

Van eenmalige interventie naar blijvende verandering





Veranderingen verlopen niet altijd zoals het op strategisch niveau bedacht is. Soms lukt het goed om mensen mee te krijgen, maar soms ook niet. Vaak worden interventies ingezet om de ontwikkeling van betrokken medewerkers te faciliteren zoals leiderschapsprogramma's, workshops of online tools. Maar wat zorgt er nu voor dat de ene interventie een groot succes wordt en een echte verandering teweegbrengt, terwijl medewerkers na de andere interventie 'gewoon' weer doorgaan met wat ze altijd deden? Dit artikel laat zien wanneer het mensen lukt om tijdens een interventie echt iets te leren wat ze daarna ook blijven gebruiken en wat een adviseur kan doen om te zorgen voor blijvende verandering. In een onderzoek onder vijftien begeleiders van verandering in de praktijk komen zes succesprincipes naar voren om dit voor elkaar te krijgen. In dit artikel komen deze succesprincipes aan bod, telkens met concrete tips over hoe je dit in praktijk kunt brengen.

Door: Anna van der Horst

Aanpak van het onderzoek

Om erachter te komen hoe een leerinterventie kan zorgen voor duurzame verandering in de organisatie ben ik in gesprek gegaan met 15 ervaren adviseurs die betrokken zijn bij veranderprocessen in organisaties en 4 deelnemers in verandertrajecten. De adviseurs hebben verteld over hun meest succesvolle veranderingen en over de keren dat het niet lukte om een interventie te laten beklijven en het bleef bij een eerste begin.

De geïnterviewden vertelden over hun ervaringen met leren en veranderen in uiteenlopende contexten. Het kon bijvoorbeeld gaan om een traject gericht op meer betrokkenheid van fabrieksmedewerkers, betere samenwerking tussen leidinggevenden van een onderwijsinstelling of ziekenhuispersoneel dat de kwaliteit van het werk in de operatiekamers wilde verbeteren.

Voorbeelden van vragen uit het interview zijn:

- Bij welk verandertraject heb je het sterkst het gevoel gehad dat er iets blijvend veranderde? Wat zijn daarbij helpende en juist belemmerende factoren geweest?
- Wat was jouw rol als adviseur? Wat heb je gedaan om de kans op blijvend effect te vergroten?
- Wanneer ervaren medewerkers echt eigenaarschap over hun persoonlijke ontwikkeling?
- Heb je wel eens gezien dat er ergens toch beweging ontstond waar het niet vanzelfsprekend was?

Samen met een groep adviseurs van Kessels en Smit en van Eelloo heb ik de uitkomsten van de interviews geanalyseerd in een Chocola-maak-sessie. Het onderzoek is nog in volle gang maar in dit artikel laat ik alvast wat zien van de resultaten.

Zes succesprincipes voor effectieve leerinterventies

Na een workshop hoop je dat mensen er zelf wat mee gaan doen in hun werk. Van een leiderschapsprogramma wordt verwacht dat het de leidinggevendenden beter in staat stelt hun rol in te vullen. Maar hoe kun je nu het beste interventies zo inrichten dat ze het leren van de deelnemers ook aanzwengelen en zij verleid worden om ermee door te gaan in hun dagelijkse werk? Tijdens de interviews hebben de adviseurs verteld over situaties waarin zij gezien hebben dat mensen na een formele interventie ook doorleerden en zelf gingen experimenteren in hun werk. Uit de analyse van de interviews zijn zes succesprincipes naar voren gekomen. Je zou dit kunnen zien als de werkende bestanddelen die er voor zorgen dat mensen ook op de lange termijn profijt hebben van een leerinterventie.

1. Maak ruimte voor autonomie binnen een helder kader
2. Zorg dat de basisfaciliteiten om te kunnen leren op orde zijn
3. Zoek naar de persoonlijke drive van medewerkers
4. Maak leren relevant, schets samen de toekomst
5. Creëer momenten waarop mensen samen kunnen leren
6. Help leidinggevendenden het goede voorbeeld te geven.

