

LEVENSLANG LEREN



Werkboek 'Transfer van leren'

Werkboek 'Transfer van leren'



Administratie Werkgelegenheid

De auteur is Els Vanhoven van het HRM Centre van de Vlerick Leuven Gent Management School

In samenwerking met :
Kathleen Meyer, Marleen Eyssen, Sabien Lasure, Nancy Jaspers,
Ingrid Wolfs, Mil Kooyman, Theo Geuens, Koen De Marteau,
Johan Struyvelt en vele anderen ...

Trivisi is een project van het Vlaamse werkgelegenheidsbeleid

Inhoud

Inhoud	2
WOORD VOORAF	3
1. Hoe kom je tot transfer?	4
1.1. Inhiberende factoren	5
1.2. Faciliterende factoren	8
A. Strategieën te hanteren voor de training door de trainer	8
B. Strategieën te hanteren voor de training door de trainee	9
C. Strategieën te hanteren voor de training door het management/de leidinggevende	9
D. Strategieën te hanteren tijdens de training door de trainer	11
E. Strategieën te hanteren tijdens de training door de trainee	12
F. Strategieën te hanteren tijdens de training door het management/de leidinggevende	12
G. Strategieën te hanteren na de training door de trainer	12
H. Strategieën te hanteren na de training door de trainee	13
I. Strategieën te hanteren na de training door het management/de leidinggevende	13
2. Na de transfer: ben je klaar voor een evaluatie?	15
3. Evaluatie: meten van transfer:	16
Via de vijf niveaus: 3.1. Reacties	17
3.2. Leren	18
3.3. Gedrag	20
3.4. Organisatie	24
3.5. ROI	25
4. Evaluatie na de evaluatie: (hoe) gaan we verder?	26
5. Referenties	27

Hoe gebruik je dit werkboek?

Als je dit werkboek doorbladert, zal je merken dat vaak verwezen wordt naar een 'voorbeeld', 'tool' of 'oefening'. Deze **voorbeelden, tools en oefeningen** vind je steeds op de losse bladen in de kaft van het werkboek.

Woord vooraf

TRIVISI, BAANBREKEND ONDERNEMEN VOOR MENS, MILIEU EN MAATSCHAPPIJ

NIEUWE UITDAGINGEN

De economie speelt een cruciale rol in onze maatschappelijke en individuele welvaart en welzijn. Aansluitend geeft arbeid zin aan het leven en biedt elke burger een plaats in de maatschappij. In dit licht onthullen de realiteit van vandaag en de toekomstige ontwikkelingen een aantal uitdagingen voor Vlaanderen. Zo vindt een belangrijke groep van personen tot vandaag geen aansluiting op de arbeidsmarkt. De snelheid van veranderingen stelt hoge eisen aan het leervermogen van de samenleving en het individu. Tenslotte hebben het bedrijfsleven en het hoge consumptieniveau een grote impact op het milieu en de natuurlijke rijkdommen. Wil Vlaanderen zijn toekomst op een aangename manier veilig stellen, zal het meer waarden moeten brengen in zijn economie. Daarom wil ik als minister van Werkgelegenheid mijn bijdrage leveren tot het ontwikkelen van een meerwaarden-economie.

In de meerwaardeneconomie krijgen de mens, het milieu en de maatschappij een centrale rol toebedeeld. Concreet betekent dit dat ondernemingen een dynamisch evenwicht zoeken tussen de belangen van de stakeholders en meer bepaald op een inclusieve manier streven naar economisch succes, sociale verrijking en ecologisch evenwicht. In de meerwaardeneconomie kan iedereen op een volwaardige manier participeren en worden eenieders talenten gewaardeerd, gevaloriseerd en verder ontwikkeld. Diversiteit is de sleutel tot duurzaam succes. Deze economie biedt evenzeer de nodige ruimte voor nieuwe vormen van dienstverlening die een relationeel of zorgaspect inhouden en die de levenskwaliteit kunnen verhogen.

TRIVISI:

DE NIEUWE AANPAK VAN DE OVERHEID

Met Trivisi neemt de overheid een nieuwe rol op. De stap van theoretische concepten en ideeën naar concrete praktijk vraagt immers een omwenteling in het ondernemingsdenken. Deze vindt niet zozeer ingang via het optreden van een traditioneel regulerende overheid, dan wel via de creatie van nieuwe instrumenten, experimenteerruimte, ervaringsuitwisseling en vooral doordruwers om deze concepten op een diepgaande wijze in het bedrijfsleven te integreren. De taak van de overheid bestaat hier in het creëren van een katalysator via het samenbrengen van mensen en deze de nodige ruimte te geven om nieuwe wegen te verkennen. Er is met andere woorden nood aan een overheid die sensibiliseert, stimuleert en in de maatschappij als bemiddelaar optreedt. Netwerkpoltiek dus.

Op 22 juni 2000 gaf ik tijdens een inleidende conferentie in Antwerpen het officiële startschot voor het Trivisi-concept. Deze term verwijst naar de hiervoor vermelde geïntegreerde visie op de onderneming vanuit de drie invalshoeken mens, milieu en maatschappij. Sindsdien hebben meer dan 200 Vlaamse bedrijfsmensen, academici, vertegenwoordigers van de sociale partners en de NGO-wereld pionierswerk verricht op het vlak van diversiteit, leren en stakeholdersmanagement. Deze activiteiten vonden plaats in drie daartoe opgerichte pioniersgroepen, meer bepaald 'diversiteit', 'lerende ondernemingen', 'stakeholdersmanagement'. Met vastberadenheid zoeken deze pioniers naar de wijze waarop de theoretische concepten ingang kunnen vinden in de bedrijfs wereld.

TRANSFER VAN LEREN: EEN WERKBOEK ALS LEIDRAAD

De pioniersgroep rond 'Lerende Ondernemingen' werkte vanuit tal van werk- en projectgroepen die elk een ander thema of andere problematiek ter harte namen. Zo werd er gewerkt rond de Investors in People Standaard, de lerende organisatie, competentie management en opleiding, leren is fun, leren leren, alternatieve leer methoden, transfer van leren,...

Eén werkgroep werkte een jaar lang rond het thema van 'transfer van leren'. Het werkboek dat je nu in handen hebt, is één van de vruchten van de activiteiten van deze werkgroep. Het kwam tot stand door een bundeling van drie informatiebronnen. In eerste instantie is het werkboek het resultaat van eigen ervaringen en best-practices aanwezig in de werkgroep. Daarnaast werden ook een aantal inzichten over 'transfer van leren' die regelmatig terugkeren in literatuur, gebundeld. Tenslotte werd dit 'ideale' geheel getoetst aan de minder ideale realiteit tijdens een pilootproject in het Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen. Door deze case werd in de werkgroep ervaren dat theorie en praktijk vaak met elkaar botsen en mooie principes niet eenvoudig toe te passen zijn. Transfer realiseren is in de eerste plaats dan ook een proces dat gekneed dient te worden naar de vorm van je eigen organisatie. Dit werkboek is bijgevolg vooral een leidraad, die je kan aftoetsen aan de eigenheid van jouw organisatie. Het werkboek geeft enerzijds aan met welke aspecten je dient rekening te houden om transfer van het geleerde te optimaliseren en biedt anderzijds systematisch tips en instrumenten om deze transfer op diverse niveau's te meten.

Wij hopen van harte dat dit werkboek voor jou enige duidelijkheid in het leerproces mag brengen en onze ervaringen ook jouw organisatie van dienst kan zijn.

De Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme

1. Hoe kom je tot transfer?

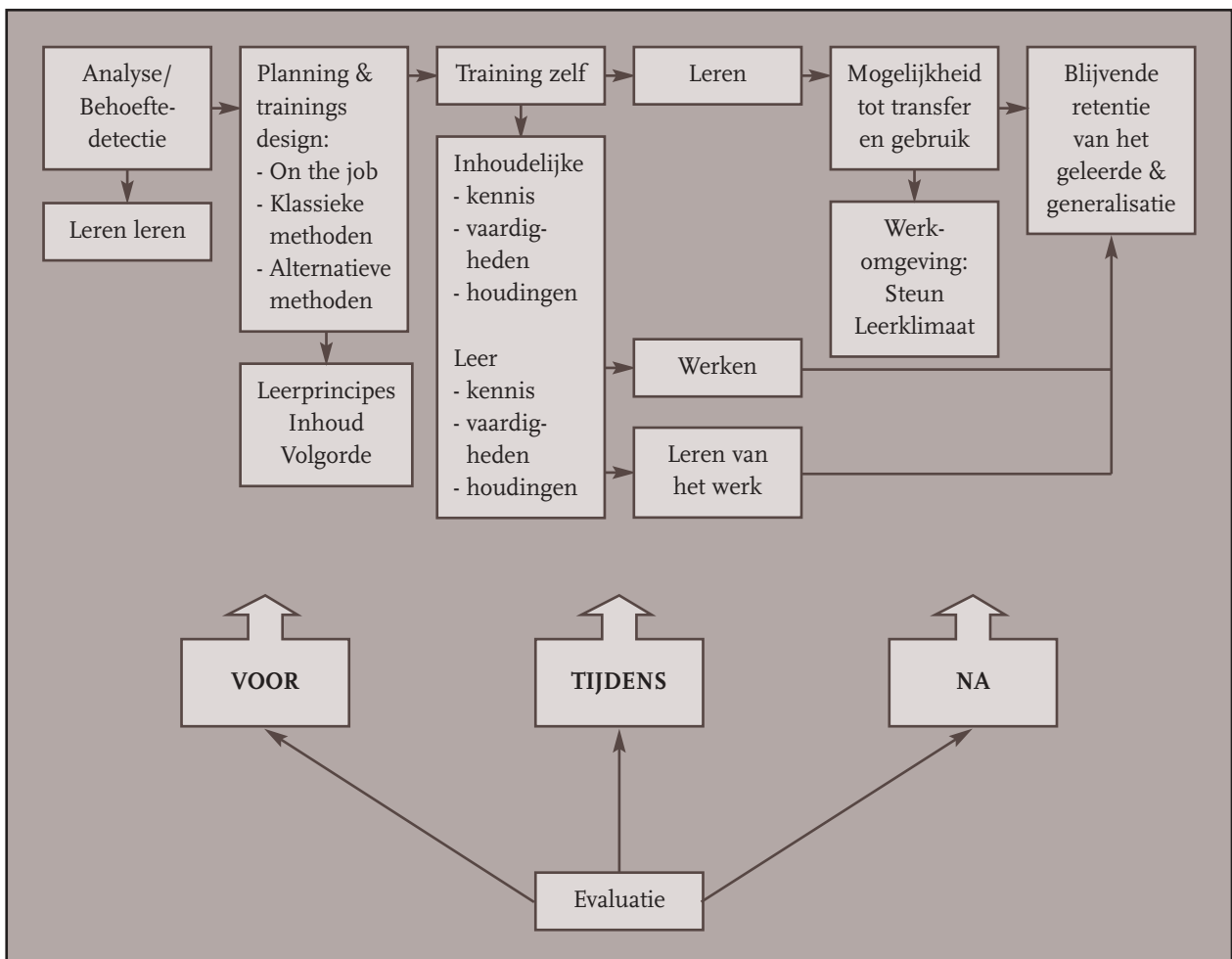


Fig. 1. Het transfer management proces volgens onze werkgroep

Bovenstaande figuur schetst het transfer management proces en tracht alle factoren in kaart te brengen die tot een optimale transfer en rendement van opleiding in de onderneming zouden kunnen leiden. Maar wat is transfer dan net? Voor alle duidelijkheid toch één definitie: *“Transfer van training is de effectieve toepassing door de opgeleide werknemer in de werksituatie van de kennis, vaardigheden en attitudes verworven in een vorm van opleiding (zowel on- als off-the-job). De werksituatie kan vereisen dat de werknemer het aangeleerde kan aanwenden in nieuwe situaties en/of onder andere omstandigheden dan die waaronder de opleiding plaatsvond (Maes 1999)”*

Transfer is dus een noodzakelijk element bij het werken met vorming, training, opleiding of leren in het algemeen. Immers, een werknemer opleiden betekent zowel een investering van de onderneming alsook van de werknemer zelf. Indien achteraf dan ook zou blijken dat ‘er niet geleerd werd’ of ‘er wel geleerd werd, maar het geleerde niet gebruikt wordt’ is de investering niet de moeite waard geweest en heeft ze eigenlijk een 0-rendement. Spijtig...

De kans dat er effectief transfer plaatsvindt of het ‘geleerde op de werkplek gebruikt wordt’ en dus leidt tot een verandering in gedrag/attitudes/vaardigheden kan echter aanzienlijk verhoogd worden. Bovendien kan men achteraf ook ‘meten’ in welke mate de inspanningen om de kans op transfer te verhogen, ook resultaat opgeleverd hebben.

Dit werkboek heeft dan ook als doel om deze twee elementen (de kans op transfer verhogen en het evalueren/meten van de transfer achteraf) op een handige, stapsgewijze manier in kaart te brengen. Geen ‘tekstboek’ dus, wel een werkdocument, een checklist met aandachtspunten bij het aanpakken van transfer.

In een eerste deel zal gekeken worden naar welke barrières er in de organisatie of bij de werknemer bestaan die transfer in de weg staan (‘inhiberende factoren’). Eenmaal deze barrières geïdentificeerd zijn, komt het erop aan om ze zo veel mogelijk uit de weg te ruimen, te minimaliseren of om te buigen zodat ze niet langer inhiberen maar faciliteren. Veelal zal dit in eerste instantie gebeuren door de HR-of trainingsafdeling en zullen zij initiatiefnemer zijn. Een HR- of trainingsafdeling met goede ideeën en praktijken die er alleen voorstaat, kan echter moeilijk iets (blijvends) bereiken. Samen spel en steun vanuit top- en lijn management zijn noodzakelijk. Topmanagement maakt grotere acties immers mogelijk en kan ‘leren’ structureel verankeren, daar waar de kennis van lijnmanagement over het concrete werk in hun afdeling nodig is voor het opzetten van passende trainingsinitiatieven. Ook de lerende zelf en de trainer spelen bij het aanpakken van transfer een cruciale rol. Elk van deze vijf betrokkenen of stakeholders kan op verschillende momenten een rol spelen in het faciliteren van transfer. Zo zijn immers acties

nodig voor, tijdens en na de training. Op deze manier is het werken aan transfer dan ook verweven doorheen heel de opleidingscyclus.

De vijf stakeholders in het transfer management proces zullen doorheen dit werkboek in drie groepen samengebracht worden: trainer, trainee en management/leidinggevende (deze groep bevat zowel topmanagement, lijnmanagement of directe leidinggevende als ook HR- of opleidingsverantwoordelijke). In combinatie met de drie momenten waarop zij betrokken zijn in het transfer management proces, levert dit volgende matrix op:

	Trainer	Trainee	Management/ leidinggevende
Voor	A	B	C
Tijdens	D	E	F
Na	G	H	I

Fig. 2. De transfer matrix (Broad & Newstrom, 1992)

In wat volgt zullen de factoren die transfer inhiberen of faciliteren, het moment waarop zij dienen aangepakt te worden en de rol die de drie groepen stakeholders hierbij spelen, telkens voorgesteld worden aan de hand van deze transfer matrix.

