

Training sociale vaardigheden in een universitaire managementopleiding

Mogelijkheden en beperkingen

Sinds 1986 organiseert het Limburgs Universitair Centrum sociale vaardigheidstrainingen. En met succes. Een derde van de studenten beweert na drie maanden vooruitgang te boeken op dit vlak.

De markt verwacht van afgestudeerden van een universitaire managementopleiding dat zij naast een theoretische achtergrond ook beschikken over goede sociale vaardigheden. Bij selectie wordt gezocht naar 'psychisch volwassenen', die flexibel, assertief en creatief zijn, mensen die zich behoorlijk kunnen uitdrukken en die zich vlot kunnen bewegen in de sociale context.

Als we studenten sociale vaardigheden willen aanleren, moeten we bepalen welke we willen aanleren.

Binnen de brede definitie van sociale vaardigheden met een cognitieve, performantie en attitudele of metacognitieve component, hebben wij doelstellingen geformuleerd op elk van deze drie vlakken.

Wij wensen bij studenten inzicht te verhogen zowel in groepsprocessen en condities voor doelmatig groepswork als in de kenmerken van het eigen gedrag in groep en effecten hiervan, om alzo mogelijkheden te ontdekken om de persoonlijke effectiviteit te verhogen.

Wij wensen bij studenten vaardigheden te ontwikkelen om voorwaarden te creëren en in stand te houden om effectiever in groep te werken en om zelf een meer doelmatige bijdrage te leveren in de groep. Dit houdt onder meer in: leren overleg plegen, presentaties houden, vergaderen, constructief in groep functioneren. Daarbij hoort ook de vaardigheid diagnoses te maken: zien wat er aan de hand is als de communicatie niet naar wens verloopt, wat er aan een presentatie mankeert, of wat er misgaat in een ge-

sprek of een vergadering.

Wij wensen te werken aan volgende attitudes: onderkennen van het eigen aandeel in sociaal contact, procesgerichtheid en gevoeligheid voor de emotionele en relationele dimensie in relaties en contacten. We vinden het essentieel dat studenten hun mentale modellen of metacognities veranderen in de richting dat ze vinden dat hun sociaal gedrag een door henzelf te veranderen iets is en dat ze willen reflecteren over welk de sterke én minder sterke of te verbeteren punten zijn in hun eigen gedrag. Wij vinden dat werken in groep veronderstelt dat je wil moeite doen om samen resultaten te behalen. Dat je wil openstaan voor het begrijpen (empathie) van het standpunt en de belangen van de andere en open voor eigen belang durft uit te komen (assertiviteit), dat naast die van de anderen te leggen en dan samen creatief naar meerdere goede oplossingen zoekt.

Didactische aanpak

Studenten hebben drie uur training sociale vaardigheden per week gedurende 10 weken in het eerste semester. In de even weken (2, 4, 6 enz) wordt anderhalf uur theorieles aan de grote groep van 200 studenten gegeven, waarbij ook video's getoond worden. Daarna doen studenten gedurende anderhalf uur verwerkingsopdrachten in kleine groepjes van vier à vijf studenten waarbij één begeleider per 100 studenten aanwezig is. Dit deel is verplicht voor alle studenten. Daarnaast kunnen ze voor de oneven weken vrij kiezen uit twee mogelijkheden. Met een vaste begeleider en een vaste groep van 15

studenten de thema's van de cursus grondig uitdiepen aan de hand van oefeningen, rollenspelen en simulaties. Het gaat om ervaringsgericht leren met observeren en bespreken van het eigen gedrag en het eigen aandeel in de sociale situatie. Ofwel met een vaste groep van vier à vijf studenten, zelfstandig voor elke topic van de cursus praktische adviezen distilleren en die demonstreren in een zelf op te nemen video. De video is een opname van een zelf gehouden vergadering van 7 tot max. 20 minuten. Bij deze video maakt de groep een schriftelijke bespreking waarin zowel sterke punten als gemaakte fouten en verbetermogelijkheden besproken worden.

De overgrote meerderheid kiest voor de begeleidde seminaries. Beide groepen hebben hetzelfde gesloten boek examen met open toepassings- en theorievragen voor de helft van de punten. De andere helft van de punten geldt voor de beoordeling van de kwaliteit van de voorbereidings- of verwerkingsopdrachten en de actieve betrokkenheid in de seminaries of voor de andere groep op de video met bespreking.

