

Hoofdstuk 3

De trainingscyclus

In dit hoofdstuk:

- ▶ Introductie van de trainingscyclus
 - ▶ Het trainingsjargon
 - ▶ Ervoor zorgen dat er tijdens de trainingscyclus geleerd wordt
-

De meest gebruikte methode voor het ontwikkelen van nieuwe trainingsprogramma's wordt *Instructional Systems Design (ISD)* genoemd. ISD werd oorspronkelijk ontworpen door en voor het leger om effectieve trainingsprogramma's te ontwikkelen. Er zijn zo'n honderd verschillende ISD-modellen met evenzoveel namen, maar de meeste zijn gebaseerd op vier tot zeven stappen die worden vertegenwoordigd door het acroniem ADDIE:

- ✓ *Analysis*: analyse
- ✓ *Design*: ontwerp
- ✓ *Development*: ontwikkeling
- ✓ *Implementation*: uitvoering
- ✓ *Evaluation*: evaluatie

Deze stappen staan in een logische volgorde en vertegenwoordigen een praktische aanpak voor het ontwerpen van een trainingsprogramma. Sommige ISD-modellen zijn lineair; andere zijn circulair. Ze hebben allemaal hetzelfde doel: een trainingsprogramma dat resultaten oplevert. De trainingscyclus die ik in de volgende paragraaf introduceer, vertegenwoordigt het ISD-model dat je door de rest van dit boek leidt.

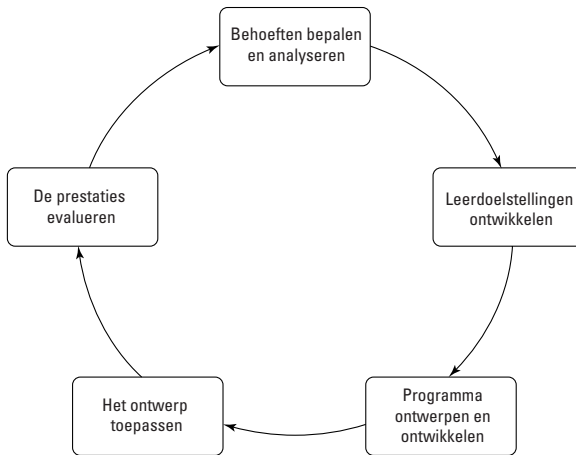
Dit hoofdstuk is gewijd aan het begrijpen van de trainingscyclus, de achtergrond ervan, de losse onderdelen en hoe leren daarin past.

De trainingscyclus: een overzicht

Elke keer wanneer je aan een trainingsprogramma deelnam, of het nu een kant-en-klaar programma of een op maat gemaakt programma was,

of het door iemand binnen je organisatie of door iemand van buitenaf werd gegeven, of het een programma was waarin managementvaardigheden of tekstverwerkingsvaardigheden werden aangeleerd, de kans is groot dat het programma is ontworpen via een specifiek proces of een ISD-model. Ik noem dit proces de trainingscyclus. De trainingscyclus begint al lang voordat het trainingsprogramma wordt uitgevoerd en gaat nog door nadat de training voltooid is. Figuur 3.1 is een grafische voorstelling van de vijf stadia van de trainingscyclus. In dit hoofdstuk geef ik je een kort overzicht van elk stadium van de cyclus. In de daaropvolgende hoofdstukken vind je de uitgebreide informatie die je nodig hebt om elk stadium zelf toe te passen.

Het is voor een trainer belangrijk om veelzijdig te zijn en het trainingsproces van begin tot einde te begrijpen. De trainingscyclus biedt je een plaatje van het proces in zijn geheel. Je kunt de details invullen terwijl je het boek doorwerkt.



Figuur 3.1:
De
trainings-
cyclus

Behoeften bepalen en analyseren

Dit stadium wordt in het ADDIE-model *analyse* genoemd. Over het algemeen moet je een behoeftenonderzoek uitvoeren en de gegevens analyseren, om specifieke behoeften te bepalen. Er zijn twee hoofdredenen voor het uitvoeren van een behoeftenonderzoek en analyse.

