

EVALUATIE: ME

MAAR WEINIG OPLEIDERS EN TRAINERS BESTEDEN SERIEUS AANDACHT AAN EVALUATIE. NATUURLIJK KRIJGEN INTERNE TRAINERS IN VEEL GEVALLEN FEEDBACK, MAAR DIKWILS BEPERKT DEZE EVALUATIE ZICH TOT REACTIE-EVALUATIE. DEZE FORM WORDT OOK WEL ALS *HAPPINESS SHEETS* AANGEDUID: REACTIES VAN DEELNEMERS, DIE IETS ZEGGEN OVER HOE DE TRAINING DOOR HEN ERVAREN IS. DIT SOORT FEEDBACK IS MEESTAL ONVOLDOENDE CONCREET OM DE TRAINING INHOUDELIJK TE KUNNEN VERBETEREN.

Door Erik Bouwer

Bij externe trainingen, die door opdrachtgevers worden ingekocht, komt de value for money-vraag meer expliciet aan de orde: wat heeft deze training voor uw organisatie opgeleverd? Deze laatste vraag lijkt bij zowel in- als externe trainingen moeilijk te beantwoorden.

Opleidingsevaluatie is een proces waarbij met gebruikmaking van een systematische methode betrouwbare en valide informatie kan worden verkregen om op basis daarvan beslissingen te kunnen nemen.

In het trainingsproces hangt de kwaliteit van meerdere variabelen af:

- De kwaliteiten van de trainer.
- De opzet en inhoud van de training.
- De gebruikte vormen en werkwijzen.
- Sociale processen zoals motivatie en groepsinteractie.
- Kennis, vaardigheden en attitudes van deelnemers.
- De situatie waarin vaardigheden na de training moeten worden toegepast.

Deze factoren verwijzen naar verschillen-

de aspecten en niveaus van de organisatiepraktijk.

Bij trainings- en opleidingsactiviteiten kan evaluatie meerdere doelen dienen:

- Het optimaliseren van de training: tempo, inhoud, opzet, didactische vormen, tijdsduur, trainersvaardigheden, etc.
- Het verkrijgen van inzicht in de mate waarin het cruciale voortraject goed uitgevoerd is. Welke indicaties zijn door wie afgegeven; afweging opleidingsnut; analyse behoeften; ontwerp en test van de training; het verbeteren van de analyses van zowel trainingsbehoeften als trainingsnoodzaak.
- Het aanpassen van de omstandigheden waarin vaardigheden moeten worden toegepast.
- Het proactief bevorderen van integratie van trainingsopbrengsten – ook wel transfer genoemd – bijvoorbeeld door het lijnmanagement (coaching en begeleiding na training) of door technische veranderingen (denk aan navigatie in een customer management systeem:

vaardigheden trainen en/of systeem aanpassen?).

NIVEAUS VAN EVALUATIE

Evaluatie kan op verschillende niveaus worden uitgevoerd:

- Attitude-evaluatie of reactie-evaluatie: wat vonden de deelnemers van de training? Mate van de tevredenheid ten aanzien van opzet, inhoud en uitvoering wordt gemeten. De meeste evaluaties beperken zich tot dit niveau.
- Learning-evaluation of interne validering: is hetgeen beoogd werd, ook daadwerkelijk aangeleerd? Anders gezegd: wat in de trainer of deelnemer verhindert het vergaren van kennis en/of vaardigheden?
- Skill-evaluation of externe validering: kan het geleerde ook daadwerkelijk worden toegepast? Anders gezegd: wat in de werksituatie staat toepassing in de weg?
- Impact-evaluation: wat is de totale impact van de training op het organisatieonderdeel in termen van kosten en baten of gemeten kwaliteitsverbeteringen? Een nulmeting of het concreet vaststellen van de beginsituatie is dus vereist.

EVALUEREN OP EINDTERMEN EN LEERDOELEN

Niet alleen bovenstaande niveaus zijn van belang, ook is het zinvol te evalueren op het juiste detailniveau. Door te evalueren op trainingsonderdelen is men in staat gericht aanpassingen door te voeren. Helder dient dus te zijn, uit welke bouwstenen de training of opleiding is samengesteld. Dit vereist dat afzonderlijke vaardigheden en kenniselementen in de vorm van eindtermen of leerdoelen geformuleerd zijn: 'de medewerker herkent factoren die zijn eigen actieve luistervaardigheid beïnvloeden' of 'de medewerker heeft kennis van het vijf-stappenplan voor conflicthantering', 'de medewerker kan het vijf-stappenplan hanteren bij het voeren van gesprekken'.

