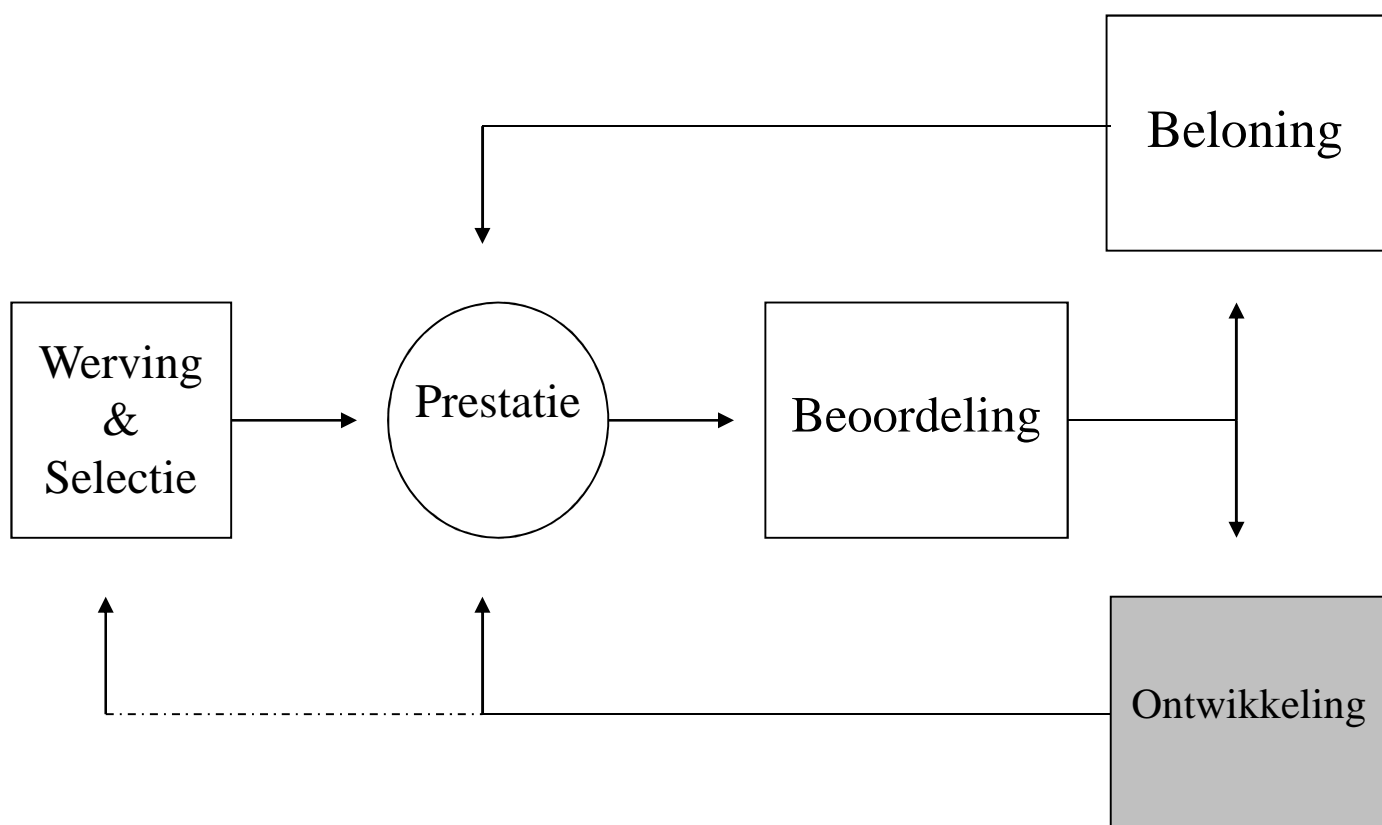


Training & ontwikkeling



Terminologie

- Training
- Ontwikkeling
 - ~ Lerende organisatie
 - ~ Kennismanagement
 - ~ e-learning
 - ~ Blended learning
 - ~ Talent management

Case

Els De Cleene studeerde bedrijfspsychologie aan de Universiteit Gent en startte haar loopbaan in een selectiekantoor. Na enkele jaren ervaring wou zij haar kennis echter breder inzetten en zocht zij een nieuwe job in de personeelsafdeling van een productiebedrijf bij haar in de buurt. Els gaat daar enthousiast aan het werk als trainingsverantwoordelijke.