In dit werkboek wordt eigenlijk vooral gefocused op één fase uit de opleidingscyclus (zie figuur 1: ‘het transfer management proces’). Voor de gebruiker die meer achtergrondinformatie wenst bij bepaalde stappen uit dit werkboek of bij de andere fases uit de opleidingscyclus, verwijzen wij graag naar de website die door Prof. dr. Luc Sels en Johan Maes (KULeuven) ontwikkeld wordt in het kader van dit Trivisi project. Deze website zal voorzien in een uitgebreide beschrijving van de volledige opleidingscyclus, inclusief ‘transfer van leren’. Tevens zal je er andere producten uit dit Trivisi project terug vinden, zoals bijvoorbeeld de checklists rond ‘alternatieve leermethoden’ (zie hiervoor ook figuur 1).

1.1. INHIBERENDE FACTOREN

Factoren die de transfer van training belemmeren, duiken niet enkel op na de training. Veel factoren zijn immers reeds aanwezig voor of tijdens de training en dienen dan ook op dat moment aangepakt te worden. De drie partijen die betrokken dienen te zijn bij de training, zijnde de trainer, de trainee en het management of de directe leidinggevende, kunnen verantwoordelijk, of medeverantwoordelijk zijn voor het bestaan of het nog aanwezig zijn van de elementen die transfer in de weg staan. De verschillende barrières kunnen dan ook weergegeven worden door middel van de persoon die er (hoofd)verantwoordelijk voor is en het moment waarop ze opduiken:

	Trainer	Trainee	Management/ leidinggevende
Voor	A	B	C
Tijdens	D	E	F
Na	G	H	I

Fig. 3. De transfer matrix (Broad & Newstrom, 1992)

Vaak is een inhiberende factor niet louter de verantwoordelijkheid van één partij, maar is hij een gedeelde verantwoordelijkheid. Bovendien is elke organisatie verschillend. Om deze redenen is het dan ook aangewezen om als gebruiker van dit werkboek je telkens opnieuw bij elke factor af te vragen hoe hij in jouw organisatie gesitueerd is en wie eventueel bijkomend verantwoordelijk is voor de factor. De factoren die hieronder terug te vinden zijn, zijn bovendien geenszins exhaustief. Het feit dat elke organisatie verschillend is, maakt dat ook over andere/bijkomende inhiberende factoren dient nagedacht te worden.

► Oefening 1

A. Factoren die opduiken voor de training en vooral de verantwoordelijkheid van de trainer zijn:

- De training kan voorzien worden van tal van mogelijkheden om transfer achteraf te stimuleren. Als het leervermogen en de leerbereidheid/motivatie van de trainee echter niet in voldoende mate aanwezig zijn, zullen de inspanningen vergeefs zijn. Motivatie tot leren komt een stuk uit persoonlijke nieuwsgierigheid, maar deze nieuwsgierigheid op zich is echter niet genoeg. Motivatie komt immers ook voor een stuk uit de behoefte die men voelt om bij te leren, de behoefte die eigenlijk maakt dat men dient (bij) te leren, wil men aan die behoefte voldoen. Leren heeft dus ook nood aan een doel, een nut. De trainer dient aandacht te besteden aan deze aspecten, zodat het leervermogen van de trainee zo goed mogelijk aangesproken wordt.

► Tool 1

B. Factoren die opduiken voor de training en vooral de verantwoordelijkheid van de trainee zijn:

- *Conflict versus consensus model*: training wordt vaak opgezet vanuit een conflictmodel: er is een probleem en jij bent daar als medewerker een deel van. Sommige medewerkers ervaren dit echter niet zo en zijn perfect gelukkig in hun job en met hun manier van werken. Ze willen dan ook helemaal geen nieuwe kennis/principes naar hun werkplek transfereren. Vandaar dat alle partijen in de onderneming ervan dienen overtuigd te zijn dat er een probleem is en het 'waarom' van de opleiding moeten inzien. Dit kan bv. door opleiding niet 'op te leggen', maar te koppelen aan een 'functioneringsgesprek', waarbij manager en

medewerker opleiding bespreken en duidelijk maken dat ze erachter staan. Bijgevolg is dit uiteraard evenzeer de verantwoordelijkheid van de leidinggevende, als die van de trainee.

- Leren wordt te vaak gezien als iets dat enkel in de training situatie plaatsvindt en transfer bijgevolg als de laatste fase van een gestructureerde trainingscyclus. Dit terwijl zowel leren als transfer moeten gezien worden als een ongoing process, willen ze effectief zijn. Dit is uiteraard een element dat door alle stakeholders die bij training betrokken zijn, moet in acht genomen worden. Zo dient het management deze boodschap duidelijk uit te dragen en te verankeren in de organisatie en dient ook de trainer deze boodschap in de training te verweven.

C. Factoren die opduiken voor de training en vooral de verantwoordelijkheid van de leidinggevende of het management zijn:

- *Een niet-ondersteunend organisatieklimaat*. Dit kan verschillende vormen aannemen gaande van een omgeving waarin aan opleiding niet veel belang gehecht wordt tot een omgeving van wantrouwen, een omgeving met weinig of louter top-down communicatie etc. Communicatie is een sleutelwoord bij het efficiënt werken rond transfer. Alle partijen die betrokken worden bij het faciliteren van de transfer alsook het eventuele meten van transfer achteraf, dienen dan ook zeer goed ingelicht te zijn over het hoe en waarom van wat er staat te gebeuren en dienen idialiter bij dit beslissingsproces betrokken te worden.

Consensus conferencing is één van de methoden om tot een gemeenschappelijk 'begrijpen' te komen. Vanuit de idee dat iedereen waardevolle bijdragen kan leveren over eender welk thema onder discussie, wordt er een panel samengesteld van zeer diverse mensen uit alle geledingen van de onderneming. Dit panel wordt terdege ingelicht over de topic die ter discussie ligt. Het panel kiest vervolgens welke 'experten' ze over dit onderwerp zouden willen horen in informele meetings en bereidt de vragen hiervoor voor. Op basis van een aantal meetings brengt het panel zijn conclusies en aanbevelingen naar voor.

- *Gebrek aan managerial commitment*: het commitment van het management is te individueel en/of te vrijblijvend. Indien het management enkel 'vrijblijvend' wordt uitgenodigd om zelf deel te nemen aan de training en zich te engageren, bestaat de kans dat vooral diegenen die reeds uit zichzelf interesse betoonden in de trainingsproblematiek, zich zullen engageren. Degenen die echter niet geïnteresseerd zijn (en dit zijn vaak degenen die het meest nood zouden hebben aan de training), gaan niet in op de uitnodiging. Hierdoor verkleint ook de kans dat de medewerkers van deze manager zich zullen engageren voor eigen opleiding en daadwerkelijk iets willen veranderen, daar ze niet op steun van hun management zullen kunnen rekenen.

- *Organisatie versus het individu in zijn/haar rol*: een opleiding die op maat van de organisatie gemaakt is, is niet altijd even geschikt voor de individuele medewerker. Ze veronderstelt immers dat de organisatie een stabiel gegeven is, dat wat goed is voor de organisatie, ook goed is voor de medewerker en dat elke medewerker in de organisatie op de voor hem/haar meest geschikte plaats zit. Waarom zou een medewerker vanuit zijn/haar rol in de organisatie het geleerde willen transfereren? Na 8 u. werken is hij naar huis... De medewerker ziet in dit geval dus de relevantie van de opleiding niet en/of heeft geen motivatie of redenen om het geleerde toe te passen.
- *'Samen succes creëren'* is nodig om mensen gemotiveerd te houden. Als de onderneming er langzaam op achteruit gaat, terwijl medewerkers zich harder inspannen, ziet men niet langer het nut in van extra kennis opdoen en ze transfereren naar de werksituatie.
- *Onrealistische doelstellingen aan de opleiding koppelen*. Werknemers die zulke onrealistische doelstellingen tijdens de transferfase trachten te bereiken, zijn gedoemd om te falen. Daarnaast kan het zijn dat de werknemer tijdens de opleiding zelf vaststelt dat de doelen onhaalbaar zijn. Daardoor kan bij de werknemer een gevoel van onzekerheid en demotivatie groeien omtrent de toepasbaarheid van hetgeen aangeleerd wordt en de waarde en het nut van de opleiding.

D. Factoren die opduiken tijdens de training en vooral de verantwoordelijkheid van de trainer zijn:

- Gebrek aan praktische toepassingen tijdens de training.
- Irrelevante trainingsinhoud.
- Training werd slecht gegeven.
Bij deze drie elementen kan men dezelfde opmerking maken. Dit zijn immers elementen die uiteraard bij de uitbouw van de training moeten bekeken worden en aangepakt worden voor de training. Tevens is dit niet enkel de verantwoordelijkheid van de trainer alleen, maar ook die van het management en zelfs de trainee. Als belangrijke stakeholders dienen zij immers bij de uitbouw van een training betrokken te worden en er borg voor te staan dat de trainingsinhoud overeen komt met de reële opleidingsnood.
- *Transferafstand*: indien enkel gewerkt wordt op een korte transferafstand, zal de trainee het geleerde enkel kunnen gebruiken in situaties die erg gelijken op de situaties tijdens de training. Indien de training hierbij afgestemd werd op de eisen, omstandigheden en taken van de werkplek van de trainee is dit niet echt een probleem. Een langere transferafstand, waarbij de trainee het geleerde ook kan toepassen in nieuwe of andere situaties dan degene uit de training, zal hier echter moeilijk tot stand komen.
- Traditionele factoren als training in grote groepen, onmiddellijke feedback, gebruik maken van een constante training stimulus, bevorderen het onmiddellijke

onthouden wel, maar hebben eerder negatieve invloed op de transfer op langere termijn.

H. Factoren die opduiken na de training en vooral de verantwoordelijkheid van de trainee zijn:

- *Verandering van werkmethode zou niet comfortabel zijn/onwil om het geleerde te gebruiken*. Eigenlijk is dit probleem een gedeelde verantwoordelijkheid van trainer en trainee, waarbij de trainer ervoor dient te zorgen dat het mogelijk is om geleerde vaardigheden op de job toe te passen en de trainee bereid moet zijn effectief enige inspanning te leveren om de toepassing mogelijk te maken.
- Als hét grote struikelblok bij transfer een gebrek aan tijd blijft, is er gewoon geen oplossing om toch transfer te verbeteren. Zolang men immers het toepassen van het geleerde niet ziet als een deel van de uit te voeren job, kan er geen transfer plaatsvinden !

I. Factoren die opduiken na de training en vooral de verantwoordelijkheid van de leidinggevende of het management zijn:

- *Gebrek aan bekrachtiging of versterking* van het geleerde eenmaal men terug op de job is.
- *Storende tussenkomsten* van de directe omgeving, de werkomgeving (ver)hindert de transfer.
- Men is gescheiden van de trainer en bijgevolg onzeker over de toepassing van het geleerde.
- *Negatieve druk van collega's*. Als men de trainee geïsoleerd van zijn collega's op opleiding stuurt, is de kans dat hij op de werkplek opnieuw vervalt in zijn oude gewoontes, groter. De trainee komt met de nieuw geleerde vaardigheden (bv. klantvriendelijker, opener) aan op een werkplek waar niets veranderd is en ook de collega's nog steeds hetzelfde gedrag vertonen. Het contrast tussen het nieuwe aangeleerde gedrag en de oude situatie kunnen bijgevolg de trainee demotiveren om zijn nieuwe vaardigheden te gebruiken.
- *Rol management/interne trainer*: eigen medewerkers/managers inschakelen als interne trainers is op zich zeer positief. Sommige managers kunnen echter zo opgaan in hun rol als trainer, dat ze zich meer trainer gaan voelen, dan manager. Na de training kan dit problemen opleveren, bv. voor het ondersteunen/faciliteren van de transfer naar de werkplek van de medewerkers.
- *Tijd*: deze factor is zo belangrijk dat hij niet enkel als verantwoordelijkheid van de trainee vermeld werd, maar ook hier nog even apart als verantwoordelijkheid van de leidinggevende. Eén van de voorwaarden om transfer te laten lukken, is medewerkers er de nodige tijd en mogelijkheden voor geven. Voor de training op zich wordt vaak wel tijd vrij gemaakt, maar zodra deze achter de rug is, valt men terug in de alledaagse operationele drukke bezigheden...
- Er is vaak een kloof tussen de competentie (het weten en kunnen) en het doen, waardoor transfer uitblijft. Deze kloof wordt enerzijds gevormd door de actuele

situatie die te weinig stimuleert of belemmert en anderzijds door de moeite die dat 'doen' kost. Mensen moeten dus het gevoel hebben dat het 'de moeite loont' om te 'doen'. Aanmoediging, materiële of immateriële beloning, ruimte om te oefenen en verantwoordelijkheid voor het resultaat zijn belangrijke motiverende factoren voor een echte transfer.

1.2. FACILITERENDE FACTOREN

Net zoals de verschillende factoren die transfer in de weg staan, kunnen ingedeeld worden volgens hun moment van verschijnen en hun hoofdverantwoordelijke, kan dit ook gedaan worden met de verschillende strategieën die gehanteerd worden om deze barrières weg te werken of te verminderen en bijgevolg transfer te verhogen.

	Trainer	Trainee	Management/ leidinggevende
Voor	A	B	C
Tijdens	D	E	F
Na	G	H	I

Fig. 4. De transfer matrix (Broad & Newstrom, 1992)

A. Strategieën te hanteren voor de training door de trainer:

- Zorg dat de opleiding en het opleidingsplan kaderen in het HR-plan én dat er een link is met het strategische businessplan, de missie en doelen van de onderneming.
- Je bent als trainer mede verantwoordelijk voor het hele leerproces, vertrekkende bij het design van de opleiding en eindigend bij de evaluatie van de training achteraf!
 - Zorg er dus voor dat trainees voorbereid en klaar zijn voor de opleiding.
 - Zorg dat je zicht hebt op de voorkennis van de trainee.

- Zorg dat je ook zicht hebt op eventuele leerblokkades bij bepaalde trainees, op de leerstijl van de trainees en op hun leerstrategieën.

