

Een leertraject evalueren tijdens een levendige sessie

*Hoe je de terugblik op een training
leerzaam en effectief kunt maken*

Door Suzanne Verdonschot en Marjolein van Vossen

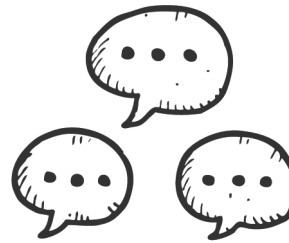
Evalueren van trainingen en leertrajecten is belangrijk maar zelden spannend. Wij deden ervaring op met een aanpak die leidde tot inzicht in de impact van de training, tot concrete verbeteracties in de praktijk en tot energie bij de aanwezigen. In dit artikel staat hoe deze evaluatie eruit zag en wat het opleverde. Tevens biedt de tekst tips om een eigen evaluatie op een soortgelijke manier te organiseren. Dit artikel is onderdeel van een [reeks artikelen](#) met voorbeelden en tips om onderzoek te doen samen met collega's.

Evaluatie van de training op een nieuwe manier

In een gemeente vindt een training plaats die gaat over gedragsbeïnvloeding. Nadien vindt er een evaluatie plaats. Normaal gesproken maakt de betrokken opleidingsadviseur een analyse van de evaluatieresultaten die digitaal verzameld zijn en deelt dit met andere betrokkenen. Dit keer gebeurt het anders. Het is een experiment. Direct betrokkenen bij de training ontvangen een uitnodiging voor een evaluatiesessie. In een bijeenkomst van één ochtend onderzoekt de groep samen de opbrengst van de training en formuleren zij concrete acties voor de toekomst. Aanwezig zijn negen mensen die allemaal betrokken zijn bij het programma gedragsbeïnvloeding zoals de programmamanager, gedragswetenschappers, de externe trainers en experts. Het experiment is bedoeld om de evaluatie leerzamer en effectiever te maken. Het blijkt te werken.

De context: 25 deelnemers leren over gedragsbeïnvloeding

De training gedragsbeïnvloeding reikt de deelnemers kennis en vaardigheden aan om gedragsbeïnvloeding beter te kunnen inzetten in de eigen werkpraktijk. Ze leren hoe je kunt inspelen op gedrag, hoe je gewenst gedrag formuleert en welke interventies je kunt inzetten om dit gewenste gedrag uit te lokken. Er komen allerlei voorbeelden aan bod waarin het gelukt is om gedrag van mensen in de stad te beïnvloeden. Zoals de rode en groene vlakken bij de veerpont die zorgen voor een betere doorstroming en campagnes met betrekking tot gezond gewicht. Deelnemers krijgen theorie en praktische tools in handen. Er vinden vijf trainingssessies plaats. Daarnaast werken deelnemers samen aan een door het programmateam gekozen casus over afval. Het tweede deel van de training moet nog plaatsvinden. Daarin zullen deelnemers werken aan een eigen casus. De evaluatie vindt plaats precies tussen de twee delen in. Het idee is dat er op die manier zoveel mogelijk geleerd kan worden voor wat nog komen gaat.



De ambitie: een leerzame evaluatiebijeenkomst

De organisator van de training, werkzaam bij afdeling ontwikkelen en opleiden van de gemeente, vraagt haar collega die verantwoordelijk is voor evaluatie om mee te denken over de invulling van een evaluatiebijeenkomst. Dit duo gaat om de tafel samen met de collega die als gedragswetenschapper betrokken is bij het programma en de programmamanager. Zij hebben de ambitie om een live bijeenkomst te organiseren. Doelen hierbij zijn:

- Samen met andere betrokkenen onderzoeken en analyseren wat wel en niet werkt in de training gedragsbeïnvloeding;
- Aanbevelingen en ideeën formuleren voor het tweede deel van de training;
- Ideeën bedenken om gedragsbeïnvloeding verder te brengen binnen de gemeente.

Het uitgangspunt is om te werken met de input van deelnemers die al verzameld is. Het volgende materiaal is beschikbaar:

- Vijf tussenevaluaties (één na elke sessie) met daarin feedback van de deelnemers over de training en de toepasbaarheid ervan in de werkpraktijk;
- Een eindevaluatie die bestaat uit antwoorden op diverse open en gesloten vragen zoals: 'is deze training relevant voor jouw werk?' en 'welk deel van jouw werk zou voordeel kunnen hebben bij wat je is aangereikt in deze training?';
- Drie diepte-interviews met deelnemers.

