

Leestip: Team training essentials

Mensen dromen al lang van reizen naar Mars, maar het is er nog niet van gekomen. En dat is niet zo vreemd, want de uitdagingen zijn groot, niet alleen de technische, maar ook de sociale. Hoe zorg je er bijvoorbeeld voor dat een clubje mensen dat maandenlang op elkaars lip zit goed blijft functioneren? Om daar meer over te weten vraagt NASA in 2011 aan wetenschappers om voorstellen voor onderzoek in te dienen. Eén van de winnaars is [Eduardo Salas](#), een autoriteit op het gebied van het trainen van teams die onder grote druk moeten werken.

Team training essentials

Samen met collega's publiceert Salas in 2015 een [uitgebreid rapport](#) over de team vaardigheden die reizigers naar Mars moeten bezitten. Maar daar laat hij het niet bij, want in datzelfde jaar publiceert hij ook een boekje waarin hij vertelt hoe je die vaardigheden het best traint. Hoewel de titel anders doet vermoeden, is Team Training Essentials zeer interessant voor allerlei soorten trainers. Salas put bij het schrijven namelijk niet alleen uit de literatuur over team trainen, maar ook uit de bredere literatuur over trainen in organisaties. Dat maakt Team training essentials tot een aantrekkelijk handboek voor trainers in de brede zin van het woord.

25 jaar onderzoek samengevat

Kort gezegd geeft Team training essentials een samenvatting van 25 jaar onderzoek naar team trainen en trainen in organisaties. Daarbij gaat het om honderden artikelen over allerlei aspecten van het trainen. Om die enorme hoeveelheid kennis overzichtelijk te presenteren, houden de auteurs een strakke structuur aan. Naast een in- en een uitleiding bevat het boek vijf langere hoofdstukken. Daarin behandelen Salas en collega's min of meer chronologisch de grote uitdagingen waarvoor (team) trainers staan. Dat zijn: 1. Stel vast of er een echte vraag is naar specifieke team vaardigheden en of team training daarvoor nodig is. 2. Creëer een positief leerklimaat voor de deelnemers aan de team training. 3. Ontwerp team training met het oog op maximale toegankelijkheid, bruikbaarheid en studeerbaarheid. 4. Evalueer het programma van de team training. 5. Creëer een systeem om team vaardigheden langdurig te ondersteunen in organisaties.

Concrete tips

De afzonderlijke hoofdstukken starten vervolgens met twee tot vier algemene uitspraken over de belangrijkste taken waarvoor (team)trainers staan. Bijvoorbeeld: 'Onderzoek of de organisatie klaar is voor een team training.' Of: 'Bereid deelnemers voor op en

motiveer ze voor de team training.’ De auteurs noemen dit ‘principes’ – algemene uitspraken die wat meer zicht geven op de abstracte uitdagingen waarvoor trainers staan. Deze principes maken het werk van (team)trainers al iets duidelijker, maar ze blijven abstract.

Team training essentials wordt echt interessant als Salas en collega’s de principes uitwerken in richtlijnen met concrete tips. Dan wordt duidelijk wat je als trainer het best kunt doen. Voor het principe ‘Onderzoek of de organisatie klaar is voor een team training’ geven de auteurs bijvoorbeeld twee richtlijnen. De tweede luidt: ‘Stel vast of de organisatie in staat is om de team training adequaat te ondersteunen.’ Eerst beschrijven de auteurs aan de hand van onderzoek waarom dit belangrijk is en daarna geven ze concrete tips hoe dit te bereiken. Bijvoorbeeld: ‘Inventariseer hoe de verschillende stakeholder denken over team training. Stel vast of het management de training ondersteunt. Stel vast of het management het belang van de team training gecommuniceerd heeft naar de werkvloer. Onderzoek of de organisatie beschikt over genoeg organisatorische middelen om een team training te organiseren.’

Nooit saai

Alles bij elkaar klinkt het misschien alsof Team training essentials een droog werk is dat een lange reeks do’s en dont’s opsomt. Maar dat is niet zo. Salas en collega’s weten mij als lezer mee te nemen in de vele uitdagingen, problemen en taken waarvoor trainers staan. Het boek wordt nooit saai en dat is waarschijnlijk te danken aan het feit dat de schrijvers al veel organisaties van binnen hebben gezien. De strakke structuur die ze het materiaal opleggen – 5 hoofdstukken, 14 principes, 49 richtlijnen en honderden tips – functioneren daarbij niet als hinderpaal, maar geven juist houvast. Want het is nogal een onderneming: 25 jaar onderzoek naar trainen begrijpelijk samenvatten in 170 pagina’s.

Kritische noten

Is er dan niets aan te merken op Team training essentials? Jawel. Mijn belangrijkste kritiek is dat Salas en collega’s hun drang naar volledigheid zo serieus nemen dat ze de uitkomsten van allerlei onderzoek op gelijke hoogte naast elkaar zetten. Daardoor krijg je de indruk dat elke tip en richtlijn net zoveel waard is als de andere. Maar dat is niet zo. Sommige tips of principes zijn goed onderzocht en stevig onderbouwd, voor andere bestaat minder bewijslast en soms zijn ze het niet meer dan een ‘educated guess’. Het was dus fijn geweest als de auteurs wat beter aangegeven hadden hoe betrouwbaar de verschillende tips en richtlijnen zijn. Nu is het een beetje rijp en groen door elkaar.

Een tweede bezwaar is dat de auteurs wel erg kort van stof zijn. Ze vatten belangrijke artikelen vaak samen door alleen de conclusies te noemen. Op die manier krijg je als

lezer geen gevoel bij het hoe, wie, wat, waar van het onderzoek. Om daar meer over te weten te komen, moet je zelf in de literatuur duiken. En dat is voor maar weinigen weggelegd.

Tot slot is Team training essentials erg duur. Bij Bol betaal je bijna 75 euro voor de paperback editie van 170 pagina's! Gelukkig kun je dezelfde editie voor 45 euro bestellen bij de [Vlaamse internetboekhandel Acco](#). Dat is nog steeds veel geld, maar wel het overwegen waard.

[Bekijk hier de pdf die de uitgever gemaakt heeft van Team training essentials.](#)