

**ASSESSMENT**

**CLOSING THE  
KNOWING-DOING  
GAP**

**ELEMENTAIR**

---

[www.elementair.be](http://www.elementair.be)  
[koen.heyman@elementair.be](mailto:koen.heyman@elementair.be)

# Inhoudstafel

3

inleiding

4

assessment

7

score

8

analyse

10

prepare

13

design

16

implement

19

reinforce

22

en nu?

# INLEIDING

Training en ontwikkeling spelen een cruciale rol bij het verbeteren van de vaardigheden van medewerkers en het stimuleren van bedrijfsgroei.

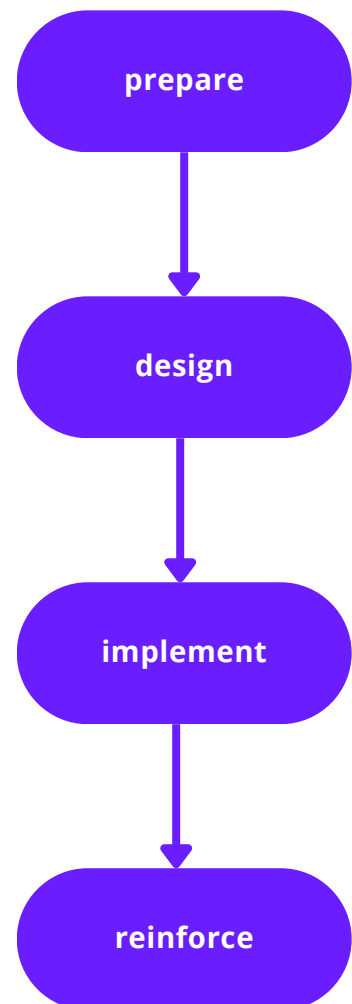
Het gaat echter niet alleen om het bieden van training; het gaat om het creëren van een continu leerproces dat tastbare resultaten oplevert. Waarbij de kloof tussen leren in een trainingslokaal en toepassen van nieuw gedrag op de werkvloer zo klein mogelijk moet gemaakt worden.

Als je nieuwsgierig bent om de effectiviteit van de leerstrategieën van jouw organisatie te evalueren en mogelijke verbeteringen te bepalen, nodig ik je uit om het assessment in te vullen.

# DE OPZET

## HOE ?

1. Vul de vragenlijst in. Geef elke vraag een score tussen 1 en 4
2. Er zijn 4 blokken, naar de 4 fasen in een training : prepare, design, implement & reinforce
3. Tel je scores per blok op
4. Interpreteer je score
5. Ga aan de slag met de suggesties



# prepare

niet 1	soms 2	meestal 3	altijd 4
-----------	-----------	--------------	-------------

In welke mate zijn trainingen gekoppeld aan de HR cyclus? Denk aan de integratie van competentieprofielen, functioneringsgesprekken en carrièrepaden?	
Heeft de leidinggevende (coach, mentor, ...) systematisch een gesprek met jouw medewerker over het doel van de training?	
Is er een actief pre-traject (voorbereiding, netwerking, ....) voor uw medewerker?	

SCORE (= SOM)

# design

niet 1	soms 2	meestal 3	altijd 4
-----------	-----------	--------------	-------------

Worden de individuele leernoden van uw medewerker in het design ingepast?	
Werkt de training met tussentijdse opdrachten en micro learning? M.a.w. zien jullie leren als een proces en niet als een one-shot benadering?	
Kan uw trainingspartner uitleggen waarom het design van de training is zoals hij is?	

SCORE (= SOM)

# implement

niet 1	soms 2	meestal 3	altijd 4
-----------	-----------	--------------	-------------

Komt uw medewerker met een haalbaar actieplan uit de training? Is dit actieplan ook gekend door de leidinggevende?	
Heeft de leidinggevende systematisch een follow-up gesprek binnen de 60 dagen na afloop van de training?	
Heeft uw organisatie een leercultuur, waarbij jullie vertrekken van vanuit een groeimindset? Mag er gefaald worden? Is er ruimte om te experimenteren?	