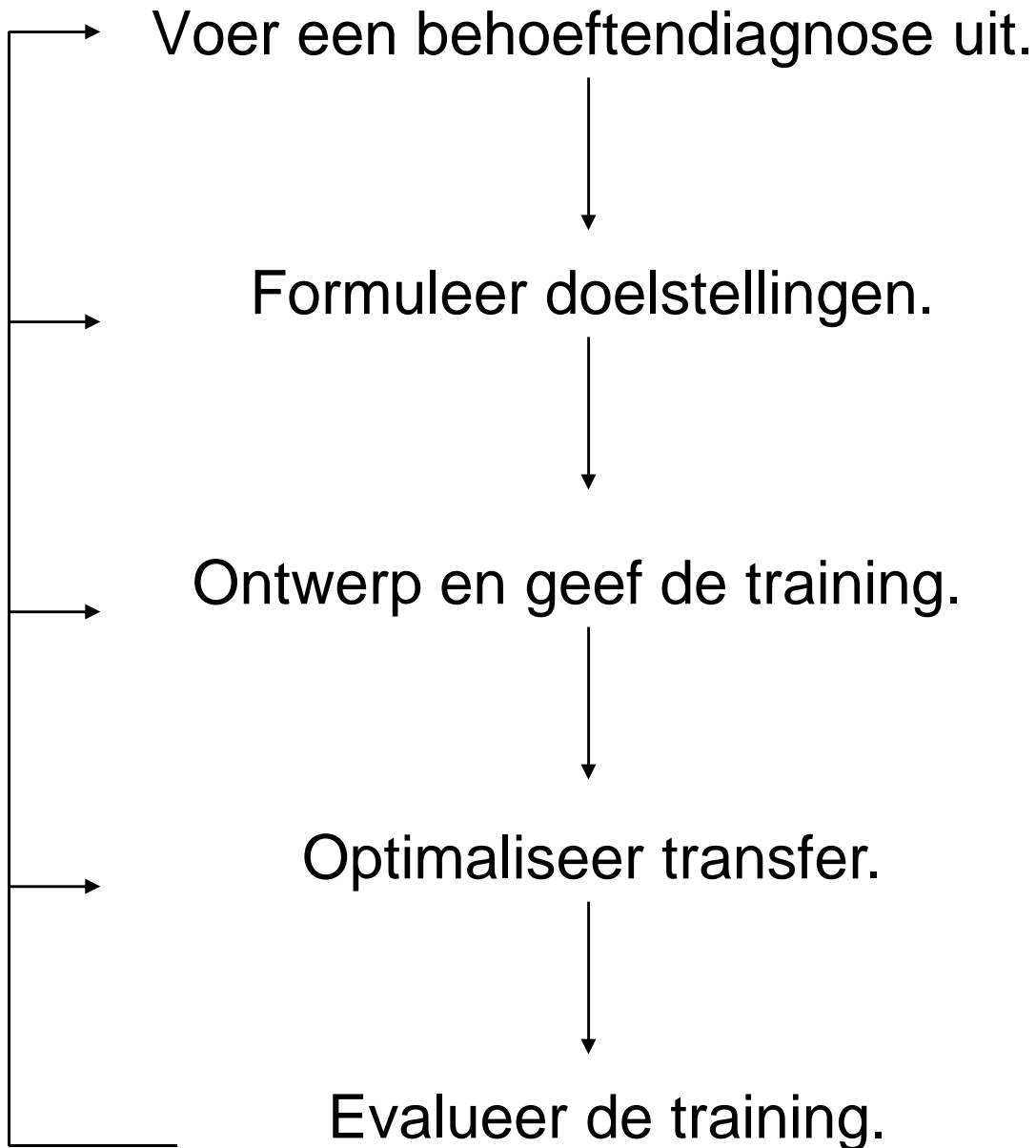
Als eerste opdracht wordt aan Els gevraagd om een trainingsreeks van 5 volle dagen te organiseren voor een groep medewerkers uit de productie, die weliswaar geen rechtstreekse leiding geven aan de leden van hun team maar die wel een voortrekkersrol binnen hun team hebben. Trainingsmodules over “feedback geven”, het “leren hanteren van conflicten”, “coaching en motivatie” komen dus zeer goed van pas. Els weet echter niet zo goed hoe ze deze trainingsmodules nu concreet vorm geeft. Gelukkig komt haar baas met een goede tip. Hij ging onlangs naar een trainingscongres en zag daar een aantal schitterende video's over “coaching en motivatie”. Els mag van hem deze video's en het erbij horende professioneel trainingsmateriaal aankopen. Els denkt: “oef, dat is goed!”. Ze moet nu enkel deze trainingsmodules instuderen en vlot kunnen aanbrengen. De avond voor de training is het dan ook druk ten huize van Els. Terwijl haar man in de zetel TV kijkt, bereidt zij zich naarstig voor op haar ‘eerste training’. Het moet gewoon goed gaan.

