

The background features a white field with several sharp, colorful triangles pointing outwards. The triangles are in shades of lime green, light purple, and light brown. A blue diagonal banner in the top right corner contains the word 'PREVIEW' in white, uppercase letters.

PREVIEW

# **IMPACT** **onderzoek**

**Samen in kaart brengen  
wat een leertraject oplevert**

Suzanne Verdonschot en Diede Stevens

## Colofon

1e druk mei 2021

© Kessels & Smit | The Learning Company 2021

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

ISBN: 9789083042336

NUR: 807

Titel: Impactonderzoek

Ondertitel: Samen in kaart brengen wat een leertraject oplevert

Tekst: Suzanne Verdonschot en Diede Stevens

Inhoudelijke redactie: Saskia Tjepkema, Mara Spruyt en Josianne Savonije

Eindredactie: Redactiepalet

Vormgeving: Hanneke Queens

Kessels & Smit Publishers

Maliebaan 45

3581 CD Utrecht

+31 30 2394040

[www.kessels-smit.com/books](http://www.kessels-smit.com/books)

# Inleiding

Er zijn verschillende vormen van evalueren. In dit boek staat 'impactonderzoek' centraal.

We kiezen hiermee voor een bepaald perspectief, en laten andere perspectieven buiten beschouwing. We willen dit boek daarom graag openen met een persoonlijke inleiding: hoe kijken wij naar evaluatie? Waarom doen we graag impactonderzoek? En wat hopen we met dit boek te bereiken? Zo wordt duidelijk welke bril wij als auteurs op hebben. Hopelijk nodigt deze toelichting uit om met het boek aan de slag te gaan.

# De doorwerking van leertrajecten evalueren

door *Suzanne Verdonschot*

Zeven jaar geleden constateerde ik dat mijn collega's en ik dag in dag uit leerinterventies ontwerpen en begeleiden met en bij klanten, maar dat we vaak nauwelijks zicht hebben op de doorwerking van deze leer- en verandertrajecten in de praktijk. Vaak vinden er wel evaluatie-acties plaats. Aan het eind van een gastcollege verzamel ik tips en tops. We gebruiken ook geregeld evaluatieformulieren. Die sturen we deelnemers na afloop van een leergang toe. En in de pauze van een workshop informeer ik bij aanwezigen wat ze van de bijeenkomst vinden. Deze acties zijn er meestal op gericht om beter te begrijpen hoe deelnemers de leerinterventies ervaren hebben. Ze gaan niet over de manier waarop zij deze ervaring vertalen naar nieuwe manieren van doen in hun dagelijkse praktijk.

## Opbrengsten van leren

Om erachter te komen in hoeverre de studenten in staat zijn dat wat ze tijdens een gastcollege geleerd hebben toe te passen in hun stageproject, is het nodig om een kijkje te nemen in hun praktijk. Om te weten te komen of een leertraject deelnemers helpt om op hun eigen

werkplek zaken slimmer aan te pakken, zul je iets te weten moeten komen over die werkomgeving. En om vast te stellen in hoeverre een workshop van een halve dag de aanwezigen in staat stelt om in de praktijk van alledag anders te werk te gaan, is er meer nodig dan een evaluatierondje aan het eind van de bijeenkomst. Maar hoe ga je dan te werk? En is het eigenlijk wel mogelijk om de impact te bepalen van een eenmalig college of een korte workshop?

Opdrachtgevers willen vaak nog gedetailleerdere informatie over het te verwachten effect van een training. Bestuurders van een organisatie benaderen ons bijvoorbeeld voorafgaand aan een intensief en kostbaar leiderschapstraject voor honderd leidinggevendenden. Zij willen – terecht – weten of er iets bekend is over de 'return on investment' van deelname aan dit traject. Deze wens verwijst naar de behoefte om het effect vast te stellen van leertrajecten op het 'grotere plaatje' van een organisatie. Ik vind het belangrijk dat we antwoord kunnen geven op de vraag naar de uitwerking van een traject.