SCORE (= SOM)

# reinforce

niet 1	soms 2	meestal 3	altijd 4
-----------	-----------	--------------	-------------

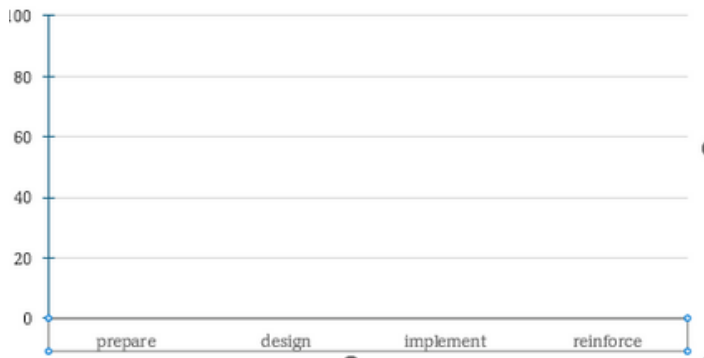
Zijn er gevolgen in de praktijk op het gedrag, de processen en de attitudes? Wordt nieuw gedrag vb systematisch en consequent aangemoedigd en oud gedrag ontmoedigd?	
Zijn de deelnemers van de training er ook de ambassadeurs van? Benoemen ze expliciet wat ze geleerd hebben tov hun collega's bij meetings of tijdens momenten van samenwerking vb?	
Zijn er follow-up momenten voorzien om te bespreken wat al wordt toegepast? Worden vragen die deelnemers nog hebben, ook aangepakt? Vieren jullie successen?	

SCORE (= SOM)

# SCORE

HOE GOED SCOOR JIJ OP DE 4 ONDERDELEN?

## % SCORE PER FASE



## VUL JE SCORES IN

Vul hier je scores in per fase.

1. prepare = ..... / 12 of ..... %
2. design = ..... / 12 of ..... %
3. implement = ..... / 12 of ..... %
4. reinforce = ..... / 12 of ..... %

Voor wie wil, kan die aanduiden op de grafiek.

U ziet ook al per fase waar jullie al goede initiatieven nemen en waar er ruimte ligt om het beter te doen. We maken ons sterk dat max. 15 minuten extra investering per trainingsdag, minstens 15 % meer rendement geeft. Op voorwaarde dat je de juiste initiatieven neemt.

**En daar inspireren we je graag in.**

## JOUW ALGEMENE SCORE

Maak het gemiddelde van de 4 scores.

..... %

Jullie helpen om het gedrag dat wordt aangeleerd in training, ook gemakkelijker toe te laten passen in de praktijk. Uiteraard zullen sommige mensen meer en andere mensen minder na een training het nieuwe gedrag vertonen. Maar uw impact bestaat er in dat u de kans op nieuw gedrag positief kan beïnvloeden. En wie wil zijn investering nu niet optimaliseren?

# 78%

= gemiddelde algemene score van onze best-in-class klanten (de top 10% hoogste scores)

# >55%

= onze klanten scoren gemiddeld 55% of meer op prepare- en implementatiefase

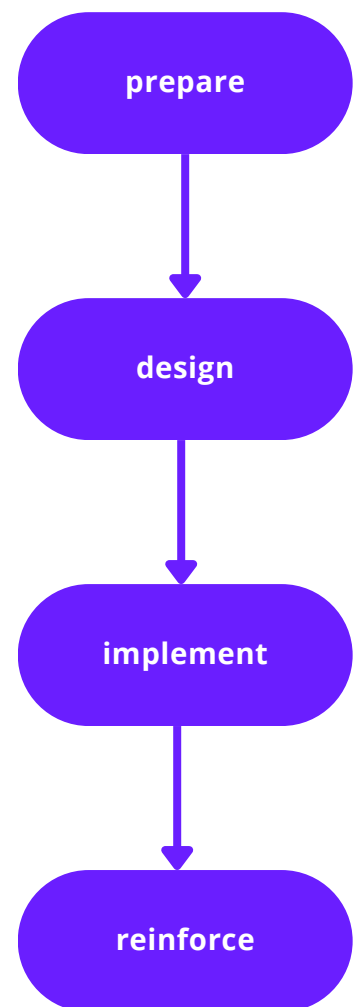
# <40%

= onze klanten scoren gemiddeld 40% of minder op implementatie en zeker op reinforcement implementatiefase

# DE ANALYSE

## HOE ?

- Per fase hebben we 3 niveaus gedefinieerd :
  - Je scoort 0-4 : “Kop op”
  - je scoort 5-8 : “Volhouden”
  - Je scoort 9-12: “Knap gedaan”.
- Elke score krijgt eigen tips en tricks mee.