Evaluatieonderzoek

Doel en methode van het onderzoek naar de effecten van de cursus

We willen de effectiviteit van onze training sociale vaardigheden nagaan en verhogen en als opleidingsteam leren door dit onderzoek te doen. We willen aandacht en energie besteden om de door ons gekozen doelen, aanpak en middelen kritisch te onderzoeken en na te gaan welke optimalisatie- of bijsturingmogelijkheden er zijn. De effecten van de cursus kunnen op verschillende niveaus nagegaan worden. Een veel gebruikte evaluatiemethode is die van Kirkpatrick (1983). Hij onderscheidt vier meetniveaus. Het eerste niveau is de reaction level, ook wel 'happy level' genoemd. Immers aan de deelnemers wordt gevraagd of er al dan niet tevreden zijn over de training. Dit is dus veeleer een subjectieve meting. Het tweede meetniveau, de learning level, gaat na wat de deelnemers geleerd hebben tijdens de training of opleiding. Het derde meetniveau, de behavioral level, gaat na in welke mate er sprake is van een transfer van geleerde naar de praktijk. Met andere woorden in welke mate het geleerde toegepast wordt in de praktijk. Het vierde

meetniveau is het resultaatniveau of het reflectieve niveau en meet het effect van de training op de organisatie in haar geheel.

Wij beperken onze evaluatie tot de eerste twee niveaus en gebruiken daarvoor drie informatiebronnen en proberen ook iets te weten te komen over het derde behavioral level. Voor the reaction level gebruiken we studentenevaluaties die in de laatste les zijn verzameld. Voor the learning level gebruiken we het klassiek examen en een vragenlijstonderzoek met een pre- en posttest en een controlegroep.

1. We vragen studenten de inhoud en de aanpak van de cursus te evalueren tijdens de laatste les door anoniem een formulier in te vullen. We stellen vier open vragen: wat vinden ze positief en minder positief aan het concept van afwisselend in grote en kleine groep werken (1); aan het hoorcollege en de intervisie (2); aan de inhoud en de aanpak van het seminarie (3) en één of enkele momenten te omschrijven waarin ze echt het gevoel gehad hebben iets bij te leren (4). Tenslotte vragen we hun de volgende stellingen op een zevenpuntsschaal te beoordelen: de lessen in kleine groep 1. hebben mij geholpen de groepsleden beter te leren kennen; 2. werden door mij interessant gevonden; 3. hebben mij wat bijgeleerd; 4. zijn helpend geweest om het geleerde in de praktijk toe te passen; 5. hebben mijn vertrouwen dat ik aan mijn eigen gedrag wat kan veranderen vergroot; 6. zijn goed gegeven. We wensen op deze wijze echt te peilen naar hun appreciatie van de aanpak en inhoud van dit vak.

2. Door het schriftelijk examen kan het bereiken van de doelstellingen op het cognitieve niveau nagegaan worden. Weten de studenten welk de kenmerken van effectieve feedback zijn? Kunnen ze een foute feedback tussenkomst verbeteren? Kunnen ze een emotionele tussenkomst parafraseren? Kunnen ze een goede introductie als voorzitter van een vergadering uitschrijven? Kunnen ze in een beschreven situatie aanduiden wat er fout loopt in de besluitvorming en daarvoor advies geven? Alhoewel we de vragen zo toegepast mogelijk maken, blijft deze vorm van meten beperkt tot nagaan of studenten 'weten' 'wat' 'en' 'hoe' te doen. Hierdoor is niet gegarandeerd dat studenten dit

ook daadwerkelijk kunnen en gaan doen.

3. Het onderzoek via een vragenlijst zetten we in de eerste plaats op als een effectmeting om na te gaan of een opleiding in sociale vaardigheden zoals door ons gedoceerd, vruchten afwerpt. Met andere woorden is er een verandering in positieve zin in de sociale vaardigheden van de studenten, zo ja op welke deeldomeinen? Hiernaast zijn we geïnteresseerd in de relatie tussen drie onafhankelijke variabelen met de mate van verbetering, in welke mate bepalen zij de verandering in sociale vaardigheden bij de studenten namelijk cognitieve significantie; emotionele significantie en relationele veiligheid.

