelijk onvoldoende gericht empirisch onderzoek is gedaan naar welke factoren een invloed hebben op transfer bij sociale vaardigheidstrainingen. Oplei-

dingsfunctionarissen en trainers hebben er wel ideeën over, maar die zijn vooral gebaseerd op ervaringen vanuit de praktijk. Wetenschappelijke onderbouwing ontbreekt grotendeels. De koppeling tussen wetenschap en HRD-praktijk dient actueel en up-to-date te blijven.

Ten tweede vanwege het belang van transfer. Trainingsprogramma's zijn voor organisaties een belangrijke manier om de prestaties van de werknemers te verhogen en het gedrag te verbeteren. Om te voorkomen dat leerrendement onnodig blijft liggen is het van groot belang om het proces van transfer en de beïnvloedende factoren adequaat in kaart te brengen.

Ten derde gaat veel literatuur over cursussen met vooral een cognitieve manier van leren. Conceptueel speelt een eenvoudig (cognitief) proces als onthouden daarbij de hoofdrol. Softwaretrainingen zijn relatief eenduidig te geven, aangezien de trainingssituatie (oefenen met software) veel overlap vertoont met de werkelijkheid (werken met software). Dergelijke trainingen draaien voornamelijk om kennis en het toepassen ervan in de praktijk. Resultaten uit dit soort studies zijn dus niet probleemloos te vertalen naar transfer bij vaardigheidstrainingen. In deze studie zal het echter specifiek gaan over het transferproces bij sociale vaardigheidstrainingen. Hierbij komen bij het proces van transfer meer zaken kijken.

De vraagstelling van deze studie luidt: *Welke factoren spelen een rol bij het optimaliseren van de transfer van een training op het gebied van sociale vaardigheden?*

Aan de hand van een onderzoek van de recente wetenschappelijke literatuur en de uitkomsten van een pilotstudie zal gepoogd worden een antwoord te geven op deze vraag. Ten slot- »

te zal de betekenis van de uitkomsten voor de praktijk van het HRD-vakgebied worden besproken.

Bevindingen uit het literatuuronderzoek

In het volgende stuk trachten we meer inzicht te geven in de belangrijkste factoren die bij het proces van transfer een rol spelen. De verschillende factoren zijn onder te verdelen in drie kerngebieden (Velada e.a., 2007):

1. Transferklimaat;
2. Trainingsdesign en overdracht;
3. Individuele leerfactoren.

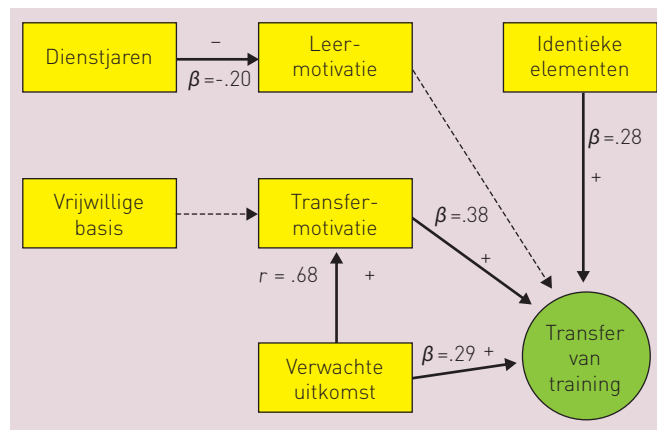
Het *transferklimaat* gaat over situaties, consequenties en mogelijkheden in een organisatie die ervoor zorgen dat werknemers juist wel of juist niet het op de training geleerde gedrag zullen uitvoeren. In een goed transferklimaat zijn er bijvoorbeeld beloningen voor het correct uitvoeren van het geleerde gedrag en aanmoedigingen voor het gebruik van de nieuwe vaardigheden. Een belangrijk onderdeel van transferklimaat is

In een goed transferklimaat zijn er beloningen voor het correct uitvoeren van het geleerde gedrag en aanmoedigingen voor het gebruik van de nieuwe vaardigheden

ook de steun van collega's en managers. Negatieve reacties van collega's – 'Jij bent zeker weer op training geweest' – zijn funest voor de implementatiegraad van een training. Collega's kunnen een functie vervullen in het leerproces door de trainee aan te sporen of positieve feedback te geven (Burke & Hutchins, 2007).

Bij het kerngebied *trainingsdesign en overdracht* gaat het om de technieken die in een training worden gebruikt die transfer van de geleerde vaardigheden op het werk vergemakkelijken en stimuleren. Voor het succes van een training is het stellen van doelen op zowel de korte als de lange termijn effectief. Ook moeten deelnemers het belang van de doelen duidelijk inzien, wil een trainingsinterventie effectief zijn. Bij trainingsstrategieën en -methoden horen technieken als het blijven herhalen van de leermomenten (ook al hebben de deelnemers al het correcte gedrag vertoond), actief leren (leren door doen) en herhaling en feedback.

