

Online oefenen van sociale vaardigheden

Sociale vaardigheden oefenen zonder interactie met een medemens, is dat wel mogelijk en zinvol? De auteurs ontwikkelden een methode die zo te werk gaat. De Erasmus Universiteit Rotterdam deed onderzoek dat antwoord geeft op kritische vragen.

Paul van der Maesen de Sombreff & Barend Koch

Dit artikel beschrijft een methode die mensen in staat stelt intensief te oefenen met actieve sociale vaardigheden en deze te versterken, zonder dat hieraan de kosten verbonden zijn van een real life interactie tussen mensen.

Na de beschrijving van de methode wordt ingegaan op een tweetal kritische vragen. De eerste vraag heeft betrekking op de validiteit van de methode: is de methode – die immers geen gebruik maakt van een echte interactie van mens tot mens – geschikt om gedrag op te roepen dat representatief is voor het gedrag in levensechte situaties? De tweede vraag heeft betrekking op de effectiviteit van de methode: leidt de methode tot de gewenste gedragsverandering? Voor de beantwoording van beide vragen is onderzoek gedaan. Ten slotte komt aan de orde voor welke doeleinden de methode het meest op haar plaats lijkt.

Beschrijving van de 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 producten of diensten te overtuigen. Aan het versterken van dit soort vaardigheden geven organisaties veel geld uit.

Technologische ontwikkelingen (internet, multimedia, webcam) hebben het mogelijk gemaakt om sociale situaties online te presenteren en erop te reageren (zie ook het O&O-artikel van Heinink e.a., 2008).

We geven hier 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 zijn reactie inspreken. Er is een beperkte tijd beschikbaar om te reageren. Na inspreken kan de deelnemer meteen de eigen reactie bekijken en beluisteren. Daarbij krijgt hij ook uitleg over

- het doel van de deelnemer in dit gesprek. Er zijn belangen van de deelnemer en van de persoon die met de deelnemer praat. Vaak zal ook een organisatiebelang in het spel zijn.
- de boodschap waarmee de deelnemer dat doel bereikt en meer specifiek de gedragsindicatoren, zowel inhoudelijk als qua vorm of stijl, die de boodschap effectief maken.

Ten slotte 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 oefenprogram-

ma is er nog gelegenheid om de situaties en laatst gegeven reacties rustig te bekijken.

Het doel van de training met deze methode is dat deelnemers veel en gevarieerd oefenen 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. De methode is laagdrempelig, want iedereen die beschikt over een laptop met internetaansluiting en 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 zijn gedrag. In plaats daarvan dienen de deelnemers zelf hun gedrag te beoordelen, de hen passende feedback te verwerken en de zo verworven inzichten toe te passen in daarop volgende reacties.

De methode waarin wordt gevraagd meteen als actor te reageren op een gefilmde situatie is voor velen onbekend en aanvankelijk lastig. En het terugzien en -horen van de 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; het is namelijk niet nodig dat er iemand meekijkt en meeluistert.

Is de methode valide?

In hoeverre is het gedrag van de deelnemers in reactie op de videofragmenten representatief voor hun gedrag in real life situaties? We ontmoeten mensen die hun twijfels uiten over dit aspect van de methode. De methode biedt immers slechts een simulatie van de werkelijkheid. Deelnemers praten tegen een webcam, 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 de interactie afgelopen. De acteur in beeld praat uiteraard niet terug. In de echte interactie kun 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 gebruikmaken, 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 (met toestemming) bekeken, hun medewerkers daarin goed herkendden, 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. Omdat het om gecomprimeerde situaties gaat die bepaald gedrag uitlokken, worden deze punten in veel gevallen zelfs uitvergroet.

Door de Erasmus Universiteit Rotterdam is ook empirisch onderzoek gedaan naar de toegevoegde waarde van de methode (Op de Beek, Oostrom & Born, 2011; Oostrom, 2010). In de psychometrie is deze kwestie bekend als de vraag naar 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 Erasmus Universiteit Rotterdam. Deze studenten deden een test, waarin ze via de webcam reageerden op tien gefilmde situaties, net als in de e-learningmethode waarover 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 was het professioneel optreden als gespreksleider in werkcolleges. Dit gedrag werd door één docent beoordeeld aan de hand van een vragenlijst.