De training is gestart. Els vindt dat de inleidende sessie goed gaat. Om het ijs te breken stellen de deelnemers (vijf mensen) zichzelf voor, er wordt ook gepraat over hobby's, etc. Dan begint Els aan de eerste module. Er zijn eerst technische problemen maar uiteindelijk krijgt ze de video aan de praat. Hoewel Els dacht dat de video's de ideale springplank zouden zijn om het materiaal aan te brengen, lukt dit allemaal niet zo goed. De medewerking van de deelnemers is minimaal. Ze moet de antwoorden bijna uit de deelnemers “sleuren”. Opvallend is ook dat één van de deelnemers bijna voortdurend met haar hoofd heen en weer zit te bewegen. Ze lijkt ‘neen, neen, neen’ te zeggen ... Er gaat van alles door het hoofd van Els. De training is te saai. Zij is niet gemaakt om training te geven. Zou ze niet beter terugkeren naar het selectiekantoor?

Vragen:

1. Wat is hier gaande ? Oorzaken ?
2. Hoe kan deze situatie opgelost/ vermeden worden?

Ideaal model in theorie



Reële situatie in de praktijk

- Veel aandacht voor:
 - Trainingsontwerp (inhoud, vorm & logistiek)
 - Didactische kwaliteiten trainer
- Weinig aandacht voor:
 - Pre-traject (behoefendiagnose)
 - Posttraining traject (transfer blijft uit)
 - Geen steun van lijnmanagement
 - Trainingsevaluatie
 - Andere rollen trainer

1. Diagnose van trainingsbehoeften

- Te vermijden uitspraken:
 - “Wij zouden iets moeten doen rond coaching, dat moet niet veel zijn.”
 - “Fantastisch trainingspakket, we gaan het aankopen”
 - “Mijn baas zou beter de training volgen.”
 - “Vanmiddag is er een training groepsdynamica”.
- Daarom 3-voudige analyse
 - Organisatie
 - Taken
 - Personen

2. Trainingsdoelstellingen

- Basis
 - Trainingsontwerp
 - Trainingsmethode
 - Evaluatie
- Eisen
 - Meetbaar

3. Trainingsmethoden

- Aan welke types training hebben jullie reeds deelgenomen en ervaren?
- Niet zozeer qua inhoud, eerder qua trainingsmethode

3. Trainingsmethoden

- Trainer-centered
 - Presentatiemethoden
 - Audio -visuele methoden
 - Discussiemethoden

3. Trainingsmethoden

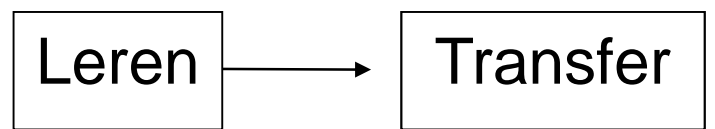
- Trainee-centered
 - Case study
 - Zelfgestuurd leren
 - Zelfstudiepakketten
 - Geprogrammeerde instructie
 - E-learning
 - Rollenspelen
 - Theaterleren
 - Simulaties
 - Business games / City games
 - Synthetische leeromgevingen
 - On-the-job training
 - Behavior modeling