Een onderdeel van het trainingsdesign, dat de laatste tijd veel aandacht heeft gekregen, is het gebruik van *identieke elementen*. De theorie van identieke elementen is oorspronkelijk geïntroduceerd door Thorndike en Woodworth. In deze theorie gaat men ervan uit dat transfer maximaal is als de stimulus en de response in de trainingssituatie overeenkomen met de stimulus en de response in de werksituatie. Deelnemers leren dus



Figuur 1. Design pilotstudie (vetgedrukte lijnen → significante resultaten; stippellijnen → niet-significante effecten)

iets, als ze de trainingssituatie als een soort werkelijkheid zien en ervaren. Trainingen moeten volgens deze filosofie zó worden ontworpen, dat ervaringen in de training lijken op ervaringen in de werkelijkheid van de deelnemers. Een kritiek punt bij dit trainingsdesign is het vaststellen van 'het moment van de waarheid': het moment waar de deelnemer kan laten zien daadwerkelijk iets te hebben geleerd. Ander onderzoek op het gebied van identieke elementen heeft zich meer gericht op inhoudsrelevantie, wat neerkomt op een ander concept (Lim & Morris, 2006). Wij hebben een iets andere kijk op het gebruik van identieke elementen. Volgens ons gaat het meer om de beleving, dus het gevoel dat de training lijkt op de werkelijkheid (werkomgeving).

Individuele leerfactoren zijn kenmerken als intelligentie, persoonlijkheid en motivatie (Chiaburu & Lindsay, 2008). Hoge algemene intelligentie zorgt voor een grotere transfer. Wat betreft persoonlijkheid zijn open, extraverte en zorgvuldige deelnemers succesvoller in het toepassen van trainingen (Burke & Hutchins, 2007). Motivatie van de deelnemer speelt vanzelfsprekend een belangrijke rol bij transfer. Het begrip motivatie is op te delen in de factoren leermotivatie, transfermotivatie en verwachte uitkomst:

1. *Transfermotivatie* gaat over de mate waarin deelnemers hun best doen om de vaardigheden en kennis die ze hebben geleerd daadwerkelijk toe te passen in hun werksituatie. Als mensen zich op eigen initiatief voor een training inschrijven heeft dat een positieve invloed op transfermotivatie. Ook wordt transfermotivatie hoger als mensen verwachten dat zij het trainingsmateriaal gemakkelijk kunnen gebruiken in de werkomgeving. De relatie tussen transfermotivatie en transfer is nog niet duidelijk bewezen, daarom is er meer onderzoek nodig om dit effect in kaart te brengen.
2. *Verwachte uitkomst* is de mate waarin deelnemers verwachten dat ze de vaardigheden kunnen gebruiken om werkprestaties te verhogen. Deelnemers die de relevantie van de inhoud van de training zien, kunnen de geleerde vaardigheden beter overbrengen naar hun werk dan deelnemers voor wie de training minder relevant is. Bovendien is de

verwachte uitkomst een belangrijke factor om transfermotivatie te voorspellen (Burke & Hutchins, 2007).

3. *Leermotivatie* omschrijft in hoeverre deelnemers gemotiveerd zijn om de inhoud van het trainingsprogramma te leren. Mensen die uitkomsten aan zichzelf toeschrijven in plaats van aan externe omstandigheden zijn meer gemotiveerd om te leren, omdat zij eerder het gevoel hebben dat een training positieve uitkomsten kan hebben. Ook blijkt dat oudere mensen minder gemotiveerd zijn om te leren. Dit komt onder andere door een lager gevoel van bekwaamheid (Colquitt, LePine & Noe, 2000).

Op basis van de bovenstaande literatuur hebben we besloten een pilotstudie uit te voeren om een beter inzicht te krijgen hoe dit werkt bij trainingen gericht op interactievaardigheden. In de pilotstudie zullen we ons richten op de factoren *gebruik van identieke elementen* en *motivatie*. Bij de factor *motivatie* zijn bepaalde componenten, die we hiervoor hebben beschreven, tot nu toe onderbelicht gebleven (Burke & Hutchins, 2007). In kader 2 is aanvullende relevante literatuur weergegeven.

Bevindingen uit de pilotstudie

In deze studie is een conceptueel onderzoeksmodel getoetst (figuur 1). Met dit model willen we uiteindelijk inzicht krijgen of en in welke mate de genoemde factoren een rol spelen bij de beïnvloeding van het transferproces.