TEN = WETEN

SLUIT DE TRAINING AAN OP DE PRAKTIJK?

Doelgerichtheid staat bij trainen voorop. We willen allereerst weten of de elementen van de training aansluiten op de praktijksituatie van de deelnemers. We spreken dan van (latente) effectiviteit van de training. De mate van aansluiting wordt bepaald door verschillende factoren. Zo kan men zich voorstellen dat de praktijksituatie belemmeringen bevat om de geleerde vaardigheden toe te passen. Het kan ook voorkomen, dat de gehanteerde didactische vormen te weinig raakvlak hebben met de praktijk. Een trainer kan het belang van 'goed luisteren' uitgebreid aan de orde laten komen in de vorm van plenair eenrichtingsverkeer, maar kan ook kiezen voor oefeningen die inzicht ver-

schaffen, vaardigheden bijbrengen of het bewustzijn vergroten.

BEKLIJFT DE TRAINING?

Ten tweede is de mate, waarin kennis en vaardigheden feitelijk aangeleerd zijn, van belang. Specifieker: in hoeverre kan iemand zich herinneren wat hij/zij geleerd heeft of in hoeverre blijven vaardigheden bestaan? Een voorbeeld is het gebruik van rollenspelen bij gesprekssturing. Als zowel deelnemer als trainer na de training van mening zijn dat de deelnemer een conflictsituatie in een gesprek kan oplossen, dan is er sprake van een productieve training op dit punt: de aangeleerde vaardigheid beklijft. Deze beklijving zegt echter weinig over de praktijksituatie, want wellicht zijn er andere factoren die de trainee

belemmeren in het adequaat toepassen van de met succes aangeleerde vaardigheden. Het beschikken over aangeleerde vaardigheden zegt niets over de mogelijkheid of gelegenheid om ze toe te passen. Hiervoor moet gekeken worden naar de effectiviteit.

WEGEN KOSTEN EN BATEN TEGEN ELKAAR OP?

Als laatste pijler onderscheiden we de efficiency, hetgeen iets zegt over de verhouding tussen kosten en baten van de training. Hoeveel tijd is aan een onderdeel besteed? Te weinig tijd kan leiden tot geringe beklijving (afgenomen productiviteit van de training door bijvoorbeeld te gering gebruik van rollenspelen of simulaties). Te veel tijd kan leiden tot een sche-

A EFFECTIEF, PRODUCTIEF EN EFFICIËNT

Onderdeel voldoet.

B EFFECTIEF EN EFFICIËNT, NIET PRODUCTIEF

Het onderdeel wordt gezien als toepasbaar in de eigen praktijk, die geen belemmeringen bevat. Er is voldoende tijd aan besteed. Het onderdeel beklijft niet. De didactische vorm aanpassen of nagaan of het onderdeel in de praktijk te weinig voorkomt.

C EFFECTIEF EN PRODUCTIEF, NIET EFFICIËNT

Het onderdeel wordt gezien als toepasbaar in de eigen praktijk, die geen belemmeringen bevat. Het onderdeel beklijft eveneens. Er is te veel of te weinig tijd aan besteed. Teveel tijd: onderdeel inkorten. Te weinig tijd: onderdeel uitdiepen.

D EFFICIËNT EN PRODUCTIEF, NIET EFFECTIEF

Het onderdeel beklijft en er is de juiste hoeveelheid tijd aan besteed. Het onderdeel kan echter niet worden toegepast in de praktijk. Staat de praktijk in de weg? Kijk naar de didactische vorm van het onderdeel en naar de situatie op de werkvloer.

E ALLEEN EFFECTIEF

Het onderdeel kan worden toegepast, maar beklijft niet en er is te veel of te weinig tijd aan besteed.

F ALLEEN EFFICIËNT

Het onderdeel beklijft niet en kan niet worden toegepast. Er is voldoende tijd aan besteed.