Als leren geheel vrijblijvend is ontstaat er minder initiatief



Maak ruimte voor autonomie binnen een helder kader

Mensen leren het beste wanneer er een duidelijk kader is, maar tegelijkertijd ook ruimte voor autonome keuzes. Het is prettig om zelf te mogen kiezen wat, hoe en op welk tijdstip je leert. Voldoende autonomie heeft een positief effect op de motivatie om te leren. Maar als leren geheel vrijblijvend is of wanneer er te veel keus en te weinig richting wordt gegeven, ontstaat er minder initiatief. De waan van de dag krijgt dan voorrang en ontwikkelen wordt uitgesteld. Mensen hebben behoefte aan maatwerk binnen een leerproces, maar een heldere structuur en relevante opties zijn ook prettig.

Ervaringen van adviseurs:

“Als je ontwikkeling helemaal aan mensen zelf overlaat, gaan mensen het vaak niet doen. Je moet er wel iets omheen organiseren. Er moet iets van de interventie terugkomen in het dagelijkse werk. Bijvoorbeeld in gesprekken met de leidinggevende. Bij mijn laatste project was er een duidelijke aanpak. Mensen mochten kiezen welke workshops ze deden, maar het was ‘verplicht’ om aan minimaal twee workshops deel te nemen. Zo was de structuur vast, maar was er wel ruimte voor eigen inbreng en sloot het aan bij de persoonlijke interesse.”

“Blended learning betekent online en offline leren combineren. Deze manier van leren blijkt heel aantrekkelijk voor mensen. Ze kunnen zelf kiezen waar en wanneer ze leren, maar toch is er ook echt contact, een duidelijk programma en tijd om met anderen te reflecteren.”



“Er is altijd een zekere vorm van structuur nodig om leren in gang te zetten in organisaties. Bijvoorbeeld mensen in een high potential traineeship worden van buitenaf steeds op een nieuwe plek geplaatst. Daar leren ze heel veel van, terwijl het niet direct vanuit hun eigen initiatief komt. Het wordt voor ze gefaciliteerd.”

“Geef mensen de autonomie om zichzelf ergens echt in te kunnen verdiepen. Leg bijvoorbeeld een bibliotheek aan over verschillende onderwerpen zodat mensen gemakkelijk toegang hebben tot wat voor hen zelf interessant is.”

Ervaring van een deelnemer:

“De begeleiders zeiden dat het traject over mijzelf moest gaan. Er was veel vrijheid om het zelf in te vullen. Dat was ook wel lastig. Ik moest zelf bedenken wat ik eruit wilde halen. Een voordeel daarvan was dat ik het anders misschien minder voor mezelf had gedaan. Nu had het wel meer impact.”

TIPS:

- Laat ontwikkeling niet geheel vrijblijvend zijn, zorg voor structuur en organiseer de start.
- Zorg ervoor dat interventies gekoppeld zijn aan de praktijk. Laat wat mensen leren terugkomen in een gesprek met een leidinggevende of in het werk zelf.
- Geef deelnemers de ruimte om uit verschillende opties te kiezen wat relevant is en wat hen interesseert.



Zorg dat de basisfaciliteiten om te kunnen leren op orde zijn

In veel interviews werden de basisfaciliteiten genoemd als een belangrijke voorwaarde voor ontwikkeling. Mensen kunnen pas iets nieuws leren of uitproberen wanneer daar voldoende tijd voor is en ze de ruimte krijgen om te experimenteren. Wanneer de organisatiestructuur hen daartoe uitnodigt en wanneer er voldoende begeleiding, fysieke tools of sociale steun is.

Ervaringen van adviseurs:

“Initiatief stopt wanneer je wel vraagt maar vervolgens geen ruimte maakt. Je vindt betrokkenheid belangrijk, maar je moet ook mogelijk maken dat mensen tijd en ruimte hebben om deel te nemen.”

“Het werd een succes mede doordat de basisvoorwaarden goed geregeld waren. Iedereen kreeg een telefoon zodat ze konden inloggen en er werd in het rooster echt tijd vrij gemaakt om te kunnen concentreren en met aandacht mee te doen.”