# 3 levels van transfer

KOP OP

## Zo lees je dit

Het goede nieuws ? Er is heel wat ruimte tot verbetering, naast de dingen die u al goed doet. Laten we die initiatieven al vasthouden en tegelijkertijd zien welke stappen vooruit u nog kan zetten.

VOLHOUDEN

## Zo lees je dit

Proficiat! Je bent op de goede weg. Laten we de goede elementen vasthouden en tegelijkertijd zien welke stappen vooruit je nog kan zetten.  
Je kan al zien in welke fase jullie al goede initiatieven nemen en waar er ruimte ligt om het beter te doen.

KNAP  
GEDAAN

## Zo lees je dit

Amal! Goed bezig. Blijf vooral investeren in de dingen die al goed werken.

Er zijn nog een paar extra acties die het nog beter kunnen maken. Kijk je daar ook nog eens naar?

# prepare

## Kop op

prepare

design

implement

reinforce

Een goede voorbereiding is t halve werk. En dat geldt ook voor trainingen.

- (15 min) Geef als organisatie het signaal dat **leren een integraal deel uitmaakt van werken bij jullie**. Werk een kader uit, waarbij trainingen gekoppeld zijn aan leerdoelen. Link die op hun beurt aan de verwachtingen die u hebt over hoe iemand zijn of haar functie invult. Zo maakt u direct de link naar de evaluatiegesprekken en carrièreplannen. Klinkt nog groot? Kies dan per opleiding de 3 competenties (met hun bijhorend niveau) die getraind worden.
- (10 min) Dat de organisatie het belangrijk vindt dat je de training volgt, is een boodschap waarvan de deelnemers verwachten dat die van **hun N+1** (coach, leidinggevende, mentor, ...) komt. Hij of zij moet de nood vanuit de organisatie kunnen aangeven om een training te volgen. Laat de coach/mentor/leidinggevende een gesprek hebben met de deelnemer, voordat er op training wordt gegaan.
- (5 min) Geef de coach indien nodig een **spiekbriefje** mee : welke doelstellingen en welke competenties worden getraind? Welk nut denken we dat er uitkomt? Welke concepten en kaders worden er meegegeven? De deelnemer zit in zijn of haar hoofd met de vraag 'waarom moet ik de opleiding volgen'. 'Weet ik niet' is voor een N+1 geen ideaal antwoord.
- (10 min) Geef deelnemers een **voorbereidende opdracht**, zodat ze al nadenken over hoe ze het voor zichzelf nuttig kunnen maken. Laat hen zichzelf vb evalueren tov de leerdoelen of laat hen een moeilijke situatie op voorhand mailen naar de trainer. Zo koppelen ze voor zichzelf nut aan noodzaak. In 10 minuten kan je kort en krachtig al meer focus krijgen.

# prepare

## Volhouden

prepare

design

implement

reinforce

E"En goede voorbereiding is t halve werk". En dat geldt ook voor trainingen.

Als organisatie geven jullie het signaal dat leren een integraal deel uitmaakt van werken bij jullie. Jullie werken met leerdoelen, die gekoppeld zijn aan competenties en functies. De N+1 heeft een gesprek voor elke training en weet de klepel van die training ook hangen. En deelnemers ? Die komen voorbereid met eigen leerdoelen aan de start.

- (15 min) Toegegeven, misschien is niet elk punt even sterk en systematisch uitgewerkt, maar de basis en intenties zijn er. Kies dus uit bovenstaand lijstje **1 actie** die u wil (laten) ondernemen om stappen vooruit te zetten. Want systematisch meer doen van wat al werkt, is een beproefde methode om meer succes te behalen.
- (15 min) Een bijkomende strategie is om de deelnemers een pre-reading opdracht te geven. Dat betekent dat ze **op voorhand alle informatie** (slides, cursus, filmpjes, leeslijst, ...) krijgen. Zo kunnen ze er op voorhand doorgaan. En kan dus het onderdeel 'kennisoverdracht' tijdens de training veel efficiënter aangepakt worden, waardoor er meer tijd overblijft voor inzichten en toepassingen. Zorg wel voor een goede structuur in het materiaal en geef een afgebakende opdracht tijdens de pre-reading (zowel in tijd als naar focus toe).