- ✓ Ten eerste wil je er zeker van zijn dat er een reden is om een training te geven. Je ontdekt na het uitvoeren van de analyse misschien dat je de betreffende kwestie op een andere manier dan via training kunt aanpakken, bijvoorbeeld met on-the-job-coaching of via een artikel in de bedrijfsnieuwsbrief, waarin de werknemers attent worden gemaakt op de informatie die ze nodig hebben.

- ✓ Ten tweede, als je conclusie is dat training inderdaad nodig is, kan de analyse precies duidelijk maken wat er tijdens de trainingssessie moet worden aangeleerd. Het kan je ook helpen bij het bepalen van je trainingsdoelstellingen.

Er zijn veel manieren om een behoeftenonderzoek uit te voeren. Je kunt een officieel hulpmiddel gebruiken waarmee iemands vaardigheden of kennis worden gemeten, of een hulpmiddel dat alleen iemands voorkeur meet. Je kunt schriftelijke vragenformulieren gebruiken of persoonlijke vraaggesprekken houden. In het laatste geval kun je één-op-ééngesprekken houden of focusgroepjes samenstellen. Een andere manier om een behoefte te bepalen, is een werknemer tijdens het werk te observeren of een werkproduct te beoordelen. Je kunt ook reeds bestaande verslagen of rapporten gebruiken.

Je doel bij het verzamelen van deze gegevens is bepalen hoe groot het gat is tussen een werkeis en de werkelijke vaardigheid of kennis van een werknemer. Je wilt bepalen wat de gewenste prestaties in de weg staat. Je gebruikt deze informatie in het volgende stadium van de trainingscyclus.

Leerdoelstellingen ontwikkelen

Nadat je hebt vastgesteld dat er behoefte aan training is, ga je bij de volgende stap exact bepalen wat je met die training wilt bereiken. Dat doe je door doelstellingen te beschrijven. Bij training zijn er twee soorten doelstellingen vanuit verschillende perspectieven:

- ✓ **De leerdoelstelling.** Dit is een omschrijving van de prestaties (kennis of vaardigheid) die gewenst zijn wanneer de training voltooid is. Leerdoelstellingen moeten gebaseerd zijn op de informatie die je tijdens de analyse hebt gevonden. Bijvoorbeeld: aan het eind van de trainingssessie 'zijn deelnemers in staat om op deelnemers gerichte leeractiviteiten te ontwerpen'.
- ✓ **De trainingsdoelstelling.** Dit is een omschrijving van wat de instructeur tijdens de trainingssessie hoopt te bereiken. Dat kan een uitkomst zijn of een omschrijving van wat de instructeur van plan is te doen om de leerdoelstellingen te bereiken. Bijvoorbeeld: 'Deze sessie zal een positief leerklimaat creëren die deelnemers stimuleert tot participatie en het stellen van vragen.'

Sommige trainers nemen zowel leerdoelstellingen als trainingsdoelstellingen in hun ontwerp op. Leerdoelstellingen zijn in elk goed trainingsontwerp een vereiste stap. Trainingsdoelstellingen helpen de trainer zich te richten op het ontwerpen en afleveren van een eersteklas trainingsprogramma door doelen op te stellen die de trainer moet bereiken.

Leerlingen krijgen aan het begin van een trainingssessie te horen wat de leerdoelstellingen zijn. En ze krijgen het liefst tegelijkertijd te horen wat de training inhoudt. Maar wacht, ik loop op de zaken vooruit. Ik ben nog niet met het ontwerpproces begonnen! Daar gaat het in het volgende stadium van de trainingscyclus om.

Het programma ontwerpen en ontwikkelen

Nadat je de doelstellingen hebt bepaald, kun je met het ontwerpen van het programma beginnen. Dit vind ik het leukste stadium van de trainingscyclus. Jij bepaalt precies wat je gaat doen om de vastgestelde doelstellingen te bereiken. Er zijn bij het ontwerpen van een trainingsprogramma veel dingen waar je rekening mee moet houden.

