



WHITE PAPER • EISEN STELLEN AAN BEDRIJFSTRAININGEN  
EN TRAININGSBUREAU'S

## Ace! Management Partners

Training • Coaching • Management Consulting • Interim Management

TRAININGSLOCATIES: ROTTERDAM • BREDA • AMSTERDAM  
BRUSSEL • UTRECHT • EINDHOVEN • DEN HAAG • ANTWERPEN  
OFFICE: TEL 0165 396108 • FAX 0165 396195  
INFO@ACE-MANAGEMENT-PARTNERS.NL

WWW.ACE-MANAGEMENT-PARTNERS.NL  
WWW.ACETRAINING.NL  
WWW.TRAININGENCOACHING.NL



## Trainen.... Zelf organiseren of uitbesteden

Uitbesteden of zelf doen, het zelf ontwikkelen en geven van een training versus het inschrijven op een externe training. Twee uitersten waar tussenin ook nog een aantal mogelijkheden ligt. Het begrijpen en kunnen wegen van de factoren die van invloed zijn op het keuzeproces tussen zelf doen of uitbesteden zal de kwaliteit van de uiteindelijke keuze ten goede komen.

### Mogelijkheden

We onderscheiden de onderstaande vormen in het keuzeproces tussen uitbesteden of zelf ontwikkelen en geven van een training. :

- We geven de training zelf
- We laten de training geven door een externe trainer ( open inschrijving)
- We laten de training geven door een externe trainer ( in company/maatwerk)

Dit onderscheid in de fysieke vorm van het trainen werpt echter geen licht op het vraagstuk van uitbesteden of zelf doen in het voor- en natraject die een goed opgezette en doordachte training begeleiden. Kijken we op deze manier naar de training als proces, dan kan het trainingsproces worden onderverdeeld in:

- Vaststelling verbeterpunt/ probleem
- Vaststellen of verbeterpunt/ probleem (gedeeltelijk) kan worden opgelost door training
- Vaststellen doelstelling training
- Ontwikkelen van de training
- Geven van de training
- Evaluatie van trainingsresultaat ten opzichte van de doelstelling van de training
- Geven van follow-up trainingen

#### Vaststelling verbeterpunt/probleem

In sommige gevallen is het probleem of het knelpunt eenvoudig vast te stellen. Bijvoorbeeld wanneer een nieuwe lichter verkopers aantreedt, die een specifiek stuk product kennis moet worden bijgebracht. In andere gevallen liggen de zaken minder eenduidig en vormt het vaststellen van het probleem juist de bottleneck. Wanneer bijvoorbeeld de verkoopresultaten achterblijven, kan dat vele oorzaken hebben. Als niet duidelijk is wat het werkelijke probleem daarachter is, kan een training ertegenaan gooien nooit de juiste oplossing zijn. In plaats van het symptoom te bestrijden, dient eerst het eigenlijke probleem te worden achterhaald om dat als basis voor de verdere stappen te nemen.

#### Vaststellen of verbeterpunt/ probleem (gedeeltelijk) kan worden opgelost door training

Of training de oplossing is van het probleem of aan de oplossing kan bijdragen moet vervolgens beoordeeld worden. Voor de opleiding van een nieuwe lichter verkopers zal training allicht een effectieve oplossing zijn. Probeer wel altijd creatief te blijven, want training is niet de oplossing voor alles. Een gedemotiveerde groep verkopers met een achterstand in productkennis zal misschien meer kennis en inspiratie opdoen op een breed georiënteerd congres over hun product portfolio dan op een specifieke training.

#### Vaststellen doelstelling training

Een goede omschrijving van de doelstelling zal behalve het maken en het geven met name de evaluatie van de training vergemakkelijken. Zonder een duidelijk doelstelling blijft alles in het vage zowel voor de getrainde, de trainer als uiteindelijk ook het bedrijf zelf. Zonder een evaluatie waarbij resultaten aan concrete doelstellingen kunnen worden getoetst, is de effectiviteit en dus het rendement van een training immers niet te bepalen.