# prepare

Knap gedaan

prepare

design

implement

reinforce

""Een goede voorbereiding is t halve werk". En dat geldt ook voor trainingen.

- Er is al wat werk verzet. Als organisatie geven jullie het duidelijke signaal dat leren een integraal deel uitmaakt van werken bij jullie organisatie. Jullie werken met leerdoelen, die gekoppeld zijn aan competenties en functies. De N+1 heeft een gesprek voor en na elke training en weet de klepel van die training ook hangen. En deelnemers ? Die komen voorbereid aan de start en maken de training zelf zo nuttig & praktisch mogelijk.
- (15 min) Een bijkomende strategie is om de deelnemers een **netwerking opdracht** te geven. Dat betekent dat ze op voorhand al kennis maken met de andere deelnemers. Inzetten op sociaal leren en psychologische veiligheid, heet dat dan.
- (15 min) Helemaal top is het als er ook **ex-deelnemers optreden als ambassadeur** voor de training. Een beetje zoals een alumni werking, toch? Sociaal bewijs is een sterke beïnvloeder, weten we vanuit beïnvloedingsonderzoek.

# design

Kop op

prepare

design

implement

reinforce

""Design is not just what it looks like or feels like, but how it works" (Steve Jobs)

- (15 min) **Start with the end in mind** : begin met het gewenste gedrag in t achterhoofd en werk terug naar het ontwerpen van de training. Wat moeten ze anders doen na de training? Hoe doen ze dat vandaag? Welke kloof moeten we dus overbruggen? Pas als u het concrete doel van de training scherp hebt, kan uw trainer aan de slag. t Blijft een verhaal van paard en kar!
- (10 min) **Beslis mee over de vorm** – elearning of klassikaal? Live of via teams? Halve dagen of hele dagen? Maak de juiste mix door te vertrekken vanuit verwachtte leereffecten maar ook vanuit de begrenzungen die de realiteit u oplegt.
- (10 min) Laat nadenken over de **opbouw van de inhoud** : de logische opbouw is : eerst weten, dan begrijpen en dan pas kunnen toepassen. " Weet voor uzelf duidelijk waar het zwaartepunt moet liggen en besteed daar dus de meeste tijd aan : kennis en achtergrond, inzicht & begrip of toepassen en verbeteren? Vraag daarom eens een trainingsscenario op en bepaal of de focus juist zit.

# design

## Volhouden

prepare

**design**

implement

reinforce

"Design is not just what it looks like or feels like, but how it works." (Steve Jobs)

Doelen, vorm en opbouw hebben jullie al in de vingers. Hoe kan t nog beter?

- Zet in het goedkeuren van een training actief in op **transfer**. Communiceer duidelijk jullie visie dat leren een proces is, niet een one-shot activiteit.
- Een dag training is opgedeeld in vb 2 X een halve dag ipv 1 volledige, met 2 weken tussen. Zo krijgen de deelnemers tijd om er al actief mee aan de slag te gaan **op de werkvloer**.
- **Micro-learning** tijdens de pauze tussen 2 trainingen in : korte, gefocuste en concrete opdrachten ipv grote doelstellingen. Zo'n opdrachtje helpt door herhaling, verdieping, verbreding of verrijking van de leerstof.
- Deelnemers krijgen in deze periode een **reminder** – Piet Huysentruyt wist al dat dit werkte.

# design

## Knap gedaan

prepare

design

implement

reinforce

"Culture eats strategy for breakfast"

Laat in het uitdenken van een training actief inzetten op de juiste leerdesign. De meest excellente van jouw leerpartners bekijken leren immers als een gestructureerd en didactisch proces. Training geven is dus meer dan de combinatie van zelf veel expertise te hebben en t goed kunnen uitleggen. En dan hopen op t beste 😊 .

- (15 min) Bespreek daarom jaarlijks met uw **leerpartners** vanuit welke designmethode ze vertrekken (vb 70:20:10 ; ADDIE, SAM, ....) en hoe die aansluit op de realiteit van jullie bedrijf.
- Trainingen kunnen heel mooi in elkaar zitten, maar als ze niet passen bij de cultuur van uw organisatie, is het effect minimaal. Doe een check op **cultuur-consistentie**.
- (15 min) Overloop ook de **wederzijdse verwachtingen naar leertransfer** en toets af hoe realistisch die zijn : uw trainer verwacht dat de 'N+1 concrete feedback kan geven', maar die werkt zelfs niet in zelfde tijdszone, .... Of 'leren is experimenteren en fouten maken', maar uw deelnemer werkt op high stake projecten met héél weinig marge voor fouten.

# implement

Kop op!

prepare

design

**implement**

reinforce

Het echte werk begint na de training. Dat is de kern van de leertransfer : hoe pas je het geleerde in de praktijk toe?

- ( 5 min) De **goesting** om er mee aan de slag te gaan, wordt groter als het nut voor de deelnemer (en niet zozeer voor de organisatie) duidelijk is. Zit er in de training steeds een deel **casuïstiek** in? Zo kan de deelnemer in de training zelf al de link leggen met de praktijk. En een heel efficiënte manier om een standaardtraining toch te personaliseren.
- (10 min) Goesting is niet voldoende, een **actieplan** is nodig. En daar zitten een aantal handigheidjes verstopt.
  - Wist u dat de ideale formulering als volgt is? "Als dit gebeurt, deed ik vroeger dat. Vanaf vandaag pak ik het op deze manier aan. En als me dat niet lukt, is dit mijn back-up plan."
  - Laat hen dit ook luidop uitspreken. Onderzoek naar de effectiviteit van het behalen van doelen leert ons dat het uitspreken van ervan de kans vergroot dat je er actief mee aan de slag gaat.

# implement

## Volhouden

prepare

design

implement

reinforce

Het echte werk begint na de training. Dat is de kern van de leertransfer : hoe implementeren ze t nieuwe gedrag in de praktijk?

De goesting krijgt een boost via casuïstiek en deelnemers hebben na de training een actieplan? Check! Hoe kan t nog net iets beter?

- Vraag na welke andere initiatieven, naast training, worden gebruikt. Denk vb aan peer coaching, mentoring, train-the-trainer programma's, intervisie of leergesprekken. Sta erop dat er een **goede mix** wordt gebruikt.
- Hoe dichterbij de leervorm staat bij de **'echte' situatie**, hoe gemakkelijker het is om het toe te passen. Onthoud als richtlijn : 70 % van het leereffect komt door het écht te doen en daar over na te denken, 20% door te leren van anderen en 10% komt van een formele training. Welke initiatieven kunnen jullie nemen om impact te hebben op die 90% leerkansen?

# implement

Knap gedaan

prepare

design

**implement**

reinforce

Het echte werk begint na de training. Dat is de kern van de leertransfer : hoe implementeren ze t nieuwe gedrag in de praktijk? De vanzelfsprekendheid om er mee aan de slag te gaan, wordt groter als het toepassen van het leren onderdeel is van het werken zelf.

- (15 min) Maak er een **teamgebeuren** van : stel een of meerdere collega's aan die na de training de toepassing op de job mee opvolgen. Het hele team wordt zo verantwoordelijk om de collega mee te ondersteunen. U kan t als organisatie aanpakken door te werken met mentoren, SPOCs of coaches : mensen in de eigen organisatie waar men terecht kan voor hulp of verdieping.
- (10 min) Het zou zo maar eventjes kunnen dat 'leren' een puntje op de **teamvergadering** wordt – 'afstudeerfeestje', complimentenrondjes, near misses bespreken of kennisdeling zijn mogelijke werkvormen. Leren wordt zo heel natuurlijk!

# reinforce

Kop op

prepare

design

implement

reinforce

“Behaviour goes where reinforcement flows.”

- (10 min) Laat de leidinggevende **minstens 1 keer** binnen de 14 dagen na de training het met de deelnemer over die training hebben.
- Verwacht van uw leidinggevendenden dat ze daarbij deze **4 vragen stellen**. “Hoe was het? Wat was goed, wat wil je toepassen? Wat heb jij nog nodig om hier mee aan de slag te gaan? En hoe kan ik je daarbij helpen?” zijn typische after-training-vragen.
- En "guess what" : zet de reminder voor zo'n gesprek in de agenda .... 2 weken zijn zo voorbij.
- (15 min) Wijs op hun rol als coach om de komende 2 weken na de training actief te zoeken naar dingen die al beter of anders gaan en laat hen daarover ook communiceren - **minstens 1 compliment** zou toch te doen moeten zijn? Psychologen noemen dat positieve bekrachtiging :-)

# reinforce

## Volhouden

prepare

design

implement

reinforce

"Behaviour goes where reinforcement flows."

Julie spreken met elkaar na de training, over wat er nodig is om het nieuwe gedrag nog meer toe te passen. En dat volgt de N+1 ook op. Wat kan er nog helpen?

- Werk met een **leerportfolio**. De deelnemer houdt bij (in een boekje of file) wat er te leren viel, wat hij of zij geleerd heeft, hoe hij of zij dit toegepast heeft en wat er na een tijdje is veranderd. Voor de lerende blijft hierdoor het nieuwe gedrag op de radar staan. Sta er op bij uw leerpartner dat 'lean' kan gebeuren.
- De leerportfolio is leuke input voor tijdens **coachings- of functioneringsgesprekken**. Kortom : versterk het leereffect ook op lange termijn (4 tot 6 maanden) door van leidinggevenden te verwachten om "leren" een onderdeel te maken van HR gesprekken.
- U zou **meetpunten** rond leren ook kunnen opnemen om uw trainingsportfolio te evalueren - denk vb eens aan een net promotorscore (NPS) voor een training.
- Geef als management t **goede voorbeeld** - ook jullie mogen bijleren (je bent immers nooit uitgeleerd). Ook dat zou u in de trainingscijfers moeten terugvinden

# reinforce

## Knap gedaan

prepare

design

implement

reinforce

"Behaviour goes where reinforcement flows. "

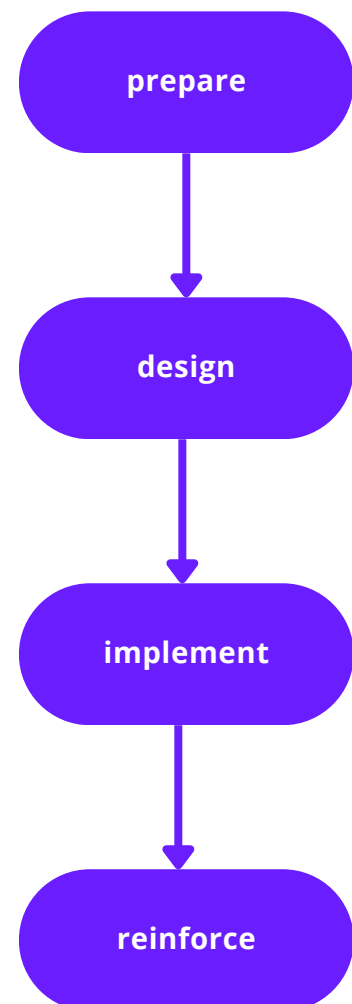
Als organisatie zorgt u er voor dat nieuw gedrag ook effect heeft op **langere termijn** : formele en informele erkenning van de inspanning en het resultaat doet daarbij wonderen. Of in t slechtste geval : het niet toepassen van ander gedrag is niet zo vrijblijvend als gehoopt door de lerende. Als organisatie kan u vb t volgende doen :

- (5 min) Geef het **effect** aan van het nieuwe gedrag op klanten, collega's of de organisatie.
- (10 min) Zet de beïnvloedingswet van consistentie aan het werk : de lerende geeft na 6 maanden een korte uitleg aan het team : "dit is wat ik geleerd heb en dit is hoe ik het toepas". Iemand die van zichzelf denkt iets verworven te hebben, past dit ook vaker toe.
- (15 min) Maak een deelnemer **ambassadeur of mentor** – althans voor diegene voor wie dat ook klinkt als iets om naar uit te kijken.
- (15 min) Kortom, check in deze fase af of de leerinitiatieven actief inzetten op de ABC van **intrinsieke motivatie**: autonomie, betrokkenheid en competentie.

# EN NU?

## JOUW VOLGENDE STAP?

- Ga op basis van jouw assessment aan de slag om 3 werkende zaken bewust te blijven doen.
- Laat je inspireren door de tips & tricks om samen met je collega's 3 verbeteringen door te voeren
- Stop met 1 initiatief wat niet werkt.





**Vragen of  
interesse om meer  
te weten ?**

**Contacteer me.**

[www.elementair.be](http://www.elementair.be)  
[koen.heyrman@elementair.be](mailto:koen.heyrman@elementair.be)  
0477 721 744

**Elementair helpt  
organisaties om  
meer  
gedragsverandering  
te krijgen na een  
training of coaching**