Na verzameling van alle beoordelingen, bleek dat op basis van de beoordelingen van de test de beoordelingen van het professioneel gedrag in de groep voorspeld konden worden. De Pearson productmomentcorrelatie tussen beide beoordelingen was .36. Deze coëfficiënt is significant op 5%-niveau. Andere sterke voorspellers van beoordelingen van werkprestaties, zoals cognitieve capaciteitentests en assessment centers, hebben een vergelijkbare validiteit (Schmidt & Hunter, 1998).

Kortom, uit dit onderzoek blijkt *niet* dat het voor de validiteit een probleem is dat er in de methode 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 ongeschikt als voorspeller van hoe effectief mensen zich in het echt in interacties gedragen. De verklaring hiervoor moet worden gezocht in drie ingrediënten van de methode. Ten eerste gaat het om situaties die relevant zijn voor het te voorspellen gedrag en die direct to the point leiden. Het gaat om kritieke incidenten waarin sterke deelnemers zich goed kunnen onderscheiden van minder vaardige deelnemers.

Ten tweede is het mogelijk om in korte tijd veel uiteenlopende situaties met verschillende probleemstellingen aan bod te laten komen. Deelnemers kunnen hierdoor een behoorlijk compleet beeld van zichzelf laten zien.

Ten derde zijn zowel de situaties waarop moet worden gereageerd, als de scoringsinstructies gestandaardiseerd. Omdat de filmpjes voor iedereen hetzelfde zijn, krijgen de deelnemers ook exact dezelfde kansen op het laten zien van effectief gedrag. Vervolgens worden de reacties langs dezelfde meetlat gelegd omdat de scoringsinstructies sterk gestandaardiseerd zijn.

Inrichting van de leermodule

We gingen in de literatuur na hoe een ideaal online oefenprogramma eruitziet. We kwamen tot de conclusie dat de volgende ingrediënten in het leerprogramma aanwezig moeten zijn:

- *Veel en herhaald oefenen.* Dat betekent reageren op een situatie, terugzien van de reactie, leren van verbetermogelijkheden, nog eens reageren, weer leren en opnieuw reageren. Oefenen is de sleutel tot competentieontwikkeling (Ericsson, 1996). In het online oefenprogramma hebben deelnemers meer gelegenheid om op gedragsniveau te oefenen dan in menig training.
- *Terugzien van de eigen reacties.* De filmpjes zijn zo vaak als gewenst weer af te spelen. Dat is confronterend, maar leerzaam, omdat te zien is hoeveel verbetering te bereiken is door te oefenen.
- *Inzicht verwerven in wat gedrag effectief maakt.* Er wordt leerstof gepresenteerd die helpt om de reactie te verbeteren. Het kader 'Feedbackinformatie' toont de feedback die hoort bij het situatievoorbeeld dat we aan het begin van het artikel presenteerden.
- *Bekijken van rolmodellen.* Er zijn reacties te zien en horen van mensen die een goed antwoord hebben gegeven. Zie het voorbeeld in het kader. Leren door observatie en imitatie van rolmodellen heeft, zoals bekend, een krachtig leereffect (Bandura, 1977).
- *Bezinning achteraf.* De deelnemer kan achteraf nog eens kijken naar de gegeven reacties en naar de andere informatie, en daarmee het leereffect

Feedbackinformatie na geven van een reactie

Het *gespreksdoel* is de leidinggevende te laten weten dat je niet wilt overwerken. Je hebt een aantal dagen overwerk gedaan en vandaag heb je een afspraak. Tegelijkertijd wil je laten zien dat het probleem je interesseert en dat je wilt meedenken over een oplossing.

De *competenties* die in deze situatie worden aangesproken zijn: of je op de juiste manier voor je belangen kunt opkomen (assertiviteit) en of je oog hebt voor het probleem van de leidinggevende (oplossingsgerichtheid).

Indicatoren die aangeven dat de competentie van goed niveau is, zijn onder andere:

- rustig maar beslist nee zeggen
- uitleggen waarom je niet wilt overwerken
- een alternatief bieden, bijv. de suggestie doen om het aan een andere collega te vragen of aanbieden er zelf morgenochtend meteen mee te beginnen.

Voorbeeld van een *effectieve reactie* op de voorbeeldsituatie:

Het is echt heel erg vervelend, maar ik kan echt niet blijven. Ik heb een afspraak die ik niet kan afzeggen. Als je iets eerder deze klus had gegeven, had ik het graag gedaan. Maar weet je wat, als je het op mijn bureau legt, zal ik het morgen als eerste oppakken.

versterken. Het kunnen zien hoe de reacties op eenzelfde situatie gaandeweg door oefening zijn verbeterd, versterkt het zelfvertrouwen en de motivatie om verder te oefenen.

De ontwikkeling van een oefenprogramma gaat als volgt:

- Na het definiëren van de vaardigheid of de vaardigheden waarop het oefenprogramma zich moet richten, worden interviews gehouden met ter zake kundige medewerkers (experts) binnen organisaties. Doel van die interviews is om een grote hoeveelheid gevarieerde *kritieke incidenten* te verzamelen. Dit zijn situaties die prototypisch zijn voor de te benaderen vaardigheden en die gedrag uitlokken waarmee goede en minder goede medewerkers qua effectiviteit van elkaar verschillen.
- Er wordt een selectie gemaakt van incidenten. Incidenten die relevant zijn, die goede en minder goede medewerkers onderscheiden en die elkaar inhoudelijk zo weinig mogelijk overlappen, blijven over. Bij de beoordeling van incidenten op criteria hebben experts opnieuw een rol. Aan de orde komt ook welke gedragsindicatoren goede en minder goede medewerkers van elkaar onderscheiden.
- Scripts voor de incidenten worden geschreven. Speciale aandacht heeft de gebruikte taal, vooral voor mensen voor wie de complexiteit van taal een hindernis kan zijn. De scripts worden kritisch geëvalueerd door de experts.
- Situaties met professionele acteurs worden gefilmd op een geschikte locatie. Verder

moeten in een geluidsstudio de achtergrondin-
troducties voor elk van de situaties worden
ingesproken.

- Met een aantal experts (psychologen) worden gespreksdoelen, effectiviteitsindicatoren en goede antwoorden geformuleerd. Voorts worden reacties verzameld die als modelantwoorden opgenomen worden in het oefenprogramma.
- Ten slotte kunnen teksten, animaties en filmpjes (bijv. via YouTube) worden verzameld en/of ontwikkeld die voorafgaand aan de oefeningen als lesstof kunnen worden aangeboden.

Is de methode effectief?

Onderzoek naar het blijvend effect van de methode op de kwaliteit van arbeidsgedrag heeft nog niet plaatsgevonden. Dergelijk onderzoek is moeilijk te organiseren en tijdrovend. Wel is een kleinschaliger onderzoek naar het effect van de methode uitgevoerd, in een mastersonderzoek arbeids- en organisatiepsychologie van de Erasmus Universiteit Rotterdam (Van der Star, 2010).

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 onderzoeksresultaat 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



Screendump van een situatie in een online oefenprogramma: na een mondelinge introductie wordt het filmpje afgespeeld. Direct na afspelen van het filmpje kan de deelnemer reageren op de situatie

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 ongeveer 45 minuten. De andere groep - de controlegroep - maakte de test ook twee keer, maar dan zonder de interventie van de leermodule.

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. De resultaten zijn weergegeven in Figuur 1.

Uit de resultaten bleek dat de studenten er in beide condities op vooruitgingen, maar dat de studenten die de leermodule hadden doorlopen er meer op vooruitgingen dan de studenten die deze niet hadden doorlopen. Als maat om het leereffect weer te geven, werd gekozen voor de effectgrootte, het verschil in standardeenheden tussen de score op de pretest en die op de posttest. De effectgrootte van de controlegroep zonder leermodule was .55, die van de groep met e-learning .88. Het verschil in leereffect tussen de twee groepen was statistisch significant op 5%-niveau. 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 door de eerste test.

Het onderzoek laat zien dat een kort e-learning-programma van hoogstens 45 minuten voor het

	Voormeting			Nameting	
	N	Gemiddelde Score (max. 100)	Standaard deviatie	Gemiddelde Score (max. 100)	Standaard deviatie
Controlegroep	31	53.68	10.59	59.55**	10.70
Experimentele Groep	32	51.22	10.27	60.28**	8.67
Pre- versus post-test scores: * $p < .05$, ** $p < .01$					
		Verschilscores tussen voor- en nameting			
	N	Gemiddeld		Standaard deviatie	
Controlegroep	31	5.87*		7.48	
Experimentele Groep	32	9.06*		7.31	
* $p < .05$, ** $p < .01$.					

Figuur 1. Gemiddelde scores op de webcamtest in de voor- en nameting in beide condities

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.

Kosten-batenanalyse

In de psychologie zijn methoden ontwikkeld om kosten-batenanalyses te doen onder de naam van utiliteitsanalyse. Voor het berekenen van de baten is het nodig om te berekenen hoeveel prestaties van medewerkers er gemiddeld in standaard-eenheden op vooruitgaan als gevolg van de behandeling (hier e-learningmethode). Dit verschil wordt effectgrootte genoemd. Daarbij moet men een standaard-eenheid prestatieverschil ook in euro's kunnen uitdrukken. Vaak is daarvoor gebruikgemaakt van de 'empirische constante' dat de jaarwaarde van 1 standaarddeviatie prestatieverschil in complexe functies overeen blijkt te komen met ongeveer 50% van het jaarsalaris. Voor de beschreven oefenmethode kunnen we deze batenberekening nog niet maken, omdat we de effectgrootte niet kennen.

De kosten-batenvergelijking kan voor de oefenmethode gunstig uitvallen, omdat de kosten van het programma sterk zijn te reduceren in vergelijking met die van traditionele programma's. Het ontwikkelen van de opgaven in een oefenprogramma is relatief duur, vooral vanwege de noodzaak om de situaties te verfilmen. Daarvoor zijn acteurs en een regisseur met filmploeg op een geschikte filmlocatie nodig. De kosten om één situatie te ontwikkelen en te verfilmen zijn al gauw € 1.500. Het ontwikkelen en verfilmen is, anders dan bij traditionele training of coaching, echter een eenmalige activiteit. De eenmaal gefilmde situaties die in het programma zijn gezet, zijn onbeperkt opnieuw te gebruiken. Een tweede kostenreductie is dat de deelnemer niet hoeft te reizen om zijn trainer of coach te ontmoeten. Ook de huurkosten van een trainingslocatie zijn uit te sparen. Extra kosten zijn die voor gebruik van de internetapplicaties voor onder andere het aanbieden van het programma en de hosting van die applicaties.

Wanneer is deze methode toepasbaar?

In de eerste plaats lijkt de methode geschikt om personeelsleden te helpen bij het ontwikkelen van vaardigheden, bijvoorbeeld 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 te oefenen met reageren op dat soort situaties. Ook voor een succesvolle re-integratie van (ziek geworden) medewerkers op hun werkplek, is versterking van sociale vaardigheden vaak op zijn plaats - bijvoorbeeld om gemakkelijker met conflicten om te gaan - en kan de methode een goedkoop middel zijn.

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

De methode die veel zelfwerkzaamheid vereist, zal in sommige omstandigheden beter werken als er op de achtergrond een trainer of coach meekijkt die zo nodig contact opneemt met de deelnemer. Indien gewenst kan de coach ook online toegang krijgen tot de reacties van de deelnemer. Natuurlijk kan de coach ook met de deelnemer de voortgang bespreken aan de hand van de opgenomen reacties. ●

Literatuur

- Bandura, A. (1977). **Social Learning Theory**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Ericsson, K.A. (Ed.) (1996). **The road to excellence: The acquisition of expert performance in the arts and sciences, sports, and games**. Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Heinink, R., M. Ploeger, J. van der Steen & D. Vigeveno (2008). High Impact Training: de gemeentebrede training 'Omgaan met emotie en agressie'. **Opleiding & Ontwikkeling**, 21 (11), pp. 18-21.
- Lievens, F. & P.R. Sackett (2006). Video-based versus written situational judgment tests: A comparison in terms of predictive validity. **Journal of Applied Psychology**, 91, 1181-1188.
- Oostrom, J.K. (2010). New Technology in Personnel Selection: the Validity and Acceptability of Multimedia Tests. **Academisch Proefschrift**, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Op de Beek, M.R.E., J.K. Oostrom & M. Born (2011). De webcamtest als voorspeller van professioneel gedrag. **Gedrag en Organisatie** 24(3), sept. 2011.
- Schmidt, F.L. & J.E. Hunter (1998). The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings. **Psychological Bulletin**, 124, pp. 262-274.
- Star, Ch. van der (2010). Evaluating a Self-Regulated Sales Training Method. Is E-learning an Effective Behaviour Skills Training Tool? **Master Thesis**, Erasmus Universiteit Rotterdam.



Dr. Paul van der Maesen de Sombref en **drs. Barend Koch** zijn partner en psycholoog bij Van der Maesen|Koch HRM-advies (www.vandermaesenkoch.nl) dat als taak heeft het ontwikkelen en uitvoeren van innovatieve tests en trainingsmodules, via platform T-station (www.t-station.nl). De in dit artikel beschreven methode ('CamCoach') maakt deel uit van de in T-station gebruikte methoden. E-mail: paul@vandermaesenkoch.nl / barend@vandermaesenkoch.nl