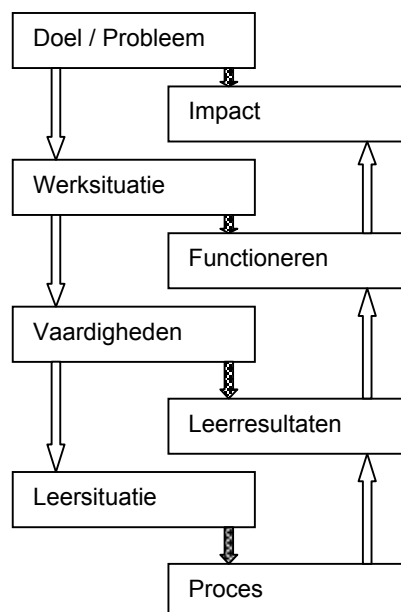


# Het achtvelden instrument:

analyse kader voor  
opleidingseffecten



J.W.M. Kessels  
C.A. Smit  
P. Keursten

Februari 1996

Kessels & Smit, *The Learning Company*

## 1 Doel van het acht velden instrument

In deze tekst willen we een kader bieden om te kijken naar leertrajecten in organisaties. Uitgangspunt is dat het bij opleiden en leren in organisaties gaat om het realiseren van leertrajecten die adequate oplossingen bieden voor een bepaald probleem in een organisatie. Daarbij spreken we bewust over leertrajecten er niet over opleidingen. Het gaat ons om het leren, niet om het opleiden. Dat leren kan op uiteenlopende manieren vormgegeven worden, de traditionele cursus- of opleidingsvorm is daar slechts één van.

Met het acht velden kader willen we een handvat bieden voor het beantwoorden van de vragen:

- ▼ Wat wil je bereiken?  
We onderscheiden vier niveaus voor het vertalen van een organisatiedoel in leertrajecten: organisatie, werksituatie, vaardigheden en leersituatie. Deze niveaus dragen bij aan de effectiviteit van leertrajecten omdat ze stimuleren – vooraf - de beoogde opbrengst van de geplande opleidingsinvestering te verscherpen.
- ▼ Wanneer ben je tevreden?  
Ook voor het evalueren van leertrajecten benoemen we vier niveaus. Deze zijn in feite de spiegel van de eerste niveaus. Het systematisch invullen daarvan resulteert in concrete criteria voor het evalueren van leertrajecten. Dit is belangrijk om de resultaten achteraf zichtbaar te kunnen maken: hoe concreter de criteria zijn, hoe gemakkelijker ze te meten zijn.  
We pleiten er voor de vraag “wanneer ben je tevreden?” niet pas achteraf te beantwoorden, maar vooraf. Een scherper beeld van de evaluatiecriteria maakt een gerichtere invulling van leertrajecten mogelijk.

In de paragrafen twee en drie werken we dit kader verder uit. In de laatste paragraaf (paragraaf vier) benoemen we nog een drietal factoren die in belangrijke mate bepalend zijn voor het succes van leertrajecten.

## 2 Van organisatiedoel naar leertraject: wat wil je bereiken?

Om te bereiken dat leertrajecten effectief zijn, gelden de volgende uitgangspunten:

### **Probleem-doel**

Leertrajecten zijn geen doel op zich. Een investering in leren is zinvol als er sprake is van een bepaald probleem in de organisatie dat door middel van geplande leerprocessen opgelost kan worden. We spreken hier over 'probleem' in de zin van een verschil tussen de huidige en gewenste situatie. Zo'n probleem kan betrekking hebben op een actuele situatie, maar ook op het ontstaan van een probleem in de toekomst of het ontstaan van een probleem bij het nalaten van activiteiten. In organisaties waar het begrip probleem een wat negatieve associatie heeft, wordt ook wel gesproken in termen van doel, kans, uitdaging.

De eerste stap in het concretiseren van wat je wilt bereiken is het formuleren van een probleem als een realiseerbaar organisatiedoel. Denk bijvoorbeeld aan: het terugdringen van het ziekteverzuim, het verhogen van het percentage studenten dat de instelling met een diploma verlaat, het verlagen van de kosten. Kenmerken van dergelijke doelformuleringen is dat ze in organisatietermen zijn geformuleerd. De oplossingsmethode ligt nog niet vast.

Bij opleidingsvragen is dat niet zo vaak het geval. Het doel wordt vaak beschreven in termen van de gewenste kennis en vaardigheden of in termen van het beoogde leertraject. Voorbeelden zijn: 'medewerkers dienen meer inzicht te krijgen in....', 'medewerkers dienen opgeleid te worden in de principes van.....'. De doelstelling impliceert dan al direct dat er een opleiding moet komen: er wordt meer een oplossing dan een probleem geformuleerd. De ervaring leert dat zo'n snelle stap naar een opleiding er vaak toe leidt dat opleidingen ingezet worden zonder dat er een organisatieprobleem aan ten grondslag ligt of voor organisatieproblemen die niet via opleiden op te lossen zijn. In beide gevallen is een investering in opleiden niet lonend.

### **Werksituatie**

Er moet een duidelijk beeld bestaan hoe de werksituatie van medewerkers er uit dient te zien als het beoogde doel bereikt is. Onze gedachte is dan ook dat opleidingen in arbeidsorganisaties functioneel zijn als zij gericht zijn op het realiseren van gewenste veranderingen in het werkgedrag van de deelnemers. Het plannen van leersituaties heeft dan ook alleen zin als bekend is welke veranderingen in die werksituatie gewenst zijn om het beoogde doel te bereiken.

Als tweede stap is het daarom van belang aan te geven hoe de werksituatie zal moeten wijzigen om het beoogde organisatiedoel te bereiken. Door te kijken naar de noodzakelijke wijzigingen in de werksituatie wordt het perspectief aan potentiële oplossingen veel ruimer dan alleen het plannen van opleidingsinspanningen voor een bepaalde groep medewerkers. Oplossingsmogelijkheden kunnen variëren van wijzigingen aanbrengen in de procedures en werkwijze, de taakverdeling of taakinvoering, de toewijzing van verantwoordelijkheden en bevoegdheden, het gebruik van hulpmiddelen, de wijze van beoordeling en belonen, tot het voorzien in naslagwerken.

Of leertrajecten zinvol zijn hangt af van de bijdrage die zij leveren aan de gewenste veranderingen in het werk. Bovendien zal het plannen van leersituaties op zich vaak onvoldoende zijn voor het realiseren van de beoogde veranderingen in het werk. Dergelijke veranderingen komen meestal pas tot stand als opleiden gecombineerd wordt met of ingebed wordt in andere maatregelen (bijvoorbeeld zoals die in de vorige alinea genoemd zijn).

### **Vaardigheden**

Als er een duidelijk beeld is van de noodzakelijke veranderingen in de werksituatie, rijst de vraag: welke vaardigheden van de deelnemers kunnen die gewenste veranderingen teweeg brengen? Het is van belang te onderzoeken of het realiseren van die veranderingen vaardigheden vereist waarover de medewerkers nog niet beschikken.

We leggen bewust de nadruk op vaardigheden. Kennis en inzicht zijn onvoldoende voor het realiseren van veranderingen als deze kennis en inzicht niet uitmonden in vaardigheden waarmee medewerkers vorm kunnen geven aan die gewenste veranderingen. Het product van de beoogde leerprocessen zal dan ook geformuleerd moeten worden in termen van vaardigheden.

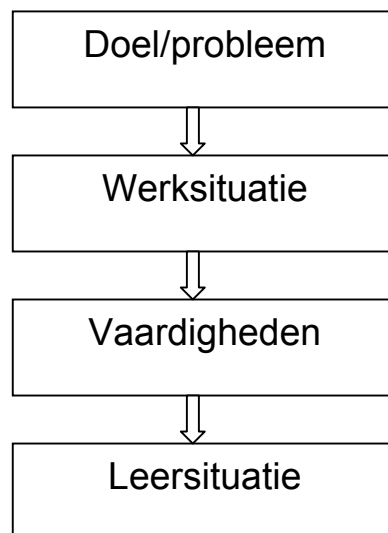
De derde stap is dan ook het benoemen van concrete vaardigheden die medewerkers dienen te verwerven. Als het niet mogelijk is om hier specifieke vaardigheden te beschrijven, dan moeten we er aan twijfelen of door middel van geplande leerprocessen een bijdrage geleverd kan worden aan de gewenste veranderingen in de werksituatie. Als het gewenste functioneren van medewerkers niet belemmerd wordt door een gebrek aan vaardigheden, dan zijn andere maatregelen dan opleiden aangewezen.

### **Leersituaties**

De leersituaties die gepland worden, moeten:

- ▼ de deelnemers aan het leertraject in de gelegenheid stellen die vaardigheden te verwerven,
- ▼ waarmee zij de gewenste veranderingen in de werksituatie kunnen realiseren,
- ▼ opdat het initiële doel gerealiseerd wordt en het probleem dat daaraan ten grondslag ligt, opgelost is.

De samenhang van deze vier uitgangspunten is weergegeven in de onderstaande afbeelding.

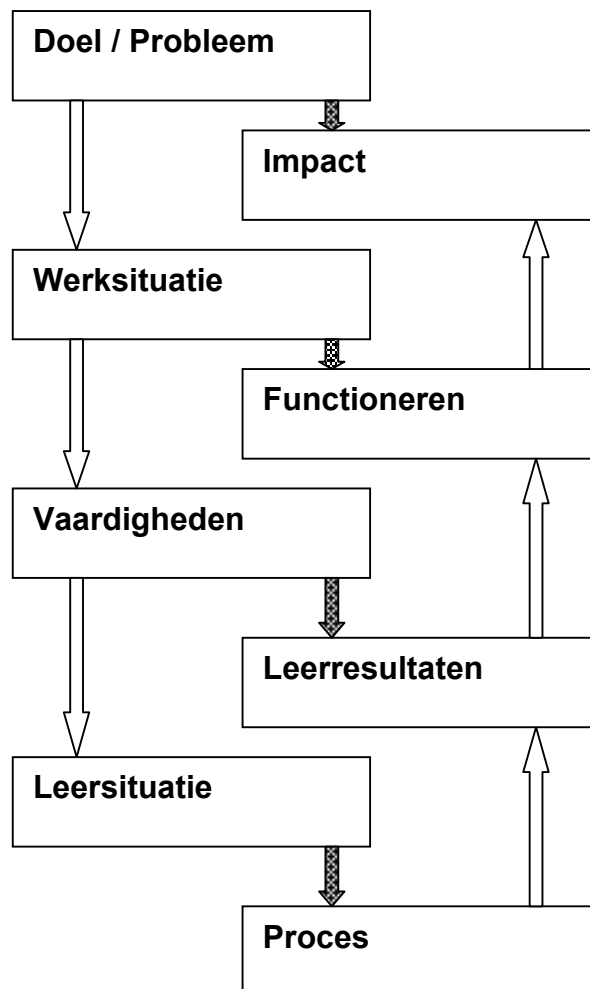


### 3 Evaluatie van de resultaten: wanneer ben je tevreden?

Bij de evaluatie van het leertraject wordt dezelfde samenhang beoordeeld als we in de vorige paragraaf besproken hebben, maar nu in omgekeerde volgorde:

- ▼ De geplande leersituaties moeten leiden tot een leerproces, waarvan de resultaten overeenkomen met de noodzakelijk geachte vaardigheden.
- ▼ Deze vaardigheden dienen het werkgedrag te beïnvloeden op een zodanige wijze dat de veranderingen in de werksituatie de gewenste impact hebben op het oorspronkelijke probleem.

De samenhang die er bestaat tussen proces, resultaat, functioneren en impact is weergegeven in de volgende afbeelding.



Het invullen van de rechterkant van dit schema vraagt om het specificeren van evaluatiecriteria. Dit concretiseert:

- ▼ waarop gelet zal worden bij de evaluatie (dus wat gemeten wordt)
- ▼ wanneer men tevreden is met de resultaten.

Hierop volgend bespreken we de vier evaluatieniveaus. Daarbij besteden we, behalve aan het formuleren van criteria, ook enige aandacht aan de mogelijke wijzen we van gegevensverzameling.

### **Proces**

Centrale vraag hier is: zijn de ontworpen leersituaties geschikt om de beoogde doelen te bereiken?

Bij het proces-aspect zijn onder meer de volgende zaken van belang:

- ▼ voldoende oefenmogelijkheden voor de deelnemers om zich de vaardigheden eigen te maken;
- ▼ voldoende informatie voor deelnemers over de betreffende vaardigheden;
- ▼ voldoende terugkoppelingsmomenten die de deelnemers in staat stellen het beheersingsniveau te verbeteren;
- ▼ een leerklimaat dat voldoende veiligheid bood om met het nieuwe gedrag te experimenteren.

Informatie over het leerproces kan op directe en op indirecte wijze verzameld worden:

- ▼ direct via observaties, die een beeld geven van wat er feitelijk gebeurt;
- ▼ indirect via mondelinge of schriftelijke bevraging van deelnemers, wat zicht geeft op hoe zij het proces ervaren hebben.

Bij het gebruik maken van interviews of vragenlijsten is het van belang zich te realiseren dat algemene vragen vaak ook algemene antwoorden uitlokken. Deze zijn vaak onvoldoende om concrete conclusies te trekken en daar consequenties aan te verbinden. Het is aanbevelingswaardig de vragen zo concreet mogelijk toe te spitsen op de criteria die geformuleerd zijn. Uiteraard is het vaak zinvol daarnaast ook meer open vragen te stellen, om zicht te krijgen op onverwachte zaken, die toch een belangrijke rol gespeeld hebben.

### **Leerresultaten**

Centrale vraag hier is: beheersen de deelnemers de beoogde vaardigheden op het vereiste niveau?

Om zicht te kunnen krijgen op de leerresultaten is een helder beeld nodig van de vaardigheden die in het leertraject centraal staan:

- ▼ Wanneer wordt de vaardigheid correct uitgevoerd en wanneer niet?
- ▼ Waaraan is te herkennen of een vaardigheid correct of incorrect toegepast wordt?

We lichten dit toe aan de hand van een voorbeeld. Stel dat het doel is: 'de leidinggevende kan zijn medewerkers corrigeren en instrueren bij het meer klantgericht maken van de dienstverlening'. Voor het formuleren van evaluatiecriteria moeten dan de volgende vragen beantwoord worden: Wat is een passende vorm van correctie en instructie ten behoeve van het verbeteren van een klantgerichte dienstverlening? Welke inhoudsaspecten dienen aan bod te

komen tijdens de correctie en instructie? Waaraan is te herkennen of de correctie en de instructie op een adequate wijze is gebeurd?

Uit het voorbeeld blijkt dat criteria op het niveau van het leerresultaat nooit algemeen geformuleerd kunnen zijn, maar altijd toegesneden worden op de specifieke vaardigheden en de context die in een leertraject centraal staat.

Om te beoordelen of deelnemers de beoogde vaardigheden verworven hebben, moet hen de gelegenheid worden geboden het bewijs te leveren dat zij die vaardigheid beheersen. Dat vraagt om een 'proeve van bekwaamheid' waarin de deelnemer wordt uitgenodigd de vaardigheid te demonstreren. Het alleen schrijven of praten over de vaardigheid is een onvoldoende bewijs. In het voorbeeld over het corrigeren van medewerkers op het terrein van de klantgerichtheid, is het dus niet voldoende om de deelnemer een situatie voor te leggen met de vraag hoe hij zou reageren. Een proeve van bekwaamheid brengt de deelnemer in een situatie (bijvoorbeeld een rollenspel met acteur) waarin hij feitelijk corrigerend moet optreden.

### **Functioneren**

Centrale vragen hier zijn:

- ▼ Worden de vaardigheden toegepast in de werksituatie?
- ▼ Zijn, mede hierdoor, de beoogde veranderingen in de werksituatie opgetreden?

Net als bij de criteria voor het leerresultaat gaat het bij criteria voor de werksituatie ook om vaardigheden, om gedrag. Het is daarom niet altijd gemakkelijk een duidelijk onderscheid te maken tussen de criteria voor deze niveaus. Er is wel één belangrijk verschil om in het oog te houden:

- ▼ bij leerresultaten gaat het om de vraag of de deelnemer de vaardigheid beheerst: of hij het *kan*;
- ▼ bij het werkgedrag gaat het erom of de deelnemer de geleerde vaardigheden ook gebruikt en toepast: of hij het *doet*.

We hebben allemaal de ervaring dat het beheersen van een vaardigheid nog lang niet de garantie geeft dat deze vaardigheid ook toegepast wordt. Belemmerende en bevorderende factoren op het werk zijn vaak bepalend voor het al dan niet toepassen van het geleerde. Bij de evaluatie op het niveau van de werksituatie is het daarom belangrijk aandacht te besteden aan belangrijke factoren op en rond het werk en ook daarvoor criteria te formuleren. Daarbij gaat het vaak om: ondersteuning van de chef, van collega's, beschikbaarheid van tijd en middelen, aanwezigheid van feedback op het functioneren, een passend beoordelingssysteem.

Om te beoordelen of medewerkers de vaardigheden niet alleen beheersen maar ook toepassen, moeten gegevens in de werksituatie verzameld worden. Informatie over het werkgedrag van deelnemers kan onder meer verzameld worden via:

- ▼ Het bevragen van deelnemers, hun chefs, of collega's met behulp van vragenlijsten, interviews: Hoe oordelen zij over de toepassing?
- ▼ Het observeren in de werksituatie, bijvoorbeeld met behulp van 'mystery guests': wat is te zien van de toepassing?
- ▼ Het verzamelen van gegevens die een weerslag bevatten van werkgedrag: bijv. via bronnenstudie (verslagen, rapporten, plannen), productbesprekingen over klantenonderzoek: tot welke producten/ resultaten leidt toepassing?

## Impact

Centrale vraag hier is: hebben de veranderingen in de werksituatie geleid tot oplossing van het oorspronkelijke probleem in de organisatie?

De indicatoren voor de impact van een leertraject op het oorspronkelijke probleem zijn af te leiden uit de oorspronkelijke probleemformulering (mits die in de organisatietermen geformuleerd is). In de voorbeelddoelen leidt dit tot criteria als:

- ▼ ziekteverzuim: het aantal ziekmeldingen daalt met 20%, de gemiddelde verzuimduur daalt met 20%, het verzuimpercentage ligt beneden de 4%;
- ▼ diploma's: minimaal 80% van de mensen die inschrijven verlaten de instelling met een diploma;
- ▼ kostenverlaging: totale kosten op jaarbasis dalen met 10%, budgetoverschrijdingen komen niet meer voor.

Welke methoden bruikbaar zijn voor het verzamelen van informatie over de impact hangt sterk af van het soort probleem dat onderzocht wordt. Het onderzoeken van de organisatie-effecten zal op een vergelijkbare wijze kunnen gebeuren als het analyseren van de opleidingsnoodzaak vooraf. Diverse van de reeds genoemde methoden kunnen hiervoor bruikbaar zijn.

## Het belang van evaluatiecriteria

We hebben ervaren dat het vooraf formuleren van evaluatiecriteria positief kan uitwerken op de effectiviteit van leertrajecten. Dit is zeker het geval als het gebeurt in samenspraak tussen de belangrijkste betrokkenen: opdrachtgever (manager), ontwerper van het leertraject, docent, potentiële deelnemers. Onderzoek heeft laten zien dat naarmate de betrokkenen meer gelijkkluidende verwachtingen ten aanzien van een leertraject hebben, de effecten van het leertraject vaak groter zijn. Meer specifiek draagt dat vooraf expliciteren van evaluatiecriteria bij aan de volgende doelen:

- ▼ Het is van meet af aan duidelijk wat er met een leertraject wel en wat er niet bereikt kan worden in een organisatie.
- ▼ Het is van meet af aan duidelijk welke maatregelen in de werksituatie getroffen dienen te worden om daar veranderingen teweeg te brengen. Opleidingsactiviteiten spelen daarbij vaak slechts een bescheiden rol.
- ▼ Als door middel van evaluatiecriteria duidelijk is gemaakt wat het beoogde resultaat zal moeten zijn van een leertraject en hoe dat resultaat vastgesteld zal gaan worden, is het een stuk eenvoudiger gerichte leersituaties te ontwerpen die moeten leiden tot die gewenste resultaten.
- ▼ Bij het ontwerpen van evaluatie instrumenten achteraf bestaat de kans dat het instrument zich meer richt op de leerstof die tijdens het **leertraject is aangeboden dan op de vaardigheden die vooraf beschreven werden als beoogd doel.**

Het ontbreken van evaluatiecriteria betekent uiteraard niet dat het leertraject daardoor zal falen. Het maakt het wel moeilijk om achteraf vast te stellen of de opleiding zinvol is geweest. Het niet formuleren van evaluatiecriteria ontnemt de organisatie de mogelijkheid principieel na te denken over wat er met leerprocessen en opleiden te realiseren is en wat niet. Daardoor blijft het instrument 'opleiden' een onderontwikkeld managementinstrument. Door regelmatig en zorgvuldig evaluatiecriteria vast te stellen ontstaat een steeds scherper beeld van de mogelijke oplossingen voor een bepaald probleem, zowel de opleidingsaspecten daarvan als de niet-opleidingsaspecten.



## 4 Belangrijke resultaatbevorderende factoren

Tot slot van deze tekst willen we nog een drietal factoren benoemen waarvan uit ervaring en wetenschappelijk onderzoek gebleken is dat ze vaak bepalend zijn voor het succes van een leertraject. Ze zijn van belang vooraf: bij het ontwerpen en inrichten van leersituaties. Ze zijn ook van belang achteraf: als aandachtspunten bij de evaluatie.

### **Betrokkenheid van de lokale chef**

Van groot belang voor het slagen van een leertraject is de mate waarin de chefs van de cursisten betrokken zijn bij het ontwerp en uitvoering van het leertraject. Deze chefs hebben een zeer grote invloed op de omzetting van leerresultaten in nieuw werkgedrag. Deze invloed kan bewust gebruikt worden om de transfer te bevorderen.

### **De leersituatie lijkt zoveel mogelijk op de werksituatie**

En leersituatie die zoveel mogelijk lijkt op de werksituatie heeft de volgende voordelen:

- ▼ als de leersituatie veel op de werksituatie lijkt zal het de deelnemer sneller duidelijker worden dat de beoogde vaardigheden zinvol zijn in die werksituatie;
- ▼ de problemen die zich in de werksituatie zullen voordoen bij het verwerven van nieuwe vaardigheden en het omzetten in nieuw werkgedrag zullen direct aan de orde komen in de leersituatie.

En leersituatie lijkt op de werksituatie als:

- ▼ de leersituatie plaatsvindt in de, voor dat leren relevante, werksituatie;
- ▼ de cognitieve operaties, die van belang zijn bij de taakuitoefening in de werksituatie, onderwerp zijn in de leersituatie;
- ▼ de problemen, die zich in de werksituatie voordoen, onderwerp zijn in de leersituatie.

### **De docent heeft ervaring met het werk van de cursist**

Het is van belang dat de docent (begeleider, coach) een ruime ervaring heeft in het werk van de cursist, dat centraal staat in dit leertraject. Zo'n docent:

- ▼ is in staat om die leersituaties te kiezen die aansluiten bij de werkelijke problematiek die de cursist tegenkomt in de werksituatie;
- ▼ gebruikt onbewust een jargon en voorbeelden, die het de cursist vergemakkelijken om open te staan voor nieuwe vaardigheden en hiermee te experimenteren;
- ▼ kan bij het geven van feedback beter aansluiten bij de inhoudelijke aspecten van de oefensituaties.