Je eerste beslissing is of je het programma überhaupt gaat ontwerpen. Je kunt er ook voor kiezen een kant-en-klaar programma te kopen en dat aan te passen. Of je ervoor kiest om zelf te ontwerpen of een programma te kopen, je moet in elk geval bepalen wie je doelgroep is, wat de beste trainingstechnieken zijn, hoe je het programma creativiteit meegeeft en er tegelijkertijd voor zorgt dat de leerdoelstellingen worden bereikt. Je moet ook methoden inpassen die ervoor zorgen dat het geleerde in het werk wordt toegepast, en een proces dat de effectiviteit van het programma evalueert.

Als je zelf een programma ontwerpt, wacht de grote taak van het ontwerpen van materialen op je. Welke folders hebben je leerlingen nodig? Welke audiovisuele materialen en apparatuur ga je gebruiken? Als het om een online cursus gaat, welke technische ondersteuning heb je dan nodig? Hebben je leerlingen assistentie nodig – op papier of online? Hoewel dit stadium erg leuk kan zijn, kan het ook zwaar zijn.

Het ontwerp uitvoeren

Dit is het stadium in de trainingscyclus waarin je het programma daadwerkelijk uitvoert. Een trainer treft vóór de start van het programma een groot aantal voorbereidingen. Zelfs na een uitstekende voorbereiding is het nog niet gegarandeerd dat het programma vlekkeloos van start gaat. Daarom voeren sommige trainers een oefenprogramma uit met proefpersonen die feedback geven voordat de training officieel van start gaat.

Je gebruikt zowel presentatie- als facilitatievaardigheden. Als trainer ben je presentator én facilitator.

- ✓ **Een presentator geeft meer informatie.** Als veel van de informatie nieuw of technisch is, moet je wellicht presenteren. De voorkeursrol is echter die van facilitator.

- ✓ **Een facilitator fungeert als katalysator en stimuleert de participatie van de leerlingen.** Een goede trainer is vaak synoniem aan 'facilitator'.

Tijdens het geven van de training moet je je publiek constant peilen om te zien of je aan hun behoeften voldoet. Als je ziet dat een aanpak niet werkt, stop er dan mee en probeer een andere aanpak. Wees niet bang om van de agenda af te wijken als het publiek daar behoefte aan lijkt te hebben. Dit is het stadium waar podiumervaring en goede facilitatievaardigheden vereist zijn.

Evalueer de prestaties

Wanneer de training voorbij is, is jouw werk nog niet voorbij. Het evaluatiestadium is om drie redenen een belangrijk deel van de trainingscyclus:

- ✓ ten eerste maakt de evaluatie duidelijk of de doelstellingen al dan niet bereikt zijn;
- ✓ ten tweede kan informatie uit het evaluatiestadium in het onderzoeks- en analysestadium worden ingevoerd;
- ✓ en ten slotte dienen de evaluatiegegevens als basis voor het bepalen van de behoeften voor toekomstige programma's of andere veranderingen die een organisatie misschien moet aanbrengen.

En zo is de cyclus compleet en begint het proces weer van voren af aan. In hoofdstuk 4 ga ik dieper op elk van de vijf stadia in.

Trainingsjargon

Is het allemaal nog steeds alfabetsoep voor je? Als je met mensen in het trainingsvak omgaat, is het niet verwonderlijk dat je soms denkt dat ze een vreemde taal spreken.

Misschien wordt het tijd om een paar acroniemen en technische termen te verduidelijken die je in het trainingsvak kunt tegenkomen.

- ✓ **ADDIE.** Dit is een klassiek model voor het ontwerpen van trainingen. Het acroniem wordt gevormd door de stappen in het proces: *Analysis, Design, Development, Implementation* en *Evaluation*.
- ✓ **Andragogiek.** Vorming van volwassenen. Malcolm Knowles wordt onterecht als uitvinder van het woord genoemd, maar hij maakte de term wel via zijn werk en geschriften bekend. De term verwijst gewoonlijk naar het vermogen van volwassenen om hun leerproces te leiden en te motiveren, gebruik te maken van erva-

ringen en kennis uit het verleden, en het belang van de inhoud van een training voor hun persoonlijke behoeften.