## Ontwikkelen van de training

Bij het maken van de training zelf is een goede voorbereiding het halve werk. Wees niet te snel tevreden; een goede, doordachte training zal herkend worden en biedt uitzicht op betere resultaten. Let niet alleen op de kwaliteit van de inhoud, maar ook op de didactische vorm van de training. Welke trainingsvorm wordt gehanteerd, zit er afwisseling in de trainingsmethode en is er bijvoorbeeld sprake van een naslagwerk, voor een opfrissing achteraf.

## Geven van de training

Alle voorbereidingen komen hier samen en maken of breken de training. Wie gaat de training geven en hoe gaat deze persoon de training geven.

## Evaluatie van trainingsresultaat ten opzichte van de doelstelling van de training

Heeft de training bereikt wat ervan werd verwacht? . En hoe kan het trainingsproces worden beoordeeld? Evaluaties zijn een niet te onderschatten onderdeel van een continue trainingsproces. Met de respons daaruit kunnen concrete verbeterpunten worden aangegeven, wat de kwaliteit van een volgende training ten goede komt en/of als input op het trainingsproces in brede zin gebruikt kan worden. Vraag feed back zo terug, dat zowel de vorm, als de inhoud en het proces van de training aan de orde komen. Besteed genoeg tijd en aandacht aan een evaluatie formulier voor de deelnemers zowel in het geval van een eigen interne training als bij een uitbestede training. Kom er tevens op terug bij deelnemers. Laat het niet een eenmalig invulling zijn maar geef aan dat u op basis van deze input verbeteringen heeft kunnen doen in het trainingsproces.

## Geven van follow-up trainingen

Beoordeel of het nodig is. Bepaal aansluitend de vorm en inhoud van de follow-up training, om het geleerde niet na een aantal maanden weer te laten wegzakken naar het oude niveau of iets daarboven in het beste geval.

Al deze onderdelen van het trainingsproces moeten aan de orde komen bij het voorbereiden van een training. Bij al deze onderdelen kan bovendien de afweging worden gemaakt om het onderdeel zelf op te pakken of uit te besteden.

## **Belangrijke aandachtspunten bij de keuze tussen zelf doen of uit besteden**

- Hoeveel personen moeten er getraind worden: het aantal personen dat getraind moet worden bepaalt meestal of het lonend ( in termen van efficiency, effectiviteit en kosten) is om zelf een trainingsprogramma te ontwikkelen dan wel mensen extern de opleiding te laten volgen. In het algemeen is de ontwikkeling van een intern trainingsprogramma lonend wanneer regelmatig een aantal mensen moet worden getraind. Een individuele training zal dus meestal extern plaatsvinden.
- De frequentie van training: indien er sprake is van een regelmatige stroom van cursisten loont het zelf geven van de training, indien er sprake is van een zeer onregelmatig patroon dan is uitbesteden veelal een betere optie.
- Wat moet er getraind worden: het geven van een bedrijfsspecifieke systeem training is vrij snel intern te regelen; het geven van een full time management development programma voor financieel specialisten zal bijna automatisch extern gevolgd worden. Nu is het niet enkel de aard en beschikbaarheid die hierin een rol spelen, maar ook de wenselijkheid om deze training in- dan wel extern te laten volgen. Kiezen we bewust voor een frisse wind van buitenaf of juist niet.
- Welk niveau moet er getraind worden: op het operationele niveau zullen concrete kennis en vaardigheden gemakkelijker intern en/of on the job kunnen worden uitgebreid, voor het meer abstracte beleidsmatige niveau zal de voorkeur sneller uitgaan naar een externe training.
- Hoe bedrijfsspecifiek moet er getraind worden: hoe bedrijfsspecifieker de opleiding, hoe groter de kans dat deze intern gevolgd zal worden. Een algemene opleiding kan weliswaar intern gevolgd worden maar zal relatief gemakkelijk en tegen lage kosten extern verkrijgbaar zijn
- Welke waarden moeten er getraind worden: indien er sprake is van het overbrengen van bedrijfsgebonden basic values dan is zelf doen de eerste keus.