Er is onderzoek gedaan bij mensen die een training hebben gevolgd op het gebied van interpersoonlijke vaardigheden. Deze liggen op het gebied van leiderschap, projectmanagement, stress- en conflicthantering en communicatie. Met interpersoonlijk wordt specifiek bedoeld: (a) groeps- of sociaal gedrag, (b) gedrag tussen de persoon en één ander, (c) intern gedrag van de trainee in relatie tot sociale interactie (gedachten, gevoelens, belevenissen). De groep bestaat uit 156 vrouwelijke en 171 mannelijke respondenten, met een gemiddelde leeftijd van 39 jaar. Deelnemers (n=327) hebben een online-vragenlijst ingevuld, drie maanden na afloop van de training. Het ging om een vaardigheidstraining met open inschrijving van minimaal twee dagen, verzorgd door een Vetron-erkend trainingsbureau. De factoren uit het onderzoeksmodel zijn geoperationaliseerd in de schalen, waarvan betrouwbaarheidsanalyse aantoont dat

deze goed geconstrueerd zijn (Cronbach $\alpha > .70$). In kader 1 staan de schalen met voorbeelditems en de interne consistentie weergegeven.

Na toetsing door middel van een hiërarchische meervoudige regressieanalyse, willen we twee belangrijke hypothesen, die logisch volgen uit het conceptueel model, eruit lichten. De eerste hypothese luidt: Er is een positief effect van transfermotivatie op transfer. Deze hypothese werd bevestigd: er was sprake van een sterk effect van *transfermotivatie* op *transfer* ($\beta = .38$, $p < 0.001$). Als mensen gemotiveerder zijn om de vaardigheden over te brengen naar hun werkplek, is het niveau van transfer hoger. Het effect van transfermotivatie op transfer

Het effect van transfermotivatie op transfer is het sterkste effect dat we vonden

is het sterkste effect dat we vonden. Hypothese twee luidt: De aanwezigheid van *identieke elementen* in de training heeft een positief effect op *transfer*. Ook deze hypothese werd bevestigd: wanneer mensen meer de beleving hadden dat er een match was tussen de trainingssituatie en de werksituatie, was de transfer hoger ($\beta = .28$, $p < 0.01$).

In figuur 1 zijn de (overige) uitkomsten van de pilotstudie weergegeven.

Tot slot

In de inleiding stelden we de vraag welke factoren een rol spelen bij het optimaliseren van transfer van een vaardigheidstraining. De literatuurstudie en het pilotonderzoek maken duidelijk dat motivatie en het gebruik van identieke elementen een belangrijke rol spelen bij het optimaliseren van transfer. Door het beantwoorden van de vraagstelling hebben we nu meer inzicht gekregen in de rol die cruciale factoren spelen bij het proces van transfer bij interpersoonlijke vaardigheidstrainingen. Maar we zijn er nog niet. Verder onderzoek is nodig om het fenomeen transfer beter in kaart te brengen. Er moet hierbij rekening gehouden worden met het soort training dat »

Kader 1. Schalen met voorbeelditems en de interne consistentie

Construct	Voorbeelditem (aantal items)	Betrouwbaarheid (alpha)
Transfer van training	Ik heb het gevoel dat ik beter functioneer in mijn werk door het toepassen van de geleerde vaardigheden (12).	0.94
Identieke elementen	De trainingssituatie leek soms erg op mijn werksituatie (8).	0.93
Leermotivatie	Ik heb geprobeerd zoveel mogelijk van de training te leren (10).	0.88
Transfermotivatie	Ik heb geprobeerd om de geleerde vaardigheden zoveel mogelijk toe te passen op mijn werk (8).	0.87
Verwachte uitkomst	Mijn werkprestatie zal verbeteren als ik gebruikmaak van de nieuwe vaardigheden (6).	0.90

het onderwerp is van het onderzoek. In deze pilotstudie hebben de deelnemers een langdurige vaardigheidstraining gevolgd. Dit is een waardevolle toevoeging aan bestaande kennis. Bestaand onderzoek gaat vaak uit van trainingen die uitgevoerd zijn in een laboratoriumsetting, waarbij de interventie kortdurend van aard is. Kritiek hierop is dat er dan geen sprake is van een realistische trainingssetting. Zelfs bij het vooraanstaande onderzoek van Velada is een kanttekening te plaatsen. De onderzochte training was namelijk gericht op het verbeteren van de hygiëne, waarbij het vraagstuk van transfer minder complex is. Ook bij onze pilotstudie is een kanttekening te plaatsen. De resultaten zijn verkregen door zelfrapportage. Beter was geweest als de dataverzameling tevens had plaatsgevonden via de leidinggevenden, collega's en klanten (360 graden).