De sessie zelf: een ochtendprogramma met drie onderdelen

De ochtend bestaat uit drie programma-onderdelen. Ten eerste de analyse van het bestaande materiaal. Ten tweede het verzamelen van eigen observaties over de werking van de training. Ten derde het bedenken van ideeën en aanbevelingen ter verbetering van de training. De organisator van de training en haar collega verantwoordelijk voor evaluatie hebben een faciliterende rol. De programmamanager heeft een actieve rol in het laatste gedeelte.



Analyse van bestaand materiaal

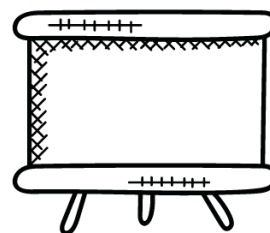
Al het evaluatiemateriaal is geprint in groot lettertype. Het ligt in pakketjes op tafel. Elke deelnemer krijgt zo'n pakket om mee aan de slag te gaan. Er is veel data beschikbaar dus iedereen krijgt een eigen pakketje om mee aan het werk te gaan. Aan de muur hangen vier grote posters met daarop de vragen die de programmamanager graag beantwoord wil zien. Eén vraag luidt bijvoorbeeld: waaraan zie je dat deelnemers onderdelen uit de training kunnen toepassen in hun werkpaktijk? De opdracht voor iedereen is om de teksten in het pakket te lezen en relevante citaten uit te knippen en op de posters te plakken. De bedoeling is om op zoek te gaan naar citaten die een antwoord geven op de vraag op de poster. Er wordt een half uur geknipt en geplakt. Het resultaat is indrukwekkend: aan de muur hangt nu een analyse van alle uitspraken aan de hand van de vier vragen. We lopen elke poster langs. Samen formuleren we wat we zien als rode draden en patronen. We benoemen ook wat ons opvalt of verrast.

Verzamelen van eigen observaties

In deze fase werken we met de observaties van alle aanwezigen. We beginnen opnieuw met vragen. Dit keer formuleren zij die zelf. Zo is een van de experts benieuwd of de training te moeilijk is. Een andere vraag is of het werken met een van te voren bedachte casus eigenlijk wel werkt. De trainer vraagt zich af wat er nu zichtbaar veranderd is in de werkpaktijk. Ook die vragen komen elk op een flipover. De aanwezigen schrijven hun eigen observaties op briefjes en plakken die op de flap waar het bij past. In deze fase gaat het niet om adviezen of meningen. De uitdaging is om te noteren wat je hebt gezien of gehoord. Als de deelnemers uitgeschreven en geplakt zijn, maken we ook een ronde langs deze posters.

Bedenken van ideeën en aanbevelingen

Het laatste deel van de ochtend gebruiken we om de inzichten uit de analyse van het deelnemersmateriaal en de eigen observaties te vertalen naar concrete ideeën. Het wordt meteen duidelijk dat de twee eerdere stappen tot inzichten hebben geleid over de kracht en impact van de training. Ook is duidelijk op welke punten er kansen zijn blijven liggen. Het bedenken van ideeën over wat er nu nodig is in het tweede deel van de training, en wat er nodig is om gedragsbeïnvloeding verder te brengen in de organisatie, is een logische stap. De aanwezigen noemen hardop de ideeën die opkomen, en iemand noteert alles op een flipover.



De opbrengst: concrete analyse en energie voor vervolg

De evaluatiebijeenkomst levert concrete aanbevelingen op die in praktijk worden gebracht. Daarnaast vinden de aanwezigen het waardevol om op deze manier te doordenken wat er werkt en wat niet en wat er mogelijk is om nog meer impact te bereiken. Reacties aan het eind van de ochtend zijn: “Goed om dit samen te doen.”, “Een fijne gezamenlijke afsluiting van een intensief traject!”, “Ik wil betrokken blijven.”, “We zijn iets gestart waar we verder mee moeten gaan!” en “Ik heb echt nieuwe inzichten en ideeën gekregen deze ochtend!”. De aanknopingspunten zijn als volgt in praktijk gebracht:

- Enkele aanbevelingen krijgen direct opvolging in deel twee van de training. Bijvoorbeeld door intensieve begeleiding bij een casus uit de eigen werkpraktijk en het herhalen en extra aanbieden van theoretische kennis. Ook komt er, omdat veel deelnemers gebrek aan structuur en een syllabus ervaarden, alsnog een naslagwerk met al het materiaal uit de training. Daarnaast krijgen deelnemers tips om meer met het geleerde te doen, zoals betrekken van de eigen leidinggevende, sparren met collega's en blogs schrijven.
- Daarnaast zijn er vragen waarop nog antwoord nodig is. Zoals: hoe kun je deelnemers nu al meer inzetten als 'aankomend expert' en hen aanspreken op hun nieuwe rol? Dit wordt uitgewerkt door een groepje na de bijeenkomst.
- Een deel van de aanbevelingen zijn met name handig voor de opleidingsgroep van deze gemeente. Zoals het zorgen voor een opdrachtgever van een casus die betrokken is en nieuwsgierig is naar de uitkomsten.
- Tenslotte komt de opbrengst van de evaluatie terecht in een advies aan opdrachtgevers en betrokkenen bij het programma. Zij kunnen de aanbevelingen gebruiken om gedragsbeïnvloeding verder te brengen in de organisatie.

Wat er goed werkte in de aanpak:

- Door samen de ruwe data door te lezen en daar rode draden uit te halen ontstaat er bij de betrokkenen een duidelijk inzicht in de sterke punten en in de mogelijke verbeterpunten;
- De analyse van deelnemersinput en van eigen observaties helpen om de stap te maken naar het bedenken van concrete ideeën voor de toekomst;
- Door samen te werken aan de evaluatie ontstaat veel energie voor een vervolgsamenwerking.

Marjolein van Vossen werkt bij de gemeente Amsterdam. Zij houdt zich bezig met het bepalen van de impact van de leer- en ontwikkelactiviteiten die plaatsvinden binnen de organisatie.

Suzanne Verdonschot werkt bij Kessels & Smit, *The Learning Company*. Zij zette een onderzoeksgroep op die bestaat uit collega's, studenten en klanten. Met hen zoekt zij naar manieren om na te gaan hoe leerinterventies een bepaalde 'beweging' op gang kunnen krijgen in organisaties. ✉

TIPS?
Z.O.Z.

Tips voor het organiseren van een leerzame onderzoekspresentatie

Zorg dat er een initiatiefnemer is

Idealiter is dit de opdrachtgever. Het best werkt het als de initiatiefnemer iemand is uit de lijn. Een betrokkene vanuit de afdeling opleidingen of HRD kan deze persoon vervolgens ondersteunen om er een productieve sessie van te maken.

Nodig betrokkenen persoonlijk uit

Als je in de uitnodiging aangeeft waarom je juist deze mensen erbij wilt hebben, maak je het aantrekkelijk om mee te werken.

Zorg voor een locatie waar je de ruimte hebt

Omdat deelnemers actief aan het werk gaan met posters en citaten heb je de ruimte nodig. Zorg voor een lichte ruimte met voldoende mogelijkheden om flipovervellen op te hangen.

Maak gebruik van data die al verzameld is

Vaak vindt standaard na een training een evaluatie plaats. Die input van deelnemers kun je gebruiken. Soms vinden tijdens de training ook al evaluatiemomenten plaats. Bijvoorbeeld aan het eind van een sessie. De aantekeningen van die momenten kun je ook gebruiken. Als er geen materiaal voorhanden is kun je enkele interviews doen met deelnemers aan de training. Vraag hen bijvoorbeeld: "Wanneer lukt het jou om de aangereikte kennis en vaardigheden toe te passen in jouw werkpraktijk en wat heb je nodig om dat nog meer te kunnen doen?" Of: "Als de training jouw verwachting ver te boven was gegaan, hoe zag deze er dan uit?".

Bereid de sessie samen voor

In dit geval vond de voorbereiding plaats door de programmamanager, een van de experts en de opleidingsadviseur. De voorbereiding ging met name over de vraag: welke vragen wil ieder van ons echt graag beantwoord zien in de sessie? Op die manier bereid je een sessie met focus voor. Het zorgt ervoor dat je ter plekke niet ongericht gaat 'spitten in data'. Je gaat immers op zoek naar antwoorden die voor de betrokkenen belangrijk zijn.