- Budgetoverwegingen: voor hoeveel geld mag er getraind worden: indien budget een doorslaggevend element is, betrek dan ook de kosten in de overweging die niet direct aan uw training zijn toe te rekenen. Denk bijvoorbeeld aan gedeelde arbeidsuren maar ook verkoopomzet van de deelnemers, ontwikkelingskosten, lerend effect voor de toekomst, herhalings-trainingen. Een goede afweging zal dus rekening houden met alle zaken die in het trainingsproces aan de orde zijn. In het algemeen gesteld zullen individuele onregelmatige trainingen in uitbesteding goedkoper uitvallen dan wanneer ze intern worden gegeven. Daarnaast heeft een extern instituut een concurrentie prikkel, die interne opleidingen in elk geval minder kennen.
- Binnen welk tijdsbestek moet er getraind worden: indien snelheid gewenst is zal indien de expertise intern voorhanden is een interne training sneller geregeld kunnen worden dan een externe.
- Hoe objectief moet er getraind worden: indien de objectiviteit van belang is zal een externe trainer objectiever tegen de zaken aan kijken dan een interne trainer. De externe trainer zal minder last hebben van de "bedrijfsblindheid" die iedere interne trainer in meer of mindere mate plaagt.
- Is er sprake van een sociale rol van de training? : indien de training ook een rol speelt in de zin van verbetering van de sociale verhoudingen binnen het team of het bedrijf ( de informele contacten) dan is een speciale interne training, gericht op het team de aangewezen keus. Als er sprake is van verbreding van contacten buiten het bedrijf heeft een externe training de voorkeur.
- Hoeveel invloed wil men hebben op de training: indien men veel invloed wenst te hebben op het trainings programma valt een externe open training meestal af. Met een eigen of in-company training heft men dit probleem op, er is meer invloed mogelijk op het programma en minder van belang zijnde zaken kunnen worden vervangen.
- Hoeveel kruisbestuiving acht men gewenst? : als men graag een kruisbestuiving tot stand wil brengen door het uitwisselen van ervaringen met anderen, discussiëren en zoeken naar oplossingen met mensen uit geheel andere bedrijfstakken zal dit de doorslag geven in de keuze voor een externe training
- Hoe flexibel wil men zijn in aangeboden opleidingsprogramma's: het gebruik maken van externe opleidingsinstituten geeft tevens de mogelijkheid om op korte termijn een zeer breed scala aan trainingen neer te zetten.

	Zelf doen	Uit besteden
Hoeveel personen moeten er getraind worden	Grotere aantalen	Individuen
De frequentie van training	Regelmatig patroon	Onregelmatig patroon
Wat moet er getraind worden	Bedrijfsspecifieke vaardigheden	Abstract development programma
Welk niveau moet er getraind worden	Operationeel niveau	Beleidsmatig niveau
Hoe bedrijfsspecifiek moet er getraind worden	Bedrijfsspecifieke vaardigheden	Algemene opleiding
Welke waarden moeten er getraind worden	Bedrijfsgebonden basic values	Algemene waarden
Voor hoeveel geld mag er getraind worden	Situatie afhankelijk, geen concurrentie	Situatie afhankelijk, concurrentie aanwezig
Binnen welk tijdsbestek moet er getraind worden	Snel	Langzamer
Hoe objectief moet er getraind worden	Subjectiever	Objectiever
Welke sociale rol heeft de training	Verbetering interne contacten	Verbetering externe contacten
Hoeveel invloed wil men hebben op de training	Veel invloed	Weinig invloed
Hoeveel kruisbestuiving wil men	Weinig	Veel



## Keuze van het trainingsbureau

Bij de keuze van het trainingsbureau of ieder ander bureau dat u ondersteunt bij het trainingsproces is het van belang goed te letten op de punten in de volgende checklist.