Tools 2 en 3

- Communicatie & informatie: communiceer en informeer over elk aspect van de training met alle stakeholders.
 - Praat vooraf met het management om de reden waarom de opleiding wordt opgezet en het doel dat ze met de training willen bereiken/het resultaat van de training, te achterhalen.
 - Praat ook vooraf met de trainees om hun noden en doelen te achterhalen.
 - Indien dit nog niet gebeurd is, communiceer dan de info van beide partijen naar beide partijen
 - Indien er geen of weinig 'fit' is tussen de noden van beide partijen, breng dan een gesprek hierrond op gang. Een training opzetten die niet gebaseerd is op de noden die de trainees rapporteerden, zal immers tot weinig motivatie en dus tot een kleine kans op transfer leiden !
- *Besef*: verschillende schakels in de keten: laat bij trainees het besef groeien dat ieder een schakel is in de keten met een bepaalde rol en dat wat hij/zij doet of hoe zij/hij het doet een effect heeft op de andere schakels/rollen. Als bv. grote groepen uit de organisatie naar dezelfde opleiding gestuurd worden (vb. opleiding rond service verlening), kan elke trainee die de opleiding reeds beëindigde, een badge ontvangen die hij kan opspelden. Dit symbool maakt enerzijds de opleiding en wat men daar geleerd heeft, zichtbaar in de organisatie en is anderzijds voor andere trainees een duidelijk signaal dat men deel uitmaakt van een geheel.
- Indien de trainer geïntegreerd is in de onderneming, een vertrouwensrelatie kan uitbouwen en niet louter fungeert als een postbode die pakjes (opleidingen)

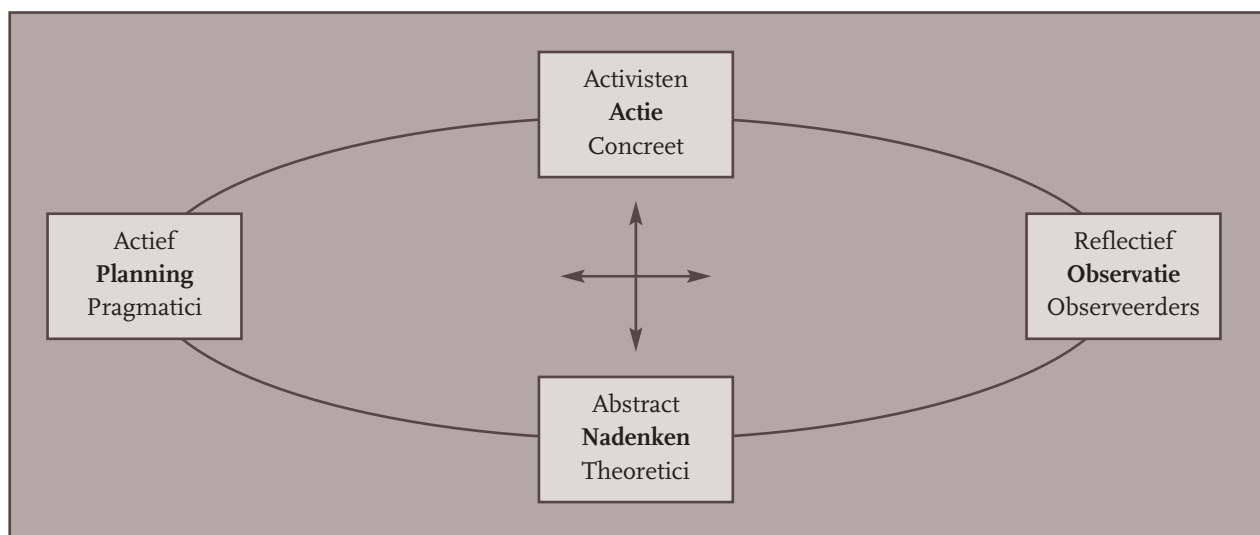


Fig. 5. Een voorbeeld van leerstijlen, volgens Kolb & Honey

aflevert, zal dit de transfer bevorderen. Bovendien is het op deze manier makkelijker om degenen die (nog) niet van de training overtuigt zijn, toch mee te trekken.

- Maak van in het begin duidelijk dat de trainees mature, verantwoordelijke en zelfsturende lerenden zijn door bv. voor de training 'pre-work' of 'learning' contracten af te sluiten.
- Zorg dat niemand zich te erg moet 'stretchen' tijdens het leerproces want dan wordt leren pijnlijk. Voorzie dus voldoende flexibiliteit in je programma zodat je tegemoet kan komen aan de diversiteit in je groep: niemand raakt verveeld en niemand dient zich te 'forceren'.
- Voorzie zoveel mogelijk 'praktische oefeningen en toepassingen'. Start met makkelijker oefeningen en ga gaandeweg naar meer complexe, werkplek gerelateerde, oefeningen.
- Ontwerp een 'collega-coaching' component voor zowel tijdens het programma als erna. Deze methode bestaat erin dat collega's elkaar coachen, helpen, beoordelen en aan elkaar feedback geven omtrent het in praktijk brengen van hetgeen geleerd werd. Dit betekent wel dat de trainees opgeleid moeten worden in het observeren, het geven van feedback, etc. en de nieuwe kennis/vaardigheden/attitudes die in het eigenlijke opleidingsprogramma aangeleerd worden goed onder de knie moeten hebben.

B. Strategieën te hanteren voor de training door de trainee:

- Werk actief mee aan de invulling van de training. Doe zelf voorstellen om de trainingsinhoud uit te breiden/te wijzigen etc.
- Exploreer trainingsmogelijkheden, weet wat en waarom je wil leren.
- Bevraag jezelf over de training en je noden

► Voorbeeld 1

C. Strategieën te hanteren voor de training door de leidinggevende/het management

"Training can only elaborate on that which already exists, it cannot create new behavior for an environment that will not support it."
(Alex Mironoff)

- In de eerste plaats dient door het management gewaakt te worden over de criteria waaraan opleidingen steeds moeten voldoen om transfer mogelijk te maken, zijnde de algemene criteria waaraan geplande leersituaties altijd moeten voldoen:
 - Bepaling van opleidingsbehoeften waarbij ook directe leidinggevende en trainee betrokken worden.
 - Formulering van duidelijke leerdoelen in termen van gewenste veranderingen in kennis, vaardigheden en houdingen en verbeterde werkwijzen en werkresultaten waartoe deze veranderingen moeten

leiden. Stel leerdoelen op samen met de trainees. Op die manier zullen de leerdoelen afgestemd zijn op het kunnen en de eigenheid van de trainee en zullen ze bijgevolg motiverend werken. Spreek met de trainer af wie op welk moment de leerdoelen stimuleert en opvolgt.

- Vaststelling bij welke voorkennis en -vaardigheden moet worden aangesloten. Vaststellen van gewenst startniveau.
- *Keuze van leeractiviteiten* die overeenstemmen met de leerdoelen en de mogelijkheden van de trainees, actieve participatie van de trainees vragen en voldoende gevarieerd zijn om de motivatie hoog te houden en aan ieders leerstijl te voldoen.
- *Fasering en structurering van de opleiding*: trainees willen graag weten waar een gevraagde activiteit naartoe leidt en een overzicht hebben van geheel en delen van de opleiding. Nodig trainees uit om mee na te denken over de planning en uitwerking van het programma. Dit motiveert hen om te leren en om het geleerde te transfereren.
- *Vaststellen van evaluatievormen en -criteria* in overeenstemming met de leerdoelen.
- *Selecteer de trainees met zorg*. Het is beter teams of collega's samen in een training te zetten dan individuele deelnemers te selecteren. Reden hiervoor is dat enerzijds de directe transfer van het geleerde bevordert en anderzijds ook de ontwikkeling van het teamleren. Vaak wordt transfer immers belemmerd doordat nieuwe vaardigheden of kennis van één collega door de anderen wordt genegeerd.

► Hoe?

- In de leersituatie kunnen opdrachten gegeven worden die aan de hand van de nieuwe kennis samen met collega's moeten aangepakt worden.
- Om de transfer achteraf te stimuleren kan wederzijdse coaching (= intervisie) gebruikt worden, mits grondige voorbereiding hierop. Er kunnen 'werk- of leergroepjes' samengesteld worden waarin trainees of collega's met gelijkaardige werksituatie op regelmatige tijdstippen hun problemen naar voor kunnen brengen en er gezamenlijk naar een oplossing gezocht kan worden of men elkaar kan adviseren over een mogelijke oplossing. In deze groep is iedereen dus 'gelijk' in die zin dat er geen begeleider is die 'boven' de groep staat.

De ideale situatie zou erin bestaan dat elke trainee intrinsiek gemotiveerd is voor opleiding en zelf op vrijblijvende opleidingsvragen ingaat. Veelal is dit echter niet het geval en kan 'verplichting' toch soelaas bieden. Immers, als werknemers verplicht worden om aan een opleiding deel te nemen en de trainer verstaat de kunst om hun idee rond opleiding te veranderen, is er toch een kans dat je een aantal trainees écht gemotiveerd krijgt. Een duwtje in de goede richting is dus vaak genoeg...

- *Brief trainees over het belang van training en haar objectieven, inhoud, proces en toepassing op de job. Doe deze briefing zelf.* Op die manier krijgen de trainees het signaal dat ook het management (hun) training belangrijk acht en opvolgt. Zowel dit signaal als het verworven inzicht in het hoe en waarom van opleiding werken motiverend.
 - Alle (afzonderlijke) cursussen of trainingen moeten passen in een breder leerbeleid, dat op zijn beurt gelinkt is aan het strategisch beleid van de onderneming. Voor een goede transfer is immers ook het management betrokken partij én is er nood aan ruimere condities die leren mogelijk maken.
 - *Organiseer vergaderingen met reeds opgeleide werknemers:* Ga na hoe opleidingen in het verleden verlopen zijn en kijk naar werknemers die een goede transfer van het geleerde naar de werkplek hebben uitgevoerd. Breng hen in contact met toekomstige trainees.
 - Men kan aan het management duidelijk maken dat hun functie als ‘management’, geen vrijblijvend karakter heeft, en aangezien leren en kennisdeling integraal deel uitmaken van die functie, bijgevolg ook niet vrijblijvend zijn. De manager heeft er immers alle belang bij dat zijn medewerkers in optimale conditie zijn voor het uitvoeren van hun taken en het bereiken van resultaten. Hij dient er dan ook voor te zorgen dat de voorwaarden waaronder die resultaten kunnen bereikt worden, optimaal zijn. Leren en kennisdeling kunnen bijgevolg in de functie omschrijving, de evaluatiecriteria en/of de persoonlijke doelstellingen van het management opgenomen worden. Integreer trainingstransfer dus in beoordelings- en performantiesystemen van zowel trainee als supervisor.
 - *Locus of control:* verhoog het geloof dat trainees hebben in de controle die zij uitoefenen op de output van de organisatie (erkenning, promotie, loonsverhoging, verruiming van de job etc.) Als men gelooft dat men de output zelf in de hand heeft, zal men ook meer gemotiveerd zijn energie te steken in training en in de toepassing ervan op de job.
- ➡ Hoe?
- Laat in de eerste plaats degenen met een sterke interne locus of control (= degenen die ervan uitgaan dat hetgeen ze doen iets uitmaakt en hun performantie het resultaat is van hun eigen inspanningen) opleiding volgen want zij zullen sneller nieuwe kennis durven gebruiken op de werkplek. Dit kan als motivator werken voor personen met een externe locus of control, die ervan uitgaan dat het resultaat dat ze behalen niet zozeer in hun eigen handen ligt maar vooral beïnvloed wordt door externe factoren.
 - Beloon trainees na het succesvol afronden van een opleiding en de duidelijke toepassing ervan in de job en laat op voorhand weten dat deze beloning er is. Vb. enkel kans op promotie als effecten van leiderschapscursus duidelijk zijn in de job.
- *Verhoog het zelfvertrouwen van de werknemer:* Zelfvertrouwen (self-efficacy) wordt bepaald door het beeld en het geloof dat iemand heeft omtrent zijn eigen mogelijkheden en capaciteiten om bepaalde doelen of prestatieniveaus te bereiken. De trainee moet geloven dat hij/zij de opleiding tot een goed einde kan brengen en het geleerde effectief in de praktijk kan toepassen.
- ➡ Hoe?
- Stel samen met de trainee haalbare leerdoelen op die stapsgewijze opgevolgd worden, stel samen een actieplan op, spreek met de trainer af dat hij samen met de trainee zijn/haar leerstrategieën bekijkt zodat de trainee inzicht verwerft in hoe hij leert en dit indien nodig kan bijgestuurd worden naar een efficiëntere strategie toe.
- *Verhoog de betrokkenheid op de job en op loopbaanplanning.* Naarmate men zich meer identificeert met z'n job en die job beschouwt als een belangrijk deel van wat men is, is men meer betrokken op z'n job en z'n loopbaan..
- ➡ Hoe?
- Zorg dat men regelmatig kan reflecteren over de job, de eigen sterktes en zwaktes, hoe men zijn loopbaan verder wil uitbouwen en wat men daarvoor nodig heeft. Als dit vertaald wordt naar training, zorg er dan voor dat men op voorhand zelf bepaald wat men uit deze training wil halen en hoe dit past in het voorgaande.
- Zorg ervoor dat de directe leidinggevende van de trainee over voldoende coaching-vaardigheden beschikt. Voorzie indien nodig een parallelle training voor de directe leidinggevers en brief hen over het belang van coaching van de trainees.
 - *Geef de tijd aan trainees en supervisors om de opleiding voor te bereiden:* zorg ervoor dat de trainee mogelijkheden én tijd krijgt om voor aanvang van de opleiding bv. vragenlijsten, zelfbeoordelingsinstrumenten, etc. in te vullen en het nodige voorbereidende werk te verrichten.
 - Stel samen met de trainee een ‘transfer contract’ op. Hierin kan vb. enkel algemeen vermeld worden dat beide partijen (trainee en leidinggevende) alles zullen doen om tot een optimale transfer te komen. Beter is echter een aantal concrete elementen in dit plan op te nemen: vb. hoe de trainee het geleerde kan toepassen in de job, welke begeleidingsmaatregelen er kunnen worden genomen, welke factoren een hindernis kunnen vormen om het geleerde toe te passen, hoe eventueel herval in de ‘oude gewoontes’ kan voorkomen worden etc.
- ➡ Voorbeeld 2
- Een organisatiecultuur kan je uiteraard niet makkelijk veranderen. Check toch even volgende kenmerken van

een 'continue leercultuur' tegen de eigen organisatiecultuur en denk nu reeds na over hoe er door diverse acties op langere termijn naar een continue leercultuur kan gestreefd worden:

- in een continue leercultuur zijn het verwerven van steeds nieuwe kennis en vaardigheden essentiële verantwoordelijkheden van elke werknemer in z'n job en een vanzelfsprekendheid.
- dit verwerven van kennis en vaardigheden wordt ondersteund door sociale interacties. Door sterk interactief samen te werken, verwerft men kennis van elkaars werk en ziet men het verband tussen elkaars werk.
- in deze cultuur zijn formele systemen ontwikkeld die verwezenlijkingen bekrachtigen en mogelijkheden tot persoonlijke ontwikkeling voorzien.
- de nadruk ligt sterk op innovatie en competitie, zowel in als buiten de organisatie
- er zijn zo weinig mogelijk standaardprocedures omschreven. Liever laat men werknemers zelf hun best practice ontwikkelen. Hierbij mogen al eens fouten gemaakt worden, want fouten zijn er om uit te leren.
- werknemers delen de perceptie dat leren een belangrijk element is van het dagelijkse werk.

D. Strategieën te hanteren tijdens de training door de trainer:

- *zorg ervoor dat de training, zowel qua inhoud als qua omgeving, zo sterk mogelijk lijkt op de werksituatie. Dit gaat verder dan het inlassen van simulaties, oefeningen of case studies ! Vaak wordt de fout gemaakt dat men te veel theoretisch verbaal leert hoe iets moet gedaan worden, maar te weinig hoe men het zelf moet doen of waarom men iets zou willen doen:*
 - Ontwikkel toepassingsgerichte objectieven voor de training
 - Zorg dat je kan antwoorden op de vraag die elke trainee bezig houdt: 'what's in it for me?'
 - Voorzie in realistische werk-gerelateerde taken. De trainee moet zijn werksituatie en job herkennen in de trainingsoefeningen. Geef zoveel mogelijk diverse voorbeelden van hoe het moet en hoe het niet moet.
 - Geef individuele feedback. Voorzie in de feedback volgende elementen:
 - hoe (goed) men het gedaan heeft
 - hoe men zich kan verbeteren
 - wat er nog gaat gebeuren
 - hoe men hier nog verder kan uit leren
 - Voorzie hulpmiddeltjes voor eens men terug op de job zit. Door zowel bv. een samenvatting als tal van kleine gadgets, kan het geleerde op de werkplek gevisualiseerd worden en fungeren als een constante geheugensteun.
 - Voorzie 'Ideas en application notebooks' waarin men nieuwe ideeën en hun toepassing kan neerschrijven.

