

12

Evaluatie en transfer

Laura van den Ouden
Miriam Boer

- 12.1** Evalueren: doelen en functies
- 12.2** Evaluatiemodellen
- 12.3** Het evaluatieproces
- 12.4** Transfer en transfermodellen
- 12.5** Het transferproces en transferbevorderende en -belemmerende factoren
- 12.6** De rol van de manager bij transfer
- 12.7** Van transfer bevorderen naar werkplekleren

12

In Nederland wordt jaarlijks voor gemiddeld €3,4 miljard aan leertrajecten ingekocht (SEO, 2015). Hier vallen de interne leertrajecten, verleturen en overige kosten nog buiten. Investerings in leren en ontwikkelen moeten leiden tot de gewenste bekwaamheid van medewerkers, waardoor hun prestaties verbeteren en organisatiedoelstellingen gehaald worden. Uit veel onderzoeken is echter gebleken dat de inzet van leertrajecten niet altijd automatisch leidt tot de beoogde verbeteringen. Evalueren en het bevorderen van de toepassing van het geleerde in de praktijk (transfer) hebben daarom een grote rol binnen het L&D-werkveld. Met evalueren wordt in kaart gebracht of het leertraject tot het beoogde effect heeft geleid, en met transferbevorderende maatregelen is het effect van het leertraject in de praktijk bij te sturen en te vergroten. In het eerste deel van dit hoofdstuk gaan we in op het evalueren van leertrajecten, de definitie en functies van evalueren, modellen en het proces van evaluaties. In het tweede deel van dit hoofdstuk staan we stil bij de definitie van transfer, verschillende transfer-modellen en het proces van transfer. Beide onderdelen worden afgesloten met een casus.

12.1 Evalueren: doelen en functies

De letterlijke vertaling van het uit het Frans afkomstige woord *évaluation* is 'taxatie van waarde' (Ruijters & Simons, 2012). Ondertussen heeft het begrip evalueren veel verschillende definities gekregen. De rode draad van al die definities is dat er vooraf een doel bepaald wordt en (achteraf) op systematische wijze informatie verzameld en geanalyseerd wordt. Vervolgens wordt op basis van deze informatie een waardeoordeel over het doel en mogelijke verbeteringen uitgesproken (Nieveen & Van den Berg, 2001). Swanborn (2007), expert in Nederland op het gebied van evalueren, geeft aan dat evalueren gericht is op het vaststellen van het slagen of falen van een interventie door:

- een duidelijke geformuleerde doelstelling die beoogd wordt
- een doordacht ontwerp voor evaluaties (evaluatieplan)
- een systematische dataverzameling en -analyse
- een rapportage waaruit blijkt op welke punten de doelstelling wel en niet is gehaald.

In dit boek hanteren we de volgende definitie van evalueren: 'een systematisch proces van het verzamelen, analyseren, interpreteren en presenteren van informatie om te bepalen in welke mate een leertraject heeft bijgedragen aan het realiseren van een beoogde doelstelling'.

12.1.1 Redenen om leertrajecten te evalueren

Evalueren heeft verschillende functies:

- Evalueren helpt om na te gaan hoe effectief de interventies zijn.
- Evalueren helpt bij het verbeteren en het maken van vervolgoeuzes.
- Evalueren helpt om na te gaan of er wel degelijk gedaan wordt wat gepland was.
- Evalueren helpt bij het verantwoord conform een betrouwbare en valide systematiek.

Deze functies van evalueren zien we ook terug in de redenen waarom organisaties kiezen om leertrajecten te evalueren.

- *Inzicht in leerrendement en effect.* Organisaties willen inzicht krijgen in hoe effectief het leerproces van deelnemers is geweest. Zijn de deelnemers na deelname in staat het gewenste gedrag te vertonen? Ook wordt gekeken of het leertraject heeft bijgedragen aan de organisatiedoelen en of daarmee het gewenste effect is gerealiseerd.
- *Bijsturing en continu verbeteren.* Door inzicht te krijgen in het leerrendement en effect van een leertraject verzamelt een organisatie (maar ook trainers en ontwerpers) feedback over de kwaliteit en het proces. Een evaluatie geeft inzicht in wat werkt en wat niet, welke belemmerende en bevorderende factoren er blijken te zijn, wat er anders verloopt dan vooraf was gepland en waar mogelijk bijsturing nodig is om alsnog de doelstelling te realiseren. Deze kwaliteitscontrole wordt ook gebruikt om te leren van eerdere beslissingen, zodat toekomstige leerinterventies in vorm, inhoud en/of proces te verbeteren zijn, of dat men gefundeerd de keuze kan maken om iets juist niet meer te doen.
- *Benchmarking.* Met evaluaties kunnen verschillen tussen leertrajecten geanalyseerd worden. Waarom scoort het ene leertraject hoger ten opzichte van het andere leertraject? Met de kennis uit analyses zijn leertrajecten verder te verbeteren en door inzicht in performanceverschillen

tussen afdelingen, teams, regio's of landen kan er naar optimalisatie gekeken worden (Obdeijn & Lubberts, 2013).