- ✓ **Assessment.** Verwijst meestal naar een vragenlijst, examen, test of ander evaluatieproces.
- ✓ **Asynchrone training.** Gewoonlijk een online zelfstudie waaraan trainer en instructeur niet op hetzelfde moment als de leerling hoeven deel te nemen.
- ✓ **Audiovisuals.** Elk medium dat wordt gebruikt om informatie te geven die een presentatie op auditieve en/of visuele wijze verbetert, zoals PowerPoint-presentaties, videoclippen, overheadtransparanten en flip-overvellen. Wordt ook wel afgekort tot AV.
- ✓ **CBT.** Computer Based Training. Een algemene term voor elk leerprogramma dat via een computer wordt geleverd.
- ✓ **Chunking.** Het in kleine stukjes opdelen van lesinformatie om het begrip en het vermogen tot onthouden van de leerstof door een leerling te bevorderen.
- ✓ **CRI-methode (Criterion Referenced Instruction).** Een door Bob Mager ontwikkeld systeem waarbij de leerresultaten worden gemeten door te kijken of de leerling na de training aan de beoogde criteria voldoet.
- ✓ **Evaluatie.** Het laatste stadium in de trainingscyclus, waarin resultaten worden gemeten.
- ✓ **Gemengde training (blended learning).** Het gebruik van verschillende media in één onderwijsprogramma. Verwijst meestal naar een combinatie van klassikale lessen en zelfstandige computertaining.
- ✓ **Hard skills.** Technische of IT-gerelateerde vaardigheden.
- ✓ **Ijsbreker.** Een activiteit aan het begin van een trainingsprogramma waarbij deelnemers aan elkaar worden voorgesteld, de inhoud van het programma kan worden verteld. Een ijsbreker wordt over het algemeen gebruikt om deelnemers op hun gemak te stellen.
- ✓ **ISD.** Instructional Systems Design, een proces dat wordt gebruikt om training te analyseren, ontwerpen, toe te passen en te evalueren. Hé, is dat niet het ADDIE-model? Het is ook de trainingscyclus die in dit hoofdstuk wordt besproken.
- ✓ **Job aid.** Een hulpmiddel dat hulp biedt bij specifieke taken, op papier of op de computer.
- ✓ **KSA.** De drie leercategorieën (*knowledge, skills, attitude*) volgens de taxonomie van Bloom.

- ✓ **Leerdoel.** Een duidelijk, meetbaar resultaat dat de leerling kan laten zien na een succesvolle training. Wordt ook wel prestatiedoel genoemd.
- ✓ **Leerstijl.** Er bestaan talloze modellen met voorbeelden van verschillende manieren van aanpak wat leren betreft, gebaseerd op sterke punten en voorkeuren.
- ✓ **Ontwerpen.** Het formuleren van een plan of ontwerp voor een training.
- ✓ **Ontwikkeling.** Het stadium tijdens het maken van een trainingsprogramma waarin materialen gemaakt worden en trainingsmethoden afgerond worden.
- ✓ **SME (Subject Matter Expert).** De expert, oftewel de persoon die het meeste weet over een specifiek onderwerp van een trainingsprogramma.
- ✓ **Soft skills.** Term die wordt gebruikt om een training te omschrijven die niet technisch of IT-gerelateerd is, maar gericht is op persoonlijke vaardigheden, zoals communicatie, leiderschap, stressmanagement.
- ✓ **Taakanalyse.** Het proces waarbij de specifieke stappen worden omschreven die moeten worden uitgevoerd om een taak correct uit te voeren.
- ✓ **Taxonomie van Bloom.** Een door Benjamin Bloom en een universitaire commissie ontwikkelde hiërarchische indeling van cognitieve en affectieve leerresultaten. Een interessant feit is dat de commissie een derde leerdomein identificeerde, maar dat nooit verder heeft uitgewerkt. Hun uitleg hiervoor was dat ze weinig ervaring hadden met het lesgeven van handvaardigheden op universitair niveau. De drie leerresultaten: cognitief (kennis), psychomotorisch (vaardigheden) en affectief (houding) worden ook wel KSA's (*knowledge, skills, attitude*) genoemd.

Hopelijk heeft dit korte reisje door mijn trainerswoordenboek een paar vragen die je tot nu toe had beantwoord en je een beetje op de rest van het boek voorbereid.