### Een onderzoeksgroep die impact evalueert

Bij mijzelf, als ontwerper en begeleider van leren in de praktijk, en bij mijn opdrachtgevers die investeren in het leren van hun medewerkers, ontstond de behoefte om meer uitspraken te kunnen doen over de manier waarop leerinterventies doorwerken in de praktijk. Zonder meteen uit te pakken met grootschalig en wetenschappelijk onderzoek, wilde ik toch op een gedegen manier werken. En liefst zodanig dat belanghebbenden er iets van leren. Tegelijkertijd had ik geen idee welke methoden bruikbaar waren. Mijn eigen zoektocht de afgelopen jaren leidde ertoe dat ik met levendige en wisselende groepen van collega's en studenten impactonderzoek in de praktijk heb gedaan. We evalueerden de doorwerking van tientallen trainingen, leiderschapstrajecten, workshops en coachingstrajecten. We hebben veel gewerkt met de Success Case Method die ontwikkeld is door Robert Brinkerhoff.

### Tientallen impactonderzoeken

Na meer dan veertig impactonderzoeken en honderden bijeenkomsten over de aanpak, analyse en uitkomsten van dit soort evaluaties, hebben we handigheid in het evalueren gekregen. De onderzoeken vonden plaats in uiteenlopende contexten: bij een retailorganisatie, in verschillende fabrieken, voor een luchtvaartmaatschappij, in verschillende zorg- en jeugdzorginstellingen, bij de politie,

voor grote en kleine gemeenten, ministeries en scholen. De inzichten die hieruit zijn voortgekomen, zijn verwerkt in dit handboek. Het beschrijft een aanpak voor impactonderzoek in de praktijk die uitgaat van de methode van Brinkerhoff. En omdat er lang niet altijd tijd is voor een uitgebreid onderzoek, hebben we ook allerlei variaties op deze aanpak beschreven.

### De impact van evaluatie

In dit boek is leren consequent aan het werk gekoppeld. Een leertraject is nooit een doel op zich. Het is altijd bedoeld om mensen verder te helpen. Een traject is geslaagd als mensen in hun alledaagse werkomgeving baat hebben bij en toepassen wat ze geleerd hebben en als het op die manier bijdraagt aan wat de organisatie beoogt. In diezelfde lijn geloof ik dat impactonderzoek ook geen doel op zich is. Een kast vol evaluatierapporten leidt niet zomaar tot actie. Pas als de onderzoeker de evaluatie zo ontwerpt dat belanghebbenden gaandeweg leren, kan een evaluatie zelf ook impact hebben. Als dat lukt kan impactonderzoek leiden tot effectievere leerinterventies en een prettigere werkomgeving die uitnodigt tot leren en werken aan resultaten.

# Iets nieuws leren zou moeten leiden tot iets nieuws doen

door *Diede Stevens*

Wat mij aanspreekt in het onderzoeken van de impact van leerinterventies is dat het uitgangspunt eigenlijk heel eenvoudig is. *“In the end, it all comes down to behavior”*; ik hoor het Robert Brinkerhoff nog zeggen tijdens het interview dat Suzanne en ik met hem hielden. Daarmee bedoelt hij dat het uiteindelijk gaat om wat mensen na het volgen van het leertraject anders gaan doen tijdens hun werk. Je wilt medewerkers die het leertraject hebben gevolgd, kunnen onderscheiden van diegenen die het leertraject (nog) niet hebben gevolgd. Wat hebben de inspanningen anders voor zin? Als een leerdoel bijvoorbeeld is om een nieuwsgierige houding aan te leren, hoe vertaalt deze houding zich dan in gedrag? Wat *doen* mensen als ze nieuwsgierig zijn?

Ik merk dat deze vragen niet altijd gemakkelijk te beantwoorden zijn maar wel zorgen voor nieuwe openingen in het denken. Het helpt om het doel scherp te krijgen waartoe het leertraject ‘slechts’ een middel is.

## Op zoek naar verhalen achter de cijfers

Wat ik bijzonder vind, is dat na tientallen impactonderzoeken elk nieuw onderzoek nog steeds verrassende opbrengsten geeft. Ik denk dat dit komt omdat je met de Success Case Method op zoek gaat naar de verhalen achter de cijfers. De gevonden cijfers bieden in eerste instantie houvast om verschillende verhaallijnen in de ervaringen van deelnemers te onderscheiden. Door het interviewen van deelnemers begrijp je de verhaallijnen steeds beter. Wat maakt dat iemand veel met het leertraject is gaan doen tijdens het werk? Hoe komt het dat het een ander juist helemaal niet lukt?