- Laat trainees in groep werken en denken over hoe welke vaardigheden op de job kunnen toegepast worden.
- Indien dit nog niet vooraf gebeurde, laat elke trainee dan nu zijn eigen transfer actie plan opmaken. Indien dit reeds voor de training gebeurde, laat de trainees gedurende de training regelmatig het actieplan opnieuw bekijken en aftoetsen aan wat ze tot nogtoe leerden en relevant vonden.
- Moedig experimentatie, reflectie en het delen van ervaringen aan en voorzie hiervoor regelmatig tijd en ruimte !
- Maak om het vertrouwen te versterken regelmatig gebruik van 'positieve versterkingen': laat de deelnemers tijdens de training een aantal succesvolle ervaringen opdoen.

- *Herformuleer en herstructureer voorkennis* zodat ze beter aansluit bij wat er nieuw geleerd wordt. Iets wat aansluit bij wat men al weet wordt immers doorgaans makkelijker onthouden. Indien de voorkennis zodanig is dat ze in contrast staat met de nieuw te leren elementen, kan ook 'afleren' nodig zijn.
- In de opleiding moet zowel gewerkt worden aan een transfer over korte afstand (transfer van het geleerde op de werkplek in situaties die lijken op de situaties uit de training) alsook aan de transfer over lange afstand (de echte 'blijvende' transfer). Een echte geslaagde transfer vereist immers dat er een transferafstand overbrugd wordt tussen:

Beheerste kennis	↔	Nieuwe kennis
Oude werksituatie	↔	Veranderde werksituatie
Bekende taken	↔	Onbekende taken
Vertrouwde omstandigheden/ gewoontes en routines	↔	Complexe en flexibele omstandigheden

- **▶ Korte transferafstand:** er dienen tijdens de opleiding voldoende oefensituaties voorzien te worden die de kenmerken van de taak en de werkplek vertonen. Dit zorgt ervoor dat eenmaal op die werkplek, er directe herkenbaarheid is en dus directe transfer kan gebeuren.
- **▶ Lange transferafstand:** vereist dat men de kennis die men in de training opdoet, een stuk kan decontextualiseren en opnieuw representeren in een meer algemene vorm. De trainingssituatie moet dan ook plaats maken voor deze vorm van abstractie. Werken met trainees met verschillende kennis en een verscheidene kijk op de dingen, en het aanbrengen van zeer diverse, realistische situaties, werkt dit in de hand. Vb. salestraining: betrek er zoveel mogelijk situaties bij met zoveel mogelijk verschillende personen.
- *Werk aan 'Relapse prevention' of het voorkomen van hervall, hier bedoeld als: het terugkeren naar oude gewoontes door (tijdelijk) verlies van controle.*
 - **▶ Ga met trainees op zoek naar antecedenten (intrapersoonlijk & omgeving) van het hervallen in oude**

gewoontes. Met andere woorden: wat maakt dat ik opnieuw in mijn oude gewoonte hervalt?

► Bepaal vervolgens hoe je, eenmaal één van die antecedenten de kop opsteekt, kan trachten te voorkomen dat je in je oude gedrag hervalt.

- Relapse verschijnt ook vaak doordat men de trainingsinhoud en condities wel 'interessant' vindt, maar eens op de werkplek moet concluderen dat ze toch wat vreemd zijn aan de dagelijkse werkrealiteit. Om dit te veranderen dient:
 - de trainee zich ervan bewust te worden dat vaardigheden geen statisch gegeven zijn, maar wel iets dat je zelf kan veranderen
 - de trainee te weten dat leren niet iets is dat thuis hoort in een klaslokaal, maar wel iets dat deel uitmaakt van de dagelijkse bezigheden
 - er voorzien te worden in voldoende links met de praktijk - dit is evident
 - de trainee te beseffen dat de vaardigheden aangeleerd in de training niet langer een leuk hulpmiddel zijn, maar een deel van hemzelf.

► Voorbeeld 3

- *Het bevorderen van transfer van een nieuwe interpersoonlijke vaardigheid* (communicatie, onderhandelen, luisteren etc.) vraagt om extra aandacht. Het écht verwerven en gebruiken van die nieuwe vaardigheid gebeurt in drie stappen:
 - Cognitieve stap waarin een beschrijving van de procedure is geleerd. Bv. wat is feedback geven?
 - Associatieve stap waarin de feiten geïntegreerd worden met een methode om de vaardigheid te gebruiken (kennis wordt geëncodeerd in het geheugen. Vb. Hoe geef ik mijn jonge pas aangeworven medewerker feedback? Hoe doe ik dit stap voor stap? Waar let ik op?
 - Een autonome stap waarin de vaardigheid vlot gebruikt wordt en een automatisme wordt. Bij deze stap dient men niet meer na te denken over 'hoe geef ik feedback' en 'waar let ik op?', maar gebeurt het quasi automatisch.
Vaak duiken er problemen op bij de transfer van soft skills training omdat men meestal stopt bij de tweede stap, dus na een aantal keer 'oefenen', niet beseffende hoe complex het echt verwerven van een soft skill eigenlijk is. Gevolg is dat het al te housterig zou over komen als men ze dan toch wil gaan uittesten in de realiteit en men het bijgevolg niet doet.
- Hoe raak je dan toch bij die derde stap?
 - Ontwikkel een criterium-checklist die elk van de sleutelgedragingen van elke vaardigheid bevat en rangschik ze volgens moeilijkheid.
 - Oefen de criteria in tijdens rollenspelen, waarbij je telkens meer criteria bijvoegt tot je uiteindelijk de hele vaardigheid in één rollenspel oefent. Oefen tot

men de vaardigheid zonder fout toont en oefen dan nog verder tot 50 % 'overlearning'. Zo wordt er tegelijk herhaald, verbanden gelegd met reeds aanwezige kennis en items-ter-herinnering toegevoegd die bijkomende info bevatten.

- Gebruik video feedback na elke ronde.
- Laat trainees en trainers om beurten eens lesgeven.

E. Strategieën te hanteren tijdens de training door de trainee:

- Wissel ideeën uit met een 'buddy'.
- Hoe een 'toepassingsboek' bij;
- Anticipeer op 'relapse' (zie ook puntje D pagina 19 en volgende).
- Maak een 'brief voor je baas' met daarin jouw commitment en wat je van hem verwacht.

F. Strategieën te hanteren tijdens de training door de leidinggevende/het management

- *Zorg dat de training niet onderbroken wordt.* Onderbrekingen kunnen immers het gevoel opwekken dat de training uiteindelijk dan toch niet zo belangrijk is. Bv. de trainee regelmatig nog even naar kantoor laten bellen.
- *Verdeel het werk* van de trainee onder anderen. Zoniet, riskeert de trainee na de training tegen een dubbele berg werk aan te kijken en zal er dus zeker geen 'tijd' zijn voor transfer.
- *Druk je erkenning uit voor de deelname van de trainee.* Zorg bij het afsluiten van de opleiding voor een erkenning voor de trainee. Dit kan de vorm aannemen van een certificaat (dat met Word makkelijk aan te maken is) dat door een manager wordt uitgereikt of een klein aandenken/cadeau. De werknemer moet het gevoel krijgen dat aan deze opleiding door het management belang wordt gehecht en dat toepassing ervan in de job belangrijk is.
- Ga na hoe *de transfer na de opleiding 'gemeten'* zal worden
- *Participeer in een trainingssessie:* De aanwezigheid van een supervisor of manager op de training kan een belangrijke motivationele invloed hebben op de trainee. Hij/zij krijgt het gevoel dat de opleiding belangrijk is voor het bedrijf en men zal zich dus extra inzetten om de opleiding en transfer goed te laten verlopen.
- *Moedig de aanwezigheid van trainees op alle sessies aan.* Ga eventueel zelfs aanwezigheid en meewerking bij de training na.

G. Strategieën te hanteren na de training door de trainer:

- Werk een positief pygmalion effect in de hand: zorg ervoor dat de trainee positieve verwachtingen heeft en dat die ook uitkomen.
- Voorzie in follow-up steun.
- Laat de training evalueren en koppel deze info terug.
- Voorzie de trainees van een 'toolkit' of enkele andere elementen die het geleerde en de link met het werk, visualiseren en helpen bij de toepassing achteraf.

- Voorzie eventueel begeleiding voor degenen die als coach of mentor zullen fungeren voor de trainees.
- Contacteer de trainees een aantal maanden na de training en vraag ze hoe ze het geleerde in praktijk brachten.
- Maak op basis hiervan een 'nieuwsbrief' die je aan alle betrokken partijen bezorgt.

H. Strategieën te hanteren na de training door de trainee:

- Praat met de direct leidinggevende over de trainingsinhoud en bespreek hoe hij een versterkende rol zal spelen.
- Leer jezelf te managen.
- Werk aan de ontwikkeling van een mentoring relatie.
- Hou contact met je training 'buddies'.

I. Strategieën te hanteren na de training door de leidinggevende/het management

- *Sociale steun*: verhoog verschillende soorten steun vanuit de organisatie: steun vanuit collega's (interesse tonen, voorzien in feedback, eventueel zelf leren van de trainee), directe verantwoordelijke (voorziet momenten van terugkoppeling en mogelijkheden voor toepassing van het geleerde op de job) en management (onderlijnt belang van opleiding, bouwt hier policy rond en voorziet in beloningen).
- Zorg dat de *fysische werkplek* waarin de trainee na de training terugkomt, het delen van kennis en 'organisatie leren' stimuleert. Denk dus eerst na over hoe je die cultuur van leren in je organisatie zou willen zien en zorg dan dat de fysische omgeving hiermee overeen stemt. Dit kan bv. leiden tot de creatie van een meer open ruimte met verplaatsbare meubels, tot een herinrichting van het bedrijfsrestaurant zodat het een plek wordt die meer uitnodigt tot informele ontmoetingen of tot het voorzien van enkele plaatsen waar men elkaar kan ontmoeten (koffie break ruimtes tussen enkele afdelingen in bv.).
- Ga samen met trainee en trainer na welke hinderpalen tijdens of na de training een goede transfer in de weg kunnen staan.

► Tools 4 en 5

- Zorg dat men weet dat men zelf verantwoordelijk is voor het leren en voor de transfer en ondersteun dan ook de inspanningen die hiervoor genomen worden.
- "By sharing what you learn, you commit to practicing what you preach." Maak een cultuur waarin elke lerende leraar wordt en elke leraar lerende. Op deze manier vermijd je bovendien dat met de persoon, ook de kennis verdwijnt. Dit kan door bv. meetings op te zetten waarin de trainee met zijn collega's de training overloopt. Dit hoeft echter niet steeds zo'n apart 'trainingsmoment' te zijn. Belangrijker is ervoor te zorgen dat dit geïntegreerd wordt in de manier waarop er gewerkt wordt. Het voordeel van deze kennisdeling is trouwens dat als je weet dat je moet doorgeven wat je

geleerd hebt, je sneller en beter informatie absorbeert.

- *Formaliseer zelfs het delen van kennis*. Duid iemand (of enkele mensen) aan die verantwoordelijk is (zijn) voor het mediëren van het proces van creatie, codificering, delen en meten van kennis. Een andere mogelijkheid is een aantal 'trekkers' van informele netwerken te voorzien. Deze informele netwerken kunnen elk bv. een interessedomein dat van belang is voor de onderneming, voor zich nemen. Door acties als deze, zal kennisdeling niet louter een kort bijverschijnsel worden, maar meer en meer verschuiven in de richting van een centrale business strategie.
- Zet een 'support' netwerk op tussen de trainees als steun bij het implementeren van het geleerde on the job en uitwisseling van deze ervaringen. Intranet, e-mail en elektronische discussieplatforms, eventueel gekoppeld aan coaches zijn hierbij een hulpmiddel!
- Laat leidinggevendenden met hun medewerkers uitzoeken waarom iets een succes of mislukking werd.
- Twee soorten kenmerken van de werksituatie bepalen mee of transfer plaatsvindt:
 - De kenmerken van de werksituatie die van belang zijn voor de transfer van vaardigheden, houdingen en kennis naar het werk (1).
 - De kenmerken van de werksituatie die een beroep doen op de transfer van het leervermogen, waardoor de werksituatie een leersituatie wordt (2).
- Deze kenmerken zijn taakkenmerken (kenmerken van het werk op zich) & sociale en organisatiekenmerken (de kenmerken van de omgeving waarin men werkt).

- (1) - Als in het werk geen of weinig beroep wordt gedaan op het geleerde, verdwijnt het.
 - Voor taken die vooral een automatische inzet van het geleerde vergen, moet het 'te leren' door veel herhaling geautomatiseerd worden en in een situatie aangeleerd worden die zoveel mogelijk op het werk lijkt.
 - Als een werknemer of een team zelf verantwoordelijk zijn voor de resultaten van bepaalde taken en daar ook worden voor beloond, bevordert dat de motivatie om de individuele en/of gezamenlijke kennis en vaardigheden te mobiliseren.
 - Voorbeeldfunctie van het management: ook zij gaan in training en passen ze duidelijk toe (vb. dit is zeer visibel bij een training rond veiligheid).

► Voorbeeld 4

- (2) - Hoe complexer taken zijn en hoe meer zij een beroep doen op bewuste transfer (in plaats van automatische transfer), des te meer doen zij ook beroep op de leerveraar-

digheden, kennis en houding van de werknemer. Belangrijke voorwaarden hierbij zijn opnieuw verantwoordelijkheid en een ruime informatievoorziening.

➡ Leeraanbod op de werkplek:

- Verminder in het begin de werkdruk van de trainee.
- Debrief de trainer.
- Geef positieve bekrachtiging.
- Voorzie indien mogelijk een rolmodel.
- Plan meetings waarin de trainee de training overloopt met collega's.

Kenmerken functie	Kenmerken werkomgeving
Brede inhoud en vakmatige volledigheid	Feedback, uitleg, stimulans door collega's en chefs
Nieuwe problemen, methoden, technieken, produkten enz.	Informatie, handleiding, computersimulatie, tutors enz.
In- en externe regelmogelijkheden	Materiële werkplekkenmerken
Vormgevings- en beslissingsspeelruimte	

Fig. 6.

➡ Voorbeeld 5

- Plan de terugkom van de trainee op de werkplek door bv. een tijdje na de training met hem samen te zitten en mogelijke struikelblokken bij transfer te bespreken.
- Voorzie een 'realiteitscheck': maak duidelijk dat dit opnieuw de 'harde werkplek' is en transfer dus niet eenvoudig zal zijn.
- Voorzie in mogelijkheden om de nieuwe vaardigheden te oefenen.