### Checklist bureau keuze

- Ga uit van een tevoren opgestelde doelstelling en een budget.
- Vraag een offerte aan bij een aantal bureaus en let op de snelheid van reageren en professionele uitstraling bij het eerste contact.
- Hoe professioneel is het bureau? Let op de professionaliteit van de presentatie. Laat bij voorkeur de beoogde trainer ook de presentatie doen.
- Hoe gaat trainer om met vragen en voorstellen in oriënterend gesprek. Houdt hij af, vraagt hij door, is hij analytisch?
- Is het trainingsvoorstel goed afgestemd op bedrijfssituatie? Ook op de informatie die van tevoren vanuit het bedrijf is verstrekt?
- Klikt het tussen beide partijen?
- Vraag om een syllabus en materiaal van trainingen die men al gegeven heeft en neem de tijd die te beoordelen.
- Vraag naar referenties en trek ze na.
- Vraag naar voorbeelden van maatwerk programma's.
- De omvang van de trainingsstaf kan van belang zijn als het om grote aantallen te trainen deelnemers gaat.
- Onderzoek de manier waarop het bureau zijn evaluatie verzorgt. Sluit dat goed aan bij de manier waarop uw bedrijf resultaatgericht wil trainen?
- Ga uit van uw eigen budget bij prijsafspraken maar wees reëel. Kwaliteit moet worden betaald.
- Vraag zelf door als u geen helder beeld krijgt ( inhoud, vorm, proces). Sta op feiten en leg u niet neer bij het eerste het beste antwoord.

## Keuze van het instituut bij open trainingen

Bij de keuze van een open, algemene training zult u in eerste instantie vaak afgaan op brochuremateriaal, tenzij u via mond-tot-mond reclame al op een goed spoor bent gekomen. Het is verstandig van te voren op basis van de eigen behoefte een aantal criteria vast te stellen waarlangs het aanbod van de vele verschillende aanbieders kan worden gelegd. Dat kan gaan om zaken als de frequentie van de training, aanbod in de breedte, beschikbaarheid van steeds dezelfde trainer, maximale prijs, locatie(mogelijkheden) en bereikbaarheid. U kunt contact opnemen met een brancheorganisatie (bijvoorbeeld CEDEO, Den Haag), waarbij veel trainers aangesloten zijn voor lijsten van aangesloten bureaus of u oriënteren via uw eigen branchevereniging als het om vakspecifieke kennis gaat. Jaarlijks verschijnt de Marketing, Sales en Communicatie Jaargids (Samsom) waarin onder meer opleidings- en trainingsbureaus overzichtelijk bij elkaar gebracht zijn en die hun globale aanbod in kaart brengt. Let bij een eerste vergelijking in elk geval op de volgende punten:

- Is er een redelijk frequentie van deze training?
- Wordt de training door dezelfde trainer gegeven?
- De achtergrond van de trainer?
- Prijsniveau van de training, zowel naar boven als onderen.
- Wordt in de brochure de doelstelling voldoende duidelijk?
- Staat er een concrete resultaatomschrijving van de training vermeld?
- Is de training voldoende toepasbaar voor uw branche?

## De keuze van de trainer zelf

- Sluit het curriculum vitae van de trainer aan bij de kennis en vaardigheden die u overgebracht wil zien?
- Is de trainer voldoende betrokken?
- Beschikt hij/zij over voldoende kennis van de klant, dan wel de markt?
- Een ego in overeenstemming met de te trainen groep.
- Selecteer op goede didactische vaardigheden.
- Inlevingsvermogen van de trainer is een punt van overweging.



## Keuze van de locatie

Neem bij de keuze van de locatie de onderstaande punten in overweging:

- Kosten; de "eigen"vergaderzaal is minder kostbaar dan het hotel op de Veluwe
- Tijdsaspect; het direct aan de slag kunnen op de locatie waar men werkzaam is zal weinig tijdverlies geven
- Sfeer; een andere sfeer en de mogelijkheid en soms zelfs de eis om even los te komen van de dagelijkse zaken zullen altijd beter lukken buiten kantoor.
- Aandacht; een locatie buiten de deur schept niet alleen sfeer maar benadrukt ook nog eens extra het belang dat uw organisatie hecht aan een goede training.
- Onrust; een ruimte buiten de deur, zonder faxen, mobiles en andere zaken zal de cursisten de rust geven, eventuele storingen van buitenaf worden ondervangen.

