

Tien tips om de kloof tussen training en werkplek te overbruggen

Een leertraject kan nog zo mooi zijn, en de reacties van de deelnemers nog zo positief, maar dat betekent nog niet dat het traject effectief was. De impact van een leerinterventie wordt namelijk bepaald door wat deelnemers met het geleerde doén in de praktijk. Bas Roelofs evalueerde een leiderschapstraject door te kijken naar ondersteuning van deelnemers. Dit levert tien tips op om meer effect in het werk te bereiken door deelnemers slimmer te ondersteunen.

door Bas Roelofs en Suzanne Verdonschot

Achtergrond: Een leiderschapsprogramma voor 35 'high potentials'

Een internationaal opererende commerciële organisatie wil hun jonge "high potentials" voorbereiden op een volgende stap in hun carrière. Kessels & Smit, The Learning Company wordt uitgenodigd om samen met hen een leiderschaps-ontwikkelingstraject te maken. De deelnemers hebben tot nu toe carrièrestappen gemaakt op basis van inhoudelijke expertise. Voor de meeste is het de eerste keer dat zij

een leidinggevende rol gaan vervullen. Daarnaast betekent dit voor het merendeel van de deelnemers straks ook een overplaatsing binnen de internationale organisatie.

Ons onderzoek: Hoe ziet de optimale support voor deelnemers eruit?

Naar wie ga je toe als je wilt sparren over een probleem? Wie zoek je op als je informatie wilt over hoe de afdeling in elkaar steekt? Van wie hoor je

“Het is voor jezelf de uitdaging om na een training consequent iets te blijven doen met wat je geleerd hebt.”



graag of je goed bezig bent? Antwoorden op deze vragen laten je iets zien over de mensen van wie je ondersteuning krijgt in je werk. Het onderzoek door Bas Roelofs evalueerde de manier waarop de high potentials tijdens het programma ondersteuning voelen en zoekt naar manieren om deze ondersteuning beter in te bedden zodat er meer impact kan ontstaan. Het onderzoek bestond uit de volgende onderdelen:

- Literatuuronderzoek
- 10 korte interviews met deelnemers tijdens een van de bijeenkomsten van het traject
- 15 diepte-interviews na afloop van het traject
- Het onderzoek eindigde met een focus group waar HRD-ers in opleiding en ervaren HRD-ers aan deelnamen. Zij hielpen de onderzoeksbevindingen te koppelen aan concrete tips.

Resultaat: Tien tips om impact op de werkplek te vergroten

Tip 1

Moedig deelnemers aan elkaar te ondersteunen

Het onderzoek laat zien dat deelnemers het netwerk dat opgebouwd wordt met de collega-deelnemers als voornaamste impact van het programma zien. Er is meer mogelijk om dit te benutten.

Mogelijke acties:

- Organiseer naast de reguliere bijeenkomsten mogelijkheden elkaar te ontmoeten. Bijvoorbeeld door een ontbijtsessie.
- Zorg voor een online platform waar mensen elkaar kunnen treffen. Bed dit in in het traject door hier vragen te stellen en zelf als begeleider actief te participeren achter de schermen en mensen uit te nodigen op elkaar te reageren.

Opzet van het leiderschapstraject

Het traject duurt zes maanden. Er zijn twee bijeenkomsten van drie dagen op een externe locatie. Daarnaast zijn er interventies die dicht bij het werk plaatsvinden: een coachingstraject en een zelfgekozen project. De mensen die betrokken konden zijn om het traject zo goed mogelijk te laten verlopen zijn onder andere: facilitator van de bijeenkomsten; coach; mentor; manager; peers binnen het traject en buddy's op de werkvloer.

Tip 2

Denk niet in functies maar in type ondersteuning

De relatie die een deelnemer heeft lijkt meer de kwaliteit van de ondersteuning te bepalen dan iemand zijn functie. Het is niet omdat iemand manager is dat hij of zij goede support bij problemen kan bieden bijvoorbeeld. De kwaliteit van de relatie is veel belangrijker voor de ondersteuning.

Mogelijke actie:

- Deelnemers stellen een "raad van support" samen. Die kan bestaan uit mensen uit zijn of haar werkomgeving, maar het kunnen ook mensen zijn uit de privé-omgeving, klanten of opdrachtgevers.

Tip 3

Organiseer reflectie omdat dit leidt tot nieuwe inzichten

Het onderzochte leiderschapstraject maakt gebruik van feedback en reflectie op meerdere niveaus en bij verschillende personen. Deelnemers waarderen dit en het leidt tot nieuwe inzichten. Deze reflectie kan zowel tijdens een leerbijeenkomst plaatsvinden als in het werk. Het kan in je eentje maar ook samen met een coach, mentor, manager of collega-deelnemer.

Mogelijke acties:

- Nodig deelnemers vooraf uit om hun droom te visualiseren. Stimuleer ze dit zo levendig mogelijk te doen (een script maken zodat je het als film voor je ziet).
- Zorg voor een “droomcoach” tijdens het programma die je helpt stukjes van de droom te gaan realiseren.

Tip 4

Zorg voor betrokken mensen die de deelnemers ondersteunen

Het onderzoek liet zien dat sommige deelnemers het lastig vonden vrijuit te spreken binnen de organisatie terwijl anderen dit juist gemakkelijk aangaat. Door interne collega's met een betrokken houding bij de deelnemer en zijn of haar leerproces uit te nodigen, kun je bijdragen aan een open opstelling van deelnemers. Ze zijn dan gemakkelijker bereid zich kwetsbaar op te stellen. Dit is belangrijk omdat het onderzoek ook liet zien dat sommige collega's zich niet uitspreken als ze bang zijn op hun uitspraken afgerekend te worden.

Mogelijke actie:

- Deelnemers expliciet koppelen aan leidinggevenden als coach of mentor in het programma. Hen zelf laten kiezen voor iemand die betrokken is.

“Het oefenen en de feedback heeft me enorm geholpen. Ik kon zien hoe mijn eigen houding veranderde tussen de rondes van feedback”

Tip 5

Zorg dat deelnemers in het werk kunnen oefenen

Deelnemers waardeerden de ruimte om te oefenen in hun werk en binnen het traject. Vooral als zij ook feedback ontvangen na het oefenen.

Mogelijke acties:

- Zorg dat deelnemers iets in praktijk kunnen brengen en dit kunnen nabespreken met manager of collega die hierbij aanwezig was.
- Sta toe dat mensen fouten maken en maak ruimte voor een experiment tijdens werktijd.

Tip 6

Bedenk acties die mensen stimuleren eigenaarschap over het eigen leren te nemen

Sommige mensen nemen heel bewust eigenaarschap over hun leerproces. Dit kan voortkomen uit zowel intrinsieke motivatie (“ik wil mezelf ontwikkelen”) als extrinsieke motivatie (“het hoort nu eenmaal bij mijn nieuwe functie”). Zij halen meer uit het programma dan deelnemers die dit minder doen. Deelnemers die minder eigenaarschap nemen waarderen het erg als er kleine acties zijn die hen helpen meer initiatief te nemen.

Mogelijke acties:

- Laat personen die veel eigenaarschap hebben een deelonderdeel verzorgen voor de groep.
- Stimuleer initiatief en waardeer mensen die veel eigenaarschap nemen.
- Geef tips welke kleine acties op een bepaald moment kunnen nemen om invloed te hebben.

Tip 7

Help deelnemers hun waarderings- ondersteuning te organiseren

Waarderings-ondersteuning (zie kader) helpt mensen om iets te durven proberen op de werkplek. Dit geeft hen zelfvertrouwen. Deelnemers ervoeren deze vorm van ondersteuning als zij wat konden oefenen, als een collega zei dat ze goed bezig waren of als een collega interesse toonde.

Mogelijke actie:

- Organiseer achter de schermen dat deelnemers complimenten krijgen als ze veel resultaat hebben behaald op een voor hen belangrijk punt.

Tip 8

Leg uit wat je gaat leren en wat je gaat ontwikkelen

In een internationale context kan het verschillen hoe bekend deelnemers zijn met leer- en ontwikkeltrajecten. Zo kan het zijn dat een traject in het ene land meestal inhoudsgericht is terwijl in een ander land dit meestal ontwikkelgericht is. Het is daarom belangrijk om hierover iets toe te lichten.

Mogelijke acties:

- Leg duidelijk uit waarom activiteiten ondernomen worden
- Geef de ruimte aan deelnemers om ervaringen over het traject met elkaar te delen

Tip 9

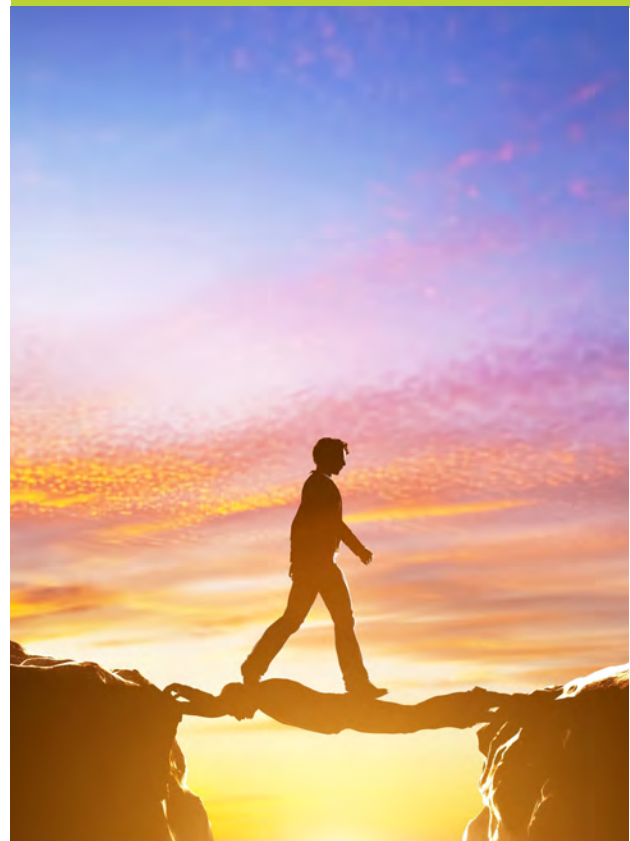
Geef deelnemers de kans om eigen situaties te behandelen

Deelnemers waarderen de sessies waar ze aan de slag kunnen gaan met eigen situaties waar ze tegen-

Zeven vormen van ondersteuning die ertoe doen

Er zijn uiteenlopende manieren van support die je kunnen helpen beter te presteren. Hieronder staan zeven concrete vormen ontleend aan het onderzoekswerk van Van Sonderen (1991, 2012) en Yukl (2009).

- **Alledaagse emotionele ondersteuning**
(Je hebt het gevoel dat anderen jou 'zien')
- **Emotionele ondersteuning bij problemen**
(Je kunt bij iemand terecht voor advies of aanmoediging bij een specifiek probleem)
- **Waarderingssteun**
(Je krijgt aanmoediging en dat helpt je om meer zelfvertrouwen te krijgen)
- **Instrumentele ondersteuning**
(Er zijn geld, tijd en middelen beschikbaar)
- **Social Companionship**
(Je hebt het gevoel bij een groter geheel te horen)
- **Informatieve ondersteuning**
(Anderen helpen je de juiste informatie te verkrijgen)
- **Organisatie-support**
(Je hebt het gevoel dat "de organisatie" bekrachtigt wat jij doet)



aanlopen in hun dagelijkse werkpraktijk. Op dit soort momenten kunnen de situaties verder uitgediept worden en de achterliggende problemen naar voren worden gehaald.

Mogelijke acties:

- Organiseer sessies waarbij de deelnemers zelf een casus mee kunnen nemen
- Maak ruimte in het ontwerp om in te spelen op de behoefte van de deelnemers

Tip 10

Informeer leidinggevenden over waar hun medewerkers mee bezig zijn

In het onderzoek kwam naar voren dat een meerderheid van de leidinggevenden wel betrokken is bij het leerproces van de deelnemers. Een deel van de leidinggevenden doet dit zo goed als automatisch en een ander deel doet dit na een concrete uitnodiging.

Mogelijke acties:

- Wees duidelijk naar managers aan het begin van het traject over wat er van hen wordt verwacht en wanneer contactmomenten wenselijk zijn
- Stuur leidinggevenden een nieuwsbrief gedurende het traject die laat zien waar de deelnemers mee bezig zijn
- Voorzie de manager van vragen die ze kunnen stellen aan de deelnemers op momenten dat de deelnemers behoefte kunnen hebben aan steun van hun leidinggevenden

Literatuurverwijzingen:

Van Sonderen, E. (1991). *Het meten van sociale steun*. Proefschrift, Rijksuniversiteit Groningen. Verkregen via: [https://www.rug.nl/research/portal/publications/pub\(9fbf1467-536a-43e8-95a7-1041d41f7c35\).html](https://www.rug.nl/research/portal/publications/pub(9fbf1467-536a-43e8-95a7-1041d41f7c35).html)

Van Sonderen, E. (2012). *Het meten van sociale steun met de Sociale Steun Lijst – Interacties (SSL-I) en Sociale Steun Lijst – Discrepanties (SSL-D): Een handleiding*. Verkregen via: <https://www.umcg.nl/EN/Research/InstitutesProgrammes/SHARE/researchtools/tools/paginas/SSL-ISSL-D.aspx>

Yukl, G. (2009). Leading organizational learning: Reflections on theory and reasearch. *The Leadership Quarterly*, 20(1): 49-53.

Meer informatie over dit onderzoek? Neem contact op met Bas Roelofs (b.t.j.roelofs@gmail.com) of Suzanne Verdonschot (sverdonschot@kessels-smit.com).