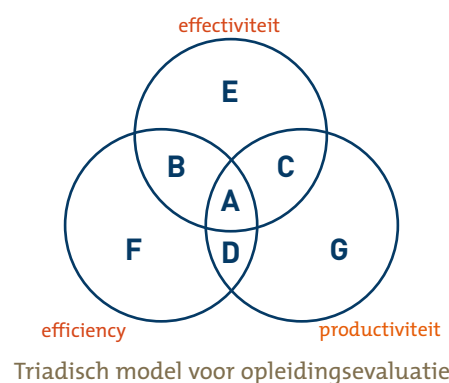
Kijk naar de didactische vorm van het onderdeel en naar de werksituatie. Komt het aspect in de praktijk voor?

G ALLEEN PRODUCTIEF

Het onderdeel beklijft, maar kan niet worden toegepast en er is te veel of te weinig tijd aan besteed. Bij te weinig besteedde tijd: analyseer de didactische vorm. Bij te veel besteedde tijd: is het onderdeel wel relevant? Zo ja, dan voldoet de gehanteerde vorm wellicht niet.

H ONDERDEEL VOLDOET OP GEEN ENKELE WIJZE

Het is de vraag of dit onderdeel in de training thuishoort. Bij te weinig besteedde tijd vermoedelijk het geval.



ve verdeling van onderwerpen in het programma of desinteresse en verwijst in sommige gevallen rechtstreeks naar de effectiviteit: het onderdeel is niet relevant, wordt niet gebruikt in de praktijk en is daarmee effectief noch efficiënt.

ONDERLINGE SAMENHANG

Effectiviteit, productiviteit en efficiency ver-tonen onderlinge samenhang. De meeste managers en operationeel leidinggevendens beseffen bijvoorbeeld maar al te goed dat ondoelmatige acties inefficiënt zijn, hoewel soms gekenmerkt door een hoge productiviteit (denk aan het snel, maar ver-keerd filen van 1.000 brieven in de back of-fice). De optelsom van effectiviteit, produc-tiviteit en efficiency geven de impact weer. Voor de vertaalslag naar de praktijk vindt u hieronder een fictieve case.

CASE

Sommige callcentermedewerkers laten ge-sprekken gemakkelijk escaleren.

Het callcenter in deze case bestaat uit ruim 120 fulltime en parttime medewerkers. Door een hoog verloop is er permanent sprake van een twintigtal medewerkers dat na een initiële opleiding van twee weken ervaring moet opdoen aan de telefoon. De vijf aanwezige teamleiders constateren dat van iedere groep nieuwkomers – na een aantal maanden – een klein aantal men-sen overblijft dat moeite blijft hebben met conflicthantering aan de telefoon. Lastige gesprekken lopen bij deze medewerkers gemakkelijk uit de hand. Er wordt in over-leg met de betrokken medewerkers beslo-ten een herhaaltraining uit te voeren; team-leiders stellen een groep samen en geven de interne trainer de opdracht de training uit te voeren. Een week later wordt de training uitgevoerd, waarbij de trainer er voor kiest de theorie en de oefeningen uit de initiële training nog eens te herhalen. Het model voor gesprekssturing wordt be-handeld en de deelnemers oefenen onder-ling met rollenspelen.

Na afloop van de training zijn de deel-nemers van mening dat ze nu beter begrijpen waar de valkuilen zitten. Opgelucht gaan ze weer aan het werk. De teamleiders con-stateren enige verbetering, maar zien na enige tijd bij de meeste deelnemers het oude fenomeen weer terugkeren: escalerende

gesprekken, verhitte gezichten, gefrustreer-de klanten en geïrriteerde collega's.

De volgende voorwaarden zijn bij gericht trainen aan de orde:

- Vastgesteld dient te zijn dat training de beste methode is om tot verbetering te komen.
- De groep deelnemers moet niet te groot zijn en in redelijke mate homogeen (zelfde opleidingsnoodzaak).
- De werksituatie moet zowel duidelijk maken welke trainingsnoodzaak bestaat en in welke mate (frequentie van de ge-vraagde vaardigheid, faciliterende om-standigheden) aangeleerde vaardigheden kunnen worden toegepast na training.
- Aanvangsniveau en attitude van de deel-nemers zijn van invloed op 'aanleerbaar-heid' van (nieuwe) vaardigheden.

In de situatie zoals in de case gepresen-teerd, is het mogelijk dat de training niet geheel aan de bovenstaande voorwaarden voldoet. De groep is wellicht van juiste om-vang en samenstelling; het aanvangsniveau en de attitudes zijn wellicht in orde; maar het is onduidelijk waarom het ge-leerde niet wordt toegepast in de praktijk. Wat zijn mogelijke oorzaken?

Misschien sluit de didactische vorm niet aan bij de trainingsnoodzaak.

- De gebruikte rollenspelen zijn al bekend, de medewerker heeft vaardigheid opge-bouwd in het uitvoeren van rollenspelen.
- De gebruikte rollenspelen voldoen niet, omdat ze focussen op rationele gedrags-regels en de te zetten stappen, maar geen aandacht schenken aan het subjectieve gevoel van de medewerker.
- De gebruikte rollenspelen doen een be-roep op het toepassen van een stappen-plan, maar noodzakelijke verbeteringen in de actieve luistervaardigheid (bijvoor-beeld het herkennen van signalen) komen in de herhaaltraining te weinig aan bod.

Misschien maakt de werksituatie het onmo-gelijk het geleerde daadwerkelijk toe te gaan passen.

- Bijvoorbeeld door gebrek aan begelei-ding van een leidinggevende tijdens de-zee taak, waardoor een medewerker zich niet de rust gunt (bij een boze klant eerst

tot tien tellen en dan met een reactie komen)

- De medewerker is niet in staat om nieu-we vaardigheden te benutten (mede-werker ziet escalatie niet aankomen of raakt in paniek)
- De medewerker ervaart tijdsdruk of psy-chische druk van naaste collega's niet in rollenspel, maar wel in de praktijk.
- Het is mogelijk dat training wel als be-hoefte is ingeschat, maar niet als beste en noodzakelijke methode kan worden gezien. Is coaching of systematische trai-ning-on-the-job een beter alternatief?

Wat zou u beweren over de kwaliteit van deze training?

'Goede training, voor veel medewerkers is het een goede basis om goed te kunnen functioneren.'

'Nee, deze training is niet goed genoeg; dat blijkt wel uit het feit dat zelfs herha-ling van de zelfde onderdelen onvoldoen-de resultaat oplevert.'

'De trainer moet meer oog hebben voor het individu.'

'Sommige deelnemers zullen het nooit le-ren.'

'De leidinggevendens scheppen geen rand-voorwaarden om de training toe te passen.'

Hoe kom je achter de feitelijke kwaliteit?

Per onderdeel van de training kan men tot op het niveau van leerdoelen bevragen (via een uitgebreid evaluatieformulier of in een gestructureerd tweegesprek):

- Sluit dit onderdeel aan op de praktijk van het callcenterwerk in uw situatie? (effectiviteit).
- Kunt u de vaardigheden uit dit onder-deel nog toepassen (vaardigheid) of
- Kunt u zich de inhoud van dit onderdeel nog herinneren (kennis)? (productiviteit).
- Wat vindt u van de hoeveelheid tijd, die ten opzichte van andere onderdelen aan dit onderdeel besteed is? (efficiency).

Door de deelnemers te laten antwoorden aan de hand van gesloten vraagcategoriën (bijvoorbeeld een vijfpuntsschaal) krijgt ieder onderdeel uit de training een score voor de drie elementen effectiviteit, produc-tiviteit en efficiency. Individuele resul-taten bieden daarbij aanknopingspunten voor individuele coaching.

Individueel en groepsniveau

Scores van één of meerdere trainingsgroepen verschaffen inzicht in de verschillende kwaliteiten van trainingsonderdelen; zo wordt duidelijk of de training zelf moet worden aangepast, de transfer een probleem is of dat de werksituatie het gebruik van nieuwe vaardigheden belemmert. Individuele antwoorden geven aanwijzingen over de oplossingsrichting bij een suboptimale performance: moet er op een andere wijze getraind worden of op andere onderwerpen? Of moet er bij het gaan toepassen van vaardigheden in de praktijk meer aandacht worden geschonken aan begeleiding? Daarnaast zijn antwoorden van de direct leidinggevende over de praktische toepasbaarheid van getrainde kennis en vaardigheden een goede aanvulling. Ook de leidinggevende, bijvoorbeeld een supervisor, kan – onder andere door betrokken te zijn bij het bepalen van trainingsbehoefte en -noodzaak en het evalueren van de performance – waardevolle informatie aanleveren. [CCM](#)

Dit artikel is een licht bewerkt gedeelte uit het boek *De P-factor in Customer Contact*. Dit boek is in december verschenen en te bestellen bij de boekhandel of rechtstreeks bij de uitgever, F&G Publishing. ISBN 90 75432 24 0.