Tijdens de interviews kom je hierover altijd meer te weten. Het steeds verder inzoomen op de ervaringen van deelnemers geeft veel en gedetailleerde informatie. Bijvangst is dat de interviews een interventie op zichzelf zijn. Deelnemers geven vaak aan dat ze het interview ervaren als een moment van reflectie en verdieping op het geleerde. Ze worden (opnieuw) aan het denken gezet over hun eigen leerproces en stellen zichzelf vragen zoals: wat

heb ik geleerd en waarom lukt het mij wel of juist niet om dit tijdens het werk toe te passen?

### Wat is impact?

Of het volgen van een traject in de praktijk leidt tot ander gedrag, hangt af van allerlei factoren. Factoren in het leertraject, de werkomgeving én de persoon zelf beïnvloeden de mate waarin het een medewerker lukt iets op een andere manier aan te pakken op de werkvloer. De impact van een leertraject is vaak lastig te voorspellen. Ik heb de afgelopen jaren gemerkt dat het doen van impactonderzoek volgens de Success Case Method een bruikbare manier is om de doorwerking van leerinterventies in de werkpraktijk inzichtelijk te maken. Een leertraject heeft impact als deelnemers iets nieuws geleerd hebben en dit toepassen tijdens het werk, en hier concreet resultaat van opmerken. Het concrete resultaat draagt vervolgens bij aan het bereiken van de doelen van de organisatie.

Deze manier van kijken naar impact zorgt ervoor dat je de vaak impliciete redenering van een leertraject expliciet kunt maken. Wat wil je dat deelnemers leren? Wat doen zij na afloop daadwerkelijk anders op de werkvloer? Wat levert dat op voor de organisatie? De antwoorden op deze vragen dragen bij aan een logische redenering die handvatten geeft voor het onderzoeken van impact.

### Impactonderzoek samen met anderen

Tijdens het schrijven van dit boek werden we ons ervan bewust hoe vaak en hoeveel je samen met anderen optrekt tijdens het doen van impactonderzoek. Het betrekken van andere mensen bij het onderzoek loopt als een rode draad door ieder deel van het boek. Het *samen* doen zorgt voor een krachtige evaluatie. In het gedachtegoed van impactonderzoek plaats je het leertraject altijd in de grotere context van de organisatie. Je stelt tijdens ontmoetingen de vragen: Aan welke grotere beweging bouwen wij? Op welke manier draagt het leertraject bij aan verandering? Het samen doen van impactonderzoek versterkt de beoogde beweging en gaat daarmee verder dan een evaluatie die uitsluitend onderzoekt of iets werkt of niet.

# Inhoud

3	<b>Inleiding</b>
4	De doorwerking van leertrajecten evalueren
6	Iets nieuws leren zou moeten leiden tot iets nieuws doen
12	<b>Leeswijzer</b>
17	<b>Hoofdstuk 1. Wat is impactonderzoek en waarom is het belangrijk?</b>
18	1.1 Leren heeft nut als mensen anders gaan handelen
26	1.2 De impactmap brengt leren in verband met het werk
29	1.3 Een impactmap maken
38	1.4 Impactonderzoek helpt om de beoogde beweging te versterken
42	1.5 Pragmatische aanpak voor impactonderzoek
47	<b>Hoofdstuk 2. Impactonderzoek doe je samen</b>
48	2.1 Een relationele kijk op evaluatie
51	2.2 De onderzoeker als trekker van de evaluatie
55	2.3 Opdrachtgever zorgt voor inbedding in de werkcontext
59	2.4 Ondersteuners in alle soorten en maten
61	2.5 Deelnemers aan de leerinterventie maken impact in hun werkpraktijk