- Zet wederzijdse verwachtingen over verandering/verbetering op papier, overloop samen met de trainee het 'actieplan' dat hij opstelde.

➡ Voorbeeld 6

- Voorzie 'opfrissingssessies'.
- Stel successen van transfer duidelijk in de spotlights.

2. Na de transfer: ben je klaar voor evaluatie?

- Een gouden regel vooraleer je tot evaluatie overgaat:
“Learning experience x work environment = business results”
(Robinson & Robinson, 1989)

- Een goede training, waarin de trainees echt geleerd hebben en nieuwe kennis en vaardigheden opdeden x een slecht ondersteunende werkomgeving, levert niets op.
- Een minder goede training, waarin de trainees niet voldoende leren en de nieuwe vaardigheden en kennis slechts half opdeden x een sterk ondersteunende werkomgeving, levert niets op.

Beschikt je onderneming dus niet over het broodnodige ondersteunende klimaat, is evaluatie van transfer een verloren moeite !

- 3 vragen vooraleer je met evaluatie start:
 - 1) Is het doel van de training in kwestie echt **performantie verhogen/verbeteren/veranderen** of is de training eerder een **beloning** voor reeds bewezen successen? Voor sommige opleidingen worden immers vooral trainees geselecteerd op basis van de successen die ze behaalden. In dat geval is een uitgebreide evaluatie kosten/baten niet aangewezen en beperk je je beter tot het opnemen van de reacties van de trainees na de training.
 - 2) Zelfs als de training in kwestie werk-gerelateerd is en niet bedoeld als beloning, dan nog is ze niet noodzakelijk bedoeld om ‘performantie te wijzigen’ in de traditionele zin van het woord. Elke training

heeft immers de bedoeling om iets te doen (**de praktische kant**) en iets te zeggen (**de symbolische kant**). Training kan dan ook beschouwd worden als een soort van ‘rite’ die iets zegt over de organisatie en haar cultuur. Vb.: Intrederite: training om nieuwkomers te introduceren en te oriënteren, versterkingsrite: training om het sociale gevoel, de eenheid te verhogen, hernieuwingsrites: training om de waarden van de organisatie te versterken. De culturele en symbolische waarde van dit soort training is vaak groter dan haar praktisch/technische waarde. Het resultaat van dit soort trainingen te sterk willen ‘meten’, is niet alleen uitermate moeilijk, maar kan tevens afbreuk doen aan de bedoelde symbolische waarde ervan.

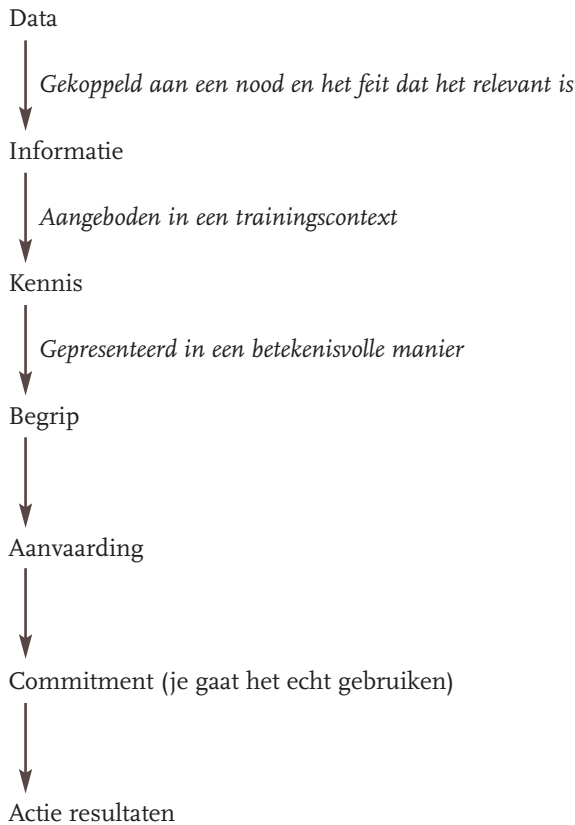
- 3) Het doel van een training in soft skills kan bv. zijn om beter zicht te krijgen op jezelf en tot een meer ondersteunende communicatie te komen. Het resultaat van deze training in **financiële termen** willen uitdrukken, kan twee problemen met zich meebrengen. Vooreerst is haar effect zeer moeilijk te isoleren. Daarnaast kan de aandacht voor **subtielere wijzigingen** (vb. verandering van cultuur, verbetering van het teamwerk) (mede) veroorzaakt door de training, verdwijnen.

- Een kort assessment vooraleer tot evaluatie en transfer meting over te gaan !

➡ Voorbeeld 6

3. Evaluatie: het meten van transfer

- Het leerproces bepaalt de verschillende niveaus waarop een opleiding gemeten kan worden:



Een verdere uitwerking en verfijning van de vier evaluatieniveaus van Kirkpatrick:

Als je wil weten...	Dan dien je te meten op niveau...
Waren de trainees tevreden over het programma?	1
Hebben de trainees de objectieven van het programma geleerd?	2
Passen trainees de vaardigheden en het gedrag uit de training toe?	3A
Passen trainees niet-observeerbare resultaten toe op de job?	3B
Heeft de toepassing van de nieuwe vaardigheden invloed op de business?	4
Wat is de ROI van de (toepassing van) de training?	5

Fig. 7. Uitwerking & verfijning van de vier evaluatieniveaus van Kirkpatrick

- De vier niveaus waarop een opleiding gemeten of geëvalueerd kan worden:

Niveau 1:

reactieniveau = meting van de reactie en tevredenheid van de deelnemers

Niveau 2:

leerresultatenniveau = toetsing van het geleerde

Niveau 3:

werkgedragniveau = toetsing van de toepassing van het geleerde in de werksituatie - gedrag

Niveau 4:

organisatieniveau = meting van de invloed van de opleiding op het functioneren van de organisatie

Aangezien dit vierde niveau, meting van resultaten op vlak van de organisatie, ook kan doorgetrokken worden naar het bepalen van de return on investment (ROI) van de opleiding, voegden we nog een vijfde niveau toe:

- 3 kanttekeningen:

1. 'Transfer' van de opleiding naar de job meten doe je door na te gaan of er een verschil in gedrag/attitudes of vaardigheden is on the job na de training. Een meting op niveau 3 dus. Toch is het aan te raden van zich niet louter tot een meting op dit niveau te beperken. Elk 'dieper' meetniveau omvat immers de voorgaande niveaus. Zo is het dan ook aan te raden om bij een evaluatie van gedragsverandering ook te peilen naar de mate waarin er effectief geleerd is en de mate waarin men tevreden is over de opleiding. Gedragsverandering kan immers alleen plaatsvinden als er eerst iets geleerd is...

➤ Reacties

➤ Leren

➤ Gedrag

➤ Resultaten

➤ ROI

Niveau	Meetpunten	Evaluatie-moment	Evaluatoren	Aanwending resultaat
1 Reacties/ verwachting	- Doelstellingen - Inhoud - Leerproces - Appreciatie - Animatie	Tijdens opleiding en/of na opleiding	Trainee Trainer (opleidings/ HR-verantwoordelijke)	- Bijsturen opleiding (inhoud en/of leerproces) - Aanzet tot voortgangsbepaling
2 Leren/ Leerdoelen	- Leerdoelen - Opgedane kennis/ vaardigheden/ attitudes - Gebruikte didactiek	Tijdens opleiding + eventueel voor opleiding	Trainee Trainer	- Bijsturen opleiding (inhoud en/of leerproces) - Vaststellen nieuwe opleidingsbehoeften
3 Gedrag/ prestaties	- Nut opleidings- doelen - Verandering gedrag/vaardig- heden/attitudes - Verandering werkinstelling/ zelfstandigheid - Gebruikte didactiek	Voor en na opleiding	Trainee Collega's Leidinggevende	- Bijsturen opleiding (inhoud en/of leerproces) - Vaststellen nieuwe opleidingsbehoeften - Aanzet voortgangsbepaling - Bijsturing coaching trainees - Bijsturen job/jobomgeving
4 Resultaten	Verandering output organisatie: - Toegenomen productie - Afname fouten - Afname conflicten - Verbeteren arbeidsklimaat	Voor en na opleiding	Management Opleiding/HR- verantwoordelijke/ (Extern persoon)	- Vaststellen nieuwe opleidingsbehoeften - Aanzet voortgangsbepaling - Optimalisatie kosten-baten - Bijsturen strategisch opleidingsbeleid
5 ROI	Verandering ROI onderneming	Voor en na opleiding	Management Opleiding/HR- verantwoordelijke (Extern persoon)	- Optimalisatie kosten-baten - Bijsturen strategisch opleidingsbeleid

Fig. 8.

2. Training transfer optimaliseren brengt met zich mee dat er ook naar het individu en de invloed van zijn persoonlijkheid moet gekeken worden. Deze zijn echter moeilijk te veranderen en dus irrelevant voor de organisatie. Vandaar dat het meten van transfer zich vooral moet focussen op die delen die de organisatie rechtstreeks kan beïnvloeden zoals training design, beloningen en klimaat.
3. Gezien in dit werkboek 'transfer van training' en de meting hiervan centraal staan, zal deze evaluatie uitgebreider toegelicht worden dan de andere evaluatie niveaus.

3.1. NIVEAU 1: REACTIES

- **Waarom** deze evaluatie?
 - Voldeed de opleiding aan de verwachtingen en leerdoelen van trainees?
 - Waren de gebruikte didactische methoden en middelen geschikt?

- Was de opleidingsinhoud geschikt en afgestemd op de leerdoelen?
- Zijn er naar aanleiding van de opleiding bijkomende opleidings- of andere noden ontstaan?
- **Wat** wordt geëvalueerd?
 - Opleidingsinhoud (relevantie, moeilijkheid en bruikbaarheid)
 - gebruikte didactiek
 - samenstelling van de opleiding (vb. verhouding theorie/oefeningen/praktijk,...)
 - interactie tussen zowel trainees als trainees en trainer
 - faciliteiten (maaltijden, lokaal etc.)
 - groepssamenstelling (vb. grootte groep, niveau van deelnemers etc.)
 - aangeboden informatie voor en/of na opleiding (relevantie, moeilijkheid en bruikbaarheid)
 - Durven trainees te gebruiken wat ze hebben geleerd?
 - Hoe willen trainees het geleerde gaan gebruiken?

- Welke hindernissen tot het gebruiken zien trainees?
- **Hoe en wanneer** wordt geëvalueerd?
Wanneer geëvalueerd wordt, is afhankelijk van de gebruikte methode. Bij de meeste methodes wordt enkel na de training geëvalueerd, bij sommige andere ook tijdens de training.
 - *Smile Sheets*: de trainee beoordeelt een aantal aspecten van de opleiding op een vijf- of zevenpunten schaal, gaande van 'slecht' tot 'uistekend' of 'zeer ontevreden' tot 'zeer tevreden'.

► Voorbeeld 7

- *Professional Trainer Methode (PTM)*: de trainee beoordeelt een aantal opleidingsdoelen op hun relevantie op een vijf- of zevenpunten schaal en doet dit zowel voor als na de training. Het verschil tussen de score na en voor de training geeft aan hoe belangrijk de trainees elke topic vonden.

► Voorbeeld 8

- *Proficiency Assessment Report (PAR)*: doet hetzelfde als de PTM maar de trainee beoordeelt naast de opleidingsdoelen ook zelf de mate waarin hij die opleidingsdoelen beheerst en dit op dezelfde vijf- of zevenpuntenschaal en zowel voor als na de training.

► Voorbeeld 10

- *Groepsdiscussie*: geef aan elke trainee voor het einde van de training een aantal vragen ter evaluatie van de training waarvan hij het antwoord op voorhand voorbereidt. Laat hen op het einde van de training deze antwoorden naar de groep terugkoppelen en hou er een discussie over.
- **Don'ts**:
 - *Dezelfde evaluatie* voor elke training gebruiken. Elke training kent een andere inhoud, andere leerdoelen en andere deelnemers dus vereist ook een aangepaste evaluatie !
 - Onvoldoende gebruik maken van het *evaluatiemoment*: zelfs een evaluatie op vlak van reacties is een unieke gelegenheid om heel wat info over je onderneming te verzamelen.
 - *Onvoldoende tijd* voorzien voor het invullen van evaluaties. Maak min. 20 minuten tijd vrij voor het einde van het programma voor de evaluatie.
- **Do's**:
 - Denk vooraleer je een evaluatieformulier maakt, al na over hoe je de data achteraf wil verwerken en gebruiken, dan kan je daar in je opmaak al rekening mee houden. Vb. open vragen, versus vijf- of zevenpunten schalen.

- Voorzie vooral *specifieke, gesloten vragen*. Vb. vraag niet: "wat vond u van de manier van lesgeven"? Trek deze vraag wel uit elkaar in verschillende deelvragen waarop men telkens de trainer moet scoren als: "Kennis van het gedoceede", "duidelijke instructies kunnen geven", "antwoorden en bemerkingen samenvattend kunnen terugkoppelen naar de groep", "vragen en opmerkingen vanuit de groep aanmoedigen" enz. Laat trainees zeker ook altijd voldoende mogelijkheid om zelf commentaar en suggesties neer te schrijven.
- Stel *neutrale vragen*. Vraag dus niet: "Welk deel van het programma was het interessantst?" Deze vraag veronderstelt immers dat men sowieso iets interessant vond. Beter: "Als u een deel van het programma interessant vond, welk deel was dat dan?"
- Stel *persoonlijke vragen*. Vraag dus niet: "In welke mate voelden de deelnemers zich uitgenodigd om vragen te stellen?" Vervang in deze vraag het woord 'de deelnemers' door 'u'.

3.2. NIVEAU 2: DE GELEERDE KENNIS, VAARDIGHEDEN EN ATTITUDES

- **Waarom** deze evaluatie?
 - Heeft er kennisoverdracht plaatsgevonden? Begrijpen trainees de opleidingsinhoud en hebben ze de inhoud onthouden?
 - Waren de gebruikte didactische methoden en middelen geschikt?
 - Was de opleidingsinhoud geschikt en afgestemd op de leerdoelen?
 - Zijn er naar aanleiding van de opleiding bijkomende opleidings- of andere noden ontstaan?
- **Wat** wordt geëvalueerd?
 - Overgenomen kennis/vaardigheden/attitudes bij trainees
 - Verschil tussen deelaspecten van de training die wel/niet werden geleerd en waarom
 - Elementen die leren in de weg stonden of faciliteerden
 - Opleidingsinhoud (moeilijkheid en duidelijkheid)
 - Gebruikte didactiek: was deze geschikt om de opleidingsinhoud over te brengen en trainees te laten leren?
 - Samenstelling van de opleiding (vb. verhouding theorie/oefeningen/praktijk,...): was deze geschikt om de opleidingsinhoud over te brengen en trainees te laten leren?
- **Hoe en wanneer** wordt geëvalueerd?
 - *Proficiency Assessment Report (PAR)*: zie 3.1.
 - *Open vragen*: op het einde van de training moet de trainee het antwoord op de vraag zelf volledig geven. Een trainee die niets leerde, zal dan ook geen geschikt antwoord kunnen formuleren. Vooral geschikt voor het testen van geleerde kennis of vaardigheden.