De vragenlijst wordt eerst afgenomen vóór de opleiding in sociale vaardigheden (pre-test). Diezelfde vragenlijst wordt afgenomen een maand na de opleiding in sociale vaardigheden (posttest). De onderzoeksgroep zijn de studenten van het tweede jaar universitaire managementopleiding dat een opleiding krijgen in sociale vaardigheden, terwijl de controlegroep wordt gevormd door een groep tweedejaars van een andere richting (handelsingenieurs) die geen opleiding in sociale vaardigheden in hun studieprogramma hebben. Beide groepen volgden een gemeenschappelijk eerste jaar. Ze krijgen beide bevragingen op dezelfde momenten. We hopen op deze manier maturatie-effecten te kunnen ondervangen.

4. Vragenlijstje over effect van de brief met actie en werkpunten aan zichzelf

Om studenten te stimuleren aan hun gedrag te blijven werken hebben we in de laatste les hen gevraagd een brief aan zichzelf te richten, met hun actie- of werkpunten en hoe ze die gaan realiseren. Ze geven die brief in een gesloten omslag af aan hun begeleider die drie maanden nadien naar henzelf opstuurt. Nog eens drie maanden later hebben we aan de studenten met een vragenlijstje gevraagd of ze de brief ontvangen en gelezen hadden; of ze zichzelf nog herkende in hun eigen werkpunten; of er op het tijdstip van het ontvangen van de brief sprake was van vooruitgang in de gewenste richting; welk effect het lezen van de brief gehad op hun gedrag; of er wat was veranderd aan hun voornemens en of dit een goede manier om hen drie maanden na de cursus nog eens te doen terugdenken aan hun werkpunten.

Resultaten

We ontvingen 138 volledig ingevulde formulieren, gelijk verspreid over de verschillende groepen. Tegenover de 156 examendeelnemers is dit 88% wat voldoende hoog aantal is om conclusies te kunnen trekken. De seminariegroepen worden duidelijk hoger gewaardeerd dan de hoorcolleges en de intervisie. In de hoorcolleges helpen de vele voorbeelden en het tonen van video's de leerstof te begrijpen. De intervisie helpt wel om de leerstof in praktijk toe te passen en zelf te verwerken. Maar tweemaal anderhalf uur na elkaar, eerst een hoorcollege en dan intervisie vinden studenten lang en vermoeiend. Studenten appreciëren dat de seminars de verwerking van de theorie vergemakkelijken, door de theorie in voldoende mate in te oefenen. **De moeilijke delen worden verduidelijkt en op die manier is er minder nodig om thuis de boeken te lezen.** **Vrijwillig heeft men de vragenlijst gegeven omdat men op deze manier de presentaties zelf nog beter kan voorbereiden.** **gaderen leer je hoe je te gedragen moet in de situaties (vergaderingen, presentaties, feedback geven, ...): Men staat stil bij het eigen gedrag, en daardoor wordt men er zich van bewust. Studenten leren iets over zichzelf en de anderen. Er werd goede feedback gegeven op gemaakte fouten. Er werd goed geholpen bij het oplossen van de oefeningen. Er was veel variatie in de oefeningen. Er werd altijd vertrokken van levensechte situaties en je moest hierin actief bezig zijn. Alle studenten werden erin betrokken, ook degene die normaal niet veel zeggen. Er wordt een situatie gecreëerd waarin iedereen wel iets durft zeggen. De begeleider stond tussen de studenten en niet erboven. Er heerste een fijne sfeer. Er was veel interactie zodat de studenten elkaar beter leren kennen. De onderwerpen die aan bod komen kan men gebruiken in het dagelijks leven en later ook in het bedrijfsleven. Het zijn geen onbekende thema's op zich maar in dit vak worden ze verbonden met elkaar en verdiept. Studenten appreciëren dat ze zelf kunnen initiatief nemen, er is ruimte voor creativiteit. Iedereen krijgt de kans om actief mee te werken. Alle vaardigheden komen voldoende aan bod. Studenten vinden het minder goed dat in de seminars de opdrachten soms moeilijk te begrijpen zijn. De situaties die gespeeld moeten worden zijn soms onecht. Soms is**

het heel moeilijk om over anderen te oordelen, om de eigen mening te geven of een reactie te tonen omdat het soms te snel gaat. De leerstof lijkt saai en moeilijk, het wordt pas duidelijk als het in praktijk wordt omgezet. Soms wordt er te lang op een onderwerp ingegaan bijvoorbeeld bij de presentaties. Sommige voorbereidingen werden niet besproken en dan heeft men het gevoel het werk voor niets gedaan te hebben. Soms moesten de oefeningen te dikwijls herhaald worden. Doordat studenten zelf mogen kiezen bij het rollenspel doen vaak dezelfde mensen actief mee.

