

Meten is weten, als je weet wat je meet

Doe maar een

Opleidingsbudgetten zijn bijna gehalveerd. Toch blijven bedrijven investeren in leren zinvol vinden. En dat is het ook. Mits zij het gewenste resultaat van leerinterventies vooraf vaststellen. Zodat meten echt weten is.

tekst Petra Scheffers

Na elke opleiding of training, hoe kort de leerinterventie ook is, vindt er altijd een evaluatie plaats. In de praktijk zien we dat er voornamelijk gemeten wordt op pleasure-niveau, de bekende happy sheet. Het is gemakkelijk en goedkoop om op dit niveau te evalueren, omdat het direct na afloop van de training plaatsvindt. Maar het is ook een gemiste kans, door voorbij te gaan aan de leertransfer en de trainingstransfer. In kaart brengen wat de impact van de leerinterventies zijn op werk- en organisatieprestaties is er niet bij. Hoe maak je meetbaar dat leerinterventies daadwerkelijk hebben bijgedragen?

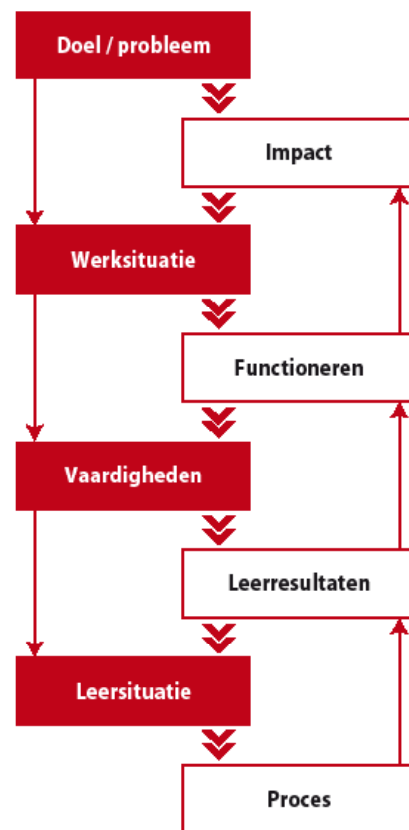
Organisaties die structureel hun prestaties en processen evalueren, presteren beter dan bedrijven die dit niet doen. In Nederland is in 2011 ongeveer 1,5 miljard euro besteed aan bedrijfsopleidingen. Van deze opleidingen is voor niet meer dan 1% vastgesteld of deze bijdragen aan de organisatiedoelstellingen. De laatste jaren zijn opleidingsbudgetten bijna gehalveerd. Toch investeren organisaties nog steeds veel tijd én geld in het leerproces en de ontwikkeling van hun management en medewerkers. Maar wat levert dit nu eigenlijk op? In hoeverre verbetert de prestatie van de medewerker, het team en de organisatie? Hoeveel extra omzet genereer je ermee? Of hoeveel schade is voorkomen? Is de investering (financieel) te verantwoorden? Had een andere keuze misschien tot betere resultaten geleid? Vaak is het lastig om op deze vragen antwoord te geven.

Zinvolle investering

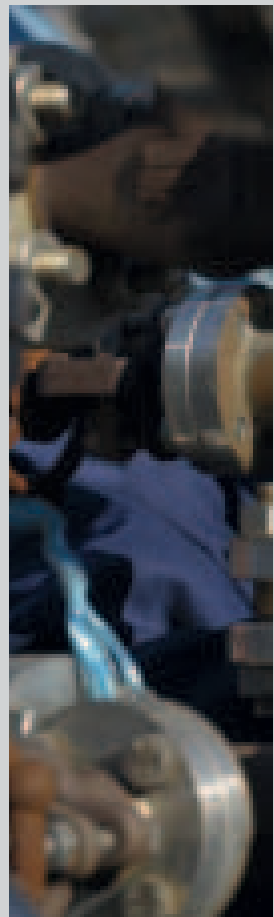
Een investering in leren is zinvol als er sprake is van een bepaald probleem in de organisatie dat door middel van geplande leerprocessen valt op te lossen. We spreken hier over 'probleem' om het verschil aan te geven tussen huidige en gewenste situatie.

Het ontwikkelen van opleidingsplannen om een probleem op te lossen dat zich op dat moment voordoet, verloopt nog steeds volgens een logische en systematische aanpak. Deze aanpak is al jaren onderhevig aan kritiek. Die behelst dat het systema-

tisch ogende stappenplan meer gezien moet worden als planingshulpmiddel dan als strakke dienstregeling. Echter, bij de start van een ontwikkelproject zijn beslissingen over vormgeving en inrichting van het opleidingstraject vaak al nodig bij de



Figuur 1: Het Achtveldenmodel (Kessels)





training

eerste afspraken met de opdrachtgever. Soms liggen zaken al vast, bijvoorbeeld dat de training intern of juist extern moet en wel in twee dagen. Een opleidingsplan lijkt zo meer een onderhandelingsresultaat.

Achtveldenmodel

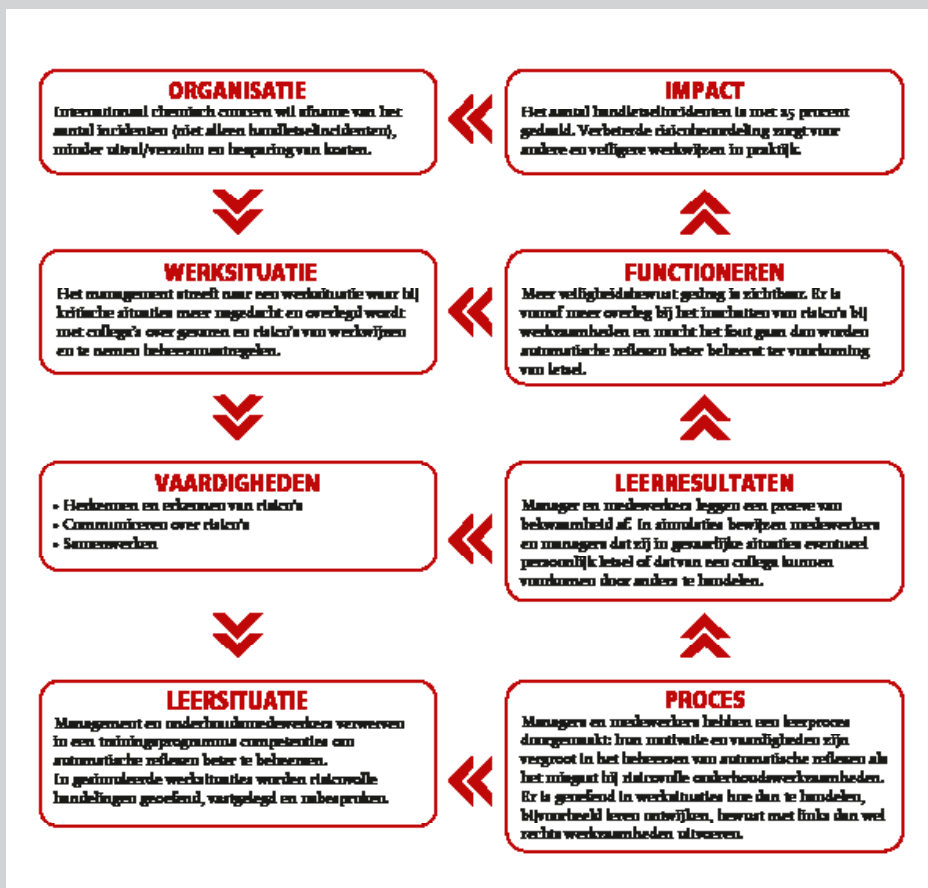
Een in Nederland veelgebruikt systematisch ontwerpmodel is het Achtveldenmodel (Kessels 1996), waarin links de ontwerpstappen staan en rechts de evaluatie per ontwerpstep is uitgewerkt (zie figuur 1).

De kracht van dit model zit in het maken van een analyse vóórdat je aan de slag gaat met een groep betrokkenen. De betrokkenen moeten dezelfde opvattingen hebben over de aard van het probleem en de gewenste eindresultaten. De ontwerper/

opleider zit dus niet alleen met de opdrachtgever rond de tafel, maar ook met management, HR, collega's en medewerkers (potentiële deelnemers). Die betrokkenheid bij ontwerp en uitvoering van het leertraject hebben grote invloed op de omzetting van leerresultaten in nieuw werkgedrag.

De eerste stap in het concretiseren van wat je wilt bereiken is het formuleren van een probleem als een realiseerbaar organisatiedoel. Om het beoogde organisatiedoel te bereiken is een helder beeld nodig van hoe de huidige werksituatie zal moeten wijzigen om de gewenste situatie te bereiken. Daartoe moet de ontwerper een kijkje in de keuken van het bedrijf kunnen nemen. Vaak krijgt hij die gelegenheid niet door tijdgebrek of bedrijfsmatige voorschriften (bijv. prijsgeven van knowhow).

Daarnaast blijven opdrachtgevers vaak het antwoord schuldig »



Figuur 2: Een uitgewerkt Achtveldenmodel

op vragen als waarom de organisatie deze investering doet en waar de organisatie en/of de deelnemers hier zichtbaar beter presteren.

Toch wordt de focus op resultaat, op blijvende gedragsverandering op de lange termijn, steeds belangrijker. Leersituaties moeten leiden tot een leerproces in het werk waarvan de resultaten overeenkomen met de noodzakelijk geachte vaardigheden. Die vaardigheden beïnvloeden het werkgedrag op zo'n manier dat de veranderingen in de werksituatie impact hebben op het oorspronkelijke probleem. Bij het leerresultaat (toet-

je handen uitsteken om de vallende lading tegen te houden. Een evaluatie op het niveau van performance en productivity (Stoel 2006) levert pas na een dag of 30 tot 90 zinvolle informatie op.

De gedagstraining in de casus vond medio 2012 plaats. Uit een recent gesprek met de toenmalige veiligheidskundige van de betreffende onderhoudsafdeling is vastgesteld dat het aantal ongevallen met handletsel met bijna 40 procent is gedaald. Ook - en dat heeft de organisatie met name verrast - is het vei-

Organisaties die structureel hun prestaties en processen evalueren, presteren beter

sing) gaat het om de vraag of de medewerker het kan. Bij het functioneren (praktijk) gaat het erom of de medewerker de geleerde vaardigheden ook toepast.

Gewenste resultaat: casus

Of het geboekte resultaat voldoet, hangt af van het gewenste resultaat dat je vooraf hebt benoemd. Een ingevuld Achtvel-denmodel maakt duidelijk hoe dit vooraf vaststellen van het gewenste resultaat van een leerinterventie werkt (zie figuur 2). Het betreft hier een leerinterventie bij een wereldwijd chemisch bedrijf waar tijdens onderhoudswerkzaamheden meer-malen handletselincidenten beklemming/beknelling van vingers) plaatsvinden. Onderzoeken en analyses van deze incidenten geven als belangrijkste oorzaak de automatische reflexen van medewerkers die het werk uitvoeren. Dit probleem wil men verhelpen met een gedragstraining om reflexen te beheersen.

Door vooraf het gewenste resultaat te benoemen worden parameters vastgesteld - daarom ook het belang van betrokkenheid van mensen uit de organisatie - die bij een latere evaluatie bruikbaar zijn om te meten wat de training heeft opgeleverd: de zogenoemde leertransfer (leerresultaten) en de trainings-transfer (functioneren).

De leertransfer heeft betrekking op het opdoen van kennis en vaardigheden in cognitieve processen. Direct na de leerinterventie is vast te stellen of de deelnemer de aangeboden onderwerpen beheerst. Bij de trainingstransfer gaat het echter om de verandering in waarneembaar gedrag en observeerbare werkresultaten. Ofwel: worden de geleerde kennis en vaardigheden toegepast in het dagelijks werk? Dit is niet direct na een leerinterventie meetbaar. Pas na verloop van tijd, als de deelnemer regelmatig nieuwe kennis en vaardigheden toepast, spreek je van structurele veranderingen in werkprocessen. Eenmaal terug op het werk heeft de deelnemer immers nog altijd dezelfde collega's en managers en regeert de waan van de dag. Probeer dan maar eens het tijdens de training geleerde structureel te blijven toepassen! In het voorbeeld van de veiligheidsbewustzijnstraining: als tijdens onderhoudswerkzaamheden materiaal uit hijsbanden dreigt te vallen, niet automatisch

ligheidsbewustzijn voor de omgeving vergroot: de mensen zijn zich niet alleen bewust van de eigen veiligheid maar ook die van collega's. Daarnaast hebben zij meer oog voor de omgeving: verandering in de omstandigheden betekent ook verandering van het risico en de veiligheid. Om de medewerkers scherp te houden krijgen zij nog regelmatig gerichte opdrachten, zoals uitsluitend de linkerhand gebruiken bij werkzaamheden die zich hiervoor lenen, om zo het bewustzijn en het gedrag te blijven trainen.

Waarom loont het de moeite om het gewenste resultaat van leerinterventies vooraf vast te stellen?

- » Een focus op de resultaten en het te bereiken effect draagt eraan bij die te realiseren.
- » Het zichtbaar maken van gewenste resultaten geeft concrete aanknopingspunten voor evaluatie tussentijds en na afloop.
- » Die focus op resultaat en effect maakt een weloverwogen beslissing mogelijk over besteding van het beschikbare budget.

Want: niet weten wat je moet meten staat gelijk aan helemaal niet meten!

Kessels, J.W.M. (1996). Succesvol ontwerpen. Curriculumconsistentie in opleidingen. Kluwer Bedrijfswetenschappen.

Opdeijn, S. | Lubberts, M. (2012). Haal je kop uit het zand! Performa.

Stoel, D. (2006). Portfolio rationalisatie. Upgrade uw opleidingen. Leren in organisaties, 12, p. 25- 27.

Petra Scheffers is zelfstandig ontwerper, adviseur en facilitator van leertrajecten op het gebied van arbeidsomstandigheden en veiligheid, www.lielieconsultancy.nl.