



Data - dashboard - doen

Dikke vette punt achter kroketevaluatie

Auteurs: **Ilona Boomsma, Guus van Deelen & Carmen Smeenk**

In dit artikel willen we een punt maken over het evalueren van leren, we krijgen er namelijk een punthoofd van! Traditiegetrouw sturen L&D'ers na iedere training een evaluatieformulier, om vervolgens weinig met de resultaten te kunnen en daardoor ook te doen. Dat is zonde. Omdat we weten, en de afgelopen jaren hebben ervaren, dat het beter kan. Weg met die bullshitvragenlijst!

De afgelopen twee jaar hebben we, in nauwe samenwerking met Will Thalheimer, al meer dan 50 organisaties geholpen bij het optimaliseren van hun evaluatieformulier. Zijn gedachtegoed is op wetenschap geïnspireerd, goed doordacht en praktisch van aard, waardoor met weinig inspanning de kwaliteit van het evaluatieformulier na leerinterventies verbeterd kan worden.

We gaan eerst in op het verzamelen van de data. Daarna leggen we uit hoe je dat wat je opgehaald hebt kunt visualiseren voor de belangrijkste stakeholders en hoe je op basis daarvan samen kunt gaan verbeteren. Data, dashboard en doen: drie stappen om van evalueren naar verbeteren te gaan.

Data

Doel

We maken evalueren soms onnodig complex. De essentie is eigenlijk heel

eenvoudig: je wilt evalueren om belangrijke beslissingen onderbouwd te kunnen nemen. Laat daarom alles over evalueren en eventuele niveaus (van bijvoorbeeld Kirkpatrick of LTEM) even voor wat ze zijn en ga terug naar deze 'simpele' vraag: welke beslissingen wil jij, onderbouwd, op basis van de data nemen?

Een voorbeeld: ik wil weten welke trainingsprogramma's we kunnen blijven aanbieden omdat ze effectief genoeg zijn. Daarnaast wil ik weten waar ik precies aan moet sleutelen om mijn trainingen continu te verbeteren.

Vragen

Bij 'shocking feitje' lees je dat, ook wanneer er 'inhoudelijke' vragen gesteld worden, er nauwelijks tot geen verband is tussen de reactie op de vragenlijst en hoeveel iemand leert. Welke vragen moet je dan wel stellen om je evaluatiedoel

Shocking feitje

De term 'kroketevaluatie' klinkt veel L&D'ers bekend in de oren: het cijfer voor de lunch wordt gekoppeld aan de kwaliteit en/of impact van de interventie. Dat deze kroketevaluatie hierover niets zegt, kunnen we allemaal bedenken. Echter, wetenschappelijk onderzoek toont aan dat ook wanneer er inhoudelijke vragen gesteld worden, zoals 'Hoe beoordeel je de trainer?' of 'Sloot de training aan bij je verwachtingen?' er nauwelijks tot geen verband is tussen de reactie op de vragenlijst en hoeveel iemand leert. Kortom, een muntje opwerpen, kop of munt, geeft je nagenoeg dezelfde (waardeloze) informatie (Alliger et al., 1997; Sitzman et al., 2008).



te behalen? Vragen over factoren die daadwerkelijk een verband hebben met je evaluatiedoel.

Je wilt in de meeste gevallen dat de vragenlijst iets zegt over het effect van de training: betere werkprestaties. Kun je wat je hebt geleerd op je werk in de praktijk brengen? Om dit verder te specificeren extraheerde Thalheimer (2013, 2015) uit twaalf factoren die in wetenschappelijk onderzoek in verband worden gebracht met betere werkprestaties vier bouwstenen. Deze vier bouwstenen voorspellen of iemand daadwerkelijk iets anders gaat doen na afloop van de training:

1. Lerenden *begrijpen* wat we ze hebben geleerd.
2. Lerenden *onthouden* wat we ze hebben geleerd.
3. Lerenden zijn *gemotiveerd* om toe te passen wat we ze hebben geleerd.
4. Lerenden krijgen na afloop *ondersteuning* van collega's, managers, herinneringen en materialen om die succesvolle toepassing mogelijk te maken.

Wij adviseren in evaluaties in ieder geval de vraag of iemand het geleerde kan toepassen, en een vraag over elk van deze bouwstenen op te nemen. De antwoorden op deze vragen zeggen samen namelijk iets over of je mag verwachten dat er een bepaald effect op het werk zal zijn.

Je wilt in de meeste gevallen dat de vragenlijst iets zegt over het effect van de training.

Precieze antwoordmogelijkheden

Maar alleen met vragen ben je er niet! Juist de antwoordmogelijkheden op deze vragen zijn van groot belang. Het gros van de huidige evaluatieformulieren bestaat uit schaalvragen: van 'helemaal oneens' tot en met 'helemaal eens' of van 1 tot en met 10. Echter deze antwoorden zeggen weinig, om meerdere redenen:

- ***De antwoordmogelijkheden zijn lastig van elkaar te onderscheiden.***
Waar ligt bijvoorbeeld het kantelpunt tussen 'eens' en 'geheel eens' of tussen een 7 en 8? Men valt hierdoor in de meeste gevallen terug op hun onderbuikgevoel en denkt niet kritisch na over het antwoord.
- ***De antwoorden zeggen vaak niets over waar je aan moet sleutelen.***
Waar te beginnen als je gemiddeld een 8 scoort op de vraag: waren de gebruikte leervormen prettig? Is een 8 dan goed genoeg en pas je niks aan? Of is het streven een 10 en moet er nog een en ander verbeterd worden? Zo ja, wat moet er dan verbeterd worden? De beantwoorde vraag geeft geen concrete informatie waarmee je gericht verbeteringen kunt doorvoeren.
- ***Dergelijke antwoordschalen roepen op om samen te vatten tot weinigzeggende gemiddelden.***
In veel gevallen worden de antwoorden op deze vragen als gemiddelden gepresenteerd, bijvoorbeeld van een trainingsgroep. Dit geeft een overzicht, maar daarmee haal je soms juist de interessante informatie, in de vorm van uitschieters, uit de uitkomsten.

Thalheimer biedt antwoordmogelijkheden die de invuller in staat stellen om preciezer te antwoorden en daarmee jou de feedback geven die wel bruikbaar is (Figuur 1). De data die je met deze vragen ophaalt zijn waardevoller. Allereerst omdat de verschillen tussen de antwoorden helder zijn en de invuller het best passende antwoord kan kiezen. Ook geven deze antwoorden concrete suggesties waar je wel en niet moet sleutelen. Als 80% van de cursisten bijvoorbeeld aangeeft geen ondersteuning te krijgen van hun manager na afloop van een cursus (en dit wel nodig is voor succes), dan is dat de eerste stap voor verbetering of vervolgonderzoek. Daarnaast leggen deze antwoordmogelijkheden aan de invuller, maar ook aan bijvoorbeeld de manager, uit wat er nodig is om het geleerde toe te gaan passen. Hiermee krijg je niet alleen betere data, maar voed je alle betrokkenen, zoals managers, trainers, opleidingsbureaus en deelnemers een beetje op.

Less is more

Bekijk je huidige evaluatiedata eens: met de uitkomsten van welke vragen doe je daadwerkelijk iets? De kans is groot

dat een deel van de vragen voor niets wordt gesteld. Bijvoorbeeld omdat het onderwerpen zijn waar je niets aan kunt of wilt doen. Of kan het zijn dat je veel meer vragen stelt dan dat je verbeteracties aankunt?

Een voorbeeld uit de praktijk: een van onze klanten evalueert zijn trainingen in 2023 op de eerdergenoemde bouwstenen, die iets zeggen over de effectiviteit. Daarnaast zet de klant een 'roulerende vraag' in de lijst. Dit jaar is dit een verdiepende vraag over de rol van de manager rondom trainingen omdat deze organisatie zich op dit vlak wil verbeteren. In lijn hiermee biedt de L&D-afdeling in deze periode extra ondersteuning aan op het thema. Zo worden er workshops voor leidinggevenden georganiseerd over hoe zij hun rol voor, tijdens en na een training kunnen vormgeven. Ook krijgt de L&D-afdeling een toolbox waarmee ze leidinggevenden kunnen helpen. Daarnaast staat dit punt vast op de agenda van het teamoverleg. Met de extra vraag communiceren ze continu aan hun stakeholders dat de rol van de manager ertoe doet. Zo zorgen ze ervoor dat ze alleen data ophalen waar

Welke vormen van ondersteuning zijn er beschikbaar voor je na de opleiding, dus als je het geleerde op het werk gaat toepassen? Kies **alle antwoorden** die van toepassing zijn.

- A Mijn **manager** zal me **actief ondersteunen** met tijd, hulpmiddelen, advies en/of aanmoediging.
- B Mijn **manager** zal mijn **voortgang monitoren** als ik het geleerde toepas in mijn werk.
- C Een **coach of mentor** gaat me helpen om het geleerde in de praktijk toe te passen.
- D Mijn **collega's** zullen me steunen in de toepassing van het geleerde.
- E Ik krijg **jobaids** zoals checklists om het geleerde in de praktijk toe te passen.
- F Via een **app** of op andere manier krijg ik **periodiek herinneringen** aan de belangrijkste onderwerpen.
- G Ik krijg **niet of nauwelijks** directe ondersteuning en zal vooral zelf aan de slag moeten.

Figuur 1. Antwoordmogelijkheden à la Thalheimer

ze iets mee doen en op basis waarvan ze direct kunnen verbeteren.

Bekijk je rapportage of dashboard eens met die bril: wat roept het op?

Dashboard

Visualiseer de relevante data die je hebt opgehaald

Om de stap van evalueren naar verbeteren te maken moet je samen met de belangrijkste stakeholders (bijvoorbeeld trainers, managers, opleidingsbureau) snappen wat je hebben opgehaald en wat dit betekent. Van daaruit kun je namelijk onderbouwd besluiten of, wat en hoe je gaat verbeteren. Een belangrijke stap hierin is het visualiseren van de relevante data die je hebt opgehaald, bijvoorbeeld in een rapportage of dashboard, zodat je op basis hiervan samen het gesprek kunt voeren.

Wij adviseren data selectief te presenteren. Zaken als aantal trainingen en deelnemers

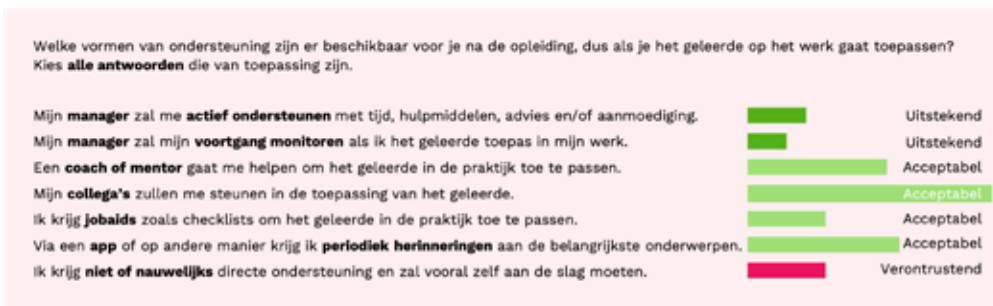
zijn makkelijk te meten. Maar is dat echt waarover het gesprek moet gaan? Dat wat je meet en vervolgens in je dashboard zet, moet representeren wat je belangrijk vindt en waar je voor staat als afdeling; *stealth messaging* noemt Thalheimer dit. Laat bijvoorbeeld de bouwstenen terugkomen in je dashboard. Op basis hiervan kun je bespreken of te verwachten valt dat medewerkers het toe gaan passen. Of dat bijsturing of acties al nodig zijn na de training. Ook kun je informatie verzamelen en presenteren over de trainers: wat kun je aan hen teruggeven?

Voor een van onze klanten was het bijvoorbeeld belangrijk dat de waarden van de organisatie in opleidingsprogramma's terugkwamen. Daar hebben we specifiek een vraag over gesteld die prominent terugkomt in het dashboard dat maandelijks met het managementteam besproken wordt. Dit vergoot de focus rondom dit thema. Bekijk je rapportage of dashboard eens met die bril: wat roept het op? Nodigt het uit om de gesprekken te voeren die je belangrijk vindt?

Welke vormen van ondersteuning zijn er beschikbaar voor je na de opleiding, dus als je het geleerde op het werk gaat toepassen? Kies **alle antwoorden** die van toepassing zijn.

- A Mijn **manager** zal me **actief ondersteunen** met tijd, hulpmiddelen, advies en/of aanmoediging.
- B Mijn **manager** zal mijn **voortgang monitoren** als ik het geleerde toepas in mijn werk.
- C Een **coach of mentor** gaat me helpen om het geleerde in de praktijk toe te passen.
- D Mijn **collega's** zullen me steunen in de toepassing van het geleerde.
- E Ik krijg **Jobaids** zoals checklists om het geleerde in de praktijk toe te passen.
- F Via een **app** of op andere manier krijg ik **periodiek herinneringen** aan de belangrijkste onderwerpen.
- G Ik krijg **niet of nauwelijks** directe ondersteuning en zal vooral zelf aan de slag moeten.

Figuur 2. Gespecificeerde antwoordmogelijkheden



Figuur 3. Presentatie data

Wanneer ben je tevreden?

Bepaal nog voor je de data verzamelt samen met de stakeholders wanneer jullie tevreden zijn met de uitkomsten. Door dit vooraf te bepalen, kun je straks objectiever naar de data kijken. In vergelijking met de gebruikelijke schaalvragen kan het lijken alsof de uitkomsten van vragenlijsten met uitgeschreven antwoordmogelijkheden lastiger te bepalen en visualiseren zijn.

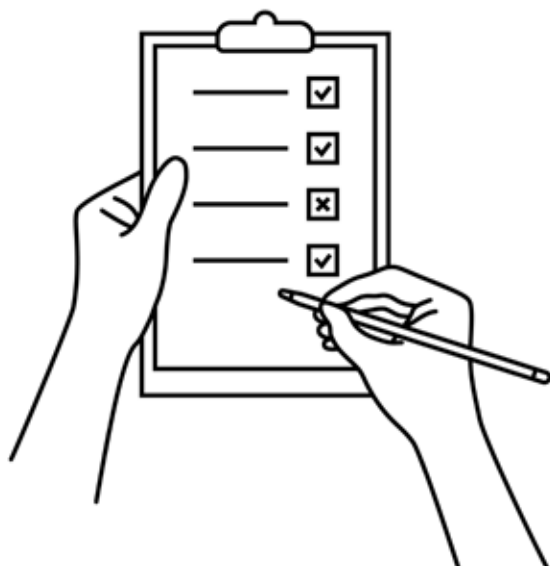
Ga hiervoor eerst voor iedere antwoordmogelijkheid na wanneer jullie tevreden zijn. Is een gegeven antwoord verontrustend (rood), niet acceptabel (oranje), acceptabel (groen) of uitstekend (donkergroen)? Ga vervolgens na wat jullie norm is: wanneer zijn wij tevreden? Figuur 2 licht dit toe voor een vraag over de bouwsteen 'ondersteuning'. In dit voorbeeld bepaalde het management vooraf tevreden te zijn wanneer minimaal 80% van de deelnemers drie of meer vormen van effectieve ondersteuning (groen of donkergroen) krijgt.

Tellen en vertellen

Meer dan een cijfer, zorgen deze antwoordmogelijkheden voor een rijke bron aan informatie. Door de volledige data

Door de volledige data duidelijker te presenteren, kunnen mensen die ermee aan de slag moeten betere vervolgacties bepalen.

duidelijker te presenteren, kunnen mensen die ermee aan de slag moeten betere vervolgacties bepalen (Figuur 3).



Open vragen

Zijn open vragen hierdoor niet meer nodig? Zeker wel! Juist de combinatie van deze twee typen vragen geven een schat aan informatie. We gaan er hier echter minder op in omdat we denken dat de grootste verbeterkansen liggen bij gesloten vragen.

Wanneer je open vragen goed inzet, geven ze waardevolle en rijke informatie. Met deze vragen geef je lerenden de mogelijkheid om aan te vullen wat ze in je gesloten vragen hebben gemist. Drie tips!

1. Stel ze aan het einde

Stel de open vragen aan het einde. De gesloten vragen zijn een uitgelezen kans om lerenden te helpen begrijpen wat effectief is als het gaat om leren. Lerenden denken niet zo snel aan de benodigde support van een manager of herhalingen. Door juist te starten met de gesloten, meer opvoedende vragen, help je hen om de effectieve factoren in overweging te nemen. Wanneer je ze daarna alsnog open vragen stelt, is de kwaliteit van deze antwoorden beter, omdat ze al hebben nagedacht over de factoren die ertoe doen.

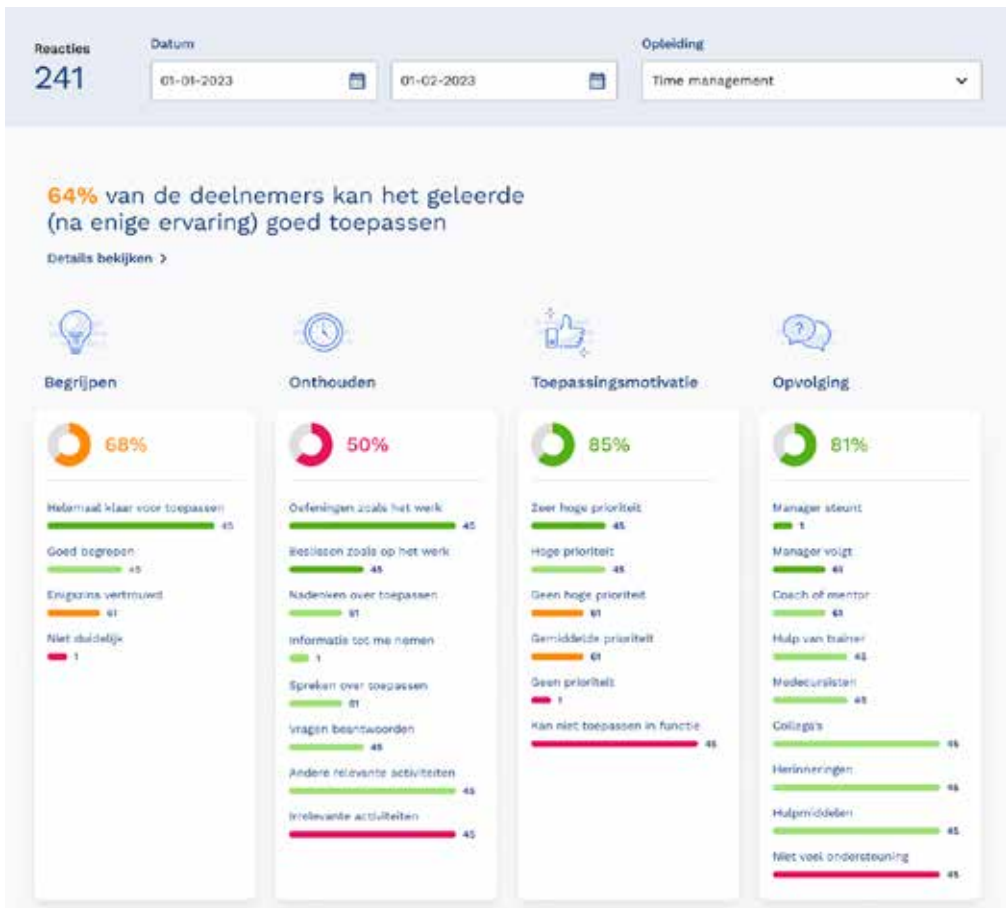
2. Wees specifiek

Wees specifiek in je vraagstelling en denk hierbij goed na over je woordkeuze: wat wil je precies weten van je invullers? Bewust en onbewust pikken mensen allerlei signalen op. Zo vragen wij bijvoorbeeld niet naar 'wat kan beter' of naar 'tips', maar naar 'adviezen om de effectiviteit van de training te vergroten' volgens *Why Asking for Advice Is More Effective Than Asking for Feedback* (Yoon et al., 2019).

3. Geef veel antwoordruimte

Maak de ruimte waar mensen hun antwoord kwijt kunnen groot. Zien de invullers maar een regel? Of juist een groot vak? Het formaat van het veld geeft een boodschap over wat jij van hen verwacht.





Figuur 4. Dashboard

In dit geautomatiseerd dashboard zijn data uit MS Forms in het programma Power BI ontsloten. Dit voorkomt manueel werk, geeft realtime data en stelt je in staat om op basis van filters verschillende weergaven te presenteren, bijvoorbeeld per groep, trainer of thema. Dit dashboard geeft de antwoorden op de bouwstenen weer, maar ook of men tevreden mag zijn of niet. Met 81% voor ondersteuning/opvolging (Figuren 1, 2 en 3) is dit bijvoorbeeld het geval.

Doen

Met de juiste mensen om tafel

De derde en laatste stap betreft doen! Daadwerkelijk dingen aanpassen en aanscherpen op basis van de feedback van lerenden. Hoe? Door met de juiste mensen,

op basis van een op hen afgestemd dashboard, verbeteracties te bepalen. Pak hiervoor je doel met betrekking tot de evaluatie er weer bij en bekijk dit met de stakeholders. Net als bij een leeroplossing, loont het zich namelijk om je te verdiepen

in je doelgroep: Wie krijgt de uitkomsten van de opleidingsevaluaties te zien? Wie moeten met de data aan de slag?

Een voorbeeld: onderwijskundigen en coördinatoren evalueren elk kwartaal de effectiviteit samen met de leveranciers. Trainers gebruiken het dashboard na afloop van iedere uitvoering voor eigen verbeterpunten. Het dashboard moet voor al deze groepen begrijpelijk en uitnodigend zijn.

Borgen verbeterproces

Richt vervolgens een structureel verbeterproces in: Wanneer neem je besluiten rondom verbeteracties? Wanneer is iets alarmerend en wie neemt daarin de regie? Onze ervaring is dat dit bij veel organisaties niet of onvoldoende belegd is.

Met een gestructureerde aanpak bespaar je tijd en focus je je op kwaliteit. Je kunt bijvoorbeeld per training verbeteracties formuleren of interessante trends bekijken over het hele trainingsaanbod heen. Het belangrijkste hierbij: zorg dat het doel van de evaluatie leidend blijft. Welke beslissingen wil je nemen op basis van de data? We zien regelmatig dat men tijdens zo'n gesprek concludeert dat het 'wel erg veel wordt zo'. "Moeten we daar ook nog ruimte voor maken in onze drukke agenda's?" Het antwoord is 'ja'. Want waarom zou je je deelnemers vragen tijd te stoppen in het beantwoorden van de

vragen, als je geen tijd hebt om iets met de data te doen?

In ons voorbeeld kan de trainer na elke uitvoering het dashboard bekijken voor zijn eigen leerproces. De onderwijskundige krijgt een melding wanneer minder dan 80% van de deelnemers voldoende ondersteuning krijgt. Dan is er direct actie nodig. Daarnaast bekijkt het L&D-team elk kwartaal de data en maakt een verbeterplan voor de training of het gehele aanbod.

Hoe ga jij verder?

Het is onze professionele plicht om te blijven leren en onszelf te verbeteren. Uiteraard gaat dat verder dan een evaluatieformulier. Maar, als je dat formulier toch verstuurt, dan is er met weinig inspanning een sprong te maken.

- Stel duidelijke doelen voor wat je met je evaluatieformulier wilt bereiken.
- Formuleer relevantere vragen.
- Gebruik preciezere antwoordmogelijkheden.
- Ontsluit en visualiseer de verkregen data op een toegankelijke manier.
- Voer verbeteracties door op basis je inzichten. ♦

Referenties

- Alliger, G. M., Tannenbaum, S. I., Bennett, W., Jr., Traver, H., & Shotland, A. (1997). A meta-analysis of the relations among training criteria. *Personnel Psychology*, 50(2), 341–358. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1997.tb00911.x>
- Brown, K. G., & Sitzmann, T. (2011). Training and employee development

Het is onze professionele plicht om te blijven leren en onszelf te verbeteren.

Informatie

Ga jij punten scoren met een verbeterde evaluatie binnen jouw organisatie? In dit artikel hebben we je proberen te inspireren met verschillende concrete tips en tricks. Ga niet het wiel opnieuw uitvinden, want er is al heel veel goed Nederlandstalig materiaal ontwikkeld, zoals een standaard set met vragen. Dit delen we graag met je.

Behoeftte aan verdieping?

Bekijk op YouTube twee video's waarin we meer vertellen over:

Het alternatief voor de Likertschaal



Evalueren met impact: welke vragen stel je



- for improved performance. In S. Zedeck (Ed.), *APA handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 2. Selecting and developing members for the organization (pp. 469-503). American Psychological Association. <https://doi.org/10.1037/12170-016>
- Sitzmann, T., Brown, K. G., Casper, W. J., Ely, K., & Zimmerman, R. D. (2008). A review and meta-analysis of the nomological network of trainee reactions. *J Appl Psychol*, 93(2), 280-95. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.280
 - Thalheimer, W. (2013). *The Decisive Dozen: Research Background Abridged*. Somerville, MA: Work-Learning Press. <https://www.worklearning.com/wp-content/uploads/2013/06/Decisive-Dozen-Research-v1.2.pdf>
 - Thalheimer, W. (2015). *Training Maximizers*. Geraadpleegd op: <https://www.worklearning.com/2015/04/08/training-maximizers/>
 - Thalheimer, W. (2022). *Performance-Focused Learner Surveys: Using Distinctive Questioning to Get Actionable Data and Guide Learning Effectiveness* (2nd ed.). Somerville, MA: Work-Learning Press.
 - Uttl, B., White, C. A., & Gonzalez, D. W. (2017). Meta-analysis of faculty's teaching effectiveness: Student evaluation of teaching ratings and student learning are not related. *Studies in Educational Evaluation*, 54, 22-42. <https://doi.org/10.1016/j.stueduc.2016.08.007>
 - Yoon, J., Blunden, H., Kristal, A., & Whillans, A. (2019, September 20). *Why asking for advice is more effective than asking for feedback*. Geraadpleegd op: <https://hbr.org/2019/09/why-asking-for-advice-is-more-effective-than-asking-for-feedback>



Ilona Boomsma is onderwijskundige met een specialisatie in thema's die ervoor zorgen 'dat leren gaat werken'. Zij helpt organisaties de kwaliteit van leren te verbeteren op thema's als evalueren en transfer. In haar praktische aanpak, laat ze zich inspireren door wetenschap. Ilona won afgelopen jaar de L&D-professional van het jaar award van Develhub.



Guus van Deelen is een ervaren L&D-professional met wereldwijde ervaring binnen organisaties als Erasmus MC, Nationale Nederlanden en TomTom. Als interim-manager en consultant adviseert hij over strategische L&D-vraagstukken rondom de positionering en bedrijfsvoering van L&D. Daarnaast is hij op een missie om de kroketevaluatie uit te bannen, in samenwerking met Ilona Boomsma en Carmen Smeenk. 'Niet opleiden, maar oplossen', is zijn credo!



Carmen Smeenk is onderwijs- en bedrijfskundige met een focus op projectmanagement. Complexe materie maakt zij voor klanten inzichtelijk en begrijpelijk. In al haar opdrachten speelt processen optimaliseren, waar mogelijk met behulp van de ICT-systemen die de organisatie al gebruikt, een belangrijke rol. Eerst denken, maar vooral ook praktisch doen is haar kracht.