► Voorbeeld 10

- *Multiple choice vragen*, waar/vals vragen of akkoord/niet akkoord vragen: worden afgenomen op het einde van de training. Waar bij de waar/vals vraag of akkoord/niet akkoord vragen de trainee enkel het juiste van de twee alternatieven dient aan te kruisen, moet hij bij de multiple choice vraag uit meerdere alternatieven het juiste kiezen. Vooral geschikt voor het testen van geleerde kennis.

➡ Voorbeelden 11 en 12

- *Praktische proef*: de trainee voert na de training op de werkplek of elders een taak uit waarin de vaardigheden of attitudes uit de opleiding weerspiegeld worden.
- *Simulatie of best solution approach*: kunnen zowel tijdens de training als oefening alsook na de training gebruikt worden. Wordt eveneens gebruikt om vaardigheden na te gaan. Vb. Vluchtsimulator voor piloten. Bij de best solution approach is er slechts één oplossing de juiste.
- *Rollenspel*: kan zowel tijdens de opleiding bij wijze van oefening gebruikt worden als na de training als evaluatie instrument. Een aantal trainees dient hierbij een bepaalde rol op zich te nemen (vb. verkoper) en deze te 'spelen' alsof ze zich in een reële situatie bevonden. Vooral geschikt voor het testen van vaardigheden en attitudes (vb. interpersonal/soft skills).

➡ Voorbeeld 13

- *Scenario-analyse*: kan zowel tijdens de opleiding bij wijze van oefening gebruikt worden als na de training als evaluatie instrument. De trainee commentarieert een neergeschreven gesprek of interactie. Vooral geschikt voor het testen van vaardigheden en attitudes (vb. interpersonal/soft skills).

➡ Voorbeeld 14

- *Case study methode/Lab and Bench Work*: kunnen zowel tijdens de opleiding bij wijze van oefening gebruikt worden als na de training als evaluatie instrument. Tijdens een case study stelt de trainee oplossingen voor voor een realistisch probleem dat hem beschreven wordt. De term Lab and Bench Work wordt gebruikt als het om een meer technisch probleem gaat. Is geschikt voor zowel kennis, vaardigheden als attitudes (vb. probleemanalyse en -oplossing, presentatietechnieken indien men de oplossing mondeling moet voorstellen, grammaticale kennis).
- *Attitude Status Survey (ASS)*: wordt best zowel voor als na de opleiding gebruikt, om een verschil in attitudes voor en na de opleiding na te gaan. De trainee beoordeelt hierbij een aantal uitspraken op een vijf puntenschaal, gaande van 'helemaal eens' tot 'helemaal oneens'.

➡ Voorbeeld 15

- *Zinsvervolgding*: wordt op het einde van de opleiding gebruikt en eventueel ook voor de opleiding om het verschil tussen beide momenten na te gaan. De trainee vult hierbij een zin, die over de training inhoud handelt, verder aan. Indien deze methode ook voor de opleiding gebruikt wordt, kunnen verschillende zinnen gebruikt worden voor en na de training. Is vooral geschikt voor het meten van attitudes en kennis.

➡ Voorbeeld 16

- *Multiple choice situatie analyse*: kan zowel tijdens de opleiding bij wijze van oefening gebruikt worden als na de training als evaluatie instrument. De trainee krijgt een omschrijving van een situatie en een aantal mogelijke reacties op deze situatie aangeboden. Hij duidt de reactie aan die hem het meest passend lijkt. Deze methode wordt gebruikt voor het nagaan van kennis en attitudes.
- *Gedragschecklist*: wordt na de training gebruikt. Bevat een lijst van gedragingen die de trainee zou moeten kunnen na de training. Een observator gebruikt deze lijst om te checken of de trainee de gedragingen inderdaad vertoont en dus de vaardigheid bezit. Varianten hierop zijn behaviorally anchored rating scales, behavioral frequency workbooks en behavioral observation scales.

➡ Voorbeelden 17 en 18

• Don'ts:

- De tests of simulaties zo vaak gebruiken dat ze 'common knowledge' worden bij degenen die de training volgen.
- Trainees niet op voorhand informeren over deze evaluaties.
- De data verzamelen zonder enige voorafgaandelijke planning.

• Do's:

- Zorg dat het werk dat je in deze evaluatie stopt, effectief is en rendeert (pak deze evaluatie systematisch en gepland aan):
 1. bepaal op voorhand wie de evaluatiedata zal gaan gebruiken voor welke doeleinden.
 2. Bepaal dan welke leerresultaten moeten gemeten worden om die doeleinden te kunnen bereiken.
 3. Leg een link tussen leerresultaten en specifieke leeractiviteiten uit de training (naar inhoud en materiaal toe).
 4. Bepaal of op individueel niveau of op groepsniveau zal gemeten worden.
 5. Ontwikkel, zoek of verzamel tests om geleerde vaardigheden en kennis na te gaan.

6. Bepaal hoe de data zullen verzameld en voorgesteld worden.
 7. Probeer op voorhand je evaluatiesysteem uit op een pilootgroep en pas aan waar nodig.
 8. Gebruik indien mogelijk een controlegroep die de training niet bijwoonde.
 9. Als het aangewezen is dat kennis, vaardigheden en/of attitudes niet enkel na, maar ook voor de training gemeten worden, doe dit dan ook!
- Om de objectiviteit van de data te verhogen, is het aangeraden met meerdere observatoren te werken en hen te leren observeren of de trainee op te nemen op video. Indien dit niet mogelijk is, kan men zich ook beperken tot zelf evaluatie van de trainee. Weeg bij je keuze volgende punten tegen elkaar af:
 1. De trainee niet de enige, maar wel de belangrijkste evaluator maken van hetgeen geleerd is, maakt evaluatie eenvoudiger en meer to-the-point.
 2. Iemand kan alleen aan zelf-evaluatie doen als zowel hijzelf als ook zijn werkomgeving reeds bepaalde veranderingen ondergingen. Vb. het individu moet bereid zijn zelfkritiek te hanteren als een startpunt om aan zijn eigen ontwikkeling te werken en fouten willen erkennen. De organisatie moet er één zijn waarin fouten mogen gemaakt worden en fouten gezien worden als een leerpunt.
 3. Enerzijds vertonen zelf-evaluaties minder variabiliteit en blijken trainees, na vergelijking met evaluaties van anderen, vaak 'milder' voor zichzelf te zijn. Anderzijds zijn zelf-evaluaties minder onderhevig aan het 'halo' effect.

3.3. NIVEAU 3: HET GEDRAG - TOEPASSING VAN HET GELEERDE

- **Waarom deze evaluatie?**
 - Heeft er kennisoverdracht plaatsgevonden? Begrijpen trainees de opleidingsinhoud en hebben ze de inhoud onthouden?
 - Waren de gebruikte didactische methoden en middelen geschikt?
 - Was de opleidingsinhoud geschikt en afgestemd op de leerdoelen?
 - Zijn er naar aanleiding van de opleiding bijkomende opleidings- of andere noden ontstaan?
 - Kon de opleiding naar de werkplek getransfereerd worden?
 - Is de opleiding naar de werkplek getransfereerd?
 - Welke aspecten van de opleiding blijken wel bruikbaar op de werkplek, welke niet?
 - Dient de trainee in de toekomst op een andere manier/meer/minder gecoacht te worden?
 - Dient de job/jobomgeving van de trainee bijgestuurd te worden?
 - Zijn er verschillen tussen verschillende (groepen) trainees in toepassing van het geleerde op de job?

- Wie 'profiteert' mee van de training?
- Hoe 'goed' wordt de training gebruikt?
- Hoe weten trainees of ze de training goed gebruiken?
- **Wat wordt geëvalueerd?**
 - Overgenomen kennis/vaardigheden/attitudes bij trainees
 - Verschil tussen deelaspecten van de training die wel/niet worden gebruikt op de werkplek en waarom.
 - Mate waarin de werkhouding veranderd is na de training.
 - Elementen die transfer in de weg stonden of faciliteerden.
 - Mate waarin opleidingsinhoud toegepast was op de werkplek.
 - Gebruikte didactiek: was deze geschikt om de opleidingsinhoud over te brengen en makkelijk toe te passen op de werkplek?
 - Samenstelling van de opleiding (vb. verhouding theorie/oefeningen/praktijk,...): was deze geschikt om de opleidingsinhoud over te brengen en trainees te laten leren?
- **Hoe en wanneer wordt geëvalueerd?**

Vóór de evaluatie:

1. Bereid de organisatie voor op een niveau 3 evaluatie door:
 - *Doel en uitkomst* van de evaluaties te bepalen:
 - Wat wil je als eindresultaat van de evaluaties? Welke info?
 - Wat ga je met dit eindresultaat doen? Waartoe moet het dienen?
- Alle betrokkenen in de onderneming hier duidelijk over te brieven. Communicatie is de sleutel tot aanvaarding!
- Ervoor te zorgen dat uitkomst en doel van de evaluatie in de lijn liggen van de business objectieven van de onderneming. Hierdoor raakt je evaluatie makkelijker ingebed in de organisatie context.

➡ Oefening 2

2. Ga na **welke 'assumpties' er in de onderneming 'leven'** over een dergelijke evaluatie. Als er in de onderneming een beperkte ervaring is met deze evaluaties, kan je er vrijwel zeker van zijn dat deze assumpties er zullen zijn of zullen opduiken. Assumpties zijn vaak gebaseerd op misvattingen en kunnen, indien ze niet aangepakt worden, het hele evaluatieproces grondig in de war sturen. Assumpties komen voor op 3 niveaus:
 - *Management* niveau: vb. 'dit kost te veel', 'we probeerden dit al eerder en het lukt niet'.
 - *Proces* niveau: vb. 'onze trainingsprogramma's zijn al in orde', 'onze andere evaluaties zijn al voldoende'.

- *Trainee* niveau: vb. 'dit is enkel controle', 'dit is tijdsverlies'.

Bepaal welke van de assumpties incorrect zijn en weerleg hen stevig. Onderbouw de correcte assumpties verder en tracht ervoor te zorgen dat ze door de organisatie verspreid raken.

3. 'Verkoop je evaluatieplan' door:

- *Communiqueer* alles wat je gaat doen, maar vertel niet alles in één keer, wel beetje bij beetje.
- Zorg dat iedereen het *nut en de noodzaak* van de evaluatie begrijpt.
- *Betrek alle stakeholders* bij het gebeuren zodat elke betrokkene 'eigenaar' wordt van het evaluatieproces. Op die manier wordt het niet langer 'hun trainingsprogramma' maar 'ons programma'.

Het eigenlijke evaluatieproces:

1. Planning: voorzie volgende elementen in het evaluatieplan:

- *Wat?* Omschrijving van het probleem of de nood van waaruit de evaluatie ontstaan is.
- *Wie?* Welke training zal geëvalueerd worden? Welke trainees zullen bij de evaluatie betrokken worden? Wie dient achteraf info over de resultaten van de evaluatie te ontvangen?
- *Wanneer?* Wanneer vinden de diverse stappen van de evaluatie plaats?
- Is er een link tussen deze evaluatie en de business objectieven van de onderneming?
- Wat zijn de verantwoordelijkheid en de rol van de diverse stakeholders?
- Hoe zullen de resultaten van deze evaluatie gerapporteerd worden?

2. Onderzoek :

Breng de algemene organisationele context en de werkomgeving van de trainees die in de evaluatie betrokken zijn, in kaart. Je kan hiervoor gebruik maken van vb. interviews met alle stakeholders van het evaluatieproces, procedurele documenten, relevant trainingsmateriaal,...

3. Ontwerp van de evaluatie:

- *Verzamel steeds 'base line' informatie.* Meet ook voor de training in hoeverre de trainees reeds beschikken over de vaardigheden/kennis/attitudes die in de training aan bod zullen komen. Je kan immers enkel uitspraken doen over 'een verandering in kennis/vaardigheden/attitudes' bij de trainees naar aanleiding van de training, als je ook weet hoe het met deze kennis/vaardigheden/attitudes zat voor de training. Base line informatie is dus onontbeerlijk om de evaluatieresultaten na de training met de evaluatieresultaten voor de training te vergelijken.
- Verschillende evaluatie designs:

- Pre- en post design:

Pre training	Training	Post training
Meting base line	Ja	Meting

- Trained/untrained design:

	Pre training	Training	Post training
Deelnemers training	Meting base line	Ja	Meting
Geen deelnemers	Meting base line	Neen	Meting

- Pre, 'toen', en 'post' design:

Pre training	Training	Post training
Meting base line	Ja	Meting
↑		+ 'Toen meting'

Fig. 9. Ontwerp van de evaluatie

Dit design is dus identiek aan het gewone 'pre-en post design'. Bijkomend wordt echter onmiddellijk na de training aan de trainees gevraagd om terug te denken aan hun situatie voor de training, hoe vaak ze toen de vaardigheden die ze nu leerden, reeds gebruikten. Deze score is de 'toen' score, die vergeleken wordt met de 'pre' scores van de base line meting. Vooraleer men aan de training begint, denkt men immers vaak 'het al te kunnen'. Na de training heeft men echter beter zicht op wat een bepaalde vaardigheid nu net inhoudt, wat ertoe leidt dat deze 'toen' scores bij nader inzien vaak veel lager liggen dan de 'pre' scores.

- *Hoeveelheid informatiebronnen:* gebruik minstens 2 informatiebronnen, 3 informatiebronnen is ideaal. Vb. zelfrapportering van de trainees + feedback van collega's en chef.
- *Tijdstip van evaluatie:* hoe lang moet je na de training wachten alvorens te evalueren?
- Kijk hiervoor naar de vaardigheden zelf die je wil meten en hoe vaak men de kans heeft die te tonen of te oefenen. Als men de vaardigheden bijna dagelijks gebruikt, is 3 maand aangewezen. Gebruikt men ze slechts maandelijks, dient men min. 6 maand te wachten.

- Meet sowieso nooit sneller dan 2 maand na de training.

4. Data collectie:

- Methodes:

- Praktische proef
- Rollenspel
- Attitude Status Survey (ASS)
- Multiple-choice situatie analyse
- Gedragschecklist
- Case study methode/Lab and Bench Work
- *Pre/post beoordelingsformulier*: kan gebruikt worden voor het nagaan van zowel kennis, vaardigheden als attitudes. De trainee krijgt op papier een aantal kennisaspecten, vaardigheden of attitudes waarvan hij op een schaal (van uiterst weinig tot zeer veel) aanduidt in welke mate hij ze gebruikt. Om de objectiviteit van de data te waarborgen, wordt best hetzelfde gedaan door bv. een chef en collega van de trainee.

► Voorbeeld 19

- *Interviews*: individueel of in groep (focus groepen). Worden best gebruikt om vaardigheden of attitudes na te gaan. Bij een discussie in groep ontvangt elke trainee vooraf een aantal vragen ter evaluatie van de mate waarin hij de training op de werkplek gebruikt. Elke trainee bereidt zijn antwoord op voorhand voor. Eenmaal in groep worden deze antwoorden teruggekoppeld en bediscussieerd. Enkele observatoren volgen deze discussie.