Op de vraag om enkele momenten te omschrijven waarin ze echt het gevoel gehad hebben iets bij te leren worden ongeveer alle onderwerpen uit de cursus vernoemd: het geven van feedback, het parafraseren, het actief luisteren, leren hoe je moet presenteren en vergaderingen houden, het verschil tussen objectieve feiten en interpretaties. 'Assertief zijn heb ik nu onder de knie'. 'De discussies in kleine groep zijn heel leerrijk'. 'Door het feit dat iedereen na de presentatie zijn mening mag geven leer je heel wat bij.' Bovendien zijn (meer vernoemd worden) feedback, presentaties houden en vergaderen.

De beoordelingen op een zevenpuntenschaal van de stellingen geven volgende resultaten. Het hoogst scoort het item: de lessen in kleine groep zijn goed gegeven, met 5.7 als gemiddeld. Daarna komt de stelling: de lessen in kleine groep zijn helpend geweest om het geleerde in de praktijk toe te passen 5.46. Volgens scoort de stelling dat de lessen in kleine groep mij geholpen hebben de groepsleden beter te leren kennen 5.28; de lessen werden door mij interessant gevonden 5.10 en hebben mij wat bijgeleerd 5.14. Wij mogen hier toch spreken van een positieve beoordeling van de wijze waarop de seminaries gegeven zijn. Tegelijk zijn er ook voldoende aanduidingen gegeven waardoor we kunnen blijven werken aan continue verbetering. Het laagst scoort de stelling dat de lessen mijn vertrouwen dat ik aan mijn eigen gedrag wat kan veranderen vergroot 4.66. We zouden dit graag hoger zien en bespreken het in de discussie.

Interpretatie en Discussie

Is onze social skills-training effectief? Bereiken we onze doelstellingen? Laten we bij onze evaluatie eens naar de verschillende evalu-

atieniveaus kijken. In de eerste plaats het overall- en het behavioral level: worden studenten sociaal vaardiger in het algemeen, in diverse contexten? Hierover kunnen we weinig zeggen omdat we op deze niveaus niet geëvalueerd hebben. Toch weten we via de vragenlijst over de brief die studenten aan zichzelf schreven, dat minstens 52 studenten van de groep van 175 of 30% expliciet zeggen dat ze drie maand na de cursus vooruitgang in de gewenste richting zien voor hun eigen werk- of actiepunten. We zouden dit resultaat moeten vergelijken met andere onderzoeksresultaten die we aan het verzamelen zijn.

Evalueren op het learning level betekent het bereiken van de doelstellingen van het vak nagaan op drie niveaus: het cognitieve, het performantie en het affectieve niveau. Uit de examenresultaten en de kwaliteit van de voorbereidings- en verwerkingsopdrachten van onder het jaar kunnen we besluiten dat de cognitieve doelstellingen ruim behaald worden. Alhoewel de cognitieve doelstellingen, weten wat en hoe zich effectief te gedragen in de sociale context, belangrijk zijn, zijn deze niet moeilijk te bereiken. Het gaat niet om ingewikkelde constructen die moeilijk te vatten zijn. In die zin neemt dit vak een gans eigen plaats in de universitaire context. Dit blijkt ook als we de scores op dit vak vergelijken met de scores op andere vakken van de tweede kandidatuur en merken dat onze punten gemiddeld 10% hoger liggen en wij één van de twee vakken zijn die geen gebuisden hebben. Het performantieniveau wat evenwel het belangrijkste is, hebben we niet geëvalueerd. Een voor- en na-meting op dit niveau bij zo'n grote groep zou teveel van onze mankracht vereisen.

