



Online oefenen van sociale vaardigheden

Paul van der Maesen en Barend Koch

juli 2011

Dit artikel beschrijft een methode die mensen in staat stelt intensief te oefenen met het verbeteren van actieve sociale vaardigheden zonder dat hieraan de kosten verbonden zijn die kenmerkend zijn voor een *real life* interactie tussen mensen.

Het artikel is als volgt ingedeeld. Na de beschrijving van de methode wordt er ingegaan op de kritische vraag of het wel zinvol is om deze methode in te zetten. Omdat de methode geen gebruik maakt van een echte interactie van mens tot mens kan er twijfel bestaan aan de representativiteit en daarmee validiteit van de methode. Een andere vraag die behandeld wordt heeft betrekking op het economisch nut van e-learning volgens deze methode: de afweging van baten en kosten. Voor de beantwoording van beide vragen is onderzoek gedaan. Tenslotte komt aan de orde voor welke doeleinden de methode het meest op haar plaats lijkt.

Beschrijving van methode

Voor succes van organisaties is het van belang dat medewerkers beschikken over sociale vaardigheden. Het kan bijvoorbeeld gaan om vaardigheden om leiding te geven aan medewerkers of om klanten te adviseren en tot aankoop van product of dienst te overtuigen. Aan het versterken van dit soort vaardigheden wordt door organisaties veel geld uitgegeven.

Technologische ontwikkelingen (internet, multimedia, webcam) hebben het mogelijk gemaakt om sociale situaties online te presenteren en erop te reageren.

Hieronder geven we een voorbeeld:

Gesproken achtergrondinformatie:

Het is vijf uur. Je bent medewerker van een organisatie, hebt de afgelopen dagen veel overgewerkt en je ziet nu uit naar de eetafspraak die je hebt gemaakt met vrienden. Je wilt net vertrekken als je leidinggevende aan je bureau verschijnt:

Filmpje met actrice die leidinggevende uitbeeldt:

Hallo. Zeg, zou jij dit rapport nog even willen afronden. Het moet morgenochtend bij het management zijn. Ik moet de kinderen ophalen, zie je.....

Na het filmpje gaat de webcam lopen en kan de deelnemer mondeling diens reactie inspreken. Er is een beperkte tijd beschikbaar om te reageren. Na inspreken kan de deelnemer meteen de reactie bekijken en beluisteren. Daarbij krijgt de deelnemer ook uitleg: wat is je doel in dit gesprek? Wat zijn jouw belangen en die van de persoon met wie je praat? Wat is hier het organisatiebelang? Met welke boodschap bereik je dat doel? Welke stijl van interactie is hier vooral effectief? Tenslotte kan de deelnemer een reactie die als *hoog effectief* is beoordeeld afspelen. Na het in zich opnemen van deze feedback heeft de deelnemer gelegenheid om opnieuw te reageren op dezelfde situatie, en daarna nog een aantal keren, zo vaak als hij nodig vindt. Na het oefenprogramma is er nog gelegenheid om de situaties en laatst gegeven reacties rustig te bekijken.

De training die beoogd wordt met deze methode is dat deelnemers veel en gevarieerde oefening opdoen met vaardigheden die in het werk van belang zijn. Dit doel wordt bereikt door hun een variatie van relevante situaties aan te bieden. Veel oefenen is een van de meest in het oog springende voorwaarden voor succesvol handelen. Dat geldt voor sociale interacties evenzeer als voor tennissen of pianospelen. De methode is laagdrempelig want iedereen met een laptop op internet die zich even kan afzonderen van de drukte om zich heen kan ermee aan de slag. De deelnemers kunnen zelf bepalen op welk moment ze gaan beginnen met oefenen en wanneer ze ermee ophouden, om het later weer op te pakken.

De methode doet een sterk beroep op de zelfwerkzaamheid van de deelnemers. Er is geen één-op-één relatie met een trainer of coach die de deelnemer op maat inzicht verschaft in het effect van diens gedrag. Daarentegen is het zo dat de deelnemers zelf hun gedrag moeten beoordelen, de hen passende feedback moeten ontdekken en toepassen in daarop volgende reacties.

De methode waarin gevraagd wordt meteen als *actor* te reageren op een gefilmde situatie is voor velen onbekend en aanvankelijk lastig. En het terugzien en -horen van je eigen reactie is in het begin confronterend. Na verloop van tijd went de methode. Wat daarbij helpt is dat de deelnemer oefent in een veilige omgeving; er kijkt en luistert niemand mee.

Is deze methode zinvol en valide?

We ontmoeten mensen die hun twijfels uiten over de zinvolheid van de methode. Het is immers zo dat de methode slechts een gebrekkige simulatie is van de werkelijkheid. Je praat als deelnemer tegen een beeldscherm in plaats van met een persoon. In werkelijke interacties is er woord en wederwoord; in de e-learningmethode reageert de deelnemer één keer en daarmee is het afgelopen. De interacties zijn bovendien heel kort. Er is ook geen echt contact. De acteur in beeld praat niet terug. In de echte interactie kan je vragen stellen en tijdens het spreken van de ander signalen geven en zien hoe de ander daarop, verbaal en non-verbaal, reageert; met een filmpje is dat onmogelijk.

De kritiek is dat door het opofferen van levensechtheid de methode geen waarheidsgetrouw beeld kan geven van de sociale competenties van een persoon. De oplossing wordt gezocht in methoden die wel van ontmoetingen van mens tot mens gebruik maken, zoals een trainingsbijeenkomst, een coachingsgesprek of een tweegesprek in een assessment center.

We hebben onderzocht of de opgenomen reacties, in lijn met de bovengenoemde kritiek, minder representatief zijn voor echt sociaal gedrag.

Eén bron van informatie komt uit de praktijk. We merkten dat leidinggevendenden die de gefilmde reacties van hun medewerkers bekeken hun medewerkers daarin goed herkenden, in de zin dat bepaalde sterke of zwakke punten van die medewerkers in hun gefilmde reacties ook tot uiting kwamen in hun gedrag in de praktijk.

Door de Erasmus Universiteit Rotterdam is ook wetenschappelijk onderzoek gedaan naar juist deze vraag over zinvolheid van de methode¹. In de psychometrie is deze kwestie bekend als vraag naar de *validiteit*: in hoeverre is het mogelijk aan de hand van beoordelingen van de kwaliteit van gefilmde reacties te voorspellen hoe beoordelingen van de kwaliteit van gedrag in de volle werkelijkheid uitvallen?

De onderzoeksgroep bestond uit 106 studenten psychologie van de EUR. Deze studenten deden een test waarin ze via de webcam reageerden op gefilmde situaties, net als in de e-learningmethode waarover het in dit artikel gaat. De situaties hadden betrekking op *people management*: aanspreken van mensen op gedrag, hen motiveren en coachen. De reacties op de test werden beoordeeld door drie onafhankelijke beoordelaars die te werk gingen aan de hand van beoordelingsinstructies. Het voorspelde gedrag had te maken met het professioneel optreden als gespreksleider in werkcolleges. Het professioneel gedrag werd door een docent beoordeeld aan de hand van een vragenlijst.

Na verzameling van alle beoordelingen bleek dat de beoordelingen van de test de beoordelingen van het professioneel gedrag in de groep goed voorspelden. De correlatie tussen beide beoordelingen was vrij hoog².

Uit dit onderzoek blijkt kortom niet dat het een probleem is voor de *validiteit* dat er in de methode wat aan *levensechtheid* is opgeofferd. De interactie die gevraagd wordt in de methode lijkt op een aantal punten weliswaar niet op een interactie tussen mensen van vlees en bloed, maar dat maakt de methode niet minder waard als voorspeller van hoe effectief mensen zich in het echt in interacties gedragen.

Wat is het economisch nut van de methode?

Economisch nut is een kwestie van baten en kosten.

Om de baten te maximaliseren gingen we in de literatuur na hoe we een ideaal online oefenprogramma eruit ziet. We kwamen tot de conclusie dat de volgende ingrediënten in het leerprogramma aanwezig moeten zijn:

- **Veel oefenen.** Dat betekent reageren op een situatie, terugzien van de reactie, leren van verbetermogelijkheden, nog eens reageren, weer leren en opnieuw reageren.
- **Terugzien van je eigen reacties.** Dat is confronterend, maar leerzaam als je kunt zien hoeveel verbetering je bereikt door te oefenen.
- **Inzicht verwerven in wat gedrag effectief maakt.** Er wordt leerstof gepresenteerd die je helpt om je reactie te verbeteren.

¹ Op de Beek, Marit R.E., Oostrom, Janneke K. en Born, Marise Ph., De webcamtest als voorspeller van professioneel gedrag (wordt gepubliceerd in *Gedrag en Organisatie*, september 2011)

² De Pearson productmomentcorrelatie is .36.

- **Bekijken van rolmodellen.** Er zijn reacties te zien en horen van mensen die een goed antwoord hebben gegeven.
- **Bezinning achteraf.** De deelnemer kan achteraf nog eens kijken naar de gegeven reacties en naar de andere informatie en daarmee het leereffect versterken.

De verwachting is dat het combineren van deze ingrediënten in principe tot een goed effect moeten leiden.

De kosten verbonden aan de methode zijn zeer gunstig vergeleken met de kosten van traditionele leermethoden waarbij interactie van de deelnemer met een trainer, rollenspeler of coach aan de orde is. De methode bespaart vooral op arbeidskosten als gevolg van organiseren en laten plaatsvinden van ontmoetingen tussen deelnemer en trainer. Er hoeven ook geen reiskosten te worden gemaakt of ruimtes te worden gehuurd.

Wat betreft de batenkant gaat de interesse vooral uit naar het blijvend effect van de methode op de kwaliteit van arbeidsgedrag dat de waarde van organisatie of bedrijf bevordert. Het uitvoeren van onderzoek naar dit soort uiteindelijke baten is echter zeer moeilijk en tijdrovend.

Een kleinschaliger onderzoek naar het effect van de methode is uitgevoerd in een mastersonderzoek arbeids- en organisatiepsychologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam³.

De leermodule die in het EUR-onderzoek is gebruikt betrof een korte module voor het oefenen van commerciële vaardigheden die door de meeste deelnemers binnen 45 minuten wordt voltooid.

In het onderzoek is als maat van effect gebruikt hoeveel mensen er in prestaties op een test op vooruitgingen, en wel meteen na het voltooien van de leermodule. Hoewel het onderzoek niet het blijvend effect op werkgedrag in beschouwing neemt is het resultaat van het onderzoek zonder meer relevant. Als een effect op korte termijn in prestaties op testgedrag uitblijft, zal een lange termijn-effect in werkprestaties zeker uitblijven.

Het experiment dat werd opgezet zag er als volgt uit: 60 studenten werden at random ingedeeld in twee groepen. Beide groepen studenten maakten twee keer achter elkaar een test voor zakelijk overleg door via de webcam te reageren op situaties. Bij één groep zat tussen de eerste en de tweede test de leermodule. Deze bestond uit acht situaties, ook over zakelijk overleg, maar anders dan in de test. Het zelfstandig afronden van de module duurde niet langer dan een uur.

Drie beoordelaars beoordeelden aan de hand van beoordelingsinstructies de kwaliteit van de reacties in de test, zonder te weten of de reacties waren verzameld in de voor- of nameting en zonder te weten of de betreffende student de leermodule ging meemaken of had meegemaakt. Interessant was of de studenten mét leermodule méér op de nameting zouden vooruitgaan dan de studenten zonder leermodule.

³ Van der Star, Chris (2010). Evaluating a Self-Regulated Sales Training Method. Is E-learning an Effective Behaviour Skills Training Tool?, Master Thesis EUR

Uit de resultaten bleek dat de studenten er in beide condities op vooruitgingen, maar dat de studenten die de leermodule hadden doorlopen er veel meer op vooruitgingen dan de studenten die de leermodule niet hadden doorlopen⁴.

Het onderzoek laat zien dat een kort e-learningprogramma van hoogstens 45 minuten voor het leren van sociale vaardigheden een toegevoegd effect heeft op de kwaliteit van gedrag. Dit effect bestaat ondanks schijnbare nadelen die kleven aan de methode, namelijk dat er geen echte interactie is tussen personen en dat de situaties en reacties van korte duur zijn.

De conclusie is dat een online leermodule waarin mensen veel gedragsoefening opdoen en zichzelf beoordelen en coachen een aantrekkelijk, want effectief en goedkoop, alternatief zou kunnen zijn om vaardigheden te verbeteren.

Wanneer is deze methode vooral toepasbaar?

De toepassingsmogelijkheden van de methode lijken groot.

In de eerste plaats lijkt de methode geschikt om personeelsleden te helpen bij het ontwikkelen van vaardigheden, bij voorbeeld op het gebied van leidinggeven. Het potentieel voor bemensen van hogere functies is op deze manier op goedkope wijze te verbeteren. De methode is ook goed voor medewerkers om te ervaren of werkzaamheden die horen bij een rol (bijvoorbeeld die van leidinggevende) aansluiten bij hun interesses. Een andere manier waarop de methode wordt ingeschakeld is om mensen in een organisatie zich bewust te laten worden van werksituaties die om integer professioneel handelen vragen en met reageren op dat soort situaties te oefenen. Ook voor een succesvolle re-integratie van (ziek geworden) medewerkers op hun werkplek is versterking van sociale vaardigheden (bijvoorbeeld om gemakkelijker met conflicten om te gaan) vaak op zijn plaats en kan de methode een goedkoop middel zijn

Een andere toepassing is het voorbereiden van werkzoekenden op competenties die werkgevers van hen eisen, bijvoorbeeld samenwerken, assertief gedrag, klantgericht gedrag. Hierbij hoort ook het oefenen van werkzoekenden met het soort van vragen dat hun in selectie-interviews zal worden gesteld.

In de derde plaats kan de methode ook ingezet worden om mensen buiten een werkcontext te helpen. Te denken is aan het trainen van jeugdige delinquenten in elementaire sociale vaardigheden, van ouders in het omgaan met hun puberende kinderen, van leerlingen om beter om te gaan met medeleerlingen uit een andere cultuur.

De methode die veel zelfwerkzaamheid vereist zal in sommige omstandigheden beter werken als er op de achtergrond een trainer of coach meekijkt en zo nodig met de deelnemer contact opneemt. De coach kan na afloop van de leermodule ook samen met de deelnemer de voortgang bespreken aan de hand van de opgenomen reacties.

⁴ Als maat om het leereffect weer te geven werd gekozen voor de *effectgrootte*, het verschil in standaardeenheden tussen de score op de pretest en die op de posttest. De effectgrootte van de groep zonder leermodule was .55, die van de groep met e-learning was .88. (Dat de mensen zonder leermodule er toch behoorlijk veel op vooruitgingen is wel begrijpelijk, omdat het doen van de test ook een praktijk-effect met zich meebrengt en omdat de situaties tijdens het maken van de tweede test al bekend zijn van de eerste test.)