- *Verantwoording*. Organisaties evalueren ook om na te gaan of de investering van de leertrajecten een doelmatige besteding is geweest. Het inzetten van middelen en hierover verantwoording afleggen resulteert in een extra focus op kosten en het realiseren van toegevoegde waarde. Het zorgt ervoor dat organisaties weloverwogen keuzes maken over de besteding van opleidingsbudgetten.
- *Waardering*. Evaluaties worden gebruikt om stil te staan bij de resultaten die zijn behaald en om hiervoor waardering te tonen. Het gaat hierbij om erkenning van de prestaties van mensen en daarmee om het creëren van saamhorigheid en trots.
- *Verplichting*. Tot slot zien we dat organisaties leertrajecten evalueren om te voldoen aan verplichtingen die worden gevraagd vanuit kwaliteitskeurmerken, compliancerichtlijnen en certificeringen of erkenningen, zoals Cedeo.

12.1.2 Redenen om leertrajecten niet te evalueren

In de L&D-praktijk zien we ook dat organisaties er (bewust) voor kiezen om *niet* te evalueren. De meest voorkomende argumenten daarvoor zijn de volgende:

- De kosten van evalueren zijn hoger dan de baten.
- Evalueren wordt als te tijdrovend gezien of vanwege tijdgebrek of werkdruk niet gedaan.
- Evalueren wordt gezien als een administratieve afvinkoefening of bureaucratische rompslomp.
- Er wordt getwijfeld aan de validiteit en betrouwbaarheid van de evaluatiemethode.
- Er wordt niets met de uitkomsten van evaluatieresultaten gedaan.
- Er wordt te weinig van de evaluatieresultaten geleerd. Men is alweer bezig met het volgende project (Grit, 2012).
- Het onder ogen komen van eigen gemaakte fouten is lastig en wordt soms ook 'afgestraft'. De focus ligt alleen op de schuldvraag en verbeterpunten en te weinig op successen. Daarmee wordt evalueren als bedreigend gezien (Bos & Harting, 2006; Grit, 2012).

Mogelijke argumenten om niet te evalueren zijn soms valide, maar de meeste bezwaren zijn te weerleggen als voldaan wordt aan een goede evaluatiemethode en een goed ingericht proces. Vanuit de optiek van strategisch leren en ontwikkelen zijn het bepalen van de toegevoegde waarde van een leertraject en de inzichten die het oplevert om continu te verbeteren, essentiële werkzaamheden binnen de leerpraktijk in organisaties. In de volgende paragrafen gaan we hier verder op in.

12.2 Evaluatiemodellen

Er zijn verschillende methoden of evaluatiemodellen om te evalueren (Swanborn, 2007; De Groof & Verduyn, 2011):

- *Planevaluatie: evalueren van het plan van aanpak*
Met de uitkomst van een planevaluatie wordt bepaald of de interventie 'kansrijk' of veelbelovend' of 'waarschijnlijk effectief is.' Normaal gesproken

wordt deze evaluatie voorafgaand aan de uitvoering van een traject uitgevoerd.

- *Procevaluatie: evalueren van het verloop en de uitvoering*
Met de uitkomst van een procevaluatie wordt bepaald of het traject op de juiste wijze is uitgevoerd.
- *Productevaluatie: evalueren van de gevolgen/het effect*
Met de uitkomst van een productevaluatie (ook wel effectevaluatie genoemd) wordt bepaald of en in welke mate het traject het gewenste effect heeft gehad.

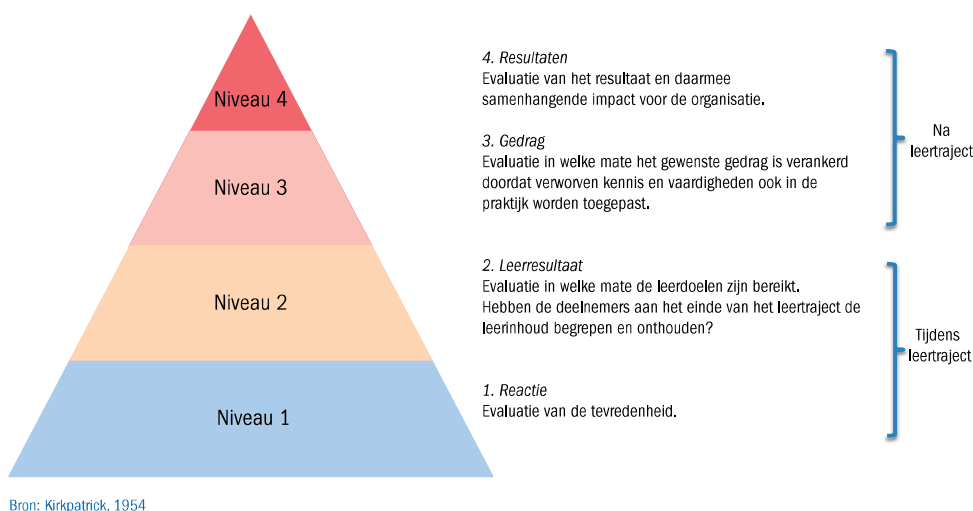
In de L&D-praktijk zien we dat de meeste evaluatiemodellen die inmiddels zijn ontwikkeld gebaseerd zijn op de methode van proces- en productevaluaties.