Voor het attitudevlak hebben we informatie uit studentenevaluaties na de laatste les en ons vragenlijstonderzoek. Via de happy-sheet-evaluatie zeggen studenten duidelijk dat de lessen in kleine groep helpen om de sociale vaardigheden in praktijk te brengen: dat ze stilstaan bij hun eigen gedrag, dat ze iets over zichzelf en de anderen leren, dat ze via feedback stilstaan bij hun eigen fouten, dat men de onderwerpen die aan bod komen kan gebruiken in het dagelijks leven en later ook in het bedrijfsleven, dat er ruimte is voor eigen activiteit en creativiteit. Alhoewel deze happy-sheet-evaluatie ook aandachtspunten voor verbetering aangeeft, is het algemeen resultaat toch zeer positief. De belangrijkste bron van informatie over de

vorderingen op het attitudevlak komt uit de vragenlijst. Blijkbaar geloven studenten die onze opleiding in sociale vaardigheden hebben gevolgd sterker in de leerbaarheid van sociale vaardigheden dan zij die geen sociale vaardighedsopleiding hadden. Dit is een belangrijk resultaat: studenten geloven in verandering, geloven dat men zichzelf kan verbeteren op sociaal gebied en dat geloof is een noodzakelijke voorwaarde tot effectief veranderen. Dit valt te kaderen binnen het eerder besproken moment van oriëntatie. Deze attitudeverandering is een noodzakelijke voorwaarde om te kunnen leren op het vlak van sociale vaardigheden, zonder geraakt men niet aan de elaboratiefase.

Ook voor creativiteit gaan de studenten uit de "opleidingsgroep" vooruit.

Ze vinden het belangrijker om meer tijd te besteden aan het bedenken van meerdere alternatieven en staan meer open voor ook 'wilde' ideeën. Niet alleen het feit dat ze leren over creativiteit en hiermee zelf aan de slag gaan, maar ook de aanpak van de seminaries -waar vaak creativiteit en inzet van de studenten wordt verwacht en waarin interactie met anderen voortdurend plaatsvindt - zou hierin een rol kunnen spelen.

Het feit dat voor de andere schalen, reflectie, assertiviteit, geloof in groep en empathie geen significant verschil wordt gevonden tussen de mate van verandering van de onderzoeksgroep en de controlegroep, zou een gevolg kunnen zijn van de beperkingen van de gevolgde aanpak: door tijdsgebrek wordt onze opleiding in stukjes gefragmenteerd en kunnen we vaak niet meer dan topics aanraken. Misschien kan er net niet genoeg diepgang bereikt worden om hen specifieke sociale vaardigheden eigen te doen maken. Het elaboratiemoment zal moeizaam verlopen en tot echte integratie komt men meestal niet. Echter, het ontbreken van een effect van reflectie lijkt ons verwonderlijk daar we hierbij toch heel wat tijd aan besteden. Wanneer we op itemniveau kijken zien we zelfs dat drie van de acht items er bij de onderzoeksgroep zelfs op achteruitgaan in vergelijking met de controlegroep die constant scoort voor bijna elk item (cf. methode beschreven bij resultaten, punt 3). Het kan erop wijzen dat onze aanpak waarin we regelmatig een formeel, "gedoceerd" reflectiemoment inlassen, helemaal niet tot waarachtige reflectie leidt.

Binnen de empathieschaal verkrijgen we wel drie items waarop de TEW-groep meer vooruitgaan (of minder achteruit) dan de handelingenengroep. Slechts bepaalde facetten van het empathisch vermogen gaan er blijkbaar op vooruit.

Besluit

Als onze gedeeltelijk cognitieve, gedeeltelijk praktisch-oefenende, bevrugende en motiverende aanpak als voornaamste effect heeft dat studenten significant meer geloven in de leerbaarheid van hun sociaal gedrag dan is daardoor de onontbeerlijke basis gelegd voor verder leren van sociale vaardigheden. Zonder dit geloof gaan studenten zelfs niet beginnen te schaven aan hun eigen gedrag. Als daarenboven na drie maanden 30% van de studenten expliciet zeggen bij zichzelf vooruitgang te merken op het vlak van hun actie- of werkpunten dan blijkt het niet tot 'geloof' beperkt te blijven maar dan heeft die groep dat geloof ook in actie omgezet.

Hilda Martens, Styn Grieten, Sven Deweerdt en Nathalie Schippers

Prof.dr. Hilda Martens is docent sociale vaardigheden, HRM en organisatiepsychologie aan de faculteit TEW van het LUC en verantwoordelijke van de onderzoeksgroep 'Ontwikkelen van Menselijk Potentieel'

Styn Grieten, Sven Deweerdt en Nathalie Schippers zijn mandaatassistenten aan het LUC, licentiaten Arbeids- en organisatiepsychologie, leden van de onderzoeksgroep 'Ontwikkelen van Menselijk Potentieel'

Samen vormen zij het onderwijsteam voor het vak sociale vaardigheden van de 2de kandidaat TEW aan het LUC