



Evaluatie van training en opleiding

Opleiders en trainers zien het gestructureerd evalueren van hun eigen programma's en activiteiten vaak over het hoofd. De feedback die interne trainers verzamelen, beperkt zich in veel gevallen tot reactie-evaluatie. Deze vorm wordt ook wel als *happiness sheets* aangeduid: reacties van deelnemers, die iets zeggen over hoe de training door hen ervaren is. Deze feedback is onvoldoende concreet om de training inhoudelijk te kunnen verbeteren. De value for money-vraag (wat heeft deze training voor jouw organisatie opgeleverd) 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 (ook informatie) van de training;
- de gebruikte systemen, 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.

Bij trainings- en opleidingsactiviteiten kan evaluatie meerdere doelen dienen:

- het optimaliseren van de training: tempo, inhoud, opzet, didactische vormen, tijdsduur, trainersvaardigheden;
- 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 vergroten van integratie van trainingsopbrengsten – ook wel transfer genoemd – bijvoorbeeld door het lijnmanagement (coaching en begeleiding na training) of door technische veranderingen.

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;
- leer-evaluatie 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-evaluatie of externe validering: kan het geleerde ook daadwerkelijk worden toegepast? Anders gezegd: wat in de werksituatie staat toepassing in de weg?
- impact-evaluatie: 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.

Evaluëren op leerdoelen

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

Sluit de training aan op de praktijk?

Doelgerichtheid staat bij trainen voorop. Allereerst wil je weten of de elementen van de training aansluiten op de praktijksituatie van de deelnemers. Dit is de (latente) effectiviteit van de training. De mate van aansluiting wordt bepaald door verschillende factoren. Zo kan je je 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 verschaffen, 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 scheve 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 van opleidings- en trainingsactiviteiten vertonen onderlinge samenhang. Zo zijn ondoelmatige acties inefficiënt, hoewel ze tot een hoge productiviteit kunnen leiden (denk aan het snel, maar verkeerd archiveren van 1.000 brieven in de back office). De optelsom van effectiviteit, productiviteit en efficiency geven de impact van een activiteit op de gewenste eindsituatie weer.

De analyse

De volgende voorwaarden zijn bij gericht trainen aan de orde:

- vastgesteld dient te zijn dat training de beste methode is om het gestelde doel te bereiken;
- 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 gevraagde vaardigheid, faciliterende omstandigheden) aangeleerde vaardigheden kunnen worden toegepast na training;
- aanvangsniveau en attitude van de deelnemers zijn van invloed op “aanleerbaarheid” van (nieuwe) vaardigheden.

Wanneer een training niet geheel aan de bovenstaande voorwaarden voldoet, kan dat aan verschillende oorzaken liggen. Denk aan een groep waar rollenspelen zijn toegepast, maar waarbij de beoogde opbrengst niet terug is te zien in de werkpraktijk. De groep is wellicht van juiste omvang en samenstelling; het aanvangsniveau en de attitudes zijn wellicht in orde; maar het is onduidelijk waarom het geleerde 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 opgebouwd in het uitvoeren van rollenspelen.
- De gebruikte rollenspelen voldoen niet, omdat ze focussen op rationele gedragsregels en de te zetten stappen, maar geen aandacht schenken aan het subjectieve gevoel van de medewerker.
- De gebruikte rollenspelen doen een beroep op het toepassen van een stappenplan, maar noodzakelijke verbeteringen in de actieve luistervaardigheid (bijvoorbeeld het herkennen van signalen) komen in de herhaalt-training te weinig aan bod.

Misschien maakt de werksituatie het onmogelijk het geleerde daadwerkelijk toe te gaan passen

- Bijvoorbeeld door gebrek aan begeleiding van een leidinggevende tijdens deze 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 nieuwe vaardigheden te benutten (medewerker ziet escalatie niet aankomen of raakt in paniek).
- De medewerker ervaart tijdsdruk of psychische druk van naaste collega's niet in rollenspel, maar wel in de praktijk.
- Het is mogelijk dat training wel als behoefte is ingeschat, maar niet als beste en noodzakelijke methode kan worden gezien. Is coaching of systematische training-on-the-job een beter alternatief?

Hoe kom je achter de feitelijke kwaliteit?

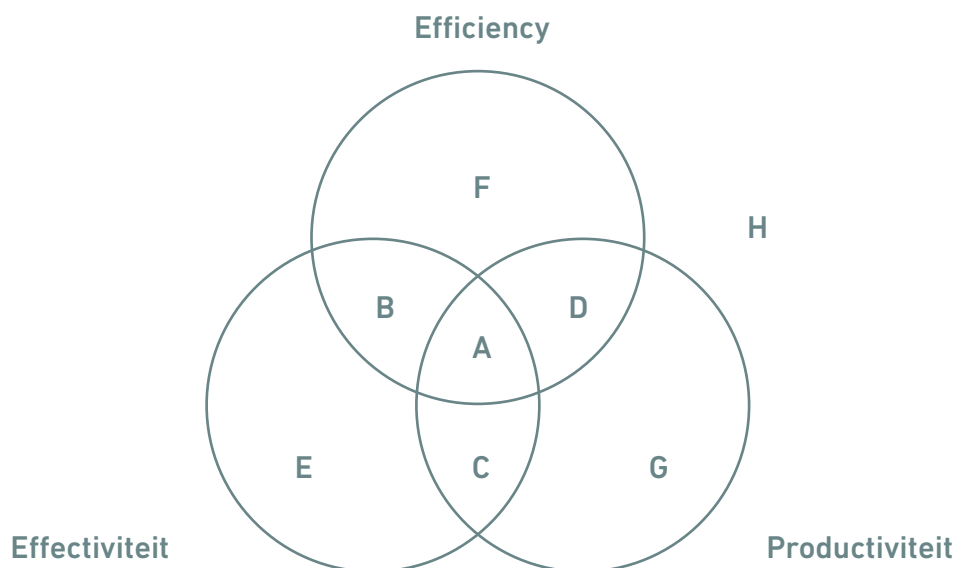
Per onderdeel van de training kan je tot op het niveau van leerdoelen bevragen (via een uitgebreid evaluatieformulier of in een gestructureerd tweegesprek):

- sluit dit onderdeel aan op de praktijk van het callcenterwerk in uw situatie? (effectiviteit)
- kunt u de vaardigheden uit dit onderdeel 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 vraagcategorieën (bijvoorbeeld een vijfpuntschaal) krijgt ieder onderdeel uit de training een score voor de drie elementen effectiviteit, productiviteit en efficiency. Individuele resultaten bieden daarbij aanknopingspunten voor individuele coaching.

Individueel en groepsniveau

Somscores 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.



A effectief, productief en efficiënt

Het onderdeel voldoet op alle punten.

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.