## Samenvatting

"Onderzoek alles en behoudt het goede". Betrek in uw keuze van zelf doen of uitbesteden alle onderdelen van het trainingsproces. Bekijk het van meerdere kanten en laat het gewenste resultaat uiteindelijk de doorslag geven. Onthoud een ding goed en laat dat leidend zijn in uw beslissing, het bereiken van de doelstelling van de training is het uiteindelijke doel van het trainingsproces.



## Eisen stellen aan een training

Bedrijven die commerciële trainingen geven aan verkopers, accountmanagers en salesmanagers doen hele goede zaken op het moment. Alle bedrijven investeren erg veel tijd en geld in cursussen en trainingen voor hun medewerkers. Diverse doelen worden hierbij nagestreefd. Voor de een is het een manier om medewerkers te verbeteren, voor een andere een methode om medewerkers te binden. Maar in alle gevallen is het bedoeld om iets te leren aan een medewerker, ervan uitgaande dat deze medewerker er zelf ook iets van wil opsteken. En daarbij is het een wens of uitgangspunt van de deelnemende medewerkers dat ze een plezierige dag hebben waar ze voldaan op terugkijken.

De realiteit is, helaas maar waar, veelal anders. Te vaak zijn de evaluaties van de genoten training of trainer niet zo positief. En dat is jammer. Jammer voor de trainer, voor het bedrijf waar de training voor werd gegeven en niet in het minst de medewerkers zelf. Wat zijn zoal de meest voorkomende op- en aanmerkingen over een trainingssessie;

- de trainer was niet op de hoogte van de situatie in ons bedrijf, de training sloot niet aan op onze praktijk,
- de locatie was niet goed, slechte zaal, slechte verlichting etc,
- matige lunch en geen mogelijkheid om na de training nog iets te nuttigen,
- de training (de stof) kwam uit een boekje, was meer lezen dan leren,
- het was niet gezellig, er was geen leuke sfeer, niet iedereen was er vrijwillig,
- het duurde veel te lang, was eentonig, eenzijdig en saai.

Training is belangrijk. Dat zal niemand tegenspreken. Maar trainen moet wel leuk zijn, er moet een sfeer aanwezig zijn waarin iedereen aanwezig zich prettig kan voelen en zich open wil stellen om kennis op te doen. Het scheppen van zo'n sfeer stelt hoge eisen aan een trainer. Het is zeker geen eenvoudige taak om ervaren en onervaren verkopers, wellicht uit verschillende branches en achtergronden, optimaal te interesseren. Maar omdat je nu eenmaal hebt gekozen voor een job als trainer zul je dit toch moeten realiseren. Medewerkers die een training gaan volgen, of door hun bedrijf worden verzocht deze te volgen, mogen best wat meer eisen stellen aan een training en de trainer. Veel goed trainingsinstituten doen al aan de zogenaamde 'in-take' gesprekken om een optimaal beeld te krijgen van de groep en hun wensen. Dit 'empathisch' vermogen is een goede start van een optimale training. Als medewerker moet je ook gebruik maken van deze gelegenheid om je eigen wensen en behoefte (qua training) aan te geven. Alleen op deze wijze wordt het een waardevolle dag. Welke eisen of wensen mag je stellen aan een training;

- Het moet een niet te grote groep zijn, vraag om individuele aandacht,
- De training moet goed inspelen op je eigen, zakelijke werkomgeving,
- Laat een trainer reële voorbeelden gebruiken, eventueel met klantcases,
- Geef aan dat er ook een tijd voor enige ontspanning moet zijn in een training,
- Laat het een praktijk training zijn, geen theoretisch verhaal,
- Vraag om een individuele evaluatie, waarin je eigen verbeterpunten staan,
- Vraag ook om een 'herhalingstraining' om te evalueren of de nieuwe kennis kon worden toegepast,
- Vraag om een training met enige humor, fun en ruimte voor discussie.

Kortom, trainen moet leuk zijn en een plezierig gevoel bij je achterlaten. Dat is de taak van de trainer maar als je van de mogelijkheid gebruik maakt hier zelf ook een deel aan bij te dragen zal het zeker slagen!!!