Het belangrijkste leerproces – gericht op het toepassen van het geleerde – gebeurt pas na de training

Wat betekenen de resultaten van onze studie in de praktijk? Het belangrijkste leerproces – gericht op het toepassen van het geleerde – gebeurt pas na de training. Het belang van de training wordt nog wel eens overschat door zowel de trainer als de manager. De trainer wil graag een goede training geven en de manager wil dat er een goede training gegeven wordt. Echter, het doel is dat een medewerker effectiever gaat functioneren op een bepaald competentieterrein of beter gaat presteren op een kerntaak. Dan komen er situaties aan bod waar het werkelijk om gaat, bijvoorbeeld het meer verkopen van een product. Het werkelijk beter functioneren wordt tot stand gebracht door een hoge transfer van de training. Daarom is het van belang om de nieuwste inzichten te gebruiken bij het ontwerpen en uitvoeren van trainingen.

Hoe kun je nu transfer optimaliseren? Motivatie van deelnemers is een individuele factor, maar kan wel degelijk beïnvloed worden. Het loont de moeite meer aandacht te besteden aan doelen en intenties van deelnemers voorafgaand aan de training. Een goede manier is bijvoorbeeld het voeren van een intakegesprek. In een dergelijk gesprek worden doelen, intenties en motivatie van de deelnemer besproken. Hier wordt een fundament gelegd voor het daadwerkelijke leerrendement. Voorts hebben we geconstateerd dat de match tussen trainings-situatie en werksituatie van groot belang is. Deelnemers moeten het gevoel krijgen dat ze de vaardigheden die ze leren in de praktijk gemakkelijk kunnen toepassen. Dit kan bereikt worden door deelnemers opdrachten te laten doen in de praktijk of werksituaties te simuleren binnen de training. Acties en situaties in de training moeten dus een raakvlak hebben met acties en situaties in de werkelijkheid om de resultaten uit een training te laten beklijven. ■

Kader 2. Aanbevolen extra literatuur

- Arthur, W., W. Bennett, P.S. Edens & S.T. Bell (2003). Effectiveness of training in organizations: A meta-analysis of design and evaluation features. *Journal of Applied Psychology* 88 (2), pp. 234-245.
- Latham G.P. & C.C. Pinder (2005). Work motivation theory and research at the dawn of the twenty-first century. *Annual Review of Psychology* 56, pp. 485-516.
- Rogers, C.R. (1969). *Freedom to learn: a view of what education might become*. Columbus: Merrill Publishing Company.
- Saks, A.M. & M. Belcourt (2006). An investigation of training activities and transfer of training in organizations. *Human Resource Management*, 45 (4), pp. 629-628.
- Taylor, P.J., D.F. Russ-Eft & H. Taylor (2009). Transfer of Management Training From Alternative Perspectives. *Journal of Applied Psychology* 94 (1), pp. 104-121.

Literatuur

- Baldwin, T.T. & J.K. Ford (1988). Transfer of training: A review and directions for future research. *Personnel Psychology* 41 (1), pp. 63-105.
- Burke, L.A. & H.M. Hutchins (2007). Training transfer: An integrative literature review. *Human Resource Development Review* 6 (3), pp. 263-296.
- Chiaburu, D.S. & D.R. Lindsay (2008). Can do or will do? The importance of self-efficacy and instrumentality for training transfer. *Human Resource Development International* 11 (2), pp. 199-206.
- Colquitt, J.A., J.A. LePine & R.A. Noe (2000). Toward an integrative theory of training motivation: A meta-analytic path analysis of 20 years of research. *Journal of Applied Psychology* 85 (5), pp. 678-707.
- Holton III, E.F. (1996). The flawed four-level evaluation model. *Human Resource Development Quarterly* 7 (1), pp. 5-21.
- Lim, D.H. & M.L. Morris (2006). Influence of trainee characteristics, instructional satisfaction, and organizational climate on perceived learning and training transfer. *Human Resource Development Quarterly* 17 (1), pp. 85-115.
- Velada, R., A. Caetano, J.W. Michel, B.D. Lyons & M.J. Kavanagh (2007). The effects of training design, individual characteristics and work environment on transfer of training. *International Journal of Training and Development* 11 (4), pp. 282-294.

Trefwoorden: **Training • Transfer • Motivatie • Leren**



v.l.n.r.:

Drs. Martijn van der Locht is werkzaam als docent Sociale Psychologie op de Universiteit van Tilburg. Zijn onderzoeksexpertise ligt op het gebied van transfer. Hij is tevens trainer van Lochtting Advies. E-mail: m.vdlocht@uvt.nl

Yvette van der Weele BSc. is masterstudent Economische Psychologie aan de Universiteit van Tilburg. Voor haar thesis deed zij onderzoek naar het effect van motivatie op de transfer van training. E-mail: y.m.vdrweele@uvt.nl

Theo Visser is manager Productontwikkeling en Innovatie bij Boertiengroep, partner op het gebied van strategisch veranderen, leren en ontwikkelen, en lid van de redactie van O&O. E-mail: t.visser@boertiengroep.nl