► Voorbeeld 20

- *'Mystery shoppers' of 'mystery callers'*: zijn geschikt om vaardigheden na te gaan. Worden meestal extern ingehuurd. Naar aanleiding van een service opleiding kunnen bv. mystery shoppers zeer onverwacht en incognito de winkel waarin de trainee werkt, bezoeken om na te gaan in hoeverre hij de training toepast. Mystery callers kunnen bv. naar aanleiding van een opleiding 'klantgericht telefoneren', de trainee opbellen.
- *Evaluatiegesprekken/functioneringsgesprekken*: kunnen ter aanvulling van een andere methode gebruikt worden. De mate waarin men de genoten training gebruikt/kan gebruiken kan tijdens dit gesprek behandeld worden.
- *Analyse van artefacten*: vb. beduimelde versus kraaknette ongeplooid manual. Deze methode kan enkel eventueel ter aanvulling van een andere methode gebruikt worden.
- *Evolutiedocument*: hierin staan de verschillende stappen of onderdelen/vaardigheden uit de training opgesomd in de vorm van waarneembaar gedrag. Het document kan verschillende keren na elkaar

gebruikt worden als checklist bij een observatie. Op die manier kan men zicht krijgen op een evolutie in de gedragsverandering van de trainee.

► Voorbeeld 21

- Keuze van de meest geschikte methode(s):

Bepaal de geschikte methode door te kijken naar:

- de middelen die je ter beschikking hebt
 - de vaardigheden die je nodig hebt om de data te verzamelen (vb. interviewvaardigheden)
 - het aantal personen dat je nodig hebt om mee te helpen met de data verzameling
 - de mate waarin het gebruik van bepaalde methodes in de onderneming mogelijk is
 - de mate waarin het mogelijk is om bepaalde informatie in de onderneming te verzamelen
- Afhankelijk van hoe moeilijk je de evaluatie wil maken en hoe objectief je wil dat de resultaten van de evaluatie zijn, kan je voor volgende methoden kiezen:

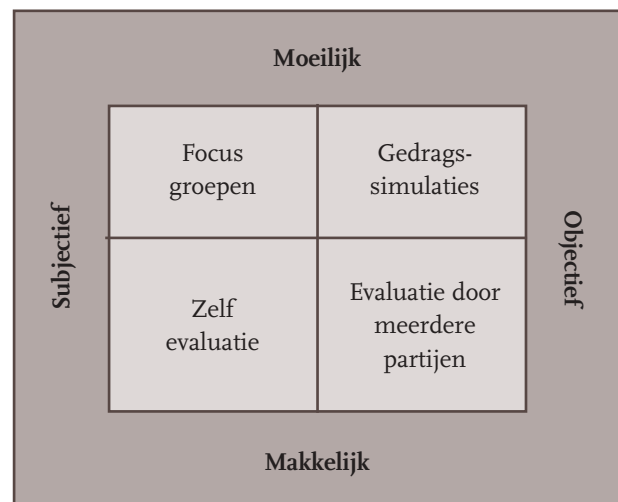


Fig. 10. Keuze evaluatiemethode

- Het inhoudelijk uitwerken van de methode: validiteit en betrouwbaarheid:

- Baken de te evalueren kennis/gedraging/attitude af in duidelijk observeerbare eenheden. Vb. met iets als 'managers zullen actiever kunnen luisteren' kan je niet veel aanvangen. Dit gedrag moet in meer aparte discrete gedragingen opgesplitst worden: bv. 'manager checkt of er wel begrepen is wat er gezegd is door te herformuleren.' Dit gedrag is specifiek want het kan gezien of gehoord worden door anderen.
 - Zorg bij het uitwerken van een 'test' voor voldoende inhoudsvaliditeit ! Inhoudsvaliditeit peilt naar de mate waarin de test inderdaad op een adequate manier de performantie van de trainee op vlak van de kennis, vaardigheden of gedragingen van de training meet.
- Inhoudsvaliditeit kan gewaarborgd worden door:
- Experten te betrekken bij het opstellen van de test. Deze experts dienen zicht te hebben op de job van de trainee alsook op de trainingsinhoud.

- Duidelijk afgelijnde leerobjectieven te bepalen die beschrijven wat een succesvolle trainee dient te kunnen na de training. Vertaal dit naar de jobcontext. Haal hier de belangrijkste elementen uit die het meest representatief zijn voor het succes van de training en verwerk deze in een test.
 - De test items zo te kiezen dat ze zo dicht mogelijk bij de jobrealiteit aanleunen.
 - Je test op voorhand uit te proberen.
- ➡ 3 vragen om je inhoudsvaliditeit te checken:
1. Zijn alle testitems gerelateerd aan de job?
 2. Komen de vaardigheden en kennis van de training voldoende terug in de test?
 3. Bevat de test voldoende items zodat het resultaat dat een trainee behaalt op de test betrouwbaar is?
- **Het evalueren van 'soft skills' opleidingen:**
 Meten of 'hard skills' getransfereerd werden, is een haalbare kaart aangezien het in het dagelijks werk duidelijk zichtbaar is of een eenvoudige test kan afgenomen worden. Meten van 'soft skills' of bijvoorbeeld ook management opleidingen is minder evident. Enkele van de reeds aangehaalde evaluatie methodes kunnen ook aangepast worden aan de evaluatie van soft skills opleidingen. Lukt dat niet, dan zijn hier nog vier methodes om toch de transfer van die soft skills opleiding te evalueren:
 - *360° feedback*, waarbij idealiter de 'scoring' onafhankelijk zou moeten zijn van de persoon van de scorer. Een goed 360° systeem zou dus niet veel invloed mogen ondervinden van de persoonlijke sympathie van de scorers. In praktijk blijkt de omgeving bij de scoringen als storende factor op te treden, maar dit kan deels opgevangen worden door herhaalde metingen.
 - Een *'doe plan'*, dat elke deelnemer in drievoud opstelt: één voor de trainer, één voor hemzelf en één voor de leidinggevende. Na de training dient de deelnemer aan de groep terug te koppelen waar de transfer vlot verliep en waar er probleempunten waren. De trainer fungeert hierbij als moderator en kan hulp bieden bij bepaalde problemen indien dit gevraagd wordt.
 Indien deze aanpak te bedreigend zou overkomen, bestaat een alternatief erin om voor elke trainee enkel een privé-sessie met de trainer te voorzien. Tijdens deze sessie kunnen dan zeer persoonsgebonden (transfer) problemen besproken worden. Een tweede alternatief is een combinatie van de twee voorgaande: persoonsgebonden details ivm. de transfer worden eerst door elke trainee in een privé-sessie met de trainer besproken. Later volgt dan een collectief moment waarop de trainees naar de groep terugkoppelen hoe de transfer bij hen verliep.
 - Een derde mogelijkheid: elke 'soft skill' werkt enkel in een bepaalde context. Het komt er dus op aan deze 'context' in kaart te brengen door:
 - Na te gaan waar en hoeveel opportuniteiten er zijn om het gedrag te tonen of waar men de keuze kan maken om het gedrag al dan niet te tonen.
 - Er vervolgens voor te zorgen dat men de mogelijkheid heeft om het gedrag te tonen en op een goede manier de frequentie van dit gedrag te meten.
 - Het gebruik van het geleerde gedrag door feedback te bekrachtigen.
 - *'Fit' zoeken*: zorg dat je op voorhand van elke deelnemer weet hoe hij de training wil gebruiken en wat hij op de werkplek na de training wil verbeteren of aanpassen. Stel deze vragen opnieuw vlak na de training en enkele maanden erna en zoek dan waar deze drie bronnen van informatie een 'fit' hebben of niet en waarom dit zo is.
- ➡ Voorbeelden 22 en 23
- **Evaluatie niveau 3B: niet-observeerbare resultaten**
 Nog een stap verder dan het meten van de transfer van soft skills is het meten van 'niet-observeerbare resultaten'. Het betreft hier trainingen die:
 - de waarden en overtuigingen moeten beïnvloeden of veranderen. In het slechtste geval ontwikkelen de trainees naar aanleiding van de training het bewustzijn voor de nieuwe waarden, in het beste geval accepteren ze de nieuwe waarden of maken ze de waarden tot hun eigen waarden.
 Het kan bijvoorbeeld gaan om een training die als doel heeft iedereen het besef mee te geven dat: 'nieuwe evaluatiesystemen tot betere prestaties zullen leiden' of dat 'continu leren belangrijk is voor het competitief voordeel'.
 - betrekking hebben op mentale vaardigheden. Bijvoorbeeld ontdekken hoe het komt dat het water dat gebruikt wordt, ineens vervuild is. In het slechtste geval kan men hierbij naar aanleiding van de training dingen identificeren en beschrijven, in het beste geval kan men situaties analyseren, beslissingen maken en het probleem oplossen.
- ➡ Enkele tips bij het evalueren van de transfer van deze opleidingen:
- Werk ook hier in de evaluatie met duidelijk afgebakende enkelvoudige gedragingen. Dus zet in je checklist of vragenlijst bv. niet: 'managers geloven in gelijke kansen beleid', maar wel: 'in welke mate geloven managers dat het vrouwelijk potentieel van de onderneming onderbenut wordt?', 'In welke mate geloven managers in gelijk loon voor gelijke arbeid?' etc.
 - Aangezien de trainee zelf hier de enige mogelijke bron van informatie is, kan je enkel zelf-evaluatie gebruiken.
 - Individuele interviews zijn de beste methode om mentale vaardigheden te evalueren. Daarin wordt bv. aan de trainee gevraagd of hij al de kans gehad

heeft om een bepaald soort probleem op te lossen sinds de training geëindigd is. Als dat zo is, worden er vragen gesteld om de trainee te helpen het proces dat hij hierbij gebruikte, te reconstrueren. Dit proces wordt dan vergeleken met het proces dat tijdens de training aangeleerd werd.

- Vragenlijsten met gesloten vragen zijn de beste methode voor het meten van waarden en overtuigingen. Zo werd bv. de Leadership Style Survey afgenomen voor en na een training om na te gaan of supervisors na de training geloofden dat participatief management het commitment van hun medewerkers zou verhogen. Bij training rond waarden en overtuigingen is het verzamelen van base line informatie cruciaal.

4. Analyse van de resultaten:

Hoe de resultaten geanalyseerd worden, is afhankelijk van de gebruikte methode en dus de verzamelde informatie. Indien mogelijk, is een combinatie van volgende analyses aan te raden:

- Kwantitatief (vb. gemiddelde aantal aangekruiste antwoorden op een vragenlijst, frequentie waarmee een gedrag vertoond werd)
- Kwalitatief (vb. moeilijkheden die trainee aanhaalde tijdens interview)

5. Rapportering:

Hoe deze zal verlopen, dient op dit moment niet meer bepaald te worden, daar dit reeds gedefinieerd werd in de eerste stap, de planning.

- Niet elke stakeholder dient dezelfde informatie te ontvangen. Management, directe leidinggevenden, trainees, trainer en HR-/opleidingsverantwoordelijke hebben andere noden aangezien zij de informatie voor andere doeleinden aanwenden.
- Let op met het verspreiden van informatie over de individuele transfer van elke trainee.
- Zorg ervoor dat elke stakeholder die informatie ontvangt, dit niet beschouwt als een 'nice to know', maar hier acties tegenover stelt. Leg deze acties ook vast en bepaal nu reeds op welk moment naar het welslagen van de acties zal gekeken worden.

6. Follow-up:

Acties per stakeholder zijn slechts één element van follow-up... Het hele evaluatieproces op zich kan immers ook bijsturing vragen, de training kan nood hebben aan een nieuwe koers, de trainees kunnen nood hebben aan bijkomende coaching,...

3.4. NIVEAU 4: ORGANISATIETERESULTATEN

- **Waarom** deze evaluatie?
 - Heeft er kennisoverdracht plaatsgevonden?
 - Was de opleidingsinhoud geschikt en afgestemd op de leerdoelen?
 - Zijn er naar aanleiding van de opleiding bijkomende opleidings- of andere noden ontstaan?

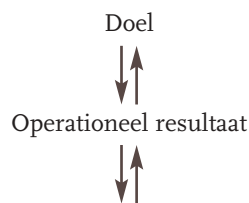
- Kon de opleiding naar de werkplek getransfereerd worden?
- Is de opleiding naar de werkplek getransfereerd?
- Dient de trainee in de toekomst op een andere manier/meer/minder gecoacht te worden?
- Dient de job/jobomgeving van de trainee bijgestuurd te worden?
- Wie 'profiteert' mee van de training?
- Hoe 'goed' wordt de training gebruikt?
- Kan deze training in deze vorm opnieuw plaatsvinden?
- Is 'het sop (=de training) de kolen (=de investering en inspanningen) waard'?
- Zijn er onverwachte neveneffecten van de training?
- Dient het opleidingsbeleid strategisch bijgestuurd te worden?

- **Wat** wordt geëvalueerd?

- Overgenomen kennis/vaardigheden/attitudes bij trainees
 - Mate waarin de werkhouding veranderd is na de training
 - Elementen die transfer in de weg stonden of faciliteerden
 - Mate waarin opleidingsinhoud toegepast was op de werkplek
 - Verandering in organisatie output die gerelateerd is aan de training. Dit kan een toegenomen productiviteit zijn, minder fouten, lager absentisme, minder arbeidsongevallen, een betere sfeer, minder conflicten, grotere arbeidstevredenheid, toename van verkoop,...
- Vb. een opleiding waarin aan technici een nieuw reparatiesysteem wordt aangeleerd: als dit effectief door de technici gebruikt wordt, leidt dit tot tijdsbesparing en op langere termijn is dit voor de organisatie te zien in meer reparaties en dus meer omzet.

- **Hoe en wanneer** wordt geëvalueerd?

- Vijf cruciale vragen bij deze evaluatie:



Informatie indicatief voor operationeel resultaat

1. Wat is het **doel** van deze evaluatie? **Wie** heeft de informatie uit deze evaluatie nodig en **voor wat**?
 - Zorg dat je niet aan deze evaluatie begint als je geen duidelijk doel hebt. Voorbeeld: een trainingsprogramma voor operatoren. Doel van evaluatie niveau 4: identificeren in welke mate er na de training in de dag en nachtschift minder 'overschot' overblijft na produktiestap Assembly¹.

- Zorg dat het doel een duidelijk en specifiek meetbare eenheid is. In het voorbeeld is deze eenheid de hoeveelheid overschot (= operationeel resultaat).
- Pas extra op als de training over bv. een business probleem handelt. Voorbeeld: een onderneming heeft een te hoog verloop en denkt dit te kunnen indijken door chefs te leren meer participatief leiding te geven. De effectiviteit van deze opleiding meten zou gebeuren door een tijd na de training naar het verloop te kijken. Dit is nutteloos als men niet zeker weet wat de reden van het hoog verloop is. Hier dient men dus eerst te weten wat de oorzaak van dat hoog verloop is door bv. naar exit interviews te gaan kijken.

2. **Welke informatie** wil je verzamelen om het operationeel resultaat dat je gebruikt, na te gaan?

In een onderneming wordt al zeer veel gemeten, dus probeer eerst van de beschikbare informatie gebruik te maken vooraleer je naar bijkomende maatstaven voor je operationeel resultaat op zoek gaat. Sommige dingen zijn immers zeer moeilijk te meten (vb. de link tussen operationele resultaten op organisatieniveau en een middle management cursus) of liggen vrij gevoelig in de onderneming.