65	<b>Hoofdstuk 3. Aan de slag met een compleet impactonderzoek</b>
67	Overzicht stappen
70	Stap 1 - Onderzoeksplan maken
74	Stap 2 - Impactmap maken
76	Stap 3 - Vragenlijstonderzoek
82	Stap 4 - Analyse van de vragenlijsten
86	Stap 5 - Verdiepende interviews
88	Stap 6 - Analyse van de interviews
92	Stap 7 - Werken aan eindproducten
96	Stap 8 - Presentatie
98	Stap 9 - Opvolgen van aanbevelingen
101	<b>Hoofdstuk 4. Versnellers voor overleggen</b>
102	<b>Versneller 1 - Check-in:</b> iedereen aan boord
104	<b>Versneller 2 - De zestienvakjesmethode:</b> veel ideeën genereren in korte tijd
106	<b>Versneller 3 - Online ontmoetingen:</b> prettig en effectief samenwerken op afstand
110	<b>Versneller 4 - Een agenda:</b> goed voorbereid stapt iedereen gemakkelijk in
112	<b>Versneller 5 - Zelfreflectie:</b> bespreek met collega's hoe jullie evalueren

- 117**    **Hoofdstuk 5. Voorbeelden van impactonderzoek in de praktijk**
- 118**    **Voorbeeld 1 - Hoe breng je verschillende belanghebbenden met elkaar in gesprek?**  
Een vragenspel voor een interactieve evaluatiedialoog
- 124**    **Voorbeeld 2 - Hoe organiseer je een activerende aftrap voor je impactonderzoek?**  
Een smaakmaker voor het onderzoek met ruimte voor fantasieën, aannames en vooroordelen
- 130**    **Voorbeeld 3 - Hoe maak je samen met betrokkenen een impactmap?**  
Een actieve werksessie om samen het schema in te vullen
- 136**    **Voorbeeld 4 - Hoe analyseer je data samen met een groep betrokkenen?**  
Praktische methode om op basis van verzamelde gegevens tot gedeelde inzichten te komen
- 142**    **Voorbeeld 5 - Hoe richt je de presentatie van je impactonderzoek in als ontwerpessie?**  
Een oogstbijeenkomst waarin diverse belanghebbenden samen aan het werk gaan
- 148**    **Voorbeeld 6 - Hoe laat je mensen zelf de resultaten ontdekken in plaats van te zenden?**  
Een manier om een onderzoekspresentatie interactief te maken
- 152**    **Voorbeeld 7 - Hoe organiseer je een leerzame tussenevaluatie?**  
Werkvorm die helpt om halverwege een leertraject te reflecteren op de opbrengsten
- 158**    **Voorbeeld 8 - Wat doe je met evaluaties die in een bureaula zijn geëindigd?**  
Een interactieve sessie om zicht te krijgen op opbrengsten van een leertraject waarover al evaluatiegegevens verzameld zijn

<b>162</b>	<b>Epiloog: in gesprek met de grondleggers</b>
<b>166</b>	<b>Eindnoten</b>
<b>168</b>	<b>Verantwoording</b>
<b>169</b>	<b>Referenties</b>
<b>173</b>	<b>Bijlagen</b>
<b>174</b>	<b>Bijlage 1 - Encyclopedie met werkgedragingen</b>
<b>180</b>	<b>Bijlage 2 - Voorbeeld van een tijdsplanning van een impactonderzoek</b>
<b>182</b>	<b>Bijlage 3 - Voorbeeld van een vragenlijst</b>
<b>185</b>	<b>Bijlage 4 - Voorbeelden van e-mails bij het uitzetten van de vragenlijst en de 'reminder'</b>
<b>187</b>	<b>Bijlage 5 - Voorbeeld analyseschema voor analyse van de vragenlijst</b>
<b>189</b>	<b>Bijlage 6 - Voorbeelden van interviewleidraden</b>
<b>193</b>	<b>Bijlage 7 - Voorbeeld van e-mail om akkoord te vragen op een gespreksverslag</b>
<b>194</b>	<b>Bijlage 8 - Voorbeeld gespreksverslag van een interview</b>
<b>196</b>	<b>Bijlage 9 - Voorbeeld reikwijdte van impact in gespreksverslag</b>
<b>198</b>	<b>Bijlage 10 - Voorbeeld werkgedragingenlijst bij resultaten onderzoeksvraag 1</b>
<b>199</b>	<b>Bijlage 11 - Voorbeeld inhoudsopgave onderzoeksrapportage</b>
<b>200</b>	<b>Bijlage 12 - Voorbeeld samenvatting onderzoeksresultaten</b>

# Leeswijzer

In dit boek komt aan bod wat impactonderzoek is, waarom het belangrijk is en hoe je het kunt aanpakken. Ook de 'wie' krijgt een belangrijke plek, omdat we erachter zijn gekomen dat als het lukt om verschillende belanghebbenden op het juiste moment in te schakelen, de evaluatie aan kracht wint. Het is zelfs mogelijk dat het evalueren zelf tot leren en verandering leidt. Het boek staat vol met praktische tools, stappenplannen en voorbeelden uit de praktijk. Het is mogelijk om het boek van begin tot eind te lezen, maar je kunt ook middenin beginnen. Hieronder staat een overzicht van de verschillende onderdelen van het boek dat kan helpen om te navigeren.

## Hoofdstuk 1. Wat is impactonderzoek en waarom is het belangrijk?

Met een evaluatie maak je een pas op de plaats om de waarde van een bepaald leertraject te kunnen bepalen. Impactonderzoek is een evaluatie die helpt na te gaan in hoeverre leerinterventies doorwerken in de praktijk van deelnemers. In dit hoofdstuk lees je meer over dit type evaluatie en over de rol van een impactmap hierbij.

### PRAKTISCHE TOOLS

- **Impactmap**  
Dit hoofdstuk bevat een toelichting op de impactmap (bladzijde 26), een stappenplan om zelf een impactmap te maken (bladzijde 31) en een handig spiekbriefje (bladzijde 36).

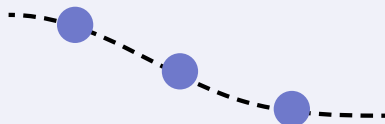
## Hoofdstuk 2. Impactonderzoek doe je samen

Bij effectief impactonderzoek begint het leren van verschillende betrokkenen al tijdens het onderzoeksproces. In dit hoofdstuk komt aan bod wie er betrokken moeten zijn om een zo effectief mogelijke evaluatie te krijgen.

### PRAKTISCHE TOOLS

- **Drie beweegredenen voor impactonderzoek**  
Op bladzijde 57 staat een schema dat nuttig is om de aanleiding van het impactonderzoek in kaart te brengen en valkuilen op te sporen.
- **Activiteiten van betrokkenen**  
Aan het eind van elk deel staat telkens een overzicht met de belangrijkste activiteiten van respectievelijk de onderzoeker (bladzijde 54) en de opdrachtgever van het onderzoek (bladzijde 58).





## Hoofdstuk 3. Aan de slag met een compleet impactonderzoek

Dit hoofdstuk beschrijft de stappen die komen kijken bij een onderzoek dat de impact van leerinterventies evalueert. De stappen zijn gebaseerd op de Success Case Method van Robert Brinkerhoff.

### PRAKTISCHE TOOLS

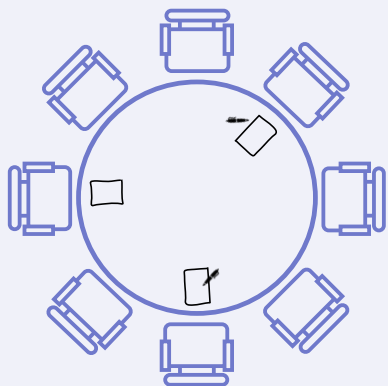
- **Overzicht van alle onderzoeksactiviteiten**  
Het impactonderzoek is opgedeeld in activiteiten. Bij elke activiteit staat hoe je te werk kunt gaan. We geven voorbeelden van vragenlijsten, interviewleidraden, mails en analyseschema's.

## Hoofdstuk 4. Versnellers voor overleggen

Impactonderzoek gebeurt in samenwerking met anderen. Je werkt dus vaak met groepen. In dit hoofdstuk staan enkele manieren op een rij om deze ontmoetingen productief te maken.

### PRAKTISCHE TOOLS

- **Een check-in aan het begin van een ontmoeting**  
Praktische tips om een bijeenkomst te starten.
- **Een praktische methode om te brainstormen**  
Tijdens het onderzoek bedenk je op veel momenten ideeën voor hoe je iets wilt aanpakken. Deze methode helpt dit proces vorm te geven.
- **Tips voor online ontmoetingen**  
Adviezen en voorbeelden om prettig en effectief samen te werken op afstand.
- **Maken van een agenda en draaiboeken**  
Tips voor een goede voorbereiding die leidt tot een effectieve bijeenkomst.
- **Reflecteer met collega's op hoe jullie evalueren**  
Deze werkvorm helpt bij het beter benutten van bestaande evaluatie-instrumenten en het uitproberen van nieuwe evaluatievormen.

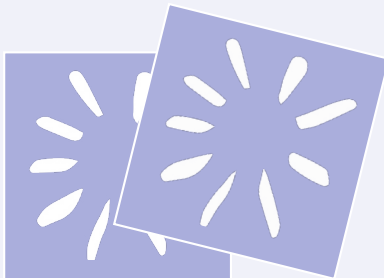


## Hoofdstuk 5. Voorbeelden van impactonderzoek in de praktijk

Er is niet één manier van impactonderzoek doen. Afhankelijk van de hoeveelheid tijd die je hebt en het precieze doel wat je voor ogen hebt, kies je een passende aanpak. De voorbeelden in dit hoofdstuk zijn stuk voor stuk variaties op impactonderzoek die we zelf hebben toegepast in de praktijk. Dit hoofdstuk is ook een uitnodiging om zelf te gaan experimenteren.

### PRAKTISCHE TOOLS

- **Vragenspel om belanghebbenden in gesprek te brengen met elkaar**
- **Werkvorm om een gezamenlijke aftrap voor het impactonderzoek te realiseren**
- **Tips om in een actieve werksessie samen met betrokkenen een impactmap te maken**
- **Matrix om samen met anderen data-analyse te doen**
- **Werkvorm om de presentatie van een impactonderzoek in te richten als ontwerpessie**
- **Voorbeeld van een manier om de onderzoekspresentatie interactief te maken**
- **Aanpak om al verzamelde evaluatiegegevens te analyseren en te benutten**







# Hoofdstuk 1.

## Wat is impact- onderzoek en waarom is het belangrijk?

Met een evaluatie maak je een pas op de plaats om de waarde van een bepaald leertraject te kunnen bepalen. Impactonderzoek is een evaluatie die helpt na te gaan in hoeverre leerinterventies doorwerken in de praktijk van deelnemers. In dit hoofdstuk lees je meer over dit type evaluatie en over de rol van een impactmap hierbij.

## 1.1 Leren heeft nut als mensen anders gaan handelen

Leren vindt voor het grootste deel plaats tijdens het werk. Als medewerkers taken uitvoeren, in gesprek zijn met collega's, iets uitzoeken of feedback krijgen, leren zij al doende.

Ontwerpers van leerinterventies spelen hierop in; er worden nog nauwelijks trainingen of leertrajecten gegeven in een opleidingslokaal afgezonderd van de dagelijkse werkpraktijk. Er zijn allerlei manieren ontwikkeld om leertrajecten nauw te verbinden aan de werkpraktijk. Dit kan door praktijksituaties of mensen uit de praktijk in te brengen in het leertraject. Voorbeelden hiervan zijn rollenspelen, werken met casuïstiek van deelnemers, oefenen met een acteur en deelnemers een collega laten uitnodigen voor een bijeenkomst. Leren en werken kunnen ook dichterbij elkaar komen als onderdelen van het leertraject plaatsvinden in de werkomgeving. Voorbeelden hiervan zijn het aanreiken van een 'job aid' (een soort spiekbriefje voor op de werkplek) en deelnemers stimuleren om op hun werk te experimenteren met ander gedrag.

Omdat de interventies – hoe ze er ook uitzien – gericht zijn op het versterken van de effectiviteit van werkgedrag, is het van belang om bij de evaluatie ook in te zoomen op de doorwerking van de interventies in de werkomgeving van alledag. Zo kun je erachter komen wat bijvoorbeeld een verpleegkundige na het

oefenen met een rollenspel in het eigen werk met patiënten anders gaat doen. En zo wordt duidelijk of een geheugensteuntje dat alle baliemedewerkers op een klein kaartje hebben gekregen, er ook echt voor zorgt dat zij minder fouten maken in het doorverwijzen van klanten. Om dit vast te kunnen stellen is het van belang dat evaluatie-acties zich richten op gedrag en resultaten.

### Uitspraken doen over doorwerking is niet gemakkelijk

Op een bijeenkomst voor HRD-adviseurs uit verschillende disciplines, vragen we iedereen om een interventie te noemen die zij onlangs realiseerden en waar zij trots op zijn. Iedereen noemt een training, traject of programma en vertelt enthousiast wat het de moeite waard maakte. Als we hun daarna vragen om een cijfer te geven voor de impact van deze interventie, vinden zij het lastig om dat te doen. Ze antwoorden: *“Dat kan ik moeilijk zeggen want ik was er niet bij naderhand, toen de mensen het in praktijk moesten brengen.”* En: *“Een cijfer voor de impact kan ik onmogelijk geven. Ik wil wel een 9 geven voor de kwaliteit van de interventie zelf. Het was een geslaagde tweedaagse.”* Professionals die zich bezighouden met ontwerpen, begeleiden of evalueren van leren in organisaties doen niet vaak uitspraken over de doorwerking van leerinterventies. Het is ook niet eenvoudig om iets te zeggen over gebeurtenissen waar je zelf niet bij aanwezig was.

Eind jaren 50 van de vorige eeuw ontwikkelde Donald Kirkpatrick, als onderdeel van zijn dissertatie, vier niveaus voor het evalueren van een training<sup>1</sup>. Veel organisaties gebruiken deze niveaus als raamwerk om te bepalen wat voor evaluatie uitgevoerd wordt om de werking van leerinterventies vast te stellen. In het kader hiernaast staan de niveaus op een rij. Veel evaluatie-acties, zoals de ‘tips en tops’ na een bijeenkomst of een vragenlijst die volgt op een sessie, zijn gericht op de eerste twee niveaus, namelijk reactie en leren. De HRD-adviseurs uit het voorbeeld doen niet gemakkelijk uitspraken over het derde en vierde niveau, werkgedrag en impact. Terwijl kennis over de verandering die plaatsvindt in het dagelijkse werk juist inzichtelijk maakt wat er nodig is om als organisatie de kant op te gaan die in lijn ligt met de gestelde ambitie.

### Gedagsverandering vaststellen is essentieel

Een belangrijke reden om te evalueren op het niveau van werkgedrag wordt genoemd door evaluatie-expert Robert Brinkerhoff. Hij benadrukt dat duurzame gedragsverandering van mensen in de praktijk de belangrijkste maatstaf is voor effectiviteit van leerinterventies. Denk aan een retailorganisatie die meer producten wil verkopen. Het kan dan verleidelijk zijn om het succes van de training af te meten aan de verkoopcijfers van het product. De veronderstelling is dan dat een

#### Vier niveaus van evaluatie door Donald Kirkpatrick

**Reactie (of proces):** evaluatie op dit niveau helpt vast te stellen hoe deelnemers aan een interventie op het leertraject reageren. Bijvoorbeeld door te vragen of zij vonden dat de bijeenkomst prettig was verlopen, of de locatie goed bereikbaar was en of ze met energie naar huis gingen. Een positieve reactie hoeft nog niet te zeggen dat deelnemers ook wat geleerd hebben. Andersom geldt wel: een negatieve reactie verkleint de kans dat er veel geleerd is.

**Leren (of leerresultaten):** dit niveau verwijst naar de mate waarin deelnemers nieuwe kennis, een andere houding of nieuwe vaardigheden hebben ontwikkeld door de leerinterventie. De gedachte is dat deze leerresultaten nodig zijn om straks tijdens het werk ook daadwerkelijk andere dingen te gaan doen.

**Gedrag (of werkgedrag):** gedrag verwijst naar het handelen in de praktijk. Naast de leerinterventie zelf zijn veel factoren in de werkomgeving hierop van invloed. Evaluaties op dit niveau helpen vast te stellen of deelnemers tijdens en na de interventie iets anders zijn gaan doen tijdens hun werk.

**Resultaten (of impact):** het evalueren van resultaten geeft inzicht in de uiteindelijke opbrengst van een leertraject zoals hogere productie, verbeterde kwaliteit, lagere kosten, minder ongelukken, toegenomen sales, hogere winst. Het is niet eenvoudig de link te leggen tussen een leertraject en bedrijfsresultaten. Er kunnen altijd andere factoren een rol spelen; het is niet makkelijk te bepalen wat de invloed van het traject zelf is.

succesvolle salestraining leidt tot verkoop van meer producten. Maar het is heel goed mogelijk dat een salestraining weliswaar succesvol is geweest, maar dat het aantal verkochte producten toch achterblijft doordat de markt veranderd is. Andersom kan het ook zo zijn dat de stijgende verkoopcijfers helemaal niet veroorzaakt worden door een effectieve training maar door bijvoorbeeld het wegvallen van een belangrijke concurrent in de markt. Anders gezegd: de toename of afname van het totale aantal verkochte producten bij dit bedrijf kan losstaan van wat mensen in die organisatie doen.

De *gedragsverandering* daarentegen, dus wat de medewerkers na hun deelname aan de salestraining anders gaan doen, is waar je aan kunt aflezen of het de goede kant opgaat met deze organisatie. Uiteindelijk kunnen bepaalde gedragingen en acties van mensen op hun werk, eraan bijdragen dat je als organisatie overeind blijft, of zelfs vooroploopt, ook al verandert de markt. Die gedragsverandering is waar je als organisatie op uit bent. Daarom is het van belang dat evaluaties helpen boven tafel te krijgen wat er op het niveau van gedrag veranderd is.

### Verschillende methoden voor evaluatie

De behoefte om meer te weten over de impact van leerinterventies leidt vaak tot de veronderstelling dat er uitgebreid wetenschappelijk onderzoek nodig is. Met op z'n minst een meting voorafgaand aan het leertraject (nulmeting) en een meting enige tijd nadien (éénmeting), en het liefst ook nog met een betrouwbare en valide vragenlijst. In de tabel hiernaast staan verschillende methoden voor evaluatie op een rij om te laten zien dat er veel verschillende 'smaken' mogelijk zijn. Elke methode heeft voor- en nadelen. De ene methode is beter geschikt om veranderingen in werkgedrag op te sporen dan de andere. Zie voor het verband tussen de methoden en de evaluatieniveaus het overzicht in de tabel hiernaast.

Manier om te evalueren	Niveau van evaluatie			
	Proces	Leerresultaten	Werkgedrag	Impact
Gaan kijken tijdens het leertraject	√			
Vragen stellen aan deelnemers tijdens of direct na afloop van deelname	√	√		
Kijken wat deelnemers doen in de praktijk		√	√	
Wetenschappelijke analyse met voor- en nameting		√	√	
Analyse van kosten en baten				√
In kaart brengen van cijfers en verhalen over de doorwerking van het leertraject			√	√
Wetenschappelijk experiment met experimentele- en controlegroep			√	√

### ➤ Gaan kijken tijdens het leertraject

Een afvaardiging van de doelgroep maakt gebruik van het leertraject. Terwijl zij bezig zijn, worden zij geobserveerd. Na afloop kun je hen vragen naar hun oordeel. Dit wordt ook wel ‘micro-evaluatie’ genoemd<sup>2</sup>.

#### *Voordelen:*

- Eenvoudig te organiseren.
- Geeft in korte tijd een indicatie van de bruikbaarheid van een leerinterventie.

#### *Nadelen:*

- Het geeft alleen informatie over de reactie van deelnemers, je leert niets over hun leerproces.

### ➤ Vragen stellen aan deelnemers tijdens of direct na afloop van deelname

Deelnemers aan een leer- of verandertraject maken na afloop van een bijeenkomst een ‘rondje’ waarin iedereen iets vertelt over de eigen ervaring. Of zij krijgen na afloop van een bijeenkomst of geheel traject een lijst met vragen over hun ervaringen.



[BESTEL NU](#)

[MEER INFO](#)