Ervaring van een deelnemer:

“Mijn baan is druk en ik neem of krijg vaak niet de tijd om even stil te staan en over mijn toekomst na te denken. Tijdens dit programma lukte dat wel, omdat ik van tevoren echt had afgesproken hoeveel tijd ik eraan zou besteden”

Basisfaciliteiten als belangrijke voorwaarde voor ontwikkeling

TIPS:

- Zorg voor de juiste basisfaciliteiten zoals een laptop of een rustige ruimte om geconcentreerd te kunnen werken.
- Bied de juiste tools aan zoals een goed trainingsaanbod, een coach of online programma.
- Zorg er voor dat deelnemers voldoende tijd krijgen om aandacht te kunnen besteden aan het leren en om te kunnen oefenen.
- Bespreek met leidinggevendenden hoe ze een goed ontwikkelgesprek voeren met medewerkers en hoe ze medewerkers ruimte geven om te experimenteren.



3 Zoek naar de persoonlijke drive van medewerkers

De meest krachtige vorm van leren is vanuit intrinsieke motivatie. De sleutel tot een effectief leerproces is volgens veel adviseurs dan ook vragen stellen. Zorg voor een open gesprek waarin iemand zijn persoonlijke drijfveren en ambities kenbaar maakt. Onderzoek waar het vuurtje van mensen zit en probeer dat aan te wakkeren door persoonlijke verhalen op te halen.

Ervaringen van adviseurs:

“Mensen hebben heel verschillende drijfveren en de één heeft meer drive dan de ander. Ik geloof dat het mogelijk is om bij iedereen meer drive te creëren om te ontwikkelen. Als je maar het juiste doet. Zoek naar wat voor iemand persoonlijk van belang is. Bied daar ruimte aan. Het is het mooiste wanneer het lukt om niet alleen de persoonlijke belangen te vinden, maar het belang dat mensen samen hebben. Het helpt om mensen bewust te maken van waar de ruimte zit, hoe ze zelf ruimte kunnen pakken.”

“Soms willen leidinggevendenden liever geen gesprek voeren over de ambities of wensen van medewerkers, omdat ze dan de verwachting scheppen dat ze er ook iets mee gaan doen terwijl daar geen mogelijkheden voor zijn. Maar heel vaak is er veel meer ruimte binnen de organisatie dan men denkt. Die ruimte wordt pas zichtbaar wanneer leidinggevendenden juist weten wat er voor iemand van belang is. Kijk samen naar wat iemand kan, wat iemand meer zou willen doen en wat de mogelijkheden zijn zonder ingewikkelde regelingen.”

“Door mensen echt te vragen naar hun talent en impact, wordt het voor hen relevant en vanzelfsprekend om na te denken over wat ze nu doen en wat ze in de toekomst willen kunnen en willen bijdragen. Dat zet leren in gang.”

Ervaringen van deelnemers:

“Mijn vraag is nooit concreet genoeg geworden. Daardoor lukte het me niet om tijd vrij te maken en door te gaan. Daardoor heb ik er minder aan gehad.”

“Ik had al langer ideeën over wat ik wilde aanpakken in mijn afdeling. Doordat ik nu nadacht over wat ik echt belangrijk vond en waar ik goed in ben, durfde ik meer. Ik heb meer zelfvertrouwen en pak mijn rol daarom nu echt anders op”

TIPS:

- Vraag naar wat voor mensen zelf echt van belang is. Wat is voor hen van betekenis en hoe kunnen ze dat terug laten komen in hun werk en ontwikkeling?
- Richt werk flexibel is zodat mensen taken naar zich toe kunnen trekken die passen bij hun talenten.
- Praat met mensen over hun ambities en dromen. Zoek naar waar hun ambities gekoppeld kunnen worden aan de doelen van de organisatie.