3. Wat zijn de **bronnen** van die informatie?

Voorbeeld: Naar aanleiding van een verkoopstraining wordt verwacht dat de verkopscijfers zullen stijgen. Overleg dan voor de training met de experts ter zake uit de organisatie welke informatie uit de organisatie nodig zal zijn om te besluiten dat de verkopscijfers inderdaad gestegen zijn door die training.

4. Hoe lang moet je wachten vooraleer zowel die informatie alsook de nodige operationele resultaten verschijnen?

Maak een inschatting van de tijd die het zal kosten om de nodige data te verzamelen.

Welke kennis of vaardigheden die in de training gegeven worden zijn duidelijk gelinkt aan deze operationele resultaten?

► **Voorbeelden 24 en 25**

- *Design*: gebruik best een design dat pre- en post training resultaten vergelijkt met of zonder controle groep. Voordeel van het werken zonder controle groep is dat de data makkelijker te verzamelen zijn. Nadeel is dat je de mogelijkheid dat het verschil tussen de pre- en posttraining resultaten veroorzaakt werd door andere factoren dan je training, niet kan uitsluiten.
- Gebruik een evaluatie niveau 4 best steeds in combinatie met een evaluatie op niveau 2 en 3. Deze twee laatste worden immers gebruikt om de kwaliteit van de training na te gaan en geven bijgevolg bijkomende info bij het bekijken van de trainingsresultaten. Een meting op niveau 3 geeft bovendien weer of er een transfer van de training naar de job gebeurd is. **Als dit niet het geval is, is het dan ook absoluut zinloos om aan een niveau 4 evaluatie te beginnen !**
- Hou er steeds rekening mee dat heel wat factoren naast de training de data die je gebruikt kunnen beïnvloeden. Breng deze factoren dan ook op voorhand in kaart.

3.5. NIVEAU 5: ROI

Gezien de specialisatie die een meting van het trainingseffect op dit niveau vereist, verwijzen we hiervoor graag naar gespecialiseerde bronnen zoals:

Philips, J.J. (1997). Return on investment in training and performance improvement programs. Gulf Publishing Company. Houston, Texas.

Philips, J.J. (1999). Action: measuring return on investment, volume 2. ASTD.

Anthony, R.N., & Reece, J.S. (1983). Accounting: text and cases (7th ed.). Irwin.

Horngren, C.T. (1982). Taken from cost accounting (5th ed.). Prentice-Hall.

4. Evaluatie na de evaluatie: (hoe) gaan we verder?

- **Terugkoppeling van informatie:**

Voor de evaluatie van de training of meting van de training transfer plaatsvond, werd bepaald welke informatie men wou bekomen, wie daarvan gebruik zou maken en voor welke doeleinden ze zou aangewend worden. Op dit punt is het dan ook tijd om dit na te komen en per betrokken partij na te gaan welke info naar hen teruggekoppeld wordt, op welke manier en voor welke doeleinden. Uiteraard is dit proces sterk bepaald door de organisatie op zich, door de eigenheid van de training en door het niveau waarop men geëvalueerd heeft. Zo zullen evaluaties op niveau van bedrijfsresultaten of ROI al sneller beleidsimplicaties hebben dan metingen op niveau van de reacties van de trainees.

Een voorbeeld van hoe de informatie uit de evaluatie van een training kan teruggekoppeld worden naar de diverse stakeholders:

- **Trainer:**
Info: ontvangt algemene info. Info vooral sterk gericht op de training zelf.
Doel: verbeteren/aanpassen van training in de toekomst. Pro-actief kunnen inspelen op problemen die zich met een nieuwe groep trainees kunnen voordoen. Bijsturen/aanpassen van begeleiding van trainees na de training op de werkplek.
- **HR- of opleidingsverantwoordelijke:**
Info: ontvangt informatie op het individuele niveau van de trainees.
Doel: bijsturen op alle gebied: bv. bijkomende opleiding op maat voorzien, begeleiding achteraf van trainees op de werkplek aanpassen, terugkomsessies inlassen, toekomstige trainingen beter 'à la tête du client' opzetten, veranderingen aanbrengen/initiëren in de werkorganisatie van de trainees, de opleidingscultuur, de fysische omgeving, loopbaanbeleid bijsturen,...
- **Algemeen management:**
Info: ontvangt algemene info over behaalde successen en opgemerkte knelpunten.
Doel: Knelpunten bijsturen zodat de kans op succes groter wordt, communicatie rond opleiding en succes verspreiden, uitbouwen van lerende cultuur.
- **Directe leidinggevende:**
Info: ontvangt algemene info over de mate waarin transfer mogelijk was en tot stand gekomen is.
Doel: factoren die transfer inhibeerden aanpakken, begeleiding trainees na de training op de werkplek bijsturen, ontwikkelings- en loopbaanbeleid bijsturen etc.

- **Trainee:**

Info: ontvangt algemene info over behaalde successen en opgemerkte knelpunten én info over zijn/haar persoonlijke resultaten.

Doel: Feedback over de eigen resultaten werkt motiverend naar de toekomst toe. Meer inzicht verwerven in eigen leerprocessen, onwikkeling en loopbaanplanning.

- **Evaluatie van het hele evaluatie- of transferproces**

Hebben we de doelen bereikt die we vooraf bepaald hadden? Is de training succesvol geweest? Veroorzaakte ze inderdaad een leereffect, gedragsverandering, en/of businessresultaten? Gaan we op dezelfde weg verder of dient onze aanpak aangepast te worden?

Dit zijn maar enkele van de vele vragen die na de meting of evaluatie van de training kunnen opduiken. De antwoorden op deze vragen en de beslissing om verder te gaan op dezelfde of andere wijze, worden beïnvloed door tal van factoren. Het gebruik van de figuur hieronder kan dit beslissingsproces een stuk verder op weg helpen (Rylatt 2001).

De kwaliteit en het succes van de training, het leerproces, het kennisproces en de implementatie achteraf kunnen in kaart gebracht worden op basis van twee variabelen: betekenisvolle politieke steun en business impact. Met betekenisvolle politieke steun wordt bedoeld duidelijk zichtbare steun die verkregen werd van belangrijke beslissingsnemers en stakeholders in de onderneming. Business impact beschrijft de hoeveelheid aanwijsbare prestatieverbetering die tot stand kwam.

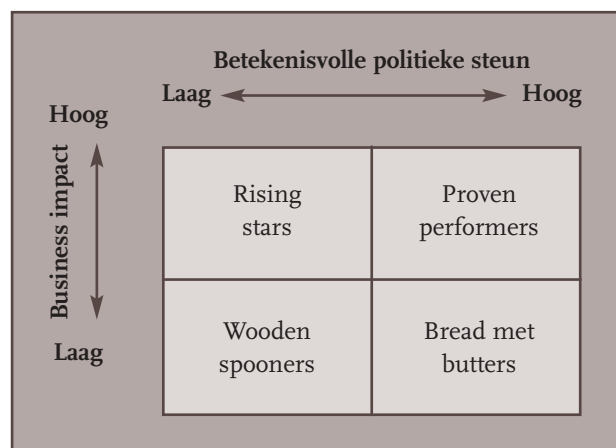


Fig. 11. Beslissingen na de evaluatief transferproces (Rylatt 2001)

- Wooden spooners: de inspanningen die voor de wooden spooners ondernomen worden, zijn vergeefs. De resources die gebruikt worden, zouden dan ook beter voor andere doeleinden aangewend worden.
- Bread and butters: zijn interessant omdat ze de nodige steun uit de organisatie ontvangen. Dit element is cruciaal om de bread and butters verder uit te bouwen en te verankeren in de organisatie zodat ze op lange termijn wél tot duidelijk business resultaat leiden.
- Proven performers: proven performers zijn uiteraard prachtig, maar men dient zich hier ook steeds bij af te vragen of ze niet te duur zijn, of er niet

teveel resources naartoe gaan ten koste van iets anders. Bovendien dient men zich bij deze proven performers ook nog steeds de vraag te stellen of de aandacht die ze krijgen, wel echt terecht is: zijn ze wel waard wat ze lijken te zijn? Als men niet even bij deze vraag stilstaat, riskeert men in een situatie van 'valse veiligheid' terecht te komen.

- Rising stars: deze hebben duidelijk enorme capaciteit, maar die is nog niet door iedereen opgemerkt. Zorg er dus voor dat deze rising stars wel gekend worden en kunnen uitgroeien tot waardevolle proven performers.

VEEL SUCCES !

5. Referenties

- Analoui, F. (1993). *Training and transfer of learning*. Athenaeum Press, Newcastle upon Tyne.
- Anthony, R.N., & Reece, J.S. (1983). *Accounting: text and cases* (7th ed.). Irwin.
- Applegarth, M. (1991). *How to take a training audit*. Kogan Page.
- Baert, H., De Witte, K. & Sterck, G. (2000). *Vorming, training en opleiding. Handboek voor een kwaliteitsvol VTO beleid in welzijnsvoorzieningen*. Garant.
- Bartram, S. & Gibson, B. (1999). *Evaluating training*. Gower.
- Bergenhengouwen, G.J., Mooijman, E.A.M. & Tillema, H.H. (1999). *Strategisch opleiden en leren in organisaties*. Kluwer.
- Bolhuis, S.M. & Simons, P.R. (1999). *Werken en leren*. Kluwer.
- Broad, M.L. & Newstrom, J.W. (1992). *Transfer of training*. Addison-Wesley Publishing Cie.
- Bruke, L.A. & Baldwin, T.T. (1999). *Workforce training transfer: a study of the effect of relapse prevention training and transfer climate*. *Human Resources Management*, Fall, p. 227-241.
- Byham, W.C., Adams, D.A. & Kiggins, A. (1976). *Transfer of modeling training to the job*. *Personnel Psychology*, 29, p. 345-349.
- Cheng, E.W.L. & Ho, D.C.K. (1998). *Transfer of training: some practical thoughts from theoretical studies*. *International Journal of Management*, 15 (1), p. 14-18.
- Colquitt, J.A., LePine, J.A. & Noe, R.A.. (2000). *Toward an integrative theory of training motivation. A meta-analytic path analysis of 20 years of research*. *Journal of applied psychology*, 85 (5), p. 678-707.
- Cormier, S.M. & Hagman, J.D. (1987). *Transfer of learning: contemporary research and implications*. Academic Press.
- Covey, S.R. (2000). *Learning to lead*. Incentive, September, p. 1-2.
- De Block, A. & Heene, J. (1992). *Inleiding tot de algemene didactiek*. Standaard Antwerpen.
- Geldermann, B. (1999). *Self assessment and self-evaluation in new forms of training near the workplace*. *European Conference on lifelong learning inside and outside schools*. February 1999, University of Bremen, Germany.

- Gerber, R. & Lankshear, C. (Eds.). (2000). *Training for a smart workforce*. Routledge.
- Hale, J. (2001). How to evaluate soft skills training? Presentation held on the ASTD Conference, June 1-7, Orlando, Florida.
- Holton, E.F., Bates, R.A. & Ruona, W.E.A. (2000). Development of a generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), p. 333-360.
- Horngren, C.T. (1982). *Taken from cost accounting* (5th ed.). Prentice-Hall.
- Kirkpatrick, D.L. (1994). *Evaluating training programs. The four levels*. Berrett-Koehler Publishers.
- Kirkpatrick, D.L. (1998). Another look at evaluating training programs. Fifty articles from *Training & Development* and *Technical Training* magazines. ASTD.
- Machin, A.M. (2001). Planning, managing and optimizing transfer of training. In: K. Kraiger, *Creating, implementing and managing effective training and development*. Jossey-Bass
- Maes, J. & Sels, L. (1999). De evaluatie van opleidingseffecten: een vergelijkig van evaluatiemethoden. Research report 9919, Departement Toegepaste Economische Wetenschappen, KULeuven.
- May, G.L. & Kahnweiler, W.M. (2000). The effect of a mastery practice design on learning and transfer in behavior modelling training. *Personnel Psychology*, 53 (2), p. 353-373.
- Newstrom, J.W. (1985). Leveraging management development through the management of transfer. *Journal of Management Development*, 5 (5), p. 33-45.
- Noe, R.A. (2000). Invited reaction: development of generalized learning transfer system inventory. *Human Resource Development Quarterly*, 11 (4), p. 361-365.
- Nolan, M. (2001). Measuring the impact of training. Presentation held on the ASTD Conference, June 1-7, Orlando, Florida.
- Onstenk, J. (1994). *Leren en opleiden op de werkplek: een verkenning in zes landen*. RVE/A&O, Amsterdam.
- Philips, J.J. (1997). *Return on investment in training and performance improvement programs*. Gulf Publishing Company. Houston, Texas.
- Philips, J.J. (1998). *Handbook of training evaluation and measurement methods*. Gulf Publishing Company.
- Riley, T., Chason, P., Davani, H. & Finley, K. (2001). *Dispell, sell, perform and tell: lessons learned from implementing level 3 evaluation*. Presentation held on the ASTD Conference, June 1-7, Orlando, Florida.
- Rylatt, A. (2001). *Learning unlimited. Transforming learning in the workplace*. (2nd. Ed.). Kogan Page.
- Robinson, D.G. & Robinson, J.C. (1989). *Training for impact*. Jossey-Bass Publishers.
- Rouiller, J.Z. & Goldstein, I.L. (1993). The relationship between organisational transfer climate and positive transfer of training. *Human Resource Development Quarterly*, 4, p.377-390.
- Sevilla, C. & Wells, T.D. (1988). Contracting to ensure training transfer. *Training & Development*, 52 (6), p. 1-5.
- Soini, T. (1999). Preconditions for active transfer in learning processes. *Commentationes Scientiarum Sociolum* 55.
- Thayer, P.W., & Teachout, M.S. (1995). A climate for transfer model (AL/HR-TP-1995-0035). Brooks Air Force Base, TX: Technical Training Research Division, Armstrong Laboratory.
- Thomas, R., Anderson, L., Getahun, L. & Cooke, B. (1992). *Teaching for transfer of learning*. National Center for Research in Vocational Education. University of California, Berkeley.
- Tracey, B.J., Tannenbaum, S.I. & Kavanagh, M.J. (1995). Applying trained skills on the job: the importance of work environment. *Journal of Applied Psychology*, 80 (2), p. 239-252.
- Tremea, A guide for evaluating training programmes. (1999). VDAB-VIZO-IOWO.
- VOV studiedag 21 september 2000: "Basistoolkit voor nieuwelingen". VOV.
- Warr, P., Allan, C. & Birdi, K. (1999). Predicting three levels of training outcome. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72(3), p. 351-375.

COLOFON

Samenstelling:

Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap
Departement Economie, Werkgelegenheid,
Binnenlandse Aangelegenheden en Landbouw
Administratie Werkgelegenheid

Verantwoordelijke uitgever:

Mieke Stappaerts
Directeur-generaal

Depotnummer: D/2002/3241/102

Ontwerp kافت:

Slangen & Partners

Druk: drukkerij Arte-Print

Uitgave: april 2002

Meer informatie:

Administratie Werkgelegenheid
Markiesstraat 1
1000 Brussel
tel. 02/553 42 56
fax: 02/553 43 90
e-mail: werkgelegenheid@vlaanderen.be
internet: www.vlaanderen.be/werk



**Informatie van de
Vlaamse Overheid**