Leren en de trainingscyclus

De trainingscyclus zit zo logisch en duidelijk in elkaar dat het bijna onmogelijk lijkt om iets belangrijks over het hoofd te zien. Dat klopt, maar vergeet niet dat training eigenlijk om de leerlingen gaat.

Volwassenen leren op verschillende manieren. Ik ben in hoofdstuk 2 al kort ingegaan op een aantal knappe koppens die verschillende modellen

voor leervoorkeuren hebben ontwikkeld. Hoewel ze het niet over één methode of model eens zijn, zijn ze het er wel over eens dat leerlingen verschillende voorkeuren hebben als het om leren gaat. Daarbij heeft iedereen zijn eigen voorkeur voor een bepaald zintuig voor het herkennen en verwerken van informatie. Als de experts niet tot een oplossing kunnen komen voor hoe mensen leren, hoe kan er van jou dan worden verwacht dat je mensen met sterk uiteenlopende leervoorkeuren in dezelfde groep traint? Toch kan het!

Variatie en flexibiliteit

Je kunt op een goede manier op alle leerstijlen in je groep inspelen als je twee dingen onthoudt:



- ✓ **Zorg voor variatie.** Veel variatie! Onderzoek wijst uit dat het variëren van je lesmethode en het gebruik van verschillende training het leren bij iedereen bevordert. Bij het meest recente onderzoek gaat men zelfs nog verder door te zeggen dat training die op meer dan één voorkeur gericht is meer impact heeft dan wanneer de training is gericht op één specifieke voorkeur voor elke leerling (alsof dat trouwens mogelijk zou zijn!). Veel variatie levert betere resultaten op. Daarom moet je ook variëren in tempo, moeilijkheidsgraad en timing.
- ✓ **Wees flexibel.** Net zoals je leerlingen een voorkeur voor leren hebben, heb jij een voorkeur voor trainen. Misschien geef je de voorkeur aan activiteiten voor kleine groepjes of aan informele discussies of misschien zelfs aan lezingen. Je bent misschien meer op mensen gericht of meer op inhoud gericht. Je bent onderhoudend of professoraal, je coacht of geeft les. Wat je voorkeur ook is, wees flexibel. Begeef je eens buiten je comfortzone om het begrip van je leerlingen te verbeteren.

Leervoorwaarden



Voordat we deze discussie over het inpassen van leren in de trainingscyclus afsluiten, wil ik je nog laten kennismaken met Robert Gagne en zijn leervoorwaarden. Hij stelde een leerhiërarchie op met negen instructiepunten. Door deze in je training toe te passen, bevordert je het leren. Dit zijn de negen instructiepunten van Gagne:

- ✓ Zorg ervoor dat je de aandacht van de leerlingen hebt.
- ✓ Maak duidelijk wat de doelstellingen van de sessies zijn.
- ✓ Vraag leerlingen zich eerdere leersituaties voor de geest te halen.
- ✓ Breng de leerstof over.

- ✓ Gebruik methoden om het begrip te bevorderen, zoals case-study's, voorbeelden, grafieken.
- ✓ Bied gelegenheid tot oefenen.
- ✓ Geef feedback.
- ✓ Beoordeel de prestaties.
- ✓ Lever materiaal om de overdracht van het geleerde naar de werkplek te bevorderen.

Als je je al een tijdje met trainingen bezighoudt, weet je dat deze punten gemeengoed zijn en onderdeel van elk goed trainingsprogramma zouden moeten uitmaken.

Als trainer heb je de verantwoordelijkheid om alles te doen wat je kunt om ervoor te zorgen dat je leerlingen ook daadwerkelijk leren. Gebruik een ontwerpmodel zoals de trainingscyclus die in dit hoofdstuk wordt besproken, pas je aan de voorkeuren van leerlingen aan en denk aan de leervoorwaarden. Maar onthoud de woorden van de Italiaanse astronoom en natuurkundige Galileo Galilei (1564-1642): 'Iemand iets aanleren is onmogelijk. Je kunt hem slechts helpen om het nieuwe te leren ontdekken vanuit zichzelf.'