Maak leren relevant, schets samen de toekomst

Leren gaat altijd makkelijker wanneer mensen weten waarvoor ze het doen. In bijna alle gesprekken kwam naar voren dat het persoonlijke leerdoel van mensen de start is van initiatief op ontwikkeling. Het helpt wanneer persoonlijke leerdoelen in lijn zijn met de toekomstplannen van de organisatie. Vertel mensen daarom zo concreet mogelijk hoe de toekomst er uit gaat zien en welke veranderingen hen te wachten staan. Nodig mensen uit om samen de toekomst van de organisatie te ontwerpen. Op die manier is het duidelijk waar de organisatie naartoe gaat en kunnen medewerkers hun eigen leerdoelen in dat perspectief plaatsen.

Ervaringen van adviseurs:

“In organisaties helpt het als gesprekken worden gevoerd over de toekomst. Zorg ervoor dat medewerkers doordrongen zijn van hoe het werk zich ontwikkelt en maak het mogelijk dat zij daar zelf ook een bijdrage aan leveren. Neem mensen zoveel mogelijk mee in veranderingen. Dat kan bijvoorbeeld door medewerkers uit te nodigen om mee te ontwerpen aan de plannen voor de toekomst. Dan ontstaat er eigenaarschap.”

“Voordat mensen iets gaan leren is er een aanleiding nodig. Een doel dat mensen met elkaar willen behalen. Er moet een aantrekkelijk perspectief zijn, een focus waar je naartoe wilt. Alleen eisen stellen aan welk gedrag je vanaf nu wil zien van mensen werkt niet. Bevraag het doel.”

“In de leergang leiden we vakgenoten op. We vragen daar altijd eerst naar wat deelnemers willen bereiken en we koppelen het aan waar ze in de praktijk zelf mee bezig zijn. Dan is wat ze leren direct relevant.”

Praat met mensen over hun ambities en dromen

TIPS:

- Maak de toekomst zo concreet mogelijk en vertaal het perspectief naar wat dat betekent voor het dagelijkse werk van mensen.
- Nodig mensen uit om mee te denken over oplossingen voor de toekomst.
- Neem zoveel mogelijk situaties uit mensen hun eigen praktijk als basis voor leerinterventies.



Creëer momenten waarop mensen samen kunnen leren

Mensen leren graag van en met elkaar. Samen leren zorgt voor inspirerende voorbeelden en voor een stok achter de deur. Vanuit de sociale leertheorie (Bandura, 1977) weten we dat mensen sociaal gedrag leren door het gedrag van anderen te observeren en te imiteren. Door bij anderen te zien hoe er op gedrag wordt gereageerd door de omgeving, vormen mensen verwachtingen over mogelijke toekomstige reacties op hun eigen gedrag. Daar passen ze hun gedrag op aan. Als mensen zien dat er positief gereageerd wordt op een collega die iets nieuws heeft uitgetroefd, zullen ze eerder geneigd zijn om ook iets nieuws te proberen. Zo ontstaat een positieve leercultuur.

Ervaringen van adviseurs:

“Tijdens een impactonderzoek komt vaak naar voren dat mensen graag samen leren en dat ook echt nodig hebben. Een eigen casus inbrengen en met elkaar reflecteren werkt bijvoorbeeld heel goed. Voorbeelden van anderen inspireren en geven het vertrouwen om zelf ook iets nieuws uit te proberen.”

“Het helpt wanneer mensen verhalen horen van anderen over wanneer iets is gelukt. We hebben posters opgehangen met geslaagde voorbeelden. Andere bedrijven zijn komen kijken. Bij zo'n bezoek wordt er verteld wat gelukt is. Door zo verhalen te vertellen worden de successen echt gezien en raken anderen geïnspireerd om mee te doen.”

“Wat echt goed werkte was dat mensen binnen hetzelfde cluster, maar tussen verschillende teams met elkaar in gesprek gingen. Zo ontdekten ze echt nieuwe dingen. Nieuwe collega's spreken vonden ze ook heel leuk. Mensen leerden zichzelf en hun collega's beter kennen.”

“Mensen krijgen een buddy, daar blijven ze mee optrekken. Ze helpen elkaar om steeds een stap vooruit te zetten. Zo borgen ze dat ze ook na de interventie samen kunnen leren. Sociaal leren helpt echt.”