12.2.1 Basismodellen voor het evalueren van leertrajecten

Donald L. Kirkpatrick (1924-2014) wordt gezien als de grondlegger van het evalueren van leertrajecten. Kirkpatrick schreef in 1954 zijn proefschrift over vier niveaus van evalueren waarop je de effecten van leertrajecten kunt vaststellen. Dit concept werkte hij verder uit in een viertal artikelen voor the American Society for Training & Development (ASTD). Uiteindelijk publiceerde hij in 1994 dit 'model' in zijn boek *Evaluating Training Programs*. Figuur 12.1 geeft de vier evaluatieniveaus van Kirkpatrick weer.

12

FIGUUR 12.1 De vier niveaus van Kirkpatrick

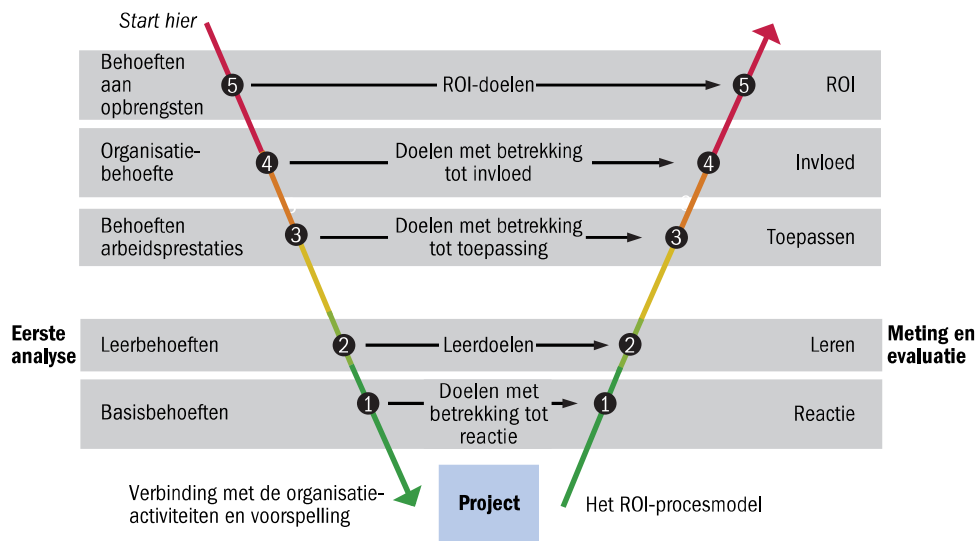


Jack J. Phillips borduurde in de jaren 70 met zijn V-model voort op het model van Kirkpatrick. Dit leidde in 1983 tot het *Handbook of Training Evaluation and Measurement Methods*. Phillips vertaalde niveau 4 naar meer financiële resultaten en voegde niveau 0 en 5 toe. Niveau 0 staat stil bij de input en indicatoren van het leertraject en niveau 5 berekent de return on

investment (ROI). ROI betekent letterlijk de opbrengst van de investering en geeft in een percentage de verhouding weer tussen opbrengst van een leertraject en de kosten. Zo wordt de impact van een leertraject op de organisatie omgezet in een financieel cijfer waarmee kan worden bepaald of het leertraject de investering waard was.

Phillips ontwikkelde aanvullend – aan de hand van tien stappen – een systematische methodiek van dataverzameling, waarbij met name het isoleren van het effect een bijzondere toevoeging is. Ook koos hij voor andere benamingen van de niveaus, omdat dit meer zou aansluiten bij de taal die de meeste directies, de business (het lijnmanagement) en andere disciplines (zoals Finance) spreken. In zijn V-model (zie figuur 12.2) start Phillips bij het analyseren van de behoeften vanuit de organisatie, waarin hij toewerkt naar een analyse van het werk, leerbehoeften in een leertraject en behoeften van de doelgroep. Bij ieder van deze stappen wordt de behoefte geanalyseerd en op basis hiervan worden doelstellingen geformuleerd. Vervolgens worden er criteria bepaald om te kunnen concluderen of deze doelstellingen behaald zijn.

FIGUUR 12.2 V-model



Bron: Phillips, 2012; ROI Institute Europe, 2018

De door Kirkpatrick en Phillips beschreven niveaus vormen de basis van andere evaluatiemodellen die gebruikt worden om het effect van leren aantoonbaar te maken. In figuur 12.3 hebben wij de nog meer bekende modellen op een rij gezet.