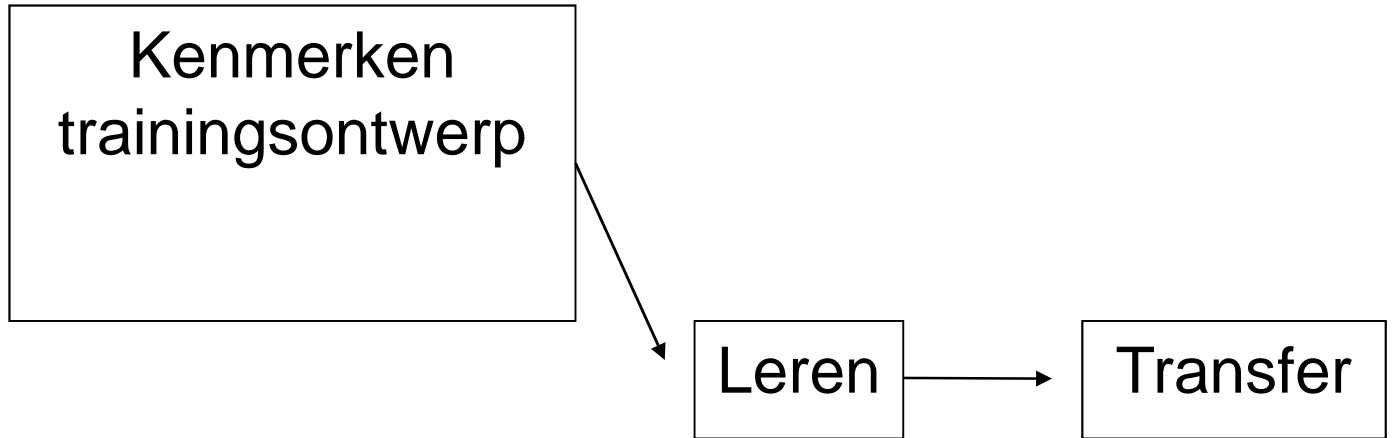
3. Trainingsmethoden

- Teamtraining
 - Crosstraining
 - Coördinatie training
 - Outward bound training
 - Adventure training, wilderness training
 - Action learning