Ervaring van een deelnemer:

“Ik heb een netwerk met andere mensen binnen de organisatie kunnen opbouwen. Het was heel leuk om mensen te leren kennen waar je anders nooit mee samenwerkt. We herkenden veel van onze uitdagingen bij elkaar. Dat met elkaar delen was heel effectief.”

TIPS:

- Nodig mensen uit ervaringen uit hun eigen praktijk te vertellen.
- Vraag mensen uit te wisselen welke succeservaringen zij hebben gehad.
- Organiseer ontmoetingen tussen mensen die op een heel andere plek in de organisatie werken.
- Help elke deelnemer aan een leertraject een 'buddy' op het werk te kiezen.



Help leidinggevenden het goede voorbeeld te geven

Support van een leidinggevende is belangrijk, maar misschien nog wel belangrijker is dat de leidinggevenden of mensen met een zichtbare functie binnen de organisatie het goede voorbeeld geven. Het is vaak spannend om nieuwe vaardigheden toe te passen of om een onbekende situatie op te zoeken. Wanneer mensen zien dat er support is en leidinggevenden zelf ook risico's durven te nemen om te blijven leren, wordt het veel aantrekkelijker om mee te doen.

Ervaringen van adviseurs:

“Mensen nemen pas initiatief als de leidinggevende dat zelf ook doet. Bij een verandering in een fabriek lukte het om mensen echt mee te krijgen omdat de leidinggevenden steeds hun eigen nek uitstaken. Mensen durfden omdat de leidinggevende ook lef toonde en doorzette.”

“Het is belangrijk dat een aanpak niet zomaar van boven is opgelegd, maar dat leidinggevenden er in geloven en het zelf ook voorleven.”

*Nodig mensen uit om samen de toekomst
van de organisatie te ontwerpen*



“Het project werd gedragen door het management. De afdelingsmanagers waren er bij waardoor er duidelijk support was van leidinggevendenden. Bij één team was de afdelingsmanager er niet bij. Bij dat team was er ook duidelijk minder commitment. Deelnemers zeiden vaker af en deden minder actief mee.”

“Je kan een leerproces niet even parkeren. Je laat dan zien dat het niet de kern is. Daarom is het zo van belang dat de leidinggevende er echt in gelooft. Je moet voorbeelden kunnen zien waarin het blijft lukken, ook in lastige situaties.”

Ervaring van een deelnemer:

Ik had echt geluk met een hele betrokken leidinggevende die veel support gaf. Niet alle deelnemers hadden dat. Support is wel heel belangrijk voor het blijvende effect. Ik bespreek nog steeds geregeld de voortgang met mijn leidinggevende.”

TIPS:

- Organiseer een gesprek met een groep leidinggevendenden over hun ambitie met de verandering.
- Nodig afdelingsmanagers persoonlijk uit om mee te doen of een rol op te pakken.
- Ga op zoek naar leidinggevendenden die de verandering voorleven en vertel die verhalen of bundel ze in weblogs, filmpjes of een magazine.
- Nodig leidinggevendenden uit om een actieve rol te spelen in het leertraject van medewerkers. Bijvoorbeeld door ze uit te nodigen bij de kick-off en de eindbijeenkomst, of om zelf deel te nemen aan het traject.

Tot slot

In alle voorbeelden die adviseurs en deelnemers hebben gedeeld zijn ideeën naar voren gekomen om leerinterventies effectiever te maken. Dit artikel is bedoeld voor interne en externe adviseurs die de ambitie hebben het leren van betrokkenen bij veranderingen te stimuleren. De succesprincipes en tips zijn bedoeld als een uitnodiging om interventies te ontwerpen die bijdragen aan blijvend leren van betrokkenen in de praktijk. Het onderzoek is nog niet klaar. De komende tijd zal het onderzoek nog verder ingaan op het faciliteren van verandering op momenten dat dat niet vanzelfsprekend is. Bijvoorbeeld bij groepen die minder positieve ervaringen hebben met leren of al lang hetzelfde werk doen.

Literatuurverwijzing:

Bandura, A. (1977). Self-efficacy: toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological review*, 84(2), 191.