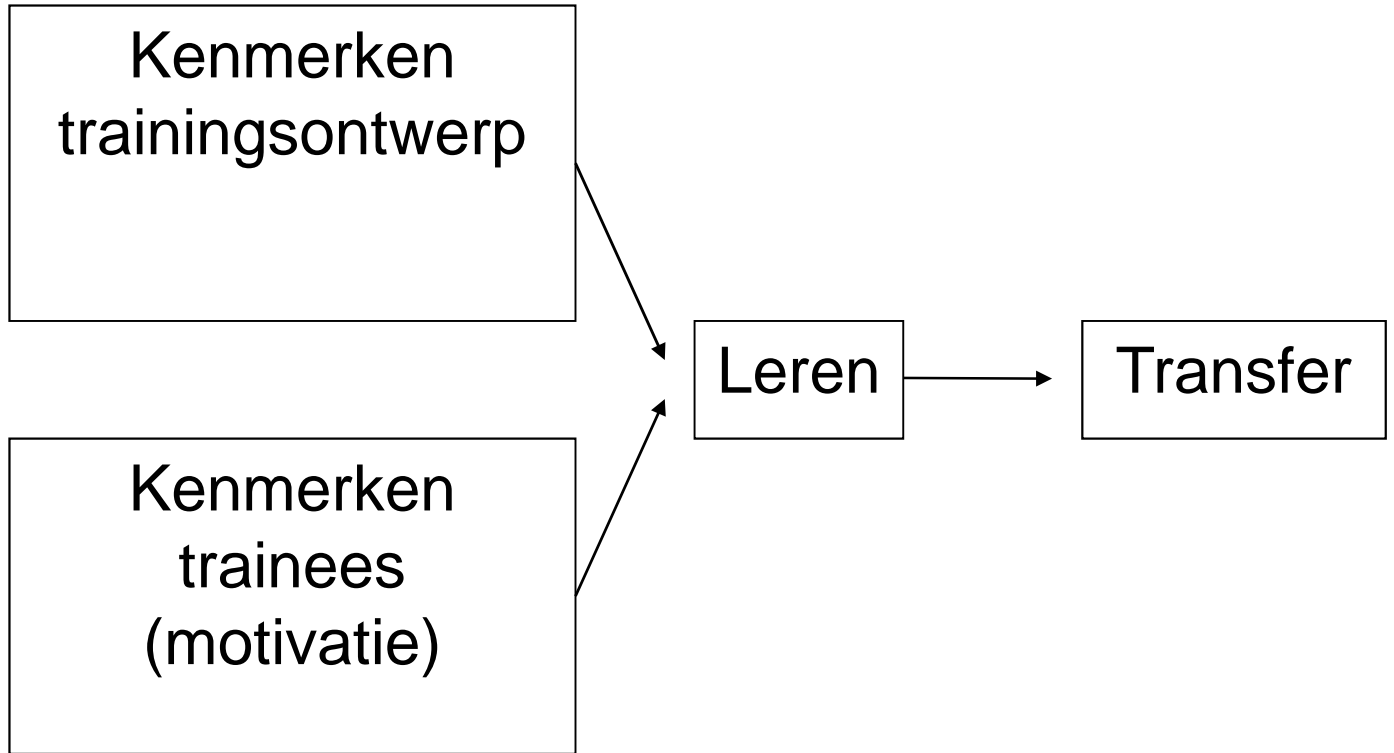
4. Transfer

- Minder dan 30% is positieve transfer.
 - “Vergeet alles wat je geleerd hebt op school”
- Hoe komt dit ?

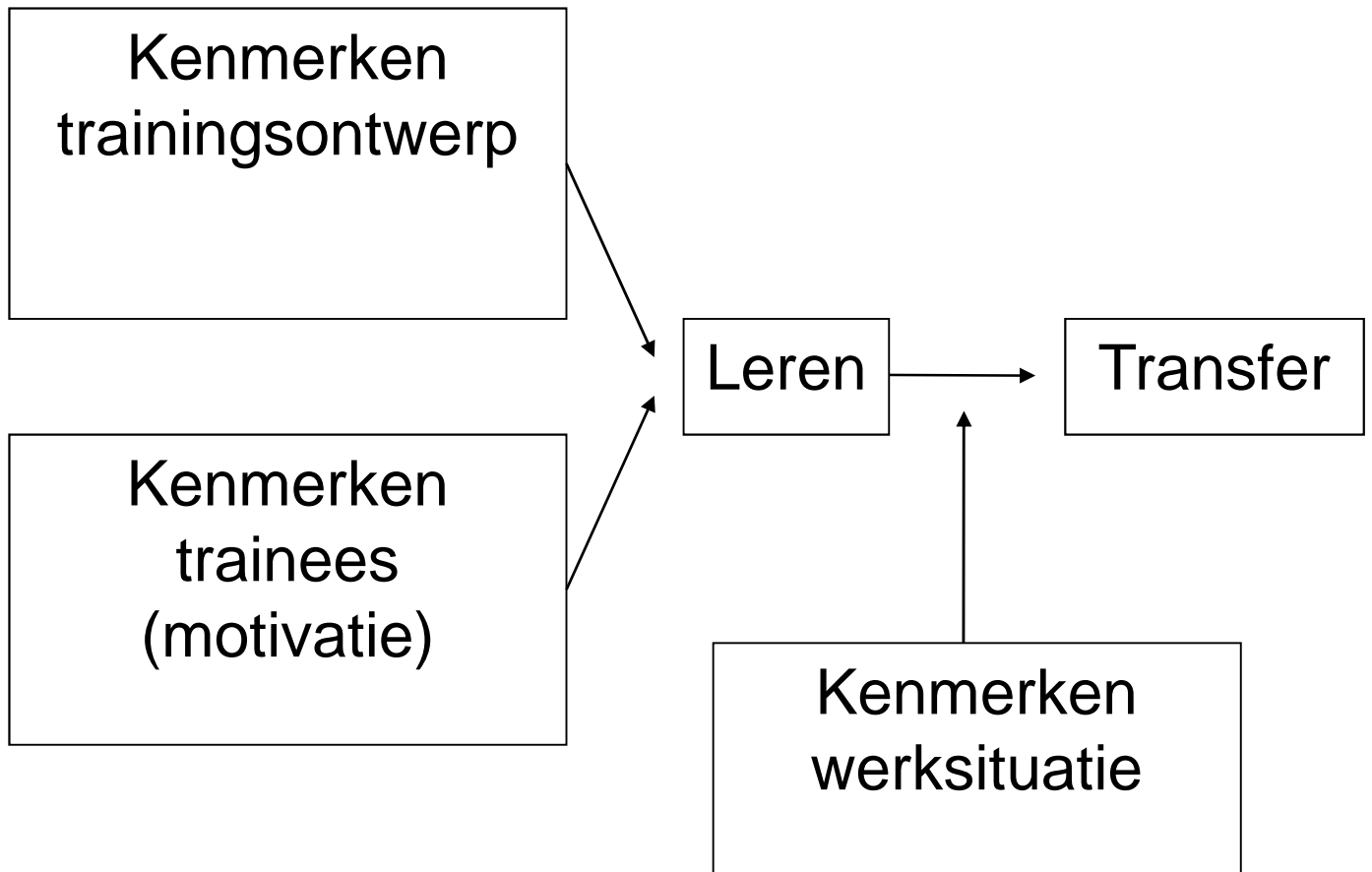




- Hou doelstelling voor ogen.
- Maak trainingssituatie gelijkaardig aan werksituatie.
- Bouw oefening in.
- Geef feedback.



- Self efficacy
- Interne locus of control
- Leeftijd
- Betrokkenheid bij organisatie, functie & carrière
- Leerstijl – leeroriëntatie



Transfer bevorderen ?

- Vóór training
 - Gesprek
- Tijdens training
 - Actieplan / doelstellingen
- Na training
 - Gesprek (hinderpalen)
 - Ondersteunend klimaat (chef)
 - Werkdruk verlagen
 - Kansen creëren
 - “Belonen” (niet: “lachen”)
 - Herhaling
 - “Booster sessions”
 - Collega's
 - “Buddy systems”

5. Evaluatie van training

- Gebeurt te weinig
 - Bedreigend
 - Complex
- Hoe zou je een training evalueren ?
 - => Model van Kirkpatrick

Evaluatie van training: Criteria



Reacties

- Zijn doelstellingen volgens U bereikt ?
- Hoe tevreden bent u over
 - Trainer, relevantie van cursus, audiovisuele hulpmiddelen, tempo , lokaal, etc.

Evaluatie van training: Criteria



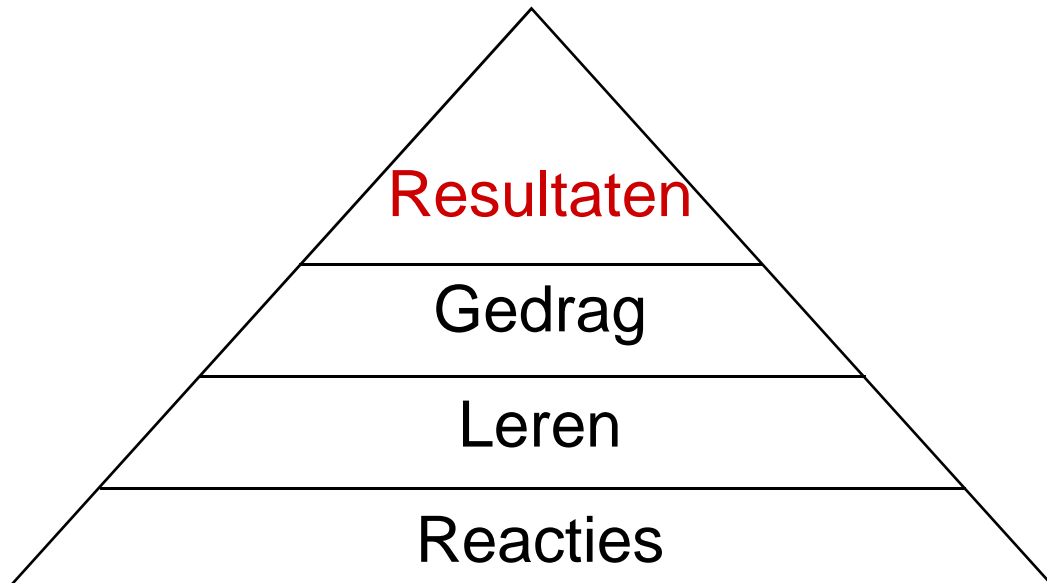
- Toets na de training

Evaluatie van training: Criteria

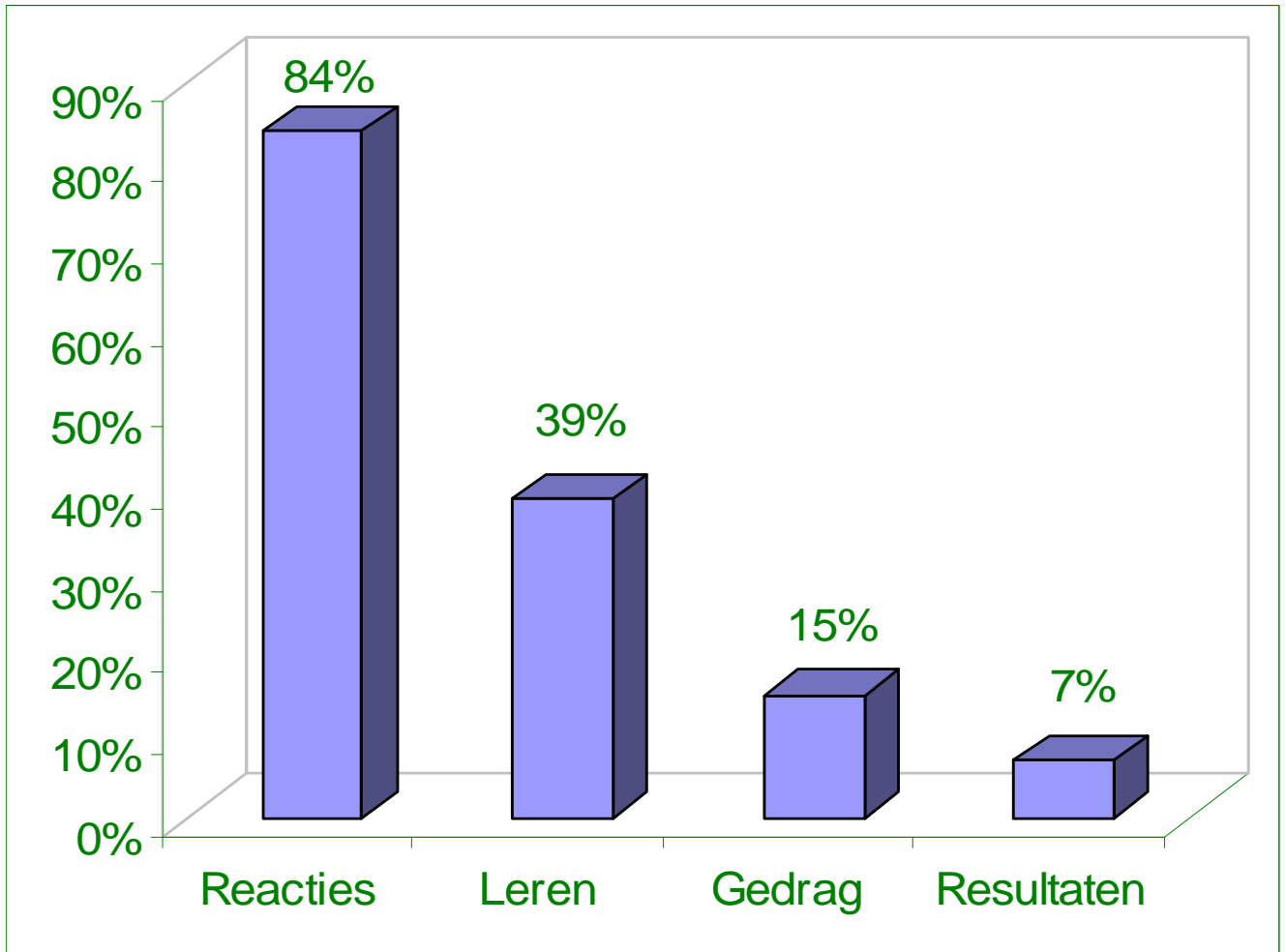


- Beoordeling in werksituatie door collega's, chef, etc.

Evaluatie van training: Criteria



- Harde parameters / succesindicatoren
 - Winst
 - Turnover

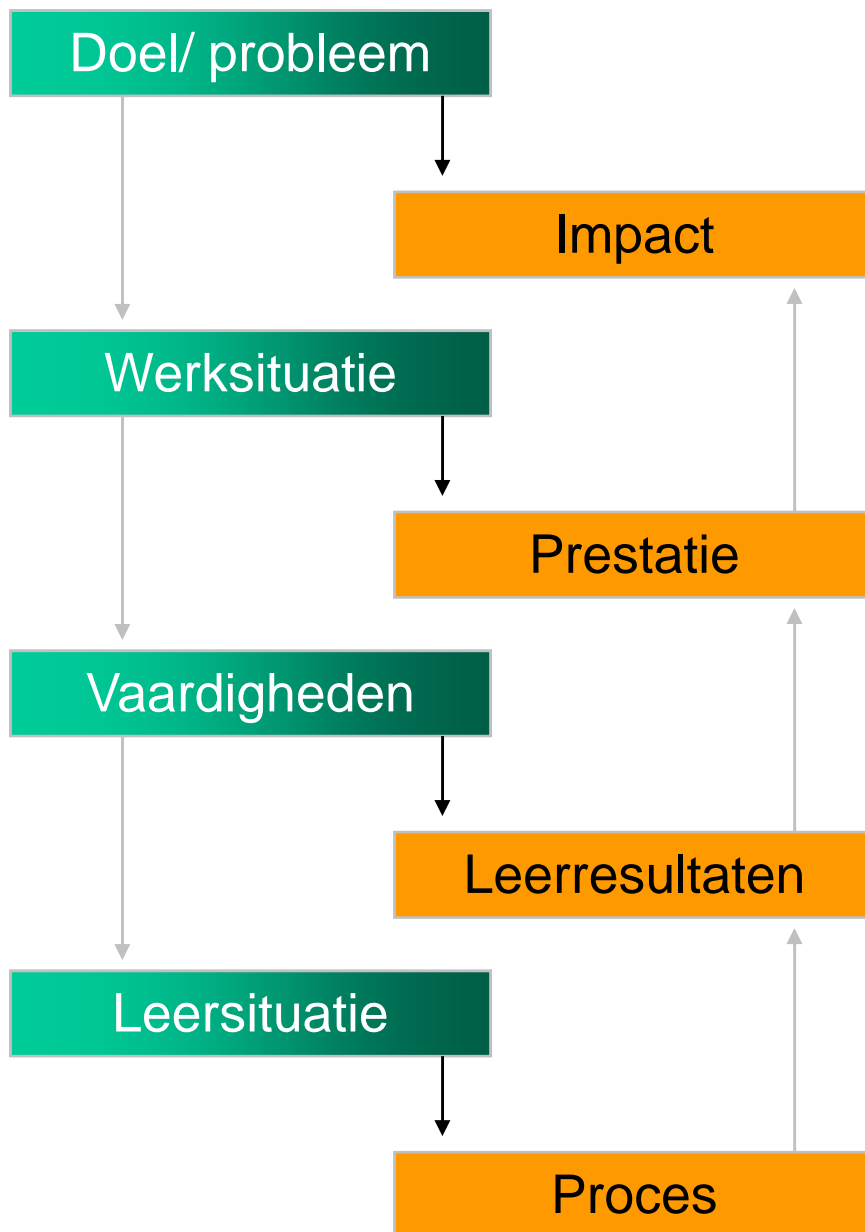


Evaluatie van training: Criteria

Oorspronkelijk raamwerk Kirkpatrick (1959)	Verbeterd raamwerk Alliger et al. (1997)
Reacties	Reacties <ul style="list-style-type: none">☑ Affectieve reacties☑ Bruikbaarheidsbeoordelingen
Leren	Leren <ul style="list-style-type: none">☑ Verworven kennis direct na de training☑ Onthouden kennis☑ Demonstratie gedrag & vaardigheden
Gedrag	Transfer
Resultaten	Resultaten

8-factoren model

Wat wil ik bereiken?



Wanneer ben ik tevreden?

Evaluatie van training: Design

- Criteriumdeficiëntie
- Criteriumcontaminatie
- Summatief - formatief
- Controlegroep

6. Stakeholders

- Top/hoger management
- Lijnmanagement
- Trainer
- Trainee
- Trainingsmanager

7. Trends

- Kennismanagement
- Informeel leren

“Training is veel meer dan een trainer, die een training geeft.

Training is een systematisch strategisch proces om individuele en organisationele